

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE
PROCESOS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
DEL HOTEL DANN CARLTON BUCARAMANGA**

GABRIELA ALEJANDRA ARGUELLO HERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA**

2022

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE
PROCESOS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
DEL HOTEL DANN CARLTON BUCARAMANGA**

GABRIELA ALEJANDRA ARGUELLO HERNÁNDEZ

José Julián Lizcano Dallos

Magister in Business Administration - MBA

Director Académico

Ludy Marian Hernández Duarte

Jefe de Costos y Calidad del Hotel Dann Carlton de Bucaramanga

Directora Empresarial

Oscar Mauricio Lizcano Moreno

Magister in Business Administration - MBA

Director Metodológico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA

BUCARAMANGA

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, Día ____, Mes ____, Año.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme las oportunidades y herramientas para cumplir con una meta de vida, y por las experiencias vividas en esta etapa estudiantil, tanto a nivel personal como profesional.

A mi directora empresarial, Ludy Hernández, quien me enseñó, corrigió y acompañó en todo el proceso, aportando enseñanzas profesionales y personales, ocupando un lugar importante en mi vida como amiga, mentora y ejemplo a seguir.

Gracias al Hotel Dann Carlton y a mis compañeros por haberme acogido, enseñado y apoyado con todo mi proceso académico, obteniendo grandes experiencias y recuerdos, así como grandes amistades.

A la Universidad Autónoma de Bucaramanga y el personal del programa de Administración de Empresas Formación Dual, a mi director metodológico y académico que me ayudaron y guiaron en la creación de este proyecto, a todos los docentes con los que tuve el placer de compartir enseñanzas, y a mis amigos quienes me ayudaron y explicaron cuando era necesario.

Finalmente, y sin restar importancia, agradezco a mi familia por darme esta oportunidad de cumplir una meta de vida y apoyado en todo el proceso incondicionalmente, motivándome a seguir adelante y no rendirme ante las dificultades.

CONTENIDO

1. IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL DANN CARLTON BUCARAMANGA	12
1.1 SITUACIÓN PROBLEMA	12
1.1.1 Pregunta problema.....	19
1.2. JUSTIFICACIÓN	19
1.3. OBJETIVO GENERAL	20
1.3.1. Objetivos Específicos.....	20
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN	20
1.4.1 Reseña.....	21
1.4.2 Organigrama.....	21
1.4.3 Mapa de procesos	22
1.4.4 Misión	23
1.4.5 Entornos.....	24
2. MARCO TEÓRICO	25
2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS	25
2.1.1 Internacionales	25
2.1.2 Nacionales	27
2.1.3 Locales	28
2.2 MARCO REFERENCIAL	29
2.3 MARCO CONCEPTUAL	29
2.3.1 Procesos	30
2.3.2 Plan de acción.....	36
2.3.3 Evaluación	39
3. DISEÑO METODOLÓGICO	44
3.1 HIPÓTESIS	44
3.2 UNIVERSO - POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
3.5 TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
3.6 CODIGO ÉTICO DEL INVESTIGADOR.....	46
3.7 DISEÑO DEL PROYECTO	48
3.7.1 Cronograma.....	48

3.7.2 Presupuesto	49
4. RESULTADOS	50
4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	50
4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO	51
4.2.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COCINA Y DE LAS ÁREAS QUE INFLUYEN EN SU FUNCIONAMIENTO	52
4.2.1.1 Compras	52
4.1.2 Ventas	53
4.1.3 Room service	55
4.1.4 Banquetes	56
4.1.5 Restaurantes	57
4.1.6 Cocina	58
4.2 PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN	61
4.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	63
4.3.1 Mejora en el servicio del equipo de meseros y cocineros	63
4.3.2 Reestructuración de los formatos de cocina	66
4.3.3 Consolidación de la oferta de productos alimenticios del hotel	70
4.4 IMPACTO DEL PLAN DE ACCIÓN	72
5. CONCLUSIONES	75
5.1 RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	77

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Servicios cubiertos por cocina.....	17
Ilustración 2 Mapa de procesos.....	22
Ilustración 3 Elementos del proceso.....	32
Ilustración 4 Proceso en línea.....	34
Ilustración 5 Proceso intermitente.....	34
Ilustración 6 Proceso por proyecto.....	34
Ilustración 7 Estructura de plan de mejora.....	38
Ilustración 8 Documentación de acciones de mejora.....	39
Ilustración 9 Análisis de causa-efecto.....	40
Ilustración 10 Ciclo PHVA.....	42
Ilustración 12 Triangulación de la investigación.....	46
Ilustración 13 Cronograma del proyecto.....	48
Ilustración 14 Presupuesto por mes.....	49
Ilustración 11 Problemáticas.....	60
Ilustración 12 Registro de quejas y reclamos.....	64
Ilustración 13 Curso BPM.....	66
Ilustración 14 Formato programación de limpieza.....	67
Ilustración 15 Formato inspección de producto.....	68
Ilustración 16 Formato lista de mercado.....	69
Ilustración 17 Formato control de temperaturas.....	69
Ilustración 18 Precios de referencia alimentos.....	71
Ilustración 19 Plantilla de costeo.....	72
Ilustración 20 Importancia de las capacitaciones.....	73
Ilustración 21 Utilidad de las capacitaciones.....	74
Ilustración 22 Diligenciamiento de formatos.....	74

Resumen

TITULO: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL DANN CARLTON BUCARAMANGA

AUTOR: GABRIELA ALEJANDRA ARGUELLO HERNÁNDEZ.

Palabras Clave: Plan de acción, Hotelería, Seguimiento, Control y Servicio al cliente.

CONTENIDO

El objetivo de este proyecto es implementar un plan de acción para la gestión de los procesos del área de alimentos y bebidas del Hotel Dann Carlton de Bucaramanga con el fin de disminuir los costos y la mejora del servicio al cliente de la compañía.

Se inició con un análisis del proceso llevados a cabo en el área, mediante una revisión de fuentes secundarias y primarias, de tal manera que se pudiera evidenciar los puntos de mejora de los procesos ejecutados. Por consiguiente, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico se realizó la creación y validación del plan de acción.

Finalmente, se llevó a cabo la implementación de tres acciones propuestas las cuales incluía las áreas de banquetes, cocina y costos y calidad, realizando diversas actividades que ayudaron a solucionar las problemáticas encontradas en el diagnóstico, gracias a esto se pudo apreciar positivamente la aceptación de las estrategias entre los colaboradores pertenecientes a dichas áreas, en donde una de ellas fue impartir capacitaciones, y teniendo una aceptación del 82% entre los asistentes.

Abstract

TITLE: IMPLEMENTATION OF AN ACTION PLAN FOR THE IMPROVEMENT OF PROCESSES RELATED TO THE FOOD AND BEVERAGE AREA OF THE DANN CARLTON BUCARAMANGA HOTEL.

AUTHOR: GABRIELA ALEJANDRA ARGUELLO HERNÁNDEZ.

Key Words: Action Plan, Hotel Management, Monitoring, Supervision and Customer Service.

CONTENT.

The objective of this project is to implement an action plan for the management of the processes of the food and beverage area of the Dann Carlton Hotel in Bucaramanga in order to reduce costs and improve customer service of the company.

It began with an analysis of the processes carried out in the area, through a review of secondary and primary sources, in such a way that the points of improvement of the processes executed could be evidenced. Consequently, taking into account the results of the diagnostic, the action plan was created and validated.

Finally, the implementation of three proposed actions was carried out, which included the areas of banquets, kitchen and costs and quality, carrying out various activities that helped to solve the problems found in the diagnosis, thanks to this we could positively appreciate the acceptance of the strategies among employees belonging to these areas, where one of them was to provide training, and having an acceptance of 82% among the attendees.

INTRODUCCIÓN

El área productiva de una empresa es uno de los pilares fundamentales para su sostenimiento, ya que se encarga de transformar una serie de materias primas en un producto o servicio para poder venderlo a un público objetivo. Teniendo en cuenta el resultado de la misma, como consecuencia se obtiene la generación de la satisfacción por parte de los clientes que, aunque suele ser justificada con parámetros de calidad internos de cada organización e identidades de control, a su vez, en ocasiones termina siendo relativa en cada consumidor.

Para evitar que lo anterior repercuta de manera negativa en la percepción del cliente ya sea por incumplimiento de estándares de calidad o un mal servicio, es importante que se lleve a cabo mejoras en los procesos productivos de una compañía siempre que el entorno o su contexto interno lo requiera de tal manera que pueda impactar de forma positiva a nivel interno y externo de la empresa.

Por tal motivo, en este proyecto se llevará a cabo un análisis del área de alimentos y bebidas del Hotel Dann Carlton de Bucaramanga, con el fin de detectar los puntos de mejora que ayuden a solventar paulatinamente las problemáticas que se encuentren en los procesos que componen dicha área, de tal manera que se pueda realizar e implementar un plan de acción, con el objetivo de mejorar el servicio al cliente de la compañía.

Por consiguiente, la ejecución de las acciones planteadas ayudó a impactar positivamente en los procesos internos de la empresa, igualmente en el producto y servicio final brindado en los puntos de venta, a través de la estandarización de la materia prima de los productos comercializados, capacitaciones al personal y documentación de procesos.

Para esto, se realizó un análisis interno y externo de la empresa, en la que se presentó la problemática inicial y se estipuló los objetivos a cumplir que ayudaran a solventarla. Seguido a esto, se llevó a cabo una búsqueda de fuentes secundarias

que ayudaran a soportar las posibles falencias en el área a investigar, y a su vez aportara la metodología apropiada para el cumplimiento del propósito del proyecto.

Finalmente, se llevó a cabo la investigación, iniciando por un diagnóstico en los procesos del área de alimentos y bebidas del hotel, en donde se identificó los puntos a mejorar, seguido a esto se planteó un plan de acción para la mejora del área, el cual se llevó a cabo, dando como resultado un impacto positivo.

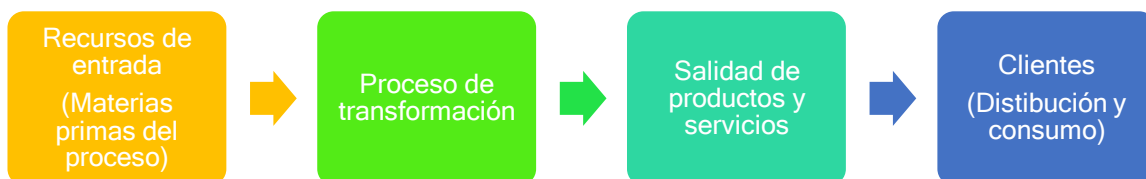
1. IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE PROCESOS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL DANN CARLTON BUCARAMANGA

En este capítulo del documento, se presenta una contextualización sobre la situación de la empresa. Se tocarán puntos como el organigrama, la historia, etc. De tal manera que se pueda dar una visión de la circunstancia de la compañía en la actualidad. Así mismo se planteará la problemática a resolver y se estipularán los objetivos generales y específicos para el desarrollo del proyecto.

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

En toda empresa existen cuatro áreas fundamentales, que en conjunto ayudan a el cumplimiento de su objetivo principal, ser rentable. Uno de ellos es el área de logística, operaciones y producción, que dependiendo de la empresa varia su nombre, sin embargo, su función es la misma en todas, realizar la transformación de una serie de productos de entrada, para tener como resultado cierta cantidad de bienes; de igual modo, sucede con la prestación de algún servicio en donde los recursos de entrada varían según el trabajo requerido y se usan para poder satisfacer la necesidad del cliente (véase Ilustración 1 Proceso de transformación). Por tal motivo, es necesario llevar a cabo el desarrollo de la administración de operaciones, el cual, es el proceso de “combinar los recursos de una organización para elaborar productos o prestar servicios”(Villalobos et al., 2014).

Figure 1 Proceso de transformación



Fuente: autor.

Así mismo, al ser esta área la parte productiva de la empresa es necesario que se realicen una serie de controles cada cierto tiempo, con el objetivo de evitar la aparición de problemáticas, dando como resultado la falta de rendimiento del equipo de trabajo, descenso de la productividad, aumento de los costos, incremento de plazas de ejecución y la baja calidad en los productos (Group, 2020) perjudicando el proceso interno de la empresa y su imagen como marca, de ahí que resulte finalmente la inconformidad de los clientes y la disminución en los ingresos.

Por otro lado, un factor imprescindible para que las empresas logren un mejor rendimiento es la productividad, en donde se relaciona los recursos utilizados en una cadena de producción en función con el bien final que se entrega al cliente. De esta manera, se juntan tres términos en concreto, la eficiencia, el rendimiento y el aprovechamiento, los cuales miden el grado de utilización de recursos en el proceso como la mano de obra, el capital y las materias primas, respectivamente (Carro & González, 2014). Teniendo en cuenta lo anterior, la productividad no solo tiene un impacto positivo en el rendimiento de un proceso, sino también en la competitividad de las empresas, a pesar de que no es un componente fundamental de esta, sí existe una relación entre ambas, ya que al desarrollar la productividad de una compañía se aumenta la competitividad de ella (Bonilla, 2012).

Con lo anterior se puede afirmar que una empresa competitiva tiene más oportunidad de sobrevivir y ser exitosa (A. Cabrera et al., 2015), debido a que el constante cambio del mercado y el surgimiento de nueva competencia obliga, por defecto, a una compañía a evolucionar para crecer o mantenerse, con el objetivo de “generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio” (Paredes, 2010), es decir, lograr el aumento de la producción a partir de los recursos existentes, optimizando su uso durante el proceso, de tal modo que pueda satisfacer su demanda y sus intereses monetarios.

Por otra parte, pueden llegar a existir problemáticas en el área productiva de una empresa, que pueden dificultar el cumplimiento de la demanda y su competitividad en el mercado, estas suelen darse principalmente por dos factores principales, los

procesos y el mantenimiento del área (Semana, 2018), que muchas veces es causado por un tercer factor, el personal. Teniendo en cuenta esta relación, estos se conectan entre sí, dando como resultado los principales componentes del procedimiento productivo de toda compañía, terminan afectando directamente al desarrollo operativo del área y por ende de la organización.

Así mismo, los procesos de un área son aquellas metodologías que al ser implementadas en el desarrollo de una actividad debe tener como objetivo la mejora del desempeño de esta, optimizando el funcionamiento de tareas y facilitándolas. No obstante, en caso de que estas características no se cumplan, reflejaría la necesidad de una reestructuración, la cual se daría cada vez que los factores internos y externos de la empresa lo demanden, presentándose a través de problemáticas en el área, tales como lo pueden ser la falta de estandarización de las actividades y materiales que se requieran para realizar la fabricación del producto o servicio comercializado, así como también la entrega inoportuna de materia prima e insumos, afectando a los tiempos de trabajo del área que así mismo repercuten en el cumplimiento de las entregas y de los objetivos que se desean alcanzar tanto por el departamento en cuestión como de los corporativos, ya que esto se traduce en menores ventas para la empresa, teniendo en cuenta que según un estudio de la universidad de los Andes el 65 % de la productividad corresponde a los esfuerzos internos de la organización, el proceso de mejora debe ser apoyado por los colaboradores de la misma (Semana, 2018).

Por otro lado, la mala distribución de una planta o puesto de trabajo (*layout*), causada por la falta de análisis del proceso realizado, puede repercutir en la producción de una empresa, ya que afecta a los tiempos de entrega aproximadamente en un 4% y a los objetivos empresariales, debido a que este tipo de situaciones tienen como característica principal una posición inadecuada de las máquinas, como de las estaciones de trabajo, causando largos recorridos entre puestos de trabajo, convirtiendo el tiempo productivo, en tiempo ocioso, el cual se puede invertir en otras actividades (Castaño, 2010).

Un ejemplo de esto es la empresa peruana llamada La Mype, que se dedica a la fabricación y venta de sandalias, la cual, a pesar de que contaba con un *layout* para el proceso de producción, no era adecuado en su totalidad, ya que los empleados presentaban pérdida de la productividad, siendo el ambiente en la planta una de las causas, teniendo en cuenta que su producción es dada por lotes, era imprescindible una organización del área, de tal manera que ayudara a la fluidez de los procesos. Antes de la implementación de un plan de acción se identificó que era necesario aplicar estrategias de reducción de tiempo en las tareas reorganizando los puestos de trabajo de la planta de producción, de tal manera que se aumentara la capacidad utilizada del 35%, así mismo el tiempo ocioso era de un 24% incrementando las actividades productivas y la producción en un 29% y 35% respectivamente. Gracias a esta intervención la compañía logró un incremento de las actividades productivas y la producción en un 29% y 35% respectivamente, alcanzando a cubrir el 61% de la demanda subiendo sus ventas considerablemente y disminuyendo los costos de producción un 6%, favoreciendo sus ganancias (Torres & Jussely, 2016).

