

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de un manual de procedimientos para el control de activos de operación del área de servicio de Cathering de una empresa hotelera de Guayaquil.

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Jessica Michelle Guevara Cedeño

Annie Isabella Macias Tamayo

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

Dedicatoria

El presente proyecto lo dedico principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta.

A mi madre, por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante.

A mis hermanas, por todo su apoyo incondicional, por brindarme su apoyo moral en esas noches que tocaba investigar.

A mi compañera de tesis, quien me hacía reaccionar cuando pensaba que no podía continuar.

Jessica M. Guevara Cedeño

Agradecimientos

Agradezco sinceramente a mis seres queridos por su amor, dedicación y paciencia durante mi proceso de tesis.

Especial reconocimiento a Mafer y Karlita por su confianza y apoyo.

Agradezco a todas las personas, directa e indirectamente, que, sin saberlo, me brindaron el impulso necesario para completar este proyecto. Su contribución ha sido invaluable y ha marcado una diferencia significativa en mi viaje académico.

Jessica M. Guevara Cedeño

Dedicatoria

Dedico este proyecto integrador con profundo agradecimiento a mis queridos padres, cuyo apoyo inquebrantable ha sido mi fuente de fortaleza y motivación, les dedico este logro con todo mi corazón. A mi amado hermano, gracias por ser mi constante inspiración.

A mi compañera de proyecto, a quien admiro sinceramente, quiero expresar mi gratitud por tu dedicación y esfuerzo incansables.

Annie Isabella Macías Tamayo

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios, fuente de fortaleza en este proyecto integrador. A mi novio y amigos, gracias por estar siempre ahí con palabras alentadoras que me impulsaron a seguir adelante. A mi compañera de proyecto, estoy agradecida por haber tenido el privilegio de trabajar a tu lado. Agradezco sinceramente a los docentes que compartieron sus conocimientos conmigo. Agradezco de corazón a todas las personas que fueron parte de esta etapa.

Annie Isabella Macías Tamayo

Declaración Expresa

Nosotras, Jessica Michelle Guevara Cedeño y Annie Isabella Macias Tamayo acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autores/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 28 de enero del 2024.

Jessica Guevara Cedeño

Jessica Michelle Guevara Cedeño

Annie Macías

Annie Isabella Macías Tamayo

Evaluador

Ing. Christian Vera Alcívar

Profesor de materia y tutor del proyecto

RESUMEN

Una cadena hotelera con sede en Guayaquil enfrenta un desafío relacionado con la escasez de activos operativos debido a la falta de orientación precisa entre sus empleados sobre la gestión eficiente de los recursos. Esta situación ha resultado en pérdidas económicas, ya que la carencia de materiales afecta directamente la productividad del hotel. El objetivo es desarrollar un manual de procesos que optimice la gestión de activos operativos en el servicio a domicilio, asegurando la eficiencia en la utilización de los recursos. Para lograrlo, se aplicó la metodología del ciclo PHVA junto con técnicas como entrevistas, observación, análisis documental, diagrama Ishikawa, FODA y de flujo.

Durante la implementación, se realizaron ajustes en el proceso, los cuales fueron validados con el cliente. Además, se llevó a cabo un análisis comparativo de datos antes y después de la implementación parcial. Los resultados indicaron una reducción en las pérdidas relacionadas con los activos operativos y un mayor alineamiento con los requisitos de la norma ISO 55001: Gestión de Activos. En conclusión, la introducción del manual de procesos ofrece una guía sistemática que disminuye errores y facilita la identificación de áreas de mejora.

Palabras clave: Hotel, catering, activos de operación, mejora de procesos.

ABSTRACT

A hotel company based in Guayaquil is facing an operational asset scarcity issue due to a lack of precise guidance among employees on how to efficiently manage the company's resources. This has led to economic losses due to a shortage of materials affecting the hotel's productivity. The goal is to design a process manual that optimizes the management of operational assets in the home delivery service, ensuring efficient resource utilization. To achieve this, the PDCA cycle methodology was employed, along with techniques such as interviews, observation, document analysis, Ishikawa diagram, SWOT analysis, and flowcharts.

During the implementation, adjustments were made to the process, which were validated with the client. Additionally, a comparative analysis of data before and after partial implementation was conducted. The results showed a reduction in losses related to operational assets and increased alignment with ISO 55001 requirements: Asset Management. In conclusion, the implementation of the process manual provides a systematic guide that reduces errors and facilitates the identification of areas for improvement.

Keywords: Hotel, catering, operational assets, process improvement.

Índice general

Resumen	I
Abstract	II
Índice general.....	III
Abreviaturas.....	VI
Índice de figuras	VII
Índice de tablas.....	VIII
CAPÍTULO 1	1
1. Introducción	2
1.1. Descripción del problema.....	2
1.2. Justificación del problema.....	4
1.3. Alcance	4
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Marco teórico	5
1.5.1. Marco conceptual	5
1.5.2. Marco referencial.....	10
1.5.3. Marco Legal y Normativo aplicable al control de activos	11
1.5.4. Marco metodológico	13
CAPÍTULO 2	19
2. Metodología.....	20
2.1. Fase 1: Planificar	20
2.2. Fase 2: Hacer.....	21
2.3. Fase 3: Verificar.....	21

2.4. Fase 4: Actuar.....	22
CAPÍTULO 3	23
3. Resultados y Análisis	24
3.1. Fase 1: Planificar	24
3.1.1. Entendimiento del negocio	24
3.1.2. Organigrama.....	24
3.1.3. FODA.....	25
3.1.4. Flujograma.....	26
3.1.5. Identificación de posibles deficiencias	33
3.1.6. Diagrama Ishikawa	34
3.2. Fase 2: Hacer.....	37
3.2.1. Establecer responsabilidades.....	38
3.2.2. Establecer fechas máximas para reporte de inventario	42
3.2.3. Determinar la frecuencia de registro de control de roturas	42
3.2.4. Coordinar capacitaciones para el personal.....	42
3.2.5. Control de salida e ingreso de activos operativos	43
3.2.6. Documento de solicitud de activos en préstamo	43
3.2.7. Catálogo	43
3.2.8. <i>Descripción de procesos a detalle</i>	44
3.3. Fase 3: Verificar	46
3.3.1. Resultados de los indicadores	46
3.3.2. Comparación con normativa ISO.....	49
3.3.3. Factibilidad	51
Costos de la propuesta	51
3.4. Fase 4: Actuar.....	54

CAPÍTULO 4	55
4. Conclusiones y recomendaciones	56
4.1. Conclusiones.....	56
4.2. Recomendaciones	57
Referencias	58
ANEXOS	60
ANEXO 1	61
ANEXO 2	90
ANEXO 3.....	112
ANEXO 4	113
ANEXO 5.....	114
ANEXO 6.....	115

Abreviaturas

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
IFRS	International Financial Reporting Standards
NIC	Normas Internacionales de Contabilidad
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
RAE	Real Academia de la lengua española
ARCSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
ISO	International Organization for Standardization
PDCA	Plan, Do, Check y Act.
FODA	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
AO	Activos de Operación
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible

Índice de figuras

Figura 1	8
Figura 2	20
Figura 3	24
Figura 4	26
Figura 5	27
Figura 6	27
Figura 7	27
Figura 8	28
Figura 9	29
Figura 10	30
Figura 11	31
Figura 12	32
Figura 13	35
Figura 14	37
Figura 15	48
Figura 16	51

Índice de tablas

Tabla 1	17
Tabla 2	25
Tabla 3	35
Tabla 4	47
Tabla 5	47
Tabla 6	49
Tabla 7	52

CAPÍTULO 1

1. Introducción

El proyecto busca influir en el sector hotelero a través de una óptima gestión del material denominado activos operativos, que son los suministros usados en un proceso productivo, en los servicios a domicilio para nuestro caso de estudio. En esta investigación, se analiza un hotel de la ciudad de Guayaquil que mantiene un alto reconocimiento en el mercado por la prestación de productos y servicios de calidad.

Actualmente, la estandarización de procesos se observa en cada empresa con el fin de ser competitiva en el mercado; por ello es primordial llevar a cabo estrategias y/o acciones que permitan cumplir las nuevas exigencias en la industria. La aplicación de instrucciones junto a una guía clara con directrices definidas asegurará mejoras en la organización.

1.1. Descripción del problema

La presente investigación se sustenta en la necesidad de obtener una guía con directrices definidas y precisas para una optimización en la gestión de los activos operativos o “de operación” en el área encargada del proceso de servicio de alimentos a domicilio más conocido como “Cathering”. Existen deficiencias en la administración del material que es utilizado en la mencionada área y, como resultado, el personal debe ejecutar sus actividades con escasos recursos.

Dicho de esta manera, la carencia de políticas y procedimientos definidos, la alta rotación del personal, ausencia de reposición continua de material y presencia de empleados eventuales con limitada capacitación son algunas de las causas que se pueden reconocer. En síntesis, se puede observar puntos débiles en el proceso que llevan varios años, tales como la ausencia de políticas y procedimientos explícitos, alto índice de personal con conocimientos nulos o básicos de servicio al cliente y carencia de capacitaciones periódicas del personal que manipula el material considerado activos operativos.

La ausencia de políticas y procedimientos para un proceso conlleva varias consecuencias negativas, incluyendo falta de consistencia en la ejecución de tareas, pérdida de eficiencia y aumento de costos, falta de transparencia, conflictos entre empleados, desperdicio de recursos, impacto en la reputación de la organización, y pérdida de oportunidades de negocio. La carencia de directrices claras puede afectar la calidad, la eficacia y la eficiencia del proceso, así como la imagen de la organización, lo que subraya la importancia de establecer políticas y procedimientos adecuados para su gestión.

Adicional, la alta rotación del personal se refiere a la frecuente entrada y salida de empleados en una organización, lo que puede tener implicaciones económicas y operativas negativas. Esto incluye costos de contratación y capacitación, pérdida de experiencia, inconsistencia en la calidad del trabajo y posibles problemas de satisfacción del personal. Abordar la alta rotación implica mejorar las condiciones laborales, identificar las causas subyacentes y crear un ambiente de trabajo atractivo para retener a empleados talentosos. La retención del personal es crucial para la estabilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

A la vez, la falta de reposición continua de material y la presencia de empleados eventuales con limitada capacitación pueden ocasionar un mayor aumento en pérdidas económicas, visualizar menor calidad en el servicio que brinda el hotel, continuos errores en los servicios que se brindan a los clientes, problemas de continuidad operativa, y afectación en el grado de compromiso que tiene el personal para con los huéspedes. Para abordar estos desafíos, es esencial implementar estrategias que incluyan la capacitación continua de empleados, la optimización de la adquisición y reposición de material, y la consideración de soluciones a largo plazo para garantizar la disponibilidad constante de recursos necesarios. Una mayor inversión en el desarrollo cognitivo y habilidades de los empleados permitirá mejorar la calidad del trabajo y a su vez reducir el riesgo de pérdidas económicas a corto, mediano y largo plazo.

1.2. Justificación del problema

El presente proyecto se realiza debido a la necesidad de encontrar soluciones para lograr mejoras en la eficiencia operativa, obtener una mejor calidad en el servicio y la gestión de activos de operación con la finalidad de afianzar las tradiciones ecuatorianas, una mayor competitividad y seguir a la vanguardia en el sector hotelero. La propuesta va enfocada en la aplicación de métodos de control mediante la elaboración de un manual de procesos para llegar a lograr los lineamientos y la exigencia de calidad que posicione al hotel como uno de los mejores de la ciudad.

Con respecto a lo mencionado, una vez aplicado el manual se podrá observar con mayor claridad la percepción del servicio, fortalecer la posición de la organización en el mercado y garantizar su crecimiento sostenible y desafíos significativos en la gestión de activos de operación en el contexto de servicio de catering en la industria hotelera en la ciudad de Guayaquil.

1.3. Alcance

El alcance se basa en el análisis de las actividades relacionadas al servicio de catering en un hotel de la ciudad de Guayaquil, desde la solicitud inicial de los activos de operación necesarios hasta su posterior devolución y almacenamiento en la bodega correspondiente. El proyecto se extiende a todos los departamentos vinculados con el área, así como a los responsables de la manipulación, registro y supervisión de este tipo de activos. Además, se destaca la importancia de la colaboración y apoyo del personal del departamento de Auditoría Interna, quien proporcionó información crucial y retroalimentación relevante para optimizar la gestión de los activos de operación.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un manual de procesos que permita la optimización de la gestión de activos de operación en el servicio a domicilio de un hotel a través de procesos de control asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva.

1.4.2. Objetivos específicos

- Recopilar información y documentación del procedimiento actual de administración de activos operativos en la empresa hotelera de Guayaquil.
- Identificar las deficiencias que hacen vulnerable el proceso y requieren mejoras.
- Definir las tareas y las personas encargadas en las actividades relacionadas con la administración de activos operativos.
- Desarrollar un conjunto de políticas, controles e indicadores de procesos para ser aplicados en el monitoreo de los activos operativos para la empresa hotelera.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Marco conceptual

- **Gestión de activos**

La gestión de activos es un término que se enfoca en lograr un nivel mayor de valor que estos posean a lo largo de su vida útil, además de llevar un simple registro o almacenarlos hasta ser utilizados. La gestión de activos se comprende de las actividades que se realizarán para que los recursos de la organización generen un valor agregado, y requiere de la participación y el compromiso de las partes interesadas, internas y externas, logrando así alcanzar los objetivos de negocio de la empresa.

La norma INTE/ISO 55000:2015, en la sección 4.3.1, define la gestión de activos como la “actividad coordinada de una organización para obtener valor a partir de los activos... la

obtención de valor generalmente implicará balance de costos, riesgos, oportunidades y beneficios de desempeño” (2015, p. 22).

- **Activo**

Entre algunas de las definiciones de activo se refiere a “conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una empresa, institución o individuo” (Real Academia Española, 2014, definición 8).

Por otro lado, la International Financial Reporting Standards (IFRS) (2018) indica que “el activo es un recurso económico presente controlado por la entidad como resultado de eventos pasados. Es un derecho posee el potencial de producir beneficios económicos”(p. 29).

Robert Kiyosaki, empresario y multimillonario de gestión inmobiliaria en el mercado norteamericano menciona en su libro “Padre rico, padre pobre” (2001), que “el activo es todo aquel bien o derecho que genera efectivo, todos aquellos activos productivos, son los que generan renta”.

En contexto, el activo se puede definir como aquellos bienes o derechos que pertenecen a una compañía, los mismos que son administrados para aprovechar su utilidad y generar beneficios económicos.

- **Activo de Operación**

Según las NIC 2 Inventarios, en el párrafo 6 inciso c) se puede definir a los activos de operación u operativos como aquellos materiales o suministros usados en un proceso productivo, o en una prestación de servicios.

Según la Política interna del hotel (2014) se menciona que:

Los activos de operación se adquieren para ser utilizados como soporte de las operaciones normales de alojamiento y alimentos & bebidas, tanto así que se identifican como parte integral del servicio lo que es diferente a que se adquieran con la intención de ser vendidos. (p.1)

Por lo tanto, como definición se puede entender que los activos de operación constituyen el material o suministro empleado como soporte de las operaciones que generan rentabilidad en el hotel y que son parte integral del servicio.

- **Servicio de cathering**

El cathering es un servicio que implica la preparación y suministro de alimentos y bebidas en un lugar específico, generalmente fuera de un restaurante o cocina, para satisfacer las necesidades de los clientes en eventos especiales, reuniones o celebraciones. Los servicios de cathering son variados y pueden incluir desde pequeñas reuniones familiares hasta grandes eventos corporativos. (Sesmero J., 2010, p. 8)

- **Electroplata**

El electroplatinado se refiere a la técnica de depositar una o varias capas de metal sobre una pieza mediante la circulación de una corriente eléctrica. En este contexto, el término electroplata hace referencia a otros activos operativos tales como: azucareras, samovares, tapa platos, salseras, champañeras, etc.

“...Aquí se aplica una capa protectora metálica a una superficie como recubrimiento para el componente.” (Electroplating, 2004, p. 4)

Figura 1*Materiales de Electroplata*

Nota. Tomado de web *Indiamart*, “Stainless steel dinner set”, 2023 (<https://www.indiamart.com/proddetail/stainless-steel-dinner-set-27477757012.html>). Obra de Dominio público.

- **Requisición de compra**

De acuerdo con Lazo Palacios (2013), una requisición de compra es un formulario escrito que generalmente la envía el departamento de compras y surge de la necesidad de materiales o suministros. Por lo general, estos documentos son impresos y se encuentra con numeración y especificaciones de la Compañía (p. 10).

Es decir, una requisición de compra es aquella solicitud que inicia un proceso para comprar y/o adquirir artículos que necesita la empresa, como bienes o servicios.

- **Rotación de inventario**

Los autores Gutiérrez y Vidal (2008) definen que la rotación de inventarios es un índice que muestra la cantidad de veces que están rotando las existencias anualmente.

El término rotación de inventario según el contexto del proyecto, hace referencia a un índice que muestra las veces que la cantidad del material en existencia varía en un rango de tiempo.

- **Control de calidad**

Los autores Hansen y Ghare (1989) donde denomina:

Control de calidad al conjunto de técnicas y procedimientos de que se sirve la dirección para orientar, supervisar y controlar todas las etapas mencionadas hasta la obtención de un producto de la calidad deseada, para él, el control de calidad representa una inversión que, como cualquier otra, debe producir rendimientos adecuados que justifiquen su existencia (p. 2).

Conforme a lo leído se define al control de calidad como aquel grupo de técnicas y procedimientos que guía a la alta gerencia a emplear un diseño que monitorea y mejora la calidad de los productos y servicios.

1.5.2. Marco referencial

- **Antecedentes**

El proyecto se fundamenta en la revisión bibliográfica disponible sobre sistemas de control y gestión en procesos con múltiples enfoques dentro de distintos sectores para el cual se encontraron tesis, proyectos, informes por otros investigadores y/o estudiantes de gran valor para alcanzar los objetivos planteados.

El trabajo de investigación de la tesis titulada, “propuesta de un manual de procedimientos para la planificación de eventos, atención y servicio al cliente en chatre cathering & eventos ubicado en la ciudad de Quito”, realizado en el año 2016, tuvo como objeto identificar las debilidades del proceso a la vez que definió los procedimientos de planificación, servicio y atención al cliente que deben formar parte del manual, de acuerdo a la realidad de Chatre cathering & eventos para poner en práctica las pautas de mejoramientos en las respectivas áreas a través de la metodología de PHVA.

También en la misma línea, “Manual de normas y procedimientos para el departamento de banquetes del hotel Crowne plaza Madrid City centre”, realizado en la Madrid, España elaborado por Br. Andreina Dávila en el año 2009, la que se estudió las necesidades particulares del área de estudio la que permitió lograr los objetivos de la empresa mediante reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas mediante la metodología de Guillermo Gómez Cejas (1994).

- ***Importancia del control de activos operativos en la industria hotelera***

Tras conocer las definiciones y conceptos claves en la sección 1.5.1. que están involucrados en el presente proyecto es relevante compartir la importancia que la industria hotelera enfoca en los activos de operación, pues le permite crecer en el mercado a nivel nacional e internacional.

Según la Revista Catering Ed.49 (2012), importante revista de la industria del *food service* en Colombia, dentro del sector hotelero que es prestador de servicios de cathering es importante considerar utensilios tales como vajilla, cristalería, accesorios para la mesa, utensilios de cocción y preparación de alimentos pues son factores que generan rentabilidad y que bien valoran los clientes.

