



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencia y Tecnología
Carrera de Ingeniería en producción

**Gestión por procesos y análisis de valor
agregado para la empresa Zircus en el área de
producción**

Trabajo previo a la obtención del grado
académico de Ingeniería en producción

Autor:

Doménica Lizbeth Alvarado Vivar

Director:

Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca – Ecuador

Año

2023

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de titulación a mis padres, hermana, Fabricio y Juliana, quienes siempre han brindado un apoyo incondicional y me han motivado en cada momento. Asimismo, deseo expresar mi sincero agradecimiento a mis amigas, quienes han estado a mi lado de manera constante durante toda mi carrera universitaria, ofreciéndome su apoyo inquebrantable. Todos ellos han desempeñado un papel fundamental en el logro de este meta.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento a Dios por haberme guiado en cada paso de este camino. Asimismo, quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a todos mis profesores, en particular a Damián Encalada, por su paciencia inagotable y su invaluable apoyo que me han brindado para culminar con éxito esta etapa. Además, quiero destacar el constante estímulo y aliento de mis padres, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental para lograr este importante logro en mi vida.

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar las operaciones en el ámbito empresarial del Restaurant Zircus. Se realizó un análisis de la situación de la empresa utilizando herramientas como FODA y PESTEL. Estas herramientas ayudaron a identificar los factores clave que afectan el negocio de la organización. Con base en la información recopilada y haciendo uso de diferentes técnicas dentro de la gestión por procesos, se propuso un conjunto de procesos que se enfocan en objetivos claros, entradas y salidas definidas, así como en la identificación y gestión de riesgos. Se espera que estos procesos sean factibles y contribuyan a mejorar la organización en su conjunto.

Palabras clave: FODA, Gestión por procesos, productividad, subprocesos, valor agregado.

ABSTRACT

The main objective of this study was to propose a process management model to improve the business operations of Zircus Restaurant. An analysis of the company's situation was carried out using tools such as SWOT and PESTEL. These tools helped to identify the key factors affecting the organization's business. Based on the information gathered and making use of different techniques within process management, a set of processes was proposed that focus on clear objectives, defined inputs and outputs, as well as risk identification and management. These processes are expected to be feasible and contribute to improving the organization as a whole.

Key words: SWOT, Process management, productivity, sub-processes, value added.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	iii
Abstract.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1: ANTECEDENTES de la organización	2
1.1 Historia de la empresa	2
1.2 Misión.....	2
1.3 Visión	2
1.4 Estructura organizacional	3
1.5 Análisis FODA	3
1.5.1 Fortalezas	4
1.5.2 Oportunidades	5
1.5.3 Debilidades.....	6
1.5.4 Amenazas	7
1.6 Análisis PORTER.....	9
1.6.1 Amenaza de nuevos competidores	10
1.6.2 Poder de negociación de proveedores.	11
1.6.3 Poder de negociación de clientes	12
1.6.4 Rivalidad entre competidores existentes	12
1.7.5 Amenaza de productos sustitutos.	14
1.8 Análisis PESTEL.....	15
1.8.1 Factores políticos.....	15
1.8.2 Factores económicos	16

1.8.3	Factores sociales.....	16
1.8.4	Factores tecnológicos	17
1.8.5	Factores ambientales	17
1.8.6	Factores legales	18
Capítulo 2: Marco teórico-gestión por procesos		19
2.1	Definición de gestión por procesos	19
2.1.1	Funciones de la gestión por procesos	19
2.1.2	Límites de un proceso	20
2.1.3	Ventajas del enfoque a procesos	20
2.2	Flujo de procesos	22
2.2.1	Definición y elementos de un flujo de procesos	22
2.2.2	Características de un diagrama de flujo	23
2.2.3	Elaboración de un diagrama de flujo.....	23
2.3	Cadena de valor	24
2.3.2	Definición.....	24
2.3.3	Elementos de una cadena de valor	24
2.4	Mapa de procesos	25
Capítulo 3: Identificación de procesos y análisis del modelo de gestión		26
3.1	Mapa de procesos de la empresa Zircus	26
3.2	Caracterización del proceso gerencial	27
3.3	Caracterización del proceso de compras	28
3.4	Caracterización del proceso de producción.....	29
3.5	Caracterización del proceso de ventas.....	30
3.6	Caracterización del proceso de contabilidad	32
3.7	Matriz de interrelación.....	33
	34

Capítulo 4: ANÁLISIS de valor agregado y procesos claves	35
4.1 Definición de los procesos clave de la empresa	35
4.2 Subprocesos y actividades	36
4.3 Análisis de valor agregado y optimización de procesos	40
4.4 Análisis de valor agregado y optimización del proceso de producción ...	42
4.5 Indicadores propuestos para los procesos analizados	48
Capítulo 5: MODELO de estandarización	49
5.1 Pasos para el modelo de estandarización de la empresa Zircus	49
5.2 Tiempo para pruebas pilotos	50
5.2.1 Evaluación de valor agregado y cronograma para pruebas piloto	50
5.2.2 Periodo de validación para procesos caracterizados	50
5.2.3 Plazo sugerido para la verificación de planes de control	50
5.3 Análisis de valor agregado	51
5.3.1 Plazo sugerido para revisar las mejoras implementadas en el análisis de valor agregado	52
Conclusiones	55
RECOMENDACIONES	56
Bibliografía	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.FODA cruzado	8
Tabla 2.Matriz de interrelación	33
Tabla 3.Valor agregado del proceso de producción.....	42
Tabla 4.Valor agregado del proceso de producción.....	43
Tabla 5.Valor agregado del proceso de producción.....	44
Tabla 6.Valor agregado del proceso de producción.....	45
Tabla 7.Valor agregado del proceso de producción.....	46
Tabla 8.Valor agregado del proceso de producción.....	47
Tabla 9.Diagrama de Gantt.	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Estructura organizacional	3
Figura 2.Análisis FODA	4
Figura 3.Análisis PORTER.....	9
Figura 4.Mapa de procesos	26
Figura 5.Procesos y subprocesos	37
Figura 6.Ventas	37
Figura 7.Producción	39
Figura 8.Compras.....	40

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal proponer un modelo de gestión por procesos para las operaciones del Restaurant Zircus. Se llevó a cabo un exhaustivo análisis de la situación de la empresa, empleando herramientas estratégicas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal). Estas herramientas permitieron identificar los factores clave que impactan a la organización.

Con base en la información recopilada, se procedió a aplicar diferentes técnicas y enfoques de gestión por procesos. Se propuso un conjunto de métodos que se centran en objetivos claros, con entradas y salidas definidas, así como en la identificación y gestión de riesgos. El enfoque de valor agregado también se consideró durante el análisis y diseño de los procesos.

Se espera que la implementación de este modelo de gestión por procesos y el análisis de valor agregado contribuyan significativamente a mejorar la eficiencia y efectividad de la organización en su conjunto. Esto se logrará mediante la optimización de los procesos operativos en el área de producción del Restaurant Zircus. Además, se busca generar un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas, así como para el seguimiento y mejora continua de los procesos dentro de la organización.

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Historia de la empresa

El restaurante Zircus está ubicado en el centro de la ciudad de Cuenca en la Av. Del estadio y Florencia Astudillo esquina, éste nace con la idea de Juan Carlos Quito y su esposa Daniela Cando con el apoyo de Estefanía Cando pudieron empezar con la construcción del hotel ya que éste era su sueño.

El hotel abrió sus puertas al público el día 2 de septiembre del año 2014, posee una infraestructura innovadora que llama la atención de las personas de la ciudad y de turistas por su mezcla entre estilo y lujo. Éste cuenta con distintas áreas como son gimnasio, centro de negocios, salones para eventos y con su restaurante Zircus, el cual consta con tres zonas que son: restaurante, cafetería y el rooftop.

El restaurante tiene una oferta gastronómica que rescata los sabores locales con productos agroecológicos que son cultivados por productores de las parroquias cercanas a la ciudad, apoyando al desarrollo de las comunidades y cuidando de la salud de nuestros clientes.

El rooftop (Zielo) está ubicado en el séptimo piso del hotel el que tiene una vista privilegiada de la ciudad dentro de domos de cristal que posee una excelente iluminación y calefacción, platos a la carta y coctelería.

1.2 Misión

Brindar servicios de excelencia, que por su calidad y servicio tiene la fidelización de nuestros clientes, ya que éstos constituyen nuestro éxito.

1.3 Visión

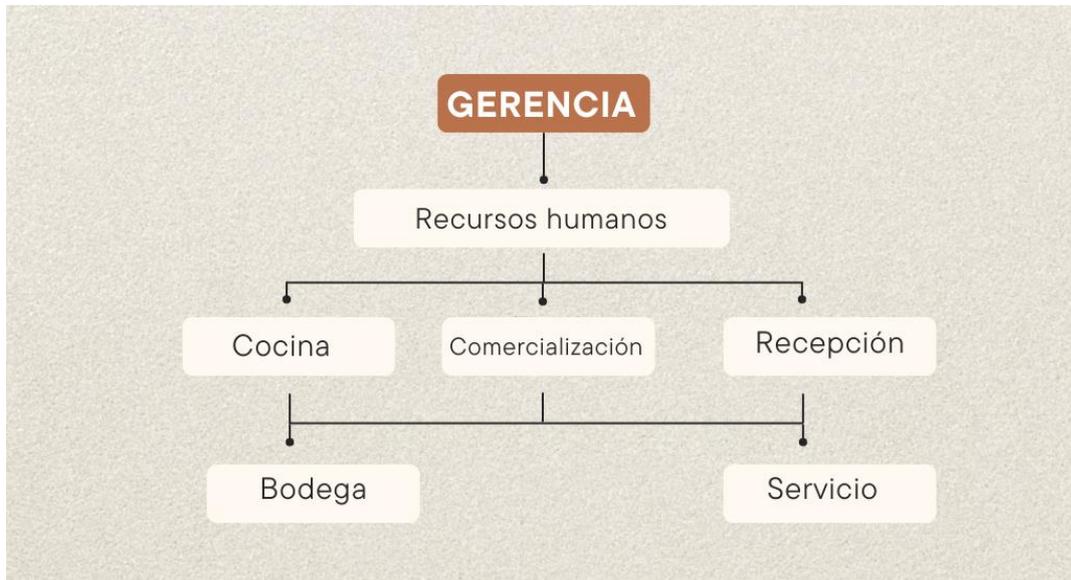
Convertirnos en un hotel con un sólido prestigio a nivel local, nacional e internacional fomentando el desarrollo turístico de la ciudad de Cuenca, ofreciendo servicios personalizados que permitan el bienestar de nuestros clientes.

1.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional es un sistema que se utiliza para establecer una jerarquía y definir los roles y responsabilidades de cada puesto dentro de la misma. Esto permite establecer cómo se llevarán a cabo las operaciones de la organización y cómo se lograrán las metas y objetivos, lo que a su vez permite un crecimiento futuro. Esta estructura se puede representar a través de una tabla organizacional (Brume, 2019).

Figura 1.

Estructura organizacional



Estructura de cómo está distribuida la organización.

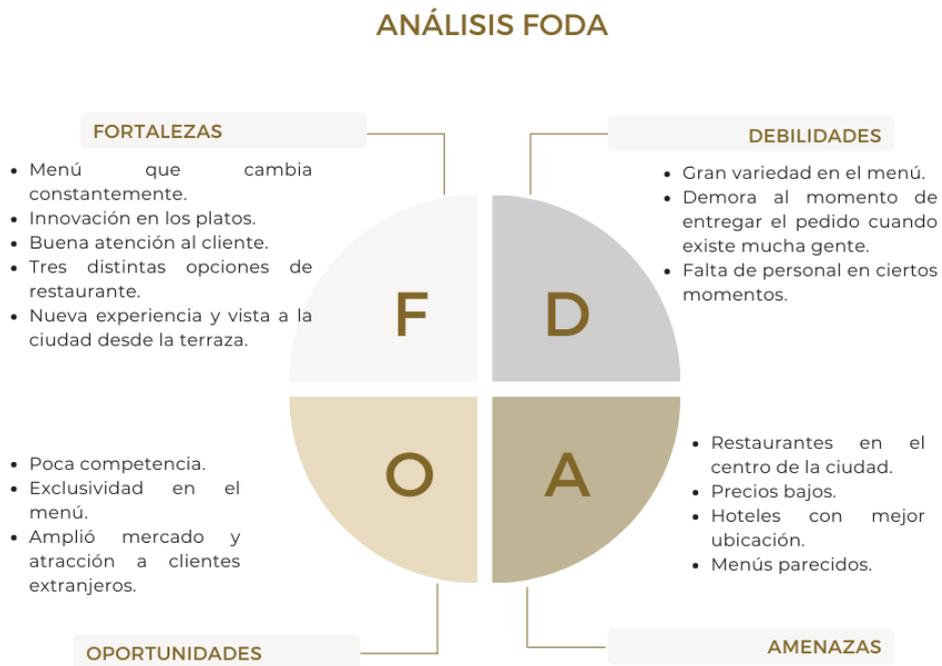
Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en la figura 1 la estructura jerárquica de la organización, cuya finalidad es identificar los roles y las responsabilidades de cada puesto en la empresa.

1.5 Análisis FODA

El análisis FODA permite comprender la situación actual de una empresa mediante la evaluación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) como se muestra en la figura, lo que facilita la identificación de los aspectos clave que podrían influir en el rendimiento de la empresa (Fred y Forest, 2017).

Figura 2.
Análisis FODA



Cuadro del análisis FODA.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se puede apreciar la matriz del análisis FODA con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el análisis. Esta matriz es utilizada como base para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias comerciales que permitan mejorar la posición de la empresa en un mercado específico y en un momento determinado.

