



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL
ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA VIKO**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado
de Licenciado en Administración de Empresas**

Autor:

Sebastián Josué Delgado Mendoza

Director:

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca – Ecuador

**Año
2025**

DEDICATORIA

A mis padres, con todo mi amor y gratitud.

Gracias por ser mi ejemplo constante de esfuerzo, perseverancia y honestidad. Por estar a mi lado en cada paso de este camino, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles, y por brindarme su apoyo incondicional.

Este logro es tan mío como suyo. A ustedes les dedico esta tesis, como muestra de todo lo que me han enseñado y todo lo que me han dado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por darme la fortaleza, la salud y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante en mi vida académica.

A mis padres, por ser mi principal fuente de motivación, por su apoyo incondicional, sus consejos y por enseñarme el valor del esfuerzo y la responsabilidad. Su confianza en mí ha sido fundamental para seguir adelante.

Agradezco también a mis docentes, quienes durante mi formación universitaria compartieron sus conocimientos con dedicación y compromiso, y en especial a mi tutor de tesis, por su guía, paciencia y valiosas sugerencias a lo largo de este trabajo.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	<i>i</i>
AGRADECIMIENTO	<i>ii</i>
Índice de Contenidos	<i>iii</i>
Índice de Figuras	<i>vi</i>
RESUMEN	<i>viii</i>
ABSTRACT	<i>viii</i>
INTRODUCCIÓN	<i>1</i>
CAPITULO 1	<i>3</i>
1. PRESENTACION DE LA EMPRESA	<i>3</i>
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	<i>3</i>
1.1.1 ¿Quiénes somos?	<i>3</i>
1.1.2 Historia	<i>5</i>
1.1.3 Misión	<i>6</i>
1.1.4 Visión	<i>6</i>
1.1.5 Estrategias	<i>6</i>
1.1.6 Valores Corporativos	<i>7</i>
1.1.7 Estructura organizacional.....	<i>8</i>
1.1.8 Estructura de Viko.....	<i>8</i>
1.1.9 Distribucion de Viko.....	<i>10</i>
1.1.10 Organigrama Viko:	<i>10</i>
CAPITULO 2	<i>12</i>
2. MARCO TEÓRICO	<i>12</i>
2.1 Definición de Gestión por Procesos	<i>12</i>
2.2 Diferencia entre Gestión Tradicional y Gestión por Procesos	<i>13</i>
2.3 Enfoques Modernos de la Gestión por Procesos	<i>13</i>
2.4 Importancia de la Gestión por Procesos en el Área de Producción	<i>13</i>
2.5 Beneficios de la Gestión por Procesos en la Industria de Producción	<i>14</i>
2.6 Aplicación de la Gestión por Procesos en la Producción	<i>15</i>
2.7 Área de Producción en Restaurantes	<i>16</i>
2.7.1 Concepto de Producción en Restaurantes	<i>16</i>
2.7.2 Procesos Productivos en Restaurantes	<i>17</i>
2.7.3 Principales Problemas en la Producción de Restaurantes.....	<i>17</i>
2.7.4 Tecnologías Aplicadas en la Producción de Restaurantes	<i>17</i>
2.8 Gestión de la Producción en Restaurantes	<i>18</i>
2.8.1 Historia y Desarrollo de la Empresa Restaurantera	<i>18</i>

2.8.2	Procesos Actuales en el Área de Producción	18
2.8.3	Problemáticas y Oportunidades de Mejora	19
2.8.4	Aplicación de la Gestión por Procesos en Restaurantes.....	19
2.9	Normativas y Estándares en la Producción de Alimentos	20
2.9.1	Legislación Nacional e Internacional	20
2.9.2	Estándares de Calidad y Seguridad Alimentaria.....	21
2.9.3	Certificaciones en la Industria Gastronómica.....	21
CAPITULO 3	23
3.	DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA VIKO	23
3.1	Mapa de procesos de la Empresa VIKO	23
3.2	Caracterización del proceso Gerencial	24
3.3	Caracterización del proceso de compras	27
3.4	Caracterización del proceso de Producción.....	29
3.5	Caracterización del proceso de Ventas.....	30
3.6	Caracterización del proceso de Contabilidad	33
3.7	Caracterización al proceso de Recursos Humanos	35
3.8	Matriz de Interrelación	36
CAPITULO 4	39
4.	Análisis de valor agregado y procesos claves.....	39
4.1	Definición de los procesos claves de la empresa:	39
4.1.2	Procesos claves en la Empresa Viko:	39
4.2	Subprocesos y Actividades	40
4.3	Análisis de valor agregado y optimización de procesos.	44
4.4	Análisis de valor agregado y optimización del proceso de ventas.....	45
4.1	Análisis de valor agregado y optimización del proceso de produccion.....	50
4.2	Indicadores propuestos para los procesos analizados.....	57
4.6.1	Proceso de Producción:	57
4.6.1	Proceso de Ventas:	57
CAPITULO 5	58
5.	Modelo de estandarización	58
5.1	Pasos para el modelo de estandarización de la empresa Viko.....	58
	Capítulo 1 del modelo.....	58
	Paso 1	58
	Paso 2.....	59
	Paso 3.....	59
	Paso 4.....	59
	Paso 5.....	60
	Paso 6.....	60
	Paso 7.....	60

5.2	Tiempos para pruebas piloto	61
	Capítulo 2 del modelo.....	61
	Del análisis de valor agregado y tiempos para pruebas piloto	61
5.2.1	Tiempo de Prueba para Procesos Caracterizados.....	61
5.2.2	Tiempo Propuesto para la Verificación de los Planes de Control	61
5.2.3	Análisis de Valor Agregado	62
5.2.4	Tiempo Propuesto para Analizar las Mejoras Realizadas en el Análisis de Valor Agregado	62
5.2.5	Diagrama de gannt para los pasos del modelo de estandarización	63
	CONCLUSIONES GENERALES	64
	RECOMENDACIONES	66
	REFERENCIAS	67

Índice de Figuras

Figura 1 Logo de la Empresa Viko.....	5
Figura 2 Organización Propietarios.....	10
Figura 3 Organigrama Viko.....	11
Figura 4 Mapa de Procesos.....	24
Figura 5 Entradas de Gerencia.....	25
Figura 6 Salidas de Gerencia.....	26
Figura 7 Entradas de Compras.....	27
Figura 8 Salidas de Compras.....	28
Figura 9 Entradas de Producción.....	29
Figura 10 Salidas de Producción.....	29
Figura 11 Entradas de Ventas.....	31
Figura 12 Salidas de Ventas.....	32
Figura 13 Entradas de Finanzas.....	33
Figura 14 Salidas de Finanzas.....	34
Figura 15 Entradas de Recursos Humanos.....	35
Figura 16 Salidas de Recursos Humanos.....	35
Figura 17 Matriz de la organización.....	37
Figura 18 Procesos, subprocesos y actividades.....	40

Figura 19 Proceso de Ventas	41
Figura 20 Procesos de Producción.....	42
Figura 21 Proceso de Compras	43
Figura 22 Procedimiento: Recepción de pedidos	45
Figura 23 Procedimiento: Entrega del Producto.....	47
Figura 24 Procedimiento: Recaudación de pagos.....	49
Figura 25 Procedimiento: Preparación Pollo	50
Figura 26 Procedimiento: Preparación Papas	52
Figura 27 Procedimiento: Preparación de Arroz	54
Figura 28 Procedimiento: Preparación de Ensalada	55
Figura 29 Procedimiento: Preparación de Consomé.....	56
Figura 30 Diagrama de gannt.....	63

RESUMEN

La empresa VIKO, dedicada al sector de alimentos, en su constante proceso de crecimiento y mejora operativa, presenta la necesidad de implementar un modelo de gestión por procesos que permita optimizar su área de producción. Esta herramienta busca enfocar las actividades de la organización en generar valor agregado a cada una de las etapas de sus procesos, garantizando productos y servicios que cumplan con las expectativas de sus clientes. A través del involucramiento de todos los colaboradores y el análisis detallado de los procesos internos, se establece una propuesta estructurada que permite identificar, caracterizar y estandarizar los procedimientos clave. De esta manera, se logra una mayor eficiencia operativa, alineando los recursos, controles y objetivos de cada proceso, lo que contribuye al desarrollo sostenido de la empresa y a su capacidad para adaptarse a las exigencias del mercado.

