



FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA OPERACIÓN DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL HILTON COLÓN QUITO APLICADO AL
RESTAURANTE CAFÉ COLÓN.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras y
Turísticas

Profesora Guía
Master Gabriela Jácome

Autora
Estefany Lizeth Rojas Dávila

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias, para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Gabriela Jácome

Máster en socio antropología de la alimentación

C.I 0801646704

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original de mi autoría que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen a los derechos de autor vigentes”.

Estefany Lizeth Rojas Dávila

C.I 1723199863

AGRADECIMIENTOS

A mi mami, al gordo y a Rafa por su apoyo incondicional, gracias por su fe en mí y mis sueños, por su confianza, su paciencia, y sobre todo por su infinito amor, gracias a ustedes hoy es posible culminar este sueño.

Gracias Gaby por su gran apoyo compartiéndome su experiencia y sus consejos que me guiaron en el desarrollo de este trabajo.

Muchas muchas gracias

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico al chef Pablo Zambrano quien fue mi jefe, mi mentor, mi amigo y mi confidente. Quien me enseñó que la vida se vive a concho, que los sueños pueden alcanzarse si todos los días haces algo por acercarte a ellos, que el secreto del éxito está en ser fiel a ti mismo sin importar lo que digan los demás, que la humildad es el mejor valor que tiene una persona, porque es sinónimo de calidad de gente no de pobreza, que todos los días son un regalo y que debes vivirlos sin dejar tinta en el tintero.

Aquí esta lo prometido chef no fue en vano.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación está enfocado en el desarrollo de un manual de procedimientos para el servicio de alimentos y bebidas, aplicado a la operación del restaurante Café Colón ubicado en el Hotel Hilton Colón Quito.

La investigación de este trabajo inicia con el capítulo 1 o marco teórico, donde se realiza la sustentación teórica del tema, utilizando referencias de alto valor académico. Para reflejar la importancia del servicio de alimentos y bebidas como generador de ingresos dentro de un hotel.

En el capítulo 2 se revisa la situación actual de la estructura organizacional del hotel Hilton Colón, especialmente del departamento de alimentos y bebidas. En este capítulo se realiza también un análisis de los ambientes del hotel, en términos de rentabilidad y satisfacción del cliente, determinando así al Café Colón como el objetivo de estudio para la implementación de un plan de mejoramiento de la calidad.

En el capítulo 3 se analizan los procesos del servicio llevados a cabo en el Café Colón, a través de diagramas de *Blue Print* que reflejan la secuencia de los procesos actuales. Estos son corregidos mediante la identificación de oportunidades de mejora, para posteriormente ser modificados utilizando diagramas de *Blue Print* optimizado.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo 2 y 3, se plantean estrategias de mejora en el capítulo 4, orientadas principalmente al servicio al cliente, en términos de amabilidad del personal, rapidez del servicio y limpieza del local, a través de la implementación de una cultura de servicio.

En el capítulo 5, se elabora un manual de procedimientos estandarizados para la operación de Café Colón, pre, durante y post servicio, de acuerdo a los procesos definidos en el *Blue Print* optimizado, detallando así el paso a paso de cada uno de los momentos del servicio, para que puedan ser utilizados por el personal como una guía de trabajo.

Finalmente se establece el presupuesto a incurrir por la organización en el capítulo 6, para la puesta en marcha del plan de mejoramiento planteado en este trabajo, considerando los gastos de papelería y capacitación.

ABSTRACT

This work is focused on development of a manual for food and beverage processes, applied to Café Colón Restaurant located in Hilton Colón Hotel in the city of Quito.

The investigation of this work begins with Chapter 1, analyzing the importance of the food and beverage department as a revenue generator within a hotel, in order to provide quality experience that satisfies customer needs and exceed their expectations.

In chapter 2, the evaluation of the current situation of Hilton Colón's organizational structure, especially the food and beverage department. In this chapter also carry out an analysis of each outlet, in terms of profitability and customer satisfaction. Determining Café Colón as the target of study, for the implementation of a quality improvement plan.

In chapter 3, the service taken place at Café Colón is analyzed through Blue Print diagrams, that reflect the sequence of current processes, by identifying areas where there is an opportunity for correction to be modified using optimized Blue Print diagrams.

According to the results obtained in chapter 2 and 3, improvement strategies are listed in Chapter 4, oriented primarily towards customer service, in terms of personnel friendliness, service speed, and cleanliness of the location, through an implementation of a service culture.

In Chapter 5, a standardized procedures manual is elaborated for the operation of Cafe Colon, pre, during, and post service, according to the processes defined in the optimized Blue print to be used by staff as a guide for work.

Finally, the budget to be incurred by the organization is developed in Chapter 6, according to the improvement plan of this work, taking into consideration the expenses of paperwork and capacitation.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1.Capítulo I: Marco Teórico.....	3
2.Capítulo II. Análisis situacional de la empresa.....	17
2.1. Misión.....	17
2.2. Visión.....	17
2.3. Objetivos.....	17
2.4. Estructura organizacional.....	18
2.4.1 Estructura Departamental Hilton Colón Quito.....	18
2.5 Estructura organizacional Alimentos y Bebidas.....	19
2.5.1 Estructura por áreas de Alimentos y Bebidas.....	19
2.5.2 Estructura por funciones del departamento de Alimentos y Bebidas.....	25
2.6. Análisis FODA.....	40
2.7 Ventaja competitiva.....	42
2.8 Benchmarking.....	47
2.9 Investigación de mercado actual y mercado proyectado.....	51
2.9.1 Mercado meta actual.....	52
2.9.2 Mercado meta proyectado.....	55
2.10 Análisis actual ambientes.....	58
2.10.1 Análisis financiero.....	59
2.10.1.1 Cubiertos.....	59
2.10.1.2 Revenue.....	62
2.10.2 Análisis de satisfacción del cliente.....	64
2.10.2.1 SALT.....	64
2.10.2.2 Encuestas de satisfacción al cliente.....	67
2.10.3 Análisis general Café Colón.....	70
3.Capítulo III. Diseño de Blue print actual y Blue print optimizado.....	73

3.1. Blue Print actual.....	74
3.1.2 Diseño de Blue print actual durante el servicio.....	79
3.1.3 Diseño de Blue print actual post servicio.....	89
3.2 Lista de posibles errores y rediseño del servicio.....	91
3.3 Blue Print optimizado.....	97
3.3.1 Blue print optimizado pre servicio.....	98
3.3.2 Blue print optimizado durante el servicio.....	102
3.3.3 Blue print optimizado post servicio.....	112
4.Capitulo IV. Propuesta de mejoramiento.....	115
4.1 Mejoramiento de la calidad del servicio: Amabilidad del personal, rapidez del servicio.....	115
4.1.1 Cultura del servicio.....	115
4.1.1.1 Diseño e implementación de la cultura del servicio.....	117
4.1.2 Gestión del recurso humano.....	123
4.1.2.1 Plan de Capacitación.....	124
4.1.2.2 Plan de Incentivos.....	128
4.1.3 Sistema de empoderamiento.....	130
4.1.3.1 Diseño e implementación del sistema de empoderamiento.....	130
4.1.3.2 Reestructuración de funciones y responsabilidades.....	131
4.1.3.3 Comunicación y capacitación.....	133
4.1.3.4 Seguimiento y control.....	136
4.2 Mejoramiento de la calidad del servicio: Limpieza del local...136	
4.2.1 Check list revisión final del local: Proceso de preparación del servicio.....	137
4.2.2 Check list limpieza de mesas y sillas: Revisión del local - post servicio.....	138
5.Capítulo V. Diseño de manual de estándares y procedimientos.....	141
6.Capítulo VI. Presupuesto de inversión.....	162
6.1 Presupuesto de capacitación.....	162
6.2 Presupuesto de papelería.....	163

CONCLUSIONES.....	165
RECOMENDACIONES.....	167
REFERENCIAS.....	168
ANEXOS.....	172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de competitividad de Alimentos y Bebidas	45
Tabla 2. Segmentación del mercado meta actual	52
Tabla 3. Segmentación del mercado meta proyectado	56
Tabla 4. Comparación del número de cubiertos	61
Tabla 5. Comparación de la venta total de Alimentos y bebidas	63
Tabla 6. Comparación resultados SALT	65
Tabla 7. Comparación encuestas de satisfacción de ambientes	68
Tabla 8. Resultado encuestas de satisfacción Café Colón	69
Tabla 9. Información general Café Colón	71
Tabla 10. Definición de actividades Blue print actual - Pre servicio	75
Tabla 11. Definición de actividades Blue print actual - Durante el servicio.....	79
Tabla 12. Definición de actividades Blue print actual - Post servicio	89
Tabla 13. Definición de actividades Blue print optimizado - Pre servicio.....	98
Tabla 14. Definición de actividades Blue print optimizado – Durante el servicio.....	102
Tabla 15. Definición de actividades Blue print optimizado - Post servicio	112
Tabla 16. Campaña de comunicación cultura organizacional de servicio.....	118
Tabla 17. Listado de temas de conversación- Campaña hablemos de servicio.....	120
Tabla 18. Registro de temas conversación- Campaña hablemos de servicio.	121
Tabla 19. Plan de Capacitación	125
Tabla 20. Plan de Incentivos	129
Tabla 21. Campaña de comunicación sistema de Empoderamiento	133
Tabla 22. Acta de compromiso.....	135
Tabla 23. Check list revisión final del local	137
Tabla 24. Check list limpieza de mesas y sillas	139

Tabla 25. Presupuesto de inversión papelería	163
Tabla 26. Presupuesto de inversión capacitación	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura por área de Alimentos y bebidas.....	24
Figura 2. Estructura organizacional División Alimentos y bebidas.....	39
Figura 3. Comparación del número de cubiertos.....	61
Figura 4. Comparación de la venta total de Alimentos y bebidas.....	63
Figura 5. Comparación resultados SALT ambientes.....	65
Figura 6. Comparación resultados SALT Café Colón	65
Figura 7. Resultado encuestas de satisfacción de ambientes.....	68
Figura 8. Resultado encuestas de satisfacción Café Colón.....	69
Figura 9. Blue print actual proceso de revisión del local.....	76
Figura 10. Blue print actual proceso de revisión estado del personal.....	77
Figura 11. Blue print actual proceso de preparación del servicio.....	78
Figura 12. Blue print actual proceso de desayuno buffet.....	81
Figura 13. Blue print actual proceso de servicio desayuno a la carta.....	83
Figura 14. Blue print actual proceso de servicio de almuerzo y cena buffet.....	85
Figura 15. Blue print actual proceso de servicio de almuerzo y cena a la carta.....	87
Figura 16. Blue print actual proceso de revisión del local.....	90
Figura 17. Blue print optimizado proceso de revisión del local.....	99
Figura 18. Blue print optimizado proceso de revisión estado del personal.....	100
Figura 19. Blue print optimizado proceso de preparación del servicio.....	101
Figura 20. Blue print optimizado proceso de servicio desayuno buffet.....	104
Figura 21. Blue optimizado actual proceso de servicio de desayuno a la carta.....	106
Figura 22. Blue print optimizado proceso de servicio de almuerzo y cena buffet.....	108
Figura 23. Blue print optimizado proceso servicio almuerzo y cena a la carta.....	110
Figura 24. Blue print optimizado proceso de revisión del local.....	113

Figura 25. Tarjeta de inscripción de historias.....	122
Figura 26. Cartelera de publicación de historias.....	123
Figura 27. Manual de procedimientos.....	143

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el servicio de alimentos y bebidas como oferta turística a nivel mundial, ha ido adquiriendo mayor importancia dentro del sector, considerando al servicio de restauración como parte fundamental de la actividad turística. (Correia, Wagner, Fernández, Dutra, Pinheiro, 2012).

Es así que el departamento de alimentos y bebidas en un hotel, representa una importante fuente de ingresos económicos, incluso superior a la generada por habitaciones, debido a que los servicios de restauración se ofrecen no solo a huéspedes del hotel, sino al público en general de la zona. (De la torre, 2009).

Para explotar el potencial de ingresos que ofrece este departamento en un hotel, es necesario ofrecer servicios y productos que generen experiencias satisfactorias a clientes y huéspedes, mediante procedimientos y estándares, que garanticen la calidad en productos y servicios generados. (De la torre, 2009). La implementación de estándares y procedimientos en la oferta de servicios de restauración, permite llevar a cabo de forma eficiente, los pasos a seguir para entregar al cliente el producto y servicio deseado. (Esvety, 2010).

El Ecuador cuenta con gran variedad de hoteles que ofrecen dentro de su cartera de productos, servicio de alimentos y bebidas a través de diferentes outlets o puntos de venta. Como es el caso del hotel Hilton Colón Quito, que ofrece al público en general: 5 restaurantes o ambientes: Café Colón, Kioto sushi bar, Bar la Pinta, Dorado Gourmet, Lounge la pinta; 2 Delicatessen: Sal y Pimienta Express, Sal y Pimienta Delicatessen, y 1 piso Ejecutivo exclusivo para huéspedes del hotel, servicio de Room service y Mini bar. El hotel cuenta además con servicio de banquetes y catering en las principales ciudades del Ecuador.

Durante el tiempo de trabajo realizado en el departamento de Alimentos y Bebidas del hotel Hilton Colón Quito desde octubre de 2012 hasta octubre de 2014, se evidenció que actualmente el departamento no cuenta con un manual

de procedimientos adaptado de acuerdo a la operación de cada uno de sus *outlets*. Por tal razón se estableció la necesidad de diseñar un manual de procedimientos para el servicio al cliente.

El diseño de un manual de procedimientos para la operación del Alimentos y Bebidas, se realizará como parte de un plan estratégico de mejoramiento de la calidad del servicio ofertado a huéspedes y clientes. Con el principal objetivo de mejorar sus procesos operativos, empleando los recursos humanos y económicos de forma eficaz y eficiente, a través de la estandarización de procedimientos. Esto permitirá ofrecer a los clientes productos y servicios homogéneos y de calidad, que satisfagan sus necesidades y excedan sus expectativas, logrando así establecer un factor diferencial frente a la competencia, considerando al servicio al cliente como una ventaja competitiva que retenga a clientes habituales y atraiga a nuevos clientes potenciales.

Mediante la elaboración de este proyecto se buscará como objetivos específicos analizar la situación actual de la empresa considerando su estructura organizacional, cartera de productos y servicios, ventaja competitiva y posición en el mercado.

Utilizando la herramienta *Blue Print* se revisará detalladamente el diseño de servicio actualmente empleado en la oferta de Alimentos y Bebidas, con el propósito de determinar posibles errores y tomar acciones correctivas a través del diseño de un *Blue Print optimizado*. Con esta información será posible realizar una propuesta de mejoramiento basado en la estandarización de procedimientos operativos a través de un manual escrito.

El estudio para la implementación de dicho proyecto se realizará en un periodo de 10 meses, utilizando recursos propios. La información que se empleará en el desarrollo de este proyecto se obtendrá a través de entrevistas a profundidad al personal del hotel Hilton Colón Quito.

1. Capítulo I: Marco Teórico

Desde la antigüedad el ser humano ha buscado la forma de satisfacer sus necesidades, entendiéndose por estas al estado de carencia percibida por el ser humano, que busca suplirse a través del consumo de productos o servicios. Dentro de las necesidades percibidas por el ser humano se encuentra la necesidad de alimentación siendo esta la principal en importancia según lo expresa Maslow en su libro *“Una teoría sobre la motivación humana”*. La necesidad de alimentación es clasificada como una necesidad básica o fisiológica, es decir vital para la subsistencia del ser humano. Esta necesidad se sule a través de demandas de consumo que a su vez se transforman en deseos específicos, es así como alimentarse no implica únicamente ingerir cualquier tipo de alimento para saciar el hambre, sino que además supone una motivación específica de como, donde y con que se desea suplir esta necesidad, en este momento la alimentación pasa de ser no solo una necesidad básica, sino una necesidad de estima y aceptación, que está sujeta al lugar donde se realiza el consumo. (Llop, 2011)

Según lo expresa Nanclares (2001, p.20,21) la necesidad de alimentarse ha ido cambiando con el paso del tiempo, pasando del concepto fisiológico al psicológico, a medida que el ser humano es influenciado por su entorno socioeconómico, vivencias e información externa, se ha convertido en un consumidor mas perceptivo y exigente, que busca satisfacer su necesidad de alimentación con productos de calidad, además de otros factores complementarios como ubicación y ambiente del lugar de consumo, atención y seguridad.

Siguiendo este comportamiento de la evolución de las necesidades, se ha podido apreciar la evolución del servicio de alimentos y bebidas a través de la historia, de acuerdo con el autor Montas (s.f, p.03-11). Este comenzó en las llamadas posadas para viajeros y comerciantes, donde se ofrecía un servicio básico de hospedaje y alimentación sin ningún tipo de valor agregado, pronto esta necesidad se convirtió en una necesidad de estima y reconocimiento,

ejemplo de esto son los banquetes ofrecidos por nobles romanos que reunían en su comedor a clases socioeconómicas privilegiadas.

Posterior a esta época y con la llegada de la revolución industrial, se inició la apertura de locales especializados en servicio de alimentos y Bebidas conocidos como restaurantes, que ofrecían variedad de productos con un menú escrito. En esta época se popularizó la actividad de salir a comer afuera como un deseo para satisfacer la necesidad de alimentación. (Montas. s.f, p. 03-11)

Conforme han evolucionado las motivaciones y deseos del consumidor, el servicio de alimentos y bebidas ha reestructurado su forma de administración, pasando de una gestión familiar y empírica a una gestión empresarial basada en rentabilidad y crecimiento. Con esta nueva modalidad de administración y el aumento de servicios de restauración, se diversificó la oferta con la creación de nuevos establecimientos de alimentos y bebidas especializados, con diferentes opciones de menú, tipo de servicio, ambiente y variedad de precios para todos los grupos socioeconómicos. (Roteta. s.f.)

Dentro de la oferta de establecimientos de Alimentos y Bebidas se pueden encontrar, varios tipos de restaurantes, identificados en la publicación de 2010 de Cancino.

Por el tipo de comida y servicio ofertado:

- Restaurantes Gourmet: se caracteriza por ofrecer alimentos y bebidas de alta calidad servidos a la mesa, ofrecidos por el camarero mediante una carta con selección de platos definidos.
- Grill o parrilla: su principal característica es la oferta de carnes, pescados o mariscos preparados a la parrilla.
- Restaurante buffet: se caracteriza por ofrecer variedad de alimentos fríos y calientes para selección del cliente por un precio único, este tipo de restaurante es encontrado frecuentemente en hoteles con gran volumen de comensales.

- Restaurante de comida rápida: su oferta se basa en productos simples y de rápida preparación, con precios accesibles, es frecuente encontrar este tipo de restaurantes como franquicias internacionales dirigido al consumo de masas.
- Comida para llevar: se ofertan productos expuestos en vitrinas para selección del cliente, donde este puede además confeccionar su propio menú, que es empacado para llevar en recipientes desechables.
- Restaurantes de especialidad: son aquellos cuya oferta se especializa en determinado producto como es el caso de los restaurantes vegetarianos marisquerías, *steak house* etc. Dentro de esta clasificación también se encuentran los restaurantes de especialidad por zona geográfica cuya cocina se basa en los platos tradicionales o de un país.

Conforme evolucionó y se diversificó la oferta gastronómica alrededor del mundo, surgió la importancia de la categorización de los restaurantes, mediante la implementación de la Ordenación turística de restaurantes. Estos se clasifican por categorías en restaurantes de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta categoría, representado a través de cinco, cuatro, tres, dos y un tenedor respectivamente de acuerdo al cumplimiento de requisitos mínimos en función de la calidad de los productos y servicios, y facilidades de las instalaciones. (Equipo Vértice, s.f. p 5- 6)

En este libro del Equipo Vértice (s.f) el autor también realiza mención de las categorizaciones realizadas por entidades privadas de gran reconocimiento, como es el caso de la guía *Michelin*, que surgió en la década de 1900 con el fin de proporcionar a viajeros una guía de restaurantes del sector destacando la calidad de la comida, ambiente, servicio y confort. Esta categorización se realiza a través de estrellas *Michelin* de 1 a 3 estrellas, siendo esta última la calificación más alta en calidad. Esta categorización se realiza principalmente en Europa, Norteamérica y parte de Asia, mientras que en Sur América se realiza una categorización de 1 a 5 tenedores dependiendo del país de origen.

Con la evolución del comportamiento del consumidor y el crecimiento de la oferta del mercado de establecimientos de restauración, el servicio de alimentos y bebidas dentro de hoteles también experimentó cambios significativos en su modelo administrativo, oferta de servicios, y accesibilidad para huéspedes y clientes. Anteriormente este servicio estaba dirigido a huéspedes del hotel como un servicio básico y complementario a su modelo de negocios principal; la venta de habitaciones. Por su parte el cliente percibía a los restaurantes de hotel como costosos y de mala calidad, además de que la mayoría de ellos no tenían una salida directa a la calle, por lo que representaba un difícil acceso para el cliente externo. (Lattin, 1994, p. 40)

Según Lattin (1994), hoy en día la venta de alimentos y bebidas supone no solo una importante fuente de ingresos económicos para el hotel, sino además un generador de crecimiento y apertura para nuevos mercados. Para ello la administración hotelera ha dirigido sus esfuerzos en el desarrollo de Alimentos y Bebidas mediante la implementación de sistemas de planificación, organización y control, que a través del desarrollo de procedimientos permita tener una gestión productiva de los recursos económicos y humanos ligados a la producción de alimentos y bebidas.

En esta publicación también se señala que actualmente la oferta de servicios de Alimentos y Bebidas en cadenas hoteleras internacionales alrededor del mundo, se ha diversificado hacia nuevas modalidades de servicio, y tipos de restaurantes de especialidad, *gourmet*, *grill*, *buffet*, *self service*, todos con diversas opciones gastronómicas, y variedad de precios accesibles para el cliente externo, de esta manera se ofrecen múltiples opciones para diferentes perfiles de clientes y huéspedes en un mismo lugar.

Dentro de la oferta de servicios de alimentos y bebidas en hoteles se destacan una variedad de productos y servicios que varían de acuerdo al tipo y tamaño del negocio y comportamiento del mercado, mismos que según el libro de Gallego (2002, P 36-38), se clasifican en:

- *Room service* o Servicio a la Habitación: Se ofrece servicio a la habitación de 24 horas u horario limitado.
- *Buffet*:: ofrecido a huéspedes y clientes en horario de desayuno, almuerzo o cena.
- Servicio a la carta: ofrecido en el restaurante o cafetería con variedad de productos a elegir de una carta determinada.
- Restaurantes de especialidad: con opciones temáticas, internaciones, o autóctonas.
- *Fast Food*: con opciones de comida rápida para llevar, ofertado principalmente a clientes del sector.
- Banquetes: Representa una importante fuente de ingresos para los hoteles que ofrecen estos servicios, principalmente por la demanda de bodas, eventos corporativos y convenciones. Para desarrollar este servicio es necesario contar con instalaciones y equipos adecuados para el uso de salones, además de personal capacitado y estrategias de comercialización.
- *Catering*: El servicio de banquetes se realiza fuera de las instalaciones del hotel, como fincas, casas, etc. donde se desarrollan todo tipo de eventos que involucran el servicio de Alimentos y Bebidas.

Con la diversificación del mercado también tomó mayor importancia el concepto de calidad, que se define como las características de un producto o servicio basadas en las expectativas y necesidades del cliente. Según el artículo de Amadeus publicado en (2012, p.04-18) sobre las nuevas tendencias del mercado turístico, la oferta continua creciendo rápidamente, mientras el consumidor se vuelve cada vez más conocedor y exigente, gracias a las nuevas tecnologías de información que le permite contar con más recursos para la investigación de un destino y la comparación de ofertantes de servicios turísticos.

La calidad en los servicios turísticos, entre estos el servicio de alimentos y bebidas, representa un factor determinante a la hora de diferenciarse en la

creciente oferta de establecimientos turísticos. Esta debe estar presente a lo largo de la producción y experiencia del servicio. (Esvety, 2011, p. 83)

El nuevo reto al que se enfrenta el servicio de alimentos y bebidas consiste no solo en satisfacer a sus clientes sino en crear una relación de fidelidad con los mismos, ofreciendo productos y servicios de calidad, acorde a las nuevas tendencias y comportamientos de su mercado. La calidad constante y continua será la herramienta que garantizará la fidelidad de sus clientes habituales y la incorporación de nuevos mercados, principalmente en el tema referente al servicio al cliente reflejado por el personal en contacto directo con el cliente. (López, 2003, p. 105)

Con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y sobrepasar sus expectativas, el servicio de restauración debe tomar como base el conocimiento de su consumidor actual, tomando en cuenta su comportamiento y tendencias de compra, necesidades, deseos y expectativas. Dentro de las tendencias actuales de los consumidores de alimentos y bebidas en establecimientos de restauración según lo expresa Vallsmadella J. en su blog *Gestión de restaurantes* (2008) se destacan las siguientes:

- Precio y conveniencia: Los clientes actuales están más preocupados de la administración de sus gastos, por lo que buscan maximizar el valor del precio pagado vs la calidad ofrecida.
- Salud y aspecto: Aumento del consumo de productos sanos con alto valor nutricional por parte de los clientes, que conocen y buscan consumir alimentos y bebidas que favorezcan su salud y bienestar físico.
- Individualización y personalización: Servicio personalizado en base a las necesidades del cliente, individualización de los productos ofrecidos, que permitan múltiples combinaciones de sabores a gusto del cliente como es el caso de los *buffets*.
- Autenticidad: Aumenta la demanda de productos producidos y elaborados de forma local, tradicionales de la zona geográfica.
- Experimentar: Clientes buscan sorprenderse con la Innovación de productos que combinan nuevos sabores y texturas.

- Hedonismo y diversión: Experiencias placenteras en ambientes de lujo y confort que brinden ofertas auténticas, divertidas, y saludables.

En esta misma publicación Vallsmadella señala que por parte de la oferta es fundamental tomar en consideración la evolución y cambios que se presenten en el comportamiento de su consumidor, con el fin de establecer estrategias de innovación en sus productos y servicios, que permitan satisfacer a su cliente actual y atraer a nuevos clientes potenciales para convertirlos en clientes habituales. Dentro de las estrategias a tomar en cuenta para ofertantes se destacan:

- Reducción de tiempo: El cliente actual no quiere gastar su limitado tiempo para el ocio en actividades de espera, que no aporten valor a su compra, por lo que es necesario agilizar los procesos a través de reservas en línea, y mejora la rapidez del servicio.
- Rapidez- inmediatez: Dar respuestas inmediatas a los clientes en lo que se refiera a sus dudas, sugerencias o reclamaciones.
- Seguridad: Brindar al cliente la tranquilidad y seguridad de los productos consumidos demostrando sus beneficios en términos de salud, nutrición y bienestar, procurando tangibilizar la experiencia de seguridad, dando a conocer al cliente información sobre la frescura y origen del producto así como su manipulación y elaboración.
- Información: Ofrecer información nutricional de la oferta gastronómica dentro del local o a través de medios electrónicos.
- Accesibilidad: Ampliar la accesibilidad a diferentes grupos de clientes de forma inclusiva, a través de acceso para discapacitados, menús con restricciones alimenticias (celiacos, diabéticos, etc.) cartas en diferentes idiomas.
- Referencias: Enfocar los esfuerzos en la publicidad boca a boca, a través de clientes satisfechos que mediante opiniones positivas en redes sociales o comunidades virtuales, promocionen e incentiven la visita de nuevos clientes.

- Innovación: Experiencias gastronómicas innovadoras, variedad continúa de productos y servicios, que promuevan la repetición de visitas de clientes asiduos y llamar la atención de nuevos clientes.

Según lo expresa Foster D. (1995, p.46-54). El éxito de un servicio de Alimentos y bebidas depende de la combinación de seis factores esenciales:

- Administración eficaz: Se enfoca en la administración del proceso operativo. Comenzando desde el análisis y conocimiento del mercado, sus gustos, motivaciones y comportamiento; en base a esto se diseñan y crean productos y servicios adaptados a este mercado, coordinando los procedimientos a llevar a cabo por parte de los empleados para entregar este producto. Finalmente una administración eficaz depende de la planificación y control de gastos y costos.
- Alimentos y Bebidas de calidad: La correcta preparación de un plato es un factor determinante a la hora de medir la calidad del servicio de alimentos y bebidas, considerando el sabor, frescura de los ingredientes, y presentación del plato a los clientes.
- Preparación uniforme: La constancia en la calidad de los productos entregados a los clientes mediante una preparación uniforme que a través de una receta estándar, garantiza cumplir con las expectativas de los comensales, que comparan constantemente la experiencia de uno y otro restaurante.
- Servicio Atento: Está sujeto a la calidez y atención del personal del servicio; el trato al cliente durante su estadía influye en la experiencia general del buen comer, y repercute directamente en la imagen del hotel. El tipo de servicio depende de la categoría del restaurante y el tipo de menú ofertado, sin embargo este deberá ser siempre rápido, eficiente y cálido.
- Ambiente agradable: Involucra todos los factores que afectan la atmosfera del lugar, como la decoración, mobiliario, iluminación etc. El ambiente representa un factor determinante en la mente del consumidor a la hora de elegir un restaurante, ya que este refleja el confort y

comodidad del mismo. Está sujeto al tipo de establecimiento y su categorización.

- Valor satisfactorio: Perspectiva del cliente entre la calidad y el precio pagado, esta relación debe ser positiva en la mente del cliente, quien considera la experiencia satisfactoria cuando el producto y experiencia en general está en concordancia con el precio pagado por el mismo.

La calidad dentro del sector de servicios considerando dentro de este los establecimientos de restauración, está sujeta principalmente, a la interacción del personal en contacto con el cliente, durante la entrega del servicio o momento de verdad. Por lo que es fundamental establecer sistemas de gestión de calidad para establecimientos de Alimentos y Bebidas que permitan identificar, documentar, coordinar, y mantener las actividades que se consideren necesarias para que los productos y servicios ofrecidos cumplan con los estándares y requisitos de calidad establecidos, basados en el mejoramiento del servicio. Tomando en cuenta las principales características del mismo, plasmadas en el libro de marketing de servicios de Lovelock y Wirtz (2009, p.16, 17)

- Intangibilidad: El servicio está basado principalmente en la experiencia vivida por el cliente en el momento del consumo, no se puede tocar.
- Alta Interacción: El servicio se desarrolla con la interacción directa entre el cliente y el empleado por lo que la actitud, el comportamiento y la comunicación afecta directamente en la satisfacción del cliente.
- Temporalidad: Los servicios a diferencia de los productos o bienes físicos no pueden almacenarse, por lo que si este no se usa se desperdicia.
- Heterogeneidad: El servicio varía de un momento a otro o de un cliente a otro, pues está sujeto al comportamiento de clientes y empleados que cambia de acuerdo a su entorno externo, por lo que es fundamental estandarizar procesos para lograr una mayor homogeneidad en la entrega del servicio.

La implementación eficaz de un sistema de gestión de calidad en el servicio de Alimentos y Bebidas permite disminuir errores en los procesos de servicio, generando así mayor productividad en el manejo de los recursos, además de representar un importante factor competitivo en la calidad del servicio ofrecido que será percibido por los clientes que exigen cada vez más productos y servicios con estándares de calidad. (Mincetur, s.f)

Mincetur también destaca dentro de su publicación los principios básicos para incorporar y establecer un sistema de gestión de calidad exitoso:

- Características de producto/ servicio: Conocimiento de la organización, estructura organizacional, recursos económicos y humanos, principales productos y servicios ofertados, ventaja competitiva en el mercado etc.
- Identificación y análisis del cliente: Análisis del perfil y comportamiento de los clientes actuales y potenciales, conocimiento de sus necesidades, deseos y expectativas frente a los servicios que se ofrecen.
- Diseño del servicio: Análisis mediante diagramas de flujo de la secuencia de procesos llevados a cabo durante la prestación del servicio, con el fin de identificar las actividades claves en cada proceso, establecer las conexiones entre cada una de ellas y agruparlas para tener la visión global del proceso que experimenta el cliente durante el servicio.

Dentro de las herramientas empleadas para el desarrollo del diseño de servicio se destaca el uso del diagrama de plano *Blue Print*, que permite analizar al detalle las acciones visibles que el cliente experimenta durante el servicio y aquellas invisibles al cliente relacionadas con la operación interna de cada área durante la entrega del servicio. Mediante esta herramienta es posible determinar los posibles errores en cada actividad del flujo y tomar acciones preventivas.

- Recomendaciones de mejoramiento o Buenas Prácticas: Elaboración e implementación de estándares de procedimientos en base a los resultados obtenidos en el diseño del servicio, con el fin de unificar los pasos a seguir por el personal involucrado en cada uno de los procesos

para la entrega de servicios de calidad. Este proceso de estandarización es llevado a cabo a través de manuales de procedimientos, que permiten mantener orden y organización en las normas y procedimientos establecidos de forma escrita y formal.

- Medición de la calidad: Revisión periódica del nivel de la calidad a través de medición de la satisfacción del cliente como es el caso de encuestas de satisfacción, con el fin de comprobar que se estén cumpliendo con los objetivos propuestos dentro del sistema de gestión de calidad. Adicionalmente es importante realizar auditorías internas dentro de la organización, para corroborar que se estén cumpliendo eficientemente con los estándares establecidos para el mejoramiento.

Actualmente importantes cadenas hoteleras internacionales han implementado el uso de manuales de procedimientos para la estandarización de servicios, como sistema de gestión de calidad.

En el Ecuador la presencia de cadenas hoteleras internacionales ha fomentado el crecimiento del sector hotelero y turístico principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, donde se destaca la presencia de hoteles de 5 y 4 estrellas administrados bajo franquicia pertenecientes a las cadenas Marriot International, Starwoods Hotels, Intercontinental Hotels Group, Accor, Wyndham Hotels Group, Best Western International, Swissôtel, Hilton Worldwide. (Ahotec, 2014)

Estos hoteles se clasifican de acuerdo al estándar de clasificación empleado por la OMT (Organización Mundial del Turismo) de 1 a 5 estrellas, tomando en cuenta factores de accesibilidad, infraestructura, amenities y decoración de habitaciones, servicio de Alimentos y Bebidas y tipos de restaurantes, servicios complementarios, como spa, gimnasio, valet parking, centro de negocios, etc. Además de la clasificación oficial estos hoteles al pertenecer a cadenas hoteleras internacionales, deben regirse a los estándares y requerimientos implantados por la cadena. (Equipo Vértice, s.f. p 25- 26)

El crecimiento y éxito de hoteles de cadena de categoría de lujo en Quito se ha visto favorecida por la ventajosa posición que ocupa actualmente Quito dentro del mercado turístico ecuatoriano.

Según datos estadísticos publicados por Quito Turismo (2013) el sector turístico en el Ecuador ha experimentado un crecimiento del 18% en el 2013 por ingreso de turistas, provenientes de los mercados claves de visitantes: Colombia, EEUU, Perú, España y Alemania de los cuales un 46% de los visitantes llegaron a la ciudad de Quito, 15% de ellos por motivos de negocios.

Quito Turismo también señala que el número de visitantes que llegan a Quito ha tenido un aumento del 36% desde el año 2009 con una estacionalidad en los meses de julio a diciembre. La tasa de ocupación hotelera en Quito representa un 58% dentro de los cuales se destaca la participación de hoteles de lujo es decir de 4 y 5 estrellas en un 73%.

Los lugares más visitados dentro del área urbana de Quito son el centro histórico en 61% y mariscal en un 22%, mientras que en el área rural la mitad del mundo alcanzó un 60%.

Quito se potencia como destino turístico en Latinoamérica según lo expresan importantes reconocimientos recibidos en el año 2013 y 2014, entre los que se destacan:

- Destino Líder de Sudamérica en los premios *World Travel Awards*.
- La revista *Traveler* de *National Geographic* incluyó a Quito en la lista de los 20 "*The Best of the World*".
- 10 destinos por descubrir en 2013 según *Tripadvisor*.
- Participación en la cuarta fase del concurso de las ciudades maravillas del mundo.
- La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA) señaló que Quito pasó del puesto 99 en 2009, al 83 en 2012 a nivel mundial, gracias a la gestión de sedes para eventos de gran importancia a nivel internacional, como el *World Travel Awards 2014*, VII

SAHIC (*South American Hotel & Tourism Investment Conference*), Campeonato Mundial de Carreras de Aventura (ARWC) 2014 y el II Congreso Continental de Cocinas Patrimoniales. (Welcomeecuador.com, 2014)

Dentro de los hoteles de lujo que actualmente lideran el sector hotelero dentro de la ciudad de Quito se encuentra el Hotel Hilton Colón Quito, perteneciente a la cadena hotelera Internacional Hilton Worldwide, categorizado como un hotel 5 estrellas, que desde hace ya 50 años ofrece a turistas nacionales y extranjeros servicios de hospedaje y alimentación, cambiando e innovando continuamente para mantenerse vigente dentro del sector hotelero en la ciudad de Quito, como la mejor opción de hospitalidad para turistas y ejecutivos. (Bienes raíces clave, 2013)

Además de ofrecer servicios de hospedaje, Hilton Colón Quito se caracteriza por su oferta de servicios de alimentos y bebidas a huéspedes y clientes externos a través de sus puntos de venta ó *outlets*: Café Colón, Kioto, Dorado Gourmet, Bar la pinta, Lounge la Pinta, Sal y Pimienta Delicatessen, Sal y Pimienta Express, Executive Floor para huéspedes del hotel, Servicio de Room Service y mini bar en Habitaciones. También ofrece dentro de su variada oferta servicio de Banquetes y catering dentro de las principales ciudades del país. (Hiltonhotels.com, s.f)

Según la observación realizada durante el tiempo de trabajo en el Hotel Hilton Colón Quito, desde octubre de 2012 hasta octubre de 2014, se evidenció que actualmente el departamento de Alimentos y Bebidas mantiene una administración autónoma e independiente generando el 52% de los ingresos totales de venta del hotel anualmente. Este departamento cuenta actualmente con 290 empleados distribuidos en las diferentes áreas sean estas generadoras de ingresos o *Outlets* y áreas operativas no generadoras de ingresos como es el caso de la cocina, *steward* y administración.

Actualmente el departamento de Alimentos y Bebidas del hotel Hilton Colón Quito no cuenta con un manual de procedimientos establecido para el servicio al cliente, principalmente en el área de ambientes, donde se genera el mayor contacto con los clientes, y representa además el segundo rubro de mayor ingreso de Alimentos y Bebidas después de Banquetes.

Por esta razón se estableció la necesidad de diseñar un manual de procedimientos que pueda ser usado en la operación del principal ambiente del Hotel; Café Colón como un plan de mejoramiento de la calidad del servicio, permitiendo de esta manera utilizar sus recursos humanos y físicos de forma productiva y eficiente, logrando ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de su cliente actual y excedan las expectativas de su cliente potencial, generando así un importante factor de competitividad y diferenciación de su principal competencia.

2. Capítulo II. Análisis situacional de la empresa

Para el diseño de este manual es necesario iniciar con el análisis general de la empresa, Hilton Colón, para posteriormente analizar detalladamente la estructura organizacional del departamento de Alimentos y Bebidas, así como sus oportunidades, debilidades y amenazas, además de la posición actual que ocupa en el mercado con relación a su competencia.

2.1. Misión

“Llenar la tierra con la luz y la calidez de la hospitalidad” (Hiltonworldwide.com. s.f)

2.2. Visión

“Ser la compañía de hospitalidad más destacada del mundo: la opción preferida tanto de los huéspedes como de los miembros del equipo y los propietarios” (Hiltonworldwide.com. s.f)

2.3. Objetivos

Hilton Colón Quito no cuenta con objetivos específicos dentro de su organización, por lo que su cultura organizacional se ajusta a las políticas manejadas por la cadena Hilton Worldwide, que destaca los siguientes pilares como los principales objetivos de los hoteles que la conforman:

- *Hospitality*: Nuestra pasión es brindarles la mejor atención a nuestros huéspedes.
- *Integrity*: Hacemos lo correcto, siempre.
- *Leadership*: Somos líderes en nuestra industria y en nuestras comunidades.
- *Teamwork*. Trabajamos en equipo en todo lo que hacemos.
- *Ownership*: Somos responsables de nuestros actos y decisiones.
- *Now*: Trabajamos con un gran sentido de urgencia y disciplina” (Hiltonworldwide.com. s.f)

2.4. Estructura organizacional

2.4.1 Estructura Departamental Hilton Colón Quito

De acuerdo con la observación de campo realizada durante el tiempo de trabajo en el Hotel Hilton Colón Quito, se identificó la estructura departamental del hotel, compuesta por los departamentos generadores de ingresos y los departamentos no generadores de ingresos. Estos departamentos están interrelacionados entre si y trabajan conjuntamente, con el propósito de cumplir con los objetivos de rentabilidad y eficiencia de la organización.

Departamentos no generadores de Ingresos:

Aquellos departamentos que no generan ingresos por la venta de productos y servicios, pero si contribuyen con la operación de las áreas generadoras de ingresos.

- Ventas: Encargado de la gestión de ventas de habitaciones y Alimentos y Bebidas principalmente a empresas privadas nacionales e internacionales y el sector publico.
- Seguridad: Este departamento está encargado de velar por la seguridad de huéspedes, clientes y miembros de equipo, dentro del hotel.
- Contraloría: Este departamento está encargado de controlar el correcto manejo de los recursos económicos y activos fijos del hotel, además de realizar los correspondientes reportes y balances financieros.
- Recursos Humanos: Este departamento está encargado de gestionar y velar por el bienestar del recurso humano del hotel.
- Sistemas: Encargado del cuidado, mantenimiento y correcto uso de los equipos tecnológicos empleados en cada uno de los departamentos.
- Mantenimiento: Encargado del cuidado y mantenimiento de la infraestructura física del hotel.

Departamentos generadores de Ingresos:

Aquellos departamentos que ofrecen a huéspedes y clientes productos y servicios producidos en el hotel a cambio de los ingresos percibidos por la venta, de acuerdo al presupuesto de ventas anual establecido para cada departamento.