Con respecto a ello, la gestión de activos operativos es un proceso de asesoramiento a clientes sobre las condiciones del mercado, operaciones y gestión financiera. Sus bases están en mejorar flujos de efectivo, valor de la propiedad y alcanzar metas.

- ***Relevancia del servicio de cathering en la empresa hotelera***

En el pasado, el enfoque era simplemente llevar alimentos y bebidas, algo que hoy se asemeja a lo que llamamos servicios de entrega de alimentos a domicilio. Sin embargo, se observa en a través del tiempo una evolución significativa y positiva en la forma en la que se brinda el servicio de cathering. En lugar de depender únicamente de un mensajero para entregar la comida, el cathering ahora implica la presentación de alimentos por un equipo de profesionales que incluye cocineros, meseros y barman.

Además, este servicio puede ofrecer la preparación de alimentos en el lugar, lo que a menudo se combina con presentaciones artísticas en vivo. Esta evolución no solo hace que el cathering sea más atractivo, sino que también eleva el nivel de las reuniones, especialmente en aquellas donde se celebran acuerdos comerciales de gran importancia. (Darwich, 2014, p. 3-4, 6-8)

1.5.3. Marco Legal y Normativo aplicable al control de activos

- ***ISO 55001: gestión de activos***

La gestión de activos está regida internacionalmente por el compendio de normas de la familia ISO 55000. La norma ISO 55000 provee un marco de referencia general sobre la gestión de activos, principios, terminología y conceptos inherentes al campo. El propósito de

esta norma, como en ella misma se menciona, es “proveer los aspectos generales de la gestión de activos, sus principios y terminología y los beneficios esperados al adoptar la gestión de activos” y “puede aplicarse a todo tipo de activos y por cualquier tipo y tamaño de organización” (INTE ISO 55000:2015, p. 6).

- ***Regulaciones de seguridad alimentaria***

Estas regulaciones son fundamentales para proteger la salud de los consumidores y asegurarse de que tanto los alimentos como los materiales utilizados para su distribución en el servicio de catering, cumplan con estándares de seguridad alimentaria rigurosos. Las empresas dedicadas al servicio de domicilio de alimentos deben cumplir con estas regulaciones para garantizar que, a la vez, sus productos y servicios sean seguros para el consumo y cumplan con los requisitos legales.

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, conocida como ARCSA, es la entidad técnica responsable de supervisar y regular diversos productos, incluyendo alimentos procesados y aditivos alimentarios. Esta supervisión se lleva a cabo mediante la aplicación de directrices, procedimientos y protocolos técnicos. De acuerdo con la Normativa Técnica Sanitaria Para Alimentos Procesados en el capítulo II, sobre los equipos y utensilios, el artículo 78, literal J indica que

Todo el equipo y utensilios que puedan entrar en contacto con los alimentos deben estar en buen estado y resistir las repetidas operaciones de limpieza y desinfección. En cualquier caso, el estado de los equipos y utensilios no representará una fuente de contaminación del alimento
(2017).

En la Normativa Técnica Sanitaria Para Alimentos Procesados fundamentada en la Resolución de la ARCSA 67 en el capítulo II Art. 3, se indica que las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) corresponden al conjunto de precauciones y prácticas higiénicas aplicadas en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos

destinados al consumo humano. Estas medidas pretenden asegurar que los alimentos se produzcan en condiciones sanitarias apropiadas, reduciendo así los posibles riesgos para su seguridad alimentaria.

- ***Política de la empresa***

La política interna del hotel comprende un conjunto de directrices para el tratamiento contable y el manejo del software de la compañía que se emplea con los activos de operación. Sin embargo, no cuenta con políticas relacionadas a procedimientos en cuanto a la gestión de este tipo de recurso.

1.5.4. Marco metodológico

El enfoque del presente trabajo es de tipo cualitativo, por ende, la información vinculada al proceso a estudiar se recolecta mediante la ejecución de entrevistas, junto con observación directa, al personal que está directamente relacionado con las actividades que se llevan a cabo dentro del mismo.

En el contexto de este proyecto, se exploró diferentes metodologías para comprender su viabilidad, efectividad y adaptabilidad a las necesidades específicas del proyecto, considerando sus posibles limitaciones:

- ***Kanban***

De acuerdo con Gaete, et al. (2021) esto se refiere a un “sistema de visualización empleado en los procesos de producción que coordinan en una cadena de montaje la entrega a tiempo de cada parte en el momento que se necesita, evitando sobreproducción y almacenamiento innecesario de producto” (p. 143).

Sin embargo, en el contexto actual la empresa mantiene una alta variación de activos de operación por lo que la implementación de Kanban sería desafiante debido a la variabilidad impredecible en la demanda y la complejidad en la planificación debido a la imprevisibilidad del flujo de trabajo. Estas condiciones dificultan la aplicación efectiva de un sistema Kanban, ya que este se basa en la estandarización y la previsibilidad del flujo de trabajo, lo que hace que

métodos más flexibles puedan ser más apropiados para lidiar con la complejidad de la problemática.

- ***Reingeniería de procesos***

De acuerdo con Ospina Duque (2006), la reingeniería en el ámbito empresarial implica la reestructuración a detalle de los procesos de una compañía, esto se realiza con el objetivo de generar mejoras significativas en campos como rentabilidad, productividad y calidad en un lapso corto. Esto implica la reinención radical de los sistemas existentes para obtener ventajas competitivas y dentro de la etapa de diseño de la nueva organización el autor menciona mejoras en plataformas tecnológicas.

Es así como no se considera oportuna esta metodología ya que implica una inversión para la mejora tecnológica lo cual no está alineado con el presupuesto definido del hotel en este momento.

- **Ciclo PHVA**

PDCA proviene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, también es conocido como ciclo de Deming y hace referencia a un método inspirado en los conceptos desarrollados por Walter A. Shewhart para mejorar la calidad. Esta estrategia implica una secuencia que incluye 4 etapas que son planificación, ejecución, evaluación y acción, y su propósito es fomentar el avance constante y continuo. (Walton, 2004)

Debido a ello, el PDCA en la gestión de activos operativos en el servicio de cathering permite un enfoque estructurado para identificar áreas de mejora, implementar cambios y garantizar la optimización continua de los activos para ofrecer un servicio de calidad y eficiente a los clientes en una amplia gama de sectores.

Herramientas de análisis de procesos

- ***Observación***

López, et al. (2019) El proceso de observación requiere un acto de atención que expande o enfoca la percepción en ciertos aspectos de lo que se está observando y el grado de atención puede variar. La observación tiene una connotación científica.

- ***Diagrama de Ishikawa***

El diagrama de Ishikawa o espina de pescado es una técnica usada para identificar las posibles causas de un problema central, usado también para mejorar procesos y recursos en una organización (Coletti et al., 2010).

- ***Entrevistas***

La entrevista, una herramienta ampliamente empleada en la investigación cualitativa para recopilar datos, posibilita la adquisición de información del sujeto de estudio a través de la interacción verbal con el investigador. (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2017)



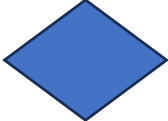



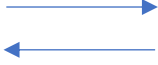

- ***Diagramas de flujo***

Es una representación visual que ilustra la secuencia de pasos en un proceso, mostrando las etapas involucradas en el proceso, las personas o áreas responsables de llevar a cabo cada paso. En esencia, es una representación pictórica de un procedimiento administrativo.

El diagrama de flujo resulta una herramienta altamente beneficiosa para adquirir una comprensión precisa de las etapas de cualquier proceso y su funcionamiento, lo que permite analizar y evaluar el proceso con el fin de buscar oportunidades de mejora. (Manene L. M., 2011)

Tabla 1

Simbología de la norma ISO 9000 para elaborar diagramas de flujo (How to Make a Flowchart_ES-LA, n.d.)

SIMBOLOGIA	NOMBRE	REPRESENTA
	Inicio/Final	El inicio o fin de un proceso o programa.
	Proceso	Cualquier tipo de operación que puede originar cambio de valor, formato, o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
	Decisión	Decisión después de la cual, se podrán tomar dos caminos.
	Documento	Documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Base de datos	La escritura o almacenado de datos en la base de datos.
	Almacenamiento de datos	La escritura o almacenado de datos en línea.
	Línea de flujo	El sentido de la ejecución de las operaciones.
	Conector fuera de página	Indica el enlace de dos partes de un diagrama en páginas diferentes

Nota: Cada símbolo que se muestra en la tabla son aquellos que se emplearon en el presente proyecto.

- **Los manuales de procesos**

De acuerdo con Brito (2015) un manual es un documento escrito que proporciona una descripción minuciosa y sistemática de la estructura de un proceso, junto con una definición detallada de las tareas asignadas a cada área que forma parte de ese proceso. Su propósito es garantizar la eficiencia en la ejecución de estas actividades, estableciendo quién las llevará a cabo, de qué manera, el momento y el lugar.

Existen varias ventajas de los manuales de proceso, por ejemplo, Ramos Huancani (2018), indica que estos ofrecen una visión detallada del funcionamiento interno, incluyendo descripciones de tareas, ubicaciones, requisitos y los puestos responsables de su ejecución. Además, desempeñan un papel clave en la orientación y capacitación del personal, al proporcionar una descripción minuciosa de las actividades de cada puesto.

Adicionalmente, son esenciales para el análisis y revisión de procedimientos dentro de un sistema, así como para consultas de personal y la simplificación de tareas. Facilitan la uniformidad y el control en las rutinas laborales, ayudan a determinar responsabilidades por errores, respaldan actividades de auditoría y mejoran la eficiencia de los empleados al indicarles qué y cómo deben hacerlo. Finalmente, promueven la coordinación y previenen duplicidades, estableciendo una base sólida para la posterior mejora de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo.

- **SIPOC**

El término SIPOC proviene de las iniciales de Suppliers (proveedores), Inputs (entradas), Process (proceso), Outputs (salidas) y Customers (clientes). De acuerdo con Rojas. (2009), este diagrama de manera general, es una visión de un proceso, de manera que identifica cuales son los componentes clave y las relaciones entre ellos. Sirve para comprender y visualizar la cadena de suministro de un proceso, desde la entrada de materiales o información hasta la entrega del producto o servicio final al cliente.

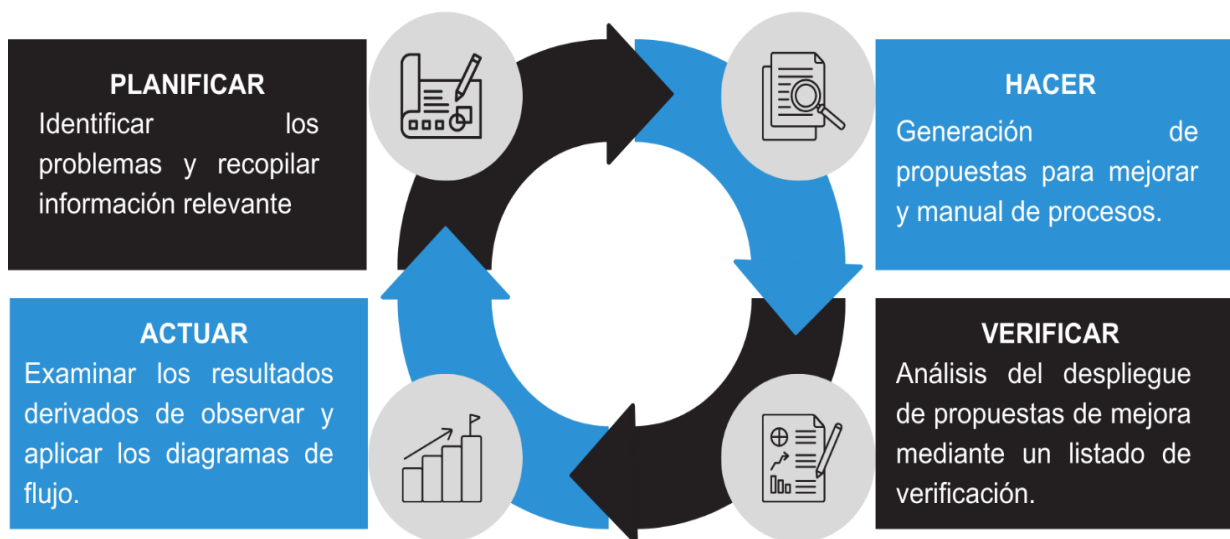
CAPÍTULO 2

2. Metodología

La metodología empleada es cualitativa, ya que, se enfoca en las actividades relacionadas con el proceso de servicio de cathering con el objetivo de lograr mejoras. Las técnicas utilizadas incluyeron la comunicación con la administración, la observación activa en el proceso y el conteo físico de inventarios. Así mismo, se empleó la entrevista con el personal y el análisis de la documentación proporcionada por la entidad. Todo esto se hizo con el propósito de obtener un diagnóstico completo.

Figura 2

Fases del Ciclo de Deming



Nota. La gráfica representa las fases a ejecutarse durante el proyecto.

2.1. Fase 1: Planificar

En la fase inicial, se recurrió a información proporcionada por la empresa, como el organigrama, y se llevó a cabo una investigación en fuentes externas para obtener una comprensión general del negocio hotelero. Asimismo, se efectuó un análisis FODA detallado, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con base en dicho

entendimiento. Se llevaron a cabo entrevistas con el personal para desarrollar un flujo lineal general del proceso de cathering.

Posteriormente, mediante sesiones de lluvia de ideas, se generó un listado de posibles deficiencias identificadas. Utilizando el diagrama de Ishikawa, se categorizaron varias ideas según la causa del problema. Además, tras la lectura de la normativa ISO 55001, se elaboró un checklist para evaluar en qué medida el proceso se alineaba con dicha norma.

2.2. Fase 2: Hacer

La fase 2 implicó el desarrollo y elaboración del manual del proceso en colaboración con las propuestas generadas a partir de una comprensión profunda de la compañía y las deficiencias identificadas. Durante este proceso, se promovió un diálogo activo con el personal involucrado en el proceso y con la administración, con el objetivo de comunicar las deficiencias identificadas, así como las propuestas de mejora desarrolladas, garantizando una comprensión clara de las modificaciones y fomentando la colaboración para superar posibles obstáculos.

La interacción permitió una implementación parcial que abordó las áreas de oportunidad identificadas y aportó un valor agregado significativo a la empresa y al sector hotelero en general. Al mismo tiempo, se logró recopilar datos y observaciones en tiempo real de la ejecución práctica de las soluciones propuestas, marcando el camino hacia la mejora continua y reforzando la importancia del aprendizaje.

2.3. Fase 3: Verificar

Durante esta etapa, se analizaron los indicadores clave de rendimiento planteados en el manual de procesos y se evaluó el impacto de las modificaciones realizadas en el proceso que estén vinculadas con los objetivos planteados. La revisión parcial permitió identificar cualquier desviación significativa entre los resultados esperados y los logrados. Además, se

consiguió analizar las razones detrás de las variaciones presentadas en el mes de noviembre las cuales se tuvieron que ajustar para que las estrategias sean efectivas dentro del alcance del proyecto y de los recursos proporcionados por la empresa.

En relación con el análisis de los datos obtenidos en la implementación y la mejora en ciertos formatos para medir la información a través de la aplicación Power BI, se logró una retroalimentación continua que permitió adaptar las mejoras respecto a las circunstancias cambiantes según sea necesario para optimizar el proceso en curso.

2.4. Fase 4: Actuar

Por último, en la fase 4 se agrupó aquellos datos recopilados en la fase anterior para su interpretación respectiva, identificando áreas que requieren atención adicional o modificaciones. Se comprendió cuales eran las razones detrás la brecha entre los resultados planeados y los obtenidos, y se estableció las estrategias para corregir las desviaciones y fortalecer los aspectos positivos identificados. Se mantuvo una mesa de dialogo con la meta de alcanzar una comunicación efectiva con el equipo involucrado, asegurando la comprensión de los cambios propuestos y fomentando la colaboración en la implementación de ajustes pertinentes.

Adicional, en esta fase se identificó el incorporar ajustes adicionales para fortalecer aún más el proceso. Estos incluyen la culminación de las capacitaciones, la optimización de la coordinación entre los distintos departamentos, la introducción de informes de seguimiento al cumplimiento de la política, y la evaluación detallada de los indicadores descritos en el manual. Estas modificaciones proyectadas reflejan un compromiso continuo con la mejora continua y la adaptabilidad, asegurando un enfoque dinámico y eficaz para abordar los desafíos operativos y alcanzar niveles óptimos de eficiencia y rendimiento en el proyecto.

CAPÍTULO 3

3. Resultados y Análisis

3.1. Fase 1: Planificar

3.1.1. Entendimiento del negocio

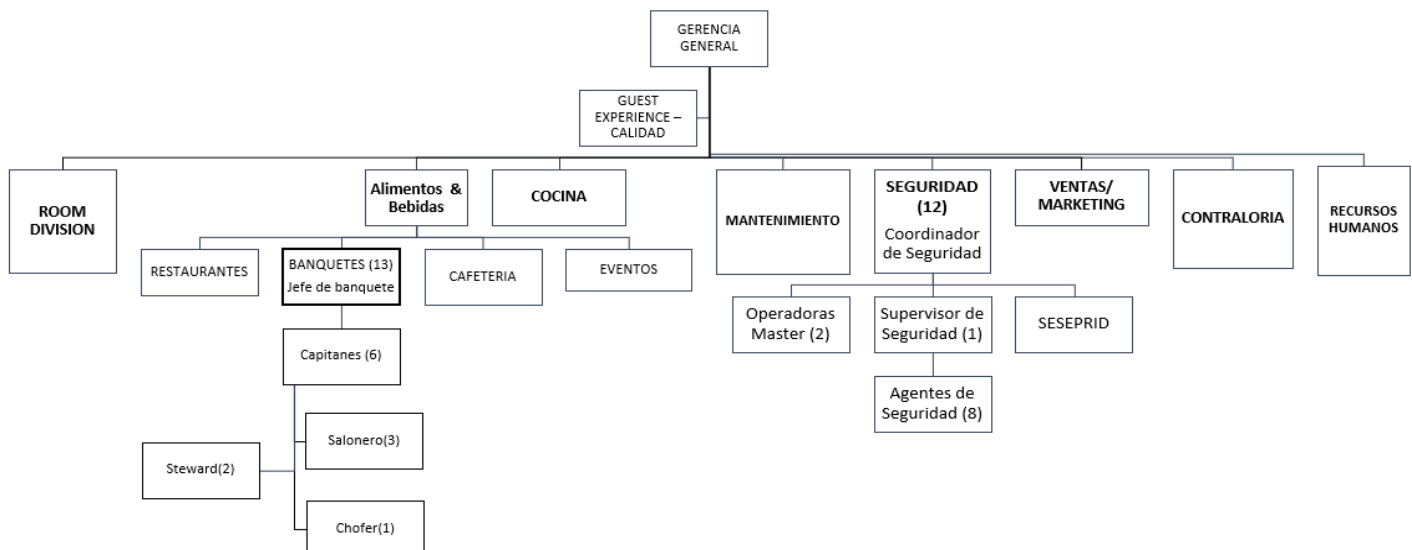
La empresa ha operado en la ciudad de Guayaquil desde inicios de 1981. Desde entonces, apoya, fortalece e impulsa el desarrollo turístico de la ciudad. El hotel es el ícono representativo de una importante cadena hotelera. Además, uno de sus principales enfoques es proveer una agradable experiencia culinaria de alto nivel.

Actualmente, las actividades económicas de la empresa incluyen desde el servicio de alojamiento hasta el servicio de cathering. La mayor parte de los ingresos provienen de la realización de eventos y servicios a domicilio. Por esta razón, es necesario contar con activos de operación en buen estado bajo controles adecuados, que el personal del área pueda mantener a largo plazo para un óptimo procedimiento.