Palabras clave: eficiencia operativa, gestión por procesos, optimización, procesos clave, producción, restaurantes, valor agregado.

ABSTRACT

VIKO, a company dedicated to the food service industry, is undergoing a continuous process of growth and operational improvement. As part of this evolution, there is a clear need to implement a process management model to optimize its production area. This approach focuses organizational activities on generating added value at every stage of the processes, ensuring that the products and services meet customer expectations. Through the active involvement of all staff members and a thorough analysis of internal operations, a structured proposal is presented to identify, characterize, and standardize key procedures. This enables greater operational efficiency by aligning resources, controls, and objectives within each process, thereby supporting the company's sustainable development and enhancing its ability to adapt to market demands.

Keywords: operational efficiency, process management, optimization, key processes, production, restaurants, added value.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, enfrentan la necesidad de adaptarse a mercados cada vez más competitivos y exigentes. En este contexto, los procesos productivos deben integrarse de manera efectiva con los sistemas administrativos y de gestión, permitiendo un control más eficiente de todas las áreas que conforman la empresa. La implementación de un sistema de gestión por procesos representa una herramienta indispensable para lograr esta integración, ya que proporciona un enfoque estructurado para analizar, optimizar y controlar las operaciones internas.

Uno de los principios fundamentales de la norma ISO 9001:2015 es precisamente el enfoque basado en procesos, que busca mejorar continuamente la eficiencia y la calidad en todas las funciones organizacionales. La gestión por procesos, más allá de ser un concepto teórico, constituye un instrumento esencial para el desarrollo sostenido de cualquier empresa, convirtiéndose en un pilar estratégico para mejorar la competitividad y garantizar la satisfacción del cliente.

Con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria y contribuir al fortalecimiento de la cadena de restaurantes Viko, se ha desarrollado una propuesta de gestión por procesos en el área de producción. Para la elaboración de este trabajo, se ha realizado una investigación de campo y un análisis detallado de los datos proporcionados por los colaboradores de la empresa, quienes, con su experiencia, han aportado información valiosa para construir una propuesta adecuada a la realidad de Viko.

Asimismo, se ha incorporado la herramienta de análisis de valor agregado como soporte técnico, siguiendo lineamientos teóricos especializados. Además, el documento presenta un modelo propuesto de estandarización de procesos, cuyo objetivo es facilitar la implementación de la gestión por procesos y minimizar posibles dificultades operativas, fortaleciendo así la estructura organizacional de la empresa.

Viko reconoce que la organización y optimización de sus procesos no solo mejorará su eficiencia actual, sino que también sentará las bases para su crecimiento sostenido en el futuro.

Con el presente trabajo, se entrega un documento que podrá ser utilizado como guía para la implementación de un sistema de gestión por procesos que impulse el fortalecimiento y expansión de toda la organización.

CAPITULO 1

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

En este primer capítulo se busca dar a conocer de manera clara y detallada a la empresa Viko, poniendo en contexto su origen, crecimiento y la estructura que actualmente sostiene sus operaciones. Para comprender la necesidad de mejorar sus procesos de producción, es importante primero entender cómo surgió la empresa, su historia y los valores que la han guiado hasta convertirse en un referente en el mercado gastronómico de Cuenca.

Aquí se hablará sobre su misión, visión y estrategias principales, además de los valores que forman la base de su cultura organizacional. También se explicará cómo está estructurada internamente, describiendo los diferentes niveles de responsabilidad y el organigrama que da soporte a sus actividades diarias. Se presentará la distribución actual de sus locales en la ciudad de Cuenca, lo que permitirá dimensionar su presencia y expansión en el mercado local. Toda esta información es fundamental para comprender el escenario en el que se propone mejorar la gestión de procesos en el área de producción, tema central de esta tesis.

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1.1 ¿Quiénes somos?

Viko es una marca nacional de restaurantes que ha transformado la propuesta culinaria en la ciudad de Cuenca, sobresaliendo por su sabor único y su énfasis en la excelencia. Su propuesta culinaria se centra en un producto emblemático: el pollo 100% al carbón, elaborado con una receta única que ha enamorado a nuestros comensales. Su marinado especial, elaborado con una meticulosa elección de más de 20 especias naturales, es la clave de su sabor incomparable, transformando cada degustación en una experiencia inigualable.

Desde que Viko se fundó, siempre se han comprometidos con la excelencia, la innovación y la satisfacción del cliente. Se empeñamos en ofrecer una opción culinaria de excelente calidad, fusionando lo tradicional con lo contemporáneo en cada una de sus elaboraciones. Su carta no solo abarca nuestro conocido pollo al carbón, sino también una extensa selección de platos creados para

cubrir todas las preferencias y gustos, preservando siempre el balance ideal entre gusto, frescura y autenticidad.

Como compañía, Viko ha evolucionado y expandido debido a la confianza y el gusto de sus clientes. Lo que inició como una propuesta audaz se ha convertido en una cadena sólida con cinco establecimientos en la ciudad de Cuenca, todos diseñados para brindar un entorno cálido y familiar. Su compromiso con la excelencia y el servicio les ha facilitado establecer una firme reputación en el ámbito culinario, transformándonos en un punto de referencia para aquellos que buscan una alternativa sabrosa, asequible y con una identidad distintiva.

En Viko, donde no solo se ofrecen alimentos, sino que generan instantes memorables. Están convencidos de que la cocina es un medio para vincularse con las personas, por lo que nos empeñamos en asegurar una experiencia extraordinaria en cada visita. Desde la elección de los componentes hasta la elaboración de cada platillo, todo en Viko está concebido para cautivar los sentidos y exceder las expectativas de sus nuestros clientes.

Su triunfo se fundamenta en una mezcla de elementos esenciales: ingredientes frescos y de alta calidad, métodos de producción eficaces, un equipo laboral dedicado y un servicio al cliente sobresaliente. Estos principios les han facilitado distinguirse y fortalecerse como una elección predilecta en el sector culinario local.

Viko va más allá de ser un simple restaurante, es una marca que simboliza calidad, entusiasmo por la cocina y un compromiso inalterable con la satisfacción del consumidor. Cada día se esfuerzan por continuar innovando y expandiéndonos, preservando siempre su esencia y su promesa de brindar el pollo al carbón más excelente con el sabor genuino que los distingue.