1.5.1 Fortalezas

Se reconoce como una fortaleza de la organización cualquier función que ésta realice de manera efectiva, incluyendo habilidades, capacidades y competencias demostradas por su personal. Además, se consideran los recursos valiosos de la organización y su capacidad competitiva, los cuales le permiten lograr una posición favorable en el entorno social. A continuación, exploraremos las fortalezas del restaurante Zircus para comprender sus puntos fuertes (Ponce, 2006).

- El restaurante se distingue por ofrecer un menú dinámico que se actualiza regularmente, esto implica que los clientes siempre tendrán una amplia variedad de opciones para elegir.

- Los chefs se destacan por su constante innovación, identificando las últimas tendencias y preferencias de los consumidores, también se puede fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los chefs, ya sea dentro de la propia empresa o en eventos y conferencias del sector, con el objetivo de inspirar nuevas ideas e impulsar la creatividad en el desarrollo de nuevos platos.

- El personal se destaca por brindar una excelente atención al cliente, dedicación al cliente garantiza una experiencia satisfactoria y placentera, generando confianza y fidelidad en quienes nos visitan.

- Se tiene tres distintas opciones de restaurante las cuales son: restaurante, rooftop (Zielo) el cual es una terraza y una cafetería. Cada una de estas opciones brinda un ambiente único y atractivo, permitiendo a nuestros clientes elegir el lugar que mejor se adapte a sus preferencias y necesidades.

- La terraza en el rooftop ofrece a los clientes una experiencia completamente nueva, brindando un ambiente exclusivo donde se puede disfrutar de vista a la ciudad y un acogedor domo que está equipado con música ambiental, calefacción para mayor comodidad y una amplia selección de platos a la carta.

1.5.2 Oportunidades

Las oportunidades se definen como fuerzas ambientales que no pueden ser controladas por la organización pero que representan elementos con potencial para aumentar el crecimiento o mejorar la organización. La presencia de oportunidades en el entorno es un factor crucial que permite a la organización adaptar sus estrategias para aprovecharlas al máximo y lograr sus objetivos. A continuación, exploraremos las oportunidades existentes en el mercado que podrían beneficiar a la empresa (Ponce, 2006).

- Escasa competencia en el mercado de los rooftops ubicados en el centro de la ciudad. Esta falta de competidores directos brinda la posibilidad de destacarse y aprovechar un nicho de mercado poco explorado. La ubicación privilegiada en el centro de la ciudad también atrae a un público diverso y potencialmente numeroso. En resumen, esta oportunidad ofrece la ventaja de la escasa competencia y la ubicación estratégica en el centro de la ciudad.

- Ofrecer un menú exclusivo, donde el personal de cocina se encarga de elaborar platos variados y únicos para el restaurante. El enfoque se centra en ofrecer una

experiencia gastronómica diferenciada, donde los clientes podrán disfrutar de opciones culinarias exclusivas que no encontrarán en otros lugares. Esto brinda una ventaja competitiva al destacarse por su propuesta gastronómica distintiva y atractiva para los comensales.

- El hotel puede atraer clientes extranjeros a través de reconocimientos en TripAdvisor y premios de hoteles, lo que genera confianza y visibilidad. En segundo lugar, el mercado objetivo del hotel es amplio y diverso, abarcando tanto a clientes locales como extranjeros de diferentes edades. Esto proporciona un potencial de crecimiento significativo y la posibilidad de adaptar la oferta para satisfacer las necesidades de cada segmento de clientes.

1.5.3 Debilidades

La debilidad de una organización es cualquier factor que se considere vulnerable en cuanto a su estructura interna o alguna actividad específica que la empresa realiza de manera ineficiente, lo que la sitúa en una posición desfavorable o débil en comparación con su competencia. A continuación, se presentarán las debilidades identificadas en la empresa para su análisis (Ponce, 2006).

- El extenso menú puede dificultar la elección para algunos clientes, ya que tantas opciones pueden resultar abrumadoras. Se podría abordar simplificando el menú, ofreciendo recomendaciones destacadas o proporcionando descripciones detalladas de los platos para facilitar la elección.

- Durante las horas pico, especialmente en las noches, puede haber demoras en la entrega de los pedidos debido a la alta demanda en el restaurante, la cafetería y el rooftop. Se pueden tomar medidas como aumentar el personal y optimizar los procesos para abordar esta debilidad.

- Escasez de personal que podemos experimentar en ciertos momentos, especialmente durante las noches, debido a la gran afluencia de clientes que visitan nuestro establecimiento. La alta demanda puede sobrepasar la capacidad del personal disponible para atender de manera eficiente a todos los clientes, lo que puede resultar en un servicio más lento o menos satisfactorio. Para abordar esta debilidad, se pueden considerar opciones como contratar personal adicional, implementar horarios flexibles o mejorar la planificación de los turnos para garantizar una mejor cobertura durante los momentos de mayor concurrencia. Esto ayudará a brindar un servicio más ágil y de calidad a todos los clientes.

1.5.4 Amenazas

Las amenazas son fuerzas ambientales externas a la organización, no controlables por ella, que representan aspectos negativos o problemas potenciales. Es importante considerar las amenazas presentes en el entorno para poder diseñar estrategias que minimicen sus efectos y fortalezcan la posición de la organización en el mercado. Analizaremos las posibles amenazas que enfrenta el restaurante y evaluaremos su posición en relación a ellas (Ponce, 2006).

- Competencia de otros restaurantes en el centro de la ciudad que tienen una mejor ubicación y vistas de la ciudad. Podemos contrarrestarla destacando otras fortalezas, como la calidad de la comida, el servicio excepcional y la experiencia única que ofrecemos.

- Otros restaurantes, cafeterías y algunos rooftops que ofrecen precios más bajos y más accesibles. La disponibilidad de opciones con precios más económicos puede atraer a clientes que buscan opciones más asequibles y afectar nuestra capacidad para atraer y retener clientes. Para hacer frente a esta amenaza, podemos destacar otros aspectos distintivos de nuestro establecimiento, como la calidad de la comida, la atención al cliente y la experiencia única que ofrecemos. Además, podemos enfocarnos en comunicar el valor agregado que proporcionamos a través de la calidad de los ingredientes, la preparación cuidadosa de los platos y el ambiente especial que brindamos.

- Competencia de hoteles con mejor ubicación en el centro de la ciudad, que ofrecen precios más bajos o están dentro del rango estándar. Para abordarla, podemos resaltar nuestras ventajas únicas, servicios adicionales y calidad del servicio.

- El menú del lugar tiene ciertas similitudes con otros restaurantes, ya que ofrece platos gourmet que pueden encontrarse en diferentes establecimientos. Esto puede dificultar destacarse y diferenciarse de la competencia, ya que los clientes podrían percibir una oferta similar en términos de opciones de comida gourmet. Para abordar esta amenaza, se pueden considerar opciones como incorporar platos únicos y distintivos al menú, ofrecer combinaciones de ingredientes innovadoras o presentar una propuesta gastronómica temática o especializada que brinde una experiencia diferenciada a los clientes.

Tabla 1.
FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Menú que cambia constantemente. 2. Innovación en los platos. 3. Buena atención al cliente. 4. Tres distintas opciones de restaurante. 5. Nueva experiencia y vista a la ciudad desde la terraza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran variedad en el menú. 2. Demora al momento de entregar el pedido cuando existe mucha gente. 3. Falta de personal en ciertos momentos.
		Estrategias FO	Estrategias DO
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca competencia. 2. Exclusividad en el menú. 3. Atracción de clientes extranjeros. 4. Amplio mercado. 	<p>O1F5 Brindar una buena experiencia al cliente.</p> <p>O3F3 Los clientes regresan por la atención que se les brinda.</p>	<p>D1O2 Existen pocos lugares en los que ofrezcan alimentos de calidad.</p> <p>D3O1 La gente está dispuesta a esperar para poder adquirir una experiencia de comida gourmet.</p>
		Estrategias FA	Estrategias DA
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restaurantes en el centro de la ciudad. 2. Precios bajos. 3. Hoteles con mejor ubicación. 4. Menús parecidos. 	<p>A1F4 Buena publicidad para llamar la atención del cliente.</p> <p>A3F3 Posee un personal que brinda buena atención y su ubicación permite una vista a los lugares de la ciudad.</p>	<p>A2D1 Tener platos a un precio más accesible.</p> <p>A4D1 Calidad en los platos que se sirven.</p>

Tenemos el FO, FA, DO, DA del restaurant.

Fuente: Elaboración propia.

El FODA cruzado es una herramienta útil en la que se puede desprender diversas estrategias que resultan más adecuadas para la organización. Aceveres (2004) afirma que “dada la forma en que deben responder las características internas de la empresa al entorno externo” (p. 134).

1.6 Análisis PORTER

PORTER nos ayuda a tener un análisis relacionado con los clientes, proveedores, productos sustitutos, nuevos competidores potenciales y la competencia. Conociendo todo esto nos ayuda a saber en qué posición del mercado nos encontramos (Fred y Forest, 2017).

Figura 3.
Análisis PORTER



Cuadro de las fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia

1.6.1 Amenaza de nuevos competidores

A continuación, exploraremos la historia y las cualidades de tres establecimientos: Histórico, Itza Hotel y Boutique, y Cantina La Única. Con el objetivo de comprender mejor sus características y descubrir por qué se les considera competidores significativos en el mercado.

- Histórico es un establecimiento situado en el centro de la ciudad, que se caracteriza por su exquisita oferta gastronómica, amplia variedad de coctelería y la adición de una discoteca para complementar la experiencia del cliente. Este establecimiento ha logrado destacarse en el mercado gracias a su enfoque en la calidad de servicio y productos ofrecidos, lo cual se traduce en un alto nivel de satisfacción de su distinguida clientela (Historico , 2022).

Por otra parte, Zircus es un establecimiento situado en un sector de la ciudad conocido como el estadio. Este lugar llama la atención por ofrecer a sus clientes una impresionante variedad de platos gastronómicos, que se destacan por su calidad, cuenta con una variada carta de cócteles, se enfoca en brindar a sus clientes una experiencia memorable, que combine un ambiente acogedor y elegante.

Histórico representa una amenaza para Zircus en el mercado debido a su posición estratégica y la presencia de una discoteca, lo que le ha permitido atraer una gran cantidad de clientes. Mientras tanto, Zircus se enfoca en ofrecer una experiencia gastronómica, también tiene un amplio nicho de mercado que abarca a diferentes grupos de población, desde jóvenes hasta adultos mayores y familias.

- Itza Hotel Boutique se ubica en una zona céntrica de la ciudad y ofrece tanto alojamiento como servicio de restaurante. Su restaurante se destaca por su amplia selección de platos de carácter internacional y local. Además, en su área de rooftop ofrece una variedad de cócteles clásicos ideales para disfrutar en un ambiente tranquilo y agradable (ITZA Hotel Boutique, 2022).

Por otro lado, Zircus es un establecimiento con una amplia variedad de servicios, que incluyen alojamiento hotelero, un restaurante de alta categoría y una innovadora sección denominada Zielo, conformada por domos que permiten apreciar vistas panorámicas de la ciudad. Su oferta gastronómica es diversa con una amplia selección de platos y una variedad de cocteles.

Itza representa una amenaza para Zircus debido a que ambos establecimientos ofrecen servicios de alojamiento y restaurante. Itza se destaca por su ubicación más conveniente, lo cual atrae tanto a clientes locales como a turistas y visitantes extranjeros, brindándoles la oportunidad de explorar y disfrutar fácilmente de la ciudad. Sin embargo, es importante resaltar que Zircus cuenta con domos que poseen calefacción, esta distinción contrasta con el rooftop de Itza, que es al aire libre y carece de esta característica.

- Cantina la única situada en pleno centro de la ciudad, su menú se caracteriza por platillos representativos de la gastronomía mexicana, con opciones tradicionales como tacos, enchiladas, quesadillas y guacamole. Ofrece una experiencia culinaria de alta calidad, además el establecimiento ofrece una temática y atmósfera que refleja la cultura y tradición de México (La unica, 2022).

Por otra parte, Zircus se distingue por brindar a sus clientes una experiencia excepcional al permitirles disfrutar de impresionantes vistas desde sus exclusivos domos, estos espacios proporcionan un ambiente acogedor, equipados con sistemas de calefacción, lo que garantiza la comodidad y el confort de los visitantes en cualquier estación del año. Así mismo, cuenta con un variado menú, el cual ofrece una amplia selección de platos gastronómicos.

La Cantina La Única es vista como una posible competencia para Zircus debido a su ubicación privilegiada y su rooftop al aire libre, su enfoque gastronómico se centra en la comida mexicana, lo que atrae a un público específico en busca de cierta experiencia culinaria. Por lo que, Zircus posee un amplio nicho de mercado por su oferta gastronómica más variada.

1.6.2 Poder de negociación de proveedores.

En el siguiente apartado, analizaremos los proveedores que son parte fundamental de nuestro restaurante, destacando principalmente a los supermercados y mercados, que desempeñan un papel clave en nuestro abastecimiento. Exploraremos los beneficios que estos proveedores aportan a nuestro negocio y cómo contribuyen a nuestro éxito.

En cuanto a los proveedores, Zircus cuenta con un poder de negociación significativo con el supermercado Supermaxi, conocido por ofrecer productos de alta calidad que son cuidadosamente seleccionados antes de ser adquiridos. Por otro lado, en Coralcentro y Megatienda, es posible encontrar productos a precios más económicos,

aunque es importante tener en cuenta que en algunas ocasiones la calidad de estos productos puede no cumplir con las expectativas esperadas. Dado que Zircus adquiere grandes volúmenes de productos, su influencia en las negociaciones con los proveedores es considerable. No obstante, es crucial asegurarse de que los productos cumplan con los estándares de calidad necesarios para garantizar la satisfacción de los clientes.