3.1.2. Organigrama

Figura 3

Organigrama estructural del hotel



Nota. La gráfica representa la estructura organizacional del hotel haciendo énfasis en área de banquetes y seguridad.

La organización del hotel tiene una estructura sencilla. Está encabezada por el gerente general, quien ostenta la máxima autoridad en la empresa y transmite autoridad a los jefes de las unidades operativas y administrativas. Cada una de estas unidades tiene roles y responsabilidades definidos y colaboran de manera coordinada para proporcionar un servicio excepcional a los huéspedes.

3.1.3.FODA

Se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por medio de un análisis FODA.

Tabla 2

Análisis FODA del hotel.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada para cada cliente. • Flexibilidad en la prestación del servicio. • Precios competitivos. • Personal con capacidad de adaptación. • Años de experiencia en la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en redes sociales. • Desarrollo de campañas de marketing enfocadas en la audiencia deseada. • Incremento en la demanda de servicios de cathering en el ámbito corporativo. • Brindar servicios de cathering a nuevos segmentos de clientes. • Buen ambiente laboral.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una variación en los activos operativos empleados en el servicio. • Reabastecimiento intermitente de material. • Aparición de eventos a último momento. • Lineamientos internos no definidos. • Limitaciones en la contratación de personal nuevo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de activos de operación. • Demanda de servicios estacionales. • Implementación de normativa y reglamentos costosos. • Ingreso de competencia al mercado. • Conflictos sociales, políticos y económicos.

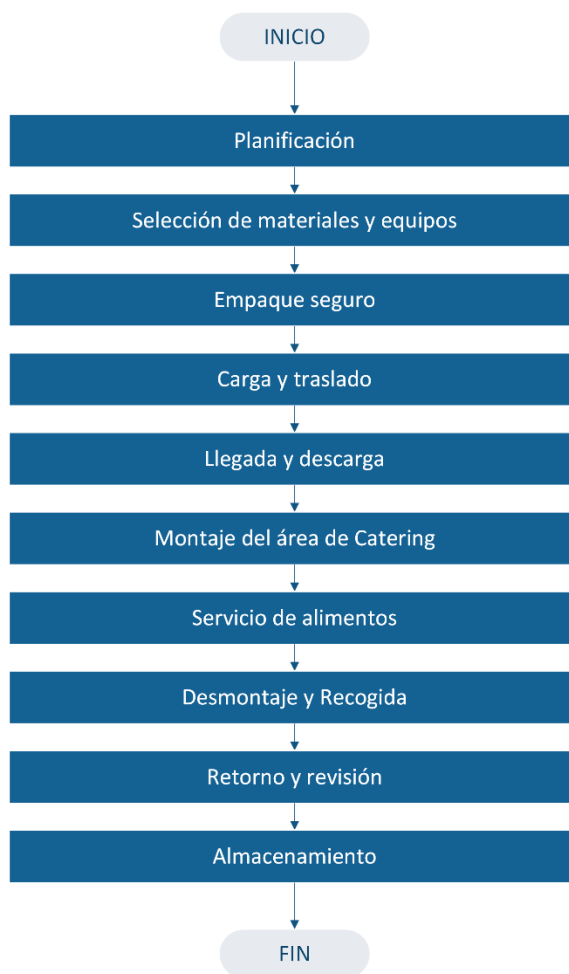
Nota. La tabla representa el análisis FODA realizado en base a la situación actual del hotel.

3.1.4. Flujograma

Esta fase del proyecto es necesaria y útil para comprender el flujo de las actividades del proceso de los activos de operación en el servicio de cathering.

Figura 4

Flujo lineal del proceso de servicio a domicilio



En la Figura 4, se observa los pasos generales para llevar a cabo el servicio. Para recolectar esta información se empleó tres métodos, la observación directa, revisión documental y entrevistas.

Durante la observación directa se visualizó y analizó de primera mano el proceso que actualmente mantiene el hotel. En este proceso se involucró a las jefaturas de Alimentos & Bebidas, Banquetes y Seguridad. Además, se entrevistó al personal que interviene en los diversos procedimientos. El objetivo principal de esta fase fue identificar aquellos puntos de riesgo para el proceso.

Por otro lado, durante la revisión documental se cotejó los registros físicos de las diferentes áreas. Se revisó documentos tanto físicos como digitales. De esta manera, se estableció qué unidades contaban con un registro diario y constante.

Algunos de los documentos se detallan a continuación:

Figura 5

Símbolo que representa el documento de la hoja de función en el diagrama de flujo



- Hoja de función: Es un documento entregado por la coordinadora del evento al área de banquetes, que detalla los datos y especificaciones del servicio a brindar. Se incluyen el número de asistentes y el menú a servir. (Ver Figura 5)

Figura 6

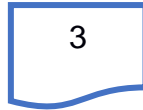
Símbolo que representa el documento de registro de salida de material en el diagrama de flujo



- Registro de salida de material: Este checklist, elaborado por el área de Banquetes, sirve para que el agente de seguridad en portería verifique los activos de operación salientes. (Ver Figura 6)

Figura 7

Símbolo que representa el documento informe digital en el diagrama de flujo



- Informe: Es un correo que envía el supervisor de seguridad a las jefaturas implicadas en el proceso. Así las jefaturas pueden tomar acciones correctivas. (Ver Figura 7)

Figura 8

Símbolo que representa el documento registro o control de rotura en el diagrama de flujo



- Registro o control de rotura: Corresponde a un registro de las roturas que reporta el capitán de manera mensual tras el término del evento. (Ver Figura 8)

Figura 9

Flujograma con mejoras (Coordinadora de eventos)

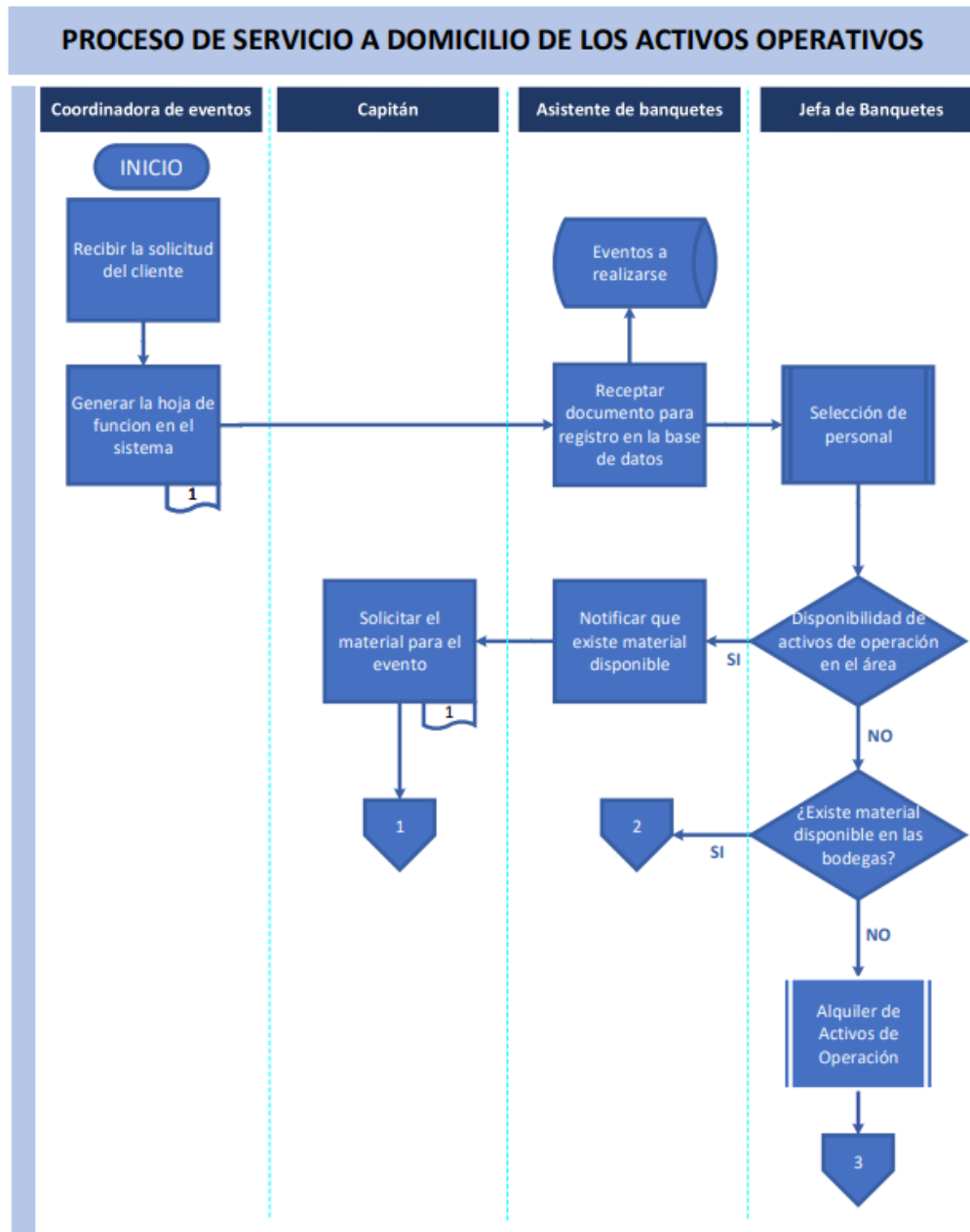


Figura 10
Flujograma con mejoras (Encargado de limpieza)

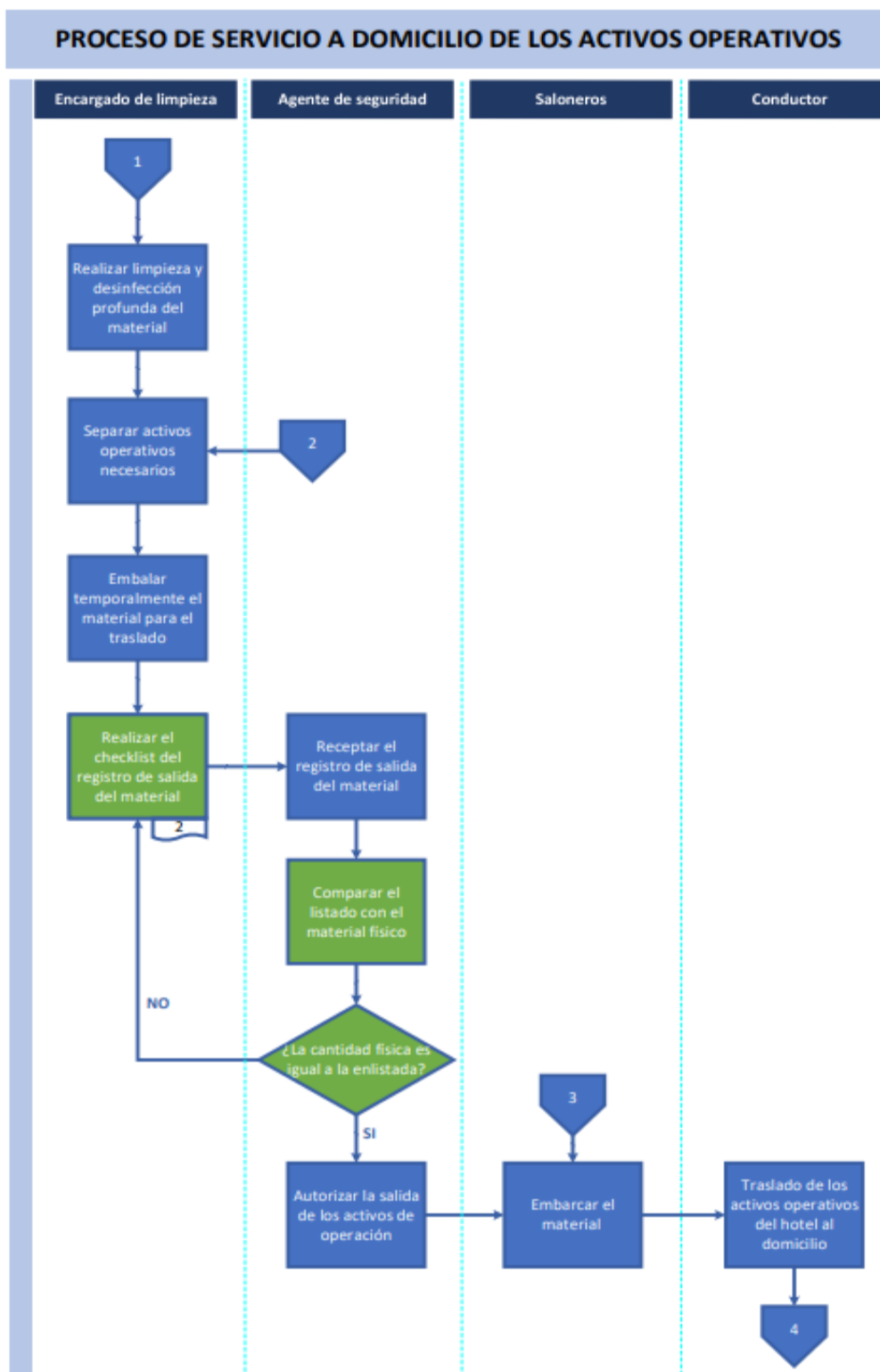


Figura 11

Flujograma con mejoras (conductor)

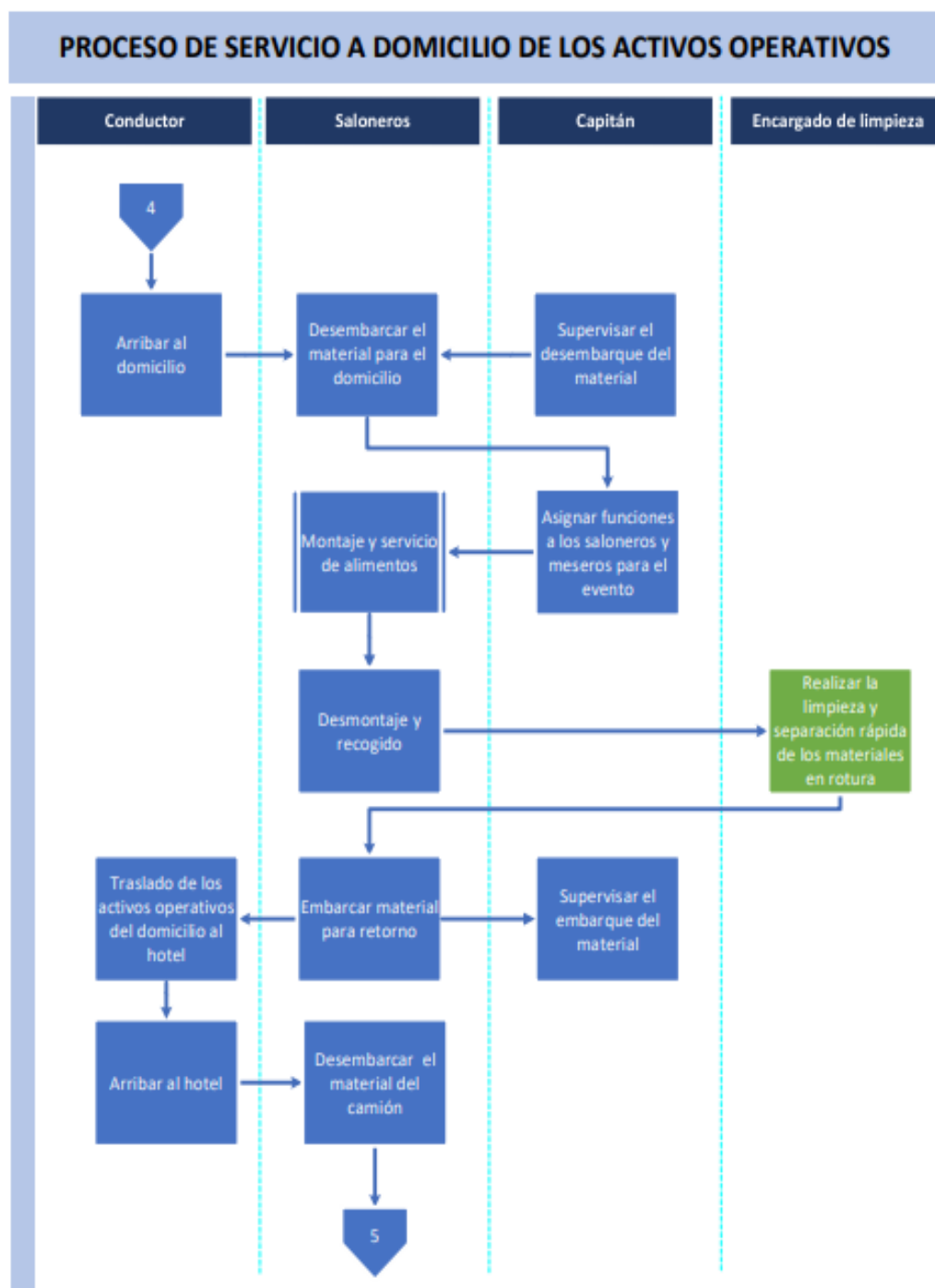
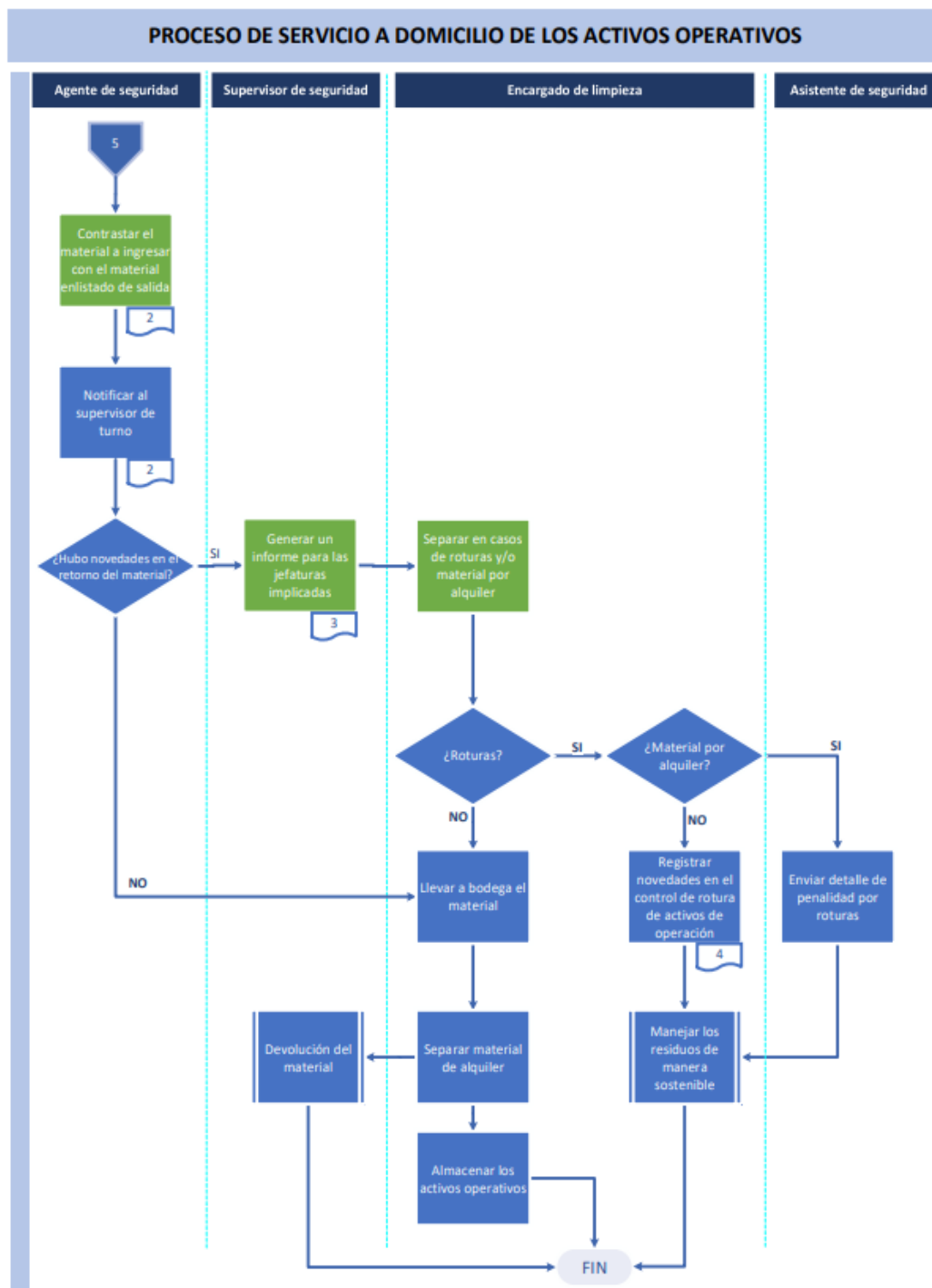