Figura 1

Logo de la Empresa Viko



Nota: Información obtenida de Entrevista (F. Delgado, comunicación personal, 2025)

1.1.2 Historia

Viko nació en la ciudad de Cuenca el 29 de octubre de 2009, fruto de la iniciativa emprendedora de Fabián Delgado y Ruth Mendoza. Con una fuerte motivación y el anhelo de presentar una propuesta culinaria distinta, inauguraron el primer establecimiento de Viko con la meta de brindar un gusto único e incomparable.

Desde sus comienzos, Viko se ha especializado en la elaboración de pollos al carbón, un producto que rápidamente atrajo la atención de los consumidores debido a su sabor único y calidad. Lo que inició como un pequeño local fue adquiriendo popularidad debido a su dedicación a la excelencia, lo que le permitió ampliar su menú y avanzar hacia un modelo de restaurante más integral.

Con el transcurso del tiempo, Viko ha establecido su presencia en el mercado debido a su estilo único y a lemas que representan su esencia; "Al Carbón más Sabor" – Destacando su singular técnica de cocción, que potencia el gusto del pollo; "Sabor Hasta los Huesos" - Una garantía de excelencia y un gusto incomparable en cada sabor

Viko ha ampliado su menú, añadiendo una gama de productos más extensa y estableciéndose como una cadena de restaurantes con una identidad distintiva. Debido al empeño incesante de sus fundadores y su equipo, la marca continúa expandiéndose y brindando a sus consumidores una experiencia culinaria inolvidable. (F. Delgado, comunicación personal, 2025)

1.1.3 Misión

En este punto se generó la propuesta de misión formalizada para la empresa Viko.

Misión: Ofrecer una experiencia gastronómica única a través de la preparación de platos de alta calidad, destacando nuestro exclusivo pollo al carbón, y garantizando la satisfacción total de nuestros clientes mediante un excelente servicio.

1.1.4 Visión

En este punto se generó la propuesta de visión formalizada para la empresa Viko.

Visión: Transformarnos en la cadena de establecimientos gastronómicos de renombre a nivel nacional, reconocida por nuestra excelencia, innovación y excelencia en el servicio, ampliando nuestra presencia en el mercado y preservando nuestro compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

1.1.5 Estrategias

Con el objetivo de fortalecer su posición en el mercado y asegurar un crecimiento sostenido, Viko ha establecido un conjunto de estrategias enfocadas en la mejora continua de sus operaciones, la expansión de su marca y el fortalecimiento de la relación con sus clientes y franquiciados. Estas estrategias buscan no solo optimizar la calidad de sus productos y servicios, sino también consolidar una red de franquicias sólida y coherente, manteniendo siempre los valores y la identidad que caracterizan a la empresa. A continuación, se detallan las principales estrategias definidas por Viko para alcanzar estos objetivos.

- Evaluación de la contentura del cliente: Poner en marcha sondeos de calidad y sistemas de feedback para valorar de manera constante la experiencia de sus clientes y perfeccionar sus servicios.
- Ampliación de franquicias en todo el país: Promover la venta de franquicias a través de tácticas de marketing digital, redes sociales y el departamento de marketing, garantizando una mayor presencia de la marca en la nación.
- Asistencia y apoyo a los franquiciados: Ofrecer un monitoreo continuo y apoyo completo a los franquiciados, garantizando que conserven los niveles de calidad, eficacia en las operaciones y concordancia con la identidad de la marca.
- Avance constante en procedimientos y productos: Permanentemente perfeccionar los procedimientos operativos, las tácticas de marketing y el desarrollo de productos, asegurando innovación y competitividad en todas las filiales y franquicias.

1.1.6 Valores Corporativos

Los valores corporativos de Viko definen su forma de trabajar y de relacionarse tanto internamente como con sus clientes. A través de principios como la cooperación, la fidelidad, la excelencia y la eficacia, la empresa construye una cultura organizacional sólida que impulsa su crecimiento y fortalece su compromiso con la calidad.

- Comportamiento compañero: Promueven un entorno laboral cooperativo en el que los administrativos, franquiciados y dependientes funcionan como una familia, promoviendo el desarrollo personal y laboral de cada integrante.
- fidelidad: Se fundamentan en el respeto y la confianza recíproca, colaborando como un grupo para lograr nuestros objetivos sin poner en juego nuestros principios o valores morales.
- Excelencia: Fomentan la excelencia en cada faceta de nuestra empresa, formando de manera constante a todo el equipo para asegurar la total satisfacción de los clientes.

- Eficacia: Elaboran y perfeccionan sus procedimientos para proporcionar productos de excelente calidad.

1.1.7 Estructura organizacional

El diseño organizacional de una empresa Viko determina la manera en que se distribuyen y coordinan sus actividades internas. Esta configuración abarca los distintos componentes que conforman la entidad y las conexiones entre ellos, considerando aspectos como roles, tareas, jerarquías, niveles de autoridad y subordinación, asignación de responsabilidades, metas estratégicas, normativas operativas, documentación de procesos, perfiles laborales, administración de recursos y cualquier otro elemento previamente estructurado dentro de la organización.

1.1.8 Estructura de Viko

Viko ha fortalecido su estructura organizacional para garantizar una gestión eficiente y un crecimiento sostenible. La empresa ha diseñado un modelo jerárquico bien definido que permite coordinar eficazmente las operaciones de cada área y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En la cúspide de la organización se encuentra la Gerencia General, que es la máxima autoridad y se encarga de la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de todas las áreas funcionales y la sostenibilidad del negocio. Para ello, cuenta con el apoyo de un Asesor Legal, quien brinda asistencia en temas normativos, regulatorios y contractuales, asegurando que la empresa opere conforme a las disposiciones legales vigentes.

El departamento de Recursos Humanos es fundamental para la gestión del talento dentro de Viko. Se encarga de la contratación, formación y bienestar del personal, promoviendo un ambiente laboral óptimo. Está conformado por el Jefe de Nómina, responsable del pago de salarios y beneficios, el Asistente de Nómina, quien apoya en el cálculo y procesamiento de pagos, y el Jefe de Selección y Capacitación, cuya labor es garantizar que el equipo cuente con el perfil adecuado y una formación continua que potencie su desempeño.

El área Financiera es la encargada de garantizar la estabilidad económica de la empresa a través de la administración eficiente de los recursos financieros. Dentro de esta área, la Contabilidad General supervisa la correcta elaboración de informes contables, con el apoyo de un

Auxiliar Contable. El Contador de Costos analiza y controla los costos operativos para optimizar la rentabilidad del negocio, mientras que el Tesorero es el responsable de gestionar los flujos de efectivo y los pagos de la empresa.

El departamento de Compras es clave para garantizar el abastecimiento de insumos y materias primas de calidad al mejor costo posible. Su función principal es la negociación con proveedores y la optimización del proceso de adquisiciones. Está compuesto por el Asistente de Compras, quien coordina los pedidos y supervisa el abastecimiento de productos, y el Chofer de Compras, encargado del transporte y logística de los materiales adquiridos.

El área Comercial desempeña un papel fundamental en el desarrollo y posicionamiento de la marca Viko, enfocándose en la implementación de estrategias de marketing, ventas y distribución de los productos. Su equipo está conformado por el Asistente de Ventas y los Vendedores, quienes se encargan de la atención al cliente y la promoción de los productos. Además, el Jefe de Marketing lidera la planificación de campañas y estrategias publicitarias, con el apoyo del Asistente de Marketing, mientras que el Jefe de Bodega es responsable del almacenamiento y distribución eficiente de los productos. Asimismo, el Chofer de Ventas garantiza el transporte de los productos a distintos puntos de venta.