Los mercados desempeñan un papel crucial en el abastecimiento de productos para Zircus, ya que ofrecen una variedad de productos a precios más accesibles. Establecer relaciones comerciales sólidas con los vendedores de los mercados es fundamental para garantizar la disponibilidad de productos frescos y de calidad. Además, es importante que las entregas de los productos sean puntuales para mantener un flujo de suministros constante y satisfacer las necesidades de los clientes.

1.6.3 Poder de negociación de clientes

En el siguiente apartado, exploraremos en detalle el perfil de nuestros clientes, sus preferencias culinarias y las experiencias que buscan al visitar nuestro restaurante.

En Zircus, se reconoce la existencia de una demanda de clientes que buscan una experiencia gastronómica de alto nivel, donde el precio no sea el factor principal; estos clientes son exigentes en términos de ambiente, presentación de platos y calidad. Conscientes de esto, se trabaja arduamente para ofrecer una propuesta culinaria que destaque tanto en términos visuales como en sabores.

Para adaptarse a las preferencias individuales y satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de mercado, Zircus ofrece dos opciones de espacios. Por un lado, cuenta con un espacio al aire libre diseñado para aquellos que disfrutan de la frescura y amplitud del entorno. Por otro lado, ofrece un espacio cerrado especialmente concebido para brindar un ambiente más íntimo y resguardado.

1.6.4 Rivalidad entre competidores existentes

En esta sección, analizaremos a fondo a nuestros competidores en el mercado, entre ellos Mansión Matilde, Rooftop y Negroni Rooftop, y evaluaremos por qué representan una amenaza para nuestro restaurante. Exploraremos en detalle lo que ofrecen a los clientes, así como su trayectoria y tiempo de presencia en el mercado. Al comprender

mejor a nuestros competidores, estaremos en una mejor posición para tomar decisiones estratégicas y mantenernos competitivos en el mercado.

- En el centro histórico de la ciudad se ubica Mansión Matilde, un establecimiento que ofrece una experiencia única y diversa por sus cuatro espacios distintos. En su sala de té, los visitantes podrán deleitarse con una selección de bocadillos y pasteles, mientras que en el bar disfrutarán de una amplia variedad de tragos y cócteles con una vista al Parque Calderón y la Catedral, así mismo el afamado restaurante Matilde, reconocido por ofrecer exquisita comida gastronómica clásica. Por último, se cuenta con un elegante salón de eventos conocido como "Salón de los Tratados" o "Salón Diplomático", que se destaca por su sofisticación y ambiente distinguido (Crespo, 2021; Ñan Magazine, 2023).

Por otro lado, Zircus brinda a sus comensales una selección de cuatro ambientes distintivos que se adaptan a diversos gustos y ocasiones. En su restaurante, los clientes podrán deleitarse con una variedad de platos gastronómicos, aquellos que prefieran un ambiente más tranquilo podrán disfrutar de la cafetería, ideal para un café o bocadillo. Para aquellos que buscan una experiencia al aire libre, la azotea ofrece vistas a la ciudad, además se pone a disposición de sus clientes un espacioso salón de eventos para aquellos que deseen celebrar ocasiones especiales en un entorno excepcional.

Mansión Matilde emerge como un competidor destacado al ofrecer cuatro espacios distintos. Aunque ambos establecimientos tienen ciertas similitudes en términos de diversidad de ambientes, cada uno tiene características únicas que los distinguen y les permiten atraer a diferentes tipos de clientes. Esta competencia constante motiva a Zircus a mantenerse a la vanguardia de la excelencia e innovación para destacarse aún más en el sector.

- El establecimiento Rooftop está ubicado cerca de Turi, aunque se encuentra en una zona apartada ofrece una vista de la ciudad. El lugar cuenta con dos espacios, uno al aire libre y otro cerrado, ofreciendo un menú variado, que incluye opciones como sushi, tacos de cerdo y tapas exquisitas, entre otros platos. (Ecuador.travel, 2021).

Zircus ofrece su exclusivo rooftop dentro de elegantes domos equipados con calefacción para garantizar la comodidad de los visitantes. Además de disfrutar de una agradable música de fondo, los comensales poseen una amplia variedad de platos gastronómicos y coctelería.

Rooftop se considera una amenaza para Zircus debido a su larga permanencia en el mercado, además de su concepto original se ha incorporado un atractivo al adicionar una discoteca. Esta combinación de factores ha contribuido a la posición destacada del Rooftop y representa un desafío para Zircus en términos de mantener su atractivo para los clientes y posicionamiento en el mercado.

- Negróni Rooftopes es un establecimiento ubicado en el centro de la ciudad, justo enfrente del Parque Calderón, ofrece un ambiente al aire libre que brinda a los visitantes que buscan una experiencia gastronómica, coctelería y vistas panorámicas. (Ecuador.travel, 2021).

Zircus cuenta con un exclusivo rooftop ubicado dentro de un elegante domo, cada domo está equipado con calefacción para brindar comodidad a los visitantes, mientras disfrutan de una agradable música de fondo. Además, en este entorno moderno y lujoso, los comensales pueden deleitarse con una amplia variedad de platos gastronómicos y coctelería.

Este competidor representa un desafío para Zircus debido a su ubicación privilegiada, que ofrece una doble ventaja: disfrutar de una deliciosa comida mientras se admira el centro histórico. Negróni se convierte en un competidor por la vista, comida y coctelería.

1.7.5 Amenaza de productos sustitutos.

A continuación, se abordará la temática de los sustitutos de los rooftops y se analizarán las ventajas que estos ofrecen como alternativas.

Como alternativas viables, se pueden considerar los miradores, los cuales a menudo se busca un lugar que ofrezca una vista panorámica, como son el mirador de Turi, Ictocruz y los parques. De igual manera los centros de entretenimiento como son las discotecas, bares y karaokes en los que ofrecen una combinación de comida, coctelería y bebidas alcohólicas, brindando la posibilidad de pasar un agradable momento tanto en compañía de familiares como de amigos. Además, los centros de entretenimiento como las discotecas, bares y karaokes también son competidores a considerar. Estos lugares ofrecen una combinación de comida, coctelería y bebidas alcohólicas, brindando a los clientes la posibilidad de pasar un agradable momento.

En consecuencia, es esencial que Zircus esté atento a la competencia que representan los parques, miradores y busque destacar aún más en los aspectos distintivos que ofrece a sus clientes. Al hacerlo, podrá mantener su posición en el mercado y seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

1.8 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL nos brinda apoyo en la parte de la planificación estratégica del restaurante para poder evaluar el contexto y entorno actual en el cual se está desarrollando lo que nos permite analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Amador-Mercado, 2022).

1.8.1 Factores políticos

En Ecuador existen cambios en las políticas gubernamentales y estas regulaciones pueden afectar directamente a los hoteles y su capacidad para operar. Actualmente la estabilidad política del país es un factor que genera incertidumbre y desalienta a los turistas a visitar el país. En el caso de Ecuador, para el negocio de alojamientos, existen diversas normas y políticas que pueden afectar su funcionamiento. Al respecto, se encuentran involucrados varios agentes regulatorios.

Asimismo, el cumplimiento de las normas sanitarias es de vital importancia en el sector de alojamientos. En este sentido, el Ministerio de Turismo juega un papel relevante al establecer y supervisar las regulaciones turísticas, que abarcan aspectos como la calidad de los servicios y el cumplimiento de los estándares de seguridad.

Adicionalmente, si un hotel se encuentra en una zona con patrimonio cultural o natural protegido, el Ministerio de Cultura y Patrimonio tiene la autoridad para establecer regulaciones adicionales con el objetivo de preservar dicho patrimonio. Estas regulaciones pueden implicar restricciones en las modificaciones estructurales, requisitos de conservación y autorizaciones especiales para el uso de recursos naturales.

El cumplimiento de normas y políticas relacionadas con impuestos, permisos de funcionamiento, normas sanitarias, estándares de seguridad y protección del patrimonio cultural y natural son aspectos fundamentales que los hoteles en Ecuador deben considerar.

1.8.2 Factores económicos

En Ecuador, la economía está influenciada por una serie de factores económicos y agentes reguladores. La política fiscal, la política monetaria, el comercio exterior y sectores clave como el petróleo, la agricultura, el turismo y la industria manufacturera son algunos de los principales factores que afectan la economía del país. Las decisiones relacionadas con la política fiscal, como los impuestos, los gastos públicos y el presupuesto nacional, juegan un papel importante en el crecimiento económico y la estabilidad de Ecuador. El Banco Central del Ecuador, por su parte, implementa políticas monetarias que buscan controlar la inflación, el tipo de cambio y la estabilidad del sistema financiero. Además, el comercio exterior y las políticas comerciales pueden influir en el acceso a los mercados internacionales y en el desempeño económico en general, mientras que los sectores clave determinan el impacto directo en el crecimiento económico y la generación de empleo.

1.8.3 Factores sociales

Ecuador es un país multicultural y diverso, lo que implica una diversidad étnica y cultural que los hoteles deben considerar para satisfacer las necesidades de los distintos grupos de huéspedes. Para ello, pueden ofrecer opciones gastronómicas variadas, respetar las tradiciones locales y promover la inclusión de todas las personas, independientemente de su origen cultural. Los cambios demográficos también tienen un impacto en la industria hotelera, ya que el aumento de la población joven y de la clase media puede influir en las preferencias de alojamiento y demandas específicas de experiencias auténticas, servicios tecnológicos y actividades de ocio.

Además, los factores de sostenibilidad y responsabilidad social son cada vez más importantes para los huéspedes en Ecuador según Morales (2022), los hoteles deben adoptar prácticas sostenibles como la gestión eficiente de recursos, la reducción de residuos y la participación en proyectos comunitarios. Los viajeros también buscan opciones de alojamiento respetuosas con el medio ambiente y que promuevan prácticas responsables y que contribuyan al desarrollo de las comunidades locales. Por lo tanto, los hoteles en Ecuador deben considerar estas demandas y adaptarse a ellas para mantenerse competitivos en la industria turística.

1.8.4 Factores tecnológicos

En Ecuador, se ha observado un avance significativo en el acceso a las tecnologías de la información, con un 86% de la población que puede beneficiarse de ellas. Este progreso ha llevado a una disminución en los índices de analfabetismo digital y ha contribuido a mejorar la competitividad del país a nivel mundial. Según la investigación realizada por Morales (2022), se evidencia un aumento del 7,7% a nivel nacional entre los años 2019 y 2020, con incrementos del 5,6% en áreas urbanas y del 13,1% en áreas rurales.

Para lograr una mayor presencia en el mercado y mejorar el servicio ofrecido en los hoteles, es fundamental que las empresas utilicen la tecnología de manera efectiva. Esto incluye desde la creación de un sitio web para dar a conocer los servicios que ofrecen, hasta la implementación de software contable que agilice los procesos y reduzca el tiempo de espera de los clientes. Estas herramientas tecnológicas son clave para mantenerse competitivos y brindar un servicio eficiente en el entorno empresarial actual Morales (2022).

1.8.5 Factores ambientales

En Ecuador, la implementación de prácticas sostenibles en los negocios ha adquirido una relevancia significativa en la sociedad actual. Esto se debe a que fomentar la sostenibilidad no solo mejora la imagen pública de las empresas, sino que también tiene un impacto educativo y compromete a los colaboradores en la ayuda al medio ambiente. Específicamente, en los negocios de servicio que generan residuos, la responsabilidad en el manejo adecuado de estos desechos es de suma importancia. Además, esta gestión responsable de los residuos puede convertirse en una fuente de retorno financiero y contribuir a la ayuda social a través de la donación de artículos que ya no se utilizan Morales (2022).

El Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica en Ecuador respalda estas prácticas sostenibles y promueve la importancia de implementarlas en los negocios. La sociedad ecuatoriana valora cada vez más estas iniciativas sostenibles y reconoce los beneficios tanto para el medio ambiente como para la comunidad en general.

1.8.6 Factores legales

En Ecuador, el Ministerio de Turismo ha establecido regulaciones específicas para el sector de alojamiento turístico mediante el Reglamento de Alojamiento Turístico publicado en 2015. De acuerdo con el Capítulo I de este reglamento, es obligatorio contar con el registro de turismo y la licencia única anual de funcionamiento para llevar a cabo la actividad turística de alojamiento, y se deben cumplir con las disposiciones contenidas en el reglamento y otras normativas vigentes. Para obtener la licencia y el registro de turismo, se requiere la presentación de ciertos documentos, y en el caso de difusión de contenido audiovisual en las habitaciones de los hoteles, se deben cumplir con las disposiciones de propiedad intelectual Morales (2022).

Además, el reglamento establece los requisitos y servicios necesarios para que un hotel obtenga una categoría de tres, cuatro o cinco estrellas, lo cual incluye la disponibilidad de servicios como portales web con información detallada del establecimiento, facilidades para personas con discapacidad y fotografías actualizadas de las habitaciones y áreas comunes.

El propósito de estas regulaciones es garantizar la calidad, seguridad y transparencia en los establecimientos de alojamiento turístico en Ecuador, con el fin de brindar una experiencia positiva a los turistas que visitan el país. Por lo tanto, es esencial cumplir con estas regulaciones para asegurar un estándar adecuado en la industria hotelera.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO-GESTIÓN POR PROCESOS

2.1 Definición de gestión por procesos

La gestión por procesos se define como "un enfoque de gestión que se centra en el diseño, la implementación, el control y la mejora de los procesos organizacionales, con el fin de lograr una mayor eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente" (Fuentes, 2018, p. 27). Este enfoque implica la identificación de los procesos críticos de la organización, la definición de los indicadores de desempeño clave y la implementación de un sistema de monitoreo con una mejora continua. La gestión por procesos es una herramienta fundamental para lograr la excelencia operativa y la competitividad en un mercado cada vez más exigente (Fuentes, 2018).

En resumen, la gestión por procesos es una metodología que busca optimizar la forma en que se lleva a cabo las tareas y actividades dentro de una organización, con el objetivo de maximizar la eficiencia y eficacia de la empresa (García y Gutiérrez, 2016).