Figura 12
Flujograma de mejoras (agente de seguridad)



3.1.5. Identificación de posibles deficiencias

En este punto del proyecto, se encontró una cantidad considerable de vulnerabilidades que afectan al proceso. Se han identificado varios desafíos que afectan la eficiencia y la calidad en la gestión de eventos:

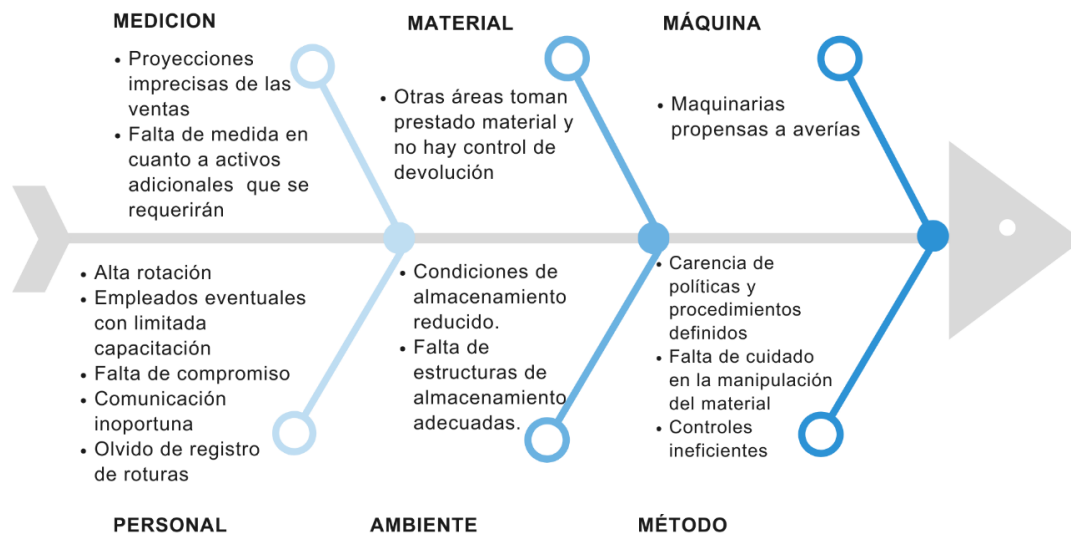
- Poca anticipación en la planificación debido a retrasos en la comunicación entre la coordinadora de eventos y el área de banquetes, lo que impacta en la preparación previa al evento.
- Escasez de activos de operación para los servicios a domicilio dificultando la disponibilidad necesaria.
- Inadecuada utilización de la hoja de control de salida de materiales por servicio a domicilio.
- Descuadre en las cantidades registradas de activos autorizados para salir del hotel en comparación con el material presente en eventos específicos, lo que podría resultar en salidas no registradas.
- El agente de seguridad mantiene múltiples tareas durante la revisión del material a salir puede propiciar la falta de registro de ciertos elementos, aumentando el riesgo de pérdida o descontrol.
- A pesar del traslado ordenado en ida y retorno del domicilio, el estado real del material al ser limpiado revela roturas, fisuras o desgastes, lo que afecta su idoneidad para su uso en el servicio.
- Existe un conocimiento limitado del material por parte del personal fijo del área de banquetes, lo que puede afectar la manipulación adecuada de los elementos durante los eventos en donde muchas ocasiones son eventuales.
- En la reunión previa al evento liderada por el capitán, no se aborda la gestión de activos durante el servicio, lo cual es crucial para preparar al personal ante situaciones similares.

- La comunicación de informes sobre novedades en eventos no se difunde de manera efectiva entre las áreas implicadas, auditoría interna y contraloría, lo que dificulta una gestión adecuada y la toma de acciones correctivas.
- Falta de un cronograma planificado de mantenimientos para la maquinaria utilizada en la limpieza del material en el hotel, lo que ocasiona retrasos y limita la disponibilidad de material para los servicios a domicilio.
- La combinación de activos operativos propios y en alquiler debido a la alta frecuencia de eventos representa una amenaza significativa. Existe la posibilidad de que, al devolver el material de alquiler, se entregue accidentalmente material propio. Esta situación compromete la integridad del inventario y podría ocasionar pérdidas o desajustes en los recursos, afectando la capacidad de ofrecer servicios consistentes y de calidad en los eventos.
- Los registros manuales de roturas de material en los servicios a domicilio al final del mes presentan un riesgo significativo al ser documentos físicos que podrían extraviarse hasta que se actualicen.
- Otras unidades fuera del departamento de Banquetes, al requerir material (activos de operación), suelen tomar prestado directamente de la bodega de Banquetes en el momento, generando discrepancias en la medición durante el proceso de inventario.

3.1.6. Diagrama Ishikawa

En esta sección se puede analizar de forma gráfica las causas identificadas tras el levantamiento de información de las áreas relacionadas.

Figura 13
Diagrama Ishikawa



Nota. Representa las causas identificadas luego de realizar entrevistas y observación directa al personal involucrado en el proceso.

3.1.7. Comparación del proceso inicial según normativa

El proyecto tras mantener una visión con la metodología PDCA también se combina con la norma ISO 550001 de gestión de activos con un enfoque en activos de operación.

La norma indica directrices que se deben mantener si se desea ser un líder en el mercado de la calidad y competitividad por lo cual se ha procedido a segmentar el proceso en un análisis académico y crítico. A través de la siguiente tabla se puede observar la relación entre el proceso previo a mejoras y la normativa de calidad.

Tabla 3

Parámetros de con la normativa ISO	Significado	Simbolo / Marca	comparación del proceso 550001
	Si aplica	✓	
	No aplica	⊘	

PUNTOS CLAVES	PROCESO PREVIOS A MEJORAS
I. Planificación inicial:	
Identificación de activos operativos críticos.	⊘
Establecimiento de objetivos y metas para la gestión de activos operativos.	⊘
Análisis de riesgos y oportunidades asociados a la gestión del material.	✓
II. Compromiso de la alta dirección:	
Expresión de compromiso con la gestión de activos por parte de la alta dirección.	⊘
Designación de un representante de la alta dirección responsable del proceso.	✓
III. Política de gestión de activos operativos:	
Desarrollo de una política que refleje los objetivos y compromisos de la organización.	⊘
Comunicación efectiva de la política a todos los niveles de la organización.	⊘
IV. Alcance del sistema:	
Definición clara del alcance del sistema de gestión de activos operativos para el proyecto.	⊘
Identificación de límites y exclusiones.	✓
V. Competencia y recursos:	
Evaluación de la competencia necesaria para gestionar los activos operativos en el proyecto.	✓
Aseguramiento de la disponibilidad de recursos, incluyendo personal y tecnología.	⊘
VI. Planificación y control de cambios:	
Desarrollo de un plan que incluya procesos para controlar cambios.	⊘
Identificación de cambios significativos en las cantidades de material y evaluación de su impacto.	⊘
VII. Procesos operativos:	
Establecimiento de procesos operativos para la gestión del material.	⊘
Documentación de los procedimientos y procesos.	✓
Definición de indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la eficacia del sistema.	⊘
Implementación de un sistema de monitorización y medición de los activos.	⊘
VIII. Auditorías Internas:	

Programación y ejecución de auditorías internas regulares.	✓
Seguimiento y gestión de hallazgos de auditoría.	✓
Programación de revisiones periódicas por la alta dirección.	⊘
Revisión de la eficacia del sistema y ajuste según sea necesario.	⊘

IX. Mejora Continua:

Establecimiento de un proceso para identificar oportunidades de mejora.	⊘
Implementación de acciones correctivas y preventivas de manera oportuna.	⊘

X. Documentación y Registros:

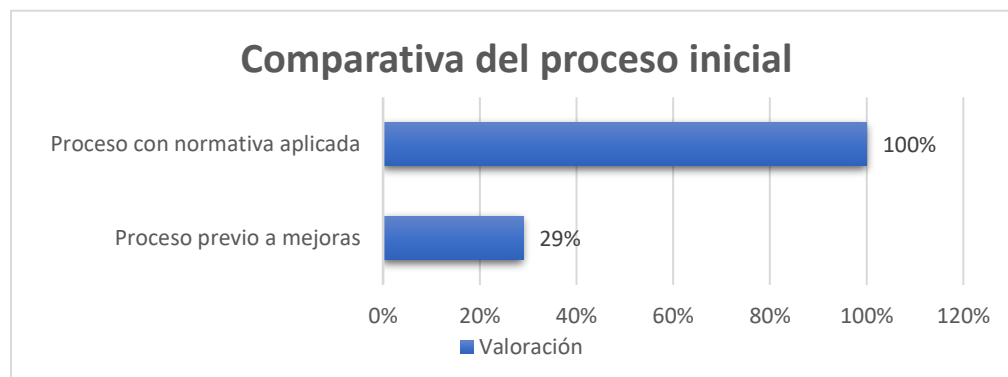
Creación y actualización de documentación del sistema de gestión de activos.	⊘
Total	29%

El proceso sin mejoras se adapta a las especificaciones de la normativa en un 29% pues tiene falencias que afectan la efectividad de las medidas correctivas para una optimización de recursos.

Al considerar la información de la tabla 3 y comparar el objetivo general del proyecto se logró visualizar que el proceso aplicado conforme a la normativa ISO 55000 presentaba una mejora del 100% sin embargo esto no se considera dentro del alcance. Por lo cual, se comprueba si las propuestas de mejora crean una situación ideal para una posible aplicación de la normativa de calidad con miras al futuro.

Figura 14

Comparativa del proceso inicial con la normativa ISO 55000



3.2. Fase 2: Hacer

A partir de la descripción de la problemática en la fase 1, se desarrolló medidas para ajustar las deficiencias detectadas.

3.2.1. Establecer responsabilidades

Algunos empleados carecen de claridad en sus responsabilidades. Por ello, es preciso tomar medidas para definir roles y mejorar la comunicación interna. El objetivo es fortalecer el desempeño y la organización del equipo.

- **Coordinador de eventos:** Es el profesional responsable de la coordinación y ejecución de eventos. Entre sus responsabilidades vinculadas al proyecto están:
 - Establecer canales de comunicación efectivos, ya sea a través de correo electrónico, llamadas telefónicas o reuniones presenciales, según la preferencia del cliente.
 - Coordinar eficientemente con el equipo de banquetes para asegurar una distribución adecuada de las solicitudes.
 - Recopilar información detallada de las necesidades del cliente antes de proporcionar una cotización.
 - Ayudar a los clientes durante el evento si surgiese cualquier problema.
 - Proporcionar recomendaciones y opciones según las preferencias del cliente.

- **Jefe de Banquete:** Es el encargado de supervisar, guiar y coordinar aquellas actividades y procesos realizados por el equipo de banquetes, con el propósito de ofrecer un servicio al cliente eficiente. Entre sus responsabilidades se incluye:
 - Supervisar y gestionar la dirección de banquetes.
 - Verificar los eventos programados y los tentativos.
 - Revisar la planificación y ejecución del evento de acuerdo con la orden de servicio.

- Mantener una comunicación estrecha con las unidades involucradas en la organización del evento (Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Comercial).
 - Participar en reuniones semanales del hotel junto con otros jefes de departamento.
 - Brindar apoyo a los coordinadores durante períodos de alta actividad.
- **Capitán:** Es el individuo encargado de liderar a todo el personal a su cargo y ostenta la autoridad principal una vez que el evento ha comenzado. Entre sus responsabilidades se incluye:
 - Organizar el equipo durante el evento
 - Supervisar el servicio durante el evento.
 - Garantizar el cumplimiento de todas las normas de seguridad e higiene.
 - Verificar si hace falta material durante el evento y reportarlo.
 - Elaborar reporte de roturas y pérdidas.
 - Resolver problemas de manera rápida y efectiva, como cambios en el número de invitados y necesidades dietéticas especiales.
- **Salonero:** Es el individuo que representa la primera impresión del servicio, ya que, interactúa directamente con los clientes. Entre sus funciones se encuentra:
 - Servir una variedad de bebidas, como refrescos, vinos u otras opciones según el evento.
 - Garantizar la correcta entrega de las comidas a los invitados, asegurándose de que se sirvan adecuadamente y en el momento oportuno.
 - Organizar las mesas antes del evento, así como encargarse de la limpieza y desmontaje al final.

- Atender a las necesidades de los invitados, rellenando sus bebidas o proporcionando utensilios adicionales.
 - Manejar y utilizar equipos de catering, como carros de servicio, bandejas y otros elementos relacionados al servicio.
 - Garantizar la atractiva presentación de los platos y la adecuada decoración de las mesas.
 - Retirar la lencería sucia para su posterior limpieza.
- **Steward:** Es la persona encargada de las tareas de limpieza en la cocina y áreas relacionadas durante el evento. Dentro de sus funciones se incluye:
 - Encargarse de la limpieza de áreas clave como estaciones de servicio y las áreas de preparación de alimentos.
 - Limpiar y lavar los utensilios de cocina, platos, vasos, cubiertos y otros elementos utilizados durante el evento.
 - Coordinar la eliminación adecuada de desechos y residuos generados durante el evento.
 - Asegurar que haya suministros limpios y suficientes, como servilletas, toallas de papel y otros elementos necesarios.
 - Cumplir con los estándares de higiene y asegurarse de que todas las áreas cumplan con las normas de seguridad alimentaria.
 - Trabajar en conjunto con el personal de cocina para facilitar la fluidez de las operaciones y mantener un entorno limpio y organizado.
 - Utilizar y operar equipos de limpieza industrial, como lavavajillas, aspiradoras y otros dispositivos necesarios.

- **Chofer:** Responsable de transportar alimentos preparados, bebidas y equipo desde la cocina o centro de preparación hasta el lugar del evento. Dentro de sus funciones se señala:
 - Realizar inspecciones regulares del vehículo, asegurándose de que esté en condiciones óptimas para el transporte y reportar cualquier problema o necesidad de mantenimiento.
 - Diseñar rutas eficientes para minimizar el tiempo de entrega y garantizar la puntualidad en los eventos.
 - Operar el vehículo de manera segura y eficiente, cumpliendo con las normas de tráfico y asegurando la integridad de la carga.
 - Llevar un registro preciso de las entregas realizadas, incluyendo la cantidad de alimentos, bebidas y equipo entregado.

- **Agentes de seguridad:**
 - *Realizar inspecciones minuciosas de los activos que ingresan y salen, verificando su correspondencia con los registros y asegurándose de que estén debidamente autorizados.*
 - *Aprobar mediante firma un registro detallado de todos los activos que entran o salen, incluyendo la hora, fecha, descripción y responsable de la transacción.*
 - *Monitorizar las áreas de salida para prevenir la salida no autorizada de activos y verificar que los elementos salientes estén debidamente registrados.*
 - *Trabajar en estrecha colaboración con el personal de recepción (stewards y capitanes) para validar la entrada y salida de activos en el sistema de registros del hotel.*

- **Supervisor de seguridad:**
 - Firmar el reporte de entrada y salida de activos de operación.

- Enviar el reporte de entrada y salida de activos de operación a las jefaturas.

3.2.2. Establecer fechas máximas para reporte de inventario

Es necesario definir fechas límite para la entrega de informes de inventario al área de catering, garantizando así que dispongan de información actualizada sobre la cantidad de activos de operación disponibles. Esto facilitará la toma de decisiones en caso de necesitar más recursos. Como fecha máxima se plantea una semana después de la toma de inventario, ya que en ese tiempo se verifica si existen activos de operación en otra área, y este tiempo permite considerar activos en eventos de larga duración que implica que estén fuera del hotel más de un día.

3.2.3. Determinar la frecuencia de registro de control de roturas

Es esencial proponer un cambio en la frecuencia de registro para el control de roturas, ya que, en el proceso actual, la contabilización y el informe se realizan mensualmente, lo que ha llevado a que varios trabajadores olviden registrar adecuadamente estos incidentes. Se sugiere realizar este reporte de manera diaria, al concluir cada evento, con el objetivo de mantener un control más efectivo y evitar omisiones en la documentación.

3.2.4. Coordinar capacitaciones para el personal.

Proponemos la implementación de programas de capacitación para el personal en relación al manejo de activos de operación. Esta iniciativa se fundamenta en la importancia crítica de asegurar que todos los empleados estén debidamente informados y capacitados para interactuar con los activos del negocio de manera eficiente y conforme a las mejores prácticas. La instrucción abarcará desde el manejo adecuado de equipos y materiales hasta la correcta documentación de reportes antes y después del evento, con el propósito de garantizar la integridad de los activos y optimizar los procesos operativos. La capacitación no solo

fortalecerá la competencia y la confianza del personal, sino que también contribuirá a la reducción de errores, pérdidas y asegurará un manejo más efectivo de los recursos disponibles.

3.2.5. Control de salida e ingreso de activos operativos

Un punto importante del proceso es la salida de los activos de operación que durante la observación del proceso se pudo encontrar un inadecuado uso de documento como soporte lo que genera descuadres de la cantidad física con la registrada en el checklist por lo que sería adecuado validar la información generada por el supervisor de seguridad con el reporte del control de roturas para corroborar que los datos brindado por este control sea el correcto y en caso de existir discrepancias es necesario dar el debido seguimiento para su uso.

3.2.6. Documento de solicitud de activos en préstamo

Se planteó la creación de un formulario en el cual se especifica el tipo de activo, la cantidad solicitada en préstamo y la firma de responsabilidad correspondiente.

3.2.7. Catálogo

Luego de las entrevistas se identificó que muchos de los involucrados en el proceso de cathering desconocían los nombres de los activos de operación. El manual integral incorporará como anexo un catálogo visual detallado de los activos de operación. Este recurso visual tiene como finalidad proporcionar a los trabajadores, que están directamente involucrados con estos activos, una herramienta efectiva para la identificación visual de los diferentes elementos operativos. La inclusión de imágenes y descripciones visuales contribuirá a mejorar la familiaridad y comprensión de los activos, facilitando así un manejo más eficiente y una interacción más efectiva por parte del personal.

3.2.8. Descripción de procesos a detalle

El proceso inicia con la coordinadora del evento, ella se encargada de notificar que el evento esté confirmado a través de una hoja de función que el departamento de banquetes la utiliza para realizar la debida planificación del evento.

Una vez que la información pasa al área, la asistente del departamento registra los datos y preferencias del cliente para el evento en una base de datos para que la jefatura pueda realizar el debido proceso de selección del personal a cargo del desarrollo del evento.