Otro caso de estudio es el presentado en la organización de Calzado Bambini Shoes, que tenía un problema de baja productividad (60.3%), el cual era causado por la falta de estandarización de procesos, la mala gestión en el almacén, la mala distribución de la planta y la desorganización en el puesto de trabajo, sin embargo, implementando un plan de acción la productividad aumentaron a 81.7%, lo cual fue equivalente a un incremento productivo de 98 docenas por semana (Avalos Velásquez & Gonzales Vidal, 2013).

En caso de que el área productiva de una empresa se relacione directamente con la manipulación de alimentos, como podría ser en un restaurante o la cocina de un hotel, la estandarización toma mayor influencia, ya que ayuda a facilitar la praxis de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). El Ministerio de Salud (como se citó en Mesa, 2011) define el BPM como:

Principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar

que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción.

Entre la práctica en empresas dedicadas a procesos alimenticios, la falta de las BPM tendría repercusiones negativas en la empresa y en sus clientes, en donde se deben tener en cuenta cuatro condiciones básicas: la edificación e instalaciones, los equipos y utensilios, los manipuladores de alimentos y las materias primas (MINCIT, 2013); que en conjunto tienen como objetivo garantizar la sanidad de los comestibles comercializados en todas sus etapas de producción, así como en su comercialización, de tal manera que el consumidor final obtenga un producto de calidad.

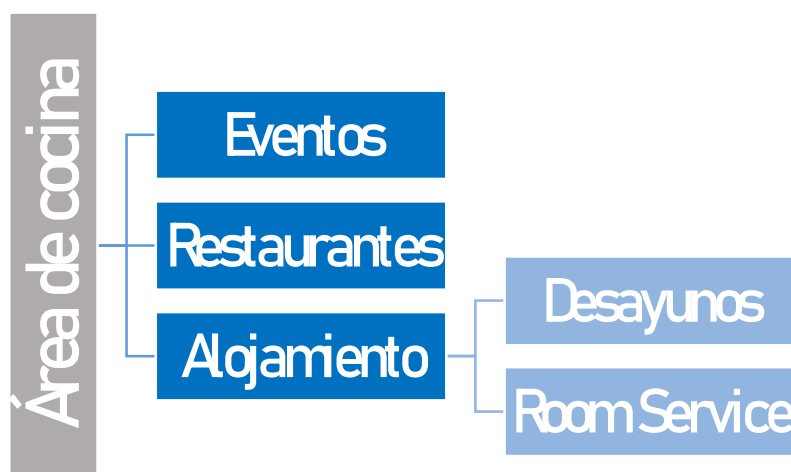
Un ejemplo es la cevichería Manabiche (en Quito), que al implementar una serie de pasos de estandarización, lograron mejorar su proceso de producción en relación con las BPM, haciendo que los colaboradores del establecimiento se interesaran más en las capacitaciones personales, logrando instruirlos sobre el tema, teniendo en cuenta que el 17% de los trabajadores no sabían de las buenas prácticas de manufactura, y el 50% no sabía de las enfermedades que se podían contraer por su falta uso, además la producción del restaurante se optimizó, así como la calidad de los alimentos comercializados, de igual forma, lograron eliminar los desperdicios del producto y aumentar los clientes (P. Cabrera & Carlos, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que una compañía implemente técnicas de mejora, ya que como lo afirma la Asociación española para la calidad (como se citó en (Niklitschek, 2016) la implementación de estas en procesos productivos o administrativos, ayuda a incrementar la productividad de la empresa, reduciendo costos en otras áreas, agilizando los procesos, optimizando la comunicación interna y aumentando la rentabilidad de la organización.

El Hotel Dann Carlton de Bucaramanga, el cual va a ser analizado en este proyecto, tiene una gran variedad de procesos, tanto administrativos como productivos, ya que ofrece cuatro unidades de negocio: alojamiento, alimentos y bebidas, spa y eventos. De las unidades de negocio mencionadas, tres tienen servicios cuyos

procesos se originan en el área de cocina (véase Ilustración 2 Servicios cubiertos por cocina), por lo cual, teniendo en cuenta lo mencionado con anterioridad, se puede afirmar que los procesos desarrollados en la cocina, que hace parte del área interna de alimentos y bebidas de la compañía, son fundamentales para brindar un servicio de calidad, acorde con los estándares ya estipulados de la cadena hotelera Hoteles Dann (Hoteles Dann, 2021).

Ilustración 1 Servicios cubiertos por cocina



Fuente: autor.

Debido a la gran cantidad de servicios que la cocina debe atender, en ocasiones llega a presentarse una sobrecarga de trabajo, generando mermas del 2% aproximadamente en los procesos, ya que en momentos de alta ocupación no se respetan correctamente el gramaje de materias primas complementarias (en ocasiones son desperdiciados por los huéspedes del hotel en horas como el desayuno), que por falta de vigilancia en el proceso no se tiene una cuantificación muy detallada; así mismo, la falta de documentación y actualización de los precios de la materia prima y de los proveedores en la base de datos, respectivamente, ocasiona en algunos productos un mal cálculo del costo, ya que al no tener los precios al día en el formato de receta estándar, el costo termina por no ser real y por ende fijar un precio de venta erróneo. A causa de lo mencionado, termina produciendo sobrecostos del 3% en promedio del área, imposibilitando que el área

de alimentos y bebidas cumpla con la meta de costo propuesta por la compañía de igual o menor al 32% cada mes, junto con cortesías (5% aproximadamente de los costos del área), dadas de baja, entre otras. Actualmente, de los ingresos recibidos del área de alimentos y bebidas el porcentaje que corresponde al costo está entre el 34% y el 35% (Hotel Dann Carlton de Bucaramanga, 2021), aunque el margen frente a la meta es mínimo, se requiere de trabajo y esfuerzo para lograrlo. Se puede llegar a mejorar incrementando la eficiencia de los recursos o invirtiendo esa diferencia en procesos que lo requieran, ya sea en la misma área o en otra.

Por otro lado, esta problemática se ve reflejada en las encuestas de satisfacción y los comentarios de los clientes, que a pesar de ser positivas en aproximadamente en un 80%, se han reportado desde finales del 2020 quejas y reclamos en cuanto a comida y servicio por distintos medios, siendo los canales electrónicos uno de estos, generando insatisfacción de 3 de cada 10 clientes al mes en promedio. Algunas de estas quejas hacen referencia a la demora en el servicio prestado en los restaurantes, la falta de tacto en algunas ocasiones de los meseros al atender las solicitudes de los comensales (28.89% de las quejas y reclamos de julio a agosto son por servicio), la inconformidad en ocasiones con las porciones de los platos y el cambio de sabores en la comida (31.11% del total de las quejas y reclamos de julio a agosto), sobre todo en clientes a los que se les ha recomendado los productos del restaurante del hotel o clientes fieles a los servicios de la compañía (Hoteles Dann, 2021).

En tanto, el Hotel Dann Carlton de Bucaramanga ha identificado que se puede mejorar los procesos del área de alimentos y bebidas, aplicando estrategias que ayuden a favorecer los procesos relacionados a la misma, aplicando más estrategias de seguimiento y control, de tal manera que se puedan mitigar las problemáticas que se están presentando en el área, y que, en consecuencia, aumente la satisfacción de los clientes, disminuyendo las quejas y reclamos sobre alimentos y servicio en un 5% aproximadamente, así como también la mejora en el manejo de los costos y del uso de los recursos implicados en el proceso con el fin de impactar positivamente en la empresa.

1.1.1 **Pregunta problema.** ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para reforzar las estrategias de seguimiento y control, mejorando la eficiencia el uso de los recursos en los procesos e influenciar positivamente en el área de alimentos y bebidas impactando positivamente en la satisfacción de los clientes en un 5% del Hotel Dann Carlton de Bucaramanga?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto investigativo buscará la mejora de los procesos del área de alimentos y bebidas del Hotel Dann Carlton de Bucaramanga, implementando un plan de acción cuyas estrategias ayuden a la mejora del uso de los recursos en los procesos y a las correctas implementaciones de seguimiento y control de las mismas, a través de la actualización de documentos y procesos, dando como resultado el aumento de la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta la situación actual de la compañía

Así mismo, este proyecto nace con el propósito de ayudar a la empresa a definir las mejoras de los procesos, permitiéndole mayor control de estos (Lucas, 2014), así como también en la influencia positiva en la percepción de los clientes, reflejada en las encuestas de satisfacción, siendo apoyados por la información interna como indicadores de gestión y la documentación de procesos existentes. Para esto, se tomarán como base los conocimientos obtenidos en el pregrado de Administración de empresas modalidad dual, siendo puestos en práctica y apropiados, de una manera más amplia, debido a su aplicación en un contexto real.

De igual forma, el cumplimiento de este proyecto servirá de base para la vida profesional de la autora como administradora de empresas, proporcionando experiencia en la generación e implementación de soluciones y estrategias que beneficien a una organización en cuanto a sus procesos de producción y logística.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Implementar un plan de acción para la gestión de los procesos del área de alimentos y bebidas del Hotel Dann Carlton de Bucaramanga para el 2021, a través de la estandarización de procesos, buscando la disminución de costos y la mejora en el servicio al cliente.

1.3.1. Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar el estado actual de los procesos del área de alimentos y bebidas, mediante un análisis de fuentes primarias, identificando los elementos que influyen en la administración.
2. Formular la estrategia para la mejora de los elementos identificados, con respecto a la atención al cliente y los costos del área, a través del diseño de un plan de acción.
3. Identificar los puntos de mejora de las estrategias propuestas, aplicando pruebas piloto en los procesos del área de alimentos y bebidas, para ajustar las alternativas de solución a las necesidades reales.
4. Evaluar el plan de acción, analizando el impacto de su implementación, a través de la proyección de indicadores de seguimiento cuantitativos y una evaluación cualitativa en el área.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

En esta parte del proyecto se llevará a cabo la contextualización de la empresa, de tal manera que se permita familiarizarse con su condición actual.

1.4.1 Reseña.

Lo que hoy se conoce como la cadena hotelera Hoteles Dann, fue establecida por la señora Gutta Knorpell de Spiwak y su hijo Boris Spiwak, que empezaron con la construcción del primer establecimiento hotelero en 1968 en la ciudad de Bogotá, durante la visita del Papa Pablo VI a Colombia. Años después, gracias a la llegada de miles de peregrinos nacionales y extranjeros, al país, hizo que empresarios colombianos decidieran invertir en la construcción del Hotel Dann ya que la capital no contaba sino con un único hotel grande en el centro.

Posteriormente, con la empresa estructurada, se toma la decisión de construir más establecimientos de la cadena hotelera, como el Hotel Dann Carlton de Bucaramanga en la década de los 90, siendo el primer hotel cinco estrellas de la ciudad, que ofrece distintos espacios con características como el buen gusto, la elegancia y el confort, para garantizar una experiencia inolvidable (Cadena Hoteles Dann, 2020). En la actualidad, la cadena hotelera cuenta con 14 hoteles en nueve destinos diferentes, siendo uno de ellos el Hotel Dann Carlton Quito en Ecuador, con el cual incursionaron en el mercado internacional, logrando posicionarlo en el mercado ecuatoriano como una cadena sólida y con mayor empuje a nivel internacional. (Ver ilustración 1. Cadena Hoteles Dann). Así pues, para lograr esto, la cadena hotelera tuvo que estandarizar cierta cantidad de procesos administrativos y operacionales, de tal manera que puedan garantizar una experiencia única en cada hotel Dann.

1.4.2 Organigrama.

El Hotel Dann Carlton de Bucaramanga cuenta con un gran organigrama, en donde se pueden apreciar nueve departamentos (Gerencia, Alimentos y Bebidas, Alojamiento, Recepción, Contabilidad, Mercadeo y Ventas, Personal, Sistemas, y Costos y Calidad), los cuales en conjunto hacen que la experiencia de cada *stakeholders* sea única y diferente, con el objetivo de crear la sensación de una compañía de valor. Por tal motivo, la participación y buen funcionamiento del área de cocina es fundamental, ya que en esta se realiza la parte operativa de los bienes

ofrecidos en los servicios de eventos, alojamiento (siendo su concentración en *room service* y desayunos) y restaurantes del hotel (Hoteles Dann, 2021).

Para ver el organigrama, diríjase al Anexo A_Organigrama.

1.4.3 Mapa de procesos.

El mapa de procesos (dirigirse a la Ilustración 3 Mapa de Procesos) es un esquema en donde se explica el procedimiento que tiene la cadena hotelera, y por consiguiente el Hotel Dann Carlton de Bucaramanga. El cual tiene como objetivo la satisfacción de los gustos y necesidades de los *stakeholders*, es decir, de las partes interesadas (proveedores, el gobierno, la comunidad, los colaboradores, el medio ambiente, los accionistas, la competencia y los clientes internos y externos).

Ilustración 2 Mapa de procesos



Fuente: Hoteles Dann, 2021.

Dicho de otra manera, es el conducto regular que se lleva a cabo en todos los departamentos del hotel, con el objetivo de generar valor en la compañía. Así mismo, se puede evidenciar la importancia de la gestión operativa en los cuatro servicios ofrecidos por la empresa (Spa, Alimentos y Bebidas, Alojamiento y Eventos), compuesto principalmente por el área de cocina, dado que, como se mencionó anteriormente, en esta se realiza la preparación de los alimentos ofrecidos en el portafolio del hotel.

1.4.4 Misión.

Como las demás empresas, el Hotel Dann Carlton de Bucaramanga posee una misión, la cual fue estipulada desde un principio por la cadena Hotelera Dann, en donde dice lo siguiente:

En Hoteles Dann estamos comprometidos con el bienestar de nuestros huéspedes y clientes, creando experiencias inolvidables con la más alta percepción de valor, que superen sus expectativas en un entorno de hospitalidad, amabilidad y excelencia, para crear fidelidad y posicionándonos como la mejor cadena hotelera donde hagamos presencia. Para Generar rentabilidad, velar por los intereses de la comunidad y trabajar con un equipo competente y altamente motivado que encuentre una mejor calidad de vida y respeto a la diversidad. (Cadena Hoteles Dann, 2020).

En esta, la cadena hotelera se compromete a ser la representación del valor al brindar a sus clientes un servicio de calidad y excelencia en cada lugar en donde haga presencia, sin embargo, esto no puede ser posible sin que la parte operativa de la empresa funcione de manera óptima, ya sea por parte de la praxis de los procesos o del personal encargado, ya que dificultaría el cumplimiento de la misión dando como resultado la inconformidad del cliente que solicite los servicios brindados por el hotel.

1.4.5 Entornos

- **Económico:** Debido a las continuas protestas realizadas en Colombia desde el 27 de abril del 2021, la reactivación economía del país se ha visto fuertemente afectada, dificultando así la recuperación de las pérdidas originadas por la pandemia del COVID-19. Según el ministerio de hacienda los gastos diarios por las marchas y los bloqueos son en promedio de \$480.000 millones, dando como resultado un total entre \$6 y \$10.8 billones en el mes (Tiempo, 2021).

En consecuencia, el sector turístico y hotelero fue perjudicado, ya que después de lograr una ocupación del 35.2% post pandemia en el mes de mayo, se pronostica que baje un 11.7%, desfavoreciendo a los ingresos del sector en \$1.1 billones de pesos, de los cuales \$400.000 millones son debido al paro nacional (Portafolio, 2021). De ahí que, el Hotel Dann Carlton de Bucaramanga haya tenido dificultades manteniendo el nivel de ocupación en el mes de abril y mayo, por otro lado, los inconvenientes con la obtención de materia prima. Estos dos factores son cruciales en las áreas de alimentos y bebidas, ya que, la variación en los niveles de ocupación desestabiliza la demanda normal de alimentos y la dificultad de obtener materias primas retrasa algunos procesos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS

Para la realización del presente proyecto implementación de un plan de acción para el área de alimentos y bebidas, se tomaron como referencias varios proyectos de grado:

2.1.1 Internacionales

Indira Gutierrez Beltran y Carla Serpa Valdivia en el 2019, de la Universidad de San Martín de Porres, Perú, desarrollaron un artículo que tiene como nombre “Análisis Y Diseño De Un Plan De Mejora En El Área De Producción De La Empresa Albaluz Srl Utilizando La Metodología Phva”. Este tenía como objetivo “diseño de un plan de mejora continua en la fabricación de cocinas de mesa domestica utilizando la metodología PHVA.”(Gutierrez & Serpa, 2017), analizando principalmente aspectos como la calidad, el control de la calidad y la mejora continua, a través de una investigación mixta, para esto se inició con una revisión de fuentes secundarias para los puentes de investigación, posteriormente, se realizó un análisis basado en la metodología de causa y efecto, junto con un diagrama de Pareto para poder implementar un plan de acción basado en la metodología PHVA planteada originalmente por Walter Shewhart (Gutierrez & Serpa, 2017), el cual tuvo un 67.16% de aceptación entre los trabajadores, disminuyendo las horas perdidas de mantenimiento a 194.17 horas.