2.1.1 Funciones de la gestión por procesos

La gestión por procesos desempeña un conjunto de funciones fundamentales dentro de una organización. En primer lugar, busca mejorar la eficiencia al identificar y eliminar los cuellos de botella y actividades innecesarias en los procesos organizativos. Esto se traduce en una mayor eficiencia operativa y una reducción de costos significativa. Además, la gestión por procesos tiene como objetivo incrementar la eficacia de la organización al enfocarse en las necesidades y expectativas del cliente. Esto sería una mejora en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, lo que fortalece la satisfacción del cliente y la reputación de la organización (García y Gutiérrez, 2016).

Otra función esencial de la gestión por procesos es optimizar la toma de decisiones. Al proporcionar información detallada sobre el desempeño de los procesos de la organización, se facilita la toma de decisiones basadas en datos objetivos. Esto permite a los líderes y gerentes evaluar el rendimiento de los procesos, identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas informadas y oportunas (García y Gutiérrez, 2016).

Por último, la gestión por procesos fomenta la mejora continua en la organización. Al adoptar un enfoque sistemático, se promueve la revisión y optimización constante de los procesos. Esto permite a la organización adaptarse a los cambios del mercado, innovar y mantener su competitividad a lo largo del tiempo (García y Gutiérrez, 2016).

En resumen, la gestión por procesos desempeña un papel crucial en la mejora de la eficiencia y eficacia de una organización, optimizando la toma de decisiones y fomentando la mejora continua. Al aplicar este enfoque, las organizaciones pueden lograr resultados superiores y mantener su competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

2.1.2 Límites de un proceso

No existe una interpretación para los límites de procesos ya que esto depende del tamaño de la empresa, lo que es importante es tener un criterio determinado y que éste se mantenga a lo largo del tiempo. Para Pérez Fernández de Velasco (2012), parece lógico que:

- Los límites de procesos determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.
- Estén fuera del departamento para poder interactuar con el resto de procesos es decir con los proveedores y clientes.
- El límite inferior sea un producto con valor.

Teniendo en cuenta el punto de vista la tradicional organización por departamentos en cuanto a su alcance existe tres tipos de procesos los cuales son: Unipersonal, funcionales o intradepartamentales e interfuncionales o interdepartamentales.

2.1.3 Ventajas del enfoque a procesos

Se ha evidenciado que los directivos y mandos superiores son plenamente conscientes de que la mayoría de los errores, reclamaciones e insatisfacciones provienen de los procesos establecidos, y no tanto de los empleados, quienes únicamente se encargan de cumplir con dichos procesos. Por lo tanto, los procesos presentan las siguientes ventajas (Pérez Fernández de Velasco, 2012):

- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.

- En la medida en que se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o departamental.

- Aporta una visión más amplia y global de la Organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.

- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).

- Facilita la reducción de los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministros de servicio. Reduce interfases.

- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).

- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.

- En la medida en que el enfoque directivo se dirija a los procesos de empresa de amplio alcance, procesos clave, posibilita mejoras de fuerte impacto.

- Y por encima de todo, la gestión por procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

- Cuando se adquiere un conocimiento objetivo sobre el propósito y finalidad de las acciones emprendidas, se abre la puerta para mejorar y simplificar el uso de los recursos, teniendo en cuenta criterios de eficiencia global en contraposición a la eficiencia local o departamental. (p.75)

2.2 Flujo de procesos

2.2.1 Definición y elementos de un flujo de procesos

El flujo de procesos es una forma de representar gráficamente los diferentes pasos que un equipo debe seguir para lograr un objetivo específico. Al visualizar estos pasos en un diagrama de flujo común, es fácil para todos entender la secuencia en la que deben completarse las tareas (Team Asana, 2022).

Los elementos clave de un flujo de proceso son diversos y desempeñan roles fundamentales en el desarrollo y ejecución de los procesos. En primer lugar, las tareas representan actividades específicas dentro de un proceso más amplio, utilizadas cuando es necesario trabajar con un nivel de detalle más detenido. Por otro lado, las asociaciones son herramientas utilizadas para vincular información y elementos con procesos, mostrando las acciones que complementan una tarea (Ladines, 2020).

El flujo de secuencia se emplea para exhibir la secuencia en la que las actividades se llevarán a cabo dentro del proceso, asegurando una correcta coordinación y flujo de trabajo. El flujo de mensaje, por su parte, se utiliza para representar el intercambio de comunicación entre dos entidades capaces de enviar y recibir mensajes, facilitando la colaboración y coordinación (Ladines, 2020).

Los objetos de datos brindan detalles sobre cómo se utilizan y modifican los documentos, datos y otros elementos durante el proceso, asegurando un adecuado manejo de la información. Por otro lado, los depósitos de datos ofrecen un sistema para acceder y actualizar información almacenada, permitiendo su disponibilidad más allá del alcance del proceso (Ladines, 2020).

Los eventos, como el evento de inicio simple, evento intermedio simple y evento de finalización simple, marcan puntos clave en el flujo del proceso, indicando su inicio, etapas intermedias y culminación respectivamente. Estos eventos son relevantes para comprender el progreso y avance del proceso en su totalidad (Ladines, 2020).

En cuanto a las operaciones, éstas se llevan a cabo al realizar cambios intencionales en un objeto, ya sea en sus características físicas o químicas, o al ensamblar o desmontar componentes y partes. El transporte, en cambio, ocurre cuando hay un traslado de un objeto o materia prima de un lugar a otro (Peinado y Reis, 2007).

El esperar o retrasar se produce cuando un objeto o materia prima se coloca en una posición estática, esperando ser procesado o enviado en un momento posterior. Por su parte, la inspección consiste en examinar un objeto o materia prima con el propósito de identificarlo, determinar su cantidad o evaluar su calidad. Finalmente, el almacenamiento implica guardar y mantener objetos o materias primas en una zona protegida para preservar su valor (Peinado y Reis, 2007).

En conclusión, estos elementos del flujo de proceso desempeñan roles esenciales en la ejecución eficiente y efectiva de los procesos organizacionales, asegurando una coordinación adecuada, manejo de la información y progreso continuo.

2.2.2 Características de un diagrama de flujo

Los diagramas de flujo son ampliamente utilizados como una herramienta para representar y analizar los procesos en cualquier organización debido a una serie de características, según lo señalado por Torres (2017).

En primer lugar, su facilidad de uso y la mínima formación requerida para su creación e interpretación los convierten en una herramienta accesible para todos. Además, proporcionan una representación visual y esquemática de los pasos involucrados en un proceso, lo que facilita la comprensión y comunicación de la información. Los diagramas de flujo utilizan una simbología específica para cada paso del proceso, lo que permite una representación clara y uniforme. También tienen la flexibilidad de representar tanto procesos complejos como subdividirlos en subprocesos y crear diagramas de flujo individuales para cada uno. Estos diagramas muestran el valor agregado en cada etapa del proceso, lo que ayuda a identificar ineficiencias y oportunidades de mejora. En última instancia, los diagramas de flujo son una herramienta fundamental para lograr la mejora continua en las organizaciones, ya que permiten analizar y comprender cómo se desarrollan los procesos y brindan una base sólida para implementar cambios y optimizaciones.

2.2.3 Elaboración de un diagrama de flujo

La elaboración del diagrama puede comenzar siguiendo los siguientes pasos, utilizando los formatos mencionados anteriormente (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2022).

1. Transferir la información de la tabla de actividades del proceso a la plantilla de diagramación.
2. Identificar el símbolo más adecuado para representar cada una de las actividades del proceso.
3. Crear el diagrama del proceso.
4. Verificar la coherencia lógica del diagrama y asegurarse de incluir todas las actividades del proceso.
5. En caso de detectar alguna inconsistencia, consultar con el equipo encargado del análisis del proceso y tomar las medidas necesarias.

2.3 Cadena de valor

2.3.2 Definición

La cadena de valor se define como: El conjunto de actividades que una empresa lleva a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar soporte a un producto o servicio, desde la adquisición de materias primas hasta la disposición final del producto o servicio por parte del cliente (Porter, 1985)

Esta herramienta permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades en cada una de las actividades que componen la cadena, con el fin de optimizar los procesos y aumentar su ventaja competitiva en el mercado.

2.3.3 Elementos de una cadena de valor

La cadena de valor, desarrollada por Michael Porter (1985), es un modelo que describe los procesos mediante los cuales una empresa crea valor en sus productos o servicios. Según Porter, la cadena de valor se compone de dos tipos de actividades: las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas directamente involucradas en la creación y entrega del producto o servicio al cliente. Estas actividades se dividen en cinco categorías principales (Porter, 1985).

En primer lugar, la logística de entrada abarca las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios para la producción. Luego, las operaciones se refieren a las actividades de transformación de los insumos en el producto final. La logística de salida comprende las actividades relacionadas con la distribución del producto final al cliente. A continuación, el marketing y las ventas se

ocupan de las actividades relacionadas con la promoción, publicidad y venta del producto o servicio. Por último, el servicio postventa engloba las actividades relacionadas con la atención al cliente después de haber adquirido el producto o servicio (Porter, 1985).

Las actividades de apoyo son aquellas que respaldan y contribuyen a mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades primarias en la cadena de valor de una empresa. Estas actividades se dividen en cuatro categorías clave (Porter, 1985).

En primer lugar, la infraestructura comprende actividades relacionadas con la administración general de la empresa, como la planificación estratégica y la gestión de la información. A continuación, la gestión de recursos humanos abarca actividades relacionadas con la selección, formación y desarrollo del personal. El desarrollo tecnológico se refiere a las actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías. Por último, las adquisiciones incluyen actividades relacionadas con la selección y gestión de proveedores y alianzas estratégicas (Porter, 1985).

Estas actividades de apoyo, en conjunto con las actividades primarias, forman una cadena de valor que permite a una empresa crear y ofrecer productos o servicios de alta calidad y eficiencia. Al comprender cómo cada actividad contribuye al valor total de su producto o servicio, las empresas pueden identificar áreas de mejora y optimizar su cadena de valor para fortalecer su ventaja competitiva (Porter, 1985).

2.4 Mapa de procesos

Un mapa de procesos es una representación gráfica de la clave de una organización, que muestra cómo se interrelacionan y son adecuadas sus entradas, salidas y actividades. El mapa de procesos ayuda a las organizaciones a comprender sus procesos, a identificar áreas de mejora y establecer prioridades para la optimización de procesos. Además, permite una mejor comunicación y coordinación entre diferentes áreas y departamentos de la organización (Pardo, 2018).

CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN

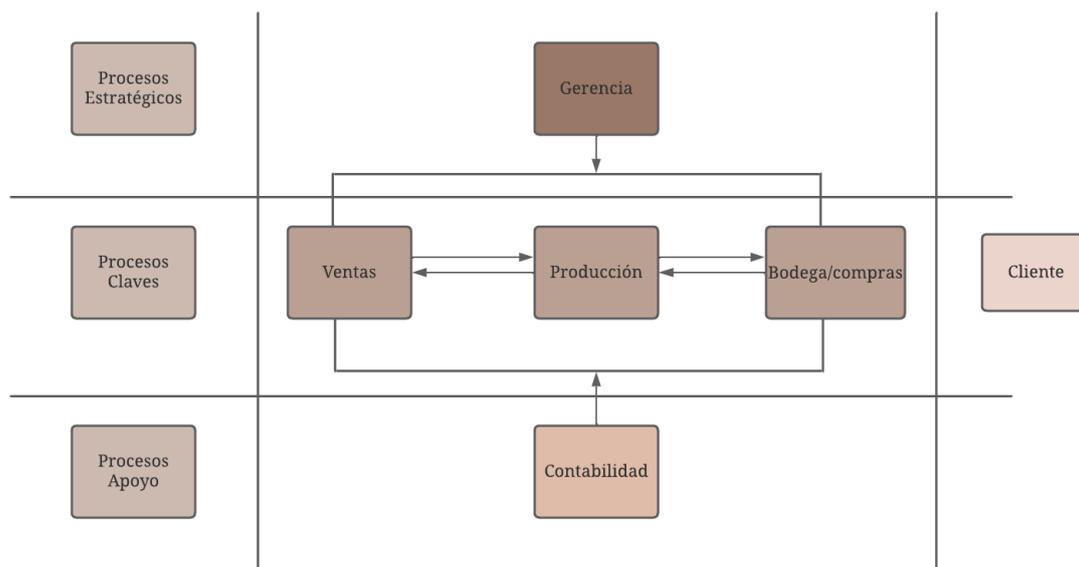
3.1 Mapa de procesos de la empresa Zircus

El mapa de procesos revela la secuencia y las conexiones entre los procesos existentes. Como resultado, proporciona una representación clara de la estructura de procesos de la organización, así como del marco metodológico que facilita el funcionamiento interno y la generación de los productos y servicios (Pardo, 2018).

Para establecer un mapa de procesos, será necesario identificar los diferentes tipos de procesos (estratégicos, operativos y de soporte) y representarlos utilizando niveles de despliegue (Pardo, 2018).

Figura 4.

Mapa de procesos



Mapa de procesos del restaurant.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior proporciona una representación visual de la distribución de los procesos de la empresa en diferentes niveles, estableciendo la relación que existe entre ellos a través de la especificación de un mapa de procesos.