Para seleccionar el personal se basan en la magnitud del servicio, es decir en el número de asistentes al evento, la cantidad de platos a servirse, el tipo de servicio a dar y la experiencia en la asistencia de alimentos.

En cada evento debe estar presente un capitán, un encargado de limpieza, los meseros y saloneros. Cada seleccionado es escogido por la jefatura a través de un grupo selecto de recurso humano que ha brindado sus servicios previamente.

Posterior, el jefe de banquetes verifica si se cuenta con material suficiente en el área de servicio para dicho evento, en caso de que existiera todo el material necesario el capitán solicita que el steward (encargado de limpieza) separe la cantidad de activos operativos que serán empleado en el servicio para el correcto embalaje y traslado.

En caso de que no cuenten con el material suficiente, la jefatura debe comprobar si hay el stock de activos operativos que requiere en las bodegas del hotel para realizar la solicitud correspondiente al departamento de contraloría para su aprobación, si es así, una vez aprobada se debe de generar el proceso de inocuidad de los materiales para seguir con el embalaje y traslado de los activos de operación tal como lo indica la normativa del ARCSA en los artículos 87 y 90 en los cuales priorizan la limpieza de los materiales para reducir los riesgos de contaminación cruzada.

Sin embargo, en caso de no existir material en el hotel como reserva, se realiza el proceso de alquilar la cantidad necesaria de material a un proveedor que cuente con el stock requerido para el evento.

Luego, se procede a embalar y a rellenar el checklist o registro de salida de Activos de Operación el mismo que en la salida del hotel el personal/ agente de seguridad se encarga de verificar que el material enlistado sea el mismo que esté saliendo del hotel. De esta manera, se cumple parcialmente con la normativa ISO 55000 con la sección de XII. (Ver tabla 2)

En la práctica, no ocurre pues existen dificultades por parte del personal de apoyo, los agentes de seguridad, durante las revisiones del material deben también cubrir otras actividades como el ingreso y salida del personal, revisión de la llegada de materia prima, entre otros.

Por otro lado, una vez gestionada la salida de los activos de operación del hotel, los saloneros se encargan de embarcar el material para el domicilio en el camión. En el arribo al domicilio, los saloneros desembarcan el material del camión mientras el capitán supervisa la actividad e indica el lugar donde se ubicará la estación de servicio.

Previo al evento, el capitán reúne a los saloneros y mesero para designar las funciones que cada uno llevara a cabo durante el servicio. Es por ello que el personal tras conocer sus asignaciones se dedica a desarrollar sus actividades para obtener los activos de operación listos para el servicio lo que optimiza un servicio al cliente de calidad e inocuidad.

Durante el evento, se realiza el proceso de montaje y servicio de alimentos que por su alcance no se abarcara en el proyecto.

Después del evento, los saloneros se encargan del desmontaje con cuidado para que el encargado de limpieza pueda desinfección y embalaje para el embarque de retorno al hotel, ante esto el capitán está atento a las actividades desarrolladas para prever riesgos en esta etapa.

Cuando los activos de operación estén en el camión, el chófer gestiona el retorno del material en compañía del encargado de limpieza que una vez al llegar al hotel, con ayuda del equipo de saloneros lo desembarcan y el agente de seguridad revisa si el material que ingresa es igual al registrado en la salida.

Si no hay novedades, los activos de operación se llevan a la bodega para el almacenamiento correspondiente y termina el procedimiento. Mientras que, si hay novedades, el agente de seguridad lo notifica al supervisor de turno para que este genere un informe con las indicaciones respectivas y sea difundida a las jefaturas implicadas.

Al inicio del proyecto, el control de roturas se llevaba de manera mensual donde el encargado de steward anotaba las roturas en un cuaderno para notificar al final del mes en la toma física de inventario y reportarlo a contraloría. Ahora el control de roturas cambia su frecuencia de reporte, ya que el objetivo del documento es que, una vez termine el evento y el material retorne del domicilio, se notifique a contraloría para validarla personal que cumpla con los procedimientos correspondientes.

Cuando los activos operativos en rotura corresponden a material en alquiler, este sigue el proceso de manejo de residuos del hotel. Luego, se notifica el inconveniente al proveedor para generar el reporte sobre el pago de la penalidad respectiva y devolver la diferencia física.

3.3. Fase 3: Verificar

3.3.1. Resultados de los indicadores

Los indicadores se erigen como pilares fundamentales dentro de cualquier proyecto, representando herramientas esenciales para su seguimiento y control. Su función trasciende la mera recopilación de datos, siendo piezas clave en la toma de decisiones informadas. Estos indicadores no solo estarán alineados con los objetivos del proyecto, sino que también serán la brújula que orientará la medición de rendimiento, eficiencia y el cumplimiento de metas

específicas. A continuación, se presentan los resultados detallados de los siguientes indicadores:

- **Índice de rotura en eventos**

Este indicador busca medir la frecuencia con la que los activos de operación sufren roturas en relación con el total de eventos.

Tabla 4

Resultados del periodo entre octubre y noviembre

	Proceso previo a mejoras	Proceso con mejoras
Roturas de activos de operación	453	297
Eventos	242	191
Índice de roturas en eventos	1,87	1,55

Al implementar las mejoras del proceso se observó una reducción del 32% que sobrepasa la meta del indicador que se detalla en la sección Anexos.

- **Porcentaje de pérdidas**

El indicador mide la cantidad de pérdidas que se generan en los activos de operación en el lapso de un mes.

Tabla 5

Resultados del periodo entre octubre y noviembre

	Proceso previo a mejoras	Proceso con mejoras
Cantidad activos de operación perdidos	1491	728
Total de activos de operación	35 193	41 457
Porcentaje de perdidas	4,23	1,75

Considerando los resultados obtenidos, se obtuvo una reducción del 2,48% que la empresa tras las medidas planteadas tales como el ingreso de personal autorizado a las bodegas, controles al ingreso y salida de activos de operación están permitiendo disminuir las pérdidas del material.

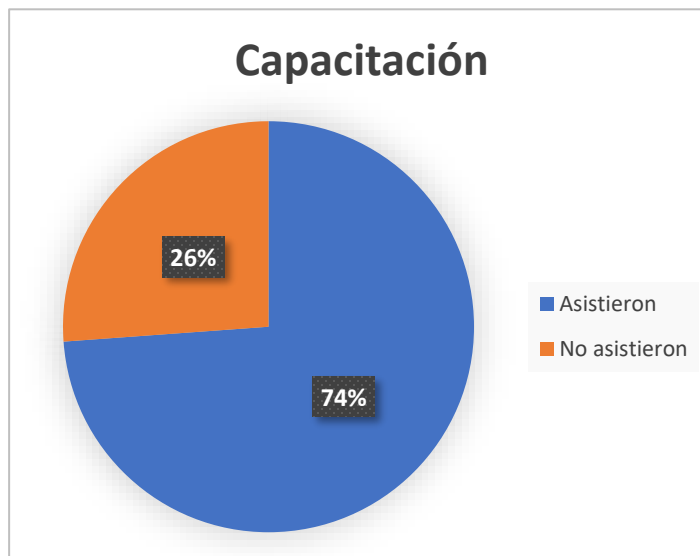
Por lo tanto, en octubre, un aproximado de 4,23% de los activos de operación se consideraron perdidos tras el conteo físico. Mientras que, en noviembre el 1,75 % de los activos de operación se perdieron durante el servicio de cathering.

- **Porcentaje de personal capacitado**

El indicador mide la cantidad del personal que ha realizado las capacitaciones previstas.

Figura 15

Personal que asistió a la capacitación programada el 16 de octubre.



El área de banquetes cuenta con un promedio de 325 empleados eventuales, quienes fueron notificados previamente para que acudan a las fechas de capacitación realizadas en octubre. Las capacitaciones suman un total de 15 horas distribuidas por tres días y según un

registro físico de recursos humanos solo 240 empleados asistieron lo que muestra que cerca del 25% no acudió a las clases formativas.

Conforme a esta información, se puede afirmar que el proyecto ha permitido mejorar en sus procesos tras la capacitación parcial del personal involucrado en el servicio a domicilio. Aunque, el programa de capacitación no ha finalizado en su totalidad se pueden percibir las mejoras de manera gradual.

3.3.2. Comparación con normativa ISO

Para identificar y entender claramente las áreas específicas en las que se han producido cambios significativos, se compararon los parámetros según la normativa ISO 55001 entre el proceso anterior y el mejorado.

Esta comparación también facilita la identificación de brechas o áreas de oportunidad que puedan requerir ajustes adicionales, garantizando así que el proceso esté alineado de manera óptima con los requisitos de la ISO 55001 y con los objetivos del proyecto.

Tabla 6

Parámetros de comparación del proceso bajo la normativa ISO 55001

Significado	Símbolo / Marca
Si aplica	✓
No aplica	⊘

PUNTOS CLAVES	PROCESO PREVIO A MEJORAS	PROCESO MEJORADO
I. Planificación inicial:		
Identificación de activos operativos críticos.	⊘	✓
Establecimiento de objetivos y metas para la gestión de activos operativos.	⊘	✓
Análisis de riesgos y oportunidades asociados a la gestión del material.	✓	✓
II. Compromiso de la alta dirección:		

Expresión de compromiso con la gestión de activos por parte de la alta dirección.	⊘	⊘
Designación de un representante de la alta dirección responsable del proceso.	✓	✓
III. Política de gestión de activos operativos:		
Desarrollo de una política que refleje los objetivos y compromisos de la organización.	⊘	✓
Comunicación efectiva de la política a todos los niveles de la organización.	⊘	✓
IV. Alcance del sistema:		
Definición clara del alcance del sistema de gestión de activos operativos para el proyecto.	⊘	✓
Identificación de límites y exclusiones.	✓	✓
V. Competencia y recursos:		
Evaluación de la competencia necesaria para gestionar los activos operativos en el proyecto.	✓	✓
Aseguramiento de la disponibilidad de recursos, incluyendo personal y tecnología.	⊘	✓
VI. Planificación y control de cambios:		
Desarrollo de un plan que incluya procesos para controlar cambios.	⊘	⊘
Identificación de cambios significativos en las cantidades de material y evaluación de su impacto.	⊘	✓
VII. Procesos operativos:		
Establecimiento de procesos operativos para la gestión del material.	⊘	✓
Documentación de los procedimientos y procesos.	✓	✓
VIII. Procesos operativos		
Definición de indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la eficacia del sistema.	⊘	✓
Implementación de un sistema de monitorización y medición de los activos.	⊘	✓
IX. Auditorías Internas:		
Programación y ejecución de auditorías internas regulares.	✓	✓
Seguimiento y gestión de hallazgos de auditoría.	✓	✓
X. Revisión por la Dirección:		
Programación de revisiones periódicas por la alta dirección.	⊘	✓
Revisión de la eficacia del sistema y ajuste según sea necesario.	⊘	✓
XI. Mejora Continua:		

Establecimiento de un proceso para identificar oportunidades de mejora.	⊘	✓
Implementación de acciones correctivas y preventivas de manera oportuna.	⊘	⊘

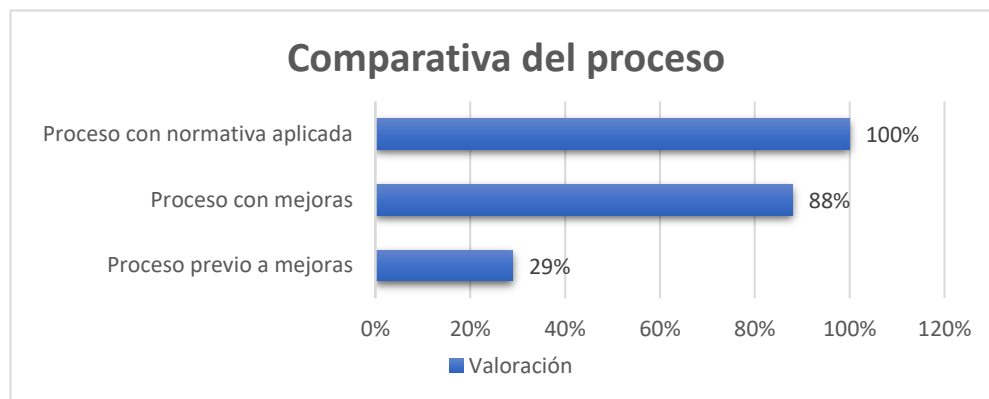
XII.Documentación y Registros:

Creación y actualización de documentación del sistema de gestión de activos.	⊘	✓
Total	29%	88%

En la fase previa, el nivel de cumplimiento con la normativa era limitado, alcanzando apenas un 29%. Sin embargo, con el establecimiento de políticas y diseño del manual, se elevaría el nivel de adhesión a la normativa hasta un 88%. Asegurando un alineamiento mucho más sólido con los estándares y requisitos establecidos por la ISO 55000.

Figura 16

Comparativa del proceso inicial con la normativa ISO 55000



Al observar la comparativa grafica en la figura 13, se puede ver que existe una brecha del 12% para completar la aplicación completa de la normativa mencionada previamente al comparar el proceso con mejoras propuesto.

3.3.3. Factibilidad

Costos de la propuesta

La implementación total del proyecto para mejorar la gestión de activos en el hotel representa un paso estratégico hacia la optimización de las operaciones. Al calcular el presupuesto para este proceso, hemos llevado a cabo un análisis detallado de los requisitos del proyecto el cual corresponde a un total de \$500. Este análisis incluye la consideración de costos asociados con el personal, herramientas, consultoría, materiales, comunicación, calidad, control de cambios. Además, hemos establecido una reserva de contingencia para abordar cualquier eventualidad. Por otro lado, dentro del proyecto integrador, al contemplar el análisis exhaustivo del proceso y la elaboración del manual correspondiente, se determina un costo nulo para estos elementos. Esta consideración no solo representa un ahorro significativo en términos financieros, sino que también demuestra la eficiencia y la optimización de recursos al aprovechar internamente las capacidades y conocimientos existentes dentro del equipo de autoras. Este enfoque estratégico no solo reduce los costos asociados, sino que también garantiza un aprovechamiento efectivo de nuestros talentos internos para cumplir con los objetivos trazados en el proyecto.

Tabla 7

Tiempo de implementación de la propuesta de mejora

Tiempo de implementación	Semanas
Planificación inicial	2
Investigación y diseños	2
Desarrollo e implementación	3
Ajustes y optimización	3
Ejecución y monitoreo	2
Refinamiento y mejora continua	2
Cierre y documentación	2

TOTAL	16
--------------	-----------

En este contexto, el tiempo se convierte en un recurso valioso para implementar cambios, como la introducción de un nuevo formato de control de inventarios, que busca promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible para optimizar la eficiencia operativa, en consonancia con el ODS 8.

Beneficios de la propuesta

Al analizar uno de los indicadores descrito en la fase anterior, el porcentaje de pérdidas se redujo en un 2,48% lo que representa anualmente un valor monetario de \$1.363 aproximadamente, sobre el promedio de perdidas monetarias.

Dentro de los beneficios intangibles:

- Mejora en la asignación y uso de recursos operativos, minimizando pérdidas y maximizando la eficiencia en su desempeño.
- Identificación de áreas de mejora en la gestión de activos, lo que conlleva a una disminución de costos operativos a largo plazo.
- Aumento en la productividad gracias a la optimización de los activos, reducción de tiempos muertos y mejora en la disponibilidad de los recursos necesarios.
- Disponibilidad de datos y métricas clave para una toma de decisiones más informada y estratégica, basada en información precisa sobre los activos y su desempeño.
- Garantía de cumplimiento con regulaciones y estándares, lo que minimiza riesgos legales y operativos asociados a la gestión de activos.
- Implementación de prácticas que incrementen la seguridad en el manejo y uso de los activos, reduciendo incidentes y riesgos laborales.
- Mantenimiento preventivo y predictivo que prolonga la vida útil de los activos, maximizando su valor y minimizando reemplazos costosos.

- Mayor confiabilidad en la entrega de productos o servicios gracias a una gestión eficiente de los activos, lo que se traduce en una mejor experiencia para el cliente.

3.4. Fase 4: Actuar

Se ha llevado a cabo una implementación parcial de los cambios debido a limitaciones de tiempo y como resultado se obtuvo:

- Uso de nuevo formato de control de inventarios.
 - El índice de roturas en eventos ha experimentado una disminución.
 - Las pérdidas por activos de operación se han reducido.
 - Se logró alcanzar un 74% de asistencia a la capacitación, cabe destacar que estas aún no han culminado.
- Al inicio del proyecto, las roturas se llevaban de manera mensual donde el encargado de limpieza anotaba las roturas en un cuaderno para revisar al final del mes en la toma física de inventario y reportarlo a contraloría. Sin embargo, ahora existe un control de roturas de manera diaria que es validada sólo por personal autorizado de contraloría para que se cumpla un proceso de manejo de residuos sostenibles y se da por terminado el procedimiento.

Se espera poder incorporar en un futuro próximo las siguientes modificaciones:

- Continuar las capacitaciones.
- Optimizar la coordinación entre los distintos departamentos.
- Informes de seguimiento al cumplimiento de la política.
- Evaluación de indicadores descritos en el manual.

CAPÍTULO 4

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

- Se llevó a cabo un entendimiento general del hotel, así como un análisis detallado de las actividades relacionadas al servicio de catering y el flujo operativo de la empresa.
- Se detectaron las carencias que vuelven susceptible el procedimiento y demandan mejoras mediante el uso de herramientas como entrevistas, observación y diagrama de Ishikawa.
- La definición de roles se reveló como un factor de importancia en el proceso, ya que numerosos servidores carecían de una comprensión precisa de sus funciones asignadas. La definición precisa de responsabilidades no solo contribuyó a mitigar la confusión entre el personal, sino que se logró mejorar la coordinación de tareas, lo que resultó en un desarrollo más fluido de los eventos incluyendo la gestión de activos de operación.
- Tras examinar los componentes del proceso, se hicieron adaptaciones para mejorar, se verificaron con el cliente y se elaboró un manual de procedimientos con introducción, objetivo, alcance, definiciones, políticas, así como la descripción de los procedimientos junto con diagramas de flujos y roles.
- La adopción de un nuevo formato de control de inventarios y la reducción de pérdidas por activos de operación contribuyen a una gestión más eficiente de los recursos. Esto se alinea con el ODS 8 al promover el crecimiento optimización de la utilización de recursos.
- La implementación de un manual de procesos conllevó ventajas que impactan positivamente en la gestión activos del hotel. Este recurso proporcionó una guía sistemática de los procedimientos, minimizando la posibilidad de errores. Asimismo, se

facilita la identificación y mejora continua de los procedimientos. En este contexto, estas directrices subrayan la relevancia de fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente. Resulta imperativo generar informes exhaustivos sobre las salidas e ingresos de activos en cada evento, así como implementar la generación de un informe detallado en caso de ruptura en cada ocasión. Se ha propuesto establecer como fecha límite para presentar informes de inventario al área de cathering una semana después del inventario, asegurando que tengan información actualizada sobre la cantidad de activos operativos disponibles.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda la elaboración de un cronograma planificado de mantenimientos para la maquinaria utilizada en la limpieza del material en el hotel. La implementación de un plan de mantenimiento preventivo permitirá realizar intervenciones planificadas, reduciendo al mínimo los tiempos de inactividad no programados.
- Motivar al equipo para que cumpla con los procesos, busque constantemente la mejora y participe en las sesiones de capacitación.
- Es imperativo que la alta dirección garantice la comunicación efectiva y la comprensión clara de las responsabilidades y autoridades asignadas a cada uno de los roles dentro de la organización.
- Se recomienda la difusión del manual de procesos a todo el personal involucrado, promoviendo así una cultura organizacional alineada con las políticas delineadas en el manual.
- Implementar soluciones tecnológicas para la vigilancia de la bodega.
- Llevar a cabo la implementación completa de la ISO 55001.