Este artículo es pertinente dado que aporta a este proyecto la metodología usada para el desarrollo del objetivo planteado en la investigación, así como el uso de los referentes y fundamentos teóricos implementados, en los cuales se basó para la ejecución de su análisis en fuentes secundarias y primarias, donde les ayudó a proponer y desarrollar estrategias para la mejora del área de producción de la empresa ALBALUZ SRL, poniendo en práctica la metodología PHVA centrándola en la calidad, el control de la calidad y la mejora continua de un proceso productivo.

Como segundo referente se presenta un proyecto de Mario José Alberto Gonzales Mallqui y Félix Francisco Samán Chamorro, en el 2020, de la Universidad Tecnológica de Perú, para adquirir el título de ingenieros industriales, desarrollaron un trabajo de investigación que tiene como nombre “Propuesta de mejora en el área de confecciones para aumentar la productividad en una empresa textil aplicando el Lean Manufacturing”. Esta propuesta tuvo como objetivo “realizar una propuesta de mejora en el área de confecciones de tal forma que se pueda aumentar la productividad en una empresa textil aplicando la metodología Lean Manufacturing.”(Niklitschek, 2016), para esto se enfocaron principalmente en el análisis del proceso productivo de la empresa y en la situación actual, teniendo en cuenta aspectos internos y externos. Esta investigación fue de carácter mixto, en donde se implementaron técnicas de recopilación de datos por fuentes primarias como la observación y la entrevista. Para el logro del objetivo se centraron en la implementación de la metodología de la mejora continua, construyendo un plan de mejora basado en estrategias como el TPM y las 5s, haciendo a su vez inclusión de indicadores de productividad, eficiencia global en las máquinas y el tiempo promedio entre fallos y reparaciones. Con esto lograron crear propuesta para optimizar la productividad, eficiencia, las cantidades producidas, la satisfacción del cliente, afianzar relaciones y aumentar las opciones de incursionar de nuevos mercados.

Este artículo es pertinente dado que aporta a este proyecto, las estrategias usadas para la selección y adaptación de estrategias en la construcción del plan de acción propuesto para mejorar el proceso del área productiva de la empresa Puerto de Humos S.A., estandarizando los procedimientos textiles. Por otro lado, los referentes y fundamentos teóricos implementados usados en la construcción de indicadores de gestión, ayudan para estipular la medición de los objetivos de las actividades propuestas, con el fin de controlar el proceso de implementación del plan y lograr evidenciar su comportamiento en el tiempo, teniendo de esta manera, mayor control del proceso productivo y sus acciones administrativas de los recursos.

2.1.2 Nacionales

Diana Marcela Alfonso Ortiz y Lina Cristina Soto Ramírez, en el 2017, de la Universidad Libre, Bogotá, para adquirir el título de Especialización en Gerencia en Calidad de Productos y Servicios, desarrollaron un trabajo de grado que tiene como nombre “Propuesta de plan de mejora para el proceso de Soporte al Cliente del área Comercial de Kantar IBOPE Media Colombia S.A.S., con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001-2015”. Esta propuesta tuvo como objetivo “Estructurar la propuesta del plan de mejora del proceso de Soporte al Cliente del área Comercial de Kantar IBOPE Media Colombia S.A.S., con base en el numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001:2015, para evaluar el desempeño.”(Alfonso Ortiz & Soto Ramírez, 2017), para esto se inició con un diagnóstico situacional del área de servicio al cliente de la empresa mediante una serie de entrevistas a los colaboradores de esta, posteriormente, se realizó la propuesta del plan de mejora basado en los resultados del análisis realizado, usando técnicas como el ciclo PHVA. Este trabajo de grado será tomado como base para la construcción del plan de acción, aportando técnicas y procesos que se puedan adecuar e implementar en el área de cocina, de tal manera que se pueda mejorar sus procesos.

Diana Carolina Ayala Rojas, en el 2018, de la Universitaria Agustiniana, Bogotá, para adquirir el título de Administrador de Empresas, desarrolló un trabajo de grado que tiene como nombre “Desarrollo plan de mejora para el programa de alojamiento de la Universidad Nacional de Colombia – sede Bogotá”. Este tenía como objetivo “Diseñar un plan de mejoramiento para el programa de alojamiento de la Universidad Nacional Sede Bogotá”(Rojas & Carolina, 2019). Por consiguiente, se inició con un diagnóstico a la situación de los hogares y servicios de alojamiento estudiantiles, posterior a esto se diseñó un plan de mejora para el cumplimiento del acuerdo estudiantil 15 del 2017 del bienestar universitario, finalizando con la evaluación de la implementación de las estrategias planteadas. Este proyecto de grado ayudará a tomar como base la implementación de una metodología que se pueda llevar a cabo en el diagnóstico inicial del proceso que se llevará en el área de cocina del Hotel Dann Carlton de Bucaramanga.

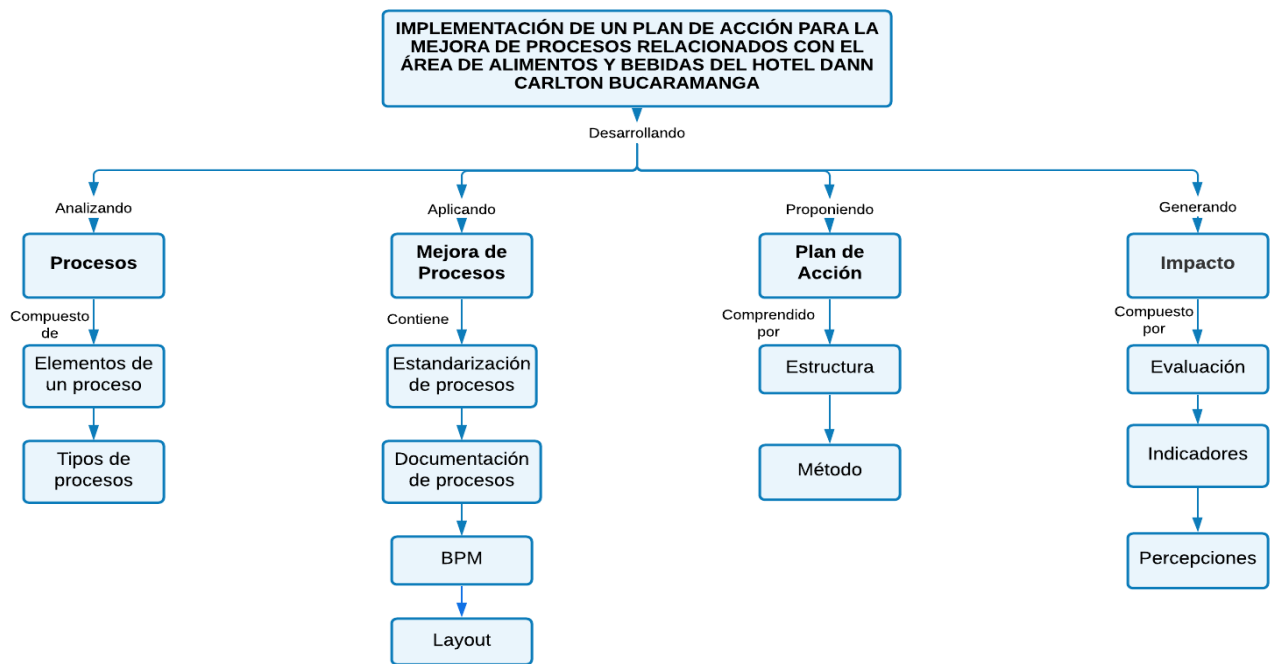
2.1.3 Locales

Laura Fernanda Serrano Hernández, en el 2018, de la Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, para adquirir el título de ingeniero industrial, desarrolló un proyecto de grado que tiene como nombre “Definición y seguimiento del plan de mejora para el cierre de brechas en el proceso de transición de la norma ISO 9001: 2008 a la versión ISO 9001: 2015 para los macroprocesos de planeación empresarial, de negocio y soporte de la Electrificadora de Santander S.A ESP”. Este proyecto de grado tuvo como objetivo “definir, validar y ejecutar los planes de mejora resultado del diagnóstico de cumplimiento de requisitos para la transición de la norma ISO 9001: 2008 a la versión ISO 9001: 2015 en los macro procesos de planeación empresarial, de negocio y de soporte de la electrificadora de Santander S.A. E.P.S. como apoyo al proyecto Brújula II”(Hernández & Fernanda, 2018). Teniendo en cuenta lo anterior, se comenzó reconociendo las áreas y procesos que requerían la implementación de un plan de mejora para el cumplimiento de la norma considerando las partes interesadas de la compañía junto con la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; familiarizándose con las especificaciones y condiciones de cada una, seguido a esto se procedió con el diseño de cada plan de acción para finalizar con su ejecución en la empresa, haciendo acompañamiento a los procedimientos que lo requieran. Considerando lo mencionado, se tomará como base las técnicas de seguimiento implementadas en el proyecto para distinguir los puntos de mejora en el plan de acción operativo de cocina.

María Camila Socarrás Moreno, en el 2018, de la Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, para adquirir el título de ingeniero industrial, desarrolló un proyecto de grado que tiene como nombre “Plan de acción para el aumento en el nivel de apropiación del sistema integrado de gestión por parte de los trabajadores de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.”. Esta propuesta tenía como objetivo “establecer estrategias para fortalecer el conocimiento y la cultura que los trabajadores de la electrificadora Santander S.A E.S.P. tienen frente al sistema

integrado de gestión y de esta forma contribuir al aumento en un 75% de su nivel de apropiación.”(Moreno & Camila, 2018), para esto se determinó el conocimiento que tenían los colaboradores del sistema integrado de gestión de la empresa, para posteriormente diseñar y ejecutar un plan de acción enfocado al conocimiento y capacitación de los empleados, permitiendo la apropiación del sistema entre ellos, concluyendo con una evaluación de la eficacia de las estrategias implementadas. Este proyecto se tomará como base para la adaptación de estrategias de evaluación que se puedan llevar a cabo en el área de cocina del Hotel Dann Carlton, para estimar el impacto del plan de acción operativo.

2.2 MARCO REFERENCIAL



Fuente: autor.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

En esta parte del proyecto se definirán una serie de conceptos importantes para el desarrollo de este proyecto:

2.3.1 Procesos

La palabra proceso viene del latín *processus* que significa avance o progreso (Mallar, 2010), esta tiene muchas connotaciones, sin embargo, todas se resumen en ejecutar una serie de pasos para lograr un fin. En el caso del área de producción un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, las cuales tienen una secuencia, con el objetivo de transformar unas entradas en salidas añadiéndoles valor (Asturias Corporación Universitaria, 2015). Esta definición se puede interpretar en cada empresa dependiendo del sector en el que se desempeñe, ya que toda actividad que se ejecute dentro hace parte de un proceso, y todo bien es el resultado final de uno. Como por ejemplo los procesos de una empresa industrial en donde algunos de estos podrían ser el comercial, el diseño de los productos, la compra de materiales, el aprovisionamiento y gestión logística de almacenes, el mantenimiento de equipos, etc.

Igualmente, los procesos tienen unas características, las cuales ayudan a plantear e identificar si se trata de uno o no, estos deben ser definibles, en donde se deban documentar y establecer los procedimientos, requisitos, encargados, indicadores o mediciones; repetibles, ya que estos deben rehacerse consecutivamente y en los mismos términos, de ahí que tome valor la anterior característica, debido a que sin esa documentación no podría cumplirse la presente; y predecibles, con las dos anteriores ya cumplidas se puede saber desde un comienzo los resultados cada vez que se vayan a desarrollar, siempre teniendo en cuenta la aplicación de seguimientos y control de las actividades de tal manera que se pueda prever fallas y frustrar el resultado deseado (Asturias Corporación Universitaria, 2015).

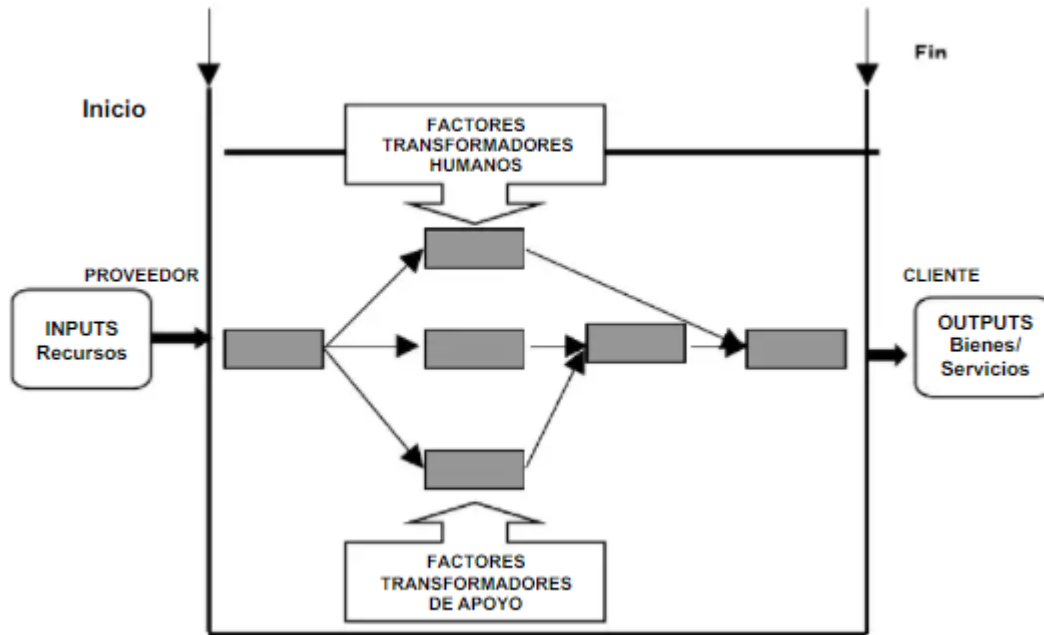
2.3.1.1 Elementos de un proceso

Los procesos están compuestos por una serie de elementos que se pueden identificar e interpretar según el contexto en el que se desarrollen, y a su vez relacionarse entre sí para poder lograr un resultado (véase Ilustración 4 Elementos del proceso). Dichos elementos son: los inputs o las entradas, los cuales son

aquellos recursos que se usan en el proceso, ya sean materiales por procesar, información para analizar o personas para formar; los recursos o factores que transforman, son aquellos elementos que proceden sobre las entradas a procesar, aquí se pueden distinguir dos tipos los humanos (ya que son los que planifican, organizan, dirigen y controlan la operación) y los de apoyo (que incluye la infraestructura, tecnología, computadoras, herramientas, etc); el flujo real de procesamiento o transformación ya sea física (como montajes de un producto), de lugar (servicios de transportista) o de modificación de estructura jurídica de propiedades (como transacciones bancarias), etc, dependiendo de la razón social de la empresa; y por último, los outputs o salidas, que se refiere al producto final del proceso, esta se dividen en bienes (que son todos aquellos objetos tangibles, almacenables o transportables, a los cuales se le pueden aplicar estrategias de calidad para verificar las cualidades del producto) y servicios (cuyo desarrollo involucra directamente al cliente final, debido a que la producción y el consumo del producto suelen ser simultáneos, a diferencia del bien, la calidad depende en su mayoría de la percepción del cliente) (Mallar, 2010).

Conviene aclarar, que no todas las actividades son procesos, bebido a que estas también deben cumplir con un propósito estipulado, unas entradas, unas salidas, la identificación de clientes, proveedores y producto final, así mismo, se debe estar constituido por tareas u operaciones a las que se les pueda aplicar mediciones de tiempos, recursos y costos, entre otras. De igual forma, debe tener un responsable que se encargue de verificar y realizar el seguimiento pertinente en todo el transcurso, de tal manera que pueda solucionar a tiempo y de manera preventiva las problemáticas que puedan ocasionar la insatisfacción del cliente, ya sea de un producto o de un servicio. Un ejemplo muy concreto sería el proceso de pasteurización de la leche, que al ser un alimento tan delicado debe manejarse con ciertas temperaturas que garanticen su consumo sin causar reacciones alérgicas a los consumidores, por tal motivo es importante que se le asigne un encargado que revise la temperatura de las máquinas pasteurizadoras para no dañar el lote que se esté produciendo.

Ilustración 3 Elementos del proceso



Fuente: Mallar, 2010.