La Gerencia de Producción es clave para garantizar la calidad y eficiencia en la preparación de los productos de Viko. Su objetivo principal es optimizar los procesos productivos y garantizar que cada restaurante cuente con los insumos necesarios para operar sin contratiempos. Dentro de esta área, el Supervisor coordina y supervisa las actividades de producción, mientras que el Jefe de Bodega de Producción gestiona el almacenamiento y control de insumos. El Jefe de Producción se encarga de la planificación y ejecución de los procesos productivos, con el apoyo del Asistente de Producción, quien desempeña un rol operativo dentro del área.

La estructura organizacional de Viko está diseñada para garantizar una administración eficiente en cada área de la empresa. Gracias a una jerarquía clara y una adecuada distribución de funciones, la compañía puede coordinar sus operaciones de manera efectiva, optimizar sus recursos y ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Este modelo organizativo permite a Viko

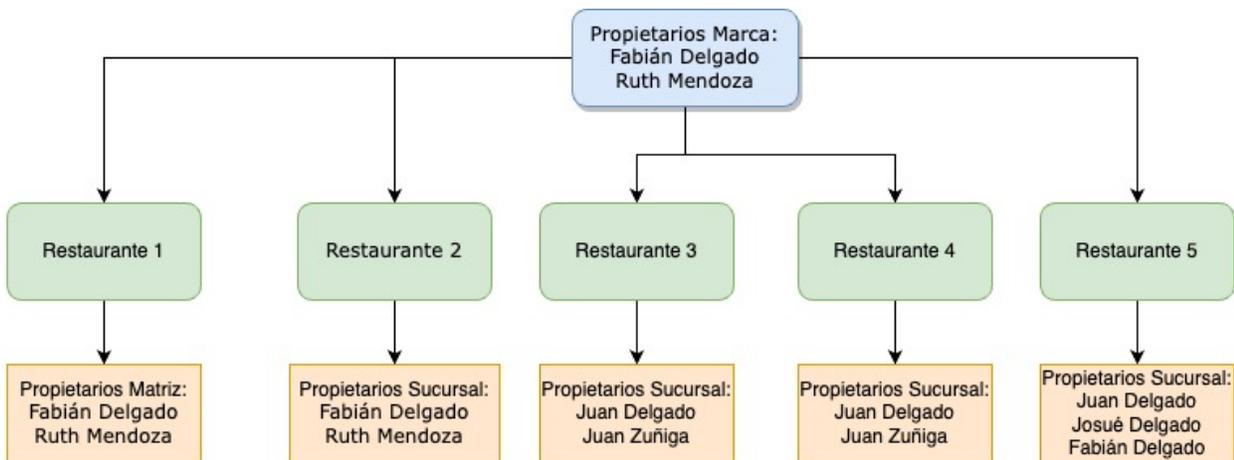
seguir creciendo y consolidándose en el mercado gastronómico, asegurando que cada área trabaje en sinergia para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

1.1.9 Distribucion de Viko en Cuenca.

El siguiente diagrama nos muestra como estan definidos los propietarios de los distintos restaurantes:

Figura 2

Organización Propietarios



Nota: Información obtenida de Entrevista (F. Delgado, comunicación personal, 2025)

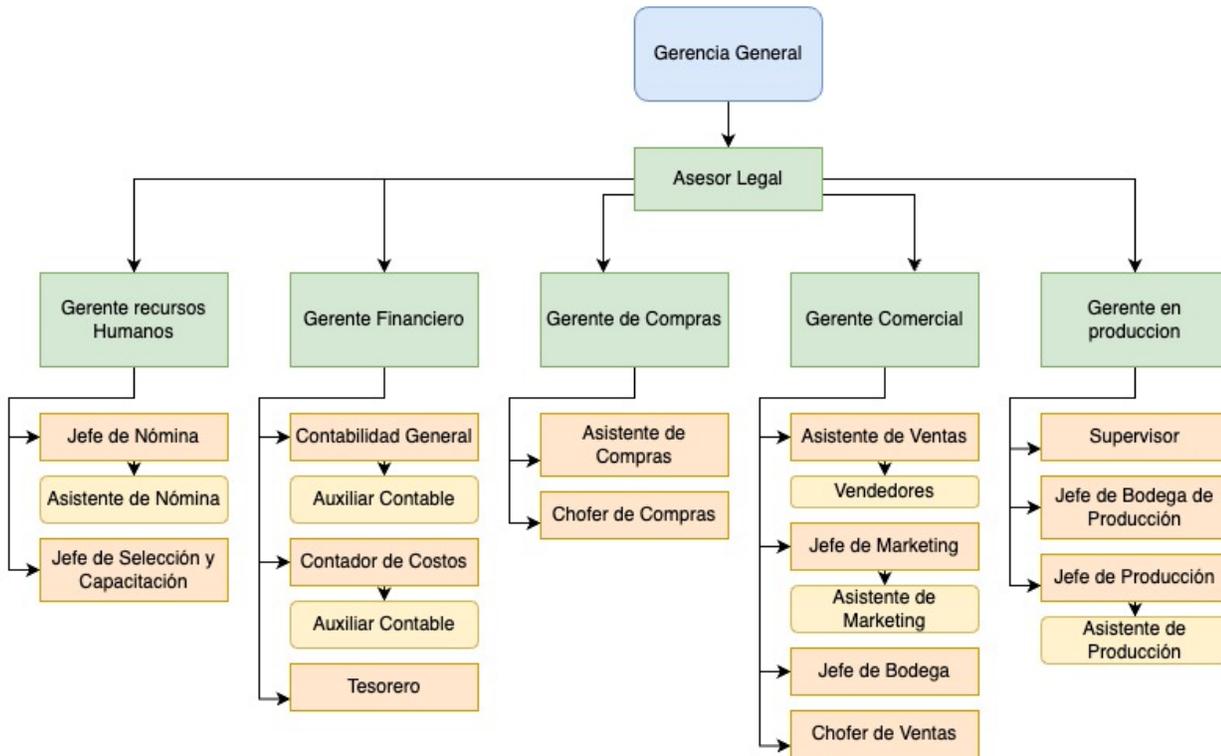
En la actualidad se cuenta un restaurante matriz que es tambien la planta de produccion y 4 sucursales distribuidas popr la ciudad de Cuenca.

1.1.10 Organigrama Viko:

El siguiente diagrama nos muestra como esta definida la estructura de los restaurantes:

Figura 3

Organigrama Viko



Nota: Información obtenida de Entrevista (F. Delgado, comunicación personal, 2025)

El diagrama representa las diferentes áreas que conforman la organización. En la actualidad, la empresa cuenta con un total de 28 colaboradores, incluyendo personal administrativo y de planta.

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla el marco teórico que sustenta la propuesta de gestión por procesos en el área de producción de Viko. Aquí se abordan conceptos clave relacionados con la gestión de procesos, la mejora continua y el análisis operativo, con el fin de construir una base sólida que respalde las acciones propuestas. A través de este contenido, se busca no solo entender la importancia de optimizar los procesos internos, sino también adaptar herramientas y metodologías a la realidad específica de la empresa, fortaleciendo su eficiencia y competitividad.