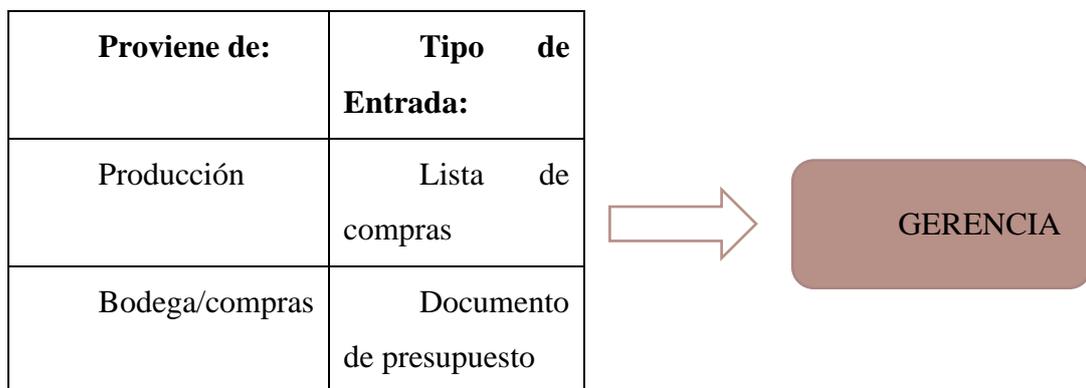
3.2 Caracterización del proceso gerencial

El mapa de procesos se construye a través de la identificación detallada de cada proceso, y a medida que se recopila esta información, se establecen conexiones y se definen estructuras intermedias de niveles superiores, hasta alcanzar el resultado final: una visión macro del mapa de procesos. Este enfoque permite una comprensión integral y sistemática de cómo se desarrollan los procesos en la organización, mostrando claramente la interrelación y dependencia entre ellos. Al elaborar el mapa de procesos de esta manera, se obtiene una representación completa y coherente de la cadena de valor de la empresa, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones estratégicas para optimizar la eficiencia y la calidad en cada etapa del proceso (Alonso, 2022).

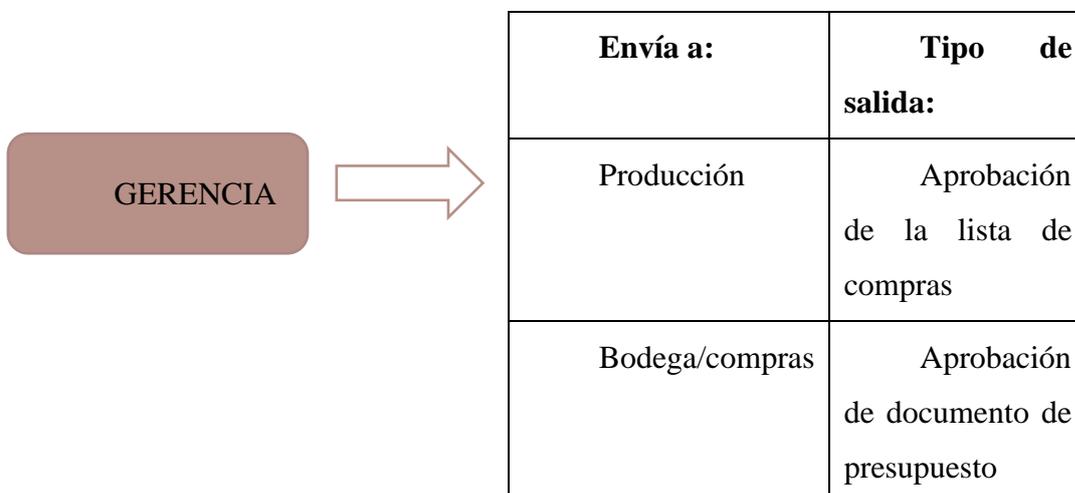
- **Responsable del proceso:** El responsable de este proceso es el gerente general.

- **Objetivo:** Llevar correctamente los documentos para que la empresa tenga una buena rentabilidad y sin problemas.

- **Entradas:**



- **Salidas:**



• **Controles:**

Documentos

Flujo de caja

Eficiencia

• **Recursos:**

Equipos de oficina

Equipos de computación

Dinero

3.3 Caracterización del proceso de compras

• **Responsable del proceso:** El responsable de este proceso es el departamento de compras.

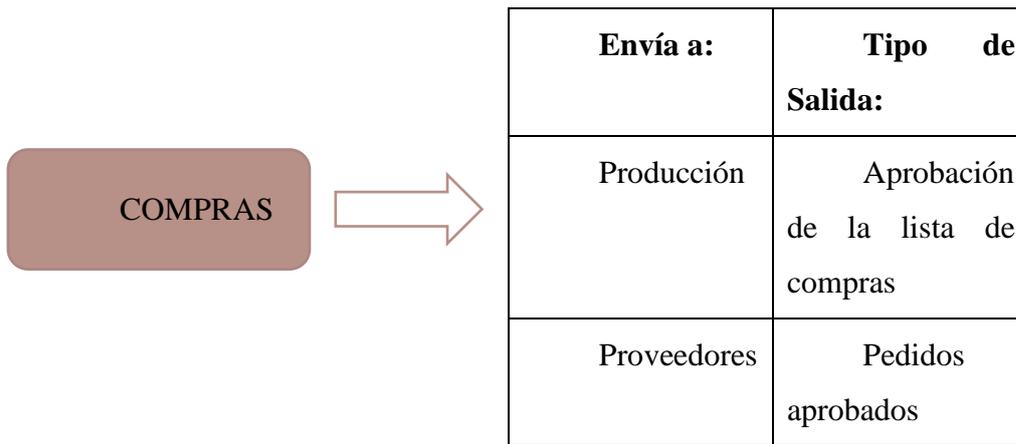
• **Objetivo:** Aprobar y adquirir insumos, materia prima de buena calidad.

• **Entradas:**

Proviene de:	Tipo de Entrada:
Gerente	Documento de presupuesto
Producción	Lista de compras
Proveedores	Insumos con facturas



• **Salidas:**



• **Controles:**

Calidad

Precios

Documentos

• **Recursos:**

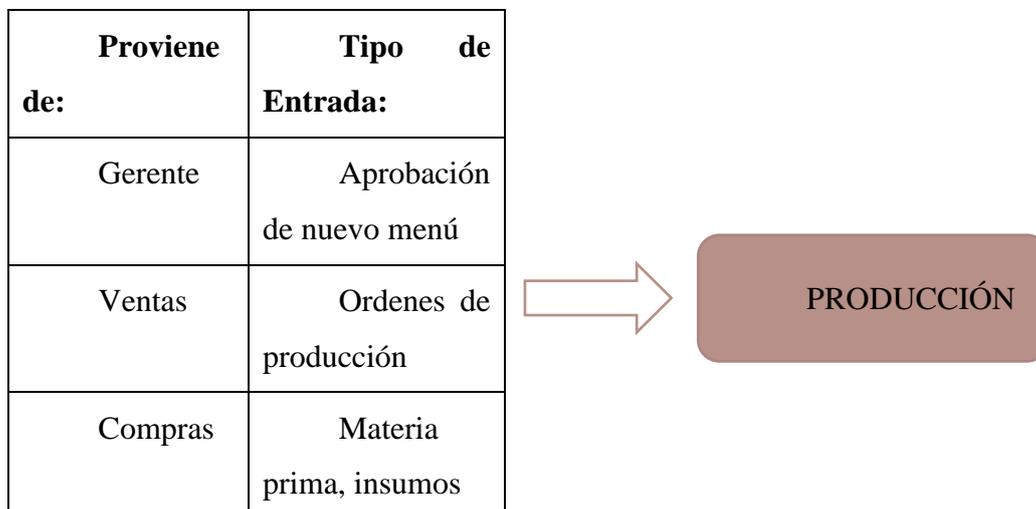
Recursos de computación

3.4 Caracterización del proceso de producción

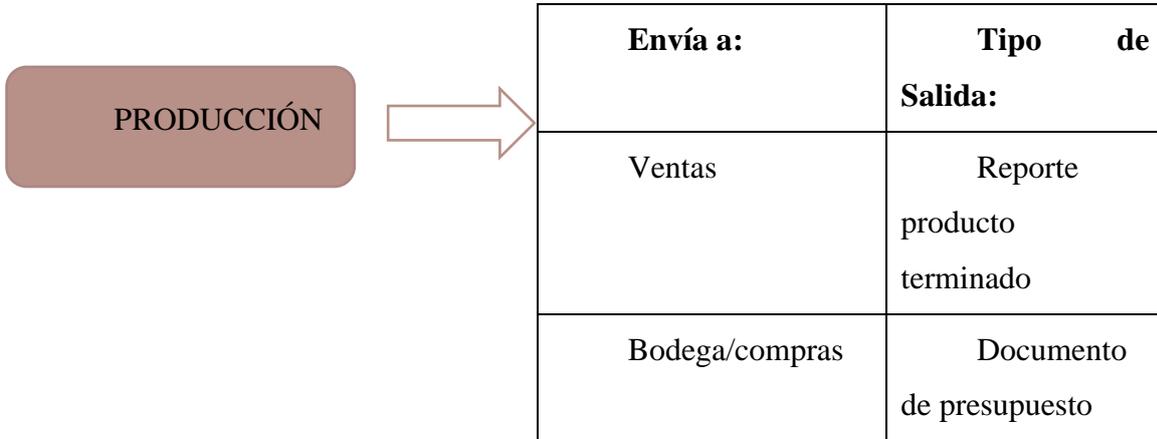
• **Responsable del proceso:** El responsable de este proceso es el chef

• **Objetivo:** Cumplir con los pedidos de manera eficiente, garantizando la calidad de nuestros productos.

• **Entradas:**



• **Salidas:**



• **Controles:**

Control de proceso

Calidad en producto terminado

Fichas técnicas de materia prima

• **Recursos:**

Mano de obra

Materia prima

3.5 Caracterización del proceso de ventas

• **Responsable del proceso:** El responsable de este proceso es el cajero.

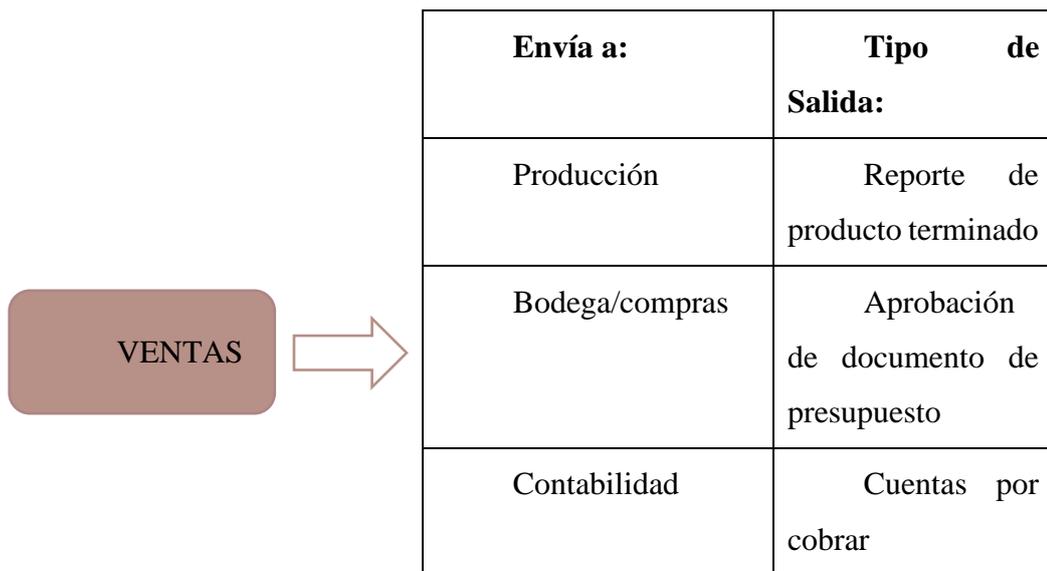
• **Objetivo:** Satisfacer las necesidades del cliente, ofrecer productos y servicios de alta calidad.

• **Entradas:**

Proviene de:	Tipo de Entrada:
Cientes	Pedidos
Producción	Ordenes de producción
Proveedores	Insumos con facturas
Bodega/compras	Documento de presupuesto



• **Salidas:**



• **Controles:**

Entrega a tiempo

Documentos

Cuentas

• **Recursos:**

Equipo de computación

3.6 Caracterización del proceso de contabilidad

- **Responsable del proceso:** El responsable de este proceso es el contador.
- **Objetivo:** Realizar una gestión adecuada de los ingresos y egresos.
- **Entradas:**

Proviene de:	Tipo de Entrada:
Gerente	Documento de presupuesto
Ventas	Cuentas por cobrar
Bodega/compras	Recepción de facturas
Clientes	Pagos



CONTABILIDAD

- **Salidas:**

CONTABILIDAD



Envía a:	Tipo de Salida:
Gerencia	Documentos
Bodega/compras	Documentos de insumos
Proveedores	Cheques, pagos

- **Controles:**

Balances

Estados financieros

• **Recursos:**

Equipos de computación

Historiales de ventas y pagos

3.7 Matriz de interrelación

La matriz de interrelación es una representación visual de las entradas y salidas identificadas durante la caracterización realizada. Esta matriz nos permite tener una visión clara y comprensible de las relaciones existentes entre los diferentes procesos de la organización. En la matriz, las filas muestran los procesos que actúan como proveedores, y en cada celda se indica qué es lo que cada proceso suministra a los demás. Por otro lado, las columnas representan los procesos que actúan como clientes, mostrando así quiénes son los receptores de los productos o servicios generados por los demás procesos. Esta representación visual nos ayuda a comprender de manera más precisa y efectiva las interdependencias entre los procesos dentro de la organización. (Veliz, Alonso, Fleitas y Alfonso, 2016).

Tabla 2.

Matriz de interrelación



Matriz de la organización							
	Gerencia	Compras	Producción	Ventas	Contabilidad	Cliente	Proveedores
Gerencia		Documento de presupuesto	Lista de compra				
Compras	Documento de presupuesto		Materiales				Pedidos aprobados
Producción	Aprobación de nuevo menú	Documento presupuesto		Reporte producto terminado			
Ventas		Documento presupuesto	Reporte producto terminado		Cuentas por cobrar	Pedidos	

Contabilidad	Documento de presupuesto	Documentos de insumos					Cheques y pagos
Clientes				Pedidos de producto	Pagos		
Proveedores		Insumos con facturas					



Matriz de interrelación del restaurant.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y PROCESOS CLAVES

4.1 Definición de los procesos clave de la empresa

Se conoce como procesos claves en un restaurante los que agregan valor para el cliente y tiene un impacto directo en su satisfacción.