2.3.1.2 Tipos de procesos

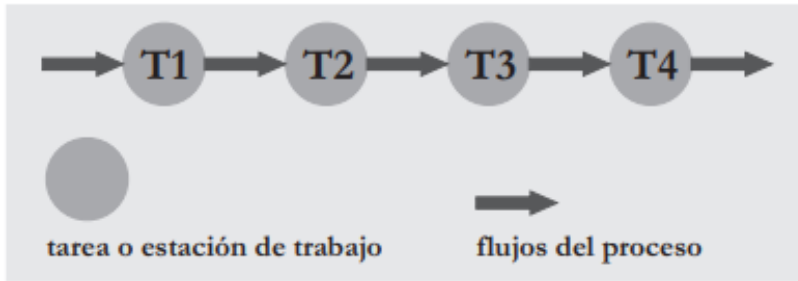
Por otra parte, los procesos cuentan con una clasificación, la cual varía dependiendo del autor al que se recurra, sin embargo, se pueden destacar dos tipos de clasificación, el primero es según su incidencia y enfoque. En este se destacan tres categorías: los estratégicos, que intervienen en la visión de la empresa y favorecen a la definición y el desarrollo de las estrategias y objetivos de la organización, dentro de esta misma se pueden destacar procesos genéricos (que son comunes en muchas organizaciones, tales como el marketing, la gestión de calidad, las finanzas, etc) y aquellos que cuyo desarrollo depende de la estrategia de la empresa, como lo es en el caso de una empresa de capacitación donde el proceso se clasifique como estratégico, debido a que su fin es cumplir la visión de la compañía; también están los operativos a los que se les reconoce también con el nombre de procesos clave o misionales, ya que estos intervienen directamente con el acatamiento de la misión que se tenga, así mismo, le dan valor agregado a la

organización con la satisfacción del cliente final; finalmente, están los procesos de apoyo conocidos como de soporte, que a pesar de que no intervienen en la misión ni visión directamente, son fundamentales para el funcionamiento de los procesos ya mencionados antes, dado que estos son los que se encargan de proveer, apoyar y verificar a los mismos, un ejemplo serían las compras, el mantenimiento, la selección y capacitación de talento humano, los sistemas de información, entre otros (Asturias Corporación Universitaria, 2015), sin embargo, hay algunos autores que desglosan de este grupo los procesos de evaluación, que son aquellos que tienen como objetivo la medición y recopilación de datos con el fin de realizar análisis que demuestren el desempeño, la mejora, la eficacia y eficiencia, como las auditorías internas (Congreso de la República de Colombia, 2018). Igualmente, según Carro y González está la clasificación según el tipo de flujo del proceso (Carro & González, 2006), esta se divide en:

- **Proceso en línea:** este se basa en realizar la organización y producción entorno al producto, así mismo, al ser un proceso estandarizado facilita la producción en grandes volúmenes a bajos costos. Los insumos usados para la creación del bien son desplazados de manera lineal durante el proceso en una secuencia que se fija por estaciones (véase Ilustración 5 Proceso en línea). Un ejemplo es la fabricación de automóviles, en donde se realiza en una línea de ensamble, adhiriendo distintas partes del automóvil al mismo en cada estación.
- **Proceso intermitente:** en este caso los volúmenes de producción no son tan altos como el anterior, ya que se realizan distinta variedad de productos y estos comparten los mismos recursos. En este caso la producción también se da en lotes, cuando se termina uno, se inicia con el proceso del otro, sin embargo, no existe una secuencia estándar como en el anterior (véase Ilustración 6 Proceso intermitente).
- **Proceso por proyecto:** este proceso ayuda a que el producto sea más personalizado aun, y así mismo produce bajas cantidades del producto debido a su dificultad de construcción. Su secuencia de producción varía según el producto que se esté haciendo, los cuales suelen ser a gran escala

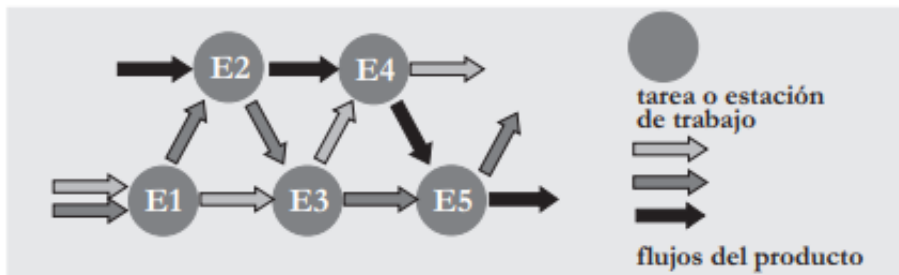
y por un tiempo prolongado, como por ejemplo la construcción de un puente, un hospital o el ensamble de aviones y barcos (véase Ilustración 7 Proceso por proyecto).

Ilustración 4 Proceso en línea



Fuente: (Carro & González, 2006)

Ilustración 5 Proceso intermitente



Fuente: (Carro & González, 2006)

Ilustración 6 Proceso por proyecto



Fuente: (Carro & González, 2006)

2.3.1.3 Mejora de procesos

Para que un negocio pueda sostenerse y hacer frente a la competencia, es necesario que implemente estrategias que ayuden a la mejora de sus procesos, ya que esto ayudara a estar en constante actualización con las exigencias del mercado, y en su defecto ayudará a la organización a crecer y expandirse, siempre y cuando ese sea su objetivo (Figueroa, 2012). Según Gartner, existen 10 prioridades que toda empresa tiene, teniendo en cuenta la optimización de los recursos manteniendo la capacidad competitiva, estos son: la mejora de procesos de negocio, la reducción de costos, el mejorar el rendimiento de la organización, el atraer y retener a nuevos clientes, el incrementar el análisis y uso de la información, la creación de nuevos productos y servicios, la mejora de eficiencia en campañas, el manejo eficiente de iniciativas para el cambio, expandir la relación actual con los clientes y expandir a nuevos mercados/geografías (Figueroa, 2012).

2.3.1.4 BPM

Las buenas prácticas de la manufactura, son aquellas que establecen las condiciones adecuadas para asegurar la higiene en la cadena productiva de los alimentos. Estas fueron desarrolladas por el *Codex Alimentarius*, con el fin de proteger al cliente y brindar calidad en la higiene del producto final y su desarrollo, entre las principales condiciones se encuentran: una construcción adecuada, formación para los empleados, correcto mantenimiento de equipos y herramientas de trabajo, correcto uso de productos químicos, identificación y almacenamiento de residuos, limpieza de las instalaciones y herramientas y un programa efectivo de control de plagas (NQA, 2021).

En consecuencia, es importante que un establecimiento que manipula comida cumpla con los requisitos mencionados anteriormente, ya que existen enfermedades que se pueden transmitir a través de los alimentos, siendo más susceptibles a este caso los restaurantes y cafeterías, ya que al ser un servicio inmediato puede llegar a no tener la misma supervisión que una fábrica de alimentos masivos. Un estudio del ministerio de salud colombiano afirma que alrededor de un 20% de las causas de las ETA's se deben a una deficiente higiene en los

manipuladores y un 14% a la contaminación cruzada, siendo este el proceso en el que los microorganismos son trasladados de un área sucia a otra área limpia, de manera que se contaminan alimentos y superficies (Salgado & Castro, 2007).

2.3.1.5 Layout

El layout “es la disposición de máquinas, equipos, materiales, personal y servicios auxiliares que permite fabricar un producto” (Castaño, 2010), con el fin de integrar de manera global todos los factores que afectan a la distribución, como lo es el cálculo de las distancias en el movimiento de materiales, la circulación fluida del trabajo en la planta, la utilización eficiente del espacio y mantener la seguridad de los trabajadores y del producto.

Es importante que una planta o zona de trabajo tenga un layout estipulado, ya que esta afecta a la capacidad de instalación y a la productividad de las operaciones que se realicen en el lugar, por otro lado, también puede afectar a el incremento o disminución de los costos de producción, debido a el tipo de aprovechamiento que se lleve a cabo con los recursos, afectando a su vez al gasto de la compañía, por tal motivo la implementación de un adecuado layout puede ayudar a reducir costos de producción y aumentar la productividad. Igualmente, dentro del mismo existen tipos de distribución cuya utilización depende de la variedad que se tenga de productos, cantidades y procesos. Estos son la distribución: fija, en donde el producto que se fabrica se mantiene fijo mientras que la maquinaria se traslada hacia el mismo; por proceso, es aquella en la que agrupan las tareas se un mismo tipo de proceso en un lugar determinado; por producto o en línea, es donde el producto se mueve haciendo un recorrido por distintas etapas hasta que se termina de construir por completo; tecnología de grupo, es donde se agrupan por puestos o sectores la producción de un mismo producto; y combinados, siendo una mezcla de los mencionados anteriormente (Castaño, 2010).

2.3.2 Plan de acción

Un plan de acción es “una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de

recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado” (Ramirez, 2015), para su elaboración es necesario responder las siguientes preguntas:

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

Para esto algunos administradores como Martha Ramírez (2003), basándose en expertos como Alex Kroeger, recomiendan realizar un cuadro de plan de acción, el cual se divide por actividades, cantidad y calidad, temporalidad, lugar, recursos, seguimiento y logros. Por otro lado, la Pan American Health Organization (PAHO), afirma que los objetivos a cumplir en una capacitación de un plan de acción son importantes, por tal motivo, aconsejan llevar a cabo una matriz para la fijación de objetivos que incluye las actividades, los conocimientos, las destrezas, y las actitudes (PAHO, 2005)

2.3.2.1 Estructura

Según la ANECA, la estructura del plan de mejora debe especificar varios factores que son fundamentales para su implementación, tales como las acciones de mejora detalladas, las tareas que se deben llevar a cabo en cada acción de mejora, el responsable de cada tarea, la temporalidad desde el inicio hasta el fin de su desarrollo (ya sea de cada tarea o de la acción en general), los recursos que se necesitan para su realización, la financiación que se requiera para llevar a cabo la acción de mejora, los indicadores de seguimiento para controlar el transcurso de la implementación y por último el responsable del seguimiento; sin embargo, esta estructura puede variar según los requisitos que se requieran por parte de la empresa o del área a intervenir (ANECA, 2010).

Ilustración 7 Estructura de plan de mejora

PLAN DE MEJORAS N-(N+X)							
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos (Inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.1	a) b) c) (...)						
1.2	a) b) c) (...)						
(...)							
2.1	a) b) c) (...)						
2.2	a) b) c) (...)						
(...)							

Fuente: (ANECA, 2010)

2.3.2.2 Método

Para poder llevar a cabo la creación del plan de acción se deben identificar las áreas o procesos que requieran la reforma, determinando las fortalezas y debilidades que tengan con el fin de poder detectar la que necesita ser intervenida con urgencia. Seguido a esto se identifican las principales causas del problema, para esto se puede realizar un análisis de causa-efecto o un árbol de problemas, con el objetivo de encontrar la raíz de la problemática y poder atacarla. En el tercer paso, se formula el objetivo del plan, para finalmente, seleccionar las acciones de mejora que más se ajusten a la problemática y pueda solventarla o mitigarla, esto se puede hacer con ayuda de un cuadro (véase Ilustración 9 Documentación de acciones de mejora), en donde se documente la descripción del problema, las causas que lo provocan, el objetivo a conseguir, las acciones de mejora y los beneficios esperados (ANECA, 2010).

Ilustración 8 Documentación de acciones de mejora

ÁREA DE MEJORA Nº 1:	
Descripción del problema	
Causas que provocan el problema	
Objetivo a conseguir	
Acciones de mejora	1. 2. 3. (...)
Beneficios esperados	

Fuente: (ANECA, 2010)

2.3.3 Evaluación

Toda empresa tiene métodos de evaluación que ayudan a que los procesos realizados se lleven a cabo de la manera correcta y que no impacten negativamente en la percepción que tiene el cliente de la misma (*Evaluación de Procesos*, 2009). La evaluación de procesos brinda información que contribuye a la mejora operativa y la gestión, esta se divide en distintos tipos de evaluación, algunas de ellas son (Pomeranz, 2011): La evaluación aleatoria (que consiste en la examinación al azar de determinado producto, servicio, o proceso), la evaluación pre-post (que mide los cambios de los resultados del proceso, servicio o producto), o la diferencia simple que mide la diferencia entre productos, procesos o servicios en los que se le aplicó alguna mejora y a los que no).

2.3.3.1 Mejora continua

Toda compañía debería tener un sistema de calidad, el cual apoye continuamente los procesos que se desarrollen en su interior. Este está compuesto de 12 elementos clave, entre estos se encuentra la organización, el personal, los equipos, las compras e inventario, gestión de procesos, gestión de la información, documentos y registros, gestión de incidencias, evaluación, servicio al cliente, seguridad e instalaciones y la mejora continua de procesos que se define como un enfoque que se usa para la mejora de procesos operativos que se basa en la revisión continua de las operaciones, con el objetivo de detectar y solucionar las problemáticas, reduciendo costos oportunamente, y la racionalización de recursos

favoreciendo la compañía (MPB, 2019). Uno de sus creadores es Edwards Deming quien estableció esta práctica como el objetivo principal de un sistema de calidad en 1940, en donde describió 14 puntos para la calidad recalcando dos de ellos como los más importantes a implementar: primero, dejar constancia del propósito de la mejora, ya que este ayudara a que el proceso sea cada vez mejor, y el segundo, mejorar constantemente y para siempre, debido a que la perfección no se puede alcanzar pero si se puede tratar de llegar a ella, mejorando continuamente los procesos y no volviendo a caer en los mismos errores (Organización Mundial de la Salud, 2019).

Por otro lado, esta práctica requiere de una serie de requisitos para su adecuado desarrollo como lo es el apoyo en la gestión, la retroalimentación y revisión de las tareas, o una forma tangible de medición de los resultados en cada proceso. Para llevar a cabo esto se pueden aplicar distintas herramientas como por ejemplo el análisis de causa y efecto, conocida también como diagrama de espina de pescado o diagrama Iskikawa por su representación (véase Ilustración 8Análisis de causa-efecto), este permite identificar aquellos factores que afectan al proceso teniendo en cuenta sus consecuencias de una manera cualitativa (Gonzalez, 2012).

Ilustración 9Análisis de causa-efecto



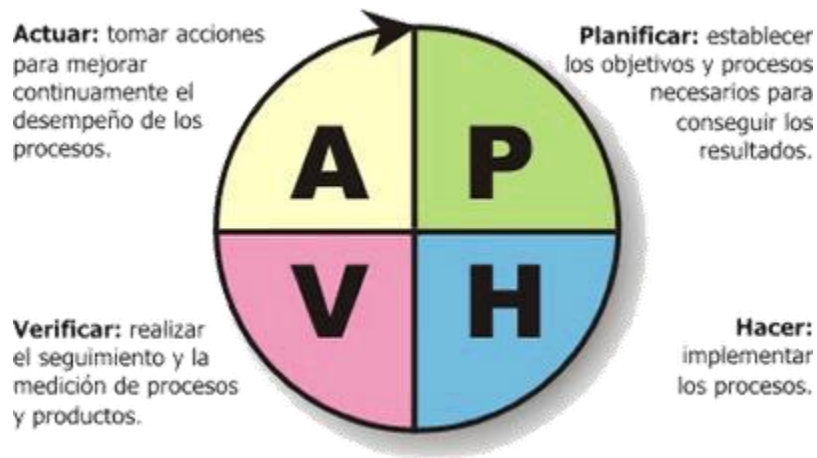
Fuente: (Gonzalez, 2012)

2.3.3.2 Ciclo PHVA

Otra herramienta que se puede usar para la mejora continua es el ciclo de Deming también conocido como el ciclo PHVA (véase Ilustración 9Ciclo PHVA) el cual por sus siglas significa planificar, hacer, verificar y actuar (Organización Mundial de la Salud, 2019), cuyas etapas van enfocadas a una parte distinta del proceso (Consejería de salud Andalucía, 2001):

- Planificar: Para poder llevar a cabo cambios en un proceso es necesario establecer un plan que ayude a su desarrollo, para esto se deben responder preguntas como: ¿Quién lleva a cabo la mejora?, ¿Cómo se lleva a cabo?, ¿Cuándo? y ¿Qué recursos se necesitan?
- Hacer: Esta parte corresponde a hacer mejores las cosas, de tal manera que se aseguren de medir las acciones tomadas desde el inicio hasta el final del proceso, de tal manera que se pueda medir la eficiencia y efectividad del mismo, teniendo en cuenta dos perspectivas, el de la empresa y el de los clientes. Para esto es importante hacerle acompañamiento a cada estrategia con un sistema de información, que tenga distintos métodos de recolectar los datos necesarios para su análisis.
- Evaluar: El siguiente paso es la constante evaluación de las causas y consecuencias de los errores de los procesos realizados, implementando distintas herramientas de control, como las auditorias, que ayuden a detectar a tiempo estas problemáticas.
- Actuar: Finalmente, teniendo en cuenta los factores detectados en el paso anterior, se interviene en el proceso con el fin de solucionar las problemáticas encontradas, teniendo en cuenta los pros y los contras de la compañía con herramientas de análisis como la matriz DOFA.