2.1 Definición de Gestión por Procesos

La gestión por procesos es un enfoque organizacional que busca mejorar la eficiencia y efectividad de una empresa mediante la identificación, documentación, análisis y optimización de sus procesos clave. Este enfoque se centra en la gestión transversal de actividades que generan valor para el cliente, en lugar de la tradicional jerarquía funcional (Harrington, 2018).

Según Hammer y Champy (1993), la gestión por procesos es "la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez" (p. 32). Esta definición resalta la necesidad de un cambio estructural en las organizaciones para alcanzar altos niveles de competitividad.

Por otro lado, autores como Vergara (2021) sostienen que la gestión por procesos es una metodología que permite a las empresas diseñar sus actividades en función del valor que generan para el cliente, eliminando tareas innecesarias y mejorando la eficiencia operativa. En este sentido, la gestión por procesos no solo optimiza el desempeño interno, sino que también impacta directamente en la satisfacción del cliente final.

2.2 Diferencia entre Gestión Tradicional y Gestión por Procesos

La gestión tradicional se basa en una estructura jerárquica donde las decisiones y responsabilidades están fragmentadas en departamentos específicos. Sin embargo, este modelo suele generar problemas de comunicación y redundancia en las actividades (Davenport, 2019).

En contraste, la gestión por procesos fomenta una visión horizontal de la empresa, donde las actividades están interconectadas y alineadas con los objetivos estratégicos (Rummler & Brache, 2020). Este enfoque permite una mayor flexibilidad y adaptación a los cambios del mercado. Como menciona Morales (2023), en una comunicación personal, "la clave de la gestión por procesos es la integración de todas las áreas en función de un objetivo común, evitando que cada departamento trabaje de manera aislada".

2.3 Enfoques Modernos de la Gestión por Procesos

Actualmente, la gestión por procesos ha evolucionado con la incorporación de metodologías ágiles y tecnologías digitales. Según Rodríguez y López (2022), la automatización de procesos mediante software BPM (Business Process Management) ha permitido a las empresas reducir tiempos de respuesta y mejorar la trazabilidad de sus actividades.

De acuerdo con Smith y Fingar (2021), "las empresas que implementan la gestión por procesos con apoyo tecnológico pueden alcanzar hasta un 30% de mejora en su eficiencia operativa" (p. 87). Esto demuestra que la combinación de metodologías de gestión con herramientas digitales potencia los beneficios de este enfoque.

2.4 Importancia de la Gestión por Procesos en el Área de Producción

La gestión por procesos es un enfoque clave en la administración de operaciones, ya que permite estructurar el trabajo de manera eficiente, asegurando que cada actividad agregue valor y contribuya a los objetivos organizacionales (Hammer & Champy, 1993). Este enfoque es fundamental en el área de producción, donde la correcta identificación, diseño y mejora de los procesos permite aumentar la eficiencia operativa y reducir costos.

Según Harrington (2018), "una producción eficiente depende de la correcta identificación y optimización de los procesos clave dentro de la empresa" (p. 112). En este sentido, la gestión por procesos en la producción permite una mejor asignación de recursos, minimización de desperdicios y estandarización de tareas, factores esenciales para la competitividad empresarial.

Además, la gestión por procesos facilita la adaptación a cambios en la demanda y mejora la calidad del producto final. De acuerdo con Vergara (2021), este enfoque "ayuda a minimizar desperdicios, optimizar recursos y mejorar la experiencia del cliente mediante la uniformidad en la calidad del servicio y los productos". Esto resulta especialmente relevante en industrias donde la homogeneidad y cumplimiento de estándares es un requisito fundamental.

Desde la perspectiva de la mejora continua, Rodríguez y López (2022) sostienen que "las empresas que estructuran su producción en torno a procesos bien definidos logran un mayor nivel de flexibilidad y capacidad de respuesta ante imprevistos del mercado" (p. 75). Por ello, implementar la gestión por procesos en producción no solo impacta en la eficiencia operativa, sino también en la capacidad de la empresa para innovar y responder a los desafíos del entorno competitivo.

2.5 Beneficios de la Gestión por Procesos en la Industria de Producción

La implementación de la gestión por procesos en la industria de producción ofrece múltiples beneficios que abarcan desde la optimización de recursos hasta la mejora en la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Smith y Fingar (2021) sostienen que "la gestión por procesos ayuda a reducir la variabilidad en la producción y estandarizar procedimientos, lo que mejora la calidad del servicio" (p. 98).

Uno de los beneficios más destacados es la eficiencia operativa. Según Hammer y Champy (1993), "rediseñar los procesos de producción permite eliminar tareas innecesarias, reduciendo costos y mejorando la productividad" (p. 41). A través de este enfoque, las empresas pueden optimizar la distribución del trabajo, minimizar el uso de insumos y reducir los tiempos de producción sin comprometer la calidad.

Otro beneficio clave es la reducción de errores y desperdicios. Rummler y Brache (2020) argumentan que "una gestión eficiente de procesos permite garantizar tiempos de respuesta más rápidos, lo que impacta directamente en la percepción del servicio por parte del cliente" (p. 134). Al tener procesos claramente definidos y estandarizados, se minimizan las posibilidades de errores humanos y variabilidad en la producción, garantizando una mayor consistencia en los resultados.

Desde una perspectiva tecnológica, la gestión por procesos facilita la integración de herramientas digitales en la producción. Rodríguez y López (2022) afirman que "los sistemas de gestión de producción permiten mejorar la trazabilidad de los pedidos y optimizar la distribución de tareas" (p. 62). Esto es particularmente relevante en industrias donde el control preciso de tiempos y recursos es fundamental para mantener la competitividad.

En una comunicación personal, González (2023), experto en gestión de procesos, menciona que "una correcta estructuración de los procesos productivos permite que las empresas sean más ágiles y capaces de adaptarse rápidamente a cambios en la demanda del mercado". Este enfoque no solo impacta en la productividad interna, sino que también fortalece la posición estratégica de la empresa en su industria.

2.6 Aplicación de la Gestión por Procesos en la Producción

La aplicación de la gestión por procesos en la producción requiere de una planificación estratégica que involucre la estandarización de actividades, capacitación del personal y la implementación de herramientas tecnológicas para el monitoreo y mejora continua. Según Harrington (2018), "la estandarización de procesos en la industria es fundamental para asegurar la uniformidad en el producto y cumplir con las normativas de calidad" (p. 87).

Uno de los aspectos más importantes de la gestión por procesos en producción es el control de calidad. Hammer y Champy (1993) sostienen que "un proceso solo puede ser eficiente si las personas involucradas en su ejecución comprenden su importancia y están capacitadas para llevarlo a cabo" (p. 54). Por ello, muchas empresas invierten en la capacitación constante de su personal para garantizar que los estándares de producción sean cumplidos en todas las fases del proceso.

Además, la gestión por procesos facilita la optimización de la cadena de suministro. Smith y Fingar (2021) explican que "una adecuada planificación de la producción basada en procesos permite reducir desperdicios y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro" (p. 103). Esto implica establecer procedimientos claros para la compra y almacenamiento de insumos, asegurando que cada etapa del proceso de producción esté alineada con la demanda del mercado.

Desde la perspectiva de la innovación, Rodríguez y López (2022) enfatizan que "los sistemas de gestión empresarial permiten automatizar tareas repetitivas, mejorar la trazabilidad de los pedidos y optimizar la coordinación entre producción y distribución" (p. 78). Esto es especialmente relevante en industrias donde la producción debe ser rápida y eficiente sin comprometer la calidad.