- **Habitaciones:** Este departamento es el encargado de la venta de habitaciones del hotel; 255 habitaciones divididas en tres torres: la niña, la pinta y la Sta. María. Se subdivide en 2 áreas principales: *Front of the house* (reservas, conserjería, recepción, teléfonos) y el *Back of the house* (ama de llaves, áreas públicas, ropería, lavandería)
- **Beauty Center:** Encargado de ofrecer a huéspedes y clientes servicios de belleza, cuidado personal y bienestar físico, tales como peluquería, spa, *fitness center*.
- **Alimentos y Bebidas:** Está encargado de la producción y venta de comida y bebida para el consumo de clientes y huéspedes. Se subdivide en las áreas del *Front of the house*, también llamados *Outlets* o puntos de venta (Ambientes, Banquetes, Sal y Pimienta) y las áreas del *Back of the house*, también llamadas no generadoras de ingresos (cocina, *steward*, administración).

2.5 Estructura organizacional Alimentos y Bebidas

2.5.1 Estructura por áreas de Alimentos y Bebidas

De acuerdo con la información proporcionada por la Dirección de Alimentos y Bebidas del Hotel Hilton Colón Quito, la estructura por áreas de Alimentos y Bebidas, está compuesto por las áreas generadoras de Ingresos u *Outlets*, que son los encargados de la venta de productos y atención al cliente, con el fin de alcanzar su presupuesto de ventas mensual. También incluye las áreas no generadoras de ingresos encargadas de la operación de los *Outlets* y brindar el apoyo requerido para alcanzar los objetivos de venta y satisfacción del cliente de cada uno de los *Outlets*. Cada una de estas áreas funciona de forma

autónoma e independiente, pero correlacionadas entre sí, trabajando en conjunto para cumplir con los objetivos del departamento.

Áreas generadoras de Ingresos:

Son las áreas encargadas de la venta de alimentos y bebidas producidas en el hotel a través de los puntos de venta u *Outlets*. Estas áreas mantienen además trato directo con el cliente mediante el personal de servicio.

Ambientes: Puntos de venta caracterizados por ofrecer productos *buffet* o carta con un servicio más personalizado al cliente.

- Kioto Sushi Bar: Restaurante de especialidad Japonesa abierto a huéspedes y clientes externos en horario de almuerzo y cena de lunes a domingo.
- Dorado Gourmet: Restaurante de tipo *Gourmet* con platos a la carta con especialidad en comida mediterránea, abierto a huéspedes y clientes externos en horario de cena los días jueves, viernes y sábado.
- Café Colón: Cafetería con oferta de platos a la carta con especialidad en comida Ecuatoriana y *buffet* en horario de desayuno, almuerzo y cena. Abierto a huéspedes y clientes 24 horas.
- Bar la Pinta: Bar con oferta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y venta de picaditas abierto a huéspedes y clientes de jueves a viernes de 11h00 a 03h00.
- Lounge la Pinta: Oferta de desayuno *buffet* Americano abierto a huéspedes en horario de 02h00 a 10h00.
- Executive Floor: Oferta de desayuno *buffet* Americano de 06h00 a 10h00 barra de *snacks* de 11h00 a 20h00 y *open bar* de bebidas alcohólicas de 18h00 a 21h00 exclusivo para huéspedes con beneficios en piso ejecutivo según tarifa de habitación.
- Room Service: Servicio de platos a la carta a la habitación disponible para huéspedes 24 horas, todos los días del año.

- Mini Bar: Servicio de mini bar en habitaciones bajo pedido del cliente con selección de *snacks*, bebidas *soft* y bebidas alcohólicas.

Sal y Pimienta: Caracterizado por ofrecer un servicio express, *self service*. No se factura el 10% de servicio.

- Sal y Pimienta Delicatessen: Cafetería y Delicatessen tipo *self service* con servicio de productos para llevar, *buffet* y menús. Abierto principalmente para clientes externos de lunes a domingo.
- Sal y Pimienta Express: Panadería y pastelería abierta principalmente para clientes externos de lunes a domingo.

Banquetes: Caracterizado por realizar eventos especializados en las necesidades de cada cliente ofreciendo paquetes completos de alimentos, bebidas, salones, con su respectivo menaje y transporte en el caso de Hilton Elite. Además de servicios complementarios tercerizados como decoración, equipos de audio, etc.

- Banquetes In House: Eventos de tipo social o empresarial, llevados a cabo en los salones del hotel destinados para ser alquilados para eventos.
- SAD: Eventos de tipo social o empresarial a domicilio, llevados a cabo en otros lugares independientes al hotel.
- Hilton Elite: Eventos sociales dentro o fuera del hotel determinados como VIP.

Áreas no generadores de Ingresos:

Aquellas que no realizan venta de productos pero brindan soporte y apoyo para la operación que implica la venta de Alimentos y Bebidas y el servicio al cliente.

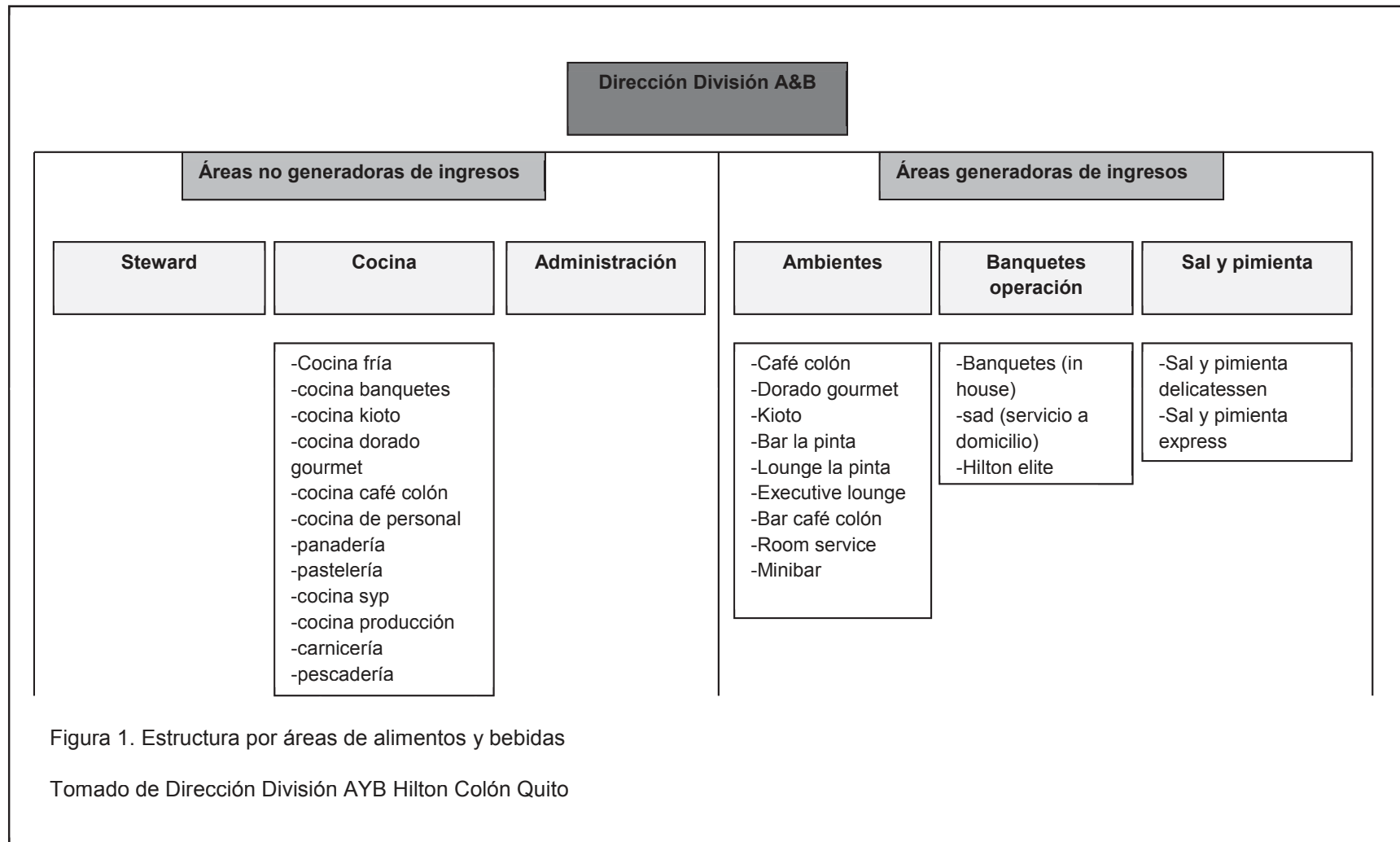
Cocina: Es el área encargada de producir y despachar todos los alimentos consumidos en cada uno de los puntos de venta. Estos alimentos son producidos en cada una de las cocinas especializadas.

- Cocina Fría: Encargada de producir los alimentos que por su condición requieren ser manipulados en un cuarto frío, como es el caso de ensaladas, ceviches, bocaditos fríos, etc.
- Cocina Banquetes: Encargada de la producción de *mice en place* los productos consumidos en el buffet de Café Colón. Además de la terminación y decoración de platos servidos en Banquetes.
- Cocina dorado gourmet: Encargada de la producción de los platos a la carta ordenados por los clientes en el ambiente Dorado Gourmet.
- Cocina Kioto: Encargada de la producción de los platos a la carta ordenados por los clientes en el ambiente Kioto.
- Cocina Café Colón: Encargada de la producción de los platos a la carta ordenados por los clientes en el ambiente Café Colón.
- Cocina de Personal: Encargada de la producción del menú semanal ofrecido en el comedor de personal en horarios de desayuno, almuerzo y cena, para los miembros de equipo del hotel.
- Panadería: Encargada de la producción de los productos de panadería y bollería consumidos en puntos de venta de A&B, además del comedor de personal.
- Pastelería: Encargada de la producción de los productos de pastelería y repostería consumido en puntos de venta de A&B, además del comedor de personal.
- Cocina Sal y Pimienta: Encargada de la producción de los platos a la carta ordenados por los clientes en el local de Sal y Pimienta Delicatessen.
- Cocina Producción: Encargada de la producción en alimentos consumidos en masa en los puntos y venta y comedor de personal como salsas bases, sopas, jugos, etc.
- Carnicería: Encargada de la limpieza y porcionamiento de carnes, para posterior despacho a los puntos de venta y comedor de personal. Además de la elaboración de embutidos consumidos en puntos de venta.

- Pescadería: Encargada de la limpieza y porcionamiento de pescados y mariscos, para posterior despacho a los puntos de venta y comedor de personal.

Steward: Es el área encargada de la limpieza de cocinas y equipos, además del lavado, mantenimiento y almacenamiento de menaje de cocina, vajilla, y cristalería.

Administración: Es el área encargada de brindar soporte administrativo a las áreas de Alimentos y Bebidas, en la planificación y ejecución de proyectos y planes internos de cada área, además de la toma de reservas para los ambientes y organización de festivales. Esta área también realiza el control y seguimiento de las auditorías externas realizadas por entidades certificadoras, en las áreas de Alimentos y Bebidas.



2.5.2 Estructura por funciones del Departamento de Alimentos y Bebidas

La estructura por funciones del Departamento de Alimentos y Bebidas, según lo expresa la Dirección de Alimentos y Bebidas del Hotel Hilton Colón, está compuesta por los cargos que representan el personal de cada área, con las respectivas funciones que cumple dicho personal, enmarcado dentro de su perfil de puesto.

Cada una de estas áreas está dirigida por el supervisor a cargo, quien es la persona responsable del correcto funcionamiento de las áreas a su cargo, liderando al personal o miembros de equipo en el cumplimiento de sus funciones. Estas cabezas de área conforman el Comité de Alimentos y Bebidas, encargados de la toma de decisiones para la planificación, organización y control de la operación que involucra el departamento.

Dirección de A&B:

Director de A&B: En la cabeza de todo el departamento de Alimentos & Bebidas se encuentra el Director de A&B/ Chef Ejecutivo. Encargado de la dirección y administración de todas las áreas que conforman el departamento de A&B, controlando que se cumplan todos los procesos establecidos para la producción de alimentos y bebidas, y la experiencia del cliente en los *Outlets*.

Áreas generadoras de Ingresos

Ambientes:

Supervisor de Ambientes: Encargado de la operación de los ambientes del hotel, planificación, organización y control de los recursos físicos y humanos que intervienen en el correcto funcionamiento de cada uno de los ambientes, procurando brindar un servicio de calidad al cliente.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Plan de Vacaciones
- Horario de equipo de trabajo

- Pedidos y requisiciones
- Presupuesto y gastos
- Inventario de bebidas
- Supervisión del servicio
- Control de sobretiempo del personal de servicio
- Revisión diaria de bitácoras durante su turno de trabajo
- Coordinación de atenciones especiales, grupos, y reservas
- Seguimiento de reclamaciones

Maitre: Brinda apoyo directo al supervisor de ambientes en la coordinación y operación del servicio de ambientes. En ausencia del supervisor de ambientes está encargado del control de personal y los recursos físicos necesarios para la operación.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Supervisión del personal.
- Seguimiento de *Check list* de ambientes.
- Supervisión del servicio.
- Revisión diaria de bitácoras durante su turno de trabajo.
- Coordinación de atenciones especiales, grupos, y reservas durante su turno de trabajo.
- Seguimiento de reclamaciones y eventualidades suscitadas durante su turno de trabajo.

Hostess: Encargado de velar por la satisfacción del cliente durante el servicio en los ambientes, brindando solución inmediata a los requerimientos específicos del cliente, en caso de presentarse queja alguna, será el encargado de establecer contacto con el cliente, y tomar las acciones correctivas del caso con los involucrados. En ausencia del supervisor de ambientes está encargado del control del personal y los recursos físicos necesarios para la operación.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Manejo de quejas y reclamaciones.
- Encuestas de satisfacción al cliente.
- Bienvenida al cliente y ubicación de mesas.

- Informar al cliente de promociones, precios y platos.
- Supervisión del servicio.
- Revisión diaria de bitácoras durante su turno de trabajo.
- Coordinación de atenciones especiales, grupos, y reservas durante su turno de trabajo.
- Seguimiento de reclamaciones y eventualidades suscitadas durante su turno de trabajo.

Capitán: Encargado de la supervisión del servicio brindado por los saloneros al cliente durante su consumo en los diferentes *Outlets*, prestando especial cuidado al cumplimiento de estándares y procedimientos. Brindar una atención más personalizada al cliente.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- *Briefing* antes del servicio con el personal de turno.
- Distribución de las mesas y saloneros en los diferentes rangos, previo al servicio.
- Supervisión de la limpieza del lugar, mesas, cubertería, cristalería y vajilla.
- Supervisión de *mice en place* de servicio.
- Revisión de reservas diarias.
- Supervisión del servicio.
- Bienvenida al cliente.
- Reposición de agua.
- Servicio al cliente.

Capitán Jr: Encargado de la supervisión del servicio brindado por los saloneros al cliente durante su consumo en los diferentes *Outlets*, prestando especial cuidado al cumplimiento de estándares y procedimientos. Brindar una atención más personalizada al cliente.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Supervisión de la limpieza del lugar, mesas, cubertería, cristalería y vajilla.
- Supervisión de *mice en place* de servicio.

- Revisión de reservas diarias.
- Supervisión del servicio.
- Bienvenida al cliente.
- Reposición de agua.
- Servicio al cliente.

Salonero/ Mesero: Encargado de brindar servicio de Alimentos y Bebidas al cliente durante su consumo en los diferentes *Outlets*.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Bienvenida al cliente y toma de la orden de consumo.
- Impresión de comanda.
- Reposición de agua en las mesas.
- Servicio en la mesa de los platos y bebidas ordenados.
- Retiro de menaje sucio y limpieza de la mesa.
- Entrega de la cuenta y cobro del consumo al cliente.
- Entrega de comprobante de pago al cliente (Consumidor final o factura).

Banquetes:

Subgerente Banquetes Operación: Encargado de la operación de los eventos dentro y fuera del hotel, planificación, organización y control de los recursos físicos y humanos que intervienen en el correcto funcionamiento de cada uno de los eventos contratados, procurando ofrecer productos y servicios de calidad al cliente.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Control de gastos de suministros.
- Control de facturas de proveedores.
- Control sobretiempo generado por personal de servicio y steward durante los eventos.
- Contratación del personal en temporada alta.
- Revisión de pedidos.
- Alquiler de mantelería y equipos requeridos para el evento.
- Distribución y montaje de mesas, junto con el menaje del servicio.

- Coordinación del transporte en eventos a domicilio.
- Elaboración de horarios y asignación del personal para los eventos.
- Supervisión del servicio en los eventos.
- Revisión diaria de bitácoras

Supervisor A&B: Brinda apoyo directo al subgerente de banquetes operación. En ausencia del subgerente de Banquetes está encargado del control del personal y los recursos físicos necesarios para la operación.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Cajas Chicas.
- Comida Personal.
- Carteleras.
- Supervisión del servicio en los eventos.
- Revisión diaria de bitácoras.
- Distribución y montaje de mesas, junto con el menaje del servicio.
- Elaboración de horarios y asignación del personal para los eventos.

Capitán: Encargado de la supervisión del servicio brindado por los saloneros al cliente durante su consumo en los diferentes *Outlets*, prestando especial cuidado al cumplimiento de estándares y procedimientos. Brindar una atención más personalizada al cliente.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- *Briefing* antes del servicio con el personal de turno.
- Distribución de las mesas y saloneros en los diferentes rangos, previo al servicio.
- Supervisión de la limpieza del lugar, mesas, cubertería, cristalería y vajilla.
- Supervisión de *mice en place* de servicio.
- Supervisión del servicio.

- Bienvenida al cliente.
- Reposición de agua.
- Servicio al cliente.

Capitán Jr.: Encargado de la supervisión del servicio brindado por los saloneros al cliente durante su consumo en los diferentes *Outlets*, prestando especial cuidado al cumplimiento de estándares y procedimientos. Brindar una atención más personalizada al cliente.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Supervisión de la limpieza del lugar, mesas, cubertería, cristalería y vajilla.
- Supervisión de *mice en place* de servicio.
- Supervisión del servicio.
- Bienvenida al cliente.
- Reposición de agua.
- Servicio al cliente.

Salonero/ Mesero: Encargado de brindar servicio de Alimentos y Bebidas al cliente durante su consumo en los diferentes *Outlets*.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Bienvenida al cliente.
- Reposición de agua en las mesas.
- Servicio en la mesa de los alimentos y bebidas designados en el instructivo.
- Retiro de menaje sucio y limpieza de la mesa.

Sal & Pimienta

Supervisor Sal & Pimienta: Encargado de la operación de Sal & Pimienta Delicatessen y Express. Planificación, organización y control de los recursos físicos y humanos que intervienen en el correcto funcionamiento de los locales de Sal & Pimienta. Procurando ofrecer servicios y productos de calidad al cliente.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Control de sobretiempo del personal de servicio.
- Plan de Vacaciones.

- Supervisión producción de *mice en place* de productos elaborados en los locales.
- Atención al cliente.
- Horario de equipo de trabajo.
- Pedidos y requisiciones.
- Control de presupuesto y gastos.
- Supervisión del servicio.
- Revisión diaria de bitácoras durante su turno de trabajo.
- Seguimiento de reclamaciones.

Supervisor Sal & Pimienta Jr.: Brinda apoyo directo al Supervisor de Sal & Pimienta en la coordinación y operación del servicio de Sal & Pimienta. En ausencia del supervisor, está encargado del control del personal y los recursos físicos necesarios para la operación de cada uno de los locales.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Apoyo a caja del medio día.
- Preparación de producto, despachador.
- *Check lists* de limpieza.
- Supervisión del servicio.
- Revisión diaria de bitácoras durante su turno de trabajo.
- Seguimiento de reclamaciones.
- Horario de equipo de trabajo.
- Pedidos y requisiciones.

Despachador/ Cajero: Encargado del servicio al cliente durante su consumo en los locales de Sal & Pimienta Express y Delicatessen.

Dentro de sus funciones principales se destacan:

- Preparación de platos y bebidas ordenadas al momento por parte de los clientes.
- Empaque y despacho de productos ordenados por el cliente en la línea de producción.
- Limpieza de mesas.
- Preparación de *mice en place* de servicio.

- Cobro de productos al cliente en el sistema y elaboración de comanda.
- Entrega al cliente de comprobante de pago (consumidor final o factura).

Áreas no generadoras de ingresos

Steward

Supervisor Sénior de *Steward*: Encargado de la operación de *Steward*. Planificación, organización y control de los recursos físicos y humanos que intervienen en el correcto funcionamiento de los sistemas de limpieza y cuidado del menaje de cocina, procurando brindar el apoyo requerido en los puntos de venta, para ofrecer servicios y productos de calidad.

Dentro de sus funciones principales se destacan:

- Control de *stock* de bodega.
- Reporte de roturas.
- Cobros y reposiciones.
- Plan de vacaciones.
- Supervisión del personal.
- Control de gastos de suministros.
- Revisión de limpieza en todas las áreas.
- Asignación y preparación de material para eventos.
- Revisión diaria de bitácora durante su turno de trabajo.
- Control de sobretiempo del personal.
- Horario del equipo de trabajo.

Supervisor de *Steward*: Brinda apoyo directo al Supervisor Sénior de *Steward* en la coordinación y operación de los sistemas de limpieza y cuidado del material de trabajo. En ausencia del supervisor sénior está encargado del manejo de los recursos físicos y humanos que intervienen en la operación de steward.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Supervisión del personal.
- Revisión de limpieza en todas las áreas.

- Asignación y preparación de material para eventos.
- Revisión diaria de bitácora durante su turno de trabajo.
- Control de *stock* de bodega.

Pocillero: Encargado de la limpieza de las áreas y menaje de cocina.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Limpieza de equipos.
- Limpieza de superficies de trabajo y pisos de cocinas.
- Lavado de vajilla, cubertería, cristalería y menaje de cocina empleado en las diferentes cocinas y *outlets*.
- Almacenamiento de material en bodega.

Cocina

Sous Chef: Encargado de la producción de alimentos que se consumen en los diferentes puntos de venta y se elaboran en cada una de las cocinas. Planificación, organización y control de la materia prima y el recurso humano que intervienen en la producción de los diferentes platos que son consumidos por los clientes, procurando ofrecer productos de calidad.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Supervisión del personal de cocina.
- Control de sobretiempo del personal.
- Asignación del personal para eventos.
- Supervisión en eventos.
- Plan de Vacaciones.
- Horarios de miembros de equipo.
- Control de manipulación de materia prima.
- Elaboración de recetas especiales para eventos.
- Revisión diaria de bitácora durante su turno de trabajo.
- Pedidos y requisiciones.

- Control de gastos de suministros.

Sous Chef Asistente: Encargado de la producción de alimentos que se consumen en los diferentes puntos de venta y se elaboran en cada una de las cocinas. En ausencia del *Sous Chef* está encargado del manejo de los recursos físicos y humanos que intervienen en la producción de los alimentos.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Supervisión del personal de cocina.
- Control de sobretiempo del personal.
- Asignación del personal para eventos.
- Supervisión en eventos.
- Control de manipulación de materia prima.
- Elaboración de recetas especiales para eventos.
- Revisión diaria de bitácora durante su turno de trabajo.
- Pedidos y requisiciones.
- Control de *check list*.

Sous Chef de Producción: Encargado del control de costos de alimentos a través de la administración de la materia prima que se procesa y despacha en las áreas de producción, para posterior despacho a las diferentes cocinas. En ausencia del *Sous Chef* está encargado del manejo de los recursos físicos y humanos que intervienen en la producción de los alimentos.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Supervisión del personal de cocina.
 - Control de manipulación de materia prima.
 - Revisión diaria de bitácora durante su turno de trabajo.
 - Control de *check list*.
 - Control de requisiciones para las diferentes cocinas.
 - Control de inventarios de productos.
 - Revisión de calidad de productos entregado por los proveedores.
-
- Supervisión en porcionamiento, almacenamiento, y transporte de productos, cumpliendo con sistemas de manipulación de alimentos.

Sous Chef Pastelero: Encargado de la producción de panadería y pastelería consumido en cada uno de los *outlets* del hotel.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Supervisión del personal de pastelería.
- Control de manipulación de materia prima.
- Elaboración de recetas para eventos especiales.
- Supervisión de la producción panadería y pastelería.
- Pedidos y requisiciones.

Sous Chef Jr.: Encargado de la supervisión y producción de alimentos preparados en cada una de las cocinas para el consumo del cliente en los diferentes *outlets*.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Supervisión de personal de cocina de turno.
- Control de manipulación de materia prima.
- Coordinación de *mice en place* de productos.
- Elaboración de platos en base a procedimientos de buenas prácticas de manufactura.
- Supervisión en eventos.
- Pedidos y requisiciones.

Chef de partida: Encargado de la supervisión y producción de alimentos preparados en cada una de las cocinas para el consumo del cliente en los diferentes *outlets*.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Supervisión de personal de cocina de turno.
- Control de manipulación de materia prima.
- Coordinación de *mice en place* de productos.
- Elaboración de platos en base a procedimientos de buenas prácticas de manufactura.
- Pedidos y requisiciones.

Cocinero I/ Pastelero I: Encargado de la producción de alimentos preparados en cada una de las cocinas para el consumo del cliente en los diferentes *outlets*.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Elaboración de *mice en place* de productos.
- Elaboración de platos en base a procedimientos de buenas prácticas de manufactura.
- Control de manipulación de materia prima.
- Pedidos y requisiciones.

Cocinero II/ Pastelero II: Encargado de la producción de alimentos preparados en cada una de las cocinas para el consumo del cliente en los diferentes *outlets*.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Elaboración de *mice en place* de productos.
- Elaboración de platos en base a procedimientos de buenas prácticas de manufactura.
- Control de manipulación de materia prima.
- Pedidos y requisiciones.

Cocinero III/ Pastelero III: Encargado de la producción de alimentos preparados en cada una de las cocinas para el consumo del cliente en los diferentes *outlets*.

Dentro de sus principales funciones se destacan:

- Elaboración de *mice en place* de productos.
- Elaboración de platos en base a procedimientos de buenas prácticas de manufactura.
- Control de manipulación de materia prima.
- Pedidos y requisiciones.

Ayudante de cocina: Encargado de la producción de alimentos preparados en cada una de las cocinas para el consumo del cliente en los diferentes *outlets*.

Dentro de sus funciones principales se destacan:

- Elaboración de *mice en place* de productos.
- Elaboración de platos en base a procedimientos de buenas prácticas de manufactura.
- Control de manipulación de materia prima.

Administración:

Asistente Administrativa A&B: Encargado del soporte administrativo de la División de A&B según la información requerida por el Director de la división.

Dentro de sus funciones principales se destacan:

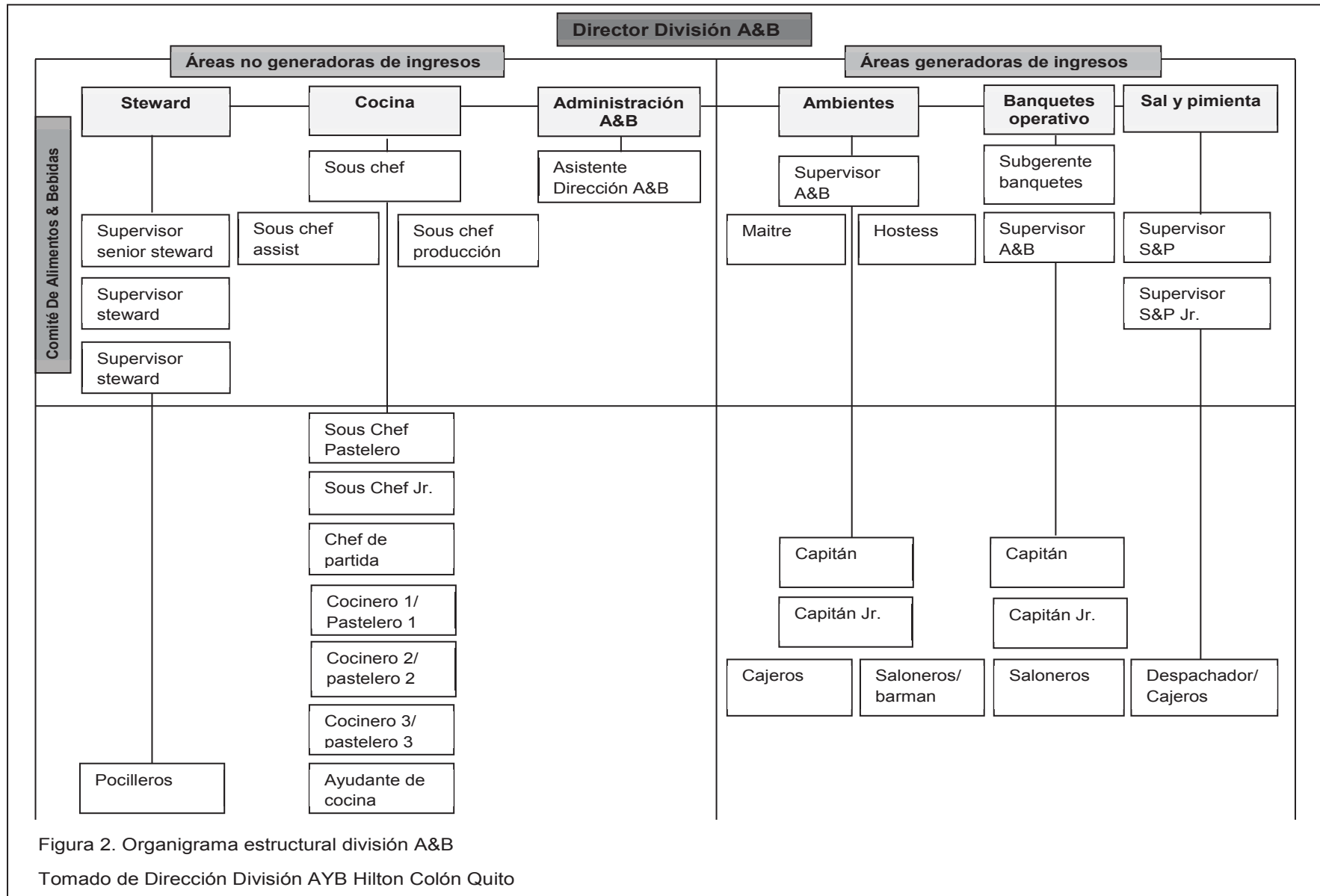
- Elaboración de reporte de sobretiempo de todas las áreas de A&B.
- Planificación de actividades mensuales, festivos y promociones de los puntos de venta de A&B.
- Revisión de gastos, venta y presupuesto de cada área.
- Seguimiento de resultados de satisfacción al cliente, publicados en la página de *SALT-ONQ* de Hilton Worldwide.
- Control de cumplimiento de plan de vacaciones de cada una de las áreas.
- Revisión de reportes de anulaciones de facturas y vales funcionarios consumidos en los ambientes.
- Elaboración de *Forecast* semanal ó pronóstico de ventas de los *outlets*.
- Toma de reservas y envío de cotizaciones a clientes para la venta de ambientes.

Asistente Administrativa A&B: Encargado del soporte administrativo de la División de A&B, según la información requerida por el Director de la división.

Dentro de sus funciones específicas se destacan:

- Seguimiento de trabajos de mantenimiento de cada una de las áreas.
- Seguimiento de los resultados obtenidos en Auditorías externas realizadas a alimentos y bebidas.
- Elaboración de procedimientos de Buenas prácticas de manufactura para Auditorías.
- Control de facturas de proveedores de banquetes.

- Revisión de formatos de *check list* de cada una de las áreas.
- Revisión de agenda cultural de eventos desarrollados en la Casa de la Cultura o Coliseo General Rumiñahui.
- Toma de reservas y envío de cotizaciones a clientes para la venta de ambientes.



2.6. Análisis FODA

El análisis del *FODA* se define según Borello A. (2007, p.61, 62). Como una herramienta de análisis de la situación actual de la empresa con el fin de identificar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Esta comprende el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

- Fortalezas: Consiste en los puntos fuertes o positivos propios de una empresa que facilitan el logro de sus objetivos.
- Oportunidades: Consiste en factores favorables presentes en el entorno externo de la empresa pudiendo ser explotados y aprovechados para el cumplimiento de sus objetivos.
- Debilidades: Consiste en los puntos débiles o negativos propios de una empresa que pueden obstaculizar el cumplimiento de sus objetivos.
- Amenazas: Consiste en factores desfavorables presentes en el entorno externo de la empresa que deben ser eliminados o neutralizados ya que pueden afectar negativamente el logro de sus objetivos.

Siguiendo esta definición el análisis *FODA* para el departamento de alimentos y Bebidas del hotel Hilton Colón Quito, basado en la observación de campo, además de la información proporcionada por la Dirección de A&B es el siguiente:

Fortalezas:

- Ubicación privilegiada del hotel en el sector financiero de la ciudad, con vista al parque El Ejido, diagonal al mercado Artesanal, accesible a clientes externos provenientes de bancos y compañías del sector.
- Reconocimiento nacional por la variedad y calidad de la comida Ecuatoriana mantenida a través de generaciones, ofreciendo a la familia Quiteña, sabores tradicionales en un ambiente acogedor.

- Ser parte de la cadena de hoteles Internacional Hilton Worldwide, con presencia en más de 90 países, reconocido a nivel mundial por su excelencia en hospitalidad. Pertenecer a la marca Hilton atrae a huéspedes de todo el mundo que confían y prefieren hospedarse en los diferentes hoteles de la cadena.
- Certificaciones de calidad como Q de Quito, SGS del Ecuador, *Smart Voyager*, *ISO 9001*, etc. que representan un aval de garantía de la calidad de los productos ofrecidos dentro de sus diferentes *Outlets*.
- Innovación constante en materia gastronómica, con productos novedosos en sabor, textura, presentación, conservando la calidad característica de la cocina del hotel.

Oportunidades:

- Ingreso en nuevos mercados como son eventos sociales en diferentes provincias del país, mercado *MICE* de eventos, congresos y convenciones.
- Participación en importantes eventos gastronómicos del país que buscan impulsar la comida Ecuatoriana otorgándole un nivel de altísima calidad.
- Convenios de venta con importantes empresas y consorcios nacionales e internacionales que frecuentemente hacen uso de las instalaciones y realizan eventos dentro y fuera del hotel.
- Posicionamiento de Quito a nivel internacional como destino turístico cultural y de negocios, fomentando el ingreso de un mayor volumen de turistas.

Debilidades:

- Falta de estandarización e implementación de procesos en las áreas de servicio al cliente de los diferentes puntos *outlets*.
- Limite de capacidad alcanzada en salones y restaurantes, presentando un techo para el crecimiento en número de cubiertos.

- Falta de implementación de sistemas de control de gastos de Alimentos y Bebidas.
- Poca capacitación y adiestramiento para miembros de equipo en contacto con el cliente, en temas relacionados con servicio al cliente, comunicación asertiva y aptitud proactiva de servicio.

Amenazas:

- Competencia de precios por parte de establecimientos con oferta de alimentos y bebidas en el sector.
- Clientes nacionales y extranjeros cada vez más selectivos y exigentes en términos de relación calidad vs precio. Clientes buscan además opciones de comida y bebidas más saludables.
- Alza de precios de algunos productos de materia prima por parte de proveedores locales, además de las restricciones en importación de productos.

2.7 Ventaja competitiva

Según Kotler y Armstrong en su libro de fundamentos de Marketing (2008, p.19, 20) La ventaja competitiva representa la promesa de valor que ofrece la empresa para destacarse de su competencia y cimentar su posición en el mercado. Las ventajas competitivas son los factores que permanecen presentes en la mente del consumidor al relacionar la marca, estas deben ser superiores a la competencia, difíciles de imitar, sostenibles en el tiempo, y estar estrechamente relacionadas con el núcleo principal del negocio. Pudiendo tomar como ventaja competitiva características especiales que se destaquen dentro de la mezcla de Marketing de la compañía, sea este su producto, precio, plaza o promoción.

La ventaja competitiva del Hotel Hilton Colón Quito se identificará de acuerdo a un análisis de competitividad con su competencia directa, con el fin de determinar cuáles son las principales fortalezas que se destacan en su mezcla de marketing en comparación con otras ofertas del mercado, y

seleccionar así cuales de estas pueden ser utilizadas como ventajas competitivas.

Según información del departamento de mercadeo del hotel Hilton Colón Quito, encargado de realizar estudios de mercado y benchmarking, además de observación de campo en los principales hoteles de la ciudad. Se determinó que los hoteles que representan la competencia directa del hotel Hilton Colón Quito en términos de oferta de alimentos y bebidas son: JW Marriot, Swissôtel, y Hotel Sheraton, debido a la similitud que comparten en los atributos de productos y servicio ofrecidos al cliente en sus principales ambientes, es decir aquellos con mayor capacidad de cubiertos, y variedad de oferta de productos, abierto tanto a huéspedes como a clientes externos.

Swissôtel: Hotel de 5 estrellas perteneciente a la cadena de hoteles Swissôtel con presencia en 17 países. Está ubicado en el sector de la Floresta Av. 12 de octubre y Luis Cordero, cuenta con servicio de hospedaje en 232 habitaciones y 43 apartamentos, servicio de spa y gimnasio, además de alquiler de 20 salones para eventos y convenciones.

Dentro de su oferta de alimentos y bebidas se encuentran 5 restaurantes de especialidad: Café Quito, La Locanda, Les Alpes, Tanoshii, Deli Quito y 2 bares: Bar Le point, y Time out sports bar. El restaurante Café Quito se destaca por ser su restaurante principal, de tipo casual con capacidad para 142 pax. Ofrece a huéspedes y clientes atención durante los horarios de desayuno, almuerzo y cena, con servicio a la carta o buffet, con especialidad en comida ecuatoriana e internacional. (Swissotel.com, s.f)

Jw. Marriot: Hotel de 5 estrellas perteneciente a la cadena de hoteles Marriot International. Está ubicado en la Av. Orellana y Amazonas, cuenta con 241 habitaciones y 16 suites, servicio de spa y gimnasio, además de alquiler de 32 salones de eventos.

Dentro de su oferta de alimentos y bebidas se encuentran 4 restaurantes de especialidad: Bistro Latino, Don Porfirio, La Hacienda, Café Gourmet y 1 bar Exchange lobby bar & sushi bar. Su principal restaurante es el Bistro Latino, restaurante de tipo casual con capacidad para 70 pax ofrece a huéspedes y clientes servicio de desayuno y almuerzo buffet además de platos a la carta. (Jwmarriottshotels.com, s.f)

Hotel Sheraton: Hotel de 4 estrellas perteneciente a la cadena de hoteles Starwoods Hotels & Resorts. Está ubicado en la Av. Naciones Unidas y Republica del Salvador. Cuenta con 164 habitaciones, gimnasio y 8 salones de reuniones.

Dentro de su oferta de alimentos y bebidas se encuentran: Cooks restaurant, Las Fragatas, Café del lobby. Cooks Restaurant se destaca como su principal ambiente por su selección de platos a la carta con especialidad en comida internacional, cuenta con capacidad para 70 pax, abierto a huéspedes y clientes en horario de almuerzo y cena. (Starwoodhotels.com, s.f)

Para la elaboración del análisis de competitividad se tomaron como referencia los principales ambientes o restaurantes de los hoteles seleccionados. En el siguiente cuadro se analiza las características de la mezcla de marketing: atributos del producto y servicio, atributos del precio, atributos de la plaza y atributos de la promoción de cada uno de los hoteles, con el fin de identificar debilidades y fortalezas del Hotel Hilton Colón Quito con relación a su competencia, determinando así las fortalezas que sobresalen por encima de los otros hoteles como ventaja competitiva.

Tabla 1. Análisis de competitividad de Alimentos y Bebidas Hotel Hilton Colón

Análisis de competitividad oferta de alimentos y bebidas hotel Hilton Colón					
	Hilton Colón	JW. Marriot	Swissôtel	Sheraton	Conclusión
Atributos del Producto/ Servicio					
Calidad de Alimentos y Bebidas	F	D	D	D	Ventaja competitiva
Variedad de Alimentos y Bebidas	F	D	F	D	Característica común con Swissôtel
Recordación de marca A&B	F	D	F	D	Característica común con Swissôtel
Certificaciones	F	D	D	D	Ventaja competitiva
Atributos del Precio					
Precio Justo	F	F	F	F	Característica en común con todos
Opciones de pago	F	F	F	F	Característica en común con todos
Descuentos	F	F	F	F	Característica en común con todos
Atributos de la Plaza					
Ubicación	F	F	F	F	Característica en común con todos
Limpieza	F	F	F	F	Característica en común con todos
Accesibilidad	F	F	F	F	Característica en común con todos
Atributos de la Promoción					
Publicidad en medios	F	F	F	F	Característica en común con todos
Promoción de ventas	F	F	F	F	Característica en común con todos
Relaciones publicas	F	F	F	F	Característica en común

De acuerdo al análisis anterior se puede apreciar que la principal competencia directa en oferta de Alimentos y Bebidas es el Swissôtel con quien comparte más fortalezas en común principalmente por la variedad de Alimentos y Bebidas ofertados y la recordación de marca a nivel gastronómico.

Las características de la oferta de Alimentos y Bebidas que destacaron por encima de todos sus competidores, para ser consideradas como ventaja competitiva, son la calidad de los Alimentos y Bebidas ofertados y las certificaciones que garantizan dicha calidad.

La calidad superior de los alimentos de los ambientes del Hotel Hilton Colón Quito ha sido reconocida por las familias Quiteñas durante cinco décadas por su tradicional gastronomía Ecuatoriana, caracterizada por su sabor auténtico, presentación impecable de los platos, y frescura en la selección de sus ingredientes. Esta combinación ha hecho de la cocina de Hilton Colón Quito ganarse una posición privilegiada en la mente de los clientes que buscan una elección confiable y segura de alimentos y bebidas de calidad.

Los alimentos y bebidas del hotel Hilton Colón Quito son garantía de calidad gracias a las certificaciones obtenidas en el 2013 por importante entidades certificadoras de calidad como son SGS del Ecuador, cuya certificación avala el uso de buenas prácticas de manipulación de alimentos empleando el sistema de control HACCP. Donde se evalúan procesos de inocuidad de alimentos, higiene del personal, contaminación cruzada, transporte de productos, control de temperaturas, procedimientos de trazabilidad, etc.