Para ejecutar dicha identificación es necesario obtener la información por parte del encargado de cocina del restaurante, es la persona que conoce profundamente como es ésta (Mallar, 2010).

Procesos clave de la empresa Zircus:

El mapa de procesos identifica los procesos claves en la empresa, los cuales fueron agrupados de acuerdo a la teoría y la opinión de los integrantes. Este proceso de identificación ya ha sido previamente realizado (Mallar, 2010).

- Proceso de compras
- Proceso de producción
- Proceso de ventas

El proceso de compras desempeña un papel fundamental en nuestra organización, ya que es responsable de adquirir materias primas y productos de proveedores confiables. Su función principal consiste en solicitar y recibir los suministros necesarios, asegurándose de que cumplan con los estándares de calidad requeridos. Este proceso garantiza que los alimentos adquiridos sean de excelente calidad y cumplan con los requisitos establecidos para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

El proceso de producción reviste una importancia fundamental, ya que se encarga de la preparación de los alimentos, garantiza que todo esté en orden y cumpla con las expectativas del cliente. Este proceso juega un papel clave en la entrega de productos de alta calidad, asegurando que se sigan rigurosamente los estándares establecidos, tanto en términos de sabor, presentación y cumplimiento de las especificaciones requeridas.

El proceso de ventas desempeña un rol crucial en nuestra organización, ya que se encarga de recibir los pedidos de productos para el proceso de producción y es el vínculo directo con nuestros clientes.

4.2 Subprocesos y actividades

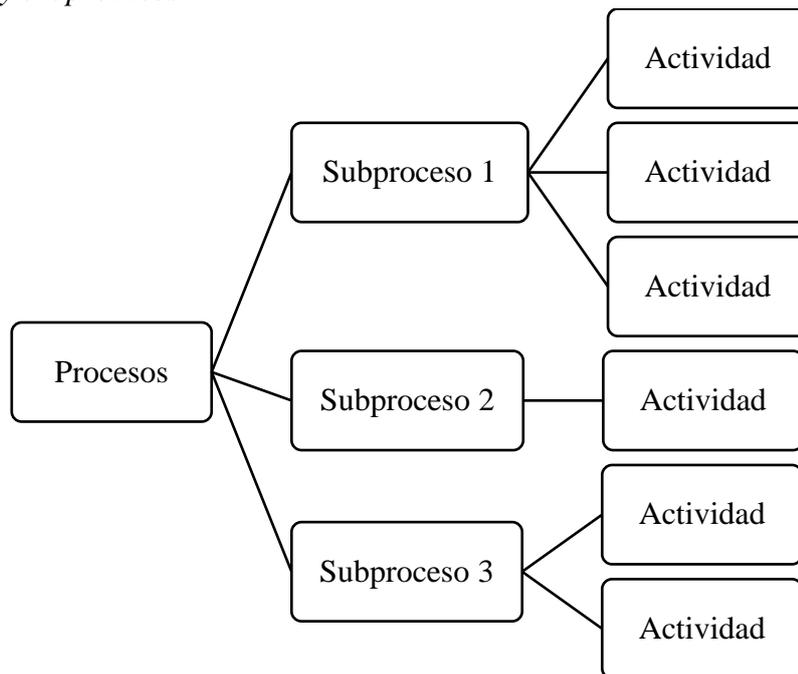
Un proceso se define como un conjunto de actividades laborales interconectadas que se distinguen por su necesidad de insumos (inputs: productos o servicios suministrados por proveedores externos) y actividades particulares que involucran la creación de valor con el fin de obtener resultados específicos(outputs) (Mallar, 2010).

Los componentes esenciales que integran un proceso, que a su vez están compuestos por los inputs, que son los recursos que se transforman, como los materiales, conocimientos y la información, para conseguir ciertos resultados. Además, se señalan los recursos o factores que convierten a los inputs, identificando dos tipos elementales: los factores dispositivos humanos, encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones, y los factores de apoyo, que engloban la infraestructura tecnológica y los programas de software existentes (Mallar, 2010).

Por otro lado, el proceso de transformación puede manifestarse en diversas formas, tanto físicas como el montaje y mecanización, o de lugar, como empaques y transportes obligatorios, entre otros. A su vez, se pueden desarrollar servicios variados basándose en el público objetivo y la temporalidad que se ofrezca. Finalmente, se indican los outputs, separándolos en dos tipos fundamentales, los bienes que son tangibles y almacenables, y los servicios que son intangibles y se construyen acorde a la percepción y valoración del cliente (Mallar, 2010).

A continuación, se detallan los procesos, subprocesos y actividades que componen la estructura operativa de la empresa.

Figura 5.
Procesos y subprocesos



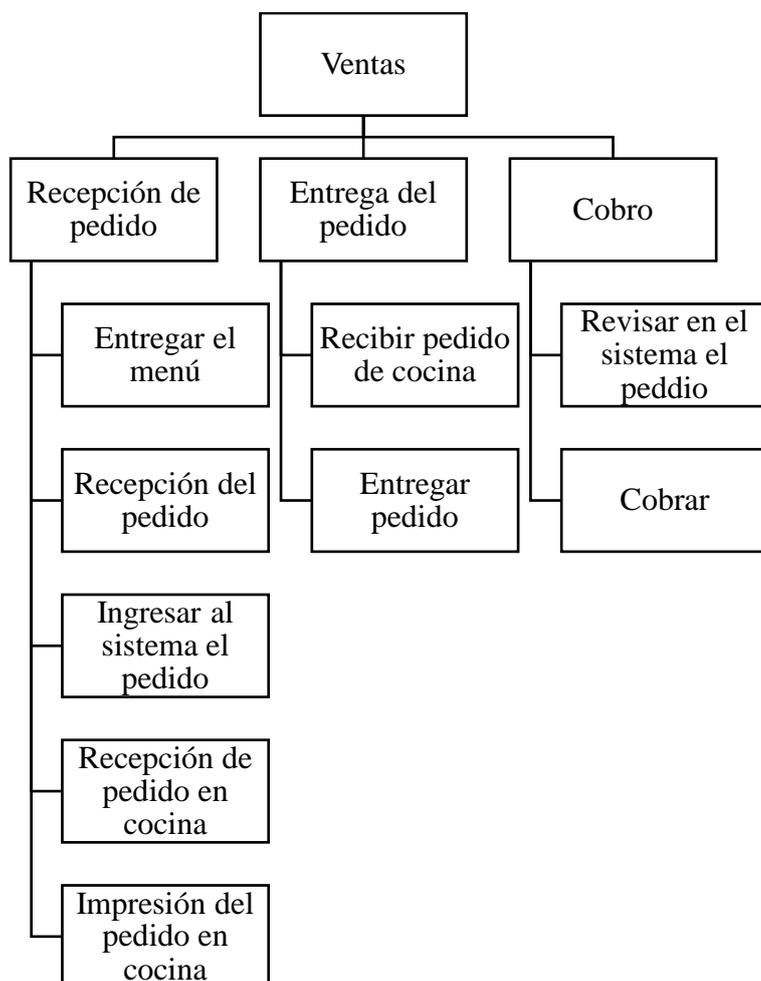
División de los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 5 muestra la división y el análisis de los procesos en función de sus subprocesos y actividades según correspondan.

Ventas:

Figura 6.
Ventas



División de las ventas del restaurant.

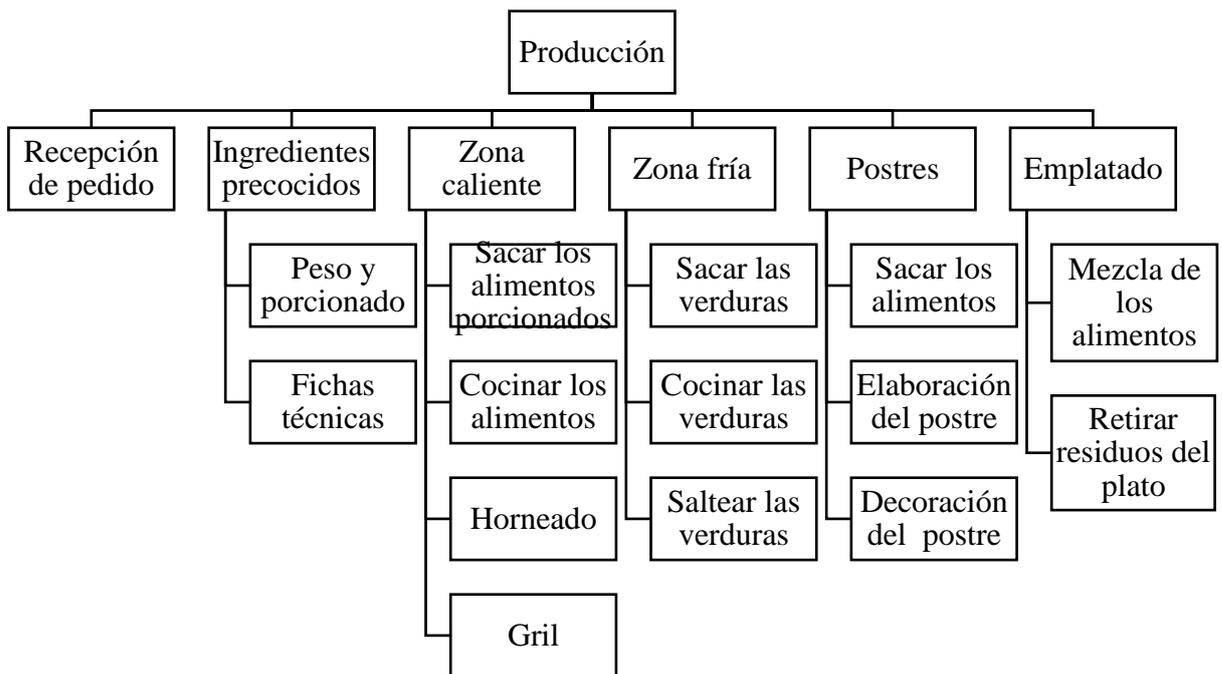
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 6 muestra en detalle los distintos procesos, subprocesos y actividades que conforman el área de ventas de la empresa. A través de esta representación gráfica, se puede apreciar de manera clara y estructurada la secuencia de pasos y tareas que se llevan a cabo en el proceso de ventas.

Producción:

Figura 7.

Producción



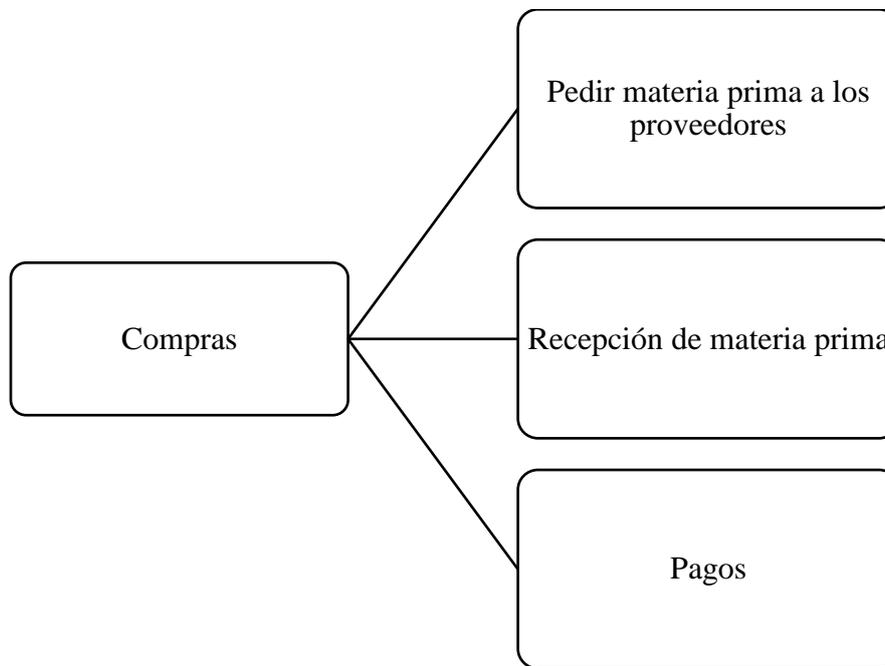
División de la producción del restaurant.

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 7 exhibe de manera detallada la estructura de procesos, subprocesos y actividades correspondientes al área de producción de la empresa. En ella se pueden apreciar con claridad todas las etapas involucradas en la ejecución de las tareas productivas, así como las interconexiones y relaciones existentes entre ellas, esta representación gráfica ofrece una visión completa y precisa de cómo se desarrollan y organizan las actividades en el área de producción.

Compras:

Figura 8.
Compras



División de las compras del restaurant.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 8 proporciona una visión completa y detallada de los flujos de trabajo y las actividades específicas que se llevan a cabo en el área de compras, lo cual es fundamental para asegurar una gestión eficiente.

4.3 Análisis de valor agregado y optimización de procesos

El análisis de valor agregado puede ayudar a mejorar los procesos en una empresa a través del manejo de sus actividades, lo que se conoce como optimización de procesos. Este análisis implica el reconocimiento de tres tipos de actividades dentro de cada proceso: aquellas que agregan valor al cliente, aquellas que agregan valor al negocio y aquellas que no agregan valor (Coronel, 2020).

Las actividades que agregan valor al cliente son aquellas que intervienen directamente en el producto, mientras que las actividades que agregan valor al negocio son necesarias para llevar a cabo el proceso. Por otro lado, las actividades que no agregan valor ni al cliente ni al negocio deben eliminarse, ya que consumen tiempo, dinero y esfuerzos innecesariamente (Coronel, 2020).