En una comunicación personal, Pérez (2023), consultor en procesos productivos, menciona que "las empresas que han implementado correctamente la gestión por procesos han logrado reducir significativamente sus costos operativos y mejorar la satisfacción del cliente, gracias a una producción más eficiente y estructurada".

2.7 Área de Producción en Restaurantes

2.7.1 Concepto de Producción en Restaurantes

La producción en restaurantes se refiere al proceso mediante el cual se transforman los insumos y materias primas en productos finales, en este caso, alimentos que serán servidos a los clientes. Este proceso es crucial para garantizar la calidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente, ya que involucra no solo la preparación de los alimentos, sino también la gestión de recursos, tiempos y costos. La producción debe cumplir con ciertos estándares de higiene y calidad para evitar riesgos sanitarios y satisfacer las expectativas del cliente (Zabala et al., 2020).

"La producción en restaurantes es un proceso complejo que incluye la planificación, ejecución y control de todas las actividades necesarias para ofrecer un servicio eficiente y de calidad" (Gómez, 2018, p. 45).

2.7.2 Procesos Productivos en Restaurantes

Los procesos productivos en restaurantes se dividen en varias etapas: desde la planificación del menú hasta la entrega del plato al cliente. Cada una de estas etapas debe ser gestionada cuidadosamente para asegurar la eficiencia operativa y la calidad. En primer lugar, se lleva a cabo el diseño del menú, lo que implica definir los platos a ofrecer, considerando costos, disponibilidad de ingredientes y preferencias de los clientes. Luego, se gestionan los insumos, lo que incluye la recepción y almacenamiento adecuado de las materias primas. En la etapa de preparación y procesamiento, se debe asegurar que las técnicas culinarias sean correctas y que se mantengan los estándares de calidad y tiempo (Pérez & Rodríguez, 2019).

Según Pérez y Rodríguez (2019), "la correcta gestión del flujo de trabajo dentro de la cocina es esencial para asegurar la calidad y rapidez en la entrega de los platos" (p. 72).

2.7.3 Principales Problemas en la Producción de Restaurantes

En la producción de alimentos en restaurantes, algunos de los problemas más comunes son la pérdida de insumos, el desperdicio de alimentos, y la falta de coordinación en la planificación de la demanda. Estos problemas pueden llevar a un aumento en los costos operativos y a una baja en la satisfacción del cliente. La ineficiencia en la gestión del personal, la falta de organización en la cocina y los errores en la preparación pueden también afectar negativamente la producción. Un estudio realizado por González (2020) revela que una de las principales causas de desperdicio en restaurantes es la sobreestimación de la demanda de alimentos, lo que resulta en productos no vendidos y en desechos.

"Los restaurantes que no tienen un control adecuado sobre la cantidad de alimentos que deben preparar para cada turno enfrentan una alta tasa de desperdicio, lo que incrementa sus costos operativos" (González, 2020, p. 54).

2.7.4 Tecnologías Aplicadas en la Producción de Restaurantes

La adopción de tecnologías es clave para optimizar la producción en los restaurantes. El uso de software especializado para la gestión de inventarios y pedidos ha permitido a los restaurantes reducir costos y mejorar la eficiencia. Las herramientas digitales, como los sistemas

de punto de venta (POS) y las plataformas de gestión de cocina, ayudan a gestionar los tiempos y los recursos de manera más efectiva. La automatización, como los sistemas de cocción controlada o el uso de robots en la preparación de alimentos, también ha comenzado a ser aplicada para mejorar la eficiencia y la consistencia en los platos ofrecidos (Martínez, 2021).

En palabras de Martínez (2021), "la tecnología ha transformado la manera en que los restaurantes gestionan sus operaciones, mejorando la eficiencia y reduciendo la posibilidad de errores humanos" (p. 31).

2.8 Gestión de la Producción en Restaurantes

2.8.1 Historia y Desarrollo de la Empresa Restaurantera

La industria restaurantera ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. Desde los primeros establecimientos que ofrecían alimentos básicos hasta los restaurantes modernos que combinan tecnología y prácticas gastronómicas innovadoras. En el siglo XXI, los restaurantes se han convertido en organizaciones complejas que gestionan no solo la producción de alimentos, sino también la experiencia del cliente, la gestión de recursos humanos, y el control de costos. Según Johnson y Brown (2017), el desarrollo de la industria restaurantera está estrechamente vinculado con las necesidades cambiantes de los consumidores y las innovaciones en la tecnología de producción y servicio.

"La industria restaurantera ha pasado de ser un sector informal a convertirse en una de las industrias más dinámicas del mundo, integrando procesos complejos y altos estándares de calidad" (Johnson & Brown, 2017, p. 53).

2.8.2 Procesos Actuales en el Área de Producción

Los procesos de producción en restaurantes son fundamentales para garantizar la calidad de los productos ofrecidos. Estos procesos incluyen la gestión de la cocina, la planificación de menús, la compra y almacenamiento de insumos, y el servicio al cliente. La gestión eficiente de estos procesos permite mantener costos bajos, tiempos de preparación reducidos y una alta calidad en los platos servidos. Tal como señala Rodríguez (2019), "los restaurantes exitosos integran sus

procesos operativos con una estrategia clara para garantizar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa" (p. 21).

La coordinación entre la cocina y el personal de servicio es esencial para un flujo de trabajo eficaz. Por ejemplo, la sincronización de la preparación de los alimentos con la demanda del cliente requiere un enfoque de trabajo en equipo y una comunicación efectiva. En la cocina, la organización del espacio y el uso adecuado de herramientas y recursos también juegan un papel importante en la optimización del proceso productivo (González, 2018).

Según González (2018), "una comunicación efectiva entre el personal de cocina y el personal de servicio es un factor clave para asegurar la satisfacción del cliente" (p. 112).

2.8.3 Problemáticas y Oportunidades de Mejora

Los restaurantes enfrentan varios desafíos en la gestión de la producción, tales como la ineficiencia en la utilización de los recursos, los altos costos operativos y la dificultad para mantener una calidad constante en los productos. Estos problemas pueden originarse en diversos factores, incluyendo la falta de formación del personal, la inadecuada gestión de inventarios, y la dificultad para prever la demanda de alimentos. La gestión por procesos es vista como una oportunidad para mejorar la eficiencia y reducir costos. Según el estudio de Hernández (2020), "la implementación de un enfoque sistemático y basado en procesos permite identificar áreas de mejora que no son evidentes a simple vista" (p. 145).

Hernández (2020) señala que "los restaurantes que adoptan un enfoque basado en la gestión por procesos tienen una mayor capacidad para optimizar sus operaciones y mejorar la calidad del servicio" (p. 145).

2.8.4 Aplicación de la Gestión por Procesos en Restaurantes

La gestión por procesos es una metodología clave para mejorar la productividad y eficiencia en los restaurantes. Esta metodología se centra en optimizar cada etapa del proceso productivo, desde la adquisición de insumos hasta la entrega del plato al cliente. La implementación de la gestión por procesos en restaurantes incluye la mejora continua, la evaluación constante de los tiempos de producción, y la reducción de desperdicios. Tal como

describe Martínez (2019), "la gestión por procesos no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también mejora la satisfacción del cliente al reducir los tiempos de espera y asegurar la calidad constante" (p. 67).