Otra importante certificación es la otorgada por *Smart Voyager*, certificadora de turismo sostenible, que evalúa prácticas de cuidado y conservación ambiental, analizando las actividades que generan impacto al medio ambiente como son el manejo de desechos y residuos. Además de la auditorías realizadas por Hilton Worldwide llamada *Quality Assurance*, que certifica el buen estado y mantenimiento de la infraestructura, equipos y mobiliario en cada una de las áreas del hotel.

Estas certificaciones representan un compromiso para el hotel de continuar trabajando en los procesos hasta ahora implementados en la elaboración de productos de calidad, mientras que para el cliente significa una garantía de confianza y seguridad de la calidad de los alimentos que consumen.

2.8 Benchmarking

El concepto del *Benchmarking* según lo expresa el autor Spendolini Michael (2005, p. 77-80), es un sistema de comparación referencial y continúa de productos, servicios y procesos de organizaciones, con el fin de identificar mejores prácticas que puedan ser implementadas dentro la empresa como estrategia de mejora.

De acuerdo con el autor el *Benchmarking* se clasifica en 3 tipos según el objeto y objetivo de estudio:

- **Benchmarking Interno:** Consiste en la comparación de diferentes áreas de una misma organización, con el fin de identificar los estándares o procedimientos que se emplean en otras áreas como mejores prácticas internas por función, que puedan ser adaptadas en un área determinada.
- **Benchmarking Competitivo:** Consiste en la comparación de productos, servicios y procedimientos llevados a cabo por las organizaciones que constituyen la competencia directa, principalmente cuando se quiere posicionar un producto en el mercado, ya que las mejores prácticas de la competencia tienen influencia directa en los clientes, lo que resulta conveniente a la hora de implementar dichas mejoras.
- **Benchmarking Funcional o Genérico:** Consiste en la comparación con cualquier tipo de organización sea esta competencia o no, con la característica principal de ser un ejemplo de excelencia en el área o actividad específica que se desea analizar, con el fin de identificar las mejores prácticas que puedan ser adaptadas en la organización.

Para la comparación de *Benchmarking* de alimentos y bebidas del hotel Hilton Colón Quito, se realizará un *Benchmarking* Funcional tomando como

tema principal de estudio el servicio al cliente, como estrategia de mejoramiento de la calidad. Esto permitirá analizar las mejores prácticas de una empresa reconocida por su excelencia en este ámbito, para ello se utilizará como modelo de estudio a la empresa McDonald's, reconocida por la revista Ekos en su especial de 2011 de las Mejores Empresas en calidad de servicio.

McDonald's es una franquicia de comida rápida con más de 36.000 locales con presencia en 126 países. En Ecuador operan 8 restaurantes de McDonald's en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Oferta de producto: Dentro de su gama de producto se destacan los combos de hamburguesas con papas fritas y gaseosas, ensaladas, nuggets, sandwiches, desayunos, variedad de postres, helados y milkshakes, además del menú infantil con su famosa cajita feliz.

Enfoque del servicio al cliente: La cultura de McDonald's desde sus inicios en el año 1955 ha consistido en implementar una propuesta de valor orientada en el cliente, procurando exceder sus expectativas siempre. Esta propuesta de valor forma parte de su cultura organizacional, basada en la implementación de seis políticas principales, practicadas en cada una de sus franquicias alrededor del mundo, conservando la imagen de calidad y servicio homogéneo que caracteriza a McDonald's.

- Innovación de sus productos: Consiste en el conocimiento de su demanda, gustos, preferencias del mercado local, donde ingresa la franquicia, esto permite definir el diseño de los productos que se ofrecen en los restaurantes de cada país, así como su publicidad.
- Selección y capacitación de su personal: McDonald's no enfoca su contratación de empleados en títulos académicos, pero si en aptitudes de servicio, de esta manera los futuros miembros de equipo de McDonald's, pasan a capacitarse en la McDonald's Hamburger University, donde logran involucrar y hacer partícipe a cada uno de los empleados sobre la misión, valores y principios de la franquicia, además

de su preparación en cada uno de los procesos de servicio estandarizados.

- Limpieza Extrema: Inspección detallada y profunda de la limpieza de sus locales, equipos, e infraestructura, ha sido una constante en el servicio al cliente ofrecido por McDonald's asegurándose de que sus clientes vivan una experiencia satisfactoria en un ambiente limpio y ordenado.
- Satisfacción total del cliente: Lograr el 100% de la satisfacción de sus clientes todos los días en cada uno de sus restaurantes. McDonald's cuenta con estrictas normas de calidad y procedimientos que van desde la cuidadosa selección de proveedores que ofrezcan productos con estándares de calidad, hasta la aplicación de sistemas de procedimientos, realizados al pie de la letra garantizando la estandarización deseada de sus procesos.
- Programa de Garantía: Dentro de sus políticas McDonald's mantiene la promesa a sus clientes de que si tienen algún problema con su orden, promete hacerlo bien y la comida será gratis.
- Atender siempre con una sonrisa: Esta política está presente dentro de sus estándares de servicio empleados en cada uno de sus restaurantes y principalmente plasmado en su slogan "nos encanta verte sonreír" refleja su compromiso por ser la opción favorita de su mercado. (Soyentrepreneur.com, 2010)

Credo

- "Los clientes son las personas más importantes de nuestro negocio.
- Los clientes no dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos
- Los clientes no son una interrupción de nuestro trabajo, son el propósito de él.
- Los clientes nos honran con su visita, no les estamos haciendo ningún favor.
- Los clientes son parte de nuestro negocio, no son extraños.
- Los clientes no son números en una estadística son seres humanos de carne y hueso con sentimientos y emociones como las nuestras.

- Los clientes no son personas con las que debemos pelear o discutir.
- Los clientes son las personas que nos traen sus necesidades, nuestro trabajo es satisfacer esas necesidades.
- Los clientes merecen el trato más cortés y atento que podamos darles.
- Los clientes tienen derecho de esperar de un empleado, o gerente una apariencia ordenada y aseada” (Fuentes I, 2008)

Analizando el caso de estudio de McDonald’s se puede apreciar que es una organización enfocada totalmente en el servicio al cliente como cultura organizacional, presente no solo en el momento del servicio, sino durante su planificación, capacitación y organización, reflejando así la importancia dada a este factor de calidad. Dentro de las mejores prácticas que podrían resaltarse para posteriormente ser adaptadas dentro del hotel se destacan:

- Cultura de satisfacción al cliente de manera global e inclusiva con todo el personal de la empresa.
- Capacitación permanente al personal en técnicas de servicio al cliente y comunicación asertiva.
- Importancia de las sonrisas y el lenguaje durante los momentos de la verdad con el cliente.
- Presentación y limpieza del ambiente y del personal de forma prolija y ordenada.
- Campaña de promoción al cliente donde se resalta el compromiso por la calidad y calidez en el servicio, informando al cliente de los proyectos puestos en marcha y los trabajos realizados para garantizar la calidad total de la experiencia.
- Respuesta inmediata al cliente en la solución de quejas.

2.9 Investigación de mercado actual y mercado proyectado

De acuerdo a los Fundamentos de Marketing expuestos por Kotler y Armstrong (2008, p.50, 51). Se define al mercado actual como el grupo de clientes que actualmente consumen los productos y servicios de una empresa. Mientras que el mercado potencial es el grupo de clientes que no consume actualmente los productos o servicios de la compañía, por lo que los esfuerzos de promoción, publicidad y ventas deben enfocarse en atraer a estos clientes y ofrecerles productos y servicios de calidad, acorde con la promesa de valor ofrecida, para que estos se conviertan posteriormente en clientes actuales o habituales de la compañía.

Para la identificación y definición de los clientes actuales y potenciales de la compañía, se realiza una determinación de mercado meta actual y mercado meta proyectado a través de la segmentación del mercado, que consiste en dividir, clasificar y diferenciar a cada grupo de clientes de acuerdo a características geográficas, demográficas, sicográficas o conductuales.

- Segmentación Geográfica: Consiste en la segmentación por el lugar de ubicación del negocio, este puede ser local, regional, nacional e internacional.
- Segmentación Demográfica: Consiste en la división del mercado por edad, género, ciclo de vida, ocupación, educación religión, raza, nacionalidad etc.
- Segmentación sicográficas: Consiste en la división de clientes por clase social, estilo de vida, y personalidad.
- Segmentación conductual: Consiste en la segmentación del mercado en base a sus conocimientos, actitudes, frecuencia de consumo.

En base a este concepto se realizará la segmentación del mercado de los ambientes del Hotel Hilton Colón Quito según la información proporcionada por el departamento de mercadeo del hotel.

2.9.1 Mercado meta actual

Tabla 2. Segmentación del mercado meta actual

Segmentación del mercado meta actual			
Tipo de segmentación	Variables	Nichos de mercado meta actual	
		Segmento de Huéspedes	Segmento de clientes externos
Geográfica	Región del mundo	No aplica	No aplica
	Región del país	No aplica	No aplica
	Tamaño de la ciudad	No aplica	No aplica
	Densidad	No aplica	No aplica
	Clima	No aplica	No aplica
Demográfica	Edad	Ejecutivos de empresas: 30 a 50 años/ Turistas: 40 a 70 años/ Tripulación: 25 a 40 años/ Walk in: 30 a 60 años	Ejecutivos del sector: 25 a 45 años/ Trabajadores de empresas: 25 a 45 años/ Familia Quiteña: 5 a 70 años
	Género	Masculino, Femenino	Masculino, Femenino
	Tamaño de la familia	No aplica	No aplica
	Ciclo de vida familiar	No aplica	No aplica
	Ingreso	No aplica	No aplica
	Ocupación	Ejecutivos de empresas internacionales/ Grupos de turistas de Agencias de viajes/ Tripulación de Aerolíneas/ Walk in	Familias Quiteñas/ grupos de trabajadores de empresas e ejecutivos del sector
	Educación	Superior	Media, Superior
	Religión	No aplica	No aplica
	Raza	No aplica	No aplica
	Generación	No aplica	No aplica
	Nacionalidad	Turistas provenientes de EEUU/ Walk in provenientes de Sudamérica.	Ecuatoriana
Sicográficas	Clase social	Clase media, media alta, clase alta	Clase media, media alta, clase alta.
	Estilo de vida	Ejecutivos que viajan por turismo de negocios/ Turistas retirados que visitan Ecuador por medio de AAVV y TTOP.	Aspiracional: Familias Quiteñas que gustan de comer afuera en un lugar que les proporcione cierto estatus.

	Personalidad	No aplica	No aplica
Conductual	Ocasiones	No aplica	No aplica
	Beneficios	Ejecutivos, Turistas y Tripulación mantienen convenios especiales con tarifas reducidas según el número de noches.	No aplica
	Frecuencia de uso	Ejecutivos de empresas/ Turistas y Tripulaciones: La frecuencia de uso al año esta previamente determinada en convenio de ventas	Ejecutivos del sector: Semanalmente/ Trabajadores de empresas, estudiantes y profesores: anualmente en ocasiones especiales/ Familias Quiteñas: Mensualmente
	Estatus de lealtad	No aplica	Tradición de Familias Quiteñas que consumen en los ambientes del hotel durante generaciones/ Tradición de empresas que celebran festividades anuales en los ambientes
	Actitud hacia el producto	No aplica	No aplica

De acuerdo con el análisis anterior se identificaron 2 grupos de mercado actual que consumen habitualmente alimentos y bebidas en los ambientes del hotel Hilton Colón Quito. Este mercado actual está compuesto por el grupo de huéspedes y el grupo de clientes externos.

Huéspedes: El mercado de huéspedes esta segmentado principalmente de forma demográfica, sicográficas y conductual, compuesto principalmente por los siguientes nichos de mercado:

- Ejecutivos de Empresas Internacionales: Conformado principalmente por el grupo de empresas comerciales, medicas, automotrices, con presencia en diferentes países, que envían a sus ejecutivos por motivos de negocios para asistir a congresos o convenciones. Este grupo de mercado mantiene convenio de ventas predeterminado estipulando el número de habitaciones, eventos y consumos de alimentos y bebidas programados para realizarse anualmente.
- Grupos de turistas de Tour & Travel: Conformado por turistas retirados provenientes principalmente de Estados Unidos, que visitan diferentes lugares del Ecuador por motivos de cultura, esparcimiento y ecoturismo, a través de paquetes de viajes con agencias o tour operadores. Estos grupos mantienen un convenio de ventas previamente predeterminado con la agencia de viaje con tarifas especiales, dependiendo del número de noches, y consumos de alimentos y bebidas, programados para realizarse anualmente.
- Tripulantes: Compuesto por las tripulaciones de diferentes aerolíneas, que se hospedan por periodos cortos o de paso entre un destino de vuelo y otro. Estos grupos de tripulantes mantienen un convenio de ventas con tarifas especiales dependiendo del número de habitaciones ocupadas durante el año y el consumo de alimentos y bebidas.
- Walk in: Compuesto por los huéspedes que no realizan reservaciones a través de empresas o agencias de viajes. Estos provienen de diferentes partes de Sudamérica especialmente de Colombia, Venezuela.

Cientes: El mercado de clientes externos esta segmentado principalmente de forma demográfica, sicográficas y conductual, compuesto principalmente por los siguientes nichos de mercado.

- Ejecutivos del Sector: Compuesto principalmente por trabajadores de bancos y empresas de la zona, que consumen alimentos y bebidas en los ambientes del hotel durante su hora de almuerzo de lunes a viernes.
- Trabajadores de empresas e Instituciones: Conformado por trabajadores de diferentes empresas de Quito, especialmente instituciones educativas, que durante celebraciones especiales como día del trabajo, día del maestro, navidad, realizan tradicionalmente sus almuerzos o cenas en los ambientes del hotel, principalmente el servicio buffet de Café Colón.
- Familias Quiteñas: Conformado por núcleos familiares Quiteños que tradicionalmente consumen alimentos y bebidas en los ambientes del hotel como parte de su tradición familiar a través de generaciones, principalmente el consumo del buffet de fines de semana del Café Colón. Este segmento de mercado mantiene además una conducta aspiracional, pues en celebraciones especiales buscan vivir experiencias en restaurantes u hoteles de lujo que les proporcionen estatus.

2.9.2 Mercado meta proyectado

Tabla 3. Segmentación del mercado meta proyectado

Segmentación del mercado meta proyectado			
Tipo de segmentación	Variables	Nichos de mercado meta proyectado	
		Segmento de Huéspedes	Segmento de Clientes
Geográfica	Región del mundo	No aplica	
	Región del país	No aplica	
	Tamaño de la ciudad	No aplica	
	Densidad	No aplica	
	Clima	No aplica	
Demográfica	Edad	30 a 65 años	
	Genero	Masculino, Femenino	
	Tamaño de la familia	No aplica	
	Ciclo de vida familiar	No aplica	
	Ingreso	No aplica	
	Ocupación	Ejecutivos e inversionistas/ Delegaciones internacionales de gobierno	
	Educación	Superior	
	Religión	No aplica	
	Raza	No aplica	
	Generación	No aplica	
	Nacionalidad	Ejecutivos provenientes de Sudamérica principalmente Colombia y Perú/ Delegaciones de gobierno proveniente de países Sudamericanos	
Sicográficas	Clase social	Clase media, media alta, clase alta	
	Estilo de vida	Ejecutivos e inversionistas que emprenden negocios en la ciudad y visitan Quito recurrentemente./ Delegaciones de gobierno que visitan Quito por relaciones comerciales internacionales	
	Personalidad	No aplica	
Conductual	Ocasiones	No aplica	
	Beneficios	Para delegaciones de gobierno se establecerán	

		convenios con tarifas especiales dependiendo del número de habitaciones y consumo de alimentos y bebidas	
	Frecuencia de uso	Ejecutivos e inversionistas que visitan la capital varias veces en el mes/ Delegaciones de gobierno varias veces durante el año.	
	Estatus de lealtad	No aplica	
	Actitud hacia el producto	No aplica	

De acuerdo al análisis anterior se identificó un grupo de mercado meta proyectado compuesto por huéspedes del hotel, que representan un potencial de ingresos tanto para el departamento de habitaciones como para alimentos y bebidas, por el consumo que realizan en los ambientes del hotel.

Este mercado cuenta con las características del mercado meta del hotel, el cual se enfoca principalmente en el turismo de negocios, sin embargo la participación que tiene este mercado actualmente con el consumo de productos y servicios del hotel es muy baja. Por lo que los esfuerzos del departamento de ventas y mercado se enfocarán en atraer y retener a estos nichos de mercado que representan una oportunidad de crecimiento por sus constantes visitas a la ciudad.

Huéspedes: El mercado de huéspedes esta segmentado principalmente de forma demográfica, sicográficas y conductual, compuesto por los siguientes nichos de mercado:

- **Ejecutivos e inversionistas:** Este grupo está compuesto por inversionistas provenientes de Sudamérica especialmente de Colombia y Perú, que emprenden negocios propios de microempresas en la ciudad, por lo que constantemente visitan Quito para la supervisión de la misma. Para la atracción de este mercado es necesaria la implementación de un ejecutivo de ventas de Hilton Colón Quito en las capitales de estos

países aprovechando el apoyo de hoteles de la cadena ubicados en estos destinos.

- Delegaciones internacionales de gobierno: Está compuesto por grupos de gobierno de países Sudamericanos que por motivos de relaciones internacionales (UNASUR) visitan con regularidad la ciudad. Para la captación de este mercado es necesario aprovechar las relaciones de venta con las embajadas de estos países, realizando visitas para ofrecer convenios especiales.

2.10 Análisis actual ambientes

Dentro del departamento de Alimentos y Bebidas del hotel Hilton Colón Quito, los restaurantes, conocidos también como ambientes, constituyen el outlet donde se genera el mayor contacto con el cliente, puesto que su servicio se realiza a la mesa, de forma pausada y con especial atención a los detalles. Estableciendo una relación de comunicación con el cliente desde su llegada hasta su despedida, creando así varios momentos de verdad entre el cliente y el personal de servicio. A diferencia de los otros 2 *outlets*: Sal & Pimienta y Banquetes donde se ofrece un servicio rápido en el caso de Sal & Pimienta por ser un producto self service y limitado y en el caso de Banquetes por su dependencia con las ordenes de servicio o instructivos.

De acuerdo con la observación y participación realizada durante el tiempo de trabajo en el departamento de Alimentos y Bebidas, además de la información proporcionada por la Dirección de A&B, se estableció la necesidad de enfocar el plan de mejoramiento del servicio en uno de los ambientes, debido a que es en esta área donde el servicio juega un papel trascendental en la satisfacción del cliente, por el grado de contacto que se desarrolla entre el cliente y el personal.

Por lo que se analizará la situación actual de cada uno de los ambientes, con el fin de determinar aquel que requiere con mayor urgencia la reestructuración de procesos, y la implementación de estrategias de mejoramiento.

El análisis de ambientes, se realizará en términos de rentabilidad para el departamento, y nivel actual de satisfacción al cliente, considerando dentro de la evaluación a los ambientes: Café Colón, Kioto/ Bar la Pinta, Dorado Gourmet, Room Service, Mini bar y Executive Lounge, este ultimo incluye el Executive Floor y Lounge la Pinta.

2.10.1 Análisis financiero

El análisis financiero de los ambientes consiste en determinar cuál de los ambientes representa un mayor beneficio en términos de venta para el hotel, tomando en cuenta que tanto la venta de alimentos como la venta de bebidas está sujeta a un presupuesto de ventas mensual y anual.

Según el análisis de esta información se podrá determinar cuál de los ambientes o puntos de venta genera mayor volumen de ingresos para el departamento de alimentos y bebidas, de esta manera se enfocarán los esfuerzos para la mejora del servicio en aquel ambiente que represente mayor rentabilidad en el departamento.

2.10.1.1 Cubiertos

El número de cubiertos o covers está representado por los clientes o comensales que ocupan las mesas disponibles y consumen alimentos y bebidas dentro del ambiente. Estos están sujetos a la capacidad o número de sillas disponibles del ambiente.

La afluencia, rotación y consumo promedio que realizan los clientes en cada uno de los ambientes, determina la venta y por ende el ingreso percibido por alimentos y bebidas.

Para el siguiente análisis se tomarán los números de cubiertos anuales generados en cada uno de los ambientes. Estos datos fueron proporcionados por la Dirección de Alimentos y Bebidas del Hotel Hilton Colón Quito en base al histórico de los últimos 2 años, y los resultados obtenidos hasta el 31 de octubre de 2014 fecha en la cual se obtuvieron los presentes datos.

Tabla 4. Comparación del número de cubiertos

Número de cubiertos						
Ambientes	Total 2012		Total 2013		Enero a Octubre 2014	
	Número de pax	% # pax ambiente vs total	Número de pax	% # pax ambiente vs total	Número de pax	% # pax ambiente vs total
Café Colón	122.115	75,72 %	116.150	76,54 %	93.214	77,92 %
El Dorado	1.374	0,85 %	1.186	0,78 %	417	0,35 %
Executive Lounge	8.708	5,40 %	5.885	3,88 %	2.556	2,14 %
Room Service	18.701	11,60 %	18.373	12,11 %	15.306	12,80 %
Kioto/ Bar la Pinta	10.364	6,43 %	10.163	6,70 %	8.129	6,80 %
Mini bar	-					
Total	161.262	100,00 %	151.757	100,00 %	119.622	100,00 %

Adaptado de Dirección División AYB Hilton Colón Quito

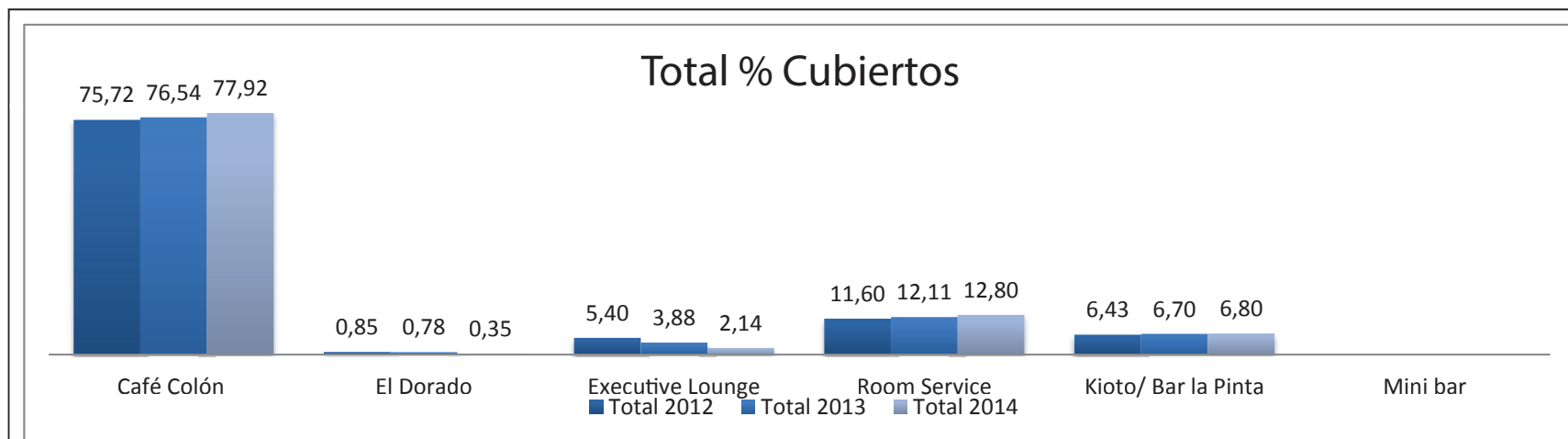


Figura 3. Comparación del número de cubiertos

Adaptado de Dirección División AYB Hilton Colón Quito

Según el análisis de los años 2012, 2013 y 2014, se evidenció que el Restaurante Café Colón representa más del 75% de los clientes recibos en todos los ambientes del hotel con un promedio de 110.000 cubiertos anuales.

2.10.1.2 Revenue

El revenue o Ingreso, de Alimentos y Bebidas está determinado por la venta de productos de Alimentos más la venta de productos de bebidas de cada uno de los ambientes, este ingreso está sujeto al consumo diario que realizan los clientes.

Para el siguiente análisis se tomará el ingreso en dólares anual generado por la venta de alimentos y bebidas en cada uno de los ambientes, en base a las cifras proporcionadas por la Dirección de Alimentos y Bebidas de los años 2012, 2013 y de Enero al 31 de Octubre de 2014, fecha en la cual se obtuvieron los siguientes datos.

Tabla 5. Comparación venta total A&B

Ingreso de venta de alimentos y bebidas						
Ambientes	Total 2012		Total 2013		Enero a Octubre 2014	
	Venta A&B	% venta ambiente vs total	Venta A&B	% venta ambiente vs total	Venta A&B	% venta ambiente vs total
Café Colón	\$ 1.826.964	80,45 %	\$ 1.900.614	80,85 %	\$ 1.371.584	81,81 %
El Dorado	\$ 41.584	1,83 %	\$ 34.023	1,45 %	\$ 10.580	0,63 %
Executive lounge	\$ 94.617	4,17 %	\$ 69.739	2,97 %	\$ 26.981	1,61 %
Room Service	\$ 152.429	6,71 %	\$ 156.375	6,65 %	\$ 128.671	7,68 %
Kioto/ Bar la Pinta	\$ 152.305	6,71 %	\$ 188.630	8,02 %	\$ 137.696	8,21 %
Mini bar	\$ 2.905	0,13 %	\$ 1.304	0,06 %	\$ 983	0,06 %
Total	\$ 2.270.804	100,00 %	\$ 2.350.685	100,00 %	\$ 1.676.495	100,00 %

Adaptado de Dirección División AYB Hilton Colón Quito

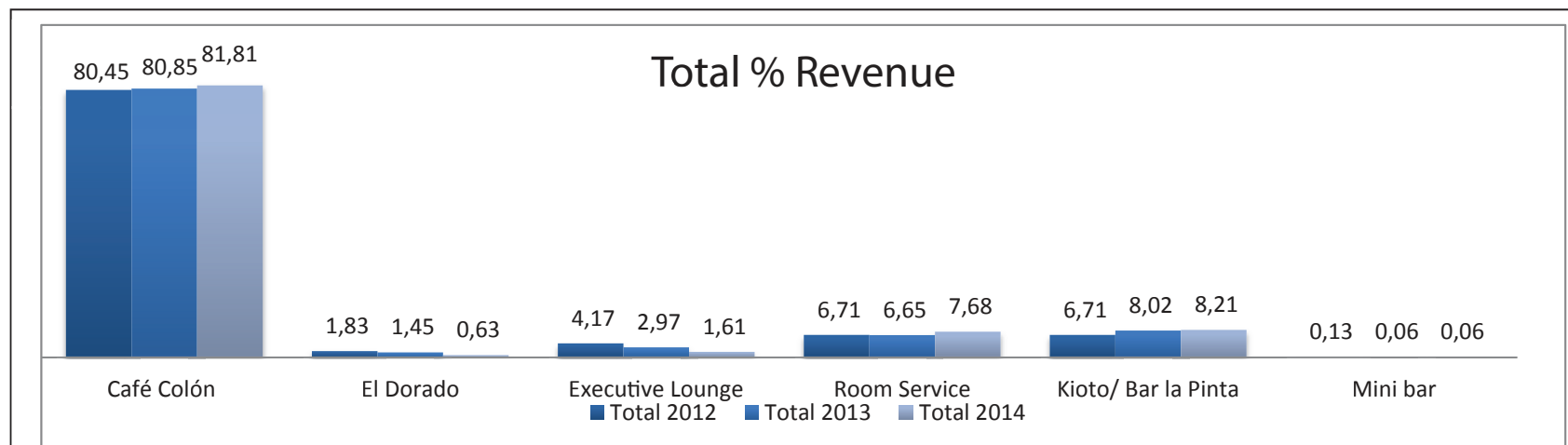


Figura 4. Comparación venta total AYB

Adaptado de Dirección División AYB Hilton Colón Quito

Según el análisis anterior de la venta de los ambientes en los años 2012, 2013 y 2014 se evidenció que el Café Colón obtiene más del 80% del total de ingresos generados en todos los ambientes con una venta promedio anual de \$1.863.800 USD.

2.10.2 Análisis de satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es medida actualmente en todos los ambientes del hotel con el fin de analizar la respuesta del cliente frente a su experiencia vivida en el momento del consumo.

El análisis de satisfacción al cliente consiste en revisar los resultados obtenidos en las tabulaciones de las encuestas de satisfacción y los resultados publicados en *SALT*, proporcionados por la Dirección de A&B, con el fin de analizar cuál de los ambientes presenta los resultados más bajos en la calificación de satisfacción, identificando además las principales falencias de dicho ambiente. Mediante el análisis de esta información se podrá determinar cuál es el ambiente que actualmente presenta una menor satisfacción del cliente, al cual se deberá enfocar los esfuerzos de mejoramiento del servicio.

2.10.2.1 SALT

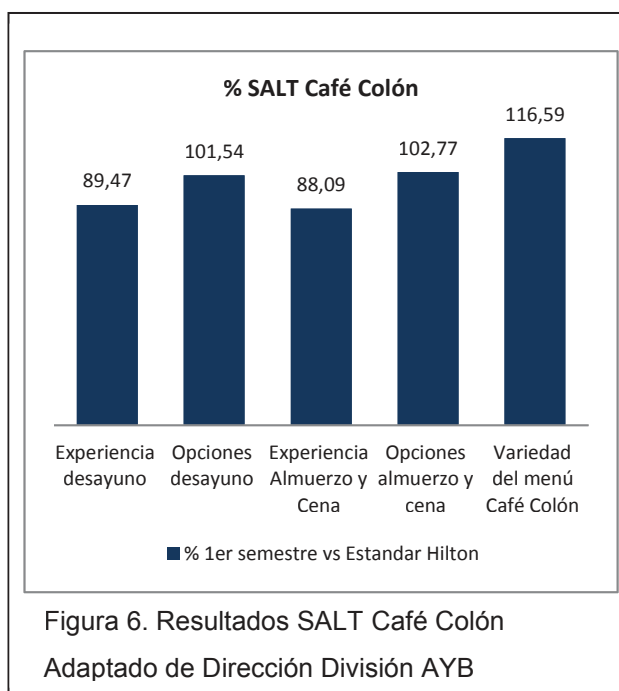
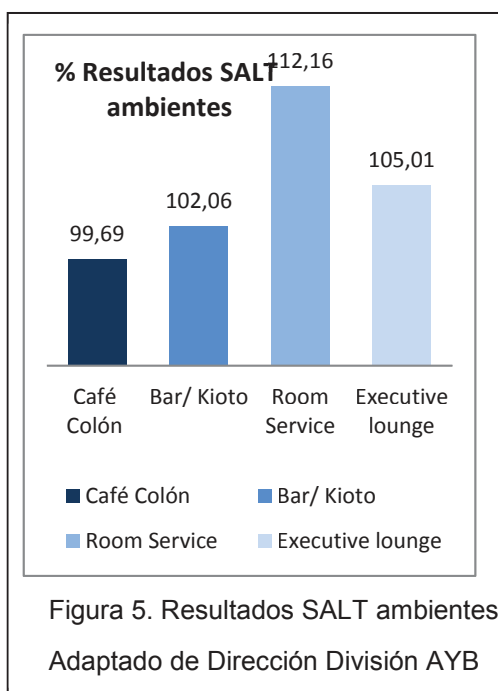
El *SALT* es el sistema de medición de la satisfacción del cliente empleado por la cadena Hilton. Este sistema consiste en una encuesta online enviada a los huéspedes vía e-mail después de su *check out*. Esta encuesta comprende la evaluación de todos los servicios del hotel, incluyendo el servicio de alimentos y Bebidas, mismos que son tabulados por un sistema de encuestas externo y publicado en el portal de Hilton ONQ.

Para el análisis del *SALT* se tomará en cuenta el corte del 01 de mayo al 31 de octubre de 2014, ya que estos resultados son analizados utilizando cortes de 6 meses según mandato de la cadena Hilton. Los resultados de las encuestas son comparados con el estándar implantado por la cadena Hilton para cada parámetro de evaluación. Estos datos fueron proporcionados por la Dirección de Alimentos y Bebidas el 31 de octubre de 2014.

Tabla 6. Comparación resultados SALT

Resultados SALT 1er semestre 2014						
		Parámetros a evaluar	Estándar Hilton	TOTAL 1er semestre 2014	% 1er semestre vs Estándar Hilton	Diferencia % 1er semestre vs Estándar
Café colón	Desayuno	Experiencia del desayuno	53,2	47,6	89,47 %	-10,53
		Disponibilidad de opciones saludables de desayuno	52	52,8	101,54 %	1,54
	Almuerzo y cena	Experiencia del Almuerzo y la Cena	52,9	46,6	88,09 %	-11,91
		Opciones de almuerzo y cena saludables	46,9	48,2	102,77 %	2,77
		Variedad del menú del Restaurante	45,8	53,4	116,59 %	16,59
Bar / Kioto	Experiencia del Bar	56,4	56,7	100,53 %	0,53	
	Ambiente del Bar	47,5	49,2	103,58 %	3,58	
Room service	Experiencia de Room Service	56,7	65,5	115,52 %	15,52	
	Calidad de la comida	54,5	59,3	108,81 %	8,81	
Piso ejecutivo	Servicio del personal de Piso Ejecutivo	71,9	76,3	106,12 %	6,12	
	Calidad de la comida y Bebida servida en el Piso Ejecutivo	51,3	53,3	103,90 %	3,90	
# Encuestas completadas acumulado			330			

Tomado de Dirección División AYB Hilton Colón Quito



Según el análisis anterior de los resultados del SALT del 01 de mayo al 31 de Octubre de 2014 se evidenció que de los ambientes: Café Colón, Bar la pinta/Kioto, Room Service, Executive Lounge, aquel que presenta los resultados más bajos con relación al estándar estipulado por Hilton es Café Colón.

Dentro de los parámetros evaluados en Café Colón aquellos que aun no alcanzan el estándar de Hilton y ocupan la posición más baja en comparación al resto de ambientes son: la experiencia del desayuno con un resultado de 47.6 puntos lo que significa un 89.47% con relación al estándar. La experiencia de almuerzo y cena con un resultado de 46.6 puntos es decir 88.09% con relación al estándar.

Tanto la experiencia del desayuno, como la experiencia de almuerzo y cena representan la calidad del servicio percibida por los huéspedes del hotel, incluyendo todas las acciones realizadas por el personal, ambiente, y evidencias físicas que experimenta el huésped durante su consumo e influye directamente en la percepción de su experiencia general vivida.

2.10.2.2 Encuestas de satisfacción al cliente

Las encuestas de satisfacción del cliente son realizadas en los ambientes Café Colón, Dorado Gourmet, Executive Lounge y Bar la Pinta/ Kioto a través de un comentcard impreso que es entregado a cada cliente en la mesa por el mesero en el momento del consumo de alimentos y bebidas, estas encuestas evalúan parámetros de servicio y calidad de los alimentos utilizando calificaciones de excelente, bueno, muy bueno y regular. Tomando como resultados de satisfacción a las puntuaciones de excelente, muy bueno y bueno, mientras que la puntuación de regular es tomada como insatisfacción.

Estas encuestas son entregadas a cada mesero antes de iniciar el servicio siguiendo la numeración de las encuestas, para ser entregadas al cliente que evaluará la calidad de los productos y del servicio brindado: Amabilidad, rapidez, experiencia, ambiente limpieza. Posteriormente son revisadas por la Hostess o supervisor encargado y por el Director de Alimentos y bebidas, para realizar seguimiento de los comentarios generados por los clientes.

Para el análisis de las encuestas de satisfacción al cliente se tomarán en cuenta las encuestas generadas en el mes de octubre en todos los ambientes, según la información proporcionada por la Dirección de Alimentos y Bebidas.

Tabla 7. Resultado encuestas de satisfacción de ambientes

Resultado encuestas de satisfacción Ambientes - octubre 2014								
Parámetros a evaluar	Café Colón		Bar/ Kioto		Dorado Gourmet		Executive lounge	
Ambiente	708	84,59 %	238	99,17 %	59	98,33 %	230	95,83 %
Amabilidad	655	78,26 %	231	96,25 %	57	95,00 %	226	94,17 %
Rapidez	622	74,31 %	228	95,00 %	58	96,67 %	219	91,25 %
Calidad de la comida	770	92,00 %	240	100,00 %	60	100,00 %	227	94,58 %
Experiencia	715	85,42 %	232	96,67 %	60	100,00 %	221	92,08 %
Limpieza del restaurante	629	75,15 %	230	95,83 %	59	98,33 %	220	91,67 %
Total # de encuestas	837	100,00 %	240	100,00 %	60	100,00 %	240	100,00 %

Adaptado de Dirección División AYB Hotel Hilton Colón Quito

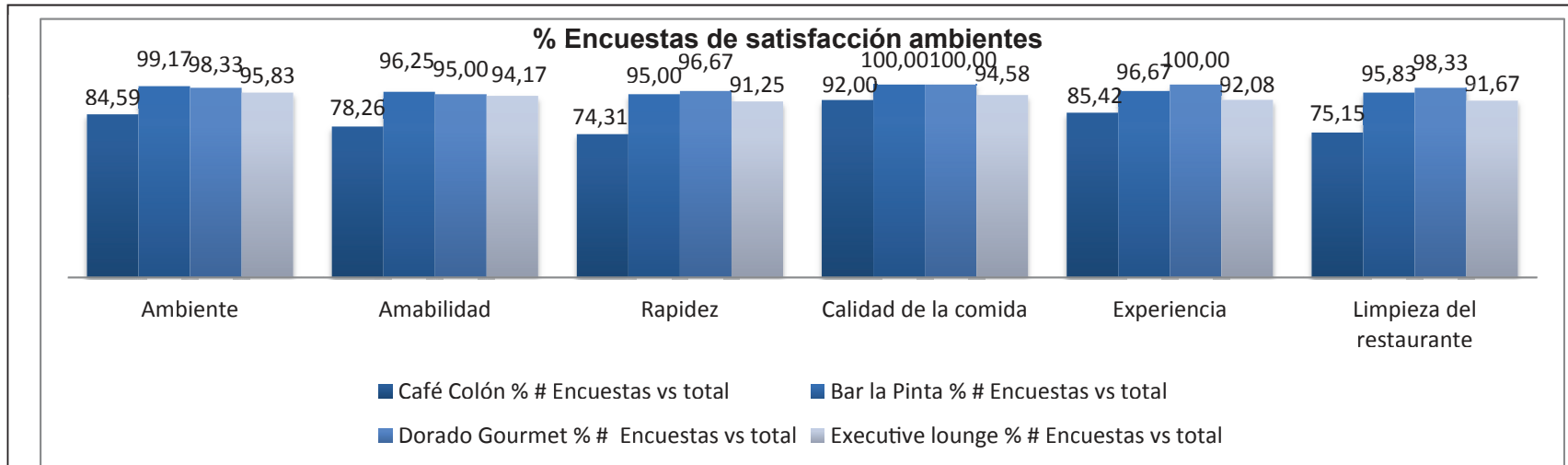


Figura 7. Resultados encuestas de satisfacción ambientes

Adaptado de Dirección División AYB Hotel Hilton Colón Quito

Tabla 8. Resultado encuestas de satisfacción Café Colón

Resultado encuestas de satisfacción Café Colón - Octubre 2014						
Parámetros a evaluar	Desayuno		Almuerzo		Cena	
Ambiente	185	85,25 %	286	83,87 %	237	84,95 %
Amabilidad	173	79,72 %	264	77,42 %	218	78,14 %
Rapidez	164	75,58 %	250	73,31 %	208	74,55 %
Calidad de la comida	202	93,09 %	311	91,20 %	257	92,11 %
Experiencia	188	86,64 %	289	84,75 %	238	85,30 %
Limpeza del restaurante	166	76,50 %	253	74,19 %	210	75,27 %
Total # de encuestas	217	100,00 %	341	100,00 %	279	100,00 %

Adaptado de Dirección División AYB Hotel Hilton Colón Quito

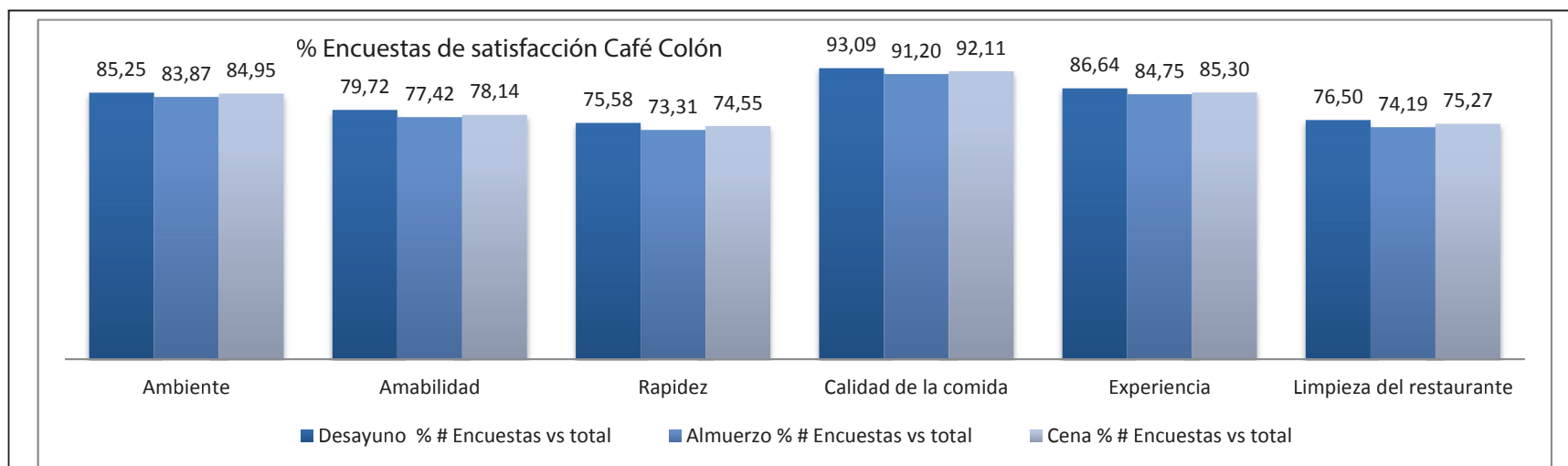


Figura 8. Resultado encuestas de satisfacción Café Colón

Adaptado de Dirección División AYB Hotel Hilton Colón Quito

Según el análisis anterior de las encuestas de satisfacción del mes de octubre, se evidenció que de los ambientes que realizan actualmente encuestas o comentcard: Café Colón, Dorado Gourmet, Bar la pinta y Executive Lounge, se puede apreciar que los resultados más bajos son los obtenidos en Café Colón, con relación a los demás ambientes, siendo este el que mayor número de encuestas genera, con un total de 837 encuestas para el mes de octubre, repartidas en el servicio de desayuno, almuerzo y cena.