REFERENCIAS

- Brito Garzón, M. (2015). Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa y financiera en la empresa de servicios canbricell telecomunicaciones de la ciudad de Riobamba en la provincia de Chimborazo y su incidencia en la optimización de p. Riobamba, Ecuador. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2065/2/UNACH-IPG-PYME-2015-0003.pdf>.
- Coletti, J., Bonduelle, G., & Iwakiri, S. (2010). Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade. *Acta Amazonica*. 40(1), 135-140. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0044-59672010000100017>
- Darwich, M. R. (2014). *Cathering: un servicio en perfeccionamiento*. *Negonotas Docentes*.
- Gaete, J., Villarroel, R., Figueroa, I., Cornide-Reyes, H., & Muñoz, R. (2021). Enfoque de aplicación ágil con Serum, Lean y Kanban. *Ingeniare Revista chilena de ingeniería*, 29(1), 141-157. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000>
- Gutiérrez, V., & Vidal, C. (2008). Modelos de gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento: revisión de la literatura. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, 43°.
- Hansen, B., & Ghare, P. (1989). *Control de calidad: teoría y aplicaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- How to make a Flowchart_ES-LA*. (n.d.) (s.f.). [Película]. <https://www.lucidchart.com/pages/es/simbolos-comunes-de-los-diagramas-de-flujo>
- IndiaMART. (2024). *IndiaMART InterMESH Ltd*. <https://www.indiamart.com/proddetail/stainless-steel-dinner-set-27477757012.html>
- Información & Soluciones LEGIS. (24 de Abril de 2012). *Revista Cathering*. 49, 24. https://issuu.com/legissa/docs/cathering_ed_49_web
- INTE/ISO 55000:2015. *Gestión de activos. Aspectos generales, principios y terminología* (04 de febrero 2015).
- INTE/ISO 55001:2015. *Gestión de activos. Sistemas de gestión. Requisitos*. (04 de febrero de 2015)
- INTE/ISO 55002:2020. (2020). *Directrices para la aplicación de la norma INTE/ISO 55001 Gestión de activos. Sistemas de gestión*.
- Kiyosaki, R., & Lechter, S. (2001). *Padre rico, padre pobre: ¿Qué les enseñan los ricos a sus hijos acerca del dinero, que las clases media y pobre no?* (Vols. ISBN 978-09-6438-561-0). Editorial Tech Press.

- Lazo, M. (2013). *Contabilidad de los Costos II*. Lima, Perú: Dirección de Programas de Educación Superior a Distancia.
<https://ccpayacucho.org.pe/portal/wp-content/uploads/2021/06/2.-Costos-II-CPC-Merlin-Lazo-Palacios.pdf>
- Manene, L. (2011). *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. (Vol. 22).
- Ospina Duque, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 91-99. La reingeniería de procesos: una herramienta:
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Ramos Huancani, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*.
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26559/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Real Academia Española. (s.f.). *Activo*. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/activo?m=form>
- Resolución N.º 67-2017. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. *Normativa Técnica Sanitaria Unificada Para Alimentos Procesados*. (11 de Mayo de 2017).
- Rojas, A. (2009). *Herramientas de calidad*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Sesmero, J. (2010). *Servicio de Cathering*. España: Publicaciones Vértice S.L.
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista De La Facultad De Medicina de la Universidad Católica de la Santísima Concepción*, 65(2), 329-332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Walton, M. (2004). *Gerencia: El método Deming en la práctica*. Lima, Perú: Editorial Norma.

ANEXOS

ANEXO 1

Manual de gestión de activos operativos en servicio a domicilio

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 1 de 29
		AÑO: 2023

GESTIÓN DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO

ELABORADO POR:	AUTORIZADO POR:

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 2 de 28
		AÑO: 2023

INTRODUCCIÓN

Este manual de gestión de activos operativos en servicio a domicilio se presenta como una herramienta esencial para los colaboradores de la organización. Diseñado con el objetivo de proporcionar una visión detallada y estructurada de los pasos y procedimientos específicos que rigen este proceso, pretende ser una referencia clave para el equipo. Reconociendo que la eficacia operativa está vinculada a la comprensión precisa y ejecución consistente de los procesos internos, este manual busca proveer a cada miembro del equipo con los conocimientos necesarios. Su uso se sugiere como una herramienta fundamental para La búsqueda constante de la excelencia operativa en las responsabilidades cotidianas.

OBJETIVO

Proporcionar una guía clara y completa para el manejo eficiente de los activos de operación buscando establecer prácticas que aseguren la eficiencia en la gestión de los recursos operativos, desde la solicitud para el evento contribuyendo al éxito general de las operaciones del hotel.

ALCANCE

El manual de gestión de activos operativos aborda los procedimientos esenciales para la provisión de servicios de catering y la realización de actividades administrativas asociadas, desde la solicitud inicial de los activos de operación necesarios hasta su posterior devolución y

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 3 de 28
		AÑO: 2023

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Activo de Operación: Constituyen el material o suministro empleado como soporte de las operaciones que generan rentabilidad en el hotel y que son parte integral del servicio.

Recursos: Hace referencia a los activos de operación como vajilla, cristalería, cubertería, materiales de servicio, etc.

Electroplata: El electroplatinado se refiere a la técnica de depositar una o varias capas de metal sobre una pieza mediante la circulación de una corriente eléctrica. En este contexto, el término electroplata hace referencia a otros activos operativos tales como: azucareras, samovares, tapa platos, salseras, champañeras, etc.

Requisición de Compra: De acuerdo con Palacios, et al. (2013), una requisición de compra es un formulario escrito que generalmente la envía el departamento de compras y surge de la necesidad de materiales o suministros.

Menaje: Instrumentos y complementos tales como accesorios o elementos destinado al servicio de mesa en general para la preparación culinaria.

Montaje: Organiza y ensamblar elementos visuales, visuales, auditivos o escénicos de manera secuencial para la producción de eventos.







Desmontaje: Realizar lo opuesto a montaje.

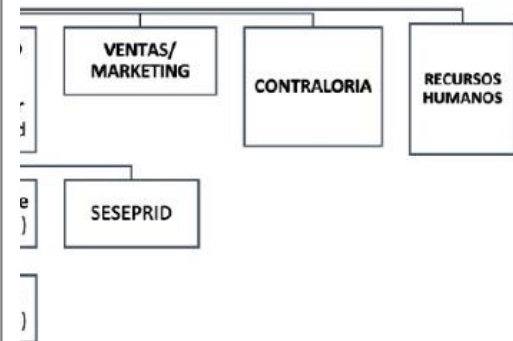
Steward: Persona encargada de las tareas de limpieza en la cocina y áreas relacionadas durante el evento.

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 4 de 28
		AÑO: 2023

DOMICILIO	VERSION: 01
	Página 5 de 28
	AÑO: 2023

SIMBOLOGIA PARA DIAGRAMA DE FLUJO

SIMBOLOGIA	NOMBRE	REPRESENTA
	Inicio/Final	El inicio o fin de un proceso o programa.
	Proceso	Cualquier tipo de operación que puede originar cambio de valor, formato, o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.
	Decisión	Decisión después de la cual, se podrán tomar dos caminos.
	Documento	Documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Base de datos	La escritura o almacenado de datos en la base de datos.
	Almacenamiento de datos	La escritura o almacenado de dados en línea.



LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01				
		Página 6 de 28				
		AÑO: 2023				
<p>MISIÓN</p> <p>Lograr la excelencia operativa a través de la implementación efectiva del manual, asegurando una gestión eficiente y cuidadosa de los activos de operación para respaldar la operación sin contratiempos del servicio de catering.</p> <p>VISIÓN</p> <p>Consolidarnos como referentes de excelencia operativa, donde el manejo eficiente y cuidadoso de activos de operación sea un pilar fundamental que respalde nuestra posición como líderes en el sector de servicios de catering.</p> <p>ROLES</p> <table border="1"> <tr> <td>Coordinador de eventos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación efectivos, ya sea a través de correo electrónico, llamadas telefónicas o reuniones presenciales, según la preferencia del cliente. • Coordinar eficientemente con el equipo de banquetes para asegurar una distribución adecuada de las solicitudes. • Recopilar información detallada de las necesidades del cliente antes de proporcionar una cotización. • Ayudar a los clientes durante el evento si surgiese cualquier problema. • Proporcionar recomendaciones y opciones según las preferencias del cliente. </td> </tr> <tr> <td>Jefe de Banquete</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y gestionar la dirección de banquetes. • Verificar los eventos programados y los tentativos. • Revisar la planificación y ejecución del evento de acuerdo con la orden de servicio. • Mantener una comunicación estrecha con las unidades involucradas en la organización del evento (Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Comercial). • Participar en reuniones semanales del hotel junto con otros jefes de departamento. • Brindar apoyo a los coordinadores durante períodos de alta actividad. </td> </tr> </table>			Coordinador de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación efectivos, ya sea a través de correo electrónico, llamadas telefónicas o reuniones presenciales, según la preferencia del cliente. • Coordinar eficientemente con el equipo de banquetes para asegurar una distribución adecuada de las solicitudes. • Recopilar información detallada de las necesidades del cliente antes de proporcionar una cotización. • Ayudar a los clientes durante el evento si surgiese cualquier problema. • Proporcionar recomendaciones y opciones según las preferencias del cliente. 	Jefe de Banquete	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y gestionar la dirección de banquetes. • Verificar los eventos programados y los tentativos. • Revisar la planificación y ejecución del evento de acuerdo con la orden de servicio. • Mantener una comunicación estrecha con las unidades involucradas en la organización del evento (Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Comercial). • Participar en reuniones semanales del hotel junto con otros jefes de departamento. • Brindar apoyo a los coordinadores durante períodos de alta actividad.
Coordinador de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación efectivos, ya sea a través de correo electrónico, llamadas telefónicas o reuniones presenciales, según la preferencia del cliente. • Coordinar eficientemente con el equipo de banquetes para asegurar una distribución adecuada de las solicitudes. • Recopilar información detallada de las necesidades del cliente antes de proporcionar una cotización. • Ayudar a los clientes durante el evento si surgiese cualquier problema. • Proporcionar recomendaciones y opciones según las preferencias del cliente. 					
Jefe de Banquete	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y gestionar la dirección de banquetes. • Verificar los eventos programados y los tentativos. • Revisar la planificación y ejecución del evento de acuerdo con la orden de servicio. • Mantener una comunicación estrecha con las unidades involucradas en la organización del evento (Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Comercial). • Participar en reuniones semanales del hotel junto con otros jefes de departamento. • Brindar apoyo a los coordinadores durante períodos de alta actividad. 					

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 7 de 28
		AÑO: 2023
Capitán	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el equipo durante el evento • Supervisar el servicio durante el evento. • Garantizar el cumplimiento de todas las normas de seguridad e higiene. • Verificar si hace falta material durante el evento y reportarlo. • Elaborar reporte de roturas y pérdidas. • Resolver problemas de manera rápida y efectiva, como cambios en el número de invitados, necesidades dietéticas especiales, etc. 	
Salonero	<ul style="list-style-type: none"> • Servir una variedad de bebidas, como refrescos, vinos u otras opciones según el evento. • Garantizar la correcta entrega de las comidas a los invitados, asegurándose de que se sirvan adecuadamente y en el momento oportuno. • Organizar las mesas antes del evento, así como encargarse de la limpieza y desmontaje al término del mismo. • Estar atento a las necesidades de los invitados, como rellenar sus bebidas o proporcionar utensilios adicionales. • Manejar y utilizar equipos de catering, como carros de servicio, bandejas y otros elementos relacionados al servicio. • Garantizar la atractiva presentación de los platos y la adecuada decoración de las mesas. • Retirar la lencería sucia para su posterior limpieza. 	
Steward	<ul style="list-style-type: none"> • Encargarse de la limpieza de áreas clave estaciones de servicio y las áreas de preparación de alimentos. • Limpiar y lavar los utensilios de cocina, platos, vasos, cubiertos y otros elementos utilizados durante el evento. • Coordinar la eliminación adecuada de desechos y residuos generados durante el evento. • Asegurar que haya suministros limpios y suficientes, como servilletas, toallas de papel y otros elementos necesarios. • Cumplir con los estándares de higiene y asegurarse de que todas las áreas cumplan con las normas de seguridad alimentaria. • Trabajar en conjunto con el personal de cocina para facilitar la fluidez de las operaciones y mantener un entorno limpio y organizado. • Utilizar y operar equipos de limpieza industrial, como lavavajillas, aspiradoras y otros dispositivos necesarios. 	

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 8 de 28
		AÑO: 2023
Chofer	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspecciones regulares del vehículo, asegurándose de que esté en condiciones óptimas para el transporte y reportar cualquier problema o necesidad de mantenimiento. • Diseñar rutas eficientes para minimizar el tiempo de entrega y garantizar la puntualidad en los eventos. • Operar el vehículo de manera segura y eficiente, cumpliendo con las normas de tráfico y asegurando la integridad de la carga. • Llevar un registro preciso de las entregas realizadas, incluyendo la cantidad de alimentos, bebidas y equipo entregado. 	
Agentes de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspecciones minuciosas de los activos que ingresan y salen, verificando su correspondencia con los registros y asegurándose de que estén debidamente autorizados. • Aprobar mediante firma un registro detallado de todos los activos que entran o salen, incluyendo la hora, fecha, descripción y responsable de la transacción. • Monitorizar las áreas de salida para prevenir la salida no autorizada de activos y verificar que los elementos salientes estén debidamente registrados. • Trabajar en estrecha colaboración con el personal de recepción (stewards y capitanes) para validar la entrada y salida de activos en el sistema de registros del hotel. 	
Supervisor de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Firmar el reporte de entrada y salida de activos de operación. • Enviar el reporte de entrada y salida de activos de operación a las jefaturas. 	

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 9 de 28
		AÑO: 2023
<p>POLITICAS</p> <p>Estas políticas buscan abordar directamente la problemática identificada, promoviendo prácticas más efectivas, claras y seguras en la gestión de activos de operación.</p> <p>a. Información transparente:</p> <p>Fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente. Informar al personal sobre las políticas de manejo de activos, cambios en los procedimientos y brindar oportunidades para aclarar dudas.</p> <p>b. Reposición y registro:</p> <p>En caso de escasez de activos de operación en el servicio a domicilio, se debe realizar una hoja de control de activos adicional para cada evento que requiera material extra.</p> <p>c. Reportes detallados:</p> <p>Se debe generar reportes detallados de salida y de ingreso de activos por cada evento. Cada movimiento de activos debe registrarse detalladamente antes de salir del hotel, proporcionando una base sólida para la auditoría interna y asegurando la transparencia en la gestión de activos.</p> <p>d. Registro de roturas:</p> <p>Para abordar las pérdidas económicas y la escasez de materiales causadas por roturas, se establece generar un reporte de rotura por cada evento. Esto proporciona una visión clara de los daños ocurridos, permitiendo la toma de decisiones informada para reparar o reemplazar activos dañados.</p> <p>e. Personal comprometido:</p> <p>El personal se comprometerá con el cumplimiento del proceso</p> <p>f. Acceso restringido:</p> <p>En las instalaciones de las bodegas del área de banquetes, se debe ampliar el nivel de seguridad tanto de manera visual como físico.</p> <p>Instalar cámaras de seguridad que permitan visualizar el perímetro de las bodegas.</p> <p>Restringir el acceso físico a las áreas de almacenamiento de activos solo al personal autorizado.</p> <p>g. Retención de personal:</p> <p>Reducir la rotación del personal mejora la consistencia y la eficiencia en el manejo de activos.</p> <p>h. Capacitación continua:</p>		

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 10 de 28
		AÑO: 2023
<p>Implementar programas de capacitación continuos para el personal involucrado en el servicio de catering. En el programa de la capacitación abordará el manejo adecuado de activos, la importancia de su cuidado y las políticas específicas de la empresa.</p> <p>i. Evaluación de proveedores:</p> <p>Implementar una política de evaluación periódica de proveedores de activos de operación. Hay que asegurar que los proveedores cumplan con estándares de calidad para reducir la probabilidad de materiales defectuosos.</p> <p>j. Evaluación de desempeño:</p> <p>Incluir criterios relacionados con la gestión de activos en las evaluaciones de desempeño del personal.</p>		

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 11 de 28
		AÑO: 2023

PROCEDIMIENTO PASO A PASO:

No	Actividad	Insumo/Entrada	Descripción	Responsables	Producto/Salida
1	Notificar	Datos generales del evento	Notificar que el evento esté confirmado a través de una hoja de función al departamento de banquetes para que realicen la planificación del evento.	Coordinador del evento	Hoja de función
2	Registro de datos	Hoja de función	Registrar los datos y preferencias del cliente para el evento en una base de datos	Asistente del departamento de banquete	Base de datos actualizada
3	Selección del personal	Base de datos actualizada	Proceso de selección del personal en base a cantidad de personas o tipo de evento	Jefe de banquetes	El listado de personal del evento

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO				VERSION: 01
					Página 12 de 28
					AÑO: 2023
4	Verificar	Hoja de función Detalle de control de inventario	Verifica si se cuenta con material suficiente en el área de servicio para eventos y lo comunica al capitán. 4.1. ¿Disponibilidad de activos de operación en la bodega de banquetes? Si: Dirigirse a la actividad 5. No: Dirigirse a la actividad 7.	Jefe de banquetes	Notificación verbal al capitán
5	Realiza solicitud	Hoja de función	Solicita que el steward separe la cantidad de activos operativos necesarios	Capitán	Solicitud verbal a steward
6	Embalaje	Hoja de función	Separa y embala los activos operativos a usarse Dirigirse a la actividad 12.	Steward	Control de salida de activos de operación

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO				VERSION: 01
					Página 13 de 28
					AÑO: 2023
7	Revisión de stock	Hoja de función	Comprobar si hay el stock de activos operativos que requiere en las bodegas del hotel 7.1. ¿Disponibilidad de activos de operación en la bodega? Sí: Dirigirse a la actividad 8. No: Dirigirse a la actividad 11.	Jefe de banquete	Solicitud de traslado de bodega a través del sistema
8	Solicitud a contraloría	Listado de material adicional requerido, contrato de respaldo	Realizar la solicitud de los activos de operación al departamento de contraloría para su aprobación	Jefe de banquete	Solicitud a través del sistema en el módulo de inventario Correo de notificación
9	Autorización	Solicitud a través del sistema en el módulo de inventario	Autorizar la salida de activos de operación de la bodega para el área de banquete	Contralor	Autorización en el sistema

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO				VERSION: 01
					Página 14 de 28
					AÑO: 2023
10	Limpieza y embalaje	Activos de operación	Llevar a cabo proceso de inocuidad y embalaje Dirigirse a la actividad 12.	Steward	Activos de operación
11	Alquiler de activos de operación extras	Listado de material adicional requerido	Alquilar la cantidad necesaria de material a un proveedor que cuente con el stock requerido para el evento.	Jefe de banquete	Factura, activos de operación
12	Checklist	Activos de operación	Realizar el control de salida mediante checklist del registro de salida de material	Steward	Control de materiales de servicio a domicilio

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO				VERSION: 01
					Página 15 de 28
					AÑO: 2023
13	Verificar activos de operación	Activos de operación y checklist	Verificar físicamente que la cantidad de material registrado en el checklist sea la misma que sale del hotel.	Agente de seguridad	Control de materiales de servicio a domicilio firmado por agente de seguridad
14	Embarque	Activos de operación	Embarcar los activos de operación	Saloneros	Material embarcado en camión
15	Traslado	Activos de operación	Traslado de activos de operación	Conductor de camión	Materiales que llegan al destino