Martínez (2019) destaca que "la implementación de sistemas de gestión por procesos en los restaurantes implica una revisión constante de cada fase operativa para identificar y eliminar ineficiencias" (p. 67).

2.9 Normativas y Estándares en la Producción de Alimentos

2.9.1 Legislación Nacional e Internacional

La legislación en la industria alimentaria tiene como objetivo principal proteger la salud pública mediante la regulación de los procesos de producción y distribución de alimentos. En muchos países, las leyes que rigen la producción de alimentos están enfocadas en garantizar que los restaurantes sigan normas de higiene y seguridad que minimicen los riesgos de contaminación. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021), "la seguridad alimentaria es fundamental para la salud pública y es responsabilidad tanto de los productores como de los consumidores" (p. 12).

A nivel nacional, los países tienen diferentes enfoques para regular la producción de alimentos en restaurantes. En Ecuador, por ejemplo, el Ministerio de Salud Pública regula las normas sanitarias y de seguridad alimentaria, estableciendo directrices para los establecimientos de alimentos. La Ley de Seguridad Alimentaria y Nutrición de Ecuador, promulgada en 2018, exige que todos los restaurantes cumplan con los requisitos de higiene, almacenamiento y preparación de alimentos para prevenir riesgos como la intoxicación alimentaria (Ministerio de Salud Pública de Ecuador, 2018).

Según la OMS (2021), "las normativas nacionales son esenciales para garantizar que los alimentos sean seguros para el consumo humano y evitar los brotes de enfermedades transmitidas por alimentos" (p. 12).

2.9.2 Estándares de Calidad y Seguridad Alimentaria

Los estándares de calidad y seguridad alimentaria son fundamentales para mantener la confianza del consumidor y asegurar que los productos sean seguros para el consumo. Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) son dos de los sistemas más utilizados para asegurar la calidad en la producción de alimentos. Según Sánchez y Torres (2020), "la implementación de BPM en los restaurantes garantiza que se sigan procedimientos de seguridad alimentaria en todas las etapas de la producción, desde la recepción de los insumos hasta la entrega del producto final" (p. 88).

El sistema HACCP se enfoca en identificar y controlar los puntos críticos en el proceso de producción donde los riesgos de contaminación son más altos. Este enfoque proactivo permite a los restaurantes prevenir posibles problemas antes de que ocurran, en lugar de reaccionar ante ellos después de que se presenten (Gómez, 2021). La ISO 22000 también ha ganado aceptación en la industria, ofreciendo un marco internacional para la gestión de la seguridad alimentaria a través de procesos sistemáticos y controlados.

Sánchez y Torres (2020) argumentan que "el HACCP permite una evaluación constante de los riesgos y el control de cada etapa del proceso, lo que reduce significativamente las posibilidades de contaminación" (p. 88).

2.9.3 Certificaciones en la Industria Gastronómica

Las certificaciones de calidad en la industria gastronómica no solo sirven para asegurar que los estándares de calidad y seguridad alimentaria se cumplan, sino también para aumentar la competitividad de los restaurantes en el mercado. Obtener una certificación como la ISO 22000, o la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), ofrece a los restaurantes una ventaja al demostrar que cumplen con los estándares internacionales de calidad y seguridad. Según Martínez y Gómez (2022), "las certificaciones no solo son un sello de calidad, sino una herramienta de marketing que atrae a consumidores más conscientes de la seguridad alimentaria" (p. 29).

El impacto de las certificaciones va más allá de la mejora en la calidad de los productos. De acuerdo con una comunicación personal de Rodríguez (2023), experto en gestión de calidad en

la industria alimentaria, "las certificaciones permiten a los restaurantes establecer un sistema de confianza con sus clientes, lo que se traduce en lealtad y mayor satisfacción". Además, las certificaciones facilitan el cumplimiento de regulaciones locales e internacionales, asegurando que los restaurantes puedan operar en diferentes mercados.

En palabras de Martínez y Gómez (2022), "una certificación internacional de calidad no solo mejora los procesos internos de un restaurante, sino que también le proporciona una ventaja competitiva en el mercado global" (p. 29).

CAPITULO 3

3. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA VIKO

El tercer capítulo se centra en el análisis detallado de los principales procesos que conforman la estructura operativa de Viko. Para ello, se presenta el mapa de procesos de la empresa, seguido de la caracterización individual de los procesos gerencial, de producción, de ventas, de contabilidad y de recursos humanos, describiendo sus actividades principales y su importancia dentro del funcionamiento general. Además, se elabora una matriz de interrelación que permite visualizar cómo se conectan entre sí los distintos procesos, y finalmente se plantean conclusiones que resumen los hallazgos más relevantes de este análisis. Todo este trabajo servirá como base para diseñar propuestas de mejora enfocadas en una gestión más eficiente y ordenada.

3.1 Mapa de procesos de la Empresa VIKO

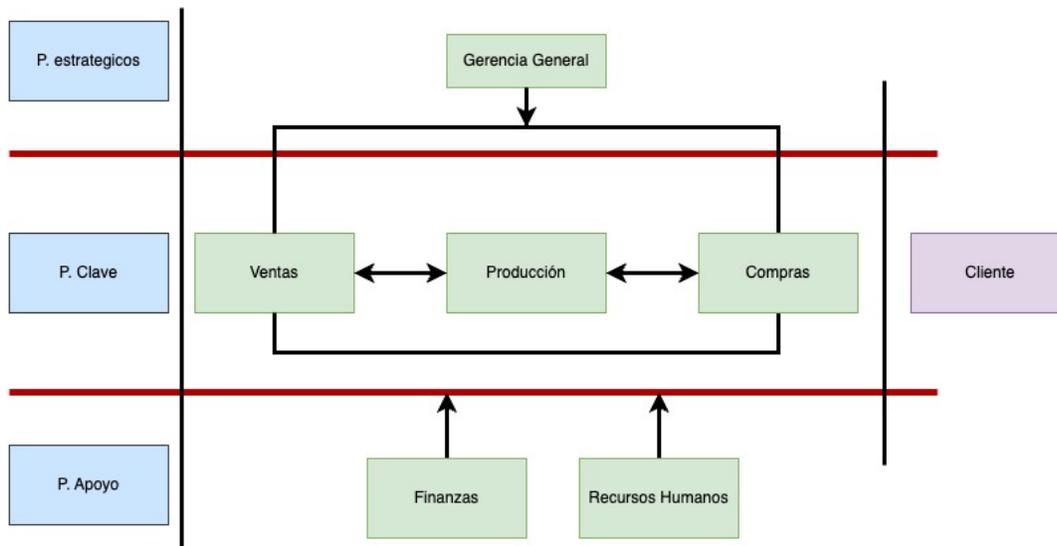
En la gestión por procesos dentro de Viko, la representación gráfica de los flujos de trabajo es un elemento clave para optimizar la operación en el área de producción. Para ello, se utiliza un mapa de procesos, el cual se construye con una simbología estandarizada basada en rectángulos y flechas. Estos elementos permiten visualizar de manera clara y estructurada la relación entre las diferentes actividades, facilitando la comprensión del flujo operativo y la toma de decisiones estratégicas.