Dentro de los parámetros evaluados en las encuestas de satisfacción de Café Colón aquellos con los resultados más bajos con relación al resto de ambientes, y parámetros de evaluación son: la rapidez del servicio con un 74.31%, la limpieza del restaurante con un 75.15% y la amabilidad del personal con un 78,26%. Estos resultados presentan las posiciones más bajas tanto en el servicio de desayuno, almuerzo y cena de Café Colón.

Tanto la rapidez, limpieza y amabilidad del personal representan la calidad del servicio percibida por el cliente en el momento del consumo, incluyendo todas las acciones realizadas por el personal, ambiente, y evidencias físicas que experimenta el huésped durante su consumo e influye directamente en la percepción de su experiencia general vivida.

2.10.3 Análisis general Café Colón

El restaurante Café Colón ubicado en la Av. Patria y Juan León Mera, cuenta con aproximadamente 30 años de experiencia, como el principal restaurante del hotel Hilton Colón por más de 3 décadas, abierto para huéspedes y clientes externos, siendo su principal mercado el grupo de familias ecuatorianas y empresas, que reconocen al Café Colón, por la variedad de sus productos y la calidad de su comida Ecuatoriana, con platos emblemáticos a la carta como el caldo de patas, el seco de chivo, y aguado de pollo, además de su famoso buffet en horarios de desayuno, almuerzo y cena, según lo expresa la Dirección de Alimentos y Bebidas del Hotel.

Café Colón representa el principal ambiente del Hotel Hilton Colón Quito, no solo por tratarse de su restaurante más grande en cuanto a capacidad de


cubiertos, sino además por su volumen de ventas, que actualmente representa el principal generador de ingresos de ambientes.

Este ambiente tiene actualmente una de las operaciones más complejas de Alimentos y Bebidas, ya que está abierto 24 horas todos los días del año, ofreciendo variados platos a la carta elaborados al momento, además de 3 buffet diarios, su ocupación oscila entre un 75% y 95% en promedio dependiendo del día, siendo su consumo mas fuerte los fines de semana.

Además de ofrecer servicios de alimentos y bebidas a huéspedes y clientes, Café Colón brinda experiencias de servicio, ya que se trata de un servicio a la mesa, por lo que la satisfacción del cliente con relación al producto y servicio juega un papel fundamental a la hora de satisfacer las necesidades de sus clientes y entablar relaciones duraderas con los mismos.

De acuerdo con los sistemas de satisfacción empleados actualmente en Café Colón, los puntos donde se requiere enfocar los esfuerzos de mejoramiento de la calidad, es en el servicio, a través del análisis de procesos y actividades para el rediseño del servicio y finalmente la estandarización de procesos.

Tabla 9. Información general Café Colón

Información General de Café Colón	
Logo:	
Ubicación:	Av. Patria y Juan Leon Mera
Acceso:	2 Puertas: Ingreso por el lobby del hotel de la Amazonas Ingreso directo a la calle Juan Leon Mera
Capacidad:	164 pax
Distribución:	4 Rangos 36 mesas: 26 mesas de 4 pax/ 10 mesas de 6 pax
Número de empleados:	15 Meseros 4 Capitanes 1 Hostess
Tipo de servicio:	Buffet Platos a la carta

Especialidad:	Comida ecuatoriana e internacional
Horario de atención:	24 horas Desayuno: · 05h30- 10h00 (Lunes a viernes) · 05h30- 11h00 (Sábados, domingos y feriados) Almuerzo: · 12h00- 15h00 (Lunes a sábado) · 11h00- 16h00 (Brunch Dominical) Cena: 19h00- 23h00 (Lunes a domingo)

Adaptado de Dirección División AYB Hotel Hilton Colón Quito

Después de haber analizado la estructura organizacional del Hotel Hilton Colón Quito, conociendo sus principales departamentos no generadores de ingresos y sus departamentos generadores de ingresos, se escogió al departamento de alimentos y bebidas para profundizar el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de la posición actual en comparación con su principal competencia, determinando así la calidad de sus alimentos como ventaja competitiva en el mercado, mismo que está conformado por huéspedes y clientes externos, de acuerdo a la segmentación de mercado realizada.

Dentro del departamento de Alimentos y Bebidas, se seleccionó al departamento de ambientes como objeto de estudio por su alto grado de contacto con el cliente, analizando su rentabilidad por ingresos y cubiertos percibidos, así como el nivel actual de satisfacción al cliente. Determinando finalmente al Café Colón como el ambiente en el cual se deberán enfocar los esfuerzos de reestructuración del servicio a través del sistema Blue print.

3. Capítulo III. Diseño de Blue print actual y Blue print optimizado

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008, p.85). El diagrama de *Blue Print* también conocido como Diagrama de proceso de prestación de servicios, es una herramienta utilizada para identificar y plasmar de forma grafica y secuencial, todas las fases que intervienen durante la entrega del servicio a los clientes en una organización, con el fin de identificar los procesos visibles e invisibles para el cliente, que afectan directamente en el resultado de la experiencia total. De esta manera se logra identificar posibles errores y establecer correctivos mediante la configuración del servicio.


Para la elaboración de un Diagrama de *Blue Print* de servicio es necesario identificar todas las actividades involucradas en la prestación del servicio a través del diseño de un libreto de servicio dividido en actos donde se detallan todas las acciones llevadas a cabo tanto por el personal como por el cliente durante cada actividad.


Dentro de los componentes que deben estar presentes en el diagrama se destacan:

1. Definición de las actividades
2. Evidencias físicas en cada una de las actividades
3. Líneas de interacción entre el personal y el cliente (visibles)
4. Acciones realizadas por el personal en contacto con el cliente
5. Líneas de de interacción entre el personal (invisibles)
6. Acciones tras bambalinas, es decir no visibles al cliente realizadas por el personal
7. Procesos de apoyo por parte de otros miembros de equipo
8. Procesos de apoyo de información a través de herramientas tecnológicas.

Dentro del diseño del diagrama de *Blue Print* también se incluyen los puntos fallidos u oportunidades de error, definidas como las actividades que presentan un mayor riesgo de salir mal en la entrega del servicio. Mediante la identificación de estas oportunidades de error en una actividad específica es

posible crear un sistema de entrega para evitar cualquier tipo de falla durante el servicio.

Las oportunidades de error están representados por los momentos en donde podría generarse una situación que impida que el cliente disfrute satisfactoriamente del producto básico ofertado. Estos se identifican con el siguiente símbolo: 

Dentro del diagrama también es importante señalar los momentos de espera dentro del servicio, que requieren ser identificados para estar atentos a que estos no generen retrasos que se conviertan en molestia para el cliente, estos están representados por el siguiente símbolo: 

3.1. Blue Print actual

Siguiendo el concepto anterior se elaborará el *Blue Print* actual para el ambiente Café Colón, seleccionado previamente en el análisis de ambientes del capítulo 2 para la evaluación y reestructuración de los procesos del servicio empleados actualmente como estrategia de mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido al cliente, considerando como principal producto ofrecido los alimentos y bebidas, y como servicio complementario, todas las actividades en donde el personal mantiene una interacción directa con el cliente, es en estas experiencias de servicio donde se pretende identificar posibles errores y rediseñar los procesos de servicio.

Para el diseño del *Blue Print* actual se analizará la secuencia del servicio empleada para la operación de Café Colón, información proporcionada por la Dirección de alimentos y bebidas, incluyendo todas las actividades de preparación que se realizan antes de iniciar el servicio, los procesos seguidos durante el servicio, y finalmente las actividades realizadas una vez concluido el servicio.

3.1.1 Diseño de Blue Print actual pre servicio

Se incluye dentro del proceso de pre servicio de Café Colón todas aquellas actividades que son realizadas antes de comenzar el servicio de desayuno, como preparación de los recursos físicos o humanos que se requieren para brindar una experiencia de calidad al cliente durante el servicio en el resto del día.

Tabla 10. Definición de Actividades *Blue print* actual Café Colón- Pre servicio

Definición de Actividades y Procesos Café Colón		
Secuencia servicio	Actividades	Procesos
Pre servicio	Revisión de estado del local	1er acto: Revisión de mobiliario y montaje <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad y alineación de mesas y sillas 2. Limpieza y cuidado de mesas y sillas 2do acto: Revisión de aseo general <ol style="list-style-type: none"> 3. Limpieza de pisos 4. Funcionamiento de luces 5. Limpieza de floreros y marcos 3er acto: Devolución de lencería <ol style="list-style-type: none"> 6. Retirar lencería sucia 7. Reponer lencería limpia
	Revisión de estado personal	1er acto: Revisión de Uniforme <ol style="list-style-type: none"> 1. Name tag 2. Zapatos 3. Uniforme 2do acto: Presentación personal <ol style="list-style-type: none"> 4. Uñas 5. Cabello 3er acto: Puntualidad <ol style="list-style-type: none"> 6. Registro hora de entrada 7. Registro hora de salida
	Preparación del servicio	1er acto: Ubicación de mesas <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de reservas 2. Montaje de mesas 3. Rótulos de reservado 2do acto: Mice en place <ol style="list-style-type: none"> 4. Menaje: Cristalería, vajilla, cubertería 5. Mice en place de servicio Rótulos del buffet 3er acto: Briefing de servicio <ol style="list-style-type: none"> 6. Asignación de rangos y meseros

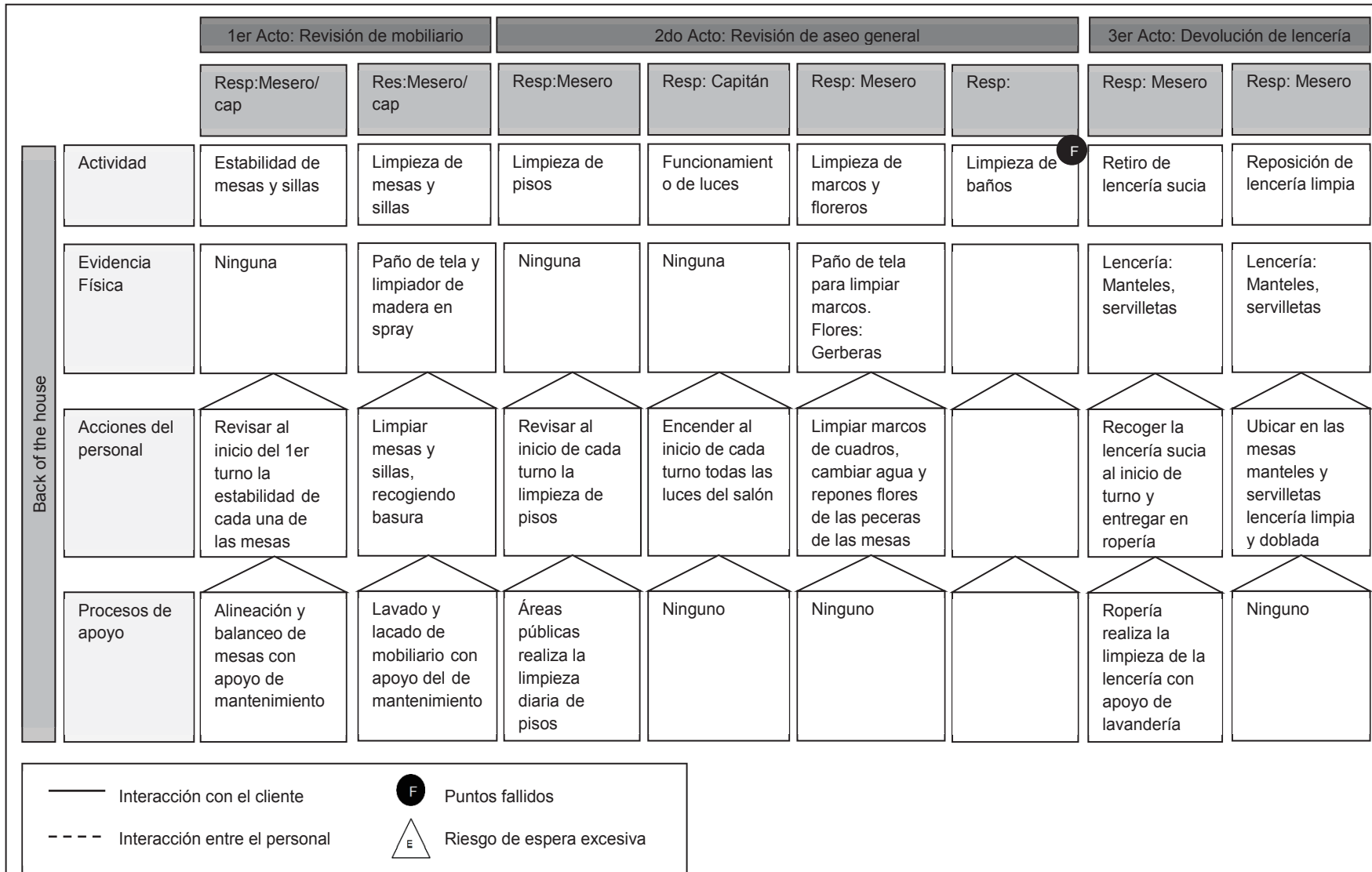


Figura 9. Blue print actual proceso de Revisión del local

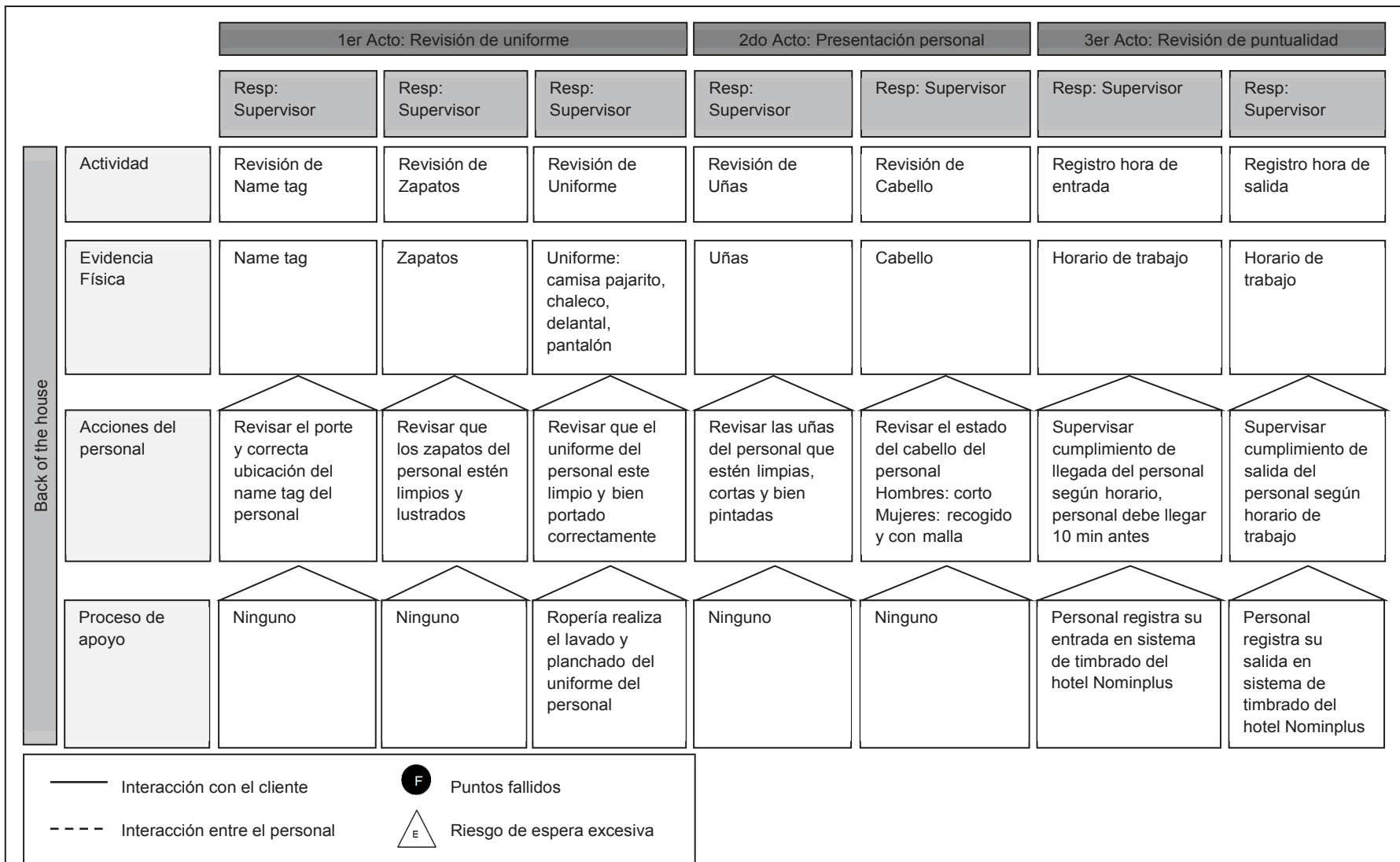
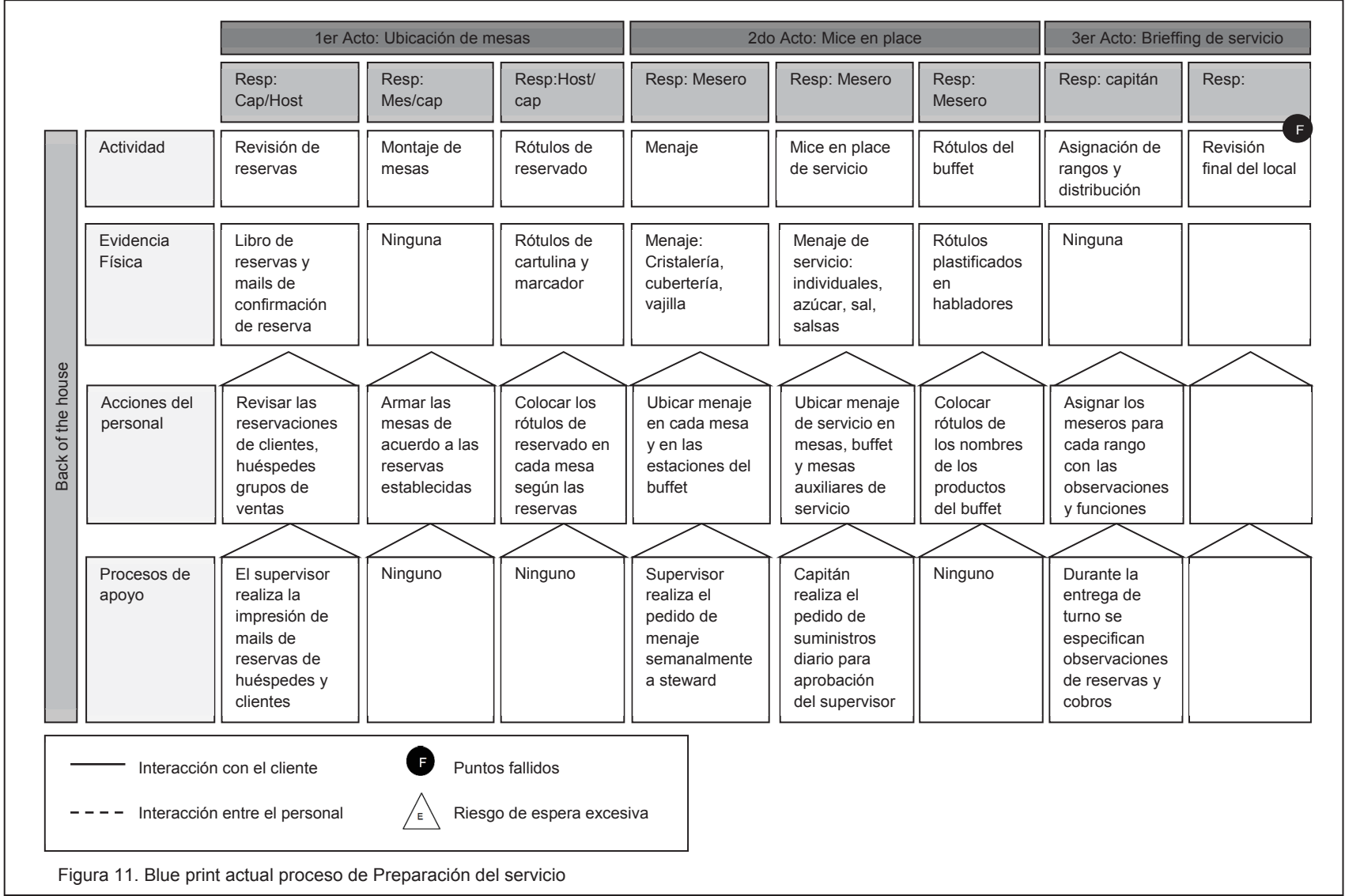


Figura 10. Blue print actual proceso de Revisión del estado del personal



3.1.2 Diseño de Blue print actual durante el servicio

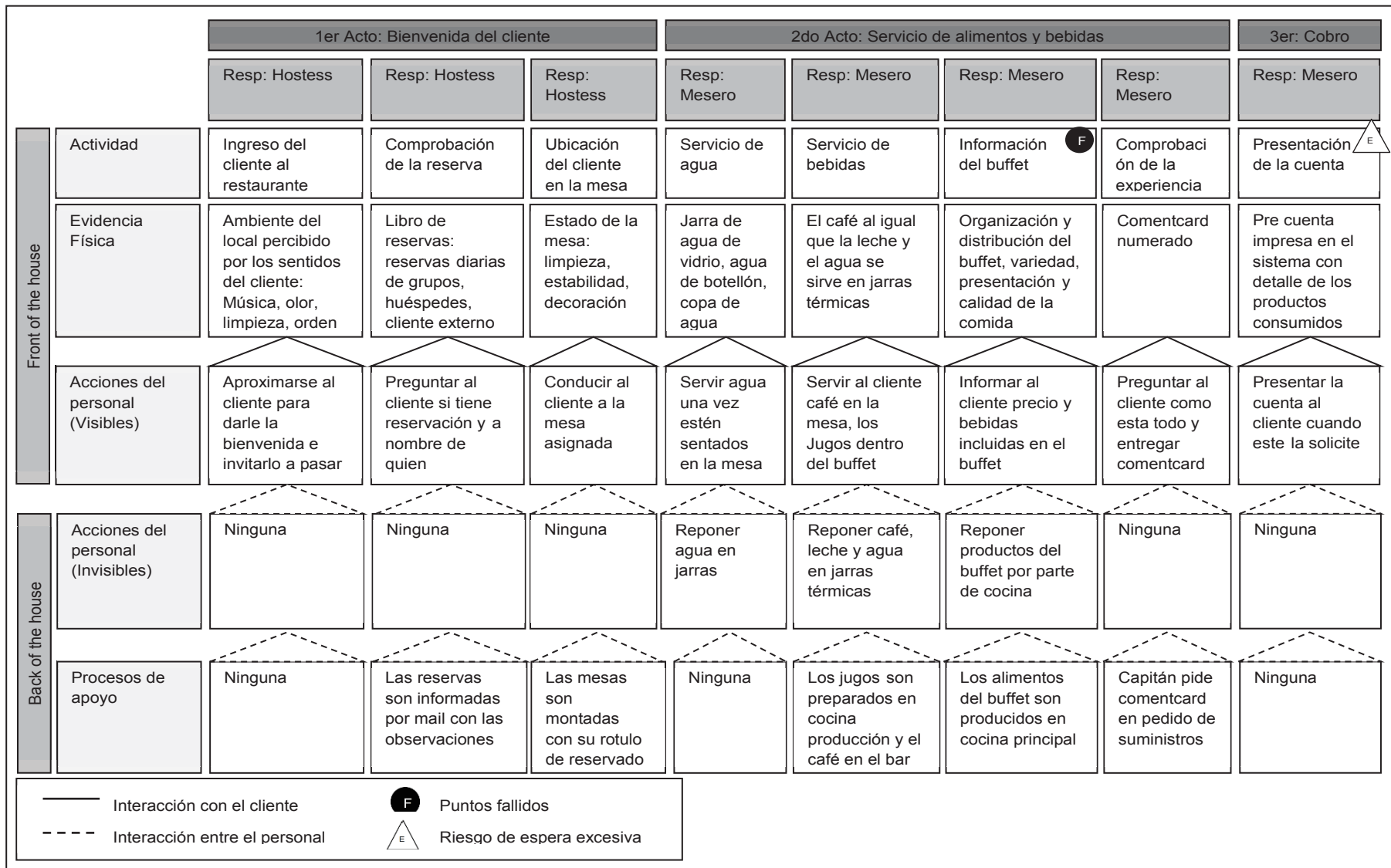
Se incluye dentro de los procesos llevados a cabo durante el servicio de Café Colón todas aquellas actividades que son realizadas una vez el cliente ingresa al restaurante para consumir los productos ofrecidos hasta que este se retira del local.

Estos procesos se dividirán en: desayuno buffet, desayuno a la carta, almuerzo y cena buffet, almuerzo y cena a la carta. El servicio de almuerzo y cena se unificarán en una misma tabla de *Blue Print* por su similitud de procesos, mientras que el *Blue print* del desayuno se realiza por separado ya que este emplea procesos específicos principalmente en el servicio de bebidas

Tabla 11. Definición de actividades Blue print actual- Durante el servicio

Definición de Actividades y Procesos Café Colón		
Secuencia a servicio	Actividades	Procesos
	Servicio desayuno buffet	Primer acto: Bienvenida del cliente 1. Ingreso de clientes al restaurante 2. Comprobación de reserva 3. Ubicación del cliente en la mesa Segundo acto: Servicio de Alimentos y Bebidas 4. Servicio de agua 5. Servicio de bebidas 6. Información de buffet 7. Comprobación de la experiencia del cliente Tercer acto: Cobro de cuenta y despedida 8. Presentación de la cuenta y términos de pago 9. Cobro y entrega de comprobantes de pago 10. Agradecimiento y despedida
Durante el servicio	Servicio de desayuno a la carta	Primer acto: Bienvenida del cliente 1. Ingreso de clientes al restaurante 2. Comprobación de reserva 3. Ubicación del cliente en la mesa Segundo acto: Servicio de Alimentos y Bebidas 4. Servicio de agua 5. Servicio de bebidas 6. Información de platos a la carta 7. Toma de la orden 8. Servicio de alimentos 9. Comprobación de la experiencia del cliente 10. Retiro de vajilla y cubertería

		<p>Tercer acto: Cobro de cuenta y despedida</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Presentación de la cuenta y términos de pago 12. Cobro y entrega de comprobantes de pago 13. Agradecimiento y despedida
	Servicio de almuerzo y cena buffet	<p>Primer acto: Bienvenida del cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de clientes al restaurante 2. Comprobación de reserva 3. Ubicación del cliente en la mesa <p>Segundo acto: Servicio de Alimentos y Bebidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Servicio de agua 5. Servicio de bebidas 6. Información de buffet 7. Comprobación de la experiencia del cliente <p>Tercer acto: Cobro de cuenta y despedida</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Presentación de la cuenta y términos de pago 9. Cobro y entrega de comprobantes de pago 10. Agradecimiento y despedida
	Servicio de almuerzo y cena a la carta	<p>Primer acto: Bienvenida del cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de clientes al restaurante 2. Comprobación de reserva 3. Ubicación del cliente en la mesa <p>Segundo acto: Servicio de Alimentos y Bebidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Servicio de agua 5. Servicio de bebidas 6. Información de platos a la carta 7. Toma de la orden 8. Servicio de pan de cortesía 9. Servicio de alimentos 10. Comprobación de la experiencia del cliente 11. Retiro de vajilla y cubertería, ofreciendo un alimentos o bebida adicional <p>Tercer acto: Cobro de cuenta y despedida</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Presentación de la cuenta y términos de pago 13. Cobro y entrega de comprobantes de pago. 14. Agradecimiento y despedida



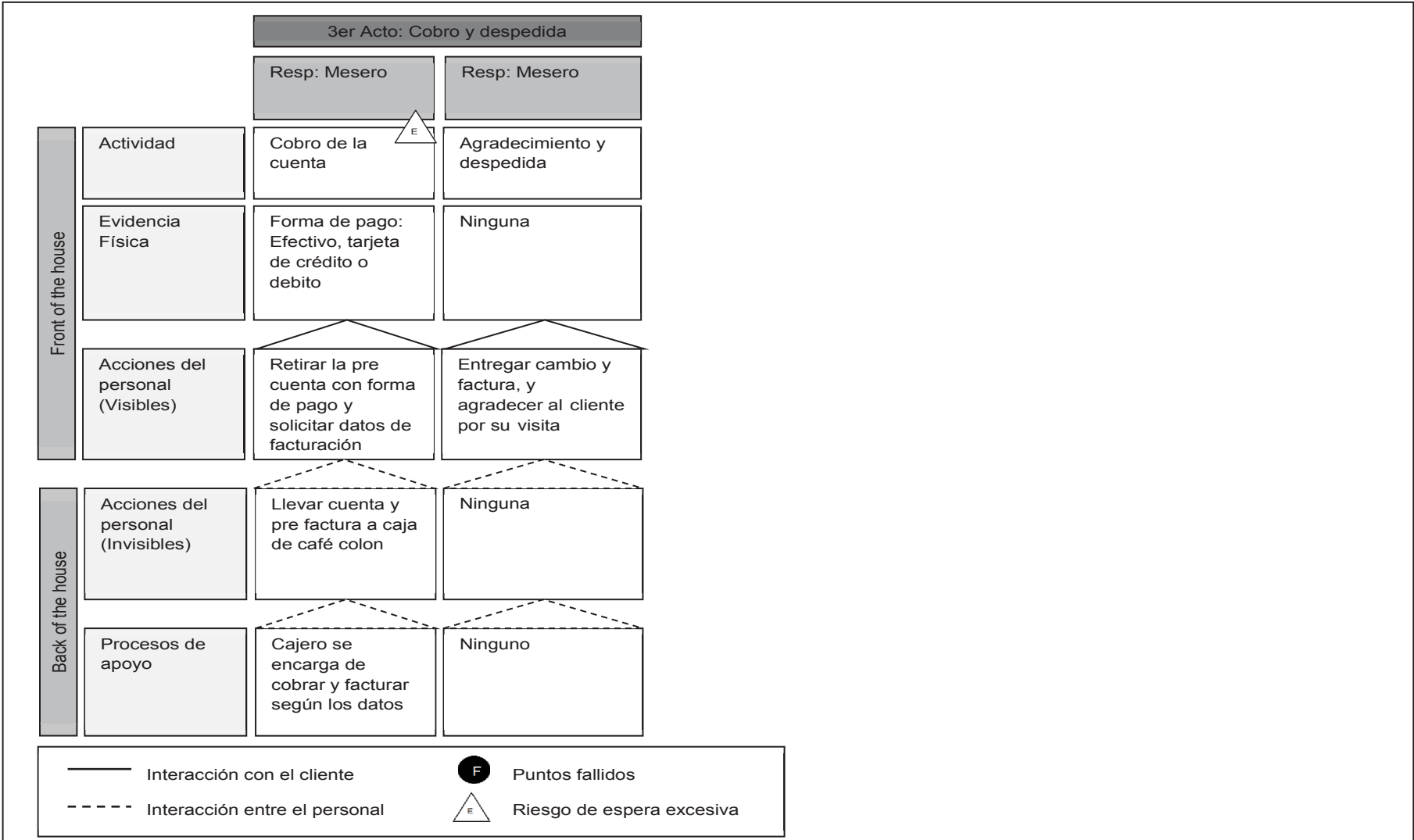










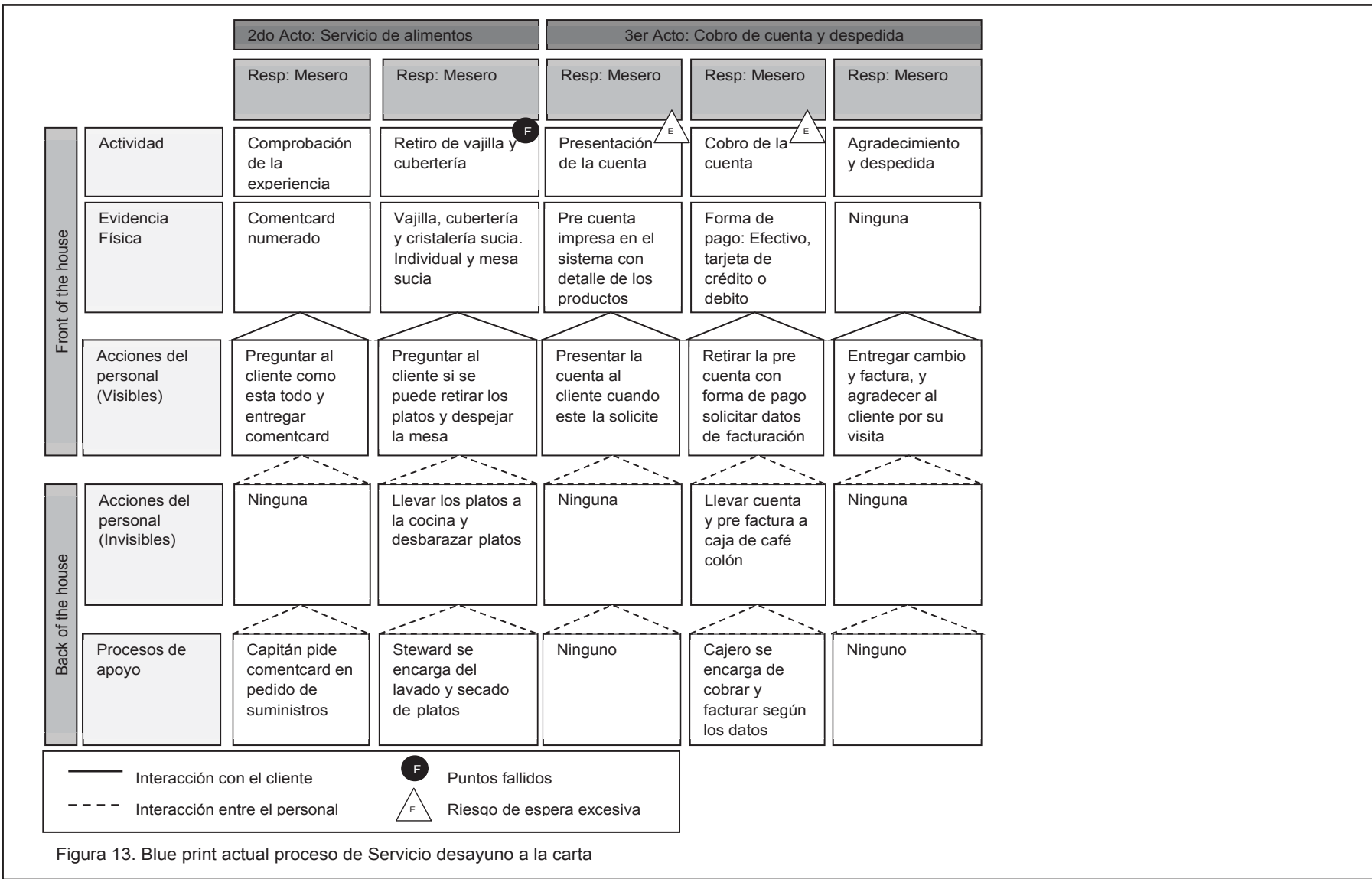
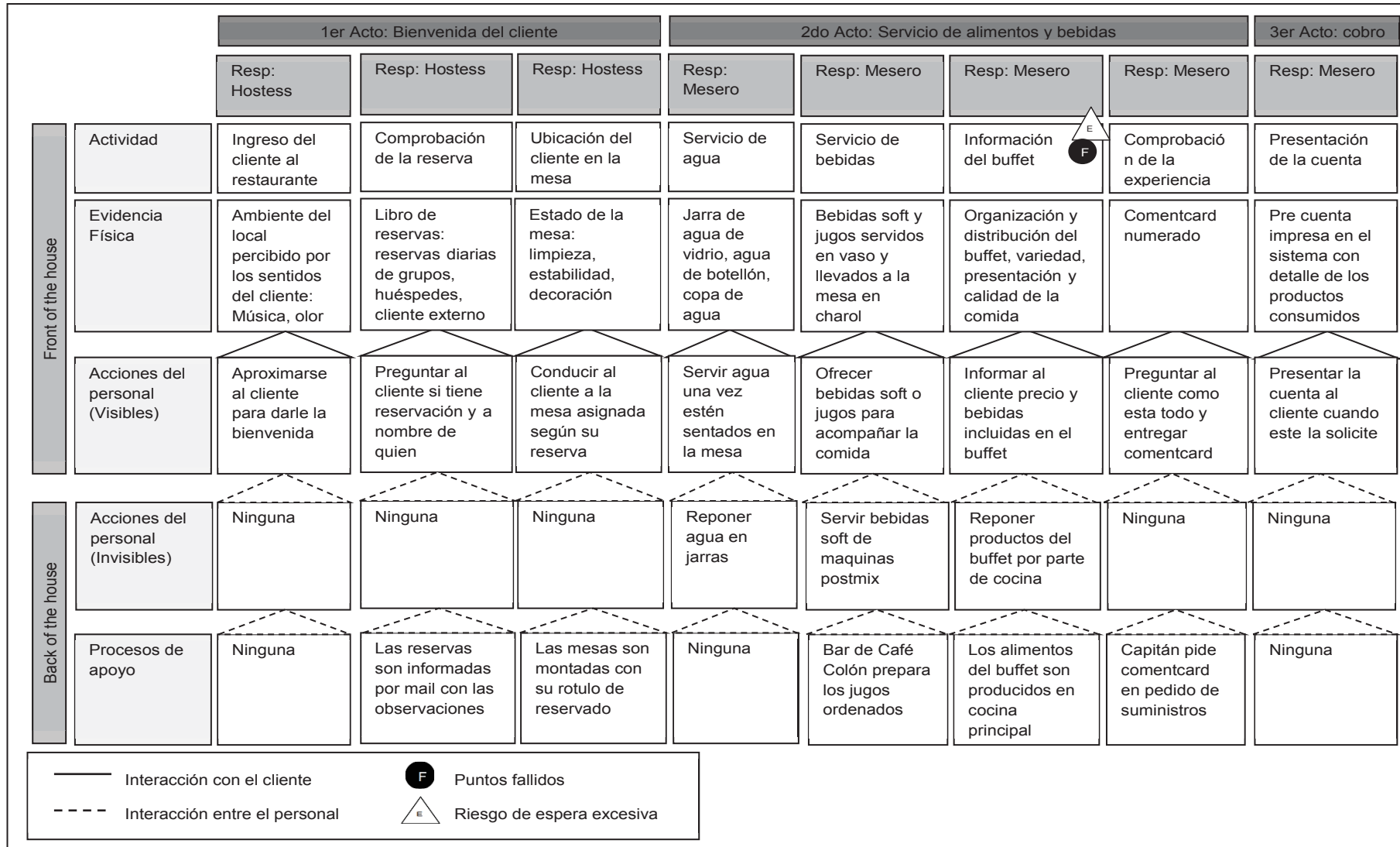
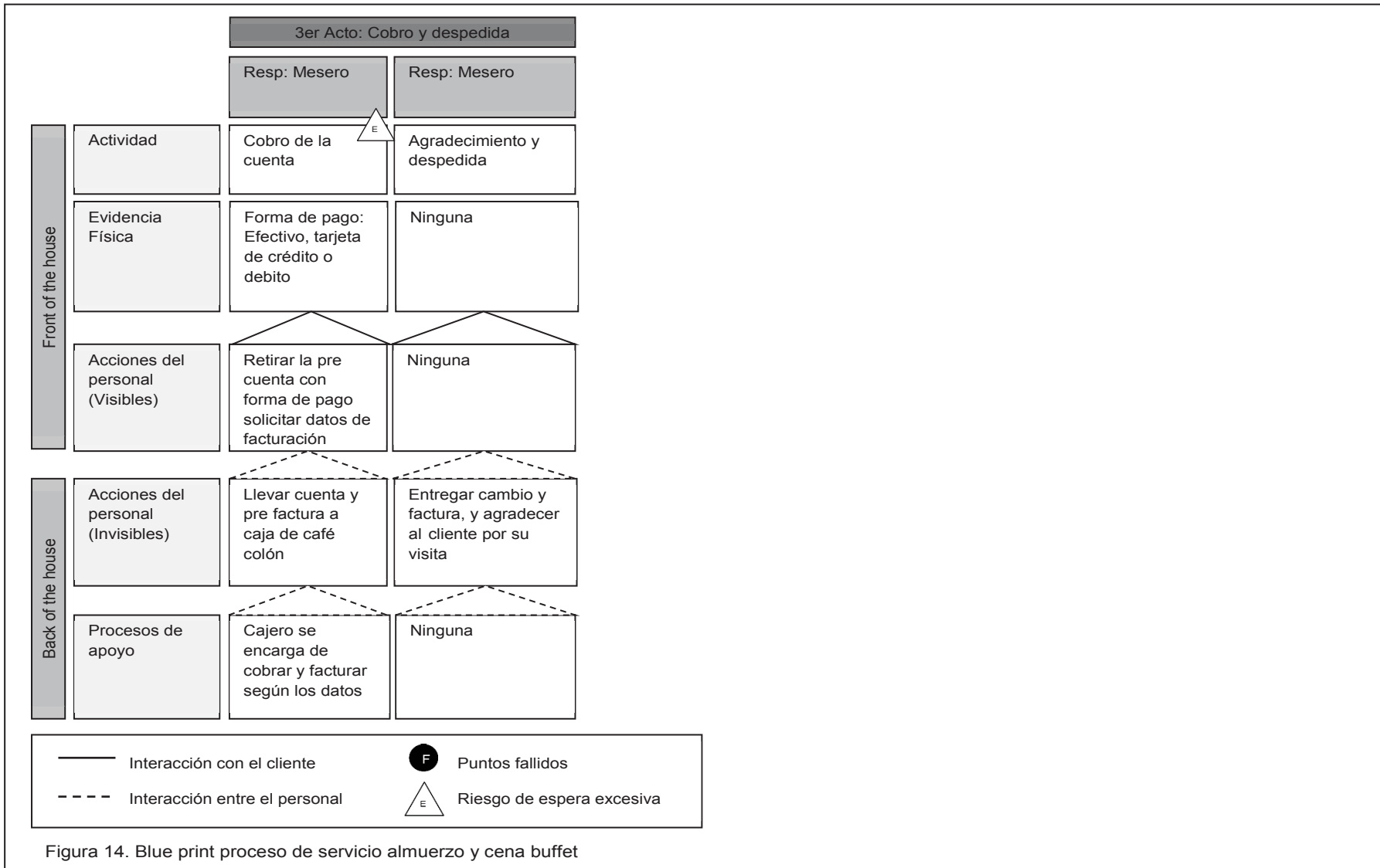