Ilustración 10Ciclo PHVA



Fuente: (Admin, 2014)

2.3.3.3 Indicadores de gestión

Las herramientas de gestión “son aquellas que resuelven los problemas que plantea la implantación de una estrategia” (Andrea Canós, 2021), es decir, son aquellas técnicas que ayudan a los administrativos de una organización a planificar e implementar de manera estratégica nuevas técnicas y cambios en las distintas áreas funcionales de una empresa o en su producto, con el objetivo de innovar y por mantenerse en el mercado junto a la competencia, satisfaciendo las necesidades del cliente de manera óptima.

En un estudio investigativo realizado en el 2013, se detectó que las herramientas de gestión que son más usadas por empresas colombianas son: la capacidad de cambio, ya que responde a la facilidad que tiene una organización en adaptarse a los cambios internos y externos que influyen en esta, siendo a su vez un punto de gran relevancia; el conocimiento del consumidor también es importante, ya que las exigencias de los clientes influyen en las áreas de marketing y producción, las cuales afectan eventualmente en las demás áreas; la sostenibilidad también es otro factor fundamental, ya que indica la permanencia de una empresa en el mercado; y el benchmarking, ya que permite realizar un análisis de la competencia en cualquier

ámbito que se requiera ya sea en el producto, el proceso o la administración de la organización (Ramírez et al., 2013).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

El plan de acción operativo que se lleva a cabo en el área de alimentos y bebidas del Hotel Dann Carlton de Bucaramanga, permite mejorar los procesos que se realizan en el área, mejorar el uso de los recursos progresivamente en un 3% y aumentando la satisfacción del cliente en un 5%.

3.2 UNIVERSO - POBLACIÓN Y MUESTRA

En este proyecto se empleará como universo los procedimientos del Hotel Dann Carlton de Bucaramanga, siendo un aproximado de 45, así mismo, la población comprenderá los procedimientos realizados en el área de alimentos y bebidas y sus áreas influyentes de la compañía, divididos en Cocina, Eventos, Restaurantes, Room Service y Desayunos, con un total de 27 procedimientos. Finalmente, como muestra se tomarán 3 procedimientos, los cuales corresponden al servicio prestado por los meseros, al diligenciamiento de formatos de cocina y a la oferta de productos de alimentos y bebidas, elegidos a conveniencia del investigador.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto se tendrán en cuenta como técnicas e instrumentos de recolección de información la revisión de fuentes primarias, las cuales incluye:

- Entrevistas semiestructuradas es aquella en la que “se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello – de igual forma- se establece un guion de preguntas” (Folgueiras, 2010), esto ayudó a determinar desde la perspectiva de los colaboradores los puntos en los que

se necesita mejorar, ya que ellos son los que están más familiarizados con la situación. Esta técnica se aplicará al personal involucrado con los procesos que se lleven a cabo en la cocina a través de una entrevista personalizada que tendrá como base un total de 4 preguntas (véase Anexo B_ Ficha Técnica y Preguntas).

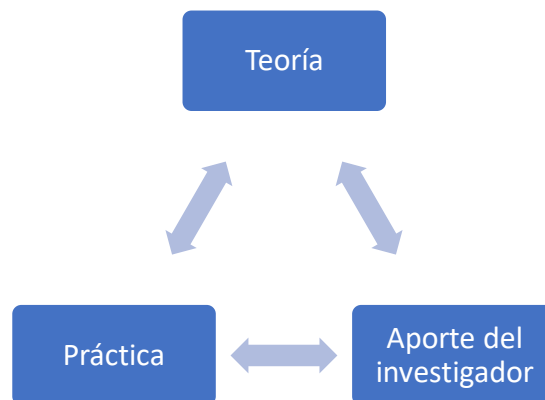
- Revisión de documentos y datos históricos de la compañía, teniendo en cuenta indicadores de gestión y porcentajes de encuestas de satisfacción, así como comentarios de los clientes, con el fin de verificar la contemporaneidad y su exactitud de los procesos documentados, así como, identificar desde la perspectiva de los clientes el servicio brindado en el hotel, para esto se tendrán en cuenta los formatos de las áreas involucradas, los procedimientos de las áreas y el consolidado de quejas y reclamos de la empresa.
- La observación es un método que “consiste en la utilización de los sentidos, para obtener de forma consciente y dirigida, datos que nos proporcionen elementos para nuestra investigación” (DeConceptos.com, 2021), esta técnica ayudará a verificar la veracidad de las problemáticas identificadas, así como también a la búsqueda de problemáticas que no haya tenido en cuenta el personal o los documentos de cada área. Dicho procedimiento se llevará a cabo con los procesos que se realicen en las áreas, haciendo énfasis en cocina, compras y almacén.
- Prueba piloto es “aquella experimentación que se realiza por primera vez con el objetivo de comprobar ciertas cuestiones” (Mayorga Ponce et al., 2020), gracias a su implementación se podrá identificar si el plan de acción requiere de algún ajuste o si se adapta a la realidad de la empresa, la cual se empleará en el área alimentos y bebidas, en donde se identificaron los puntos de mejora para ajustar el plan.

3.5 TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según la norma de la American Psychological Association (APA) la triangulación es “una técnica de análisis de datos que se centra en el contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados”(APA, 2017). Teniendo en cuenta esto, la

triangulación pertinente de este proyecto se compone por tres factores los aportes del investigador, la teoría y la práctica (véase Ilustración 12Triangulacion de la investigación), en este caso, la teoría adquirida desde fase aula y las investigaciones teóricas realizadas para la construcción del proyecto, como los referentes, el aporte del investigador desde la interpretación de la información obtenida y recolectada, y por último, la practica haría referencia a la implementación del plan de acción propuesto por el investigador, en donde se ejecutaran las estrategias que lo componen.

Ilustración 11Triangulación de la investigación



Fuente: autor.

3.6 CODIGO ÉTICO DEL INVESTIGADOR

El código de ética del investigador tiene como objetivo “determinar los principios y valores que guíen la conducta y acciones de los investigadores, docentes y estudiantes”(Charca, 2020), el cual se debe cumplir en servicios de consultorías, contratos y proyectos de investigación que se realicen. Así mismo, se rigen por los siguientes principios:

- Protección de la persona y la diversidad sociocultural
- Libertad de participar y derecho a estar informado
- Cuidado del medio ambiente y la biodiversidad
- Rigor científico y responsabilidad

- Justicia y bien común
- Beneficencia
- Respeto a la normativa

3.7 DISEÑO DEL PROYECTO

3.7.1 Cronograma

Ilustración 12 Cronograma del proyecto

Objetivos específicos	Actividades	2021																																															
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
OBJETIVO ESPECÍFICO 1																																																	
Diagnosticar el estado actual de los procesos del área de alimentos y bebidas, mediante un análisis de fuentes primarias, identificando los elementos que influyen en la administración.	*Entrevistar a los jefes de área de mercadeo y cocina, así como a sus colaboradores. *Observación de los procesos de las áreas.																																																
	*Realización de un análisis sobre los resultados y conclusiones de las entrevistas y la observación de procesos.																																																
OBJETIVO ESPECÍFICO 2																																																	
Formular la estrategia para la mejora de los elementos identificados, con respecto a la atención al cliente y los costos del área, a través del diseño de un plan de acción.	*Revisar las fuentes secundarias sobre planes de comunicación organizacionales. *Recopilar las estrategias de las fuentes secundarias, para revisar con los implicados y descartar las que no se adapten a las actividades del área. *Organizar el plan de comunicación que se va a proponer.																																																
OBJETIVO ESPECÍFICO 3																																																	
Identificar los puntos de mejora de las estrategias propuestas, aplicando pruebas piloto en los procesos del área de alimentos y bebidas, para ajustar las alternativas de solución a las necesidades reales.	*Diseñar una guía que explique el plan de comunicación a las áreas implicadas. *Realizar la capacitación a los involucrados en las áreas. *Establecer los indicadores de medición.																																																
OBJETIVO ESPECÍFICO 4																																																	
Evaluar el plan de acción, analizando el impacto de su implementación, a través de la proyección de indicadores de seguimiento cuantitativos y una evaluación cualitativa en el área.	*Observar el desempeño de los colaboradores en la realización de las actividades. *Revisar los indicadores. *Realizar los cambios pertinentes al plan de comunicación. *Evaluar los efectos de los cambios realizados.																																																

Fuente: autor.

3.7.2 Presupuesto

Ilustración 13 Presupuesto por mes

Presupuesto por mes			
Recurso	Cantidad	Costo unitario	Total
Comida del precticante	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Computador de mesa	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Resmas de papel	2	\$ 5.000	\$ 10.000
Lapiceros	4	\$ 1.000	\$ 4.000
Impresora	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Libreta	1	\$ 5.000	\$ 5.000
Microsoft Office	1	\$ 120.000	\$ 120.000
		Costo total	\$ 2.989.000

Fuente: autor.

4. RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de este capítulo son producto del logro de cada objetivo específico planteado, alcanzado y desarrollado a lo largo de este proyecto de investigación aplicado.

Basándose en la necesidad de mejorar los procesos del área de alimentos y bebidas del Hotel Dann Carlton, se inició con un diagnóstico de los procesos del área y de aquellas influyentes en estos, dando como resultado una serie de problemáticas, como lo son: La falta de motivación, Quejas y reclamos por el servicio recibido y los alimentos, equipos obsoletos, método de requerimiento a cocina obsoleto, falta de comunicación entre áreas, dificultades en el aseo de la cocina, falta de diligenciamiento de formatos, problemas de cuantificación de porciones, desactualización de costos de materia prima y poca rotación de platos de la carta. Así mismo, se pudo identificar que los documentos de seguimiento de algunos procedimientos de cocina se encontraban desactualizados.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se procedió a la realización de un plan de acción que ayudó a la mejora de los procesos del área, compuesto por la propuesta de 5 acciones, las cuales se componía del área involucrada, actividades a realizar, recursos, periodo de ejecución, responsables, indicador de seguimiento y responsable del seguimiento. Posterior a esto, se procedió a la ejecución de tres acciones, dado que eran las más necesarias a implementar.

La primera acción ejecutada fue el fortalecimiento de las acciones desarrolladas por el equipo de meseros y cocina, para esto se inició con la construcción de un nuevo formato de registro y cuantificación de las quejas y reclamos recibidas, para poder definir las principales causas de las quejas del servicio. Con esto, se ejecutó un plan de capacitación para los colaboradores de alimentos y bebidas, liderado principalmente por la jefe de recursos humanos de la compañía.

La segunda acción ejecutada fue el restablecimiento del diligenciamiento de los formatos, que se ejecutó con la ayuda del chef y la jefe de costos y calidad del hotel,

en donde se actualizaron y eliminaron algunos archivos, dejando solamente 4 formatos necesarios para el seguimiento de los procesos de la cocina.

Finalmente, se llevó a cabo la consolidación de la oferta de los productos del restaurante CityView, haciendo una revisión a los gramajes e ingredientes que conformaban cada plato, y a su vez actualizando los costos de la materia prima que estuvieron desactualizados, lo cual ayudó a la construcción de un recetario compuesto por los ingredientes, gramajes y descripción de cada plato.

4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO

MATRIZ DE RESULTADOS		
OBJETIVO	TÉCNICA	CATEGORÍA NUCLEAR
1. Diagnosticar el estado actual de los procesos del área de alimentos y bebidas, mediante un análisis de fuentes primarias, identificando los elementos que influyen en la administración.	Análisis documental de fuentes primarias y observación de procesos.	Diagnóstico situacional de los procesos del área de alimentos y bebidas y áreas influyentes.
2. Formular la estrategia para la mejora de los elementos identificados, con respecto a la atención al cliente y los costos del área, a través del diseño de un plan de acción.	Análisis documental de fuentes primarias y secundaria.	Validación del plan de mejora a proponer, a partir de un análisis de resultados.
3. Identificar los puntos de mejora de las estrategias propuestas, aplicando pruebas piloto en los procesos del área de alimentos y bebidas, para ajustar las alternativas de solución a las necesidades reales.	Análisis documental de fuentes primarias y observación de procesos.	Aplicación de pruebas piloto de las estrategias propuestas, para identificar los puntos de mejora.
4. Evaluar el plan de acción, analizando el impacto de su implementación, a través de la proyección de indicadores de seguimiento cuantitativos y una evaluación cualitativa en el área.	Análisis documental de fuentes primarias y secundaria.	Evidencia de la viabilidad de las propuestas del plan de mejora.

Fuente: autor.

4.2.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COCINA Y DE LAS ÁREAS QUE INFLUYEN EN SU FUNCIONAMIENTO

4.2.1.1 Compras

- **Objetivo:** Definir el procedimiento de Compras y evaluación de Proveedores con el fin de garantizar la adquisición de materiales, insumos y servicios necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa. Garantizando el cumplimiento de los requisitos de calidad del producto, seguridad, y medio ambiente.
- **Responsables:** Jefe de compras y almacenista.
- **Metodología:** Para el análisis del área se tomó el documento base de procedimiento de la misma, el cual fue comparado con una entrevista realizada al jefe de compras, así como también observación de las actividades del área, con el fin de identificar los procedimientos que debían ser modificados, actualizados o mejorados.
- **Proceso de Compras:** Según el documento PR-FIN-003 Procedimiento de compras del Hotel Dann Carlton, el departamento de compras cuenta con dos grandes procesos. El primero es el proceso de compras, en donde se inicia con una recolección de información para la evaluación y selección de proveedores, posteriormente, se identifica la necesidad de la compra a través de los documentos de solicitud de compra o requisición, los cuales se basan en las necesidades de los departamentos. El siguiente paso es solicitar el pedido o la cotización de la compra al proveedor según el producto que se necesite, de tal manera que se pueda evaluar y analizar las alternativas y poder seleccionar un proveedor para efectuar la compra deseada. Cuando llegue la mercancía comprada, se recibe y se verifica la calidad y el estado del producto, cuando no cumple con los estándares de calidad se debe devolver el bien y solicitar cambio de este. Después de la recepción de la mercancía se debe ingresar en el sistema la entrada del producto en el software que utilice el hotel. Cuando el personal desee hacer el retiro de la mercancía, deberá entregar el

documento de requisición elaborada en el software con la firma del jefe de área involucrada, el jefe de costos y el almacenista. El segundo proceso es la preservación del producto, en donde el hotel cuenta con dos bodegas, la principal en la que se almacena los suministros de papelería, las bebidas alcohólicas y los alimentos que no necesitan refrigeración (que se guardan en los estantes) y los que necesitan refrigeración que se encuentran en el cuarto frío de refrigeración y de congelación. Por otro lado, se encuentra la segunda bodega que almacena todos los suministros de mantenimiento, la loza y cristalería, los amenities (jabones de baño, champú, batas, pantuflas, etc), implementos de aseo y de cocina que se necesiten para el servicio como platos desechables, sin embargo, los suministros de lavandería, al ser químicos de consistencia líquida y que se requieren en gran volumen se deben almacenar en una bodega de reja donde se guardan los galones de los productos requeridos.

4.1.2 Ventas

- Objetivo: Captar el mayor número de reservas posibles de alojamiento y eventos, con el fin de incrementar las ventas y generar nuevos clientes.
- Responsables: Directora de Mercadeo y Ventas, Ejecutivos de Ventas, Jefe de Reservas.
- Metodología: Para el análisis del área se tomó el documento base de procedimiento de la misma, el cual fue comparado con la observación directa de las actividades realizadas por las ejecutivas de ventas, así como una entrevista realizada a la jefe de mercadeo, con el fin de identificar como puede impactar en los procesos de alimentos y bebidas, y. conocer la situación actual del cliente en cuanto al servicio de las áreas analizadas.
- Proceso de Ventas: Según el documento PR-MYV-001 Procedimiento operativo de ventas del Hotel Dann Carlton, este departamento cuenta con dos procesos. El primero es la reserva de salones, que inicia con la búsqueda del cliente mediante visitas empresariales, ofreciendo el

portafolio del hotel y negociando tarifas, de tal manera que se pueda proceder a recibir la información de la reserva, que se puede dar por vía telefónica, email o por la página web y redes sociales. Para esto se debe diligenciar el formato Solicitud de Cotizaciones con los requerimientos del evento especificando los datos: Nombre de la empresa o persona si es particular, nombre, dirección, teléfono, fecha evento, número de asistentes, necesidades, fecha solicitud, quien la toma y quien confirma. Teniendo en cuenta el tipo de evento y la cantidad de personas, se continua con la selección del salón que más favorezca al cliente. Originalmente el hotel comprende 9 salones incluyendo los dos restaurantes, y 3 variaciones entre los salones ubicados en el piso 12, así mismo, se puede escoger el tipo de montaje dando una capacidad desde 15 personas hasta 200, sin embargo, debido a la pandemia algunos salones se han eliminado, al igual que se produjo una reducción en la capacidad de los salones.