El mapa de procesos no solo funciona como una herramienta de representación visual, sino que también es un instrumento de gestión que orienta a todos los colaboradores en la ejecución eficiente de sus funciones. Su correcto diseño y aplicación garantizan que cada etapa del proceso productivo sea entendida y aplicada de manera uniforme en los distintos restaurantes de la cadena.

El mapa de procesos se convierte en una guía fundamental para el cumplimiento del sistema de gestión por procesos, asegurando una operación más ordenada, predecible y orientada a la calidad en cada una de las actividades del área de producción.

Figura 4

Mapa de Procesos



Nota: Información obtenida de Entrevista (F. Delgado, comunicación personal, 2025)

3.2 Caracterización del proceso Gerencial

En la caracterización de procesos dentro de Viko, cada proceso debe incluir elementos clave para garantizar su eficiencia y alineación con los objetivos de la empresa.

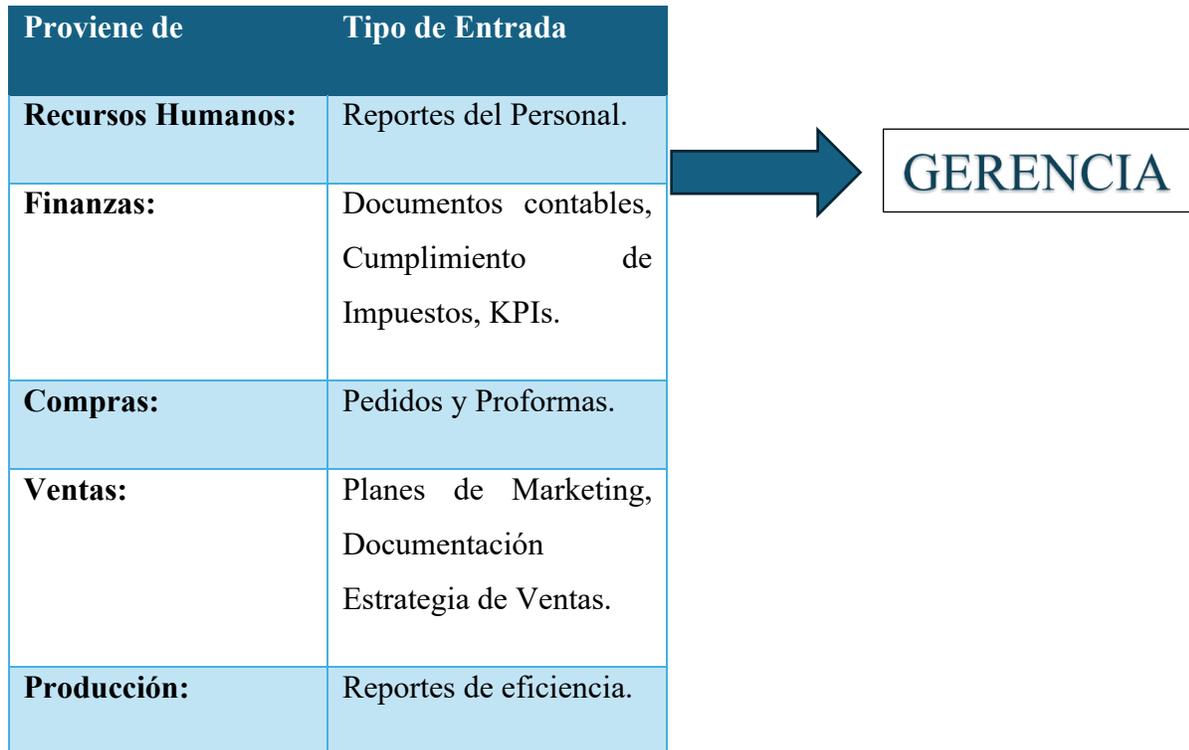
Responsable del Proceso / Dueño: En viko el responsable del procesos es el Gerente General

Objetivo: Dirigir adecuadamente la estrategia de la Empresa para impulsar su crecimiento y aumentar su rentabilidad.

Entradas:

Figura 5

Entradas de Gerencia



Salidas:

Figura 6

Salidas de Gerencia

GERENCIA



Envía a:	Tipo de Salida
Producción:	Aprobación de Productos
Compras:	Aprobación de Compras
Ventas:	Aprobaciones de Compra.
Recursos Humanos:	Aprobación Carpetas.

Controles:

- Eficiencia
- Flujo de Caja
- Retorno sobre inversión
- Cumplimiento en ventas

Recursos:

- Equipos de oficina
- Equipos de computación
- Dinero
- Materia prima
- Mano de obra
- Maquinaria

3.3 Caracterización del proceso de compras

Responsable del proceso / dueño: El responsable de realizar este procedimiento de forma adecuada es el supervisor de compras.

Objetivo: Mantener una adquisición eficiente de materia prima, insumos, equipos y materiales de alta calidad.

Entradas:

Figura 7

Entradas de Compras

Proviene de	Tipo de Entrada
Gerencia:	Aprobación de Compras.
Financiero:	Reportes, Flujo de Caja, Presupuestos.
Proveedores:	Insumos con Facturas.

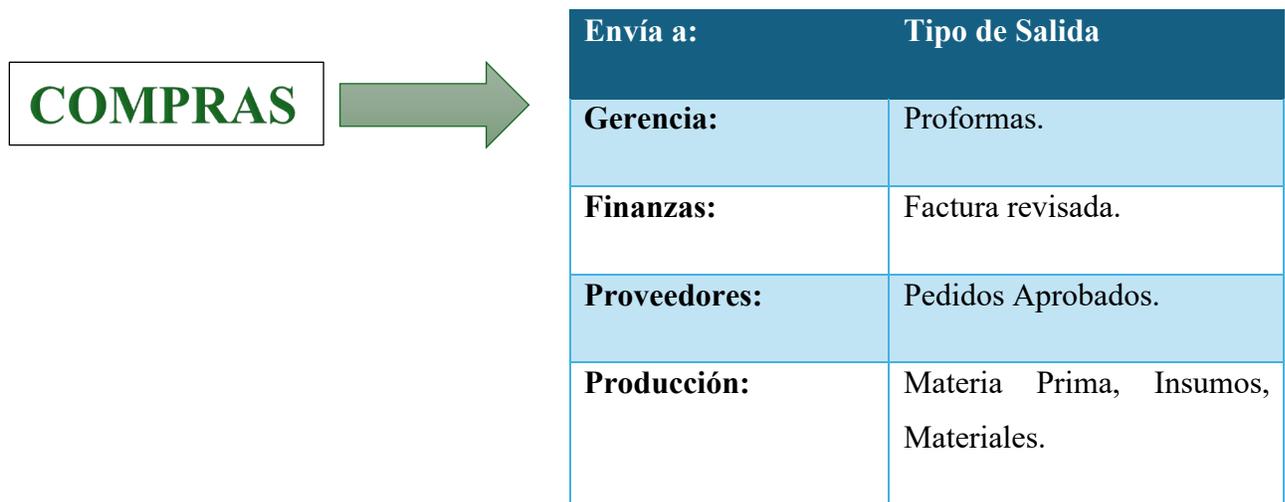


COMPRAS

Salidas:

Figura 8

Salidas de Compras



Controles:

- Calidad
- Costos y presupuesto
- Inventario
- Tiempos de entrega

Recursos:

- Recursos Humanos
- Softwares computacionales
- Espacios físicos adecuados
- Protocolos
- Dinero

3.4 Caracterización del proceso de Producción