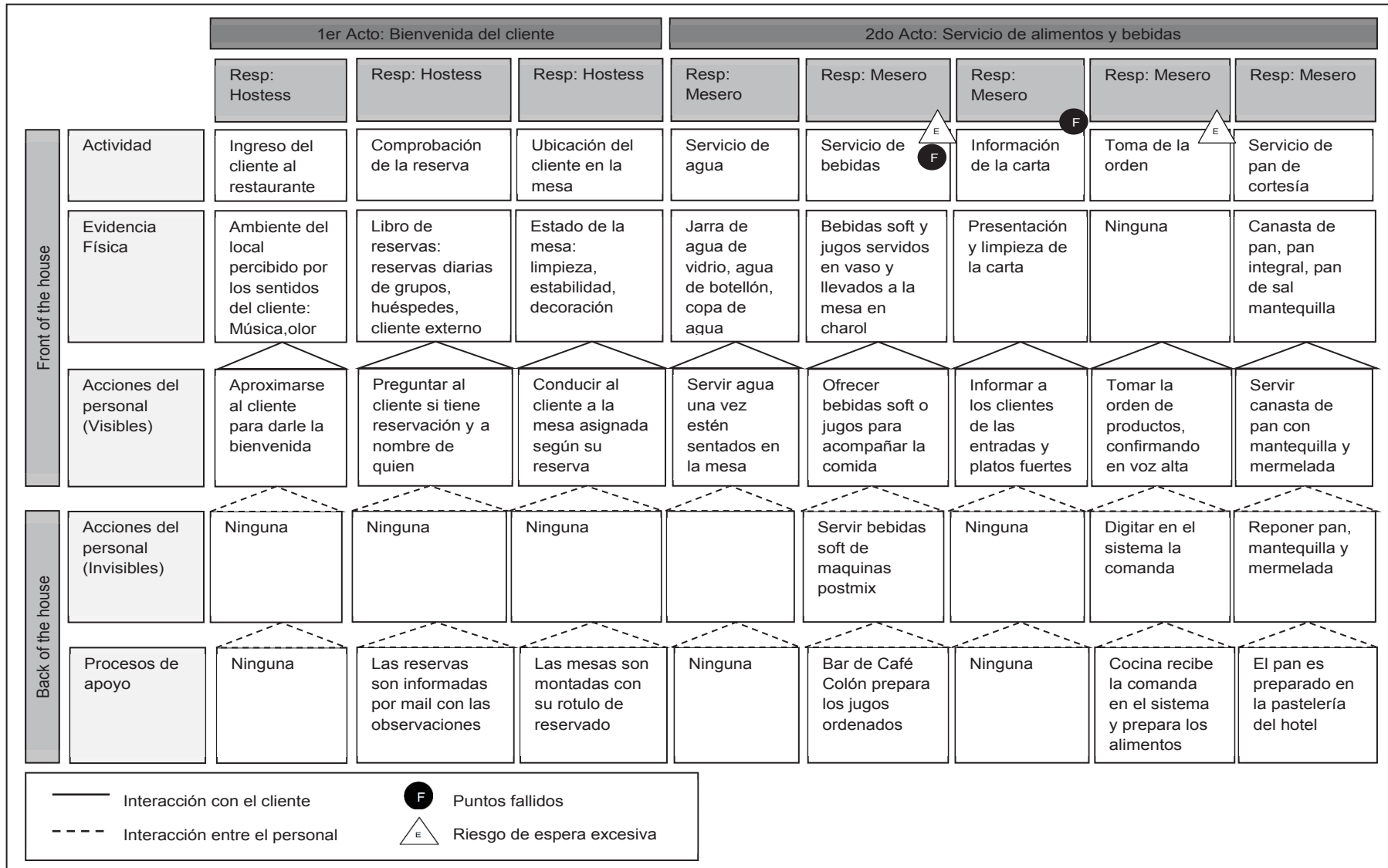
Figura 12. Blue print actual Proceso de servicio desayuno buffet

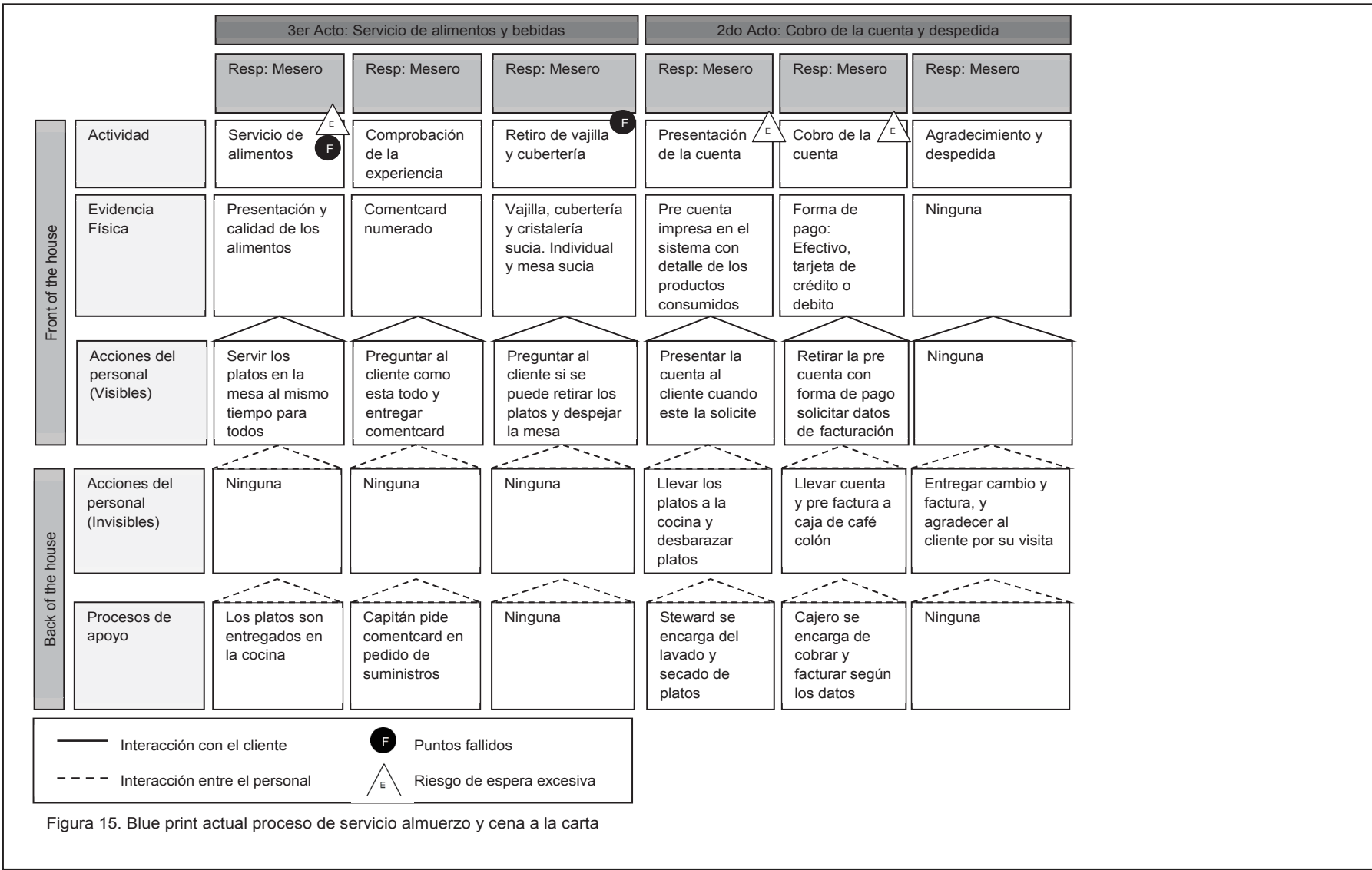
		1er Acto: Bienvenida del cliente			2do Acto: Servicio de alimentos				
		Resp: Hostess	Resp: Hostess	Resp: Hostess	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero
Actividad		Ingreso del cliente al restaurante	Comprobación de la reserva	Ubicación del cliente en la mesa	Servicio de agua	Servicio de bebidas  	Información de la carta 	Toma de la orden 	Servicio de alimentos  
Front of the house	Evidencia Física	Ambiente del local percibido por los sentidos del cliente: Música, olor, limpieza, orden	Libro de reservas: reservas diarias de huéspedes, clientes	Estado de la mesa: limpieza, estabilidad, decoración	Jarra de agua de vidrio, agua de botellón, copa de agua	El café al igual que la leche y el agua se sirve en jarras térmicas	Presentación y limpieza de la carta	Ninguna	Presentación y calidad de los alimentos
	Acciones del personal (Visibles)	Aproximarse al cliente para darle la bienvenida e invitarlo a pasar	Preguntar al cliente si tiene reservación y a nombre de quien	Conducir al cliente a la mesa asignada	Servir agua una vez estén sentados los clientes en la mesa	Servir al cliente café y jugo en la mesa	Explicar al cliente los tipos de desayuno, lo que incluyen y su precio	Tomar la orden de productos y servir mantequilla y mermelada	Servir los platos en la mesa al mismo tiempo para todos
	Acciones del personal (Invisibles)	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Reponer agua en jarras	Reponer café, leche y agua en jarras térmicas	Ninguna	Digitar en el sistema la comanda	Completar la orden con pan o fruta a elección del cliente
Back of the house	Procesos de apoyo	Ninguna	Las reservas son informadas por mail	Las mesas son montadas con su rotulo de reservado	Ninguna	Los jugos son preparados en cocina producción y el café en el bar	Ninguna	Cocina recibe la comanda en el sistema y prepara los alimentos	Los platos son entregados en la cocina
	 Interacción con el cliente  Puntos fallidos  Interacción entre el personal  Riesgo de espera excesiva								









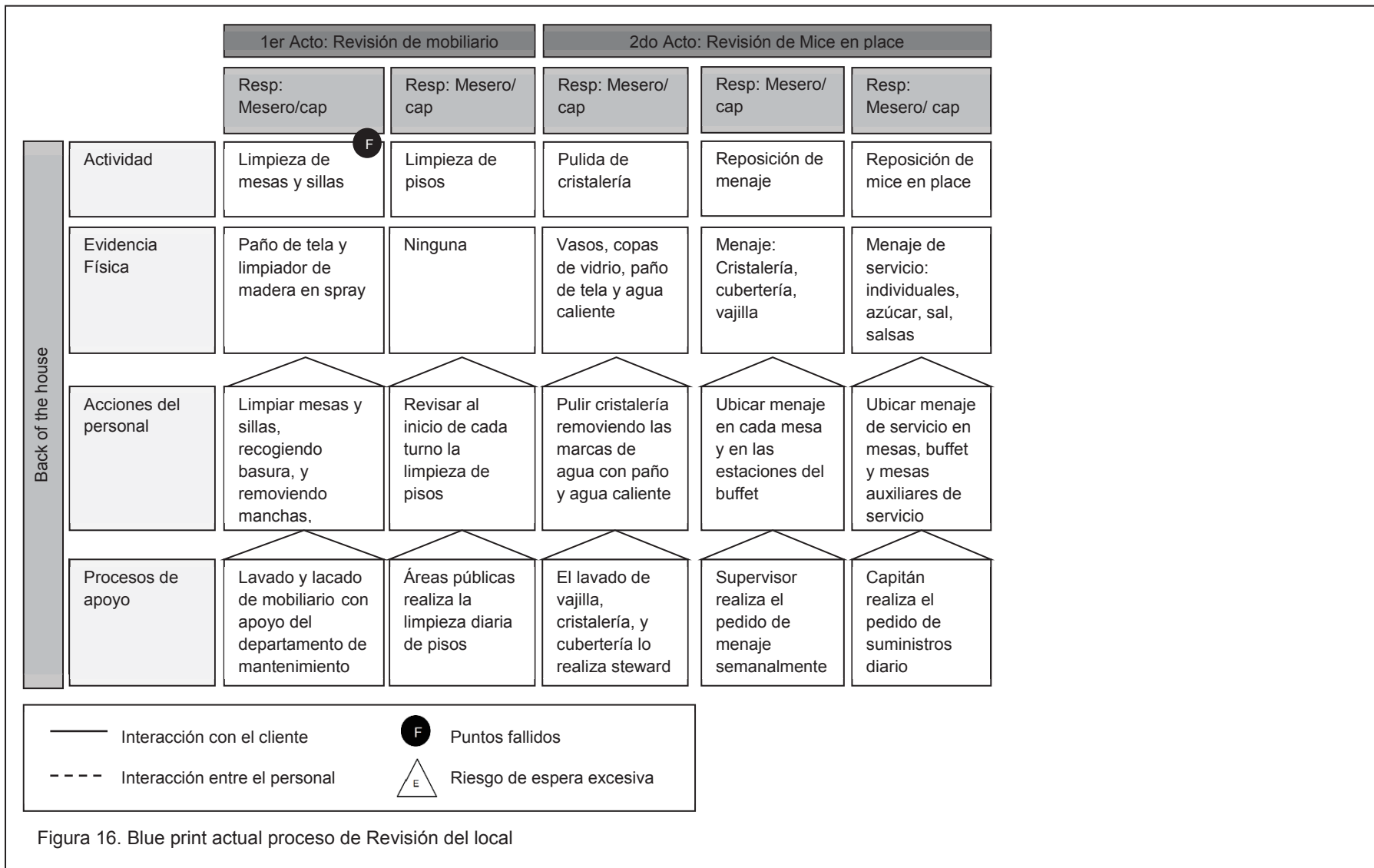


3.1.3 Diseño de Blue print actual post servicio

Se incluye dentro del proceso de post servicio de Café Colón, todas aquellas actividades que se realizan una vez finalizado el servicio de alimentos y bebidas, preparando nuevamente los recursos físicos para el inicio de un nuevo servicio sea este almuerzo o cena.

Tabla 12. Definición de actividades Blue print actual Café Colón- Post servicio

Definición de actividades y procesos		
Secuencia servicio	Actividades	Procesos
Post servicio	Revisión del estado del local y Mice en place	1er acto: Revisión de mobiliario y local 1. Limpieza de mesas y sillas 2. Limpieza de pisos 2do acto: Revisión de Mice en place 3. Pulida de cristalería 4. Reposición de menaje: cristalería, vajilla, cubertería 5. Reposición de mice en place de servicio: individuales, servilletas, sal, azúcar





3.2 Lista de posibles errores y rediseño del servicio

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008, p.59, 60) Mediante la identificación de posibles errores o fallas dentro de los procesos y actividades definidas en los diagramas de *Blue print* actual, es posible redefinir o reconfigurar los sistemas de preparación y entrega del servicio, al añadir, modificar o eliminar procedimientos obsoletos o poco eficientes.

El rediseño de los procesos de servicio tiene como objetivo identificar oportunidades de mejora que permita incrementar la productividad de los procesos detrás del escenario, y mejorar la calidad en la entrega de servicios al cliente. Las actividades de rediseño del servicio se enfocan en mejorar las siguientes medidas del desempeño:

- Reducir el ciclo de tiempo de un proceso de servicio desde su inicio hasta su terminación
- Incrementar la productividad
- Aumentar la satisfacción del cliente

Una vez identificadas las causas de posibles errores durante el diseño actual de actividades y procesos, se propondrán opciones de rediseño del servicio para ser aplicadas en el diseño de *Blue Print* Optimizado con los cambios sugeridos a implementar en los procesos con el fin de mejorar la entrega y experiencia del servicio percibida por el cliente.


Dentro de los diagramas de *Blue Print* actuales de Café Colón elaborados previamente, se identificaron las siguientes actividades que requieren de un rediseño del servicio por presentar oportunidades de error identificadas con el símbolo:  o por presentar retraso excesivo identificadas con el símbolo: 

1. Actividad: Revisión del local- Pre servicio/ Post servicio



- Proceso: Limpieza de baños 
- Responsable: Áreas públicas realiza la limpieza de baños de todo el hotel



- Causa de posible oportunidad de error: En la revisión del local antes de iniciar el servicio y después de finalizar el servicio, no se está realizando actualmente una revisión del estado general de los baños por parte del personal de ambientes, considerando que estos baños se encuentran a la entrada de Café Colón y que son usados por los clientes, de este ambiente y la presentación de este influye en la experiencia general vivida por el cliente durante el consumo.
- Rediseño del servicio: Incluir dentro de la revisión del local antes y después de cada servicio, un proceso de revisión de los baños por parte del capitán o supervisor encargado, en caso de requerir limpieza informar de forma inmediata a áreas públicas.

2. Actividad: Preparación del servicio- Pre servicio

- Proceso: Revisión final del local 
- Responsable: Capitán de turno es el encargado de la revisión del estado del local antes de iniciar el servicio.
- Causa de posible oportunidad de error: En la preparación del servicio no se está realizando una revisión final del local justo antes de iniciar el servicio para comprobar que este en optimas condiciones antes de la llegada del cliente, a través de un check de limpieza, funcionamiento de equipos y mobiliario, montaje de mesas y mices en place de servicio y menaje.
- Rediseño del servicio: Incluir dentro de la preparación del servicio, un proceso de revisión final del local por parte del capitán o supervisor de turno utilizando como evidencia física un *check list* que incluya revisión de limpieza de infraestructura, mobiliario, funcionamiento de equipos, mices en place de menaje y servicio.

3. Actividad: Servicio de almuerzo y cena buffet y a la carta


- Proceso: Servicio de bebidas  
- Responsable: El mesero es el encargado de ofrecer bebidas para acompañar la comida y servir las en la mesa según lo ordenado por el cliente

- Causa de posible oportunidad de error: Durante el servicio de bebidas interviene la calidad del producto, es decir temperatura, sabor y frescura para el caso de los jugos, así como la presentación de la misma en la mesa. Este servicio puede generar además un tiempo de espera excesivo, pues está sujeto al tiempo que demore la preparación en el bar que puede prolongarse en horas pico de consumo en el restaurante.
 - Rediseño del servicio: En el servicio de bebidas el mesero deberá informar al cliente cuanto tardara la preparación de sus bebidas, y de forma inmediata digitar la comanda en el sistema, cerciorándose de que la información sea correcta.
4. Actividad: Servicio de desayuno, almuerzo y cena buffet- Durante el servicio
- Proceso: Información del buffet 
 - Responsable: El mesero es el responsable de informar al cliente de los productos ofrecidos dentro del buffet, así como su precio y bebidas incluidas
 - Causa de posible oportunidad de error: El servicio del buffet está sujeto a la calidad de los productos, variedad, sabor, frescura y principalmente reposición del producto y menaje en horas pico del consumo.
 - Rediseño del servicio: Durante el servicio buffet el capitán deberá estar atento de reponer menaje y solicitar de forma inmediata a la cocina reponer alimentos. Ofrecer alternativas de productos a los clientes mientras se realiza la reposición.
5. Actividad: Servicio de desayuno, almuerzo y cena a la carta- Durante el servicio
- Proceso: Información de la carta 
 - Responsable: El mesero es el encargado de informar y describir al cliente los productos ofrecidos dentro de la carta, ingredientes, acompañantes y términos.
 - Causa de posible oportunidad de error: El momento en que el mesero informa los productos de la carta al cliente es su oportunidad de establecer comunicación con el cliente por ello es fundamental la aptitud


del mesero, comunicación asertiva verbal y no verbal, sonrisa, amabilidad, etc.

- Rediseño del servicio: Durante el *briefing* de servicio el capitán o supervisor de turno deberá recalcar la importancia de mantener una actitud positiva, amable y cordial durante el servicio, considerando como pilar de la operación satisfacer las necesidades y exceder las expectativas del cliente.

6. Actividad: Servicio de desayuno, almuerzo y cena a la carta- Durante el servicio

- Proceso: Toma de la orden 
- Responsable: El mesero es el encargado de tomar la orden de los productos de la carta elegidos por el cliente
- Causa de posible oportunidad de error: El proceso de toma de la orden puede provocar una demora excesiva de tiempo, debido a que el mesero está atendiendo varias mesas al mismo tiempo principalmente en horas pico de consumo del restaurante, lo que puede provocar una molestia en el cliente
- Rediseño del servicio: En la toma de la orden de alimentos a la carta el mesero preguntara una vez explicada la carta si ya están listos para ordenar, si no es así ofrecer la sugerencia del día, describiendo los atributos del producto.


7. Actividad: Servicio de desayuno, almuerzo y cena a la carta- Durante el servicio

- Proceso: Servicio de alimentos 
- Responsable: El mesero es el encargado de digitar los productos ordenados por los clientes, para que estos sean preparados en la cocina
- Causa de posible oportunidad de error: El servicio a la carta está sujeto a la calidad de los productos, temperatura, sabor, frescura, además puede provocar un tiempo de espera excesivo, ya que depende del


tiempo de demora de la preparación de los platos en la cocina de Café Colón principalmente en horas pico del consumo

- Rediseño del servicio: El mesero deberá informar al cliente el tiempo de demora de su pedido y digitar de forma inmediata la comanda en el sistema, cerciorándose de que la información sea correcta.

8. Actividad: Servicio de desayuno, almuerzo y cena a la carta


- Proceso: Retiro de vajilla, cubertería y cristalería 
- Responsable: El mesero es el encargado de recoger el menaje sucio de la mesa a medida que el cliente termina de comer sus alimentos
- Causa de posible oportunidad de error: Durante el servicio es posible que los meseros no estén atentos a recoger el menaje sucio, por estar atendiendo varias mesas, lo que puede producir molestia al cliente por falta de espacio en su mesa y además proyectar una imagen desordenada y sucia del ambiente del restaurante.
- Rediseño del servicio: Capitán o supervisor de turno deberán estar atentos de todas las mesas al igual que los meseros para el retiro de menaje sucio, en cuanto los clientes terminen de consumir sus alimentos en caso de alta ocupación si es requerido solicitar apoyo al departamento de banquetes con préstamo de meseros durante la hora pico del servicio

9. Actividad: Servicio de desayuno, almuerzo y cena buffet y a la carta-
Durante el servicio

- Proceso: Presentación de la cuenta 
- Responsable: El mesero es el encargado de presentar la cuenta cuando el cliente lo requiera
- Causa de posible oportunidad de error: El tiempo de espera en la presentación de la cuenta es muy extenso, desde que el cliente lo solicita, ya que el mesero debe imprimir la pre cuenta de varias mesas al mismo tiempo, principalmente en las horas pico de consumo donde el restaurante esta con alta ocupación, esto puede generar molestia en el cliente que debe esperar un tiempo excesivo para obtener su cuenta.

- Rediseño del servicio: El mesero deberá estar atento en cuanto el cliente termine de consumir sus alimentos para ofrecerle una bebida o postre adicional en ese momento el cliente solicitaría la cuenta, por lo que de inmediato el mesero deberá imprimir la pre cuenta para revisión del cliente.

10. Actividad: Servicio de desayuno, almuerzo y cena buffet y a la carta-
Durante el servicio


- Proceso: Cobro de la cuenta 
- Responsable: El mesero es el encargado de entregar la forma de pago y pre cuenta al cajero para que este realice el cobro y facturación
- Causa de posible oportunidad de error: El tiempo de espera en el cobro de la cuenta puede ser muy extenso debido a que el cajero se encuentra procesando varios pagos con su respectiva facturación en especial en horas pico del servicio, lo que puede generar molestia en el cliente que desea obtener pronto su comprobante de pago para poder retirarse
- Rediseño del servicio: Para evitar retrasos en la facturación por parte del cajero, es importante que el mesero solicite los datos completos al cliente y verificar los mismos.

11. Actividad: Revisión del local 

- Proceso: Limpieza de mesas y piso- Post servicio
- Responsable: El mesero es el encargado de limpiar mesas y sillas una vez terminado el servicio
- Causa de posible oportunidad de error: En el momento de la llegada de nuevos clientes al restaurante que ocuparán una mesa que fue previamente ocupada por un cliente anterior es posible que las mesas o el piso aun tengan rastros de comida, migas o manchas.
- Rediseño del servicio: Los meseros deberán realizar una limpieza detallada de cada una de las mesas si es posible empleando un *check list* donde se enumeren todas las mesas del restaurante.

3.3 Blue Print optimizado

El diagrama de *Blue Print* optimizado refleja el rediseño de los procesos de servicio propuestos con el fin de corregir los posibles errores identificados durante la elaboración del *Blue print* actual, de esta manera se mejora el proceso de entrega del servicio y la calidad del servicio percibida por el cliente. El *Blue print* optimizado sirve como base para la elaboración de nuevos procesos para ser estandarizados mediante un manual de procedimientos operativos. Kotler y Armstrong (2008, p. 70).

El Blue print optimizado del Café Colón se elaborará tomando en cuenta el rediseño del servicio previamente elaborado donde se determinaron los posibles errores en las actividades incluidas en los procesos del servicio, sugiriendo la reestructuración de dichos procesos, estos cambios sugeridos se identificaron con el símbolo  cuya numeración representa el número asignado a cada actividad durante el rediseño del servicio.

3.3.1 Blue print optimizado pre servicio

Tabla 13. Definición de actividades *Blue print* optimizado Café Colón- Pre servicio

Definición de Actividades y Procesos pre servicio		
Secuencia a servicio	Actividades	Procesos
Pre servicio	Revisión de estado del local	1er acto: Revisión de mobiliario y montaje <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad y alineación de mesas y sillas 2. Limpieza y cuidado de mesas y sillas 2do acto: Revisión de aseo general <ol style="list-style-type: none"> 3. Limpieza de pisos 4. Funcionamiento de luces 5. Limpieza de floreros y marcos 6. Limpieza de baños 3er acto: Devolución de lencería <ol style="list-style-type: none"> 7. Retirar lencería sucia 8. Reponer lencería limpia
	Revisión de estado del personal	1er acto: Revisión de Uniforme <ol style="list-style-type: none"> 8. Name tag 9. Zapatos 10. Uniforme 2do acto: Presentación personal <ol style="list-style-type: none"> 11. Uñas 12. Cabello 3er acto: Puntualidad <ol style="list-style-type: none"> 13. Registro hora de entrada 14. Registro hora de salida
	Preparación del servicio	1er acto: Ubicación de mesas <ol style="list-style-type: none"> 7. Revisión de reservas 8. Montaje de mesas 9. Rótulos de reservado 2do acto: Mice en place <ol style="list-style-type: none"> 10. Menaje: Cristalería, vajilla, cubertería 11. Mice en place de servicio: Individuales, sal, azúcar, agua, mantequilla, 12. Rótulos del buffet 3er acto: Briefing de servicio <ol style="list-style-type: none"> 13. Asignación de rangos y distribución de meseros 14. Revisión final del local

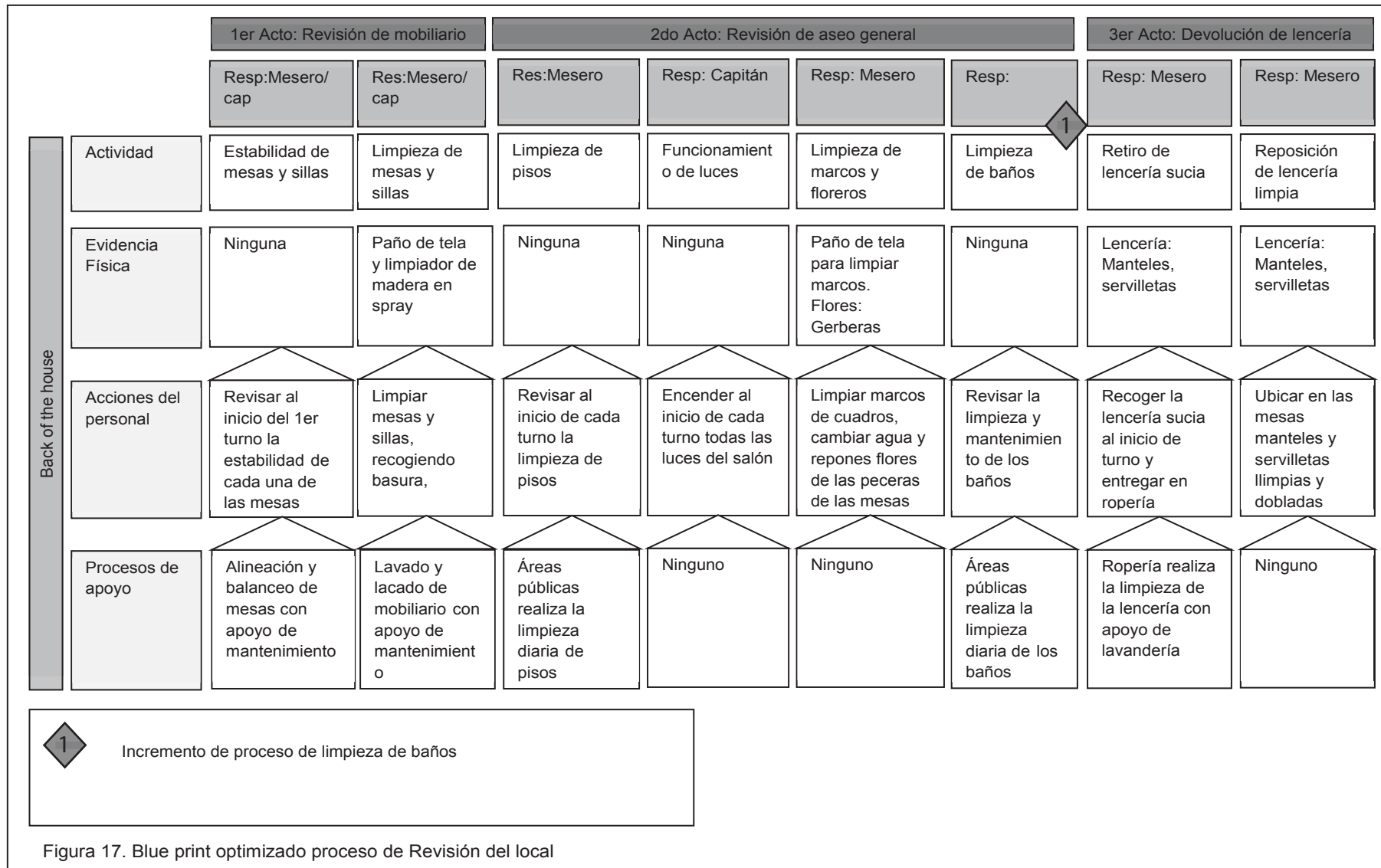
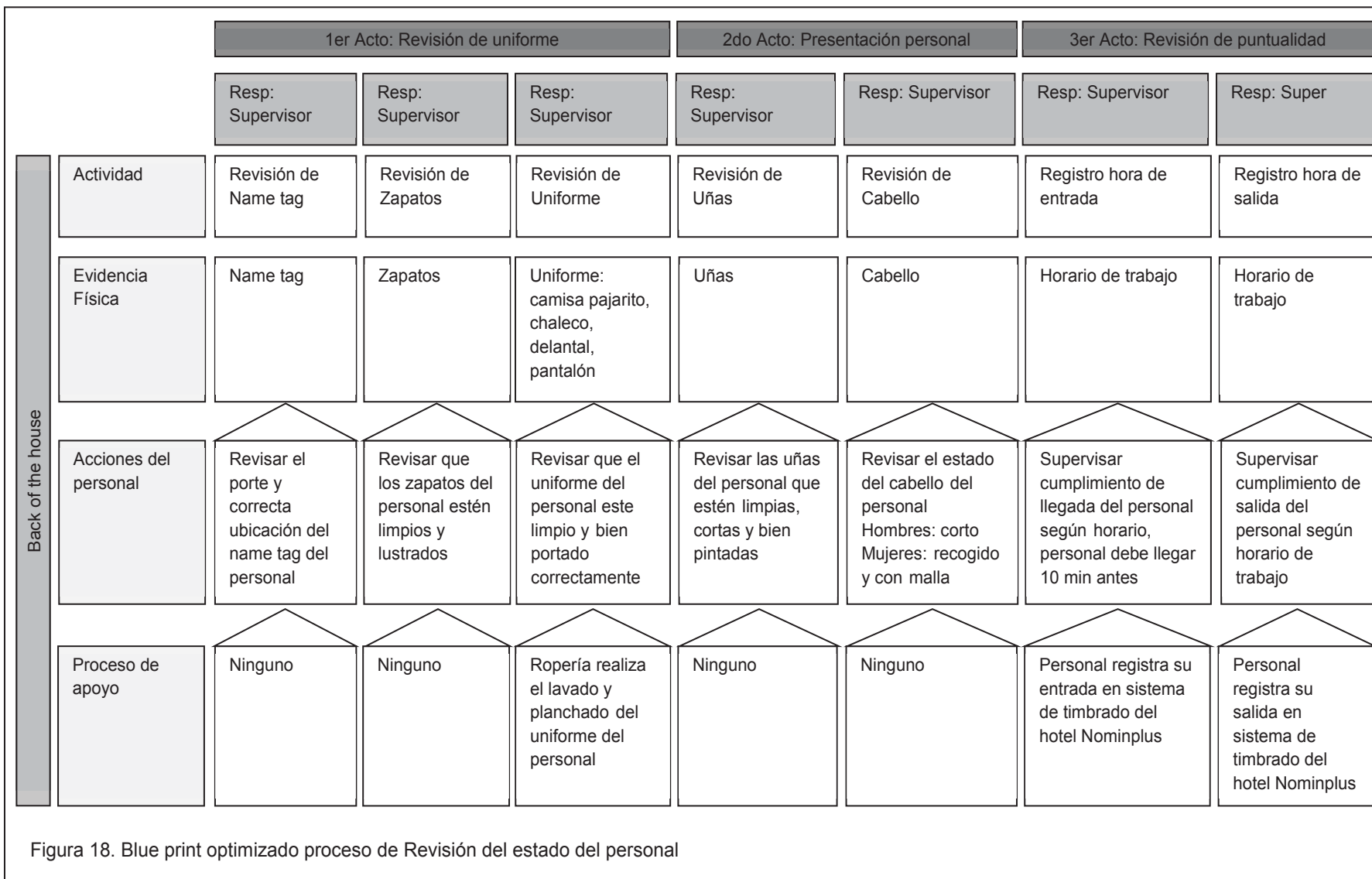


Figura 17. Blue print optimizado proceso de Revisión del local



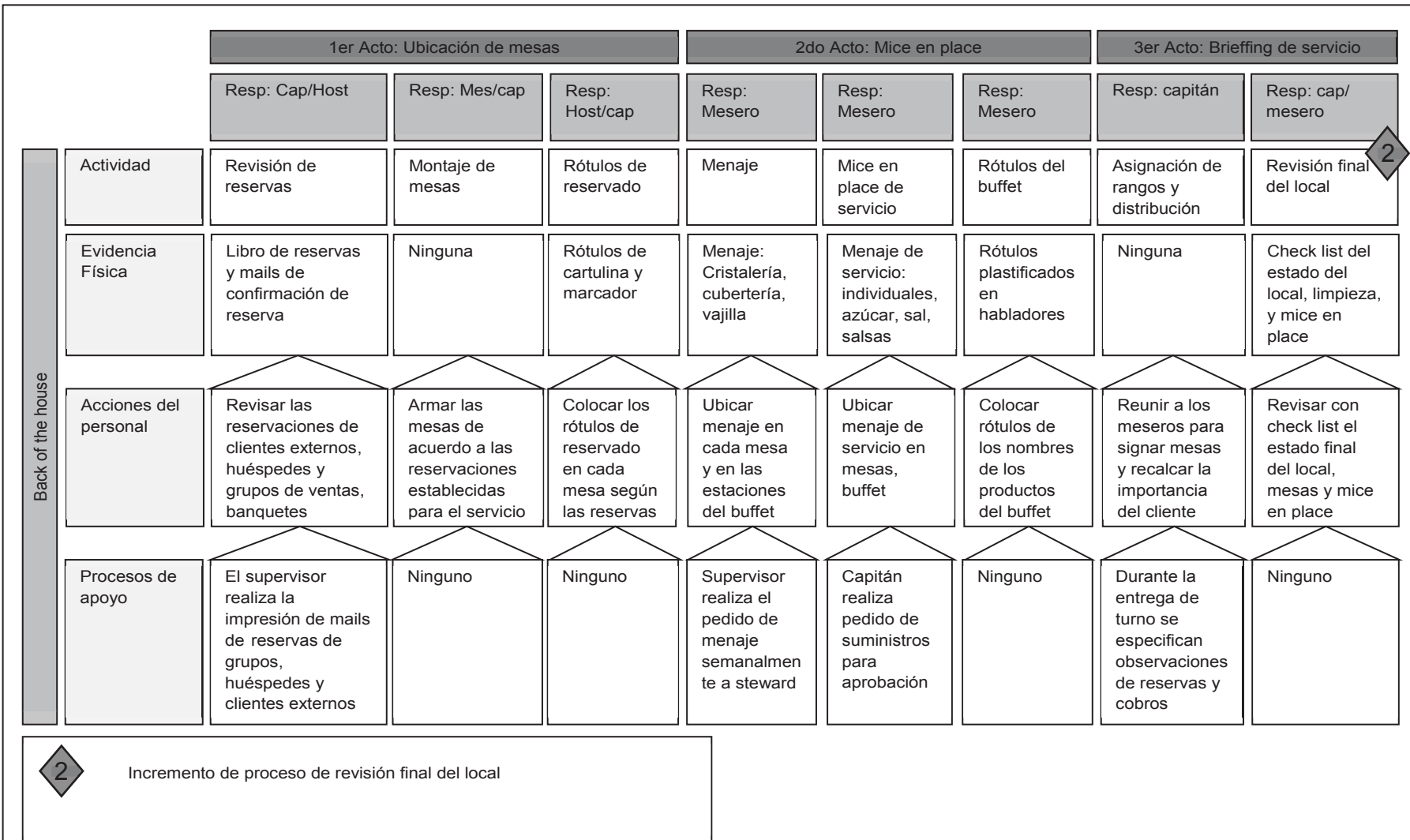


Figura 19. Blue print optimizado proceso de Preparación del servicio

3.3.2 Blue print optimizado durante el servicio

Tabla 14. Definición de actividades *Blue print* optimizado Café Colón- Durante el servicio

Definición de Actividades y Procesos Café Colón		
Secuencia a servicio	Actividades	Procesos
Durante el servicio	Servicio desayuno buffet	<p>Primer acto: Bienvenida del cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de clientes al restaurante 2. Comprobación de reserva 3. Ubicación del cliente en la mesa <p>Segundo acto: Servicio de Alimentos y Bebidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Servicio de agua 5. Servicio de bebidas 6. Información de buffet 7. Comprobación de la experiencia del cliente <p>Tercer acto: Cobro de cuenta y despedida</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Presentación de la cuenta y términos de pago 9. Cobro y entrega de comprobantes de pago 10. Agradecimiento y despedida
	Servicio de desayuno a la carta	<p>Primer acto: Bienvenida del cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de clientes al restaurante 2. Comprobación de reserva 3. Ubicación del cliente en la mesa <p>Segundo acto: Servicio de Alimentos y Bebidas</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Servicio de agua 5. Servicio de bebidas 6. Información de platos a la carta 7. Toma de la orden 8. Servicio de alimentos 9. Comprobación de la experiencia del cliente 10. Retiro de vajilla y cubertería <p>Tercer acto: Cobro de cuenta y despedida</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Presentación de la cuenta y términos de pago 12. Cobro y entrega de comprobantes de pago 13. Agradecimiento y despedida
	Servicio de almuerzo y cena buffet	<p>Primer acto: Bienvenida del cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de clientes al restaurante 2. Comprobación de reserva

		<p>3. Ubicación del cliente en la mesa</p> <p>Segundo acto: Servicio de Alimentos y Bebidas</p> <p>4. Servicio de agua</p> <p>5. Servicio de bebidas</p> <p>6. Información de buffet</p> <p>7. Comprobación de la experiencia del cliente</p> <p>Tercer acto: Cobro de cuenta y despedida</p> <p>8. Presentación de la cuenta y términos de pago</p> <p>9. Cobro y entrega de comprobantes de pago</p> <p>10. Agradecimiento y despedida</p>
	<p>Servicio de almuerzo y cena a la carta</p>	<p>Primer acto: Bienvenida del cliente</p> <p>1. Ingreso de clientes al restaurante</p> <p>2. Comprobación de reserva</p> <p>3. Ubicación del cliente en la mesa</p> <p>Segundo acto: Servicio de Alimentos y Bebidas</p> <p>4. Servicio de agua</p> <p>5. Servicio de bebidas</p> <p>6. Información de platos a la carta</p> <p>7. Toma de la ordene</p> <p>8. Servicio de pan de cortesía</p> <p>9. Servicio de alimentos</p> <p>10. Comprobación de la experiencia del cliente</p> <p>11. Retiro de vajilla y cubertería, ofreciendo un alimentos o bebida adicional</p> <p>Tercer acto: Cobro de cuenta y despedida</p> <p>12. Presentación de la cuenta y términos de pago</p> <p>13. Cobro y entrega de comprobantes de pago.</p> <p>14. Agradecimiento y despedida</p>