Para poder asignar el salón, el cliente debe hacer un depósito en la cuenta del hotel, esto se registra en el formato Disponibilidad de Salones, así pues, se realiza y envía la cotización del evento con un margen 24 horas después de haber recibido la solicitud de cotización. Seguido a esto, se hace seguimiento del evento hasta confirmar la reserva, de tal manera que se pueda grabar en el software hotelero (Opera), en esta se concreta la orden de banquetes, la cual se entrega a al chef y al jefe de banquetes. También se debe imprimir el Forecast o el Dayly List of Events, el cual es un resumen de los eventos del día y va dirigido a las distintas áreas del hotel.

El segundo proceso son las reservas de las habitaciones, en donde se recibe la información de la reserva por medio de la página web, redes sociales, canales electrónicos y la central de reservas, teniendo en cuenta los siguientes datos: nombre completo, número de cédula, teléfono, ciudad, empresa, fecha de ingreso y salida, número de personas, tipo de habitación y forma de pago. El siguiente paso es registrar la solicitud de

reserva en el formato FR-MYV-014-Solicitud de Reservas, y realizar la cotización de la estadía, si esta es aprobada, el cliente debe confirmar la reserva para poder grabarla en Opera y usarla, en caso de que se presente un No Show, se tendrá que cobrar una penalidad.

4.1.3 Room service

- **Objetivo:** Establecer un procedimiento para prestar un servicio adicional y complementario al servicio de alojamiento, dando cumplimiento a los requisitos del cliente, para brindarles a los huéspedes mayor satisfacción y fidelizarlos con el hotel.
- **Responsables:** Mesero room service.
- **Metodología:** Para el análisis del área se tomó el documento base de procedimiento de la misma, el cual fue comparado con la observación directa de las actividades realizadas por el equipo de meseros, con el fin de identificar el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio.
- **Proceso de Room service:** Según el documento PR-AYB 004 Procedimiento Room Service, para la prestación de este servicio, se inicia con la verificación de los huéspedes revisando novedades o memorandos del día, posterior a esto se realiza el alistamiento de los insumos necesarios como platos, hielo o café, teniendo en cuenta la ocupación, así mismo, se debe revisar el formato FR-AYB-002 Control de producto no conforme room service y restaurantes. Cuando ya se termina de hacer el mise en place (que son los preparativos previos que se deben realizar antes de iniciar el servicio de alimentos en un restaurante) se toman los pedidos de los huéspedes vía telefónica y se cantan a cocina, a la vez que se registran en el formato FR-AYB-009 Planilla de toma de pedidos y se digita la comanda, cargándolo a la habitación. Cuando cocina saque el pedido se recoge y se lleva a la respectiva habitación, verificando que todo esté en orden para poder entregarlo. Por otro lado, se debe realizar un recorrido por todos pisos del hotel recogiendo la vajilla sucia de las habitaciones. Finalmente, cuando termine el día, el mesero de room

service deberá realizar el inventario y montar la requisición en el sistema en el caso que se requiera.

4.1.4 Banquetes

- **Objetivo:** Establecer un procedimiento para realizar el montaje de eventos y ofrecer el mejor servicio durante los eventos, dando cumplimiento a las especificaciones que se establezcan en la orden de banquetes.
- **Responsables:** Jefe de Banquetes, Capitán banquetes, Auxiliar montajes, meseros.
- **Metodología:** Para el análisis del área se tomó el documento base de procedimiento de la misma, el cual fue comparado con la observación directa de las actividades realizadas por el equipo de meseros, con el fin de identificar el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio y validar las quejas y sugerencias de los clientes.
- **Proceso de Banquetes:** Según el documento PR-AYB-002 Procedimiento Banquetes, existen dos procesos principales para el funcionamiento de esta área, el montaje y la prestación del servicio. En el primer proceso se inicia con la revisión de las ordenes de banquetes junto con el personal de mercadeo, de tal manera que se puedan anticipar a eventualidades con los requerimientos con los clientes, cuando ya se cubra esto, se procede con la programación de eventos del día, ya teniendo las especificaciones claras se solicita la mantelería y bebidas para los eventos que lo requieran. Después de esto, se busca las sillas y tabloneros necesarios para realizar el montaje, incluyendo el menaje dependiendo del tipo de evento, para finalizar con una revisión antes de que inicie el evento.

Para la prestación del servicio, se inicia con el recibimiento del organizador de evento, con la intención que se revise los requerimientos del montaje dispuesto, llegado el caso de que se haya predispuesto una zona buffet, los meseros servirán el buffet a los asistentes, cuando ya se haya terminado la hora del buffet, este será retirado. Antes de que el evento finalice, el capitán de banquetes deberá facturar los consumos y

otros servicios prestados para proceder con su pago. Cuando ya se haya finalizado el evento, se entrega al organizador una encuesta de satisfacción, para saber si se cumplió las expectativas esperadas o tomar acciones correctivas en caso de que se presentara algún imprevisto. Finalmente, se procede con el desmonte del evento, teniendo en cuenta el diligenciamiento del formato FR-AYB-006Relación de equipos, en el cual queda constancia del estado de estos después de su alquiler.

4.1.5 Restaurantes

- **Objetivo:** Establecer un procedimiento para ofrecer el mejor servicio de Alimentos y Bebidas, para lograr satisfacción y fidelización de los clientes.
- **Responsables:** Jefe de Banquetes, Capitán restaurantes, Cajero, Barman, Meseros, Auxiliar de cocina (buffet desayunos – almuerzo buffet).
- **Metodología:** Para el análisis del área se tomó el documento base de procedimiento de la misma, el cual fue comparado con la observación directa de las actividades realizadas por el equipo de meseros, con el fin de identificar el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio y validar las quejas y sugerencias de los clientes.
- **Proceso de Restaurantes:** Según el documento PR-SGC-003 Procedimiento Restaurantes y Bar, el proceso inicia con la revisión de las instalaciones y novedades del turno, teniendo en cuenta lo anterior se procede a realizar el mise en place con alimentos y bebidas que se necesiten para el servicio, comprendiendo desde pulpas de jugos hasta licores como cerveza, ginebra y demás. Cuando el cliente llega al restaurante el mesero deberá recibir cordialmente al cliente dándole la bienvenida y presentándose, cuando el cliente ha revisado la carta se procede a tomar el pedido para después cantarlo a la cocina, Cuando el cocinero de turno tenga el pedido listo, el mesero revisa los alimentos y los lleva a la mesa, esto con la intención de evitar entregar algún pedido incompleto o en mal estado. Después de un tiempo prudente se retira el servicio y se lleva a la mesa la encuesta de satisfacción junto con la

factura del consumo. Al finalizar el turno el mesero hace el cuadro de caja en el que clasifican los cobros en efectivo, cargo a habitación, cortesías, eventos y tarjetas, en base a esto se diligencia el inventario de licores y bebidas vendidas.

4.1.6 Cocina

- **Objetivo:** Establecer una clara metodología para la óptima preparación de alimentos, según las especificaciones de las recetas estándar definidas por el hotel y asegurar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad que garanticen la completa inocuidad de todos los productos.
- **Responsables:** Chef ejecutivo, subchef, porcionador, ecónomo, primer cocinero, auxiliar de cocina, Stewart, auxiliar de pantry, panadero y pastelera.
- **Metodología:** Para el análisis del área se tomó el documento base de procedimiento de la misma, el cual fue comparado con la observación directa de las actividades realizadas por el equipo de cocina, así como una entrevista realizada al equipo de cocina con el fin de identificar el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio y validar las quejas y sugerencias de los clientes en cuanto al producto.
- **Proceso de Cocina:** Al inicio del turno, el cocinero debe revisar todos los equipos de cocina y el puesto de trabajo, tales como los mesones, los extractores el pantry, las neveras y los fogones, entre otros, cuando se haya terminado se procederá a hacer el mise en place para el desayuno (teniendo en cuenta que después de la pandemia este dejó de ser buffet y pasó a ser a la minuta o a pedido del cliente, debido a los protocolos de bio seguridad) y el servicio siempre cumpliendo con las normas de B.P.M. Con esto se espera a que el mesero cante el pedido a cocina para poder preparar la solicitud del cliente. Cuando el pedido esté listo se pasa a inspeccionar el plato de manera aleatoria y a regístralo en el formato FR-AYB-056 Inspección producto terminado cocina.

El cocinero deberá al inicio y final del turno revisar el stock de productos cárnicos previamente preparados por el porcionador, estos deberán tener

el gramaje estipulado y sellados al vacío además de estar congelados, con el fin de preservar su frescura y calidad. En caso de que no exista stock o esté a punto de agotarse algún ítem se tendrá que sacar del cuarto frío de cocina las porciones convenientes para el turno y diligenciar el formato de FR-AYB-054 Requisición interna, el cual se tendrá en cuenta en la realización del inventario diario de productos cárnicos, en el cual se muestra un conteo de las porciones usadas para la realización de los platos vendidos. Por otro lado, debido a la pandemia y a las nuevas normas, el funcionamiento de la cocina se ha visto perjudicado, como por ejemplo en el diligenciamiento de los formatos o en tareas adicionales para el cumplimiento de la norma, en el caso de cubrir los platos con papel transparente, acción que quita tiempo al cocinero.

Como resultado de las entrevistas, las cuales contaban con 5 preguntas base (véase Anexo B_ Ficha Técnica y Preguntas), realizadas al equipo de cocina, la jefe de mercado y el jefe de compras, se pudo evidenciar que todos conocen el documento del procedimiento de su área en cuestión. Desde el punto de vista de los colaboradores de cocina se considera que: se debería mejorar el control de la temperatura de las neveras, impartir más capacitaciones, la motivación en el trabajo, la comunicación entre áreas y el diligenciamiento de los documentos de cocina. Así mismo, el jefe de compras considera que la carta tiene mucha variedad, aunque es algo bueno desde el punto de vista del cliente, se le dificulta un poco al hotel conseguir materia prima que se usa solo para una preparación y que en ocasiones la misma no suele rotar como otros platos.

Por otro lado, la jefe de mercadeo sugiere que los meseros deberían reforzar el servicio al cliente y aprender a ilustrar al cliente sobre la variedad de la carta, ya que afirma que muchos comensales se quejan sobre la actitud de los meseros, así como del sabor de los platos. De ahí que, al hacer una revisión del registro de quejas y reclamos se pudo evidenciar que de julio a octubre del 2021 en promedio el 24% de las quejas y reclamos se referían netamente a restaurantes y desayunos, sin embargo, en el mes de noviembre esta cifra aumenta dejando el 44,6% de las 101

quejas registradas, en donde se incluyen temas como variedad de platos, inconformidad en los mismos o en el servicio recibido e inexistencia de platos mencionados en la carta (véase Anexo C_ Consolidado de quejas). Por tal motivo, se identificó que el personal de meseros y cocineros necesitaba principalmente refuerzos en habilidades de servicio al cliente, reconocimiento de los platos de la carta y refrescar conocimientos sobre preparación de distintos alimentos, así como también se presenta la necesidad de fortalecer conocimientos de BPM, dado que es importante garantizar que se estén cumpliendo correctamente.

Adicionalmente, se hizo un reconocimiento de todos los formatos de cocina, los cuales se dejaron de usar al inicio de pandemia casi en su totalidad, se realizó un reconocimiento de los formatos que eran parte del proceso de cocina, encontrando un total de 11 formatos en total, de los cuales cuatro de ellos se seguían diligenciando y usando, y a su vez se evidenció que los 7 restantes se encontraban desactualizados.

Teniendo en cuenta los datos presentados anteriormente se realizó una clasificación de las problemáticas encontradas, el cual se divide en tres tipos: personas, proceso y producto. (véase Ilustración 11 Problemáticas).

Ilustración 14 Problemáticas

CLASIFICACIÓN	PROBLEMÁTICA
Personas	Falta de motivación
	Quejas por la actitud de algunos meseros
Proceso	Método de requerimiento de pedidos a cocina obsoleto
	Falta de comunicación con ventas y meseros
	Dificultad para el aseo de la cocina
	Falta de diligenciamiento de formatos de cocina
Producto	Problemas con la cuantificación de porciones para eventos
	Inconformidad con algunos productos de la carta
	Desactualización de costos de materia prima
	Poca rotación de algunos productos

Fuente: Elaboración propia.

4.2 PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN

Teniendo en cuenta las problemáticas halladas en el diagnóstico, se procedió a la construcción de un plan de acción con el fin de dar solución a los inconvenientes encontrados, usando la metodología de construcción de plan de acción de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

Se inició con la identificación de las áreas a intervenir, en este caso se destacan el departamento de compras, cocina y banquetes, dado que son las que requieren una mejora directamente en sus procesos. Seguido a esto se realizó una lluvia de ideas con el fin de dar solución a las problemáticas encontradas y mejorar la atención al cliente y el uso de la materia prima, para después seleccionarlas, considerando la viabilidad en su ejecución en el hotel.

A continuación, se procedió con la planificación, en dónde se construyó un cuadro dividido en las acciones a realizar, las actividades para su ejecución, los responsables, los materiales o insumos y los indicadores de cada estrategia. As u vez, estas se dividen dando solución a las problemáticas halladas, respetando la clasificación dada a las mismas representada por los mismos colores (véase Anexo D_ Propuesta de Plan de Acción). Para un mayor entendimiento de cada una se procederá a explicarlas:

- Fortalecer las acciones desarrolladas por el equipo de meseros y cocineros: esta acción da solución a la falta de motivación de los empleados y al recibimiento de quejas, ya que, al definir las causas principales de las quejas de servicio en los puntos de venta, se pueden identificar las falencias que necesiten corregir, mejorando las habilidades necesarias para brindar un buen servicio al cliente, así mismo, esto contribuirá al aumento de conocimiento de cada trabajador. Para lograr esto se iniciará con establecer un registro y cuantificación de las quejas y reclamos, con el cual se facilite la tarea de conocer las causas principales de las quejas de servicio, para después identificar las necesidades de capacitación del personal de meseros y poder realizar un plan de capacitación que se pueda implementar, que a su vez será liderado por la jefe de gestión humana.

- Diseño de metodología para la limpieza de la cocina y sus herramientas de trabajo: esta acción contribuirá al mejoramiento de la metodología y organización por parte de los cocineros y steward (que es la persona que se encarga de la limpieza de la cocina) para la desinfección de la zona de trabajo, ayudando a la vez al cumplimiento del BPM. Con el fin de cumplir esto, se tiene previsto identificar el procedimiento de limpieza de las áreas de la cocina y actualizar el instructivo del procedimiento de limpieza, para posteriormente realizar un cronograma de la limpieza de la cocina que será apoyado por un seguimiento que garantice del cumplimiento del cronograma, que será liderado por el chef del hotel.
- Restablecer el diligenciamiento de los formatos de cocina: esta acción ayuda a el control y seguimiento de los procesos internos de la cocina, de tal manera que se pueda soportar actividades importantes, como la entrada de materia prima, la adecuada refrigeración de la misma, el cumplimiento de las brigadas de limpieza del puesto de trabajo, entre otras. Para su cumplimiento, se identificarán los formatos de cocina, actualizando a aquellos que lo requieran, teniendo en cuenta la norma, seguido de una capacitación de diligenciamiento para su implementación. Estas actividades serán dirigidas por el chef y la jefe de costos y calidad.
- Consolidar la oferta de productos alimenticios que brinda el hotel (carta de restaurante CityView): ayudará a solucionar la falta de cuantificación de las cantidades de los platos a la hora de su cocción, a la actualización de las recetas, a la poca rotación de algunos ítems de materia prima, y a la inconformidad de los comensales en cuanto a los productos de la carta, de tal manera que se pueda mantener los sabores e ingredientes iguales a través de la estandarización de las preparaciones. Para su ejecución se revisarán las recetas de las cartas de eventos y restaurantes del hotel, con el fin de diseñar un recetario en un formato adecuado para su uso, el cual tendrá que ser validado por el chef y la jefe de costos y calidad.
- Actualización de la oferta de proveedores y sus productos: ayudará a la actualización de los costos de algunos ítems, y a controlar la variación de los

precios de cada proveedor. Para lograr su cumplimiento, se tiene previsto identificar en un listado los productos por proveedor, costos y capacidades para después establecer los criterios más relevantes que se necesitan de cada proveedor y así poder consolidar los datos en una herramienta que permita encontrar la información de manera rápida. Esta acción será dirigida por la jefe de costos y jefe de compras.