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO				VERSION: 01
					Página 16 de 28
					AÑO: 2023
16	Desembarque	Activos de operación	Desembarcar los activos de operación	Saloneros	Material desembarcado de camión
17	Supervisión	Activos de operación	Supervisar el desembarque de activos de operación e indica el lugar de disposición de los activos	Capitán	Materiales ubicados en estación de servicios del evento
18	Asignación de funciones	Personal	Asigna funciones a los meseros y saloneros antes de comenzar el evento	Capitán	Personal con asignación

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO				VERSION: 01
					Página 17 de 28
					AÑO: 2023
19	Servicio	Alimentos Personal Activos de operación	Montaje y servicio de los alimentos	Saloneros	Atención a los detalles Servicio al cliente Solución de problemas.
20	Desmontaje	Menaje y activos de operación	Desmontaje recogido del menaje de los activos de operación para su posterior tratamiento	Saloneros	Activos de operación utilizados en el evento. Menaje organizado.
21	Limpieza	Activos de operación utilizados en el evento. Material de limpieza	Realizar la limpieza y separación del material con rotura	Steward	Activos de operación limpios y embalados

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO				VERSION: 01
					Página 18 de 28
					AÑO: 2023
22	Embarque	Activos de operación limpios y embalados	Embarcar los activos de operación y menaje	Saloneros	Material embarcado en camión
23	Inspección para asegurar la integridad y funcionamiento de los activos	Activos de operación, saloneros y meseros	Supervisar el embarque de activos de operación al camión	Capitán	Orden e indicaciones del embarque del camión.
24	Traslado	Material embarcado en camión	Movimiento de activos de operación desde el hotel hasta la ubicación de destino.	Conductor de camión	Notificación de la llegada de materiales al hotel tras el servicio a domicilio

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO				VERSION: 01
					Página 19 de 28
					AÑO: 2023
25	Desembarque	Activos de operación guardados.	Desembarcar los activos de operación	Saloneros	Activos de operación ubicados en el área de descarga
26	Verificar activos de operación	Activos de operación Checklist	Revisa si la cantidad de material que ingresa es igual al listado que se registró en la salida	Agente de seguridad	Control de materiales de servicio a domicilio firmado por agente de seguridad, encargado de limpieza y el capitán a cargo del evento.
27	Notificación de control de materiales al supervisor de seguridad	Control de materiales de servicio a domicilio firmado por agente de seguridad, encargado de limpieza y el capitán a cargo del evento.	Notificar al supervisor de seguridad adjuntando hoja de control de materiales 27.1. ¿Hubo novedades en el retorno del material? Sí: Dirigirse a la actividad 30. No: Dirigirse a la actividad 28.	Agente de seguridad	Entrega de Control de materiales de servicio a domicilio firmado por el agente de seguridad

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO				VERSION: 01
					Página 20 de 28
					AÑO: 2023
28	Almacenamiento	Activos de operación embalados	Los activos de operación se llevan a la bodega de banquetes y se procede a almacenarlos de acuerdo con la categoría que pertenece.	Steward	Activos de operación organizados y limpios según su categoría
29	Separación de material de alquiler	Activos de operación Detalle de material alquilado del Proveedor	Se identifica el material de alquiler y se registra en detalle enviado por proveedor para su posterior devolución Fin del procedimiento	Steward	Detalle de material alquilado del Proveedor
30	Elaboración de informe	Control de materiales de servicio a domicilio firmado por agente de seguridad	Genera un informe con las novedades y sea difundida a las jefaturas implicadas	Supervisor de seguridad	Informe de novedades a través de correo electrónico

LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO				VERSION: 01
					Página 21 de 28
					AÑO: 2023
31	Separación de materiales con roturas	Activos de operación mezclado con la rotura.	Segmentar los activos conforme al estado físico. 31.1 ¿Existen roturas? Sí: Dirigirse a la actividad 32. No: Dirigirse a la actividad 28.	Steward	Activos de operación clasificados
32	Enviar detalle de penalidad a pagar por roturas	Activos de operación Detalle de material alquilado del Proveedor	Realiza un listado del material faltante en comparación al detalle del material por alquiler. ¿Es material de alquiler? Sí: Enviar detalle de penalidad a pagar por roturas a caja y dirigirse a la actividad 34 No: Dirigirse a la actividad 33.	Steward	Detalle de penalidad a pagar
33	Registro control rotura	Activos de operación considerados roturas y/o dados de baja	Registrar novedades en documento control de rotura de activos de operación	Steward	Control de rotura de activos de operación

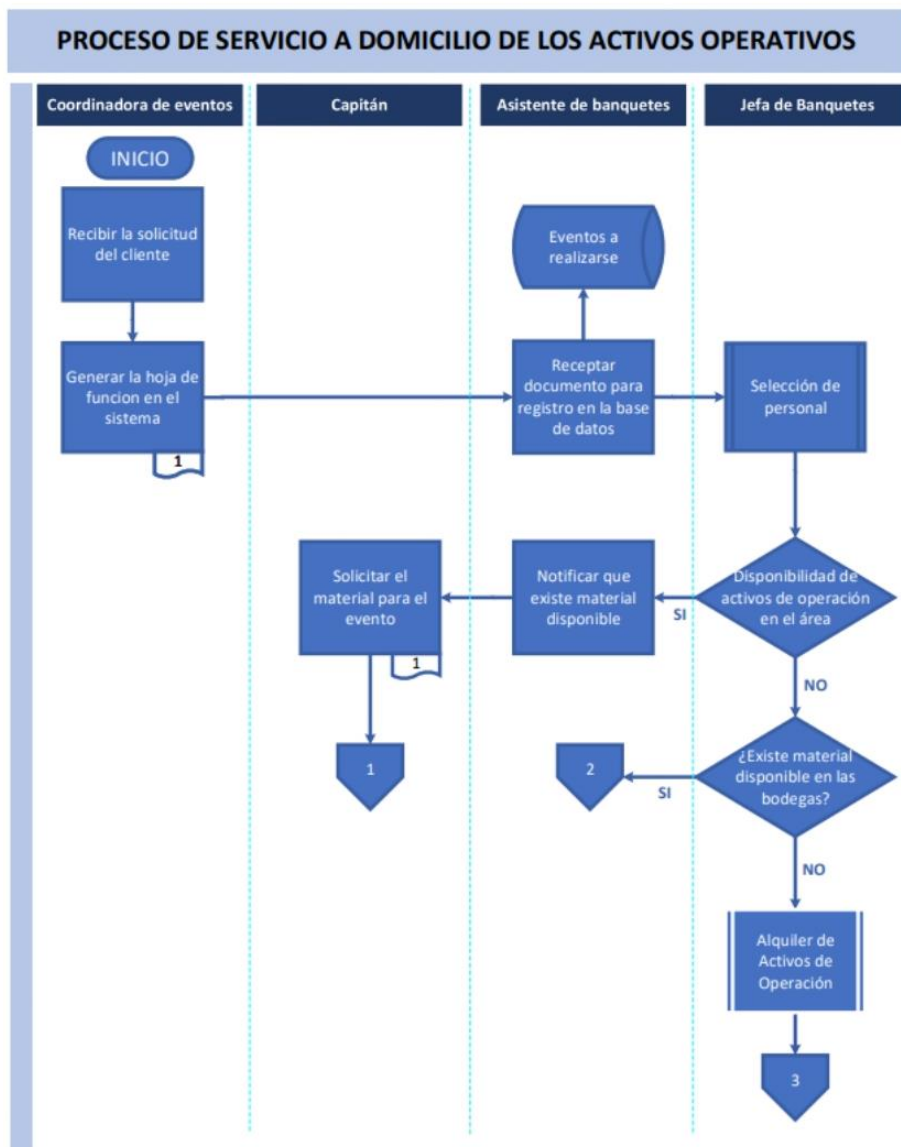
LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 22 de 28
		AÑO: 2023

34	Manejar los residuos de manera sostenible	Material con rotura y/o dados de baja	Entrega de material con roturas a recicladora Fin del procedimiento	Steward	Material de reciclaje
-----------	---	---------------------------------------	---	---------	-----------------------

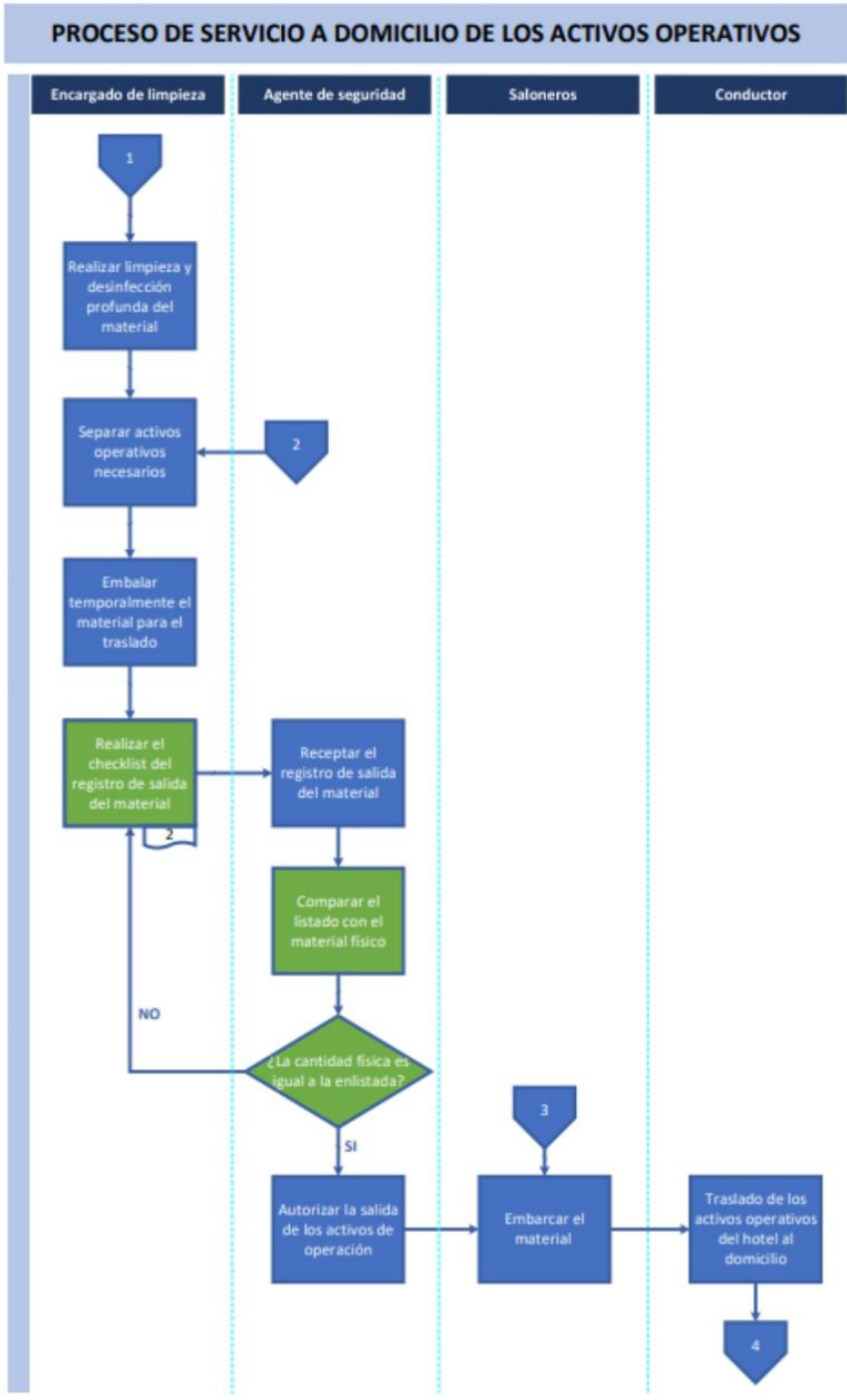
LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 23 de 28
		AÑO: 2023

FLUJOGRAMA

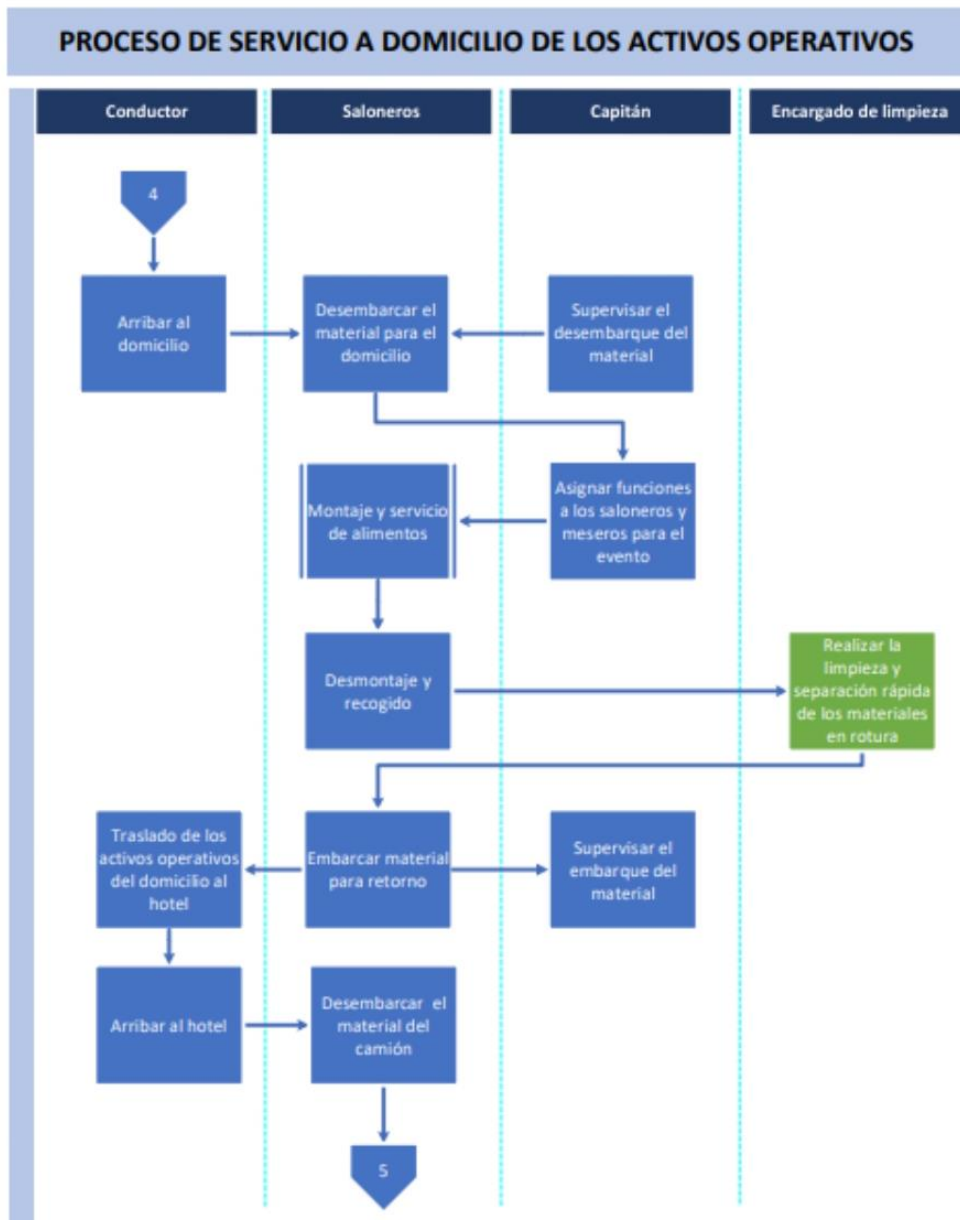
El presente gráfico muestra el proceso y la gestión de servicio a domicilio donde se colorean de color verde a las actividades con mejoras con enfoque de la norma ISO 55001 dentro del área de Banquetes.



LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 24 de 28
		AÑO: 2023

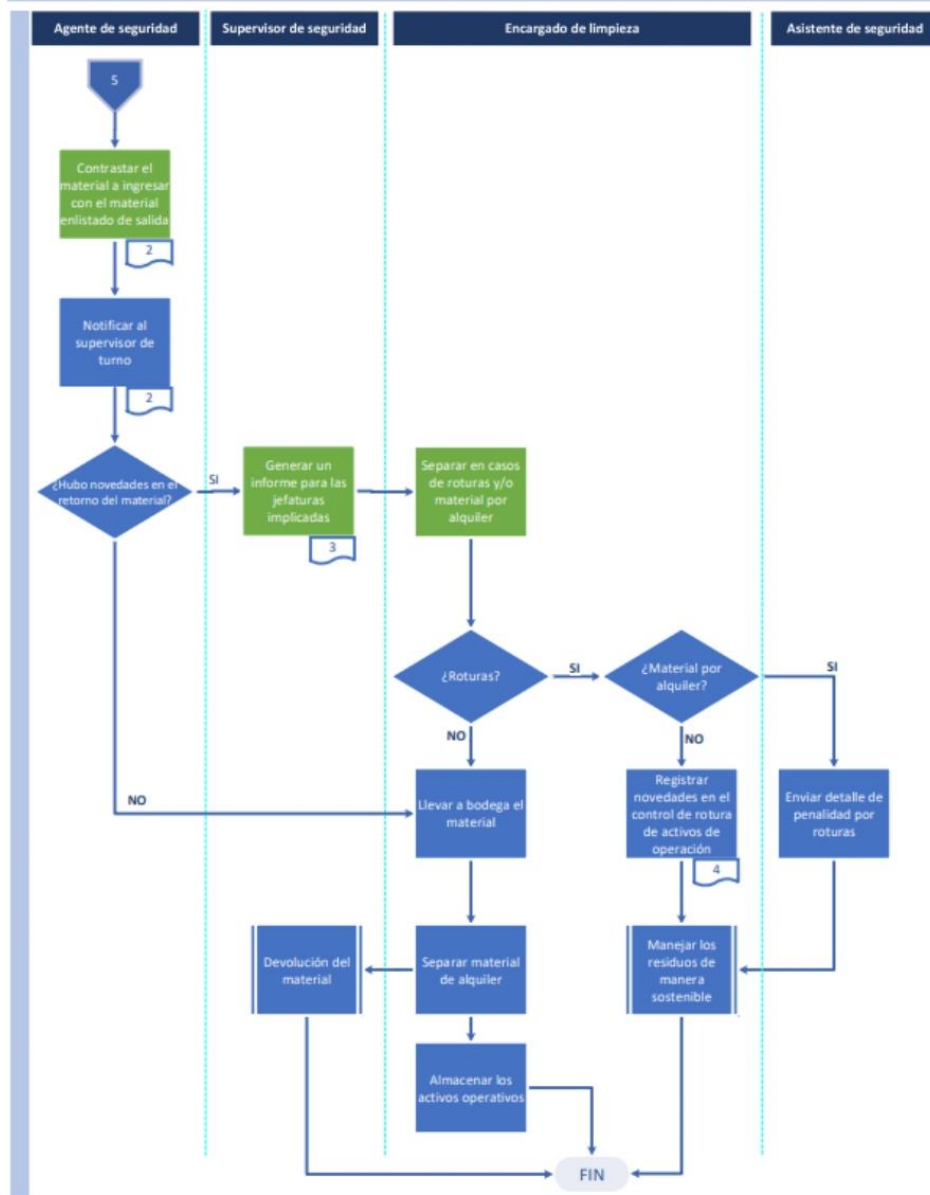


LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 25 de 28
		AÑO: 2023



LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 26 de 28
		AÑO: 2023

PROCESO DE SERVICIO A DOMICILIO DE LOS ACTIVOS OPERATIVOS



LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01
		Página 27 de 28
		AÑO: 2023

INDICADORES

A continuación, se muestran los parámetros para evaluar el rendimiento del proceso aplicado.