		1er Acto: Bienvenida del cliente			2do Acto: Servicio de alimentos y bebidas			3er Acto: Cobro	
		Resp: Hostess	Resp: Hostess	Resp: Hostess	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	
Front of the house	Actividad	Ingreso del cliente al restaurante	Comprobación de la reserva	Ubicación del cliente en la mesa	Servicio de agua	Servicio de bebidas	Información del buffet 4	Comprobación de la experiencia	Presentación de la cuenta 9
	Evidencia Física	Ambiente del local percibido por los sentidos del cliente: Música, olor, limpieza, orden	Libro de reservas: reservas diarias de grupos, huéspedes, cliente externo	Estado de la mesa: limpieza, estabilidad, decoración	Jarra de agua de vidrio, agua de botellón, copa de agua	El café al igual que la leche y el agua se sirve en jarras térmicas	Organización y distribución del buffet, variedad, presentación y calidad de la comida	Comentar numerado	Pre cuenta impresa en el sistema con detalle de los productos consumidos
	Acciones del personal (Visibles)	Aproximarse al cliente para darle la bienvenida e invitarlo a pasar	Preguntar al cliente si tiene reservación y a nombre de quien	Conducir al cliente a la mesa asignada según su reserva	Servir agua una vez estén sentados los clientes en la mesa	Servir al cliente café en la mesa, los Jugos dentro del buffet	Ofrecer alternativas de productos del buffet y explicar las mismas	Preguntar al cliente como esta todo y entregar comentcard	Preguntar al cliente si desea algo adicional cuando acabe de comer, entregar la cuenta inmediate
Back of the house	Acciones del personal (Invisibles)	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Reponer agua en jarras	Reponer café, leche y agua en jarras térmicas	Solicitar a cocina la reposición inmediata del buffet	Ninguna	Imprimir inmediatamente la cuenta en el sistema, revisar los productos
	Procesos de apoyo	Ninguna	Las reservas son informadas por mail con las observaciones	Las mesas son montadas con su rotulo	Ninguna	Los jugos son preparados en cocina producción y el café en el bar	Los alimentos del buffet son producidos en cocina principal	Capitán pide comentcard en suministros	Ninguna
4		Reestructuración del proceso de Información del buffet							
9		Reestructuración del proceso de presentación de la cuenta							

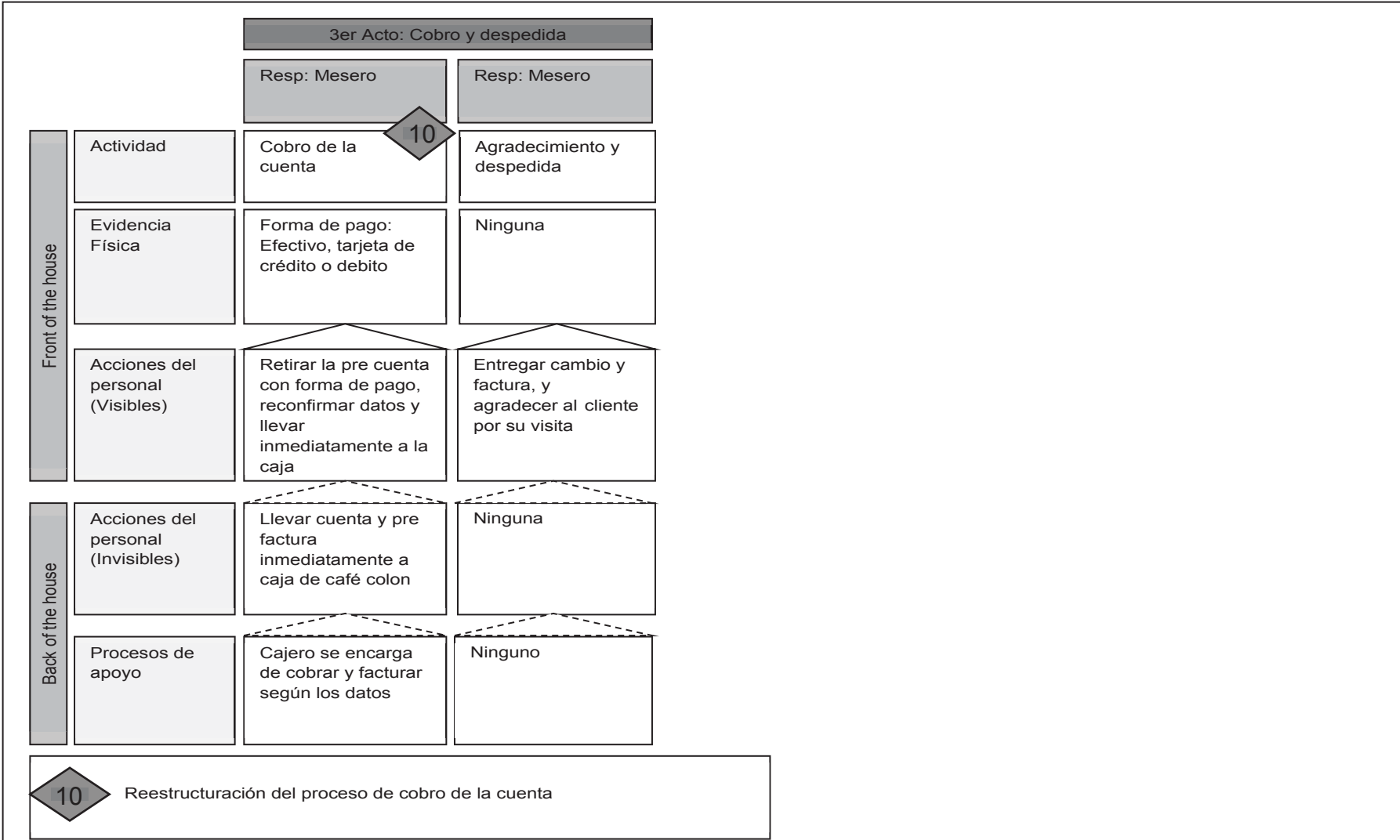


Figura 20. Blue print optimizado Proceso de servicio desayuno buffet

		1er Acto: Bienvenida del cliente			2do Acto: Servicio de alimentos				
		Resp: Hostess	Resp: Hostess	Resp: Hostess	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero
Front of the house	Actividad	Ingreso del cliente al restaurante	Comprobación de la reserva	Ubicación del cliente en la mesa	Servicio de agua	Servicio de bebidas	Información de la carta 5	Toma de la orden 6	Servicio de alimentos 7
	Evidencia Física	Ambiente del local percibido por los sentidos del cliente: Música, olor, limpieza, orden	Libro de reservas: de grupos, huéspedes, cliente externo	Estado de la mesa: limpieza, estabilidad, decoración	Jarra de agua de vidrio, agua de botellón, copa de agua	El café al igual que la leche y el agua se sirve en jarras térmicas	Presentación y limpieza de la carta	Ninguna	Presentación y calidad de los alimentos
	Acciones del personal (Visibles)	Aproximarse al cliente para darle la bienvenida e invitarlo a pasar	Preguntar al cliente si tiene reservación	Llevar al cliente a la mesa e informar el nombre del mesero asignado	Servir agua una vez estén sentados en la mesa	Servir al cliente café y jugo en la mesa	Explicar los tipos de desayuno con actitud amable y cordial	Tomar la orden de productos	Informar tiempo de demora de los alimentos
Back of the house	Acciones del personal (Invisibles)	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Reponer agua en jarras	Reponer café, leche y agua en jarras térmicas	Ninguna	Digitar inmediatamente en el sistema, revisando los productos	Completar la orden con pan o fruta a elección del cliente
	Procesos de apoyo	Ninguna	Las reservas son informadas por mail	Las mesas son montadas con su rotulo de reservado	Ninguna	Los jugos son preparados en cocina producción y el café en el bar	Ninguna	Cocina recibe la comanda en el sistema y prepara los alimentos	Los platos son entregados en la cocina
5		Reestructuración del proceso de información de la carta							
6		Reestructuración del proceso de toma de la orden							
					7 Reestructuración del proceso de servicio de alimentos				

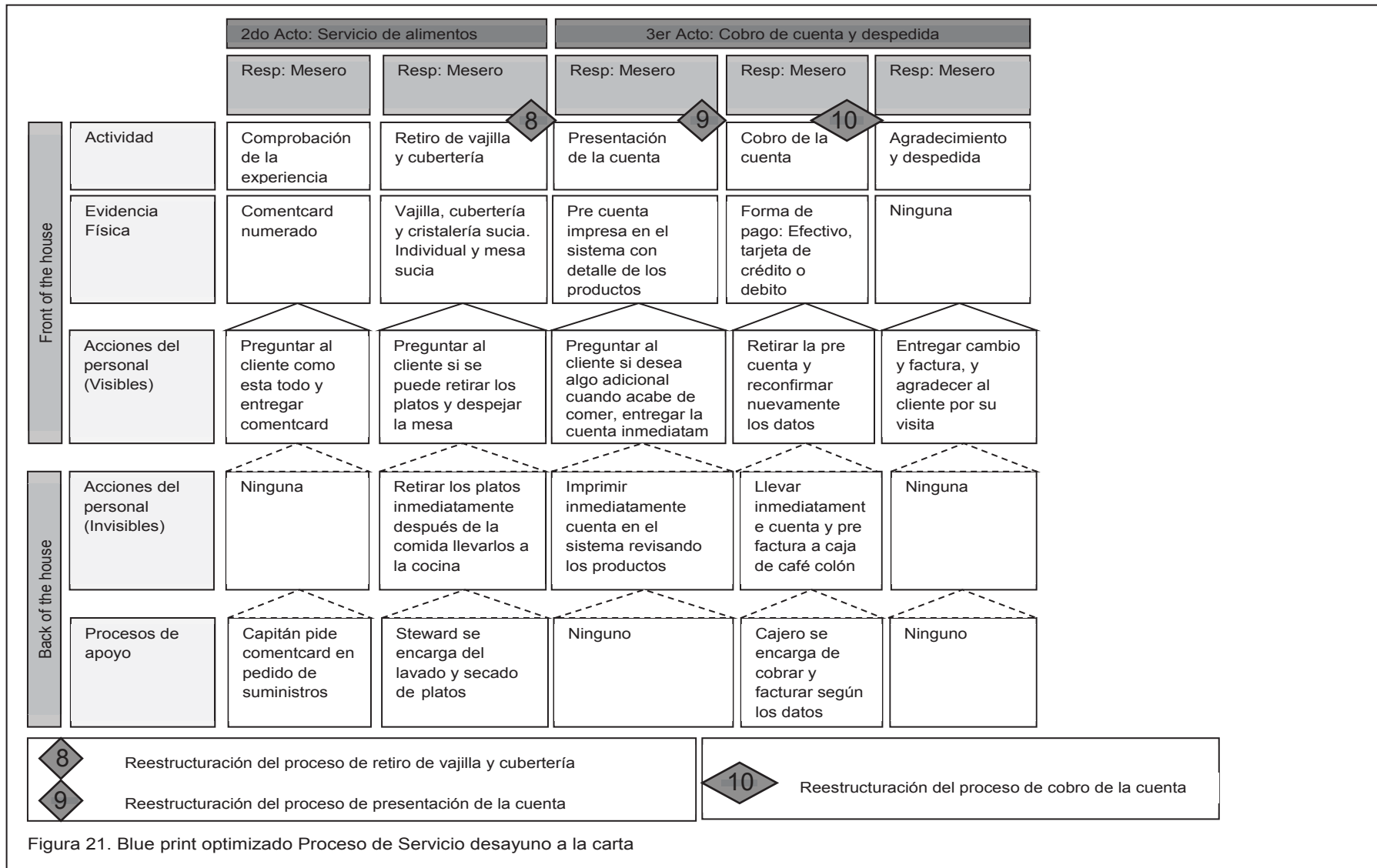
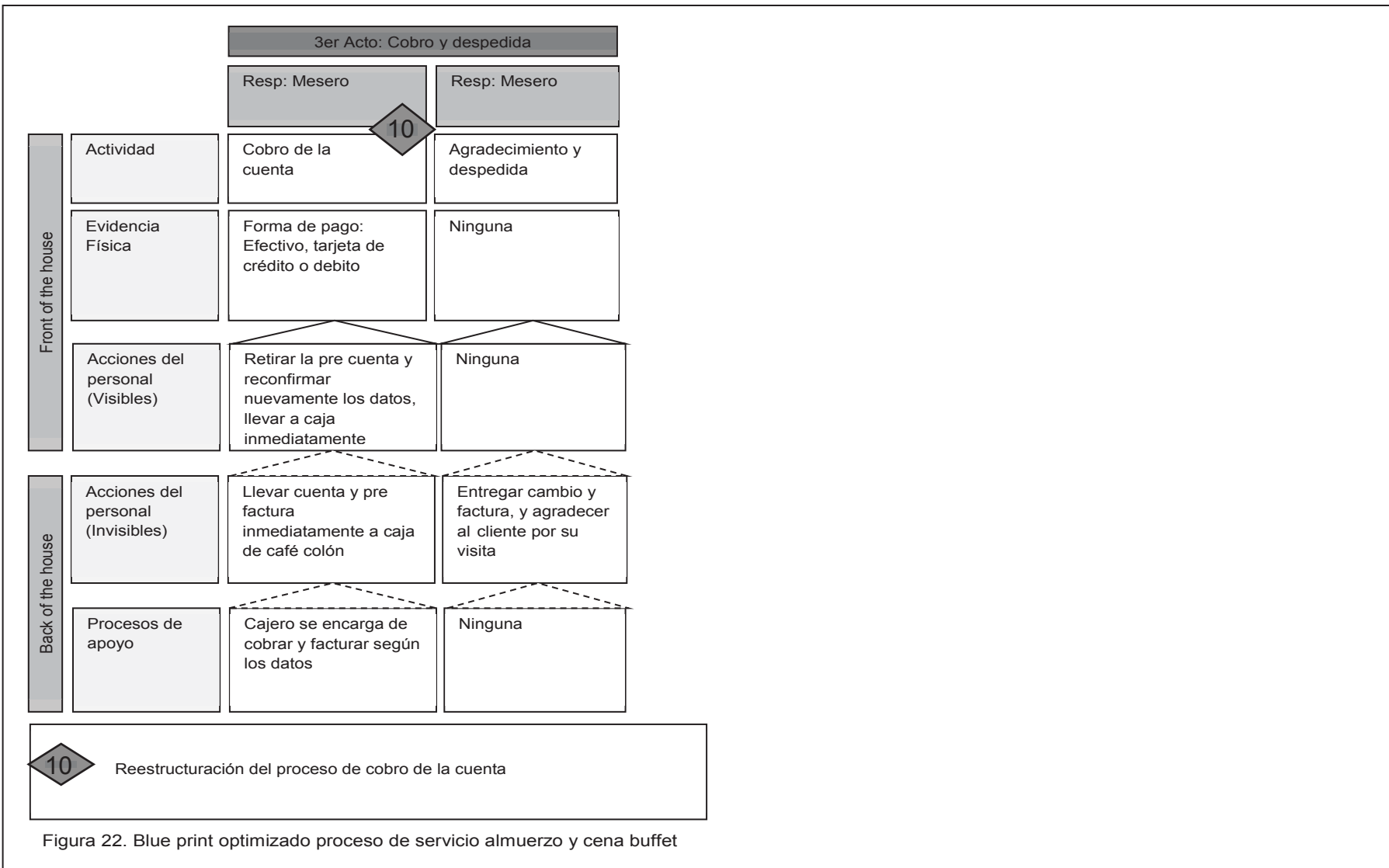


Figura 21. Blue print optimizado Proceso de Servicio desayuno a la carta

		1er Acto: Bienvenida del cliente			2do Acto: Servicio de alimentos y bebidas			3er Acto: cobro	
		Resp: Hostess	Resp: Hostess	Resp: Hostess	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	
Front of the house	Actividad	Ingreso del cliente al restaurante	Comprobación de la reserva	Ubicación del cliente en la mesa	Servicio de agua	Servicio de bebidas	Información del buffet	Comprobación de la experiencia	Presentación de la cuenta
	Evidencia Física	Ambiente del local percibido por los sentidos del cliente: Música, olor, limpieza, orden	Libro de reservas: reservas diarias de grupos, huéspedes, cliente externo	Estado de la mesa: limpieza, estabilidad, decoración	Jarra de agua de vidrio, agua de botellón, copa de agua	Bebidas soft y jugos servidos en vaso y llevados a la mesa en charol	Organización y distribución del buffet, variedad, presentación y calidad de la comida	Comentcard numerado	Pre cuenta impresa en el sistema con detalle de los productos consumidos
	Acciones del personal (Visibles)	Aproximarse al cliente para darle la bienvenida e invitarlo a pasar	Preguntar al cliente si tiene reservación y a nombre de quien	Conducir al cliente a la mesa asignada	Servir agua una vez estén sentados en la mesa	Ofrecer bebidas e informar el tiempo de demora	Ofrecer alternativas de productos del buffet y explicar las mismas	Preguntar al cliente como esta todo y entregar comentcard	Preguntar si desea algo adicional y entregar la cuenta inmediateamente
Back of the house	Acciones del personal (Invisibles)	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Reponer agua en jarras	Digitar inmediateamente en el sistema revisando los productos	Solicitar a cocina la reposición inmediata del buffet	Ninguna	Imprimir inmediateamente cuenta en el sistema revisar los productos
	Procesos de apoyo	Ninguna	Las reservas son informadas por mail con las observaciones	Las mesas son montadas con su rotulo	Ninguna	Bar de Café Colón prepara los jugos ordenados	Los alimentos del buffet son producidos en cocina principal	Capitán pide comentcard en pedido de suministros	Ninguna
3		Reestructuración del proceso de servicio de bebidas			9			Reestructuración del proceso de presentación de la cuenta	
4		Reestructuración del proceso de información del buffet							



		1er Acto: Bienvenida del cliente			2do Acto: Servicio de alimentos y bebidas					
		Resp: Hostess	Resp: Hostess	Resp: Hostess	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	Resp: Mesero	
Front of the house	Actividad	Ingreso del cliente al restaurante	Comprobación de la reserva	Ubicación del cliente en la mesa	Servicio de agua	Servicio de bebidas 3	Información de la carta 5	Toma de la orden 6	Servicio de pan de cortesía	
	Evidencia Física	Ambiente del local percibido por los sentidos del cliente: Música, olor, limpieza, orden	Libro de reservas: reservas diarias de grupos, huéspedes, cliente externo	Estado de la mesa: limpieza, estabilidad, decoración	Jarra de agua de vidrio, agua de botellón, copa de agua	Bebidas soft y jugos servidos en vaso y llevados a la mesa en charol	Presentación y limpieza de la carta	Ninguna	Canasta de pan, pan integral, pan de sal mantequilla	
	Acciones del personal (Visibles)	Aproximarse al cliente para darle la bienvenida e invitarlo a pasar	Preguntar al cliente si tiene reservación y a nombre de quien	Llevar al cliente e informar el nombre del mesero	Servir agua una vez estén sentados en la mesa	Ofrecer bebidas e informar el tiempo de demora	Explicar los platos con actitud amable y cordial	Tomar la orden de productos ofreciendo sugerencias	Servir canasta de pan con mantequilla y mermelada como cortesía	
Back of the house	Acciones del personal (Invisibles)	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Reponer agua en jarras	Digitar en el sistema inmediatamente e revisando los productos	Ninguna	Ninguna	Reponer pan, mantequilla y mermelada	
	Procesos de apoyo	Ninguna	Las reservas son informadas por mail con las observaciones	Las mesas son montadas con su rotulo	Ninguna	Bar de Café Colón prepara los jugos ordenados	Ninguna	Cocina recibe la comanda y prepara los alimentos	El pan es preparado en la pastelería del hotel	
		3 Reestructuración del proceso de servicio de bebidas 5 Reestructuración del proceso de información de la carta				6 Reestructuración del proceso de toma de la orden				

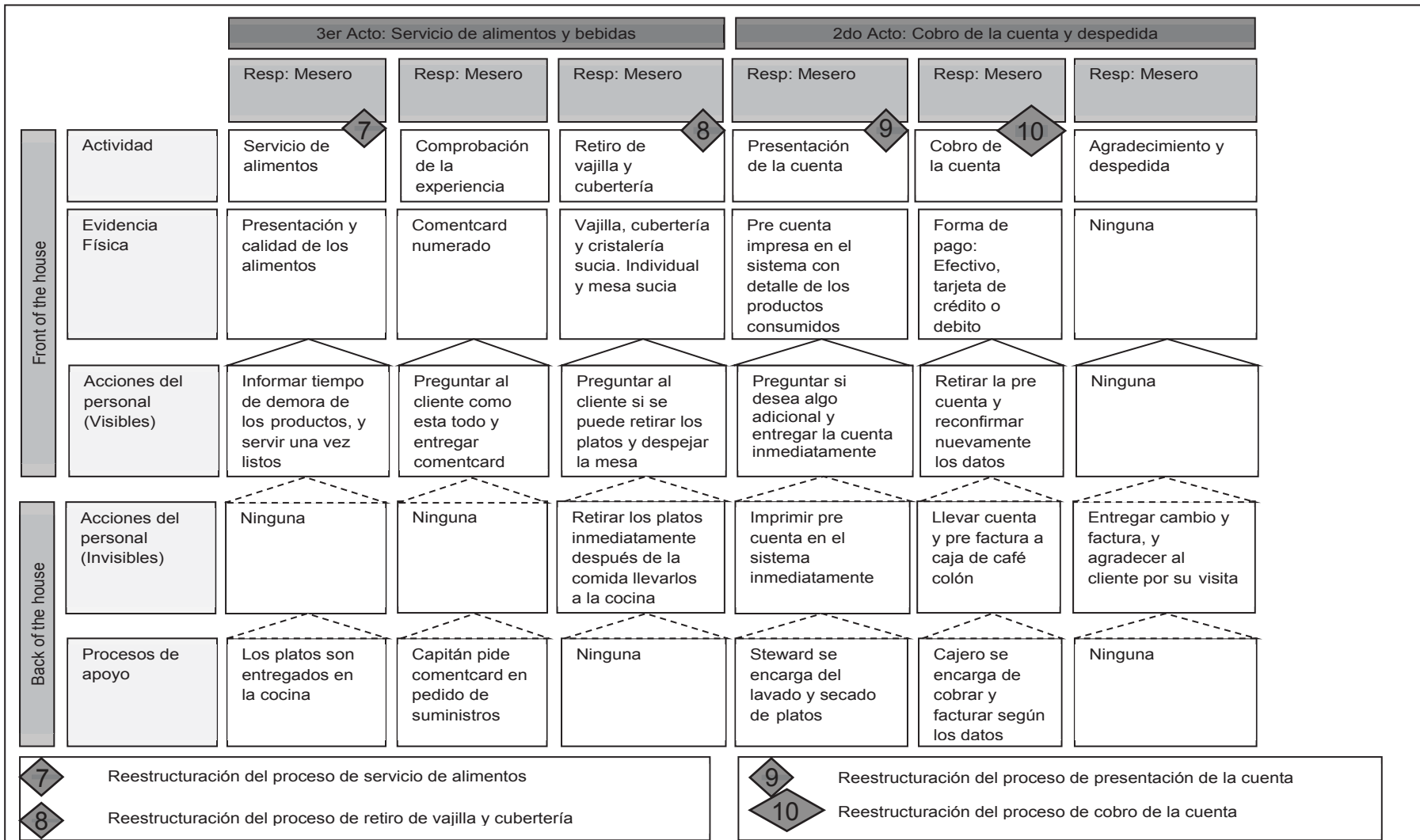
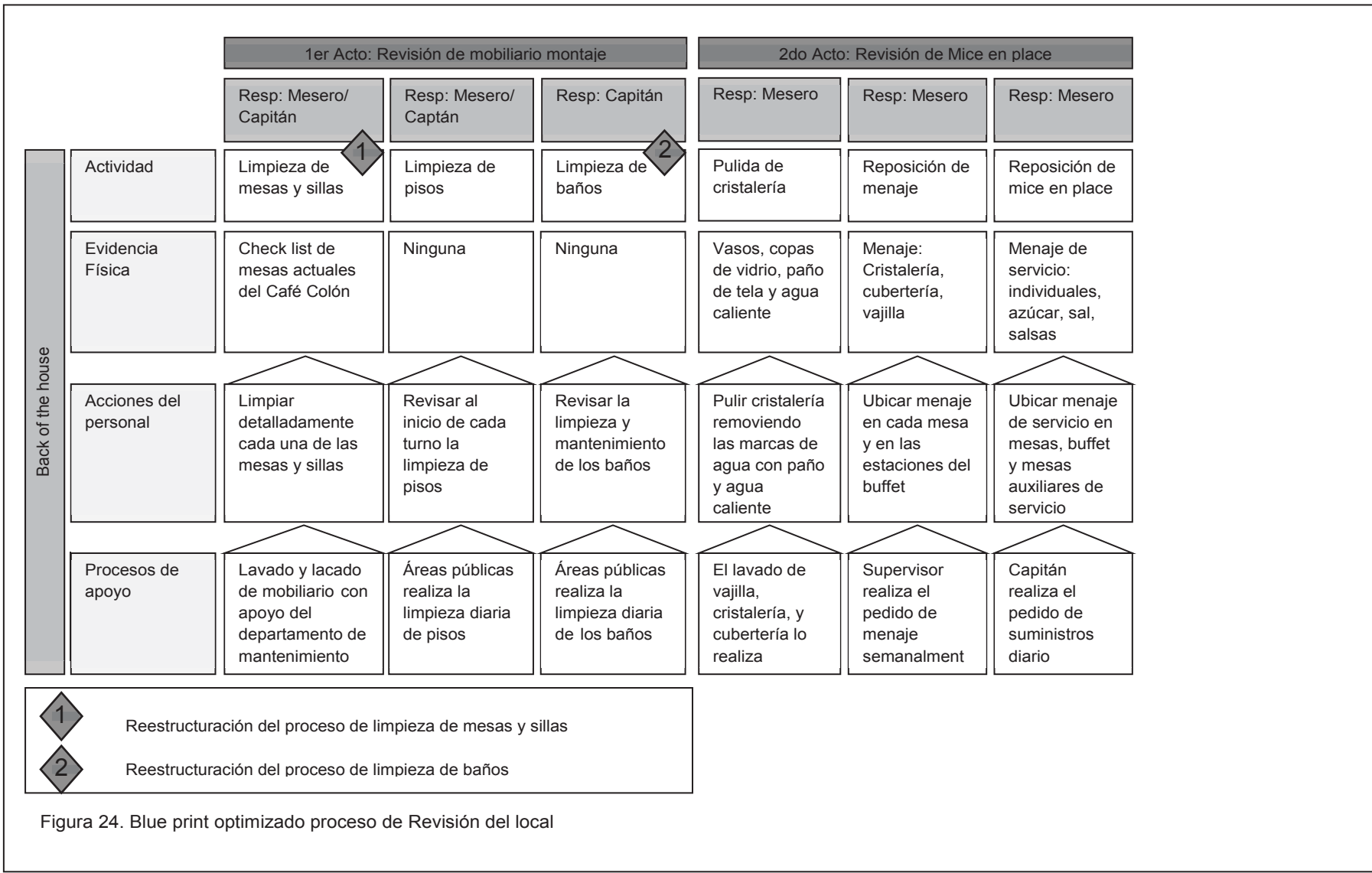


Figura 23. Blue print optimizado proceso de servicio almuerzo y cena a la carta

3.3.3 Blue print optimizado post servicio

Tabla 15. Definición de actividades Blue print optimizado Café Colón- Post servicio

Definición de actividades y procesos		
Secuencia a servicio	Actividades	Procesos
Post servicio	Revisión del estado del local y Mice en place	1er acto: Revisión de mobiliario y local 1. Limpieza de mesas y sillas 2. Limpieza de pisos 2do acto: Revisión de Mice en place 3. Pulida de cristalería 4. Reposición de menaje: cristalería, vajilla, cubertería 5. Reposición de mice en place de servicio: individuales, servilletas, sal, azúcar



Mediante la elaboración del *Blue print* actual se lograron identificar los procesos con sus respectivas actividades, que requieren ser modificados a través de las oportunidades de mejora, principalmente aquellas referentes a la entrega del servicio y limpieza del local, estas fueron corregidas en el *Blue Print* optimizado, mismo que servirá de guía para la elaboración de la propuesta de mejoramiento, y el manual de estándares y procedimientos.

4. Capítulo IV. Propuesta de mejoramiento

La implementación de una propuesta de mejoramiento para el restaurante Café Colón tiene como propósito principal mejorar la calidad del servicio ofrecido a huéspedes y clientes, estableciendo al servicio al cliente como una nueva ventaja competitiva en la oferta de A&B, que permita retener a los clientes habituales y atraer a nuevos clientes potenciales.

4.1 Mejoramiento de la calidad del servicio: Amabilidad del personal, rapidez del servicio

De acuerdo con los resultados obtenidos en los métodos de medición de la satisfacción del cliente de los ambientes del hotel, analizados en el capítulo 2, se establecerán estrategias dirigidas al comportamiento del personal frente al cliente, trabajando principalmente en la forma en que este se comunica con el mismo demostrando una actitud positiva y abierta con un trato amable y cordial. Además se establecerán estrategias dirigidas a mejorar la rapidez del servicio, a través de las respuestas y reacciones del personal frente a diversas situaciones que requieran de toma de decisiones.

Esta propuesta de mejoramiento del servicio inicia con la implementación de una cultura del servicio dentro de los ambientes del hotel, para promover e inculcar en cada uno de los rincones de los ambientes, la importancia de la satisfacción del cliente. Posteriormente se implementará una estrategia de empoderamiento al personal de servicio, para lograr mayor eficiencia y pro actividad en cada una de las fases del servicio.

4.1.1 Cultura del servicio

La cultura de servicio en una organización es definida por el autor Christian Gronroos. (2006, p. 34-37) como el conjunto de valores y normas que comparten todos los miembros de una organización, orientados hacia un objetivo en común. Estos valores y normas conducen la conducta y actitud de los empleados frente a las interacciones entre el personal y el cliente, tomando en cuenta las situaciones nuevas que constantemente experimenta el sector de

servicio, por encontrarse estrechamente relacionada con el comportamiento del cliente.

Para la implementación de una fuerte cultura organizacional orientada al servicio, es vital la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización desde la alta dirección, pasando por la media, hasta los empleados de primera línea, con cooperación de los departamentos de apoyo. Esta cultura está dirigida por la alta dirección de la empresa, quien es el encargado de fomentar la participación de sus subalternos y controlar el avance de la misma, a través de la comunicación permanente, colaboración y liderazgo.

La cultura de servicio deberá estar presente en los procesos de la organización, previamente diseñados en función de la creación y prestación de servicios, es así que resulta fundamental simplificar rutinas y procedimientos de trabajo, eliminando procesos y elementos innecesarios en la operación, esto provocará una mayor calidad percibida por parte del cliente, y una respuesta positiva y motivacional para el empleado.

La cultura del servicio en una organización puede ser utilizada como estrategia de gestión y mejoramiento de la calidad, siempre y cuando esta sea tomada en cuenta como prioritaria, para evitar caer en ambigüedades, esta debe ser además adaptable a los cambios del sector y mantenible durante el tiempo. Para el desarrollo de una estrategia de servicio es importante tomar en cuenta los siguientes factores:

- Misión de la compañía: Es la base de la formulación estratégica, ya que esta define el principal objetivo al que se orienta toda la organización
- Conceptos de servicio: Define las actividades o procesos que deben realizarse, quien las realiza, como se realizan, y los recursos empleados para el cumplimiento del objetivo propuesto.
- Gestión del recurso humano: Comprende los procesos de reclutamiento, capacitación, promociones internas y programa de incentivos, de esta

manera, el personal mantiene un interés continuo en la cultura del servicio, puesto que el alcance de objetivos es medible y recompensado.

4.1.1.1 Diseño e implementación de la cultura del servicio

La implementación de una cultura de servicio en los ambientes del hotel Hilton Colón Quito tiene como principal objetivo fomentar dentro del personal la filosofía del servicio al cliente, como su propósito de trabajo diario y el eje central de toda la operación de alimentos y bebidas, tomando en cuenta que de la experiencia brindada al cliente durante el servicio, depende el retorno del mismo para futuros consumos y recomendación con otros clientes potenciales, esto a su vez genera mayores ventas y por ende un mayor crecimiento para la compañía que beneficia a cada uno de los empleados.

Para ello se realizará una campaña de comunicación con todos los miembros de equipo involucrados que será liderada por la Dirección de Alimentos y Bebidas y supervisores de ambientes, con el apoyo de Recursos Humanos. Esta campaña servirá como el lanzamiento oficial de la implementación de la cultura organizacional del servicio dentro de los ambientes del hotel, especialmente Café Colón. Dentro de la campaña de comunicación se dará inicio también a 2 campañas de involucramiento y participación que tendrán como objetivo mantener la continuidad de la cultura del servicio de forma más participativa y práctica.

- **Hablemos del servicio:** Se trata de un listado de conversaciones con temas relacionados al servicio, para ser analizados y discutidos durante la reunión de comunicación mensual de ambientes, a través de lluvias de ideas, ejemplos de situaciones reales, y dramatizaciones del servicio. Una vez finalizado el proceso de socialización se llenará el registro de asistencia y detalle de la actividad, adjuntando los archivos de soporte como grabaciones, fotografías etc.
- **Compartamos historias:** Se trata de la publicación de historias relevantes, contadas por los miembros de equipo durante sus experiencias de servicio con el cliente. Estas serán revisadas por el

supervisor de ambientes y publicadas en el corcho del departamento, además serán compartidas durante las reuniones de comunicación mensuales

Tabla 16. Campaña de comunicación cultura organizacional de servicio

Campaña de comunicación, involucramiento y participación		
	Implementación	Seguimiento y control
Responsable:	Supervisores de Ambientes con apoyo de RRHH. Se evaluará la necesidad de invitar a un profesional externo especializado en cultura organizacional, servicio y coaching	Supervisores de ambientes con apoyo de RRHH
Área de implementación:	Programa piloto a desarrollarse en Café Colón, posteriormente al resto de ambientes.	Café Colón y posteriormente los ambientes involucrados
Participantes:	Capitanes, capitanes Jr., Hostess, meseros, barman, cocina de Café Colón	Capitanes, capitanes Jr., Hostess, meseros, barman, cocina de Café Colón
Tiempo de duración:	<u>Campaña de comunicación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • 1 mes: Mediante secciones semanales de 2 horas <u>Campaña hablemos del servicio:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mensualmente durante las reuniones de comunicación <u>Campaña Compartamos historias:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mensualmente durante las reuniones de comunicación 	Mensualmente durante las reuniones de comunicación
Metodología:	<u>Campaña de comunicación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Charlas y exposiciones de supervisores y profesionales del sector • Revisión de casos de estudio • Ejercicios prácticos de situaciones reales del servicio <u>Campaña Hablemos del servicio:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo práctico desarrollando el primer tema de conversación <u>Campaña Compartamos historias</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ejemplo práctico compartiendo historias verbalmente 	<u>Campaña de comunicación:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Observación diaria del personal durante su turno de trabajo <u>Campaña hablemos del servicio:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión mensual de minutas de reuniones de comunicación • Revisión de formatos de registro de temas de conversación

		<p><u>Campaña compartamos historias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión mensual de minutas de reuniones de comunicación • Revisión de historias publicadas de miembros de equipo durante el servicio
Material de apoyo	<p><u>Campaña de comunicación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Digital: Diapositivas, videos, imágenes. <p><u>Campaña hablemos del servicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Listado de temas de conversación para reuniones de comunicación. (ver tabla 17) • Formato de registro y control de temas de conversación. (ver tabla 18) <p><u>Campaña compartamos historias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de publicación de historias de miembros de equipo durante el servicio, para entregar a miembros de equipo. (ver figura 25) • Cartulina mensual de publicación de historias de miembros de equipo, para pegar en área de servicio. (ver figura 26) 	<p><u>Campaña hablemos del servicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reunión de comunicación • Formato de registro de temas de conversación y material de apoyo anexo <p><u>Campaña compartamos historias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reunión de comunicación • Formato de nominación con historias publicadas en corcho del departamento.
Temas a tratar:	<p><u>Campaña de comunicación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de cultura organizacional de servicio y su influencia en la satisfacción del cliente • Importancia del servicio en la satisfacción del cliente • Momentos de verdad • Como practicar la cultura del servicio en el trabajo diario. <p><u>Hablemos del servicio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicación de la importancia de la campaña y como realizarla <p><u>Compartamos Historias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicación de la importancia de la campaña y como realizarla 	Opiniones del personal con respecto al avance de la implementación de la cultura de servicio

Tabla 17. Listado de temas de conversación- Campaña hablemos de servicio

Hotel Hilton Colón Quito	
CAMPAÑA HABLEMOS DE SERVICIO	
Listado de temas de conversación mensuales	
Mes	Tema
Enero:	La calidad y la perspectiva del cliente
Febrero:	Los clientes realmente importan (CRM)
Marzo:	Capacidad de servicio
Abril:	Mas contacto con los clientes
Mayo:	Todos somos vendedores
Junio:	La experiencia perfecta
Julio:	Resolver problemas comunes
Agosto:	Nunca decir NO
Septiembre:	Innovación
Octubre:	Los detalles
Noviembre:	Sentido de la urgencia
Diciembre:	Tareas múltiples
Preparación para la conversación	
<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con el tema de conversación del mes, prepare su exposición acompañada de diapositivas, videos, y ejemplos prácticos para realizar dentro del grupo, relacionados con el tema. • Publique en carteleras internas de su área la convocatoria con fecha y hora de su próxima reunión mensual de comunicación y el tema de conversación a tratar. • Documente sus secciones utilizando el registro de control, anexe además fotografías o videos de la sección. 	
Como dirigir la conversación de aprendizaje	
Paso 1: Establecer el propósito de las conversaciones	Recordar a los participantes el propósito de las conversaciones, implementar la cultura de servicio en cada uno de los miembros de equipo para ofrecer experiencias excepcionales de servicio a los clientes.
Paso 2: Dirigir el tema de la conversación	<ul style="list-style-type: none"> • Lea el tema de conversación seleccionado • Exponga la definición e importancia del tema seleccionado, utilizando los videos, y diapositivas de apoyo • Pida a miembros de equipo exponer sus ideas de la aplicación del tema en un ejemplo práctico del servicio • Solicite la opinión de sus miembros de equipo
Paso 3: Finalizar con entusiasmo	<ul style="list-style-type: none"> • Agradezco a los miembro de equipo por su participación • Impulse la práctica del tema escogido y solicite compartir historias que reflejen la implementación de dicho tema
Paso4: Documentar la asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Completar la hoja de registro de temas de conversación, solicitando la firma, y sugerencias de miembros de equipo.

Tabla 18. Registro de conversaciones mensuales- Campaña hablemos de servicio

Hotel Hilton Colón Quito		
CAMPAÑA HABLEMOS DE SERVICIO		
Registro de conversaciones mensuales		
Fecha:		
Departamento:		
Tema de conversación:		
Desarrollo del tema:		
Nombre y apellido	Firma	Observaciones
Supervisor encargado:		Firma

Campaña Compartamos Historias

Hilton
COLÓN QUITO

Compartamos aquellas historias y momentos vividos con nuestros clientes que reflejan nuestra "cultura de servicio"

Fecha: _____

Nombre de miembro de equipo: _____

Departamento al que pertenece: _____

Detalles de la historia:

Figura 25. Ficha de inscripción de historias

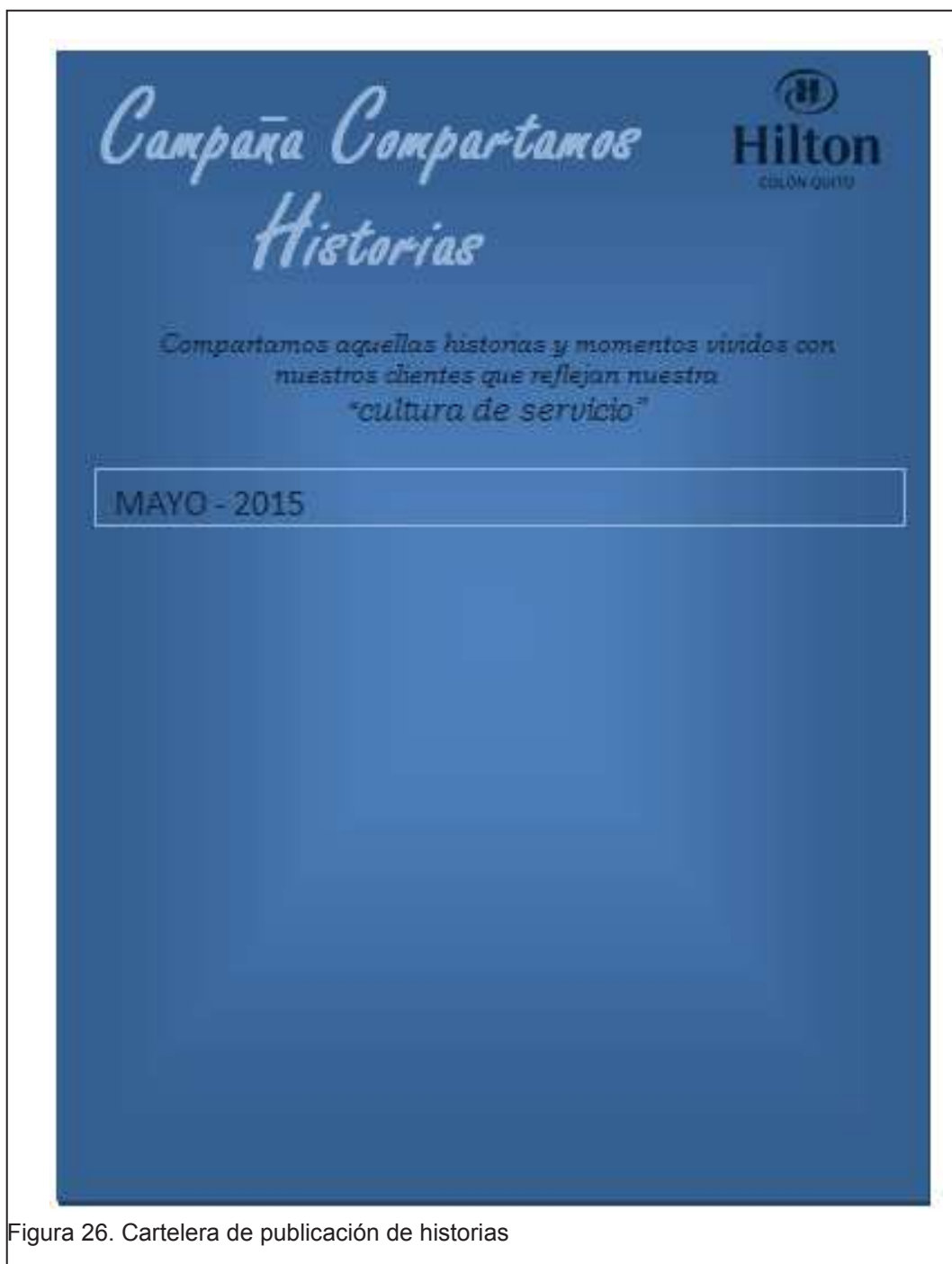


Figura 26. Cartelera de publicación de historias

4.1.2 Gestión del recurso humano

4.1.2.1 Plan de Capacitación

El plan de capacitación para el personal de ambientes, está dirigido a mejorar la experiencia del servicio, reforzando los conocimientos del personal, brindándoles herramientas que les den una mayor seguridad a la hora de tratar con el cliente en las diferentes situaciones que se presentan en sus funciones diarias. Para ello se diseñó un plan de capacitación compuesto por cursos y adiestramientos enfocados en servicio al cliente, ventas, comunicación con el cliente, etc. Este será liderado por la dirección de alimentos y bebidas, y supervisores de ambientes en cooperación con el departamento de Recursos humanos.