En los siguientes cuadros de análisis de valor agregado se indican las actividades y sus tiempos correspondientes en cuanto al proceso de ventas. Finalmente, la optimización de procesos busca analizar estas actividades y mejorarlas para encontrar la mejor alternativa o ruta para el proceso valor (Coronel, 2020).

- VAC: Agregan valor al cliente
- VAN: Agregan valor al negocio
- P I E MA: (Planificación, inspección, espera, movimiento, almacenamiento).

En la parte inferior del gráfico se encuentra:

- El tiempo que toma todo el proceso (TCP).
- El tiempo de las actividades que agregan valor (TVA)
- El tiempo de las actividades que no agregan valor (TNVA)
- Eficiencia del proceso $(TVA) / (TCP)$.

El tiempo de cada actividad está calculado en minutos

4.4 Análisis de valor agregado y optimización del proceso de producción

Tabla 3.

Valor agregado del proceso de producción

ZIRCUS																					
Proceso de producción																					
Procedimiento:Recepción de pedido																					
ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO																					
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION CON MEJORA		VA		NVA					Tiempo		
No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos	No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos		
1	Recepción del pedido en la comanda	4,0				1,0			5,0	1	Recepción del pedido en la comanda	4,0							4,0		
2	Ingreso del pedido en el sistema		3,0			2,0			5,0	2	Ingreso del pedido en el sistema		3,0			1,0			4,0		
3	Impresión del pedido en cocina		1,0						1,0	3	Impresión del pedido en cocina		1,0						1,0		
Total Actividades de VA		4,0	4,0							Total Actividades de VA		4,0	4,0								
Total Actividades de NVA				0,0	0,0	3,0	0,0	0,0		Total Actividades de NVA				0,0	0,0	1,0	0,0	0,0			
Tiempo de ciclo de proceso TCP									11,0	Tiempo de ciclo de proceso TCP									9,0		
Tiempo de valor agregado TVA									8,0	Tiempo de valor agregado TVA									8,0		
Tiempo de no valor agregado TNVA									3,0	Tiempo de no valor agregado TNVA									1,0		
Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									2,7	Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									8,0		
Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									72,7%	Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									88,9%		
Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									36,4%	Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									44,4%		
												TVAC/TCP > 25%							Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP		44,4%

Tabla del procedimiento de recepción de pedido.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 de análisis de valor agregado del procedimiento de recepción de pedido, se detectaron tiempos de espera innecesarios en las actividades de recepción de pedido en la comanda e ingreso al sistema con una duración de 1 minuto y 2 minutos, respectivamente. Se observó que no es necesario hacer el pedido en la comanda, ya que se puede realizar en el sistema de manera directa, evitando así una espera en la recepción del pedido en la comanda y reduciendo el tiempo a 1 minuto en ingresar el pedido en el sistema. Esto permitió elevar la eficiencia total del ciclo de proceso en la actividad actual del 72.7% al 88.9%.

Tabla 4.

Valor agregado del proceso de producción

ZIRCUS																					
Proceso de producción																					
Procedimiento: Ingredientes precocidos																					
ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO																					
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo		SITUACION CON MEJORA		VA		NVA					Tiempo	
No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos	No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos		
1	Recepción de materia prima		80,0			20,0			100,0	1	Recepción de materia prima		80,0			10,0			90,0		
2	Análisis y aprobación de calidad del producto		40,0		15,0				55,0	2	Análisis y aprobación de calidad del producto		40,0		10,0				50,0		
3	Pesado y porcionado		60,0		6,0	13,0	8,0		87,0	3	Pesado y porcionado		60,0		2,0	8,0	4,0		74,0		
4	Creación de la ficha técnica		30,0		8,0	5,0			43,0	4	Creación de la ficha técnica		30,0		3,0	2,0			35,0		
5	Cocción de ciertos alimentos		120,0		8,0				128,0	5	Cocción de ciertos alimentos		120,0		5,0				125,0		
6	Embasar los alimentos		30,0					10,0	40,0	6	Embasar los alimentos		30,0					3,0	33,0		
Total Actividades de VA		0,0	360,0								0,0	360,0									
Total Actividades de NVA				0,0	37,0	38,0	8,0	10,0					0,0	20,0	20,0	4,0	3,0				
Tiempo de ciclo de proceso TCP									453,0	Tiempo de ciclo de proceso TCP									407,0		
Tiempo de valor agregado TVA									360,0	Tiempo de valor agregado TVA									360,0		
Tiempo de no valor agregado TNVA									93,0	Tiempo de no valor agregado TNVA									47,0		
Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									3,9	Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									7,7		
Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									79,5%	Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									88,5%		
Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									0,0%	Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									0,0%		
											TVAC/TCP > 25%							0,0%			

Tabla del procedimiento de ingredientes precocidos.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 del análisis de valor agregado del procedimiento de ingredientes precocidos se identificaron actividades que implican inspección, esperas, movimiento y almacenamiento innecesarios. Como resultado, se logró reducir los tiempos de estas actividades, lo que llevó a un aumento de la eficiencia total del ciclo de proceso del 79,5% al 88,5%.

Tabla 5.

Valor agregado del proceso de producción

ZIRCUS																					
Proceso de producción																					
Procedimiento: Zona caliente																					
ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO																					
SITUACION ACTUAL		VA		NVA						Tiempo	SITUACION CON MEJORA		VA		NVA						Tiempo
No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos	No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos		
1	Retirar los alimentos porcionados del frigorífico		3,0			10,0			13,0	1	Retirar los alimentos porcionados del frigorífico		3,0			5,0			8,0		
2	Elaboración de los alimentos	5,0							5,0	2	Elaboración de los alimentos	5,0							5,0		
4	Grill	5,0							5,0	4	Grill	5,0							5,0		
5	Horneado de alimentos	5,0							5,0	5	Horneado de alimentos	5,0							5,0		
Total Actividades de VA		15,0	3,0							18,0	Total Actividades de VA		15,0	3,0							
Total Actividades de NVA				0,0	0,0	10,0	0,0	0,0		Total Actividades de NVA				0,0	0,0	5,0	0,0	0,0			
Tiempo de ciclo de proceso TCP									28,0	Tiempo de ciclo de proceso TCP									23,0		
Tiempo de valor agregado TVA									18,0	Tiempo de valor agregado TVA									18,0		
Tiempo de no valor agregado TNVA									10,0	Tiempo de no valor agregado TNVA									5,0		
Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									1,8	Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									3,6		
Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									64,3%	Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									78,3%		
Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									53,6%	Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									65,2%		
										TVAC/TCP > 25%											

Tabla del procedimiento de la zona caliente.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 de análisis de valor agregado del procedimiento zona caliente, se identificó una espera innecesaria en la actividad de retirar los alimentos porcionados del frigorífico, que tomaba un tiempo de 10 minutos debido a la ocasional falta de porciones disponibles. Para evitar esta situación, se recomienda revisar de manera anticipada las porciones disponibles, lo que permitió reducir el tiempo de espera en 5 minutos. La eficiencia total del ciclo de proceso de la actividad actual es del 64.3%, pero gracias a la mejora implementada, se logró elevarla al 78.3%.

Tabla 6.

Valor agregado del proceso de producción

ZIRCUS									
Proceso de producción									
Procedimiento: Zona fría									
ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO									
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos
1	Retirar las verduras porcionadas		3,0						3,0
2	Cocinar las verduras	5,0							5,0
3	Saltear las verduras	5,0							5,0
Total Actividades de VA		10,0	3,0						
Total Actividades de NVA				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Tiempo de ciclo de proceso TCP									13,0
Tiempo de valor agregado TVA									13,0
Tiempo de no valor agregado TNVA									0,0
Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									
Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									100,0%
Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									76,9%

Tabla del procedimiento de la zona fría.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6 del análisis de valor agregado del proceso de zona fría no muestra contratiempos, por lo que la ejecución de esta tarea es sencilla y sin complicaciones. La eficiencia real del ciclo de proceso es del 76.9%.

Tabla 7.
Valor agregado del proceso de producción

ZIRCUS																			
Proceso de producción																			
Procedimiento: Postres																			
ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO																			
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION CON MEJORA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos	No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos
1	Retirar los alimentos necesarios para la elaboración		3,0						3,0	1	Retirar los alimentos necesarios para la elaboración		3,0						3,0
2	Elaboración del postre		10,0				5,0		15,0	2	Elaboración del postre		10,0				3,0		13,0
3	Decoración del postre	5,0							5,0	3	Decoración del postre	5,0							5,0
Total Actividades de VA		5,0	13,0							Total Actividades de VA		5,0	13,0						
Total Actividades de NVA				0,0	0,0	0,0	5,0	0,0		Total Actividades de NVA				0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	
Tiempo de ciclo de proceso TCP									23,0	Tiempo de ciclo de proceso TCP									21,0
Tiempo de valor agregado TVA									18,0	Tiempo de valor agregado TVA									18,0
Tiempo de no valor agregado TNVA									5,0	Tiempo de no valor agregado TNVA									3,0
Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									3,6	Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									6,0
Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									78,3%	Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									85,7%
Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									21,7%	Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									23,8%
										TVAC/TCP > 25%									

Tabla del procedimiento de postres.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 del análisis de valor agregado del procedimiento postres, se identificó un movimiento innecesario en la actividad de elaboración del postre, que tomaba un tiempo de 5 minutos, debido a que no se contaba con todos los materiales necesarios en el lugar y era necesario desplazarse varias veces para buscarlos. Para lograr reducir este tiempo de espera se recomienda que el encargado de realizar los postres lleve todos los materiales necesarios. Con esta mejora se logró reducir el tiempo a 3 minutos y se elevó la eficiencia total del ciclo de procesos de la actividad actual del 78.3% al 85.7%.

Tabla 8.

Valor agregado del proceso de producción

ZIRCUS																					
Proceso de producción																					
Procedimiento: Emplatado																					
ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO																					
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION CON MEJORA		VA		NVA					Tiempo		
No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos	No	Actividad	VAC	VAO	P	I	E	M	A	Minutos		
1	Mezclar los alimentos		5,0			3,0			8,0	1	Mezclar los alimentos		5,0			3,0			8,0		
2	Emplatado	3,0			3,0				6,0	2	Emplatado	3,0							3,0		
3	Realizar decoraciones en el plato		2,0						2,0	3	Realizar decoraciones en el plato		2,0						2,0		
4	Limpiar residuos del plato	1,0			1,0				2,0	4	Limpiar residuos del plato	1,0							1,0		
Total Actividades de VA		4,0	7,0							Total Actividades de VA		4,0	7,0								
Total Actividades de NVA				0,0	4,0	3,0	0,0	0,0		Total Actividades de NVA				0,0	0,0	3,0	0,0	0,0			
Tiempo de ciclo de proceso TCP									18,0	Tiempo de ciclo de proceso TCP									14,0		
Tiempo de valor agregado TVA									11,0	Tiempo de valor agregado TVA									11,0		
Tiempo de no valor agregado TNVA									7,0	Tiempo de no valor agregado TNVA									3,0		
Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									1,6	Eficiencia del valor agregado TVA/TNVA									3,7		
Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									61,1%	Eficiencia total del ciclo de proceso TVA/TCP									78,6%		
Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									22,2%	Eficiencia real del ciclo de proceso TVAC/TCP									28,6%		
										TVAC/TCP > 25%											

Tabla del procedimiento de postres.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 del análisis de valor agregado del procedimiento de emplatado, se identificaron inspecciones y esperas innecesarias en las actividades de Mezclar los alimentos, emplatado y limpiar residuos del plato, con tiempos de 3 minutos, 3 minutos y 1 minuto respectivamente. Para mejorar la eficiencia del proceso se logró eliminar las inspecciones innecesarias en las actividades de emplatado y limpiar residuos del plato, y reducir el tiempo de espera en la actividad de mezclar los alimentos a 3 minutos. Debido a las mejoras, la eficiencia real del ciclo de procesos en la actividad actual se logró elevar del 61.1% al 78.6.

4.5 Indicadores propuestos para los procesos analizados

Los indicadores cumplen una función esencial al evaluar y medir las mejoras que se efectuaron en los procesos que se analizaron. A continuación, se expondrán algunos ejemplos de indicadores potenciales que pueden brindar información relevante en la evaluación de estas mejoras.

Proceso de Compras:

$$\text{Costo promedio de orden de compra} = \left(\frac{C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_n}{n} \right)$$

$$\text{Porcentaje de compras rechazadas} = \left(\frac{\# \text{ Compras Rechazadas}}{\text{Total de Compras}} \right) \times 100$$

$$\text{Tiempo promedio de entrega de pedidos} = \left(\frac{T_1 + T_2 + T_3 + \dots + T_n}{n} \right)$$

Proceso de Producción:

$$\text{Nivel de Calidad} = \frac{\text{Unidades producidas sin defectos}}{\text{Total de unidades producidas}} \times 100$$

$$\text{Takt Time} = \frac{\text{Tiempo total de producción disponible por día (seg)}}{\text{Producción total requerida por día (Unidades)}}$$

Proceso de Ventas:

$$\text{Nivel de cumplimiento de entregas} = \frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}}$$

$$\text{Calidad de facturación} = \frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}}$$

CAPÍTULO 5: MODELO DE ESTANDARIZACIÓN

5.1 Pasos para el modelo de estandarización de la empresa Zircus

Paso 1: Establecer los estándares de calidad

Establecer los criterios y expectativas de calidad para los productos y servicios del restaurante. Esto puede incluir aspectos como la presentación de platos, el sabor, la temperatura de los alimentos, la atención al cliente, mejorar la calidad de los alimentos, agilizar el servicio al cliente o estandarizar los procedimientos de limpieza, entre otros.