Ficha de indicador	
Indicador	Rotación de inventarios
Descripción	Frecuencia con la que se provee de material de operación a los inventarios en el proceso.
Unidad	Veces por año
Frecuencia de medición	Mensual
Fórmula	Rotación de inventarios = (Costo de activo de operación/ inventario promedio)
Meta	Lograr una rotación de inventarios de al menos 12 veces al año
Responsable	Jefe de Banquetes

Ficha de indicador	
Indicador	Índice de ruptura en eventos
Descripción	Frecuencia con la que los activos de operación sufren roturas en relación con el total de eventos.
Unidad	Porcentaje (%)
Frecuencia de medición	Mensual
Fórmula	(Cantidad de activos con roturas/Número total de eventos) *100
Meta	Reducir en un 10% este indicador
Responsable	Jefe de Banquetes

Ficha de indicador	
Indicador	Porcentaje de pérdidas
Descripción	Mide la cantidad de pérdidas en los activos de operación en el mes.
Unidad	Porcentaje (%)
Frecuencia de medición	Mensual
Fórmula	(Cantidad de activos perdidos/ cantidad de activos totales) *100
Meta	Minimizarlo a un 10%
Responsable	Jefe de Banquetes





Ficha de indicador	
Indicador	Porcentaje de personal capacitado
Descripción	Número total de horas dedicadas a la capacitación del personal.
Unidad	Horas



LOGO	MANUAL DE GESTION DE ACTIVOS OPERATIVOS EN SERVICIO A DOMICILIO	VERSION: 01								
		Página 28 de 28								
		AÑO: 2023								
<table border="1"> <tr> <td>Frecuencia de medición</td> <td>Trimestral</td> </tr> <tr> <td>Fórmula</td> <td>Cantidad de personal capacitado / cantidad promedio de personal del area</td> </tr> <tr> <td>Meta</td> <td>Proporcionar al menos 20 horas de capacitación por empleado al año</td> </tr> <tr> <td>Responsable</td> <td>Asistente de banquetes</td> </tr> </table>			Frecuencia de medición	Trimestral	Fórmula	Cantidad de personal capacitado / cantidad promedio de personal del area	Meta	Proporcionar al menos 20 horas de capacitación por empleado al año	Responsable	Asistente de banquetes
Frecuencia de medición	Trimestral									
Fórmula	Cantidad de personal capacitado / cantidad promedio de personal del area									
Meta	Proporcionar al menos 20 horas de capacitación por empleado al año									
Responsable	Asistente de banquetes									

ANEXO 2


Catálogo de los activos operativos del área de banquetes que son usados para servicio a domicilio



CATÁLOGO INVENTARIO DE ACTIVOS OPERATIVOS										
ESTABLECIMIENTO: Empresa hotelera					CIUDAD: Guayaquil					
No.	AREA	CÓDIGO	CATEGORÍA	NOMBRE DEL ACTIVO	MARCA	TAMAÑO	DESCRIPCIÓN			FOTOGRAFÍA
							DIMENSIONES	MATERIAL	COLOR	
1	BANQUETES	BQ - CR0001	CRISTALERÍA	CENICEROS (2 MODELOS)	N/A	N/A	MODELO 1 REDONDO D: 10,5 CM MODELO 2 CUADRADO 9 CM X 9 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
2	BANQUETES	BQ - CR0002	CRISTALERÍA	BOTELLA PARA MINERAL	N/A	15 OZ	AL: 22 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	






3	BANQUETES	BQ - CR0003	CRISTALERÍA	COPA AGUA (2 MODELOS)	N/A	N/A	MODELO 1 D: 6 CM X AL: 20 CM MODELO 2 D: 7 CM X AL: 21 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
4	BANQUETES	BQ - CR0004	CRISTALERÍA	COPA BALON	LIBBEY	200 ML	D: 8 CM X AL: 21 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
5	BANQUETES	BQ - CR0005	CRISTALERÍA	COPA FLAUTA O CHAMPAGNE	N/A	N/A	D: 5 CM X AL: 20 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
6	BANQUETES	BQ - CR0006	CRISTALERÍA	COPA CLÁSICA	N/A	N/A	D: 8,5 CM X AL: 12,5 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	




7	BANQUETES	BQ - CR0007	CRISTALERÍA	COPA CLUB	N/A	N/A	D: 6 CM X AL: 19 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
8	BANQUETES	BQ - CR0008	CRISTALERÍA	COPA MARTINI	LIBBEY	7,5 OZ	N/A	VIDRIO	TRANSPARENTE	
9	BANQUETES	BQ - CR0009	CRISTALERÍA	COPA COÑAG	LIBBEY	N/A	N/A	VIDRIO	TRANSPARENTE	
10	BANQUETES	BQ - CR0010	CRISTALERÍA	COPA CORDIAL O CREMERA	LIBBEY	N/A	D: 6 CM X AL: 12,5 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	

11	BANQUETES	BQ - CR0011	CRISTALERÍA	COPA	SCHOHWALD	N/A	N/A	VIDRIO	TRANSPARENTE	
12	BANQUETES	BQ - CR0012	CRISTALERÍA	COPA MARGARITA	N/A	N/A	N/A	VIDRIO	TRANSPARENTE	
13	BANQUETES	BQ - CR0013	CRISTALERÍA	COPA PRINCESA	N/A	N/A	N/A	VIDRIO	TRANSPARENTE	





14	BANQUETES	BQ - CR0014	CRISTALERÍA	COPA SQUAL	N/A	N/A	N/A	VIDRIO	TRANSPARENTE	
15	BANQUETES	BQ - CR0015	CRISTALERÍA	COPA VINO BLANCO (2 MODELOS)	CRISTAR	N/A	MODELO 1 (ANTIGUO) D: 6 CM X AL: 15,5 CM MODELO 2 (NUEVO) D: 5,5 CM X AL: 18 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
16	BANQUETES	BQ - CR0016	CRISTALERÍA	COPA VINO TINTO (2 MODELOS)	DURALEX	N/A	MODELO 1 (ANTIGUO) D: 6,5 CM X AL: 17,5 CM MODELO 2 (NUEVO) D: 6 CM X AL: 18,5 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
17	BANQUETES	BQ - CR0017	CRISTALERÍA	DECANTADOR (3 MODELOS)	TURGLA	VARIOS	3 MODELOS	VIDRIO	TRANSPARENTE	





18	BANQUETES	BQ - CR0018	CRISTALERÍA	DECANTADOR MODELO 1	TURGLA	1/4 L	D: 7 CM X AL: 17,5 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
19	BANQUETES	BQ - CR0019	CRISTALERÍA	DECANTADOR MODELO 2	TURGLA	1/2 L	D: 7,5 CM X AL: 21 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
20	BANQUETES	BQ - CR0020	CRISTALERÍA	DECANTADOR MODELO 3	TURGLA	1 L	D: 9 CM X AL: 27,5 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
21	BANQUETES	BQ - CR0021	CRISTALERÍA	HIELERA DE VIDRIO	CRISTAR	N/A	N/A	VIDRIO	TRANSPARENTE	

22	BANQUETES	BQ - CR0022	CRISTALERÍA	JARRA	TURGLA	1 LT	D: 10 CM X AL: 18 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
23	BANQUETES	BQ - CR0023	CRISTALERÍA	JARRA	N/A	1/2 LT	1/2 LT	VIDRIO	TRANSPARENTE	
24	BANQUETES	BQ - CR0024	CRISTALERÍA	JARRO CERVECERO	N/A	N/A	D: 7,5 CM X AL: 13,5 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
25	BANQUETES	BQ - CR0025	CRISTALERÍA	VASO LARGO	N/A	N/A	N/A	VIDRIO	TRANSPARENTE	
26	BANQUETES	BQ - CR0026	CRISTALERÍA	VASO CON LOGO PILSENER LIGHT	PILSENER	N/A	N/A	VIDRIO	TRANSPARENTE	

27	BANQUETES	BQ - CR0027	CRISTALERÍA	VASO MILLER	MILLER	N/A	N/A	VIDRIO	TRANSPARENTE	
28	BANQUETES	BQ - CR0028	CRISTALERÍA	VASO ROKERO	CRISTAR	N/A	D: 8 CM X AL: 8,5	VIDRIO	TRANSPARENTE	
29	BANQUETES	BQ - CR0029	CRISTALERÍA	VASO SHOT	NADIR	N/A	D: 5,5 CM X AL: 7 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	





30	BANQUETES	BQ - CR0030	CRISTALERÍA	VASOS 12 OZ	N/A	N/A	D: 7 CM X AL: 12,5 CM	VIDRIO	TRANSPARENTE	
31	BANQUETES	BQ - CB0001	CUBERTERÍA	TENEDOR FUERTE	WMF HOTEL	N/A	22,5 CM	ACERO	PLATEADO	
32	BANQUETES	BQ - CB0002	CUBERTERÍA	CUCHILLO FUERTE	WMF	N/A	23 CM	ACERO	PLATEADO	






33	BANQUETES	BQ - CB0003	CUBERTERÍA	CUCHILLO ENTRADA	WMF	N/A	21,5 CM	ACERO	PLATEADO	
34	BANQUETES	BQ - CB0004	CUBERTERÍA	TENEDOR ENTRADA	WMF HOTEL	N/A	19 CM	ACERO	PLATEADO	
35	BANQUETES	BQ - CB0005	CUBERTERÍA	TENEDOR POSTRE	WMF HOTEL	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	
36	BANQUETES	BQ - CB0006	CUBERTERÍA	CUCHARA POSTRE	CATERING USA	N/A	17 CM	ACERO	PLATEADO	





37	BANQUETES	BQ - CB0007	CUBERTERIA	CUCHARA POSTRE	BAGUETTE 18/10 BY WNK	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	
38	BANQUETES	BQ - CB0008	CUBERTERIA	CUCHARA POSTRE	WMF HOTEL	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	
39	BANQUETES	BQ - CB0009	CUBERTERIA	CUCHARA CAFÉ	BAGUETTE 18/10 BY WNK	N/A	15 CM	ACERO	PLATEADO	
40	BANQUETES	BQ - CB0010	CUBERTERIA	CUCHARA EXPRESSO	CHESTWORT H	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	

41	BANQUETES	BQ - CB0011	CUBERTERÍA	CUCHARA CAFÉ	N/A	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	
42	BANQUETES	BQ - CB0012	CUBERTERÍA	CUCHARA SOPERA	BAGUETTE 18/10 BY WNK	N/A	16 CM	ACERO	PLATEADO	
43	BANQUETES	BQ - CB0013	CUBERTERÍA	CUCHILLO MANTEQUILLERO	BAGUETTE 18/10 BY WNK	N/A	16 CM	ACERO	PLATEADO	
44	BANQUETES	BQ - ET0001	ELECTROPLATA	CHAMPAÑERA	CAMBRO	PLUS	D:22 CM X AL: 26 CM	ACERO	PLATEADO	




45	BANQUETES	BQ - MS0001	MATERIALES DE SERVICIO	COCINA DE INDUCCIÓN	N/A	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	
46	BANQUETES	BQ - MS0002	MATERIALES DE SERVICIO	CAFETERA ELÉCTRICA	FRITEGA	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	
47	BANQUETES	BQ - MS0003	MATERIALES DE SERVICIO	CAFETERA	BUNN	3,8 LT	D: 15,5 CM X AL: 40 CM	ACERO	NEGRO Y PLATEADO	
48	BANQUETES	BQ - MS0004	MATERIALES DE SERVICIO	ESPATULA DE SERVICIO	N/A	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	






49	BANQUETES	BQ - MS0005	MATERIALES DE SERVICIO	PINZA DE HIELO	N/A	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	
50	BANQUETES	BQ - MS0006	MATERIALES DE SERVICIO	PINZA DE SERVICIO MODELO 1	N/A	N/A	N/A	ACERO	NEGRO	
51	BANQUETES	BQ - MS0007	MATERIALES DE SERVICIO	PINZA DE SERVICIO MODELO 2	N/A	N/A	N/A	ACERO	VERDE	
52	BANQUETES	BQ - MS0008	MATERIALES DE SERVICIO	ALIDINOS	N/A	GRANDES	GRANDES	ACERO	PLATEADO	
53	BANQUETES	BQ - MS0009	MATERIALES DE SERVICIO	ALADINOS	N/A	PEQUEÑOS	PEQUEÑOS	ACERO	PLATEADO	






54	BANQUETES	BQ - MS0010	MATERIALES DE SERVICIO	AZUCARERO	NORITAKE	N/A	D: 8 CM X AL:6 CM	PORCELNA	BLANCO	
55	BANQUETES	BQ - MS0011	MATERIALES DE SERVICIO	AZUCARERO CON LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	D: 8,5 CM X AL: 6 CM	PORCELANA	BLANCO	
56	BANQUETES	BQ - MS0012	MATERIALES DE SERVICIO	PIMENTERO LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	Al: 7,5 CM	PORCELANA	BLANCO	
57	BANQUETES	BQ - MS0013	MATERIALES DE SERVICIO	SALERO LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	Al: 7,5 CM	PORCELANA	BLANCO	
58	BANQUETES	BQ - MS0014	MATERIALES DE SERVICIO	JARRA	CAMBRO	1,8 LT	D: 13 CM X AL: 18,5 CM	PLÁSTICO	TRANSPARENTE	




59	BANQUETES	BQ - MS0015	MATERIALES DE SERVICIO	HIELERA	N/A	N/A	D: 18,5 CM X AL: 19,5 CM	PLÁSTICO	CONCHO DE VINO	
60	BANQUETES	BQ - MS0016	MATERIALES DE SERVICIO	HIELERA BLANCA TERMINCA PLUMAFON	N/A	N/A	N/A	PLUMAFON	BLANCO	
61	BANQUETES	BQ - MS0017	MATERIALES DE SERVICIO	SAMOBARES REDONDOS (NUEVO)	VOLLRATH	N/A	D: 47 CM	ACERO	PLATEADO	
62	BANQUETES	BQ - MS0018	MATERIALES DE SERVICIO	TAPA PLATOS O BUFANDAS	N/A	N/A	D: 28 CM X AL: 6 CM	ACERO	PLATEADO	
63	BANQUETES	BQ - MS0019	MATERIALES DE SERVICIO	MUCHINERAS OVALADAS METALICAS	N/A	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	



64	BANQUETES	BQ - MS0020	MATERIALES DE SERVICIO	CHAROL REDONDO	CAMBRO	MEDIANO	D: 35 CM	PLASTICO	NEGRO	
65	BANQUETES	BQ - MS0021	MATERIALES DE SERVICIO	CHAROL REDONDO	CAMBRO	GRANDE	D: 41 CM	PLASTICO	NEGRO	
66	BANQUETES	BQ - MS0022	MATERIALES DE SERVICIO	CHAROL RECTANGULAR	N/A	GRANDE	L: 51 CM X AN: 37,5 CM	PLASTICO	NEGRO	
67	BANQUETES	BQ - MS0023	MATERIALES DE SERVICIO	JARRA TERMICA	SUNNEX	1,5 LT	D: 14 CM X AL: 19 CM	ACERO	NEGRO Y PLATEADO	

68	BANQUETES	BQ - MS0024	MATERIALES DE SERVICIO	SAMOBARES RECTANGULARES	VOLLRATH	N/A	L: 53 CM X AN: 33 CM	ACERO	PLATEADO	
69	BANQUETES	BQ - MS0025	MATERIALES DE SERVICIO	PALETA PARA HIELO	VOLLRATH	24 OZ	N/A	ACERO	PLATEADO	
70	BANQUETES	BQ - UC0001	UTENSILIOS DE COCINA	CUCHARETAS	VOLLRATH	N/A	N/A	ACERO	PLATEADO	
71	BANQUETES	BQ - UC0002	UTENSILIOS DE COCINA	CUCHARONES	VOLLRATH	PEQUEÑO	N/A	ACERO	PLATEADO	
72	BANQUETES	BQ - UC0003	UTENSILIOS DE COCINA	CUCHARONES	VOLLRATH	GRANDE	N/A	ACERO	PLATEADO	
73	BANQUETES	BQ - VA0001	VAJILLA	CEVICHERA CON LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	D: 12,5 CM	PORCELANA	BLANCO	
74	BANQUETES	BQ - VA0002	VAJILLA	CEVICHERA	NORITAKE	N/A	N/A	PORCELANA	BLANCO	

75	BANQUETES	BQ - VA0003	VAJILLA	SOPERA	NORITAKE	N/A	D: 10,5 CM	PORCELNA	BLANCO	
76	BANQUETES	BQ - VA0004	VAJILLA	PLATO BASE	CORONA	N/A	D: 15 CM	PORCELANA	BLANCO	
77	BANQUETES	BQ - VA0005	VAJILLA	PLATO BASE	N/A	N/A	N/A	PORCELANA	BLANCO	
78	BANQUETES	BQ - VA0006	VAJILLA	PLATO BASE CON LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	D: 15 CM	PORCELANA	BLANCO	
79	BANQUETES	BQ - VA0007	VAJILLA	PLATO BASE	NORITAKE	N/A	N/A	PORCELNA	BLANCO	

80	BANQUETES	BQ - VA0008	VAJILLA	PLATO EXPESO CON LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	D: 11 CM	PORCELANA	BLANCO	
81	BANQUETES	BQ - VA0009	VAJILLA	PLATO FUERTE LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	D: 27 CM	PORCELANA	BLANCO	
82	BANQUETES	BQ - VA0010	VAJILLA	PLATO FUERTE	NORITAKE	N/A	D: 27 CM	PORCELANA A	BLANCO	
83	BANQUETES	BQ - VA0011	VAJILLA	PLATO HONDO LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	D: 19 CM X AL: 4 CM	PORCELANA	BLANCO	
84	BANQUETES	BQ - VA0012	VAJILLA	PLATO PAN LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	D: 16.5 CM	PORCELANA	BLANCO	

85	BANQUETES	BQ - VA0013	VAJILLA	PLATO POSTRE LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	D: 21 CM	PORCELANA	BLANCO	
86	BANQUETES	BQ - VA0014	VAJILLA	PLATO POSTRE	NORITAKE	N/A	N/A	PORCELNA	BLANCO	
87	BANQUETES	BQ - VA0015	VAJILLA	PLATO HONDO	NORITAKE	N/A	D:22,5 CM	PORCELNA	BLANCO	
88	BANQUETES	BQ - VA0016	VAJILLA	SALSERA MANTEQUILLERA	 CHEF CARE	N/A	D: 9 CM	PORCELANA	BLANCO	
89	BANQUETES	BQ - VA0017	VAJILLA	SALSERA MANTEQUILLERA	 MERIT PORCELAI	N/A	D: 7,5 CM	PORCELANA	BLANCO	

90	BANQUETES	BQ - VA0018	VAJILLA	TAZA EXPRESO CON LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	D: 6 CM X AL: 5 CM	PORCELANA	BLANCO	
91	BANQUETES	BQ - VA0019	VAJILLA	TAZA CON LOGO	NORITAKE FINE PORCELAIN	N/A	D: 8 CM X AL: 6,5 CM	PORCELANA	BLANCO	
92	BANQUETES	BQ - VA0020	VAJILLA	TAZA	CORONA	N/A	D: 8 CM X AL: 7,5 CM	PORCELANA	BLANCO	