Una vez impartida la capacitación es importante realizar un seguimiento y control del desarrollo de las funciones diarias de los miembros de equipo, con el fin de identificar si se están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos, y las repercusiones de estos en la satisfacción del cliente, para ello los supervisores monitorearán los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente y *SALT*, además de la observación diaria del comportamiento del personal durante el servicio.

Tabla 19. Plan de capacitación

Plan de capacitación					
Tema	Objetivo	Metodología	Material de apoyo	Participantes	Adiestrador
Inducción de nuevos estándares y procedimientos	Dar a conocer a los miembros de equipo, los cambios efectuados en los procedimientos según el Blue Print optimizado, explicando el porqué de dichas mejoras	Exposición con diapositivas de los flujo gramas de procesos y análisis en comparación con los procedimientos actuales	Manual actualizado impreso de los procedimientos optimizados pre, durante y post servicio	Meseros, Capitanes, Capitanes Jr., Hostess, barman	Supervisor de Ambientes
Servicio al cliente	Ampliar conocimientos de técnicas de servicio al cliente, para la mejora de la experiencia del mismo	Charlas y casos de estudio de empresas exitosas en servicio al cliente. Exposiciones de videos demostrativos	Equipos audiovisuales	Meseros, Capitanes, Capitanes Jr., Hostess, barman	Supervisor de ambientes, profesionales del sector
Comunicación asertiva: Lenguaje verbal y no verbal	Mejorar la forma de comunicación del miembro de equipo con clientes internos y externos, a través de lenguaje verbal y no verbal de forma simple, fluida, cortés y fácil de entender	Ejercicios prácticos de comunicación, modulación, postura, tono de voz, y expresión corporal	Equipos audiovisuales	Meseros, Capitanes, Capitanes Jr., Hostess, barman	Profesionales de programación Neurolingüística, o técnicas de comunicación
Ventas	Incrementar conocimientos de	Exposición utilizando videos,	Equipos audiovisuales	Meseros, Capitanes,	Supervisores de ambientes

	técnicas de venta durante los momentos de verdad, para fomentar la venta de bebidas, entradas, postres y productos sin rotación	imágenes y diapositivas. Ejercicios prácticos de situaciones con el cliente		Capitanes Jr., Hostess, barman	Profesionales del sector
Resolución de quejas y conflictos	Ampliar conocimientos de la manera de afrontar las quejas de los diferentes tipos de clientes, y como lidiar con estos, para brindarles una solución satisfactoria	Exposición utilizando videos, imágenes y diapositivas. Ejercicios prácticos de situaciones con el cliente	Equipos audiovisuales	Meseros, Capitanes, Capitanes Jr., Hostess, barman	Supervisores de ambientes Profesionales del sector
Etiqueta y protocolo	Aumentar los conocimientos de etiqueta y protocolo requeridos para relacionarse con clientes internos y externos, de forma cortés y educada	Exposición utilizando videos, imágenes y diapositivas. Ejercicios prácticos de situaciones con el cliente	Equipos audiovisuales	Meseros, Capitanes, Capitanes Jr., Hostess, barman	Supervisores de ambientes Profesionales del sector
Limpieza y presentación personal	Mejorar la presentación personal de miembros de equipo a través de la re inducción de estándares de limpieza personal, y porte de uniforme	Exposición utilizando videos, imágenes y diapositivas.	Equipos audiovisuales	Meseros, Capitanes, Capitanes Jr., Hostess, barman	Personal de RRHH

Conocimiento general de los productos y servicios del hotel y de Alimentos y Bebidas	Refrescar los conocimientos de los servicios ofrecidos en habitaciones, beauty center y principalmente alimentos y bebidas, requeridos para orientar a clientes y huéspedes que tengan dudas al respecto	Exposición utilizando diapositivas e imágenes Recorrido de inducción por las áreas del hotel	Equipos audiovisuales	Meseros, Capitanes, Capitanes Jr., Hostess, barman	Personal de RRHH
--	--	---	-----------------------	--	------------------

4.1.2.2 Plan de Incentivos

El plan de incentivos para el personal de ambientes, tiene como propósito reconocer y resaltar la labor destacada de los miembros de equipo, que demuestren su cultura de servicio en el desarrollo de sus funciones, poniendo en práctica las capacitaciones recibidas para brindar al cliente un excelente servicio de calidad, con especial atención a cada uno de los detalles y procesos que intervienen en la experiencia general del servicio. Las acciones llevadas a cabo por el personal son evidenciadas tanto en los sistemas de medición de la satisfacción del cliente, como en la rutina diaria observada por compañeros y supervisores.

El reconocimiento del personal destacado en servicio al cliente, debe realizarse de forma objetiva y justa, de acuerdo a lo establecido en el plan de incentivos, respetando los parámetros de evaluación y selección en las fechas indicadas al personal, tomando en cuenta que el plan de incentivos representa una forma de motivación para el personal, sin embargo si este no se cumple de forma permanente y justa, representará una fuerte desmotivación y molestia para el personal, que perderá el interés en participar de la cultura de servicio implementada.

Tabla 20. Plan de Incentivos

Plan de Incentivos				
Plan	Descripción	Procedimientos y condiciones	Incentivos	Participantes
Historias destacadas de servicio	Se elegirá mensualmente una historia destacada de un miembro de equipo que refleje la cultura del servicio para satisfacer las necesidades del cliente, y demuestre empoderamiento en la resolución de quejas o conflictos	El supervisor de ambientes se encargará de recopilar las historias publicadas y elegir la más destacada para ser premiada durante la reunión del comité de A&B, previamente revisada por la Dirección de A&B, junto con el registro de la historia.	Gift certificate por consumo en ambientes o noches de estadía en habitaciones del hotel. (Premio queda a consideración de la Dirección de A&B y supervisores)	Meseros, Capitanes, Capitanes Jr., Hostess, barman.
Comentarios de clientes en encuestas de satisfacción y SALT	Se elegirá mensualmente al miembro de equipo que haya obtenido el mayor número de comentarios positivos por parte de los clientes en las encuestas de satisfacción y SALT	El supervisor de ambientes revisará las encuestas y comentarios del SALT, realizando copias de los mismos para luego ser contabilizados y elegir así al ganador que será premiado durante la reunión del comité de A&B.	Gift certificate por consumo en ambientes o noches de estadía en habitaciones del hotel. (Premio queda a consideración de la Dirección de A&B y supervisores)	Meseros, Capitanes, Capitanes Jr., Hostess, barman.
Actitud proactiva y colaboradora	Se elegirá mensualmente a un miembro de equipo que se destaque en su comportamiento y cumplimiento de sus funciones de forma eficiente, demostrando colaboración, pro actividad, responsabilidad, aptitud positiva frente al cambio, puntualidad, etc.	El supervisor de ambientes analizará el comportamiento destacado de uno de sus miembros de equipo, explicando las razones de su nominación con acciones específicas que realiza el miembro de equipo para ser premiado durante la reunión del comité de A&B	Gift certificate por consumo en ambientes o noches de estadía en habitaciones del hotel. (Premio queda a consideración de la Dirección de A&B y supervisores)	Meseros, Capitanes, Capitanes Jr., Hostess, barman.

4.1.3 Sistema de empoderamiento

El sistema de empoderamiento o empowerment definido por el autor Mapcal (2006, p.52), como un sistema de trabajo orientado a la delegación de responsabilidades al personal de servicio de la organización, otorgando al empleado la potestad para tomar decisiones de forma autónoma en el desarrollo de sus tareas y funciones, que permita responder de forma inmediata ante cualquier situación cotidiana que se presente con los clientes internos y externos con el fin de lograr una mayor satisfacción de los mismos.

Mediante la implementación de un sistema de empoderamiento, se reducen los procesos burocráticos en los que el empleado requiere de la autorización verbal o escrita de su superior inmediato, para la resolución de un problema relacionado con su puesto de trabajo, de esta manera el empleado que deberá estar previamente capacitado en servicio al cliente y resolución de quejas y reclamaciones, tendrá la responsabilidad de tomar acciones inmediatas utilizando su buen criterio, para brindar soluciones ante cualquier situación que afecte la percepción de calidad del cliente y por ende su nivel de satisfacción.

4.1.3.1 Diseño e implementación del sistema de empoderamiento

La implementación de un sistema de empoderamiento para los ambientes del hotel Hilton Colón Quito tiene como principal objetivo mejorar la rapidez del servicio, brindando al personal la autonomía para tomar decisiones de manera inmediata, haciendo frente a cualquier situación que se presente durante el servicio.

Para la implementación del sistema de empoderamiento es necesario tomar en cuenta los siguientes procesos:

1. Capacitación externa del sistema de empoderamiento: Esta capacitación inicial será realizada por profesionales de la materia, dirigida a la dirección de alimentos y bebidas y supervisores de ambientes, con el apoyo de recursos humanos, con el fin de capacitarlos en el diseño del sistema, puesta en marcha y supervisión del mismo.

2. Análisis de funciones y responsabilidades: Supervisores de ambientes analizarán los nuevos procesos detallados en el Blue print optimizado, en comparación con las funciones actuales desempeñadas por su personal, con el fin de determinar los niveles de responsabilidad y poder de decisión que se otorgará al personal.
3. Campaña de comunicación y capacitación: La dirección de alimentos y bebidas y supervisores de ambientes, con apoyo de recursos humanos, lanzarán una campaña de comunicación, además capacitarán a todo el personal en las nuevas responsabilidades y poder de decisión que asumirán, comprometiéndolos en el cumplimiento del mismo para la mejora del servicio.
4. Seguimiento y control: Supervisores de ambientes realizarán un acompañamiento constante, a los miembros de equipo en el desarrollo diario de su trabajo, observando la manera en que este afronta las situaciones con los clientes y la manera en que las resuelve, brindándole apoyo y asesoramiento cuando este lo requiera.

4.1.3.2 Reestructuración de funciones y responsabilidades

Mesero:

- Podrá realizar sugerencias de productos de la carta, bebidas de acuerdo a las necesidades del cliente.
- En caso de presentarse demora excesiva por alta ocupación podrá ofrecer al cliente una bebida *soft* o jugo de cortesía de la casa mientras espera.

Capitán/ Capitán Jr.:

- En caso de requerimientos especiales de asignación y ubicación de mesas por parte del cliente, podrá decidir analizando previamente sus reservaciones los cambios o concepciones especiales de espacio que requiera el cliente.
- En caso de presentarse alta ocupación, podrá solicitar al área de banquetes el préstamo de personal que sirva de apoyo.

- En caso de presentarse alta ocupación, podrá alargar la hora del servicio analizando que exista la reposición necesaria de comida con la cocina de Café Colón.
- En caso de falta de productos de menaje, *mice en place* de servicio o licores, podrá solicitar el pedido a bodega para reposición

Hostess:

- En caso de presentarse quejas del cliente, podrá ofrecer al cliente cambio del plato, cancelación del pedido o en último de los casos anulación de la cuenta o devolución del dinero, utilizando su criterio de análisis de la situación.
- En caso de presentarse casos de indisciplina, impuntualidad, o mala presentación personal por parte del personal, podrá solicitarles que se retiren y enviar a recursos humanos para las sanciones del caso.
- En caso de requerirse mantenimiento en mobiliario o equipo podrá solicitar con orden de trabajo al departamento de mantenimiento
- En caso de requerimientos especiales de asignación y ubicación de mesas por parte del cliente, podrá decidir analizando previamente sus reservaciones los cambios o concepciones especiales de espacio que requiera el cliente.
- En caso de presentarse alta ocupación, podrá solicitar al área de banquetes el préstamo de personal que sirva de apoyo.
- En caso de presentarse alta ocupación, podrá alargar la hora del servicio analizando que exista la reposición necesaria de comida con la cocina de Café Colón.
- En caso de falta de productos de menaje, *mice en place* de servicio o licores, podrá solicitar el pedido a bodega para reposición

Barman:

- En caso de requerimientos especiales de bebidas, podrá realizar combinaciones diferentes o cambios en la receta, que se ajusten al cliente.
- En caso de quejas del cliente podrá ofrecerle cambio de la bebida o cancelación del pedido, utilizando su criterio de análisis para cada situación.

4.1.3.3 Comunicación y capacitación

Tabla 21. Campaña de comunicación y capacitación Sistema de Empoderamiento

Campaña de comunicación y capacitación		
	Implementación	Seguimiento y control
Responsable:	Supervisores de Ambientes con apoyo de RRHH. Se recomienda la participación de profesionales de la materia	Supervisores de ambientes con apoyo de RRHH
Área de implementación:	Programa piloto a desarrollarse en Café Colón, posteriormente al resto de ambientes.	Café Colón y posteriormente los ambientes involucrados
Participantes:	Capitanes, capitanes Jr., Hostess, meseros, barman, cocina de Café Colón	Capitanes, capitanes Jr., Hostess, meseros, barman, cocina de Café Colón
Tiempo de duración:	1 mes durante secciones semanales de 2 horas	Mensualmente durante las reuniones de comunicación
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas y exposiciones de supervisores y profesionales de la materia • Revisión de casos de estudio de empresas que practican el empoderamiento • Ejercicios prácticos de situaciones reales del servicio donde se requiera la práctica de 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación diaria del personal durante su turno de trabajo • Revisión de historias de empoderamiento publicadas en el

	empoderamiento	corcho de compartamos historias del departamento.
Material de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Digital: Diapositivas, videos, imágenes. • Perfil de empoderamiento: detalle de las responsabilidades y poder delegado. • Acta de compromiso de cumplimiento del sistema de empoderamiento (ver tabla 22) 	<ul style="list-style-type: none"> • Minuta de reunión de comunicación • Registro de historias de empoderamiento publicadas en el muro de compartamos historias
Temas a tratar:	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de empoderamiento e importancia para la mejora del servicio • Niveles de empoderamiento • Capacidad de respuesta en situaciones de estrés • Manejo de quejas y resolución de conflictos - Descripción de responsabilidades y poder de decisión delegado - Compromiso requerido para llevar a cabo el sistema de empoderamiento 	Opiniones del personal con respecto al avance de la implementación de la cultura de servicio

Tabla 22. Acta de compromiso de responsabilidades- Sistema de empoderamiento

Hotel Hilton Colón Quito
ACTA DE COMPROMISO DE RESPONSABILIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE EMPODERAMIENTO
Fecha:
Nombre:
Cargo:
Departamento:
<p>Mediante esta acta de compromiso certifico que he recibido la capacitación necesaria en el tema de empoderamiento para la aplicación en ventas y servicio al cliente. Conozco la importancia de la aplicación de las habilidades y herramientas adquiridas en este taller para el desarrollo de mis funciones diarias, con el fin de mejorar mi capacidad de respuesta y decisión inmediata frente a las situaciones inesperadas que puedan suscitarse con el cliente, y que afecten directamente su percepción de la calidad del servicio ofrecido.</p> <p>Soy consciente de la confianza y autonomía que se me ha brindado a través de las nuevas funciones asignadas a mi cargo, mismas que estoy en condiciones de desempeñar de forma responsable y eficientemente.</p>
Firma de compromiso del miembro de equipo

4.1.3.4 Seguimiento y control

El seguimiento y control se realizará a través de la observación diaria del comportamiento del personal por parte de los supervisores de ambientes, de la manera en cómo estos enfrentan situaciones con los clientes y son capaces de resolverlos de forma eficiente y rápidamente, utilizando los conocimientos adquiridos durante sus capacitaciones. Durante el proceso de aplicación de empoderamiento es necesario que el supervisor este atento de brindar el apoyo y acompañamiento requerido por el personal, haciéndole sentir que está respaldado.

Además de la observación diaria, también se llevara un control de cumplimiento de las acciones de empoderamiento a través de las historias publicadas en el muro de compartamos historias, para luego ser discutidas en las reuniones de comunicación. Las historias de empoderamiento más destacadas serán reconocidas dentro del plan de incentivos del mes.

Los resultados de la práctica del sistema de empoderamiento se reflejarán en los sistemas de control de satisfacción del cliente, por lo que los supervisores monitorearan constantemente los comentarios de huéspedes y clientes así como la tabulación de resultados de encuestas de satisfacción y *SALT*.

4.2 Mejoramiento de la calidad del servicio: Limpieza del local

De acuerdo con los resultados obtenidos en los métodos de medición de la satisfacción del cliente de los ambientes del hotel, analizados en el capítulo 2, se establecerán estrategias dirigidas al mejoramiento de la limpieza y ambiente general del local, tomando en cuenta las posibles oportunidades de error identificadas en el *blue print* actual, se vio la necesidad de diseñar *check list* de limpieza en los procesos de la revisión final del local en las actividades de pre servicio, y *check list* de limpieza de mesas, sillas y pisos en el proceso de revisión del local en las actividades de post servicio.

4.2.1 Check list revisión final del local: Proceso de preparación del servicio

Tabla 23. Check list revisión final del local

Check list de limpieza revisión final del local			Pre servicio
Café Colón			
Fecha:			
Hora:			
Responsable:			
Actividades	S/C	N/C	Acciones correctivas: En caso de marcar la casilla N/C (no cumple) detalle las acciones que tomo.
Estado de Infraestructura			
Limpieza de pisos			
Limpieza de paredes			
Limpieza de floreros			
Funcionamiento de luces			
Funcionamiento de equipo de audio			
Alineación y limpieza de cuadros			
Limpieza del techo			
Limpieza de cortinas			
Limpieza y pulido de ventanas			
Funcionamiento de puertas			
Estado de mobiliario y equipos			
Alineación de mesas y sillas			
Lacado de mesas y sillas			
Limpieza de cojinería			
Limpieza de mesas y sillas			
Limpieza de mesas auxiliares de servicio y punto de Micross			
Limpieza de isla y estaciones del buffet			
Funcionamiento de punto de Micross			
Funcionamiento y limpieza de cafetera			
Funcionamiento de maquina post mix			
Mice en place			
Limpieza y doblado de servilletas			
Limpieza y pulido de vajilla			
Limpieza y pulido de cubertería			
Limpieza y pulido de cristalería			
Existencia de sobres de azúcar, sal, salsas, mantequilla			
Limpieza de individuales			
Limpieza de cartas			

Existencia de rótulos de reservado			
Limpieza de rótulos del buffet			
Limpieza de habladores de rótulos del buffet			
Limpieza y pulido de jarras de agua			
Firma del responsable:			

4.2.2 Check list limpieza de mesas y sillas: Revisión del local - post servicio

Tabla 24. Check list limpieza de mesas y sillas

Check list de limpieza de mesas y sillas			Pre servicio
Café Colón			
Fecha:			
Hora:			
Responsable:			
Actividades	S/C	N/C	Acciones correctivas: En caso de marcar la casilla N/C (no cumple) detalle las acciones que tomo.
Mesa #1			
Mesa #2			
Mesa #3			
Mesa #4			
Mesa #5			
Mesa #6			
Mesa #7			
Mesa #8			
Mesa #9			
Mesa #10			
Mesa #11			
Mesa #12			
Mesa #13			
Mesa #14			
Mesa #15			
Mesa #16			
Mesa #17			
Mesa #18			
Mesa #19			
Mesa #20			
Mesa #21			
Mesa #22			
Mesa #23			
Mesa #24			
Mesa #25			
Mesa #26			
Mesa #27			
Mesa #28			
Mesa #29			
Mesa #30			
Mesa #31			

Mesa #32			
Mesa #33			
Mesa #34			
Mesa #35			
Mesa #36			
Firma del responsable:			

Con la implementación de estas propuestas de mejoramiento dentro del Café Colón será posible mejorar los resultados de la satisfacción del cliente en cuanto a rapidez del servicio, amabilidad del personal, y limpieza del local, es decir aquellos puntos débiles que se identificaron en el análisis de satisfacción del cliente, y en la elaboración del Blue Print optimizado. Mediante la puesta en práctica de estas propuestas de mejoramiento, además de la implementación de los nuevos procedimientos optimizados, plasmados el manual de estándares y procedimientos, se logrará mejorar la experiencia general del servicio percibido por el cliente.

5. Capítulo V. Diseño de manual de estándares y procedimientos

De acuerdo con el autor Martín Álvarez (2006, p.18-25) son cada vez más las organizaciones que recurren a la implementación de manuales de estándares y procedimientos como una estrategia de mejoramiento de sus productos o servicios, ya que este permite formalizar de manera escrita los sistemas empleados en áreas específicas de trabajo y normalizar así su operación, brindando estabilidad y solidez.

Los manuales de procedimientos brindan una forma eficaz de plasmar todos los conocimientos y experiencia generada en la compañía a través del tiempo, para ser compartida con todo el personal de la organización, de esta manera se logra homogenizar los procedimientos llevados a cabo en cada actividad incurrida por la empresa, para ser utilizado como una guía de trabajo para nuevos miembros de equipo.

La implementación de un manual de procedimientos para el restaurante Café Colón del Hotel Hilton Colón Quito tiene como objetivo ofrecer una guía estandarizada para que miembros de equipo recurran a ella a la hora de llevar a cabo sus funciones de forma más rápida y eficiente, garantizando a la dirección de Alimentos y Bebidas la homogeneidad en la forma en que se entrega la experiencia del servicio al cliente.

Este manual se elaborará utilizando los procesos y actividades definidas en el capítulo 3 con la elaboración de los *Blue Print* optimizados, plasmando el paso a paso de cada proceso pre, durante y post servicio, de forma detallada y fácil de comprender, a través de ejemplos prácticos.

Para llevar a cabo la implementación de dicho manual dentro del Café Colón y poner en práctica su uso, se deberá realizar una inducción de los nuevos procesos y estándares establecidos a través de una capacitación de implementación del manual misma que está considerada en el plan de capacitación propuesto en la campaña de cultura de servicio. Este se realizará a través del estudio del manual impreso, y mediante a practica de ejemplos

cotidianos del servicio, esta capacitación será liderada por los supervisores de ambientes, con apoyo de Recursos Humanos.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Departamento: Alimentos y bebidas

Ámbito: Café Colón

2015

CONTENIDO

1. Procedimientos Pre servicio.....	1
1.1 Procedimiento revisión del local.....	1
1.2 Procedimiento revisión del estado del personal.....	2
1.3 Procedimiento preparación del servicio.....	3
2. Procedimientos Durante el servicio.....	5
2.1 Procedimiento servicio desayuno buffet.....	5
2.2 Procedimiento servicio desayuno a la carta.....	8
2.3 Procedimiento servicio almuerzo y cena buffet.....	11
2.4 Procedimiento servicio almuerzo y cena a la carta.....	13
3. Procedimiento Post servicio.....	16
3.1 Procedimiento revisión del local.....	16



PROCEDIMIENTO REVISIÓN DEL LOCAL

Pre servicio


Objetivo: Mantener el local limpio y ordenado antes de la llegada del cliente

Frecuencia: Diaria

Inicio: Antes de comenzar el primer turno de trabajo, previo al servicio de desayuno

Material a utilizar: Paño de limpieza

Responsable: Capitán, Capitán Jr., Hostess, meseros

Actividad	Proceso
<p><u>1.Revisión de mobiliario y montaje</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estabilidad y alineación de mesas y sillas <ul style="list-style-type: none"> · Revisar estabilidad de cada una de las mesas y sillas del local, revisando que estén alineadas, adecuadas para el servicio, de no ser así, cambiarlas por otras y solicitar a mantenimiento el arreglo de las mismas ❖ Limpieza y cuidado de mesas y sillas <ul style="list-style-type: none"> · Limpiar mesas y sillas utilizando limpión y producto de limpieza, removiendo manchas de comida o agua. Revisar debajo de las mesas rastros de chicles pegados. · Verificar que la cojinería se encuentre limpia y en buen estado, de no ser así reemplazar por otra y solicitar a mantenimiento el arreglo de las mismas
<p><u>2. Revisión de aseo general</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Limpieza de pisos <ul style="list-style-type: none"> · Solicitar al departamento de áreas públicas su apoyo con la limpieza de los pisos, verificando que este quede limpio y seco, apto para el servicio ❖ Limpieza de floreros y marcos <ul style="list-style-type: none"> · Cambiar el agua de los floreros y reemplazar las flores por unas frescas · Limpiar el polvo de ventanas, y cuadros, cerciorándose de que estos estén alineados. ❖ Limpieza de baños <ul style="list-style-type: none"> · Revisar que los baños ubicados a la entrada de Café Colón estén limpios, secos, con agradable olor, dotados de jabón, papel de manos, papel higiénico etc. En caso de no ser así solicitar al departamento de áreas públicas su apoyo inmediato con la limpieza del mismo
<p><u>3. Devolución de lencería</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Retirar lencería sucia <ul style="list-style-type: none"> · Devolver la lencería sucia a lavandería ❖ Reponer lencería limpia <ul style="list-style-type: none"> · Retirar la lencería limpia de ropería utilizando requisición, doblar y ubicar en las mesas



PROCEDIMIENTO REVISIÓN DEL PERSONAL DE SERVICIO

Pre Servicio




Objetivo: Mantener la presentación e imagen del personal antes de iniciar el servicio

Frecuencia: Diaria

Inicio: Antes de iniciar el primer turno de trabajo, previo al servicio de desayuno

Material a utilizar: Registro nominplus, horario de trabajo impreso

Responsable: Capitán, Capitán Jr., Hostess

Actividad	Proceso
<p><u>1.Revisión de Uniforme</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Name tag <ul style="list-style-type: none"> · Revisar que cada miembro de equipo porte su respectivo name tag ubicado a 20 cm por debajo del hombro derecho ❖ Zapatos <ul style="list-style-type: none"> · Revisar que los miembros de equipo porten sus zapatos negros antideslizantes limpios y bien lustrados ❖ Uniforme <ul style="list-style-type: none"> · Revisar que el miembro de equipo porte su uniforme completo, limpio y bien planchado
<p><u>2.Presentación personal</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Uñas <ul style="list-style-type: none"> · Comprobar que las uñas estén limpias, cortas y con esmalte discreto para el caso de las mujeres ❖ Cabello <ul style="list-style-type: none"> · Revisar que el cabello de los empleados este limpio, corto, sin patillas y bien peinado, en el caso de las mujeres recogido y con malla · Revisar que los hombres estén bien afeitados
<p><u>3.Puntualidad</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Registro hora de entrada <ul style="list-style-type: none"> · Supervisar la puntualidad de miembros de equipo a través de sistema de timbre nominplus de acuerdo al horario asignado, previamente publicado en carteleras ❖ Registro hora de salida <ul style="list-style-type: none"> · Supervisar el cumplimiento de la jornada de trabajo del miembro de equipo en sistema nominplus según horario de trabajo previamente publicado en carteleras

PROCEDIMIENTO DE PREPARACIÓN DEL SERVICIO

Pre servicio



Objetivo: Preparar todos los implementos requeridos para iniciar el servicio

Frecuencia: Diaria


Inicio: Al comenzar el primer turno de trabajo, previo al servicio

Material a utilizar: Libro de reservas, rótulos de reservado, rótulos del buffet, mices en place de servicio

Responsable: Capitán, capitán Jr., Hostess

Actividad	Proceso
<p><u>1.Ubicación de mesas</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisión de reservas <ul style="list-style-type: none"> · Revisar las reservas diarias para el servicio de desayuno, almuerzo o cena, según corresponda. · Comprobar detalles de la reservación marcados en el libro de reservas como ubicación de la mesa, número de puestos, mantelería, etc. ❖ Montaje de mesas <ul style="list-style-type: none"> · Distribuir y organizar las mesas de acuerdo al número de puestos de cada reserva ❖ Rótulos de reservado <ul style="list-style-type: none"> · Llenar los rótulos de reservado utilizando marcador permanente con el apellido del cliente o nombre del grupo o empresa y el numero de pax correspondiente · Ubicar el rotulo en la mesa correspondiente
<p><u>2.Mices en place</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Menaje: Cristalería, vajilla, cubertería <ul style="list-style-type: none"> · Cristalería: Revisar que la cristalería este en buen estado no trisada y limpia. Pulir utilizando paño específico para ello, y agua caliente, removiendo marcas de agua o jabón. Ubicar copa de agua en la mesa · Vajilla. Revisar que la vajilla este en buen estado, no despostillada y limpia. Pulir utilizando paño específico para ello, y agua caliente, removiendo marcas de agua o jabón. Ubicar platos en estaciones del buffet · Cubertería: Revisar que la cubertería este en buen estado no doblada. Pulir utilizando paño específico para ello, y agua caliente, removiendo marcas de agua o jabón. Ubicar tenedor y cuchillo en la mesa.



	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mice en place de servicio: Individuales, sal, azúcar, agua, mantequilla, café. <ul style="list-style-type: none"> · Individuales: Ubicar individual en cada puesto de todas las mesas · Sal, azúcar, mantequilla: Ubicar los sobres o sachets de sal, azúcar y mantequilla en las estaciones de apoyo del servicio, en caso de que el cliente lo requiera se le pasara a la mesa utilizando porta sachets · Agua: Servir agua en jarras de vidrio y tener ubicadas en estación de apoyo de servicio de la cocina, cubierta con papel film · Café: Servir café a la mesa utilizando jarras térmicas. El café se preparará diariamente en la maquina cafetera ubicada en el bar de Café Colón. ❖ Rótulos del buffet <ul style="list-style-type: none"> · Ubicar los rótulos del buffet que corresponda (desayuno, almuerzo o cena) en habladores, verificando que estos estén en buenas condiciones · Señalar cada producto del buffet con los rótulos correspondientes · Reponer cucharitas, y pinzas del buffet.
<p><u>3.Briefing de servicio</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asignación de rangos y distribución de meseros <ul style="list-style-type: none"> · Realizar Briefing del servicio, revisando las observaciones de grupos, reservas especiales, tarifas etc. · Asignar a cada mesero el rango de mesas en el que servirán durante el día ❖ Revisión final del local <ul style="list-style-type: none"> · Realizar una revisión final del local después de haberse montado el buffet y antes de iniciar el servicio, utilizando el check list de revisión del local, registrando cualquier novedad.

PROCEDIMIENTO SERVICIO DE DESAYUNO BUFFET



Durante el servicio

Objetivo: Brindar un servicio cordial, atento y rápido al cliente


Frecuencia: Diaria

Inicio: Cuando el cliente o huésped ingresa al restaurante

Material a utilizar: Bolígrafo, Blog de notas, porta cuentas, libro de reservaciones

Actividad	Proceso
<p><u>1. Bienvenida del cliente</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ingreso de clientes al restaurante <ul style="list-style-type: none"> · La Hostess se acerca al cliente a los 15 segundos de su llegada, dándoles la bienvenida de forma amable y cordial, realizando contacto visual. <u>Ejemplo:</u> "Buenos días Sr. bienvenido al restaurante Café Colón" ❖ Comprobación de reserva <ul style="list-style-type: none"> · La Hostess pregunta al cliente si tiene reservación y a nombre de quien y confirma la información en el libro de reservas. En caso de ser huésped preguntar el número de habitación. <u>Ejemplo:</u> "¿Tiene usted reservación Sr.? ¿A nombre de quién?" · Tiene usted una reserva para tres personas. ¿Es correcto?" · En caso de que el cliente no tenga reservación preguntar cuantas personas son y confirmar el espacio disponible. <u>Ejemplo:</u> "¿Cuántas personas son? Permítame confirmar una mesa disponible" ❖ Ubicación del cliente en la mesa <ul style="list-style-type: none"> · La Hostess conduce al cliente hasta la mesa indicada en su reservación, comprobando que el rotulo de reservado de la mesa concuerde con el nombre del cliente. · En caso de no tener reservación conducir al cliente hacia una mesa disponible. <u>Ejemplo:</u> "Por favor tomen asiento, un mesero vendrá enseguida a tomarles la orden"
<p><u>2. Servicio de Alimentos y Bebidas</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Servicio de agua <ul style="list-style-type: none"> · Mesero se acerca a la mesa y se presenta con el cliente de forma cordial, realizando contacto visual y modulando el tono de su voz. <u>Ejemplo:</u> "Buenos días Sr. Mi nombre es Carlos será un placer atenderle el día de hoy". · Servir agua en las copas utilizando jarras de vidrio. · Reponer agua cuando la copa esta a la mitad.



	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Servicio de bebidas <ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer café y leche, así como requerimientos específicos como té, chocolate etc. El pedido de bebidas debe ser servido dentro de los dos minutos de haber sido tomada la orden. <u>Ejemplo:</u> “¿Puedo ofrecerles café? ¿Con o sin leche?” · Adicionalmente tenemos chocolate o té. · Reponer bebidas durante el desayuno cuando estas estén por la mitad. ❖ Información de buffet <ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer al cliente el servicio de desayuno buffet y a la carta, detallar lo que contiene cada uno. · En caso de elegir el buffet, invitar al cliente a servirse sus alimentos <u>Ejemplo:</u> “Por favor Sr. Acérquese a las estaciones del buffet, para que deguste nuestros productos”. · Digitar la comanda en el sistema con los productos ordenados, cerciorando que la información sea correcta. ❖ Comprobación de la experiencia del cliente <ul style="list-style-type: none"> · Acercarse a la mesa para comprobar la experiencia del cliente en los primeros 7 minutos después de haberse servido los alimentos. <u>Ejemplo:</u> “¿Está usted a gusto con su experiencia Sr.? ¿Puedo servirle otra bebida?” · Entregar al cliente comentcard para que evalúe su experiencia <u>Ejemplo:</u> “Con el fin de mejorar nuestro servicio, por favor evalúe nuestra experiencia, su opinión es importante para nosotros”.
<p style="text-align: center;"><u>3.Cobro de cuenta y despedida</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación de la cuenta y términos de pago <ul style="list-style-type: none"> · Acercarse a la mesa del cliente cuando este terminando de comer, en caso de que solicite la cuenta, traerla en los próximos 3 minutos de haberla solicitado. · Retirar vajilla y cristalería sucia. La copa de agua se mantiene en la mesa. Llevar a la cocina y desbarazar en área de steward. · Imprimir la pre cuenta en sistema Micros, comprobando los productos consumidos. · Presentar la pre cuenta al cliente en el porta cuenta, solicitar que complete los datos para su factura. En caso de ser huésped preguntar si desea cargar el consumo a su habitación. En caso de ser grupos preguntar si desean cuentas separadas. <u>Ejemplo:</u> “Aquí tiene su pre cuenta Sr. Por favor ayúdeme registrando los datos completos para la elaboración de su factura”. · Recibir la forma de pago que puede ser en efectivo, tarjeta de crédito o debito. En caso de tarjeta solicitar la cedula también.

❖ Cobro y entrega de comprobantes de pago

- Dirigirse a la caja de Café Colón con la pre cuenta y forma de pago.
- Una vez recibida la factura, comprobar que este correcta y entregar al cliente.

❖ Agradecimiento y despedida

- Despedir al cliente
Ejemplo: "Muchas gracias por su visita Sr. Ha sido un placer atenderle. Que tenga un excelente día".



PROCEDIMIENTO SERVICIO DE DESAYUNO A LA CARTA

Durante el servicio



Objetivo: Brindar un servicio cordial, atento y rápido al cliente

Frecuencia: Diaria

Inicio: Cuando el cliente o huésped ingresa al restaurante

Material a utilizar: Bolígrafo, Blog de notas, porta cuentas, libro de reservaciones

Responsable: Hostess, Mesero

Actividad	Proceso
<p><u>1. Bienvenida del cliente</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ingreso de clientes al restaurante <ul style="list-style-type: none"> · La Hostess se acerca al clientes a los 15 segundos de su llegada, dándoles la bienvenida de forma amable y cordial, realizando contacto visual <u>Ejemplo:</u> “Buenos días Sr. bienvenido al restaurante Café Colón” ❖ Comprobación de reserva <ul style="list-style-type: none"> · La Hostess pregunta al cliente si tiene reservación y a nombre de quien y confirma la información en el libro de reservas. En caso de ser huésped preguntar el numero de habitación <u>Ejemplo:</u> “¿Tiene usted reservación Sr.? ¿A nombre de quién?” · Tiene usted una reserva para tres personas. ¿Es correcto?” · En caso de que el cliente no tenga reservación preguntar cuantas personas son y confirmar el espacio disponible <u>Ejemplo:</u> “¿Cuántas personas son? Permítame confirmar una mesa disponible” ❖ Ubicación del cliente en la mesa <ul style="list-style-type: none"> · La Hostess conduce al cliente hasta la mesa indicada en su reservación, comprobando que el rotulo de reservado de la mesa concuerde con el nombre del cliente. · En caso de no tener reservación conducir al cliente hacia una mesa disponible <u>Ejemplo:</u> “Por favor tomen asiento, un mesero vendrá enseguida a tomarles la orden”
<p><u>2. Servicio de alimentos y bebidas</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Servicio de agua <ul style="list-style-type: none"> · Mesero se acerca a la mesa y se presenta con el cliente, realizando contacto visual y modulando el tono de su voz. <u>Ejemplo:</u> “Buenos días Sr. Mi nombre es Carlos será un placer atenderle el día de hoy”. · Servir agua en las copas utilizando jarras de vidrio · Reponer agua cuando la copa este a la mitad



	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Servicio de bebidas <ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer bebidas calientes como café, té, o chocolate, e indicar las variedades de jugos disponibles. El pedido de bebidas debe ser servido dentro de los dos minutos de haber sido tomada la orden. <u>Ejemplo:</u> “¿Puedo ofrecerle bebidas para acompañar su orden? tenemos café, té, chocolate y jugos de naranja, frutilla, guanábana”. · Reponer bebidas durante el desayuno cuando estas estén por la mitad. ❖ Información de platos a la carta <ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer al cliente el servicio de desayuno buffet y a la carta, detallar lo que contiene cada uno · En caso de elegir platos a la carta, pasar la carta al cliente, abriéndola en la página de desayunos para que realice su elección, explicando los mismos. <u>Ejemplo:</u> “Podemos ofrecerles el desayuno continental, americano, además de huevos rancheros y omelet”. · Colocar en la mesa mantequilla, sal, azúcar. ❖ Toma de la orden <ul style="list-style-type: none"> · Después de un momento acercarse a la mesa para solicitar el pedido <u>Ejemplo:</u> ¿Están listos para ordenar? · Tomar la orden escribiendo los productos en blog de notas · Repetir la orden al cliente <u>Ejemplo:</u> “Le confirmo su orden Sr. Serian 2 desayunos continentales y un desayuno americano”. · Digitar la comanda en el sistema, comprobando que la información este correcta. ❖ Servicio de alimentos <ul style="list-style-type: none"> · Comprobar con la cocina que la información se recibiera y preguntar tiempo de entrega de la orden. · En caso de que el tiempo de entrega sea superior a 10 minutos informar al cliente <u>Ejemplo:</u> “Sr. Quiero informarle que su pedido tomara de 12 a 15 minutos, ¿está bien?” · Servir los platos correspondientes a cada cliente en la mesa sin preguntar a quien corresponde. ❖ Comprobación de la experiencia del cliente <ul style="list-style-type: none"> · Acercarse a la mesa para comprobar la experiencia del cliente en los primeros 7 minutos después de haberse servido los alimentos. <u>Ejemplo:</u> “¿Está usted a gusto con su experiencia Sr.? ¿Puedo servirle otra bebida?” · Entregar al cliente comentcard para que evalúe su experiencia <u>Ejemplo:</u> “Con el fin de mejorar nuestro servicio, por favor evalúe nuestra experiencia, su opinión es importante para nosotros”.
--	---



3.Cobro de cuenta y despedida



❖ **Presentación de la cuenta y términos de pago**

- Acercarse a la mesa del cliente cuando este terminando de comer, en caso de que solicite la cuenta, traerla en los próximos 3 minutos de haberla solicitado.
- Retirar la vajilla y cristalería sucia. La copa de agua se mantiene en la mesa.
- Imprimir la pre cuenta en sistema Micross, comprobando los productos consumidos
- Presentar la pre cuenta al cliente en el porta cuenta, solicitar que complete los datos para su factura. En caso de ser huésped preguntar si desea cargar el consumo a su habitación. En caso de grupos preguntar si desean cuentas divididas.
- Ejemplo: "Aquí tiene su pre cuenta Sr. Por favor ayúdeme registrando los datos completos para la elaboración de su factura".
- Recibir la forma de pago que puede ser en efectivo, tarjeta de crédito o debito. En caso de tarjeta solicitar la cedula también.

❖ **Cobro y entrega de comprobantes de pago**

- Dirigirse a la caja de Café Colón con la pre cuenta y forma de pago.
- Una vez recibida la factura, comprobar que este correcta y entregar al cliente

❖ **Agradecimiento y despedida**

- Despedir al cliente
- Ejemplo: "Muchas gracias por su visita Sr. Ha sido un placer atenderle. Que tenga un excelente día".