Paso 2: Crear la documentación de los procedimientos operativos

Registrar detalladamente los pasos y protocolos a seguir en las distintas áreas del restaurante, como cocina, servicio de mesas, atención al cliente, limpieza, inventario, entre otros. Estos documentos deben ser accesibles para el personal y actualizados de manera periódica.

Paso 3: Desarrollar la formación del personal

Proporcionar una formación adecuada a todo el personal sobre los procedimientos y estándares establecidos. Esto incluye la capacitación en habilidades culinarias, servicio al cliente, normas de higiene, manejo de equipos, entre otros. La capacitación puede incluir demostraciones prácticas, sesiones de capacitación en grupo o manuales de referencia.

Paso 4: Gestionar y valorar el rendimiento

Realizar un seguimiento constante del cumplimiento de los estándares y procedimientos establecidos. Esto puede incluir la realización de auditorías internas, evaluaciones de desempeño del personal, y recopilación de comentarios y sugerencias de los clientes. Monitorear de cerca el cumplimiento y brinda retroalimentación constante a los empleados para asegurar los estándares establecidos.

Paso 5: Realimentación y proceso de mejora constante

Fomentar un ambiente de retroalimentación, comunicación abierta donde los empleados puedan ofrecer sugerencias y mejoras en los procesos existentes. Además, analizar los resultados, realizar ajustes cuando sea necesario para optimizar la calidad y eficiencia.

Paso 6: Gestionar la documentación y registros

Mantener un archivo de registros que documenten las acciones tomadas para cumplir con los estándares establecidos, como registros de capacitación, informes de inspección, registros de control de calidad, entre otros.

5.2 Tiempo para pruebas piloto

5.2.1 Evaluación de valor agregado y cronograma para pruebas piloto

La realización de pruebas piloto permite verificar la efectividad de los cambios propuestos en los procesos de la empresa, mediante la medición y análisis de los tiempos involucrados. Estas pruebas constituyen un paso crucial para evaluar si las modificaciones implementadas están funcionando correctamente y cumpliendo con los objetivos deseados. A través de la toma de tiempos durante la prueba piloto, se pueden identificar posibles retrasos, ineficiencias o mejoras que sean necesarias para optimizar el desempeño del proceso. De esta manera, se obtiene una evaluación objetiva de los resultados y se pueden realizar ajustes adecuados para garantizar la eficacia y eficiencia de los cambios implementados en la empresa.

5.2.2 Periodo de validación para procesos caracterizados

La duración del tiempo de prueba para los procesos caracterizados ha sido establecida en un mes, con el objetivo de permitir que los miembros involucrados en cada proceso se adapten a la nueva forma en que se han organizado los procesos de la empresa. Durante este período, se evalúa cuidadosamente si los procesos están siendo ejecutados de manera eficiente y efectiva, y se identifican posibles problemas o dificultades que requieran ajustes adicionales. Al final del lapso de un mes, se realiza una verificación exhaustiva para asegurarse de que los procesos se hayan ejecutado con normalidad y sin contratiempos significativos. Si se han cumplido satisfactoriamente todos los criterios establecidos, se puede proceder al siguiente paso, que consiste en la realización de planes de control para garantizar que los procesos continúen funcionando de manera efectiva y eficiente a largo plazo.

5.2.3 Plazo sugerido para la verificación de planes de control

El plan de control implementado requiere un período de dos meses para verificar su efectividad en el examen de cada proceso del restaurante. Durante este tiempo, se lleva a cabo un seguimiento minucioso para evaluar si los controles propuestos son adecuados y

están funcionando de manera eficiente. Se realizan inspecciones y revisiones periódicas para garantizar que se cumplan los estándares establecidos y que los procesos se ejecuten de manera consistente y conforme a las directrices establecidas. Además, se analizan los resultados obtenidos durante este período para identificar posibles áreas de mejora o ajustes necesarios en los controles existentes. El lapso de dos meses permite un período suficiente para recopilar datos significativos y realizar una evaluación exhaustiva de la efectividad del plan de control en cada proceso del restaurante.

5.3 Análisis de valor agregado

El análisis de valor agregado puede llevarse a cabo en todos los procesos de una empresa, aunque se recomienda comenzar por analizar primero los procesos claves que tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente. Estos procesos son de vital importancia para garantizar la calidad y la entrega de valor a los clientes, por lo que su análisis prioritario puede tener un impacto significativo en la mejora global de la empresa.

Es responsabilidad de los miembros de la empresa establecer el formato que se utilizará para realizar el análisis de valor agregado. El formato debe ser diseñado de manera efectiva, considerando los aspectos específicos de cada proceso y los indicadores clave que se utilizarán para evaluar el valor que se agrega en cada etapa. Al definir el formato, se deben establecer claramente los criterios y las métricas que se utilizarán para identificar las actividades que agregan valor y las que no lo hacen, permitiendo una evaluación objetiva de la eficiencia y efectividad de los procesos. Además, se debe asegurar que el formato sea comprensible y accesible para todos los miembros de la empresa, de modo que puedan participar activamente en el análisis y aportar ideas para la mejora continua.

En resumen, el análisis de valor agregado puede aplicarse en todos los procesos de la empresa, pero es recomendable comenzar por los procesos claves para maximizar su impacto en la satisfacción del cliente. Los miembros de la empresa deben colaborar en el establecimiento de un formato adecuado para el análisis, asegurándose de que sea efectivo, basado en métricas claras y comprensible para todos los involucrados. Los pasos para realizar esta parte se encuentran en el capítulo 4.

5.3.1 Plazo sugerido para revisar las mejoras implementadas en el análisis de valor agregado

El tiempo piloto para analizar las mejoras puede variar dependiendo de la naturaleza de las modificaciones implementadas. Algunas mejoras pueden ser verificadas de manera inmediata, permitiendo evaluar rápidamente si están aportando beneficios al proceso o no. No obstante, para obtener resultados más sólidos y representativos, se recomienda un tiempo óptimo de 15 a 20 días para verificar estas mejoras.

Durante este período, se recopilan datos y se realiza un seguimiento exhaustivo de los cambios implementados. Esto permite evaluar de manera más precisa el impacto de las mejoras en términos de eficiencia, productividad, calidad o cualquier otro objetivo establecido. Al asignar un tiempo suficiente, se pueden observar patrones de rendimiento, identificar posibles problemas o ajustes necesarios, y obtener una visión más completa de los beneficios que las mejoras están aportando al proceso.

Es importante recordar que este rango de tiempo es una recomendación general y puede variar según la complejidad de las mejoras, la disponibilidad de recursos y otros factores específicos de cada situación. Además, es fundamental establecer métricas claras y objetivas para evaluar las mejoras durante este período y garantizar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos.

Diagrama de Gantt para los pasos del modelo de estandarización

El siguiente diagrama muestra de manera temporal y cronológica los pasos propuestos en el modelo:

Tabla 9.

Diagrama de Gantt

				jun-23					jul-23				
	Nombre de las tareas	Duración	Predecesoras	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
1	Capacitación del personal	2 semanas											
2	Identificación de procesos	3 semanas	1										
3	Definir la persona que guiará la gestión	1 semana	2										
4	Elaboración del mapa de procesos	1 semana	3										
5	Elaboración de la caracterización de procesos	3 semanas	4										
6	Tiempo de prueba	1 semana	5										
7	Elaboración de la matriz	1 semana	6										
8	Elaboración de planes de control	2 semana	7										

9	Tiempo de prueba	1 semana	8										
10	Tiempo de prueba de análisis de valor	1 semana	9										

Tabla de tiempo del diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Tras finalizar este trabajo, se han obtenido las siguientes conclusiones:

- Zircus enfrenta desafíos y competencia en el mercado, pero su enfoque en calidad gastronómica, atención al cliente y experiencia única con su ubicación, opciones de restaurante le brindan una posición favorable. Para mantener su éxito, Zircus debe seguir innovando así mismo adaptándose a las demandas de los clientes, manteniendo la calidad de sus productos, servicios, de igual manera buscando oportunidades para atraer a un público más amplio y diferenciarse de la competencia.

- La gestión por procesos, el flujo de procesos, la cadena de valor y el mapa de procesos son herramientas, enfoques que permiten a las organizaciones mejorar su eficiencia, eficacia y competitividad al identificar también optimizar los procesos involucrados en la creación y entrega de productos o servicios. Estas metodologías promueven la mejora continua, el enfoque en las necesidades del cliente, lo que resulta en una mayor satisfacción y éxito empresarial.

- El análisis de los procesos y el modelo de gestión de la empresa Zircus revela una estructura organizativa sólida, donde cada proceso tiene un objetivo definido, responsables claros y flujos de trabajo bien definidos. La coordinación efectiva y eficiente entre estos procesos es esencial para el funcionamiento exitoso de la empresa y el logro de sus objetivos.

- En resumen, el análisis de valor agregado y la optimización de procesos son herramientas efectivas para identificar oportunidades de mejora, lograr una mayor eficiencia y calidad en los procesos clave de una empresa. Implementar mejoras basadas en estos análisis puede tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente, la rentabilidad y el éxito general de la organización.

- El modelo de estandarización propuesto por la empresa Zircus es un enfoque completo que abarca desde la definición de estándares de calidad hasta la mejora continua de los procesos. Al seguir estos pasos y tiempos propuestos, la empresa puede optimizar la calidad, eficiencia y satisfacción del cliente.

RECOMENDACIONES

Se hacen las siguientes recomendaciones:

- Es fundamental mantener el enfoque en la calidad gastronómica, la atención al cliente y la experiencia única que ofrece. Estos aspectos se han identificado como fortalezas de la empresa, por lo que resulta imprescindible mantenerlos y seguir buscando formas de mejorarlos continuamente. De esta manera, podremos seguir buscando formas de mejorarlos continuamente y mantener una posición competitiva en el mercado.

- Permanecer atentos a las demandas cambiantes de los clientes y adaptarse a ellas. Esto implica estar al tanto de las nuevas tendencias, preferencias en la industria gastronómica, así como realizar investigaciones además recopilar comentarios de los clientes para comprender mejor sus necesidades y expectativas.

- Buscar oportunidades para atraer a un público más amplio y diferenciarse de la competencia. Esto puede incluir la exploración de nuevos segmentos de mercado, la expansión de la oferta de productos o servicios, la creación de eventos temáticos o la colaboración con otros actores relevantes en la industria.

- Seguir aplicando enfoques de gestión por procesos, flujo de procesos, cadena de valor y mapa de procesos para optimizar la eficiencia, eficacia de las operaciones de la empresa. Estas metodologías fomentan la mejora continua también garantizan un enfoque centrado en las necesidades del cliente.

- Estar abierto a la retroalimentación también sugerencias tanto de los empleados como de los clientes. Fomentar un ambiente de comunicación abierta, valorar las ideas y contribuciones de todos los miembros del equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ñan Magazine. (12 de Enero de 2023). *Nanmagazine*. Obtenido de Nanmagazine: <https://www.nanmagazine.com/la-mansion-matilde-historia-y-vanguardia/>
- Aceveres, R. V. (2004). *Dirección Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Alonso, C. (19 de Mayo de 2022). *GlobalSuite Solutions*. Obtenido de GlobalSuite Solutions: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria* , IV(1), 1-2. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Brume, G. M. (2019). *Estructura organizacional*. Baranquilla: Institución Universitaria Itsa (978-958-52221). Obtenido de <https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Coronel, I. (2020). *Ingeniería de métodos*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Crespo, A. (27 de Octubre de 2021). *Revista Inhaus*. Obtenido de Revista Inhaus: <https://www.revistainhaus.com/2021/10/27/un-mano-a-mano-con-gladys-eljuri-andres-alvarez/>
- Ecuador.travel. (12 de Febrero de 2021). *Ecuador Travel* . Obtenido de Ecuador Travel: <https://ecuador.travel/press/cuenca-desde-lo-alto-los-rooftops-se-toman-la-ciudad/#comments>
- Fred, D., y Forest, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoquinta ed.). México: Pearson.
- Fuentes, M. (2018). *Gestión por procesos: fundamentos y aplicaciones*. México: Editorial Pearson.
- García, A., y Gutiérrez, A. (2016). *Gestion por procesos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Histórico . (2022). *Historico Bar*. Obtenido de Historico Bar : https://historico-bar-restaurantenegocio.site/?utm_source=gmb&utm_medium=referral#testimonials

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2022). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo de los procesos institucionales*. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/21020/Gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20diagramas%20de%20flujo%20de%20los%20procesos%20institucionales.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- ITZA Hotel Boutique. (2022). *itzaboutiquehotel*. Obtenido de itzaboutiquehotel: <https://www.itzaboutiquehotel.com/>
- La unica. (2022). *Sociedad Gourmet*. Obtenido de Sociedad Gourmet: <https://sociedadgourmet.ec/la-unica/>
- Ladines, R. (13 de Julio de 2020). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/469007497/Manual-Modelado-de-Procesos-de-Negocio#>
- Mallar, M. Á. (1 de Enero-Junio de 2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Visión de futuro, XIII(1)*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Morales, G. P. (2022). *Plan de marketing enfocado en la captación de turistas extranjeros para el hotel zafiro, ubicado al sur del distrito metropolitano de quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Pardo, Á. J. (2018). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Colombia: Alfaomega.
- Peinado, J., y Reis, G. A. (2007). *Administração da Produção*. Brasil: UnicenP. Obtenido de <http://www.paulorodrigues.pro.br/arquivos/livro2folhas.pdf>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos* (Quinta ed.). Esic Editorial.
- Ponce, T. H. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Eumed*, 2-3. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Crear y mantener un desempeño superior*. Prensa Libre.

Team Asana. (12 de Noviembre de 2022). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/process-flow>

Torres, I. (23 de Abril de 2017). *iveconsultores*. Obtenido de *iveconsultores*: <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/>

Veliz, V., Alonso, A., Fleitas, M., y Alfonso, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Educare*. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582016000300466