4.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Para la implementación del plan de acción se escogieron tres acciones las cuales se podían iniciar a ejecutar sin ningún problema en el área de alimentos y bebidas del hotel, estas fueron: fortalecer las acciones desarrolladas por el equipo de meseros y cocineros, restablecer el diligenciamiento de los formatos de cocina y consolidar la oferta de productos alimenticios que brinda el hotel (carta de restaurante CityView), los cuales se realizaron con el apoyo del personal del hotel y administrativos, teniendo en cuenta la activa participación de la jefe de costos y calidad, el chef, el auxiliar de costos y la jefe de gestión humana en las distintas tareas.

4.3.1 Mejora en el servicio del equipo de meseros y cocineros

En esta acción se inició por hacer un reconocimiento en el registro de quejas y reclamos que se llevaba en el departamento de calidad, en donde se evidenció la necesidad de modificar el formato que se usaba, de tal manera que fuera más agradable a la vista, más fácil de diligenciar y que se pudiera llevar un conteo de la clasificación de quejas y reclamos y que de este modo se pueda evidenciar el aumento o disminución de comentarios negativos en un área.

Por tanto, se estipuló que era más sencillo llevar un consolidado de cada mes en un libro de Excel, en el cual se pudiera hacer un ponderado mensual, así se podrían comparar las cifras y evidenciar el cambio en estas. De ahí que, en la rejilla de registro se dividiera en 13 casillas, en las cuales dos (Rta y Causa y acción tomada) se les asignó formato condicional para resaltar su importancia y de igual forma su diligenciamiento para la corrección de la queja o sugerencia. De igual forma, 4 de ellas (Fuente, Origen de queja, Responsable 1 y Rta) fueron modificadas para que

clientes y meseros o cocineros, dado que sus labores pueden llegar a ser de alto contagio si no se llevan a cabo con las adecuadas prevenciones (Véase Anexo G_ Asistencia C. prevención del covid); capacitación de desayunos y servicio, la cual tuvo como objetivo reafirmar los conocimientos sobre atención al cliente a la hora de prestar el servicio de desayuno para los huéspedes (Véase Anexo H_ Asistencia C. desayunos y servicio); capacitación de decoración de planes, que enseñó a cocineros y meseros a decorar y emplatar canapés para eventos (Véase Anexo I_ Asistencia C. decoración de planes); capacitación de manejo de caja en inventarios, con esto se pudo reforzar los conocimientos sobre el manejo del sistema MICROS, el cual es usado en el hotel para facturar los productos vendidos (Véase Anexo J_ Asistencia C. manejo de caja en inventarios); y capacitación de manejo de la carta de CityView, que fue de gran ayuda para reafirmar los conocimientos que tenían tanto meseros como cocineros sobre los productos que se ofrecen en los puntos de venta del hotel (Véase Anexo K_ Asistencia C. carta CityView). Igualmente, se reforzó los saberes en BPM con un curso en línea gratuito en el sitio web de la Organización Panamericana de Salud (OPS por sus siglas), el cual de manera didáctica explicaba el correcto uso de manipulación de alimentos, limpieza personal del manipulador de alimentos y el correcto almacenamiento de la materia prima para evitar la contaminación cruzada en la producción (Véase Ilustración 13 Curso BPM).

Como resultado, se pudo readquirir y complementar los conocimientos de los colaboradores sobre atención al cliente, BPM, bioseguridad a la hora de brindar el servicio al público para evitar contraer COVID y procesos internos necesarios como lo son el uso del programa de la caja usado por el hotel en los puntos de venta (MICROS) y al correcto seguimiento del inventario de los puntos de venta.

Ilustración 16Curso BPM

The screenshot shows a web browser window with the URL campusvirtualsp.org/es/curso/curso-de-manipuladores-de-alimentos-2020. The page features the OPS logo (Organización Panamericana de la Salud) and the Campus Virtual de Salud Pública logo. Navigation links include 'INICIO', 'ACERCA DE', 'MESA DE AYUDA', 'CREAR CUENTA', and 'INICIAR SESIÓN'. The main content area is titled 'Capacitación Virtual para Manipuladores de Alimentos' and includes an 'Introducción' section. The introduction text states: 'Las enfermedades transmitidas por alimentos (ETA's) son una causa importante de enfermedades en todo el mundo, causadas por la ingestión de alimentos contaminados por microorganismos o productos químicos. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se estima que 1.8 millones de personas mueren a causa de enfermedades diarreicas cada año, con un 70% de transmisión alimentaria. Los peligros causales de las ETA's pueden provenir de las diferentes etapas que existen a lo largo de la cadena alimentaria (desde la producción primaria hasta la mesa). Una vez que este alimento llega al consumidor puede ocurrir un impacto en la salud pública y un severo daño económico a los establecimientos dedicados a su preparación y venta. Las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) reducen en gran medida el riesgo de que los alimentos se contaminen con agentes biológicos, químicos o físicos. Como los inspectores de salud pública son responsables de garantizar que se mantenga la calidad en toda la cadena de producción de alimentos, es primordial que estén bien informados sobre las BPF. Además, se debe enseñar a los manipuladores de alimentos las técnicas adecuadas necesarias para reducir el riesgo de contaminación.'

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Reestructuración de los formatos de cocina


Para poder realizar los cambios de los formatos de cocina, se inició con la lectura y análisis de la resolución 2674 del 2013, en donde se hace un reconocimiento de los requisitos que debe cumplir un establecimiento que manipule comida, ya sea una empaquetadora, fábrica o en este caso un restaurante o servicio de catering, en estos requisitos se tocan puntos como la infraestructura, los planes de saneamiento y las brigadas de limpieza que debe haber tanto del lugar de trabajo como de las herramientas usadas, así como también de la vestimenta básica que debe llevar el manipulador de alimentos. Después del reconocimiento de la norma, se procedió a la socialización de la misma con referencia a los documentos existentes con la jefe de costos y calidad, decidiendo que solamente se iban a necesitar 5 de estos formatos, los cuales se procedió a revisar con el chef del hotel.

De esta socialización se pudo concluir que dos de los formatos necesitados se podían fusionar de tal manera que el cronograma de las jornadas de limpieza y el cumplimiento de este se podían dejar en un solo documento, en el cual se agregaron

la cocina principal, la cocina de apoyo, el comedor de personal, la máquina de hielo, los cuartos de refrigeración, neveras y congeladores.

Así mismo, está diseñado para que se use un solo formato por mes, ya que para poder verificar el cumplimiento de la limpieza, se dividió cada actividad de limpieza por las cuatro semanas que normalmente tiene cada mes, igualmente se agregó una casilla de realizado y verificado de tal manera que se puedan escribir los nombres de la persona que se encarga de la limpieza y de la que supervisa la misma respectivamente. (Véase Anexo L_ Programación de limpieza y desinfección de cocina e Ilustración 14 Formato programación de limpieza).

Ilustración 17 Formato programación de limpieza

		PROGRAMACIÓN ACTIVIDADES LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN COCINAS																								CÓDIGO	FR-AYB-057								
																										VERSIÓN	4								
																										EDICIÓN	11/2021								
																										PÁGINA	Página 1 de 1								
MES																																			
ACTIVIDAD	SEM	SEMANA 1					REALIZÓ	VERIFICÓ	SEMANA 2					REALIZÓ	VERIFICÓ	SEMANA 3					REALIZÓ	VERIFICÓ	SEMANA 4					REALIZÓ	VERIFICÓ						
	Día	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
COCINA PRINCIPAL																																			
Campanas extracto	FECHA																																		
Equipos cocina caliente	FECHA																																		
Infraestructura:	FECHA																																		
Maquinaria especializada:	FECHA																																		
COCINA DE APOYO																																			
Campanas extractoras	FECHA																																		
Equipos cocina caliente	FECHA																																		
Infraestructura:	FECHA																																		
Comedor de personal	FECHA																																		

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se modificó el formato de inspección de producto terminado, el cual después de una revisión con el chef del hotel, se llegó a la conclusión de que todas las casillas existentes eran necesarias excepto una, que correspondía a el lote de la porción de proteína usada en la preparación, debido a que estos alimentos tienen una alta rotación y en su mayoría cada ítem se usa para más de un plato, dejando así casillas importantes como el olor, el sabor, el color, la presentación final y la temperatura de la preparación (Véase Anexo M_ Inspección de producto terminado).


Ñ_ Control de temperaturas de neveras respectivamente e Ilustración 17Formato control de temperaturas).

Ilustración 19Formato lista de mercado

	LISTA DE MERCADO						CÓDIGO	FR-AYB-061
							VERSIÓN	6
	EDICIÓN	11/2021						
	PÁGINA	TDE 1						
PRODUCTO	UND	C.S	C.R	PRODUCTO	UND	C.S	C.R	
AGUACATE	UND			MANDARINA SAPOTE	Kg			
AHUYAMA	Kg			MANGO	Kg			
AJO	Kg			MANZANA ROJA	UND			
ALBAHACA	MATA			MANZANA VERDE	UND			
APIO EN RAMA	Kg			MANZANILLA	MATA			
ARRACACHA	Kg			MARACUYÁ	Kg			
BANANO	UND			MAZORCA	UND			
BERENJENA	KG			MELÓN	Kg			
BRÓCOLI	Kg			MENTA	MATA			
CALABACÍN AMARILLO	Kg			MIEL DE ABEJAS	BLLA			
CALABACÍN VERDE	Kg			MORA	Kg			
CANELA	LB			NARANJA	Kg			
CEBOLLA CABEZON	kg			NARANJA TANGEL	Kg			
CEBOLLA LARGA	Kg			ORÉGANO	MATA			

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 20Formato control de temperaturas

	CONTROL DE TEMPERATURA DE CUARTOS FRÍOS Y NEVERAS		CÓDIGO	FR-AYB-062
			VERSIÓN	4
			EDICIÓN	11/2021
			PÁGINA	Página 1 de 1

NEVERA/CUARTO. No. _____

MES				OBSERVACIONES
DÍA	8:00 a. m.	2:00 p. m	10:00 p. m	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Fuente: Elaboración propia.

Adicional a esto, junto con mantenimiento y la empresa TRS se realizó una brigada de revisión y mantenimiento preventivo de todas las neveras, congeladores y

cuartos fríos del hotel, en donde a diez de ellos se les realizó un mantenimiento adicional en el cual se cambiaron sensores de lectura de temperatura, controladores de temperatura, empaques nuevos, reemplazo de unidades, válvulas, filtros y recuperación de gas refrigerante, soportado mediante informes que contienen la explicación del mantenimiento o arreglo que se hizo en cada nevera, su ubicación y el nombre del electrodoméstico; debido a esto quedaron en perfecto funcionamiento y en excelente estado para iniciar con el diligenciamiento del formato de control de temperaturas (Véase Anexo O_ Reportes mantenimiento de neveras I, Anexo P_ Reportes mantenimiento de neveras II, Anexo Q_ Reportes mantenimiento de neveras III y Anexo R_ Reportes mantenimiento de neveras IV). Gracias a la actualización de los formatos, se pudo retomar el diligenciamiento de los mismos, de tal manera que se evidenciara el control y seguimiento de los procesos más importantes, como lo es la calidad del plato realizado o la realización de las brigadas de limpieza en la cocina.

4.3.3 Consolidación de la oferta de productos alimenticios del hotel

Para la consolidación de la oferta de los productos alimenticios del hotel se inició con la actualización de los costos de la materia prima que se utilizan en cada preparación, poniendo especial cuidado en aquellos con mayor valor como lo es en el caso de las proteínas o de ingredientes importados como el queso azul. Esto se hizo con ayuda de la jefe de costos y calidad y el auxiliar de costos, el cual tenía conocimiento de los precios actuales de la materia prima. Dichos precios se ingresaron en un consolidado de precios de referencia, en donde constaba de 5 casillas principales: el producto, cuyos ítems estaban organizados alfabéticamente; presentación, que corresponde a kilos, litros o unidades; precio por kilo, que corresponde al valor del producto completo; el porcentaje de rendimiento, que es la cantidad aproximada que se aprovecha por ítem; y el costo real de la materia prima, que corresponde a el precio por kilo dividido en el porcentaje de aprovechamiento (Véase Anexo S_ Costeo carta terraza e Ilustración 18 Precios de referencia alimentos).

Ilustración 21 Precios de referencia alimentos

PRODUCTO	PRESENTACION	PRECIO KILO	%PORCENTAJE DE RENDIMIENTO	VR X KG CON % DE RENDIMIENTO
CARNE DE JAIBA	KL	\$ 30.300	90%	\$ 33.667
CARNE MOLIDA	KL	\$ 23.000	95%	\$ 24.211
CARNE MOLIDA ANGUS	KL	\$ 27.300	100%	\$ 27.300
CARNE OREADA	KL	\$ 37.000	100%	\$ 37.000
CAUPÍ	KL	\$ 100.000	100%	\$ 100.000
CAVIAR NEGRO	KL	\$ 322.000	100%	\$ 322.000
CAVIAR ROJO	KL	\$ 322.000	100%	\$ 322.000
CEBADA	KL	\$ 4.000	100%	\$ 4.000
CEBOLLA CABEZONA	KL	\$ 2.750	90%	\$ 3.056
CEBOLLA LARGA	KL	\$ 3.800	70%	\$ 5.429
CEBOLLA PUERRO	KL	\$ 7.800	70%	\$ 11.143
CEBOLLA ROJA	KL	\$ 6.900	90%	\$ 7.667
CEBOLLITAS OCAÑERAS	KL	\$ 16.200	100%	\$ 16.200
CEREZAS	KL	\$ 12.250	80%	\$ 15.313

Fuente: Elaboración propia.

Seguido a esto, se procedió a realizar la revisión del costeo de cada plato de la carta de terraza, en el cual participo el chef, el auxiliar de costos y la jefe de costos y calidad. Para esto se modificaron ingredientes y gramajes de la receta estándar, de tal manera que su costeo y preparación coincidiera en la misma cantidad de porciones e ingredientes, usando la plantilla de costeo del plato que está compuesta de: los ingredientes que se necesitan, que a su vez, cada uno tiene la cantidad en gramos, la cantidad que le corresponde en kilos, litros o unidades, el valor que le corresponde por kilo y el valor total, que es la multiplicación de los dos últimos valores mencionados. Ya teniendo estas cifras se obtiene el costo bruto (que es la suma del costo de todos los ingredientes usados en cada receta), los costos indirectos de fabricación o CIF (que son un 5% del costo bruto) y el costo total (suma del costo bruto y la CIF) (Véase Anexo S_ Costeo carta terraza e Ilustración 19 Plantilla de costeo). Así mismo, teniendo como base el costeo de los productos de terraza, se procedió a modificar la carta del mismo punto de venta, de tal manera que lo que se ofrece sea lo mismo que se vende al público (Véase Anexo T_Carta restaurante CityView).

Ilustración 22 Plantilla de costeo

PLANTILLA PARA COSTEAR LAS RECETAS				
PRODUCTO:	CERDO CROCANTE			
Ingredientes	Cant. Gr. / LT	Cant. en Kg o LT.	Vr. Kg o LT	Vr. Total
TOCINO DE CERDO	150,00	0,150	\$ 31.429	\$ 4.714,29
ZANAHORIA	30,00	0,030	\$ 4.375	\$ 131,25
CREMA DE LECHE	10,00	0,010	\$ 10.900	\$ 109,00
MOSTAZA DIJON	5,00	0,005	\$ 28.000	\$ 140,00
TERIYAKI DE MARACUYA	10,00	0,010	\$ 2.000	\$ 20,00
PATILLA	60,00	0,060	\$ 5.231	\$ 313,85
MANI	5,00	0,005	\$ 15.000	\$ 75,00
SAL YODADA	1,00	0,001	\$ 1.800	\$ 1,80
DECORACION	1,00	1,000	\$ 300	\$ 300,00
PIMIENTA NEGRA	1,00	0,001	\$ 33.200	\$ 33,20
Costo Bruto				\$ 5.838,38
Costos Indirectos de Produccion % (C.I.F).				\$ 291,92
Costo Total				\$ 6.130,30

Fuente: Elaboración propia.