PROCEDIMIENTO SERVICIO DE ALMUERZO Y CENA BUFFET

Durante el servicio



Objetivo: Brindar un servicio cordial, atento y rápido al cliente

Frecuencia: Diaria


Inicio: Cuando el cliente o huésped ingresa al restaurante

Material a utilizar: Bolígrafo, Blog de notas, porta cuentas, libro de reservaciones

Responsable: Hostess, Mesero

Actividad	Proceso
<p><u>1. Bienvenida del cliente</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ingreso de clientes al restaurante <ul style="list-style-type: none"> · La hostess se acerca al cliente a los 15 segundos de su llegada, dándoles la bienvenida de forma amable y cordial, realizando contacto visual. <u>Ejemplo:</u> “Buenos tardes/noches Sr. bienvenido al restaurante Café Colón” ❖ Comprobación de reserva <ul style="list-style-type: none"> · La Hostess pregunta al cliente si tiene reservación y a nombre de quien y confirma la información en el libro de reservas. En caso de ser huésped preguntar el numero de habitación <u>Ejemplo:</u> “¿Tiene usted reservación Sr.? ¿A nombre de quién?” · Tiene usted una reserva para tres personas. ¿Es correcto?” · En caso de que el cliente no tenga reservación preguntar cuantas personas son y confirmar el espacio disponible <u>Ejemplo:</u> “¿Cuántas personas son? Permítame confirmar una mesa disponible” ❖ Ubicación del cliente en la mesa <ul style="list-style-type: none"> · La hostess conduce al cliente hasta la mesa indicada en su reservación, comprobando que el rotulo de reservado de la mesa concuerde con el nombre del cliente. · En caso de no tener reservación conducir al cliente hacia una mesa disponible <u>Ejemplo:</u> “Por favor tomen asiento, un mesero vendrá enseguida a tomarles la orden”
<p><u>2. Servicio de Alimentos y Bebidas</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Servicio de agua <ul style="list-style-type: none"> · Mesero se acerca a la mesa y se presenta con el cliente, realizando contacto visual y modulando el tono de su voz. <u>Ejemplo:</u> “Buenos tardes/noches Sr. Mi nombre es Carlos será un placer atenderle el día de hoy”. · Servir agua en las copas utilizando jarras de vidrio · Reponer agua cuando la copa este a la mitad



	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Información de buffet <ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer al cliente el servicio de almuerzo o cena buffet y a la carta, detallar lo que contiene cada uno · En caso de elegir el buffet, invitar al cliente a servirse sus alimentos <u>Ejemplo:</u> “Por favor Sr. Acérquese a las estaciones del buffet, para que deguste nuestros productos”. · Digitar la comanda en el sistema con los productos ordenados, cerciorándose que la información esta correcta. ❖ Comprobación de la experiencia del cliente <ul style="list-style-type: none"> · Acercarse a la mesa para comprobar la experiencia del cliente en los primeros 7 minutos después de haberse servido los alimentos. <u>Ejemplo:</u> “¿Está usted a gusto con su experiencia Sr.? ¿Puedo servirle otra bebida?” · Entregar al cliente comentcard para que evalúe su experiencia <u>Ejemplo:</u> “Con el fin de mejorar nuestro servicio, por favor evalúe nuestra experiencia, su opinión es importante para nosotros”.
<p style="text-align: center;"><u>3.Cobro de cuenta y despedida</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación de la cuenta y términos de pago <ul style="list-style-type: none"> · Acercarse a la mesa del cliente cuando este terminando de comer, en caso de que solicite la cuenta, traerla en los próximos 3 minutos de haberla solicitado. · Retirar la vajilla y cristalería sucia. La copa de agua se mantiene en la mesa. · Imprimir la pre cuenta en sistema Micros, comprobando los productos consumidos. · Presentar la pre cuenta al cliente en el porta cuenta, solicitar que complete los datos para su factura. En caso de ser huésped preguntar si desea cargar el consumo a su habitación. En caso de grupos preguntar si desean cuentas divididas. <u>Ejemplo:</u> “Aquí tiene su pre cuenta Sr. Por favor ayúdeme registrando los datos completos para la elaboración de su factura”. · Recibir la forma de pago que puede ser en efectivo, tarjeta de crédito o debito. En caso de tarjeta solicitar la cedula también. ❖ Cobro y entrega de comprobantes de pago <ul style="list-style-type: none"> · Dirigirse a la caja de Café Colón con la pre cuenta y forma de pago. · Una vez recibida la factura, comprobar que este correcta y entregar al cliente. ❖ Agradecimiento y despedida <ul style="list-style-type: none"> · Despedir al cliente · <u>Ejemplo:</u> “Muchas gracias por su visita Sr. Ha sido un placer atenderle. Que tenga un excelente día”.



PROCEDIMIENTO SERVICIO DE ALMUERZO Y CENA A LA CARTA



Durante el servicio

Objetivo: Brindar un servicio cordial, atento y rápido al cliente

Frecuencia: Diaria

Inicio: Cuando el cliente o huésped ingresa al restaurante

Material a utilizar: Bolígrafo, Blog de notas, porta cuentas, libro de reservaciones

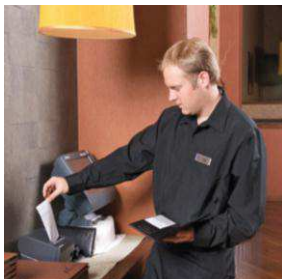
Actividad	Proceso
<p><u>1. Bienvenida del cliente</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ingreso de clientes al restaurante <ul style="list-style-type: none"> · La Hostess se acerca al cliente a los 15 segundos de su llegada, dándoles la bienvenida de forma amable y cordial, realizando contacto visual. <u>Ejemplo:</u> “Buenos tardes/ noches Sr. bienvenido al restaurante Café Colón” ❖ Comprobación de reserva <ul style="list-style-type: none"> · La Hostess pregunta al cliente si tiene reservación y a nombre de quien y confirma la información en el libro de reservas. En caso de ser huésped preguntar el número de habitación. <u>Ejemplo:</u> “¿Tiene usted reservación Sr.? ¿A nombre de quién?” · Tiene usted una reserva para tres personas. ¿Es correcto?” · En caso de que el cliente no tenga reservación preguntar cuantas personas son y confirmar el espacio disponible <u>Ejemplo:</u> “¿Cuántas personas son? Permítame confirmar una mesa disponible” ❖ Ubicación del cliente en la mesa <ul style="list-style-type: none"> · La Hostess conduce al cliente hasta la mesa indicada en su reservación, comprobando que el rotulo de reservado de la mesa concuerde con el nombre del cliente. · En caso de no tener reservación conducir al cliente hacia una mesa disponible. <u>Ejemplo:</u> “Por favor tomen asiento, un mesero vendrá enseguida a tomarles la orden”.
<p><u>2. Servicio de Alimentos y Bebidas</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Servicio de agua <ul style="list-style-type: none"> · Mesero se acerca a la mesa y se presenta con el cliente, realizando contacto visual y modulando el tono de su voz. <u>Ejemplo:</u> “Buenos tardes/noches Sr. Mi nombre es Carlos será un placer atenderle el día de hoy”. · Servir agua en las copas utilizando jarras de vidrio · Reponer agua cuando la copa este a la mitad ❖ Servicio de bebidas <ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer bebidas para acompañar el pedido: jugos, gaseosas, vino. El pedido de bebidas debe ser servido dentro de los dos minutos de haber sido tomada la orden.



	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Información de platos a la carta <ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer al cliente el servicio de almuerzo o cena buffet y a la carta, detallar lo que contiene cada uno · En caso de elegir platos a la carta, pasar la carta al cliente, abriéndola en la página de entradas para que realice su elección, explicando los mismos. El mismo aplica para los platos fuertes. <u>Ejemplo:</u> "Podemos ofrecerle como entrada ensaladas, sopas o ceviches". ❖ Toma de la orden <ul style="list-style-type: none"> · Después de un momento acercarse a la mesa para solicitar el pedido <u>Ejemplo:</u> ¿Están listos para ordenar? · Tomar la orden escribiendo los productos en blog de notas. · Repetir la orden al cliente. <u>Ejemplo:</u> "Le confirmo su orden Sr. Sería una ensalada Hilton para compartir, un ceviche, un salmón asado, un lomo fino de res en termino ¾ y un pollo grillé". · Digitar la comanda en el sistema, comprobando que la información este correcta. ❖ Servicio de pan de cortesía <ul style="list-style-type: none"> · Servir en la mesa canasta de pan de cortesía con sobres de mantequilla. ❖ Servicio de alimentos <ul style="list-style-type: none"> · Comprobar con la cocina que la información se recibiera y preguntar tiempo de entrega · En caso de que el tiempo de entrega sea superior a 15 minutos informar al cliente <u>Ejemplo:</u> "Sr. Quiero informarle que su pedido tomara de 15 a 20 minutos, ¿está bien?" · Servir los platos correspondientes a cada cliente en la mesa sin preguntar a quien corresponde. ❖ Comprobación de la experiencia del cliente <ul style="list-style-type: none"> · Acercarse a la mesa para comprobar la experiencia del cliente en los primeros 7 minutos después de haberse servido los alimentos. <u>Ejemplo:</u> "¿Está usted a gusto con su experiencia Sr.? ¿Puedo servirle otra bebida?" · Entregar al cliente comentcard para que evalúe su experiencia. <u>Ejemplo:</u> "Con el fin de mejorar nuestro servicio, por favor evalúe nuestra experiencia, su opinión es importante para nosotros". ❖ Retiro de vajilla y cubertería, ofreciendo un alimentos o bebida adicional <ul style="list-style-type: none"> · Retirar la vajilla, cristalería y cubertería sucia · Ofrecer al cliente un plato adicional <u>Ejemplo:</u> ¿Puedo ofrecerle un postre, café o aromática?
--	--



3.Cobro de cuenta y despedida



❖ **Presentación de la cuenta y términos de pago**

- Acercarse a la mesa del cliente cuando este terminando de comer, en caso de que solicite la cuenta, traerla en los próximos 3 minutos de haberla solicitado.
- Imprimir la pre cuenta en sistema Micros, comprobando los productos consumidos
- Presentar la pre cuenta al cliente en el porta cuenta, solicitar que complete los datos para su factura. En caso de ser huésped preguntar si desea cargar el consumo a su habitación. En caso de grupos preguntar si desean cuentas divididas.

Ejemplo: "Aquí tiene su pre cuenta Sr. Por favor ayúdeme registrando los datos completos para la elaboración de su factura".

- Recibir la forma de pago que puede ser en efectivo, tarjeta de crédito o debito. En caso de tarjeta solicitar la cedula también.

❖ **Cobro y entrega de comprobantes de pago**

- Dirigirse a la caja de Café Colón con la pre cuenta y forma de pago
- Una vez recibida la factura, comprobar que este correcta y entregar al cliente.

❖ **Agradecimiento y despedida**

- Despedir al cliente
- Ejemplo: "Muchas gracias por su visita Sr. Ha sido un placer atenderle. Que tenga un excelente día".



PROCEDIMIENTO REVISIÓN FINAL DEL LOCAL

Post servicio

Objetivo: Mantener el local limpio y ordenado antes de la llegada del cliente

Frecuencia: Diaria

Inicio: Después de finalizar el servicio de desayuno, almuerzo o cena

Material a utilizar: Check list de limpieza

Responsable: Capitán, Capitán jr, Hostess, Mesero



Actividad	Proceso
<p><u>1.Revisión de mobiliario y local</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Limpieza de mesas y sillas <ul style="list-style-type: none"> · Limpiar cada una de las mesas y sillas antes del inicio del siguiente servicio, limpiando restos de comida, manchas, y reemplazar individuales · Registrar limpieza de mesas y sillas utilizando el check list de limpieza ❖ Limpieza de pisos <ul style="list-style-type: none"> · Solicitar a áreas públicas ayuda con la limpieza de pisos antes de comenzar nuevamente el servicio · Supervisar que este esté limpio y seco
<p><u>2.Revisión de Mice en place</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pulida de cristalería y cubertería <ul style="list-style-type: none"> · Secar y pulir cristalería y cubertería una vez que esta ha sido lavado por steward, utilizando agua caliente y limpión, para eliminar las marcas de agua ❖ Reposición de lencería <ul style="list-style-type: none"> · Reponer lencería sucia servilletas, manteles por lencería limpia, antes de comenzar el servicio nuevamente ❖ Reposición de mice en place de servicio: individuales, servilletas, sal, azúcar <ul style="list-style-type: none"> · Reponer mice en place de servicio individuales, sal, azúcar, antes de comenzar nuevamente el servicio

Figura 27. Manual de procedimientos

Imágenes extraídas de (Hiltonworldwide.com, s.f)

Con la implementación del manual de procedimientos se completan las propuestas de mejoramiento definidas para incrementar la calidad del servicio ofrecido en el restaurante Café Colón. Este manual se elaboró considerando el análisis actual de Café Colón del capítulo 2, donde se identificaron las principales debilidades del servicio en términos de amabilidad, rapidez del servicio y limpieza del local, plasmados en los resultados de la satisfacción del cliente. Los procesos que se detallan en el manual son el resultado del análisis del Blue print actual, tomando en cuenta los posibles errores y corriéndolos en el Blue print optimizado del capítulo 3.

La implementación de dicho manual así como de las propuestas de mejoramiento del capítulo 4, en el ambiente Café Colón supone para la empresa esfuerzos de capacitación al personal e inversión económica, mismas que se refleja en el presupuesto de inversión.

6. Capítulo VI. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión refleja los gastos en que deberá incurrir el hotel Hilton Colón Quito para llevar a cabo la estrategia de mejoramiento planteada a lo largo de este trabajo, con el fin de mejorar la calidad del servicio ofrecida en su principal restaurante Café Colón, y aumentar así los resultados mensuales de satisfacción al cliente, tanto en las encuestas de satisfacción como en el SALT. De esta manera se prevé establecer a la calidad del servicio como una nueva ventaja competitiva de la oferta de alimentos y bebidas con relación a su competencia.

6.1 Presupuesto de capacitación

Los gastos de inversión están determinados de acuerdo a las propuestas de mejoramiento del capítulo 4 para la implementación de la campaña de cultura de servicio, donde se planteó las necesidades de capacitación que requiere actualmente el personal en contacto con el cliente (ver tabla 19), brindándole los conocimientos que le permitirán mejorar su aptitud frente al servicio y desarrollar sus funciones de forma más eficiente. Algunos temas enmarcados en el plan de capacitación tales como ventas, empoderamiento, servicio al cliente y etiqueta y protocolo requieren la asesoría de profesionales externos, especializados en la materia, que mediante cursos participativos con el personal, logren desarrollar nuevas habilidades y destrezas en cada uno de los miembros de equipo que se requieren en la entrega del servicio.

Para la elaboración del presupuesto de capacitación se solicitó una cotización de capacitación en ventas y empoderamiento al proveedor Enexcelencia, (ver anexo 1) una empresa de capacitación, y coaching empresarial, especializado en técnicas de Programación Neurolingüística con 9 años de experiencia, trabajando con importantes empresas del Ecuador. También se solicitaron cotizaciones para la capacitación de etiqueta y protocolo y servicio al cliente, al proveedor Liderazgo, (ver anexo 2 y 3) empresa de consultoría empresarial,

con sede en las ciudades de Quito y Guayaquil, especializado en capacitación nacional e internacional en temas de liderazgo, ambiente laboral y ventas.

Tabla 25. Presupuesto de inversión capacitación

Presupuesto de Inversión				
Proveedor	Conceptos a presupuestar	Observaciones	Cantidad	Precio Total (Incluido IVA)
Enexcelencia	Capacitación de ventas y empoderamiento	Sección de 8 horas (4 horas diarias)	30 pax	\$1232,00
Liderando	Capacitación de etiqueta y protocolo	Sección de 8 horas (4 horas diarias)	30 pax	\$1422,40
Liderando	Capacitación de servicio al cliente	Sección de 8 horas (4 horas diarias)	30 pax	\$1477,28
TOTAL				\$4131,68

6.2 Presupuesto de papelería

Dentro del presupuesto de inversión también se incluyen los gastos de papelería requeridos para la implementación de la campaña de cultura de servicio del capítulo 4, donde se planteó la necesidad de iniciar procesos de comunicación a través de la campaña compartamos historias mediante la impresión de formatos o tarjetas de registro de publicación de historias (ver figura 25 1) y la cartelera mensual de publicación de historias (ver figura 26 2). Dentro de los gastos de papelería se incluye además la impresión del manual de procedimientos (ver figura 27) elaborado en el capítulo 5 para todos los miembros de equipo. Para la elaboración del presupuesto de papelería se solicitó cotización a la imprenta Caracolor (Ver anexo 4, 5 y 6)

Tabla 26. Presupuesto de inversión papelería

Presupuesto de Inversión				
Proveedor	Conceptos a presupuestar	Observaciones	Cantidad	Precio Total (Incluido IVA)
Caracolor	Impresión de fichas de registro de compartamos historias	Papel couche 8 x 12 cm	100	\$44.80
Caracolor	Impresión de carteleras de publicación de historias	Papel couche 60 x 85 cm	12	\$112,00
Caracolor	Impresión de Manual de procedimientos	Hojas internas en papel bond y portada en papel couche A4	50	\$179,20
TOTAL				\$336,00

De acuerdo con la inversión requerida en los gastos de capacitación y papelería el presupuesto total para la implementación de la propuesta de mejoramiento es de \$4467.68 mismo que deberá ser asumido por el Hotel Hilton Colón Quito. Este gasto podrá ser incluido en el presupuesto anual de capacitación de RRHH designado para el departamento de Alimentos y Bebidas.

Esta inversión se sustentará a través de la mejora de la satisfacción del cliente tanto de los resultados de encuestas de satisfacción como del SALT, con un aumento del 25% de las calificaciones de excelente. Esta mejora de la satisfacción se prevé observar en los siguientes 3 meses luego de finalizadas las capacitaciones, donde el personal pondrá diariamente a prueba con el cliente los conocimientos adquiridos.

Con la mejora de la calidad del servicio ofrecido también se prevé un aumento del 1.5% del número de cubiertos que se proyecta aumentar en Café Colón, a través de la retención de clientes habituales y el aumento de clientes potenciales a partir del segundo o tercer mes luego de haber finalizado las capacitaciones y campañas de servicio.

CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo de titulación se determinó que es necesario implementar estrategias de mejora para el servicio al cliente, ofrecido en el restaurante Café Colón ubicado en el hotel Hilton Colón Quito. Estas mejoras en la calidad del servicio permitirán consolidar la experiencia del consumo como ventaja competitiva en la oferta de alimentos y bebidas.

Realizando un análisis actual del departamento de Alimentos y Bebidas del Hotel Hilton Colón, fue posible determinar que el restaurante Café Colón cuenta con importantes fortalezas, en cuanto a la calidad y variedad de la comida, lo que representa una ventaja competitiva frente a sus competidores y una motivación de consumo para sus clientes actuales. Sin embargo el servicio al cliente presenta algunas debilidades principalmente en la experiencia general, amabilidad del personal y rapidez del servicio, por lo que las estrategias de mejora fueron diseñadas para tratar estos aspectos del servicio.

Para ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente y excedan sus expectativas, se requiere poder brindar experiencias generales de calidad, desde la bienvenida del cliente hasta su despedida, considerando que esta debe ser constante y homogénea, ofreciendo siempre el mismo servicio de calidad que el cliente espera recibir cada vez que visita el restaurante. Para lograr esta homogeneidad, es indispensable unificar y estandarizar los procesos operativos que intervienen en la entrega del servicio, a través de un manual de procedimientos, que fue elaborado considerando la información proporcionada por la Dirección de A&B, sobre las características de la operación y los procesos actuales practicados en el servicio detallado en el diseño de flujogramas de procesos o Blue Print. Este manual servirá de guía de trabajo para el miembro de equipo y como herramienta de control para los supervisores de ambientes.

En el servicio al cliente el factor humano juega un papel determinante a la hora de establecer relaciones con los clientes, ya que son ellos los encargados

de ofrecer los productos y servicios al cliente entregando la promesa de valor que el cliente espera percibir por el valor pagado, asegurando que su experiencia general sea satisfactoria. Para lograr que el miembro de equipo establezca un contacto abierto y cálido con el cliente, es necesario que este comprenda la importancia de su trabajo para el logro de las metas de su departamento y el crecimiento del hotel, para ello se elaboró una campaña de cultura de servicio y empoderamiento que concientizará al personal y lo motivará a dar un plus en su trabajo diario, motivado por la confianza que se le entregue y el plan de incentivos propuesto, armado de las herramientas y conocimientos necesarios para hacer frente a cada situación que se presente, mismos que serán adquiridos a través del plan de capacitación propuesto.

La implementación de propuestas de mejoramiento para la calidad del servicio, requieren ser asumidas con responsabilidad y compromiso por parte de la alta dirección de la empresa y del departamento, quienes serán los responsables de liderar y guiar a sus miembros de equipo en la consecución de los objetivos planteados.

Mediante la elaboración y entrega de productos y servicios de calidad del restaurante Café Colón será posible mantener la posición que actualmente ocupa el hotel en el mercado, como líder en la oferta de Alimentos y Bebidas en Quito, siempre a la vanguardia en innovación y crecimiento, sin perder de vista el comportamiento del mercado, tomando en cuenta que este es cada vez mas conocedor, perceptivo y exigente de productos y servicios de calidad. A través del manejo óptimo de sus recursos económicos, humanos y físicos será posible explotar al máximo el potencial de este departamento como generador de fuente de ingresos para el hotel y captador de nuevos mercados potenciales.

RECOMENDACIONES

Al implementar el plan de mejoramiento propuesto a lo largo de este trabajo, se recomienda a la Dirección de A&B, involucrar a todos los miembros de equipo de Alimentos y Bebidas en la puesta en marcha del proyecto. Estableciendo un cronograma y agenda de temas a tratar para llevar a cabo la socialización de cada una de las campañas de servicio, plan de capacitación e incentivos, e implementación del manual de procedimientos, para ello se recomienda realizar un plan piloto con un pequeño grupo de miembros de equipo y supervisores de ambientes, con el respectivo apoyo de Recursos Humanos, donde se practique a través de ejemplos y ejercicios reales, diferentes situaciones que pueden presentarse durante el servicio.

Una vez puesto en marcha el plan propuesto se recomienda mantener un control del avance del mismo, a través del monitoreo de las encuestas de satisfacción del cliente y SALT, y observación diaria del comportamiento de los miembros de equipo durante el servicio, constatando que se cumplan los procedimientos del manual, las campañas de servicio, y las propuestas de mejoramiento, además de reuniones mensuales con los miembros de equipo y supervisores de ambientes.

Es necesario además considerar que una vez alcanzado los objetivos de mejora del servicio y aumento de la satisfacción del cliente, se requiere realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos, y continuar trabajando en la mejora continua en formación del personal, métodos de medición de la satisfacción del cliente, y actualización de procesos.

REFERENCIAS

- Ahotec (2014). *Guía de hoteles*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2014 de <http://www.hotelesecuador.com.ec/directorio.php?menu=3&idiom=1>
- Álvarez M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama editorial S.A
- Amadeus IT Group S.A. (2012). *El viajero experto*. Recuperado el 30 de Enero de 2014 de <http://static.hosteltur.com/web/uploads/2010/07/f50a0a146978b145>
- Bienes raíces clave. (2013). *Hilton Colón Internacional C.A. El más grande de los grandes*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2014 de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=1029>
- Borello A. (2007). *El plan de negocios*. Madrid, España: Edigrafos S.A
- Cansino B. (2010). *Operación de restaurantes y bares*. Recuperado el 30 de Enero de 2014 de <http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares/tipos-restaurantes>
- Correia, P., Wagner, D., Fernández, L., Dutra, P., Pinheiro, P. (2012). *Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas: la importancia del manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de Joao Pessoa, Brasil*. Recuperado el 27 de octubre de 2013 de http://go.galegroup.com/ps/retrieve.do?sgHitCountType=None&sort=DA-SORT&inPS=true&prodId=GPS&userGroupName=uame_cons&tabID=T002&searchId=R1&resultListType=RESULT_LIST&contentSegment=&searchType=BasicSearchForm¤tPosition=4&contentSet=GALE%7CA340181094&&docId=GALE|A340181094&docType=GALE&role=AONE
- De la Torre, F. (2009). *Administración hotelera 2: alimentos y bebidas*. Recuperado el 27 de octubre de 2013 de <http://www.hospitalidadynegocios.com/articles/2293/la-importancia-del-departamento-de-aaybb>

- Equipo Vértice. (s.f). *Aprovisionamiento y organización del office en alojamientos*. España: Editorial Vértice.
- Equipo Vértice. (s.f). *Servicio básico de Alimentos y Bebidas y tareas de Post servicio en el restaurante*. España: Editorial vértice.
- Esvety, C. (2010). *Los procedimientos en la elaboración de alimentos: herramienta de utilidad para el control en restauración. Restaurantes Independientes y F&B Hoteles*. Recuperado el 27 de octubre de 2013 de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=530
- Esvety, C. (2011). *El rediseño de los estándares para las ofertas de alimentos y bebidas. Mejora continua en la gastronomía hotelera*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2013 de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=712
- Foster, D. (1995). *Operaciones, métodos y control de costos*. México: Mc Graw Hill
- Fuentes I. (2008) *El Marketing y el incremento de las ventas: Los 10 mandamientos del cliente según McDonalds*. Recuperado el 09 de noviembre de 2014 de <http://incrementodeventas.blogspot.com/2008/11/los-10-mandamientos.html>
- Gallego, J. (2002). *Gestión de Alimentos y Bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. España: Paraninfo S.A
- Gronroos, C. (2006). *Marketing y gestión de servicios*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A
- Hiltonhotels.com (s.f). *Hilton Colón Quito Hotel*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2014 de http://www.hiltonhotels.com/es_XM/ecuador/hilton-colon-quito-hotel/
- Hiltonworldwide.com.(s.f). *Descubra nuestra visión, misión y valores*. Recuperado el 05 de noviembre de 2014 de <http://es.hiltonworldwide.com/about/mission/>
- Jwmarriot.com. (s.f). *Jw Marriot Quito: Gastronomía*. Recuperado el 09 de noviembre de <http://www.espanol.marriott.com/hotels/hotel-information/restaurant/uiodt-jw-marriott-hotel-quito/>

- Kotler P. y Armstrong G. (2008). *Fundamentos de Marketing. Octava Edición*. México: Pearson Educación.
- Lattin, G. (1994). *Administración moderna de hoteles y moteles*. México: Trillas
- Llop, X. (2011). Publicidad y salud. *La alimentación según Maslow*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013 de <http://www.publicidadysalud.com/2011/07/la-alimentacion-segun-maslow/>
- López, N. (2003). *Marketing en restauración*. Madrid, España: Síntesis S.A.
- Lovelock, C, Wirtz J. (2009). *Marketing de servicios. Sexta Edición*. México: Pearson Educación
- Mapcal. (2006). *Nuevos instrumentos de management*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Mincetur (s.f) *Manual de buenas prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2014 http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/03_mbp_gestion_hospedaje/Manual_141012.pdf
- Montas F. (s.f). *Historia de los servicios de alimentos*. Recuperado el 25 denoviembre de 2013 de http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/615/Gerencia_quinto_semestre/Tema_0/temporal/Historia_de_los_servicios_de_alimentos.pdf
- Nanclares, J. (2001) *Marketing y planificación para restaurantes*. Madrid, España: Paraninfo, S.A.
- Quito Turismo. (2014). *Cifras de Turismo*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2014 de <http://www.quito.com.ec/inversiones/index.php/por-que-invertir-en-quito/indicadores-turisticos/sector-turismo/18-cifras-de-turismo>
- Roteta, A. (s.f). *El costo en la mesa Buffet*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2013 de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/1002/marco_teorico.html
- Spendolini M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Starwoodhotels.com. (s.f). *Sheraton hotel Quito: Restaurantes*. Recuperado el 09 de noviembre de 2014 de <http://www.starwoodhotels.com/sheraton/property/dining/index.html?propertyID=766>

Swissotel.com. (s.f). *Swissotel Quito: Dining overview*. Recuperado el 09 de noviembre de 2014 de <http://www.swissotel.com/hotels/quito/bars/>

Vallsmadella J. (2008). *Cómo adaptar el restaurante a las nuevas tendencias de consumo*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2014 de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=192

Welcomeecuador. (2014). *Mas turistas llegaron a Quito en el 2013*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2014 de <http://www.welcomeecuador.com/tag/quito/>

ANEXOS

Anexo 1. Cotización de capacitación de ventas y empoderamiento



Quito, 26 de enero de 2015

Srita. Estefany Rojas

De mi consideración

Es grato a nombre de la empresa de capacitación "En excelencia" hacerle llegar nuestra propuesta del taller solicitado

Taller: comunicación asertiva con PNL y Formación de vendedores

DETALLE DE PROGRAMA

BENEFICIOS

- A) Desarrollar las habilidades requeridas para una comunicación efectiva.
- B) Comprender las competencias conceptuales, técnicas e interpersonales del personal para ejercer su cargo competitiva y exitosamente.
- C) Identificar claramente las fortalezas y áreas de oportunidad de su equipo de trabajo.
- D) Conocer cómo motivar y dirigir a sus colaboradores hacia un fin común en beneficio grupal.
- E) Determinar los principales problemas en una mala comunicación.

CONTENIDO

- La comunicación no verbal
- El lenguaje corporal en la comunicación
- Los niveles de comunicación en el trabajo y en la familia
- Taller (Comunicación en los Equipos)
- ¿Cómo lograr la integración de nuestro Equipo?
- No es lo que decimos... Sino cómo lo decimos
- Barreras y Bloqueos de una buena comunicación
- Estrategias efectivas de la comunicación con PNL
- El saber decir, el saber preguntar,
- El saber escuchar, el saber retroalimentar.
- Como llegar con el mensaje efectivo
- El poder de la palabra
- Por que trabajar en Equipo
- ¿A qué llamamos Comunicación Efectiva?
 - Entender el concepto de comunicación efectiva.
 - Distinguir distintos tipos de comunicación.
- - Adquirir competencias y actitudes que favorezcan la comunicación eficaz.
- Aprendiendo a comunicar eficazmente



EN EXCELENCIA

- -Conocer el proceso de comunicación.
 - Identificar los elementos de la comunicación.
 - Detectar las distintas barreras en la comunicación.
- - Reconocer la importancia de la oratoria para comunicar eficazmente.
- - Adquirir habilidades para lograr una comunicación eficaz a través de distintas aplicaciones.
- -Aplicando la Programación Neurolingüística (PNL) para comunicarse
- - Conocer qué es la Programación Neurolingüística y sus conceptos principales.
- - Describir el modelo de comunicación efectiva propuesto por PNL.

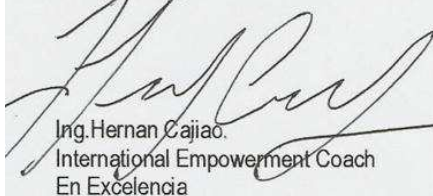
METODOLOGIA

- Capacitación presencial, compuesta de una jornada de 8 horas con 2 secciones de 4 horas diarias.
- Taller 100% participativo

INVERSIÓN

Participantes del taller	Horas	Costo	Incluye
30 PAX	8 HORAS (2 secciones de 4 horas)	\$. 1,100 + IVA	Entrenamiento, material

Cordialmente,



Ing. Hernan Cajiao.
International Empowerment Coach
En Excelencia

Quito – Ecuador
Quito: Juan de Azcaray y Amazonas
Sede: Valle de los Chillos Pbx: 2 2087421 / 0998015263
info@enexcelencia.com
www.enexcelencia.com

Anexo 2. Cotización de etiqueta y protocolo



PRESENTACIÓN

Estimada Srta. Estefany Rojas, reciba un cordial saludo de Liderazgo empresa especializada en Capacitación y Consultoría. En función de las necesidades de capacitación planteadas por Ud. Adjunto sirvase encontrar la oferta de capacitación para 30 participantes en el tema **"IMAGEN – ETIQUETA Y PROTOCOLO EMPRESARIAL"**.

Este Seminario le ofrece instrumentos necesarios para afianzar la COMUNICACIÓN e IMAGEN de su personal, de sus colaboradores e Institución, y de esta forma lograr mejores relaciones personales y comerciales, así como proporcionar las herramientas claves para asesorar estratégicamente en todos los aspectos de la imagen PERSONAL, PROFESIONAL y PÚBLICA.

OBJETIVOS

Proporcionar conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permitan mejorar el desenvolvimiento de los ejecutivos y profesionales de su organización, con el fin de aplicar la imagen y la etiqueta a la hora de socializar y encarar procesos de expansión comercial o de captar nuevos nichos de mercado.

Actualmente las empresas necesitan que sus ejecutivos acompañen Imagen Personal con la Imagen Empresarial que desean transmitir. Cuando la Imagen Profesional de un ejecutivo es positiva, la Imagen Empresarial es percibida en forma positiva. Si usted es un profesional independiente, necesita que su imagen profesional lo distinga como un triunfador.

DIRIGIDO A

Encargados de Asuntos Públicos y Corporativos, Asesores de imagen personal, profesional y pública, Relacionadores Públicos, Encargados en funciones de comunicación interna y externa, Asesores políticos, Jefes de Campañas Electorales, Políticos, Personajes públicos (legisladores, concejales, alcaldes, prefectos, etc.) – Dirigentes de Asociaciones, Gremios, Federaciones, Cámaras, etc. Organizaciones gubernamentales, Fundaciones, Agencias de RRPP y Comunicación, Agencias de Publicidad, Organizadores de eventos, Comunicadores Sociales, Medios de Comunicación: Radio, TV, Prensa Escrita. Empresas de servicio al cliente: Hoteles, Restaurantes, Cosméticas, Organizadores de eventos; Managers y Representantes de firmas, artistas, prensa y deportistas; docentes, estudiantes y público en general.

METODOLOGÍA

- Capacitación presencial, compuesta de una jornada de 8 horas.
- Taller 100% participativo
- Taller a desarrollar en equipo con breves exposiciones de casos por parte de los participantes.



LIDERAZGO

CAPACITACION & CONSULTORIA

EJE TEMÁTICO

MÓDULO 1:

Antecedentes Fundamentales
Relaciones Humanas
Tipos de personalidades

MÓDULO 2:

IMAGEN PERSONAL, PROFESIONAL Y CORPORATIVA

Personal Branding ¿Y Tú qué marca eres?
Actitud para “presentarse y comportarse”
Códigos de imagen profesional
Cómo viste un ejecutivo/a
Lenguaje Escrito / Llamadas Telefónicas
Factores de la Identidad Corporativa
Identidad Visual: Logo Empresarial, Los símbolos como lenguaje organizacional, Imagen ambiental del puesto de trabajo
Vestimenta Organizacional como un símbolo de identidad (Uniforme)
Vistiéndose como C.E.O., Gerente General o Político
10 Claves para hablar en público

MÓDULO 3:

ETIQUETA Y PROTOCOLO EN EL CAMPO EMPRESARIAL Y PERSONAL

Las Reglas de Oro del Protocolo Empresarial
Beneficios de crear un protocolo empresarial
Comportamiento y estilo
Normas de educación - Presentaciones – Saludos
Etiqueta Femenina
Etiqueta Masculina
Montaje de una mesa
Los platos, los cubiertos, las copas, su uso correcto
Reglas de conducta durante las comidas
El protocolo oficial y el protocolo empresarial
Cómo ser el mejor anfitrión empresarial, social y familiar
Banquetes y Recepciones Oficiales
Mesa directiva
Ubicación de los invitados en la sala
Precedencia en vocativos
TALLER: Comportamiento correcto en la mesa



PROPUESTA ECONÓMICA CON ALIMENTACIÓN

NÚMERO DE PARTICIPANTES	NÚMERO DE HORAS	COSTO DE INVERSIÓN	QUE INCLUYE
30 PAX	8 HORAS (4 horas por 2 días)	\$. 1,319 + IVA	Instructor AAA - Capacitación - Materiales - Certificado

QUÉ INCLUYE ÉSTA PROPUESTA

- 1 Seminario Taller,
- 1 trainer AAA capacitado y certificado para impartir la capacitación
- 1 Block de notas,
- 1esfero,
- 1 CD con materiales de la capacitación,
- 1 Certificado de asistencia calificado por el MRL

QUÉ NO INCLUYE ÉSTA PROPUESTA

Todo lo que no conste dentro de esta propuesta comercial.

Fechas y horarios por definir con el cliente.

Esperando que la presente propuesta sea de su total interés, quedo agradecido por su amable atención.

Cordialmente,

Ing. Johnny Dávila C.
Gerente General
LIDERAZGO CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA
0984-698-001 / 2229-667 EXT. 112 - 109
www.liderazgo.com.ec

Anexo 3. Cotización de servicio al cliente



PRESENTACIÓN

Estimada Srta. Estefany Rojas, reciba un cordial saludo de Liderazgo empresa especializada en Capacitación y Consultoría. En función de las necesidades de capacitación planteadas por Ud. Adjunto sírvase encontrar la oferta de capacitación para 30 participantes en el tema **"EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE"**.

El servicio y atención a clientes, tanto internos como externos, se ha convertido en un elemento estratégico para las organizaciones. En la actualidad, un buen servicio es insuficiente, el cliente ACTUAL es más exigente, está informado, actualizado y con conocimiento específico del producto y/o servicio. Empoderar al equipo de trabajo con habilidades y herramientas efectivas para que logre SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DE SUS CLIENTES DESPUÉS DE LA VENTA, es la mejor decisión que se puede tomar a favor de toda la empresa.

Durante este seminario taller, se busca experimentar los diferentes matices del servicio, así como propiciar el desarrollo de las habilidades de comunicación, ventas, calidad en el proceso de atención, con el fin de generar la reflexión que lleve a los participantes a definir mejoras individuales en actitud y forma de trabajo que aseguren el éxito en el servicio.

Los talleres impartidos son eminentemente prácticos y dinámicos.

OBJETIVOS

Este Seminario será desarrollado pensando en las necesidades de los Colaboradores de su empresa y en los temas que desean fortalecer.

- ✓ En este seminario el participante comprenderá de mejor forma por qué el Servicio es la herramienta N°1 para garantizar la estabilidad de los clientes y en consecuencia el crecimiento de sus ventas.
- ✓ En este taller el participante conocerá cómo y por qué las grandes empresas tienen al Servicio al Cliente como un factor diferenciador con respecto a la competencia. Aplicar las mejores prácticas, habilidades y técnicas, así como promover el desarrollo de actitudes de servicio necesarias para proporcionar a los clientes y consumidores una atención de calidad que garantice su satisfacción y exceda sus expectativas.
- ✓ ¿Cómo podemos comunicarnos con nuestros clientes actuales y potenciales, darles la atención que merecen y hacer que finalmente sean los mejores vendedores de nuestros productos?
- ✓ Ejercicios y talleres vivenciales en el manejo de quejas con retroalimentación.
- ✓ Mejorar la escucha y el habla en base a diversos ejercicios.
- ✓ Aprender a trabajar en equipo orientado en el servicio al cliente.
- ✓ Manejar adecuadamente las quejas y reclamos de los clientes.
- ✓ Desarrollar estrategias de satisfacción plena al cliente



DIRIGIDO A

Este seminario está dirigido a todo tipo de profesionales que por su trabajo estén en contacto directo con clientes, y de quienes se espera la excelencia en el servicio:

- Responsables de Servicio al Cliente, gerentes de Calidad, gerentes comerciales y de ventas.
- Jefes Gerentes de Canales de atención al público (Canales físicos, Canales Telefónicos, Call Centers, Canales electrónicos) y C.R.M.
- Administradores y supervisores de centros de servicio a clientes y usuarios Jefes de Tiendas y Secciones de Servicio, Puntos de venta, Tiendas, Almacenes, Sucursales, Jefes Regionales
- Líderes, Supervisores, Coordinadores de Servicio al Cliente

Talento humano que labore en áreas de servicio a clientes y consumidores, así como a ejecutivos del área de call center, asesores comerciales, vendedores externos e internos y todas aquellas personas que requieran aprender, mejorar o actualizar su vocación de servicio.

METODOLOGÍA

- Capacitación presencial, compuesta de una jornada de 16 horas.
- Taller 100% participativo
- Taller a desarrollar en equipo con breves exposiciones de casos por parte de los participantes.
- Se combinarán exposiciones del facilitador con la utilización de videos, ejemplos y casos reales de buenas prácticas y con dinámicas que facilitarán el proceso de enseñanza aprendizaje de los participantes (Feed-back individual y grupal), realización de ejercicios, así como métodos de aprendizaje activos tales como discusiones en grupo, role-play.

EJE TEMÁTICO

- Nuevos retos en la Sociedad del Conocimiento
 - Atención al cliente del futuro
 - Calidad total en el servicio
 - Evaluación del desempeño 360°
 - Competencias de los profesionales del siglo XXI

PROPUESTA ECONÓMICA

NÚMERO DE PARTICIPANTES	NÚMERO DE HORAS	COSTO DE INVERSIÓN	QUE INCLUYE
30 PAX QUITO	8 HORAS (4 horas diarias por 2 días)	\$. 1,270 + IVA	Instructor AAA - Capacitación - Materiales - Certificado



QUÉ INCLUYE ÉSTA PROPUESTA

- 1 Seminario Taller,
- 1 trainer Internacional AAA capacitado y certificado para impartir la capacitación
- 1 Block de notas,
- 1 esfero,
- 1 CD con materiales de la capacitación,
- 1 Certificado de asistencia calificado por el MRE.

QUÉ NO INCLUYE ÉSTA PROPUESTA

Todo lo que no conste dentro de esta propuesta comercial.

Fechas y horarios por definir con el cliente.

Esperando que la presente propuesta sea de su total interés, quedo agradecido por su amable atención.

Cordialmente,

Ing. Johnny Dávila C.
Gerente General
LIDERAZGO CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA
0984-698-001 / 2229-667 EXT. 112 - 109
www.liderazgo.com.ec