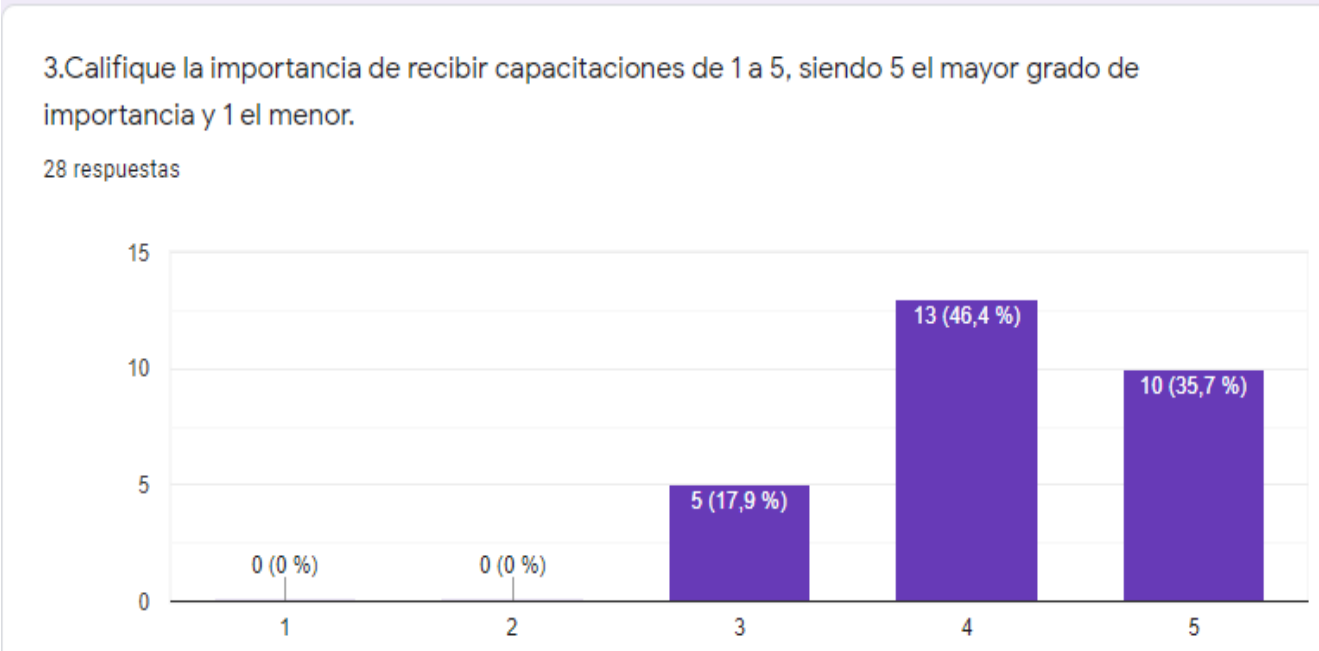
Finalmente, gracias a los dos documentos mencionados anteriormente se pudo construir un recetario para el equipo de cocina, de tal manera que se les facilite recordar y capacitar a los mismos cada vez que se requiera. Este se compone de una descripción del plato y un listado de los ingredientes que lo componen, así mismo está separado por categorías, las cuales son: Entradas, Sopas, Ensaladas, Carnes, Aves, Pescados y mariscos, Menú ligero, Menú infantil y Sushi (Véase Anexo U_ Recetario).

4.4 IMPACTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Debido al tiempo reducido de implementación de las estrategias propuestas, y a que las mismas fueron pensadas para que sus resultados se vieran reflejados a largo plazo, no se alcanza a ver un comportamiento positivo de manera cuantitativa en los indicadores de satisfacción. Sin embargo, de manera cualitativa, se puede

evidenciar un impacto favorable en la aplicación de las estrategias, ya que, al entrevistar brevemente a 28 colaboradores, el 82% de ellos consideran que el recibimiento de capacitaciones es importante (véase Ilustración 20 Importancia de las capacitaciones), y el 78.6% considera que las capacitaciones impartidas por el hotel han sido de ayuda para ellos (véase Ilustración 21 Utilidad de las capacitaciones). Así mismo, gracias a las capacitaciones hechas a los colaboradores de alimentos y bebidas, los mismos se sienten más preparados a la hora de responder preguntas sobre la carta a los comensales, o en algunos casos, a lidiar con clientes difíciles o quejas y reclamos que se den en su momento de ser atendidos, de tal modo que se puedan disminuir las quejas y reclamos recibidos en el área.

Ilustración 23 Importancia de las capacitaciones

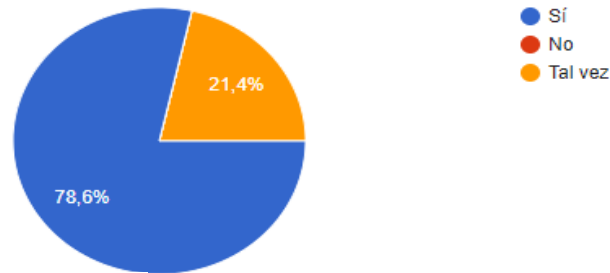


Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 24 Utilidad de las capacitaciones

4. ¿Considera que las capacitaciones brindadas por el hotel son útiles?

28 respuestas



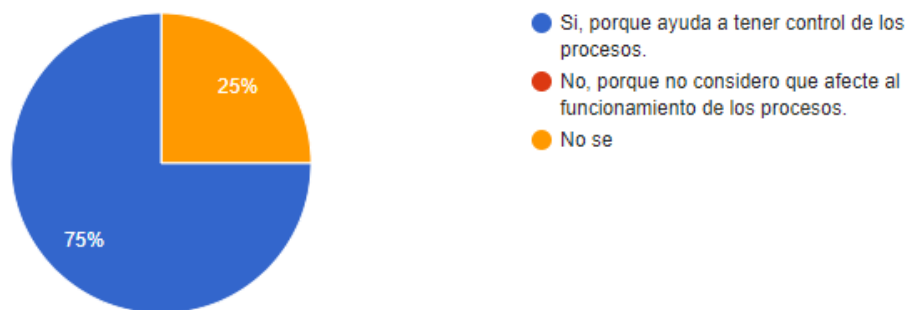
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el 75% de las personas de cocina entrevistadas considera que es importante retomar el diligenciamiento de los formatos (véase Ilustración 22 Diligenciamiento de formatos), como lo es el chef del hotel, afirma que gracias a él re diligenciamiento de los formatos de cocina, sobre todo el de programación de limpieza y desinfección, ayuda en gran medida a llevar un mayor control de las brigadas de limpieza, como también aportan a un correcto registro de las mismas para futuras visitas de inspección del ministerio de salud o para futuras renovaciones de certificaciones hoteleras. (Véase Anexo V_Sondeo de resultados).

Ilustración 25 Diligenciamiento de formatos

2. ¿Considera que es importante retomar el diligenciamiento de los formatos de cocina? (Si pertenece a banquetes siga con la otra pregunta)

12 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Como conclusiones se puede evidenciar que, aunque el Hotel Dann Carlton de Bucaramanga hace parte de una cadena hotelera ya establecida y reconocida en el país, todavía tiene procesos que se pueden mejorar, de tal manera que se puedan obtener mejores resultados internos y externos, beneficiando a la empresa y a su imagen frente a los clientes, lo cual los puntos de mejora se pudieron identificar gracias al diagnóstico, donde uno de los principales factores fue el diligenciamiento de formatos de cocina.

Así mismo, el plan de acción resulto ser una herramienta adecuada para dar solución efectiva a las problemáticas encontradas en el área de alimentos y bebidas, puesto que permite estructurar las acciones de mejora a problemas específicos como el servicio, la documentación y la oferta de productos.

Por otro lado, la aplicación de las pruebas piloto ayudo a identificar los ajustes que se debían realizar para facilitar el uso de los formatos, en el caso del registro de quejas y reclamos, se pudo determinar que era necesario agregarle una casilla de responsable de la queja, dado que en ocasiones el reclamo se remite a dos encargados,

Igualmente es importante que una empresa tenga un registro de quejas y reclamos consolidado, así como de indicadores que puedan mostrar los motivos de los comentarios que reciben, de este modo, se les facilitará la toma de decisiones y atacar los problemas de manera radical, como en este caso lo fue el cumplimiento de un plan de capacitación, en el cual el 78.6% de los empleados entrevistados consideran que fueron de utilidad.

Finalmente, gracias a las actividades llevadas a cabo del plan de acción, se pudo reforzar las estrategias de seguimiento a través de la actualización y diligenciamiento de los formatos de cocina, así como la mejora en el uso eficiente de la materia prima de los platos del restaurante City View, debido a la estandarización de las recetas, permitiendo mejorar los procesos que se realizan en el área, y supone una proyección de un aumento de la satisfacción del cliente en un 5%, un impacto positivo en el uso de los recursos en un 3%.

5.1 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa que siga con la ejecución de las actividades planteadas en el plan de acción, de tal manera que se puedan mejorar o solventar las problemáticas del área, haciendo énfasis en la continuación de capacitaciones y la estandarización de las recetas de los otros puntos de venta, ya que ayudaría a tener un mayor control del gasto de la materia prima. Por otro lado, también es importante que se inicie con la búsqueda de una metodología de organización de las brigadas de limpieza en la cocina, de tal manera que se les facilite en épocas de alta ocupación. Finalmente, se recomienda realizar los recetarios de los demás puntos de venta, de tal manera que ayude a facilitar las capacitaciones en cuanto a la oferta de comida de los distintos puntos y a recordar las preparaciones de la misma en caso de que se incluyan nuevos platos.

BIBLIOGRAFIA

- Admin. (2014). *El ciclo PHVA Ejemplo de Aplicación de esta Herramienta de Calidad | Blog-Top Punto Com*. <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-ejemplo-de-aplicacion-de-esta-herramienta-de-calidad/>
- Alfonso Ortiz, D. M., & Soto Ramírez, L. C. (2017). Propuesta de plan de mejora para el proceso de soporte al cliente del área comercial de Kantar Ibope media Colombia S.A.S., con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001-2015. *instname:Universidad Libre*. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10714>
- Andrea Canós. (2021). *Herramientas de Control de Gestión | Bluered*. <https://bluered.es/nuestros-programas/herramientas-de-gestion-de-control>
- ANECA. (2010). *Elaboracion de plan de mejora*.
- Asturias Corporación Universitaria. (2015). *Gestión por Procesos*. Asturias Corporación Universitaria. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/dgp_gestion_calidad/clase2_pdf1.pdf
- Avalos Velásquez, S. L., & Gonzales Vidal, K. P. (2013). Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de calzado de niños para incrementar la productividad de la empresa Bambini Shoes – Trujillo. *Universidad Privada del Norte*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/6239>
- Bonilla, E. (2012). La importancia de la productividad como componente de la competitividad. *DESARROLLO ECONÓMICO*, 2, 6.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2015). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio*. https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf

Cabrera, P., & Carlos, J. (2019). *Buenas prácticas de manufactura para el área de cocina y servicio de la cevichería Manabiche* [Thesis, Quito: Universidad de Los Hemisferios, 2019].

<http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/826>

Carro, R., & González, D. (2006). *Diseño y selección de procesos*. 23.

Carro, R., & González, D. (2014). *Productividad y competitividad*. 18.

Castaño, R. (2010). *DISTRIBUCION EN PLANTA (LAY-OUT)*. 33.

Chen, C. (2019). *Significado de Proceso administrativo*. Significados.

<https://www.significados.com/proceso-administrativo/>

Congreso de la República de Colombia, O. de planeación y sistemas. (2018). *MANUAL DE*

PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS. <https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2020-03/MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20Y%20PROCESOS%20CAMARA%20-%20V%202018.pdf>

Consejería de salud Andalucía. (2001). *Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales*.

Junta de Andalucía, Consejería de Salud.

http://www.ephpo.es/Procesos/GUIA_DISENO_MEJORA/libro_completo.pdf

Editorial Etecé. (2021). Control en Administración—Concepto, tipos y proceso (fases). *Concepto*.

<https://concepto.de/control-en-administracion/>

Evaluación de Procesos. (2009).

https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/paginas/evaluacion_procesos.aspx

FAO. (2005). *Informatización de cooperativas agrícolas: Guía práctica*.

<https://www.fao.org/3/y5471s/Y5471S06.htm>

Figuerola, N. (2012). *Mejora de procesos*.

<https://articulospm.files.wordpress.com/2014/03/mejora-de-procesos.pdf>

Glosario culinario. (2015, agosto 13). *Cantar (Diccionario Culinario)* (Spanish/English/French)

[Text]. glosarios@servidor-alicante.com; glosarios@servidor-alicante.com.

<https://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-gastronomia/cantar>

Gonzalez, I. H. (2012, julio 11). HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA. *Calidad & Gestion - Consultoría para Empresas*.

<https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>

Group, B. (2020). *9 Beneficios de la mejora de procesos para las empresas*.

<https://www.bantugroup.com/blog/beneficios-de-la-mejora-de-procesos-para-las-empresas>

Gutierrez, I., & Serpa, C. (2017). *ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ALBALUZ SRL UTILIZANDO LA METODOLOGÍA PHVA*.

Hernández, S., & Fernanda, L. (2018). *Definición y seguimiento del plan de mejora para el cierre de brechas en el proceso de transición de la norma ISO 9001: 2008 a la versión ISO 9001: 2015 para los macro procesos de planeación empresarial, de negocio y soporte de la Electrificadora de Santander S.A ESP*.

<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/5229>

ISOTools. (2015). *Principales herramientas de gestión empresarial: Funcionamiento y*

características. <https://www.isotools.org/2015/04/27/principales-herramientas-de-gestion-empresarial-funcionamiento-y-caracteristicas/>

Lucas, P. (2014). *Gestioón de las empresas por procesos*.

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf

- Mallar, M. Á. (2010). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE*.
https://www.academia.edu/40788192/que_es_un_proceso_limites_elementos_y_factores
- Mayorga Ponce, R. B., Virgen Quiroz, A. K., Martínez Alamilla, A., & Salazar Valdez, D. (2020).
Prueba Piloto. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 9(17), 69-70.
<https://doi.org/10.29057/icsa.v9i17.6547>
- Mesa, M. T. (2011). *DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA LAS ÁREAS TÉCNICA, DE PRODUCCIÓN Y PLANTAS PILOTO EN LA UNIDAD DE ALIMENTOS DE LA EMPRESA SURTIQUÍMICOS*. 46.
- MINCIT. (2013). *Resolución 2674 de 2013*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>
- Moreno, S., & Camila, M. (2018). *Plan de acción para el aumento en el nivel de apropiación del sistema integrado de gestión por parte de los trabajadores de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.* <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/5643>
- MPB. (2019). ¿Qué es Mejora continua? Conozca la definición BPM. *HEFLO ES*.
<https://www.heflo.com/es/definiciones/mejora-continua/>
- Niklitschek, C. E. I. (2016). *Trabajo de Titulación para optar al título de Ingeniero Civil Industrial*. 111.
- NQA. (2021). *¿Qué son las BPM - Buenas Prácticas de Manufactura | NQA*.
<https://www.nqa.com/es-co/certification/standards/gmp>
- Organización Mundial de la Salud. (2019). *Marco de competencias en liderazgo para laboratorios*.
Organización Mundial de la Salud. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331203>

- PAHO. (2005). *MÓDULO III: Diseño del plan de acción*.
- Paredes, E. (2010). *Modelo de gestión de producción y su incidencia en las ventas de la empresa la raíz del jeans del cantón pelileo*. 152.
- Pomeranz, D. (2011). *MÉTODOS DE EVALUACIÓN*. 12.
- Portafolio. (2021). *Hoteles y turismo en Colombia: Pérdidas por paro nacional 201 | Finanzas | Economía | Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/hoteles-y-turismo-en-colombia-perdidas-por-paro-nacional-2021-552367>
- Ramirez, M. (2015). *QUE ES UN PLAN DE ACCION*. 2.
- Ramírez, Y. T., Yepes, J. F., León, C. D., Mafla, J. F., Rojas, L. F. G., & Sanchez, J. L. (2013). *HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS USADAS POR LAS EMPRESAS MÁS EXITOSAS DEL VALLE DEL CAUCA*. 58.
- Rojas, A., & Carolina, D. (2019). *Desarrollo plan de mejora para el programa de alojamiento de la Universidad Nacional de Colombia – sede Bogotá* IDAD NACIONAL DE COLOMBIA – SEDE BOGOTÁ. <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/787>
- Salgado, M., & Castro, K. (2007). *Importancia de las buenas prácticas de manufactura en cafeterías y restaurantes*. http://vip.ucaldas.edu.co/vector/downloads/Vector2_4.pdf
- Semana. (2018, diciembre 11). *Estos son los principales problemas de productividad de las empresas*. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/empresas/articulo/problemas-de-productividad-de-las-empresas-colombianas/265182/>
- Significados. (2021). *Significado de Calidad*. Significados. <https://www.significados.com/calidad/>
- Tiempo, C. E. E. (2021). *Economía ha perdido \$10,8 billones en un mes de paro*. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/por-manifestaciones-en-colombia-ha-perdido-10-8-billones-en-un-mes-de-paro-552386>

Torres, C., & Jussely, A. (2016). *Propuesta de mejora del proceso productivo para incrementar la productividad en una empresa dedicada a la fabricación de sandalias de baño.*

<http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/707>

Villalobos, N. C., Altahona, O. C., & Herrera, T. J. F. (2014). *Gestión de la Producción y Operaciones.*

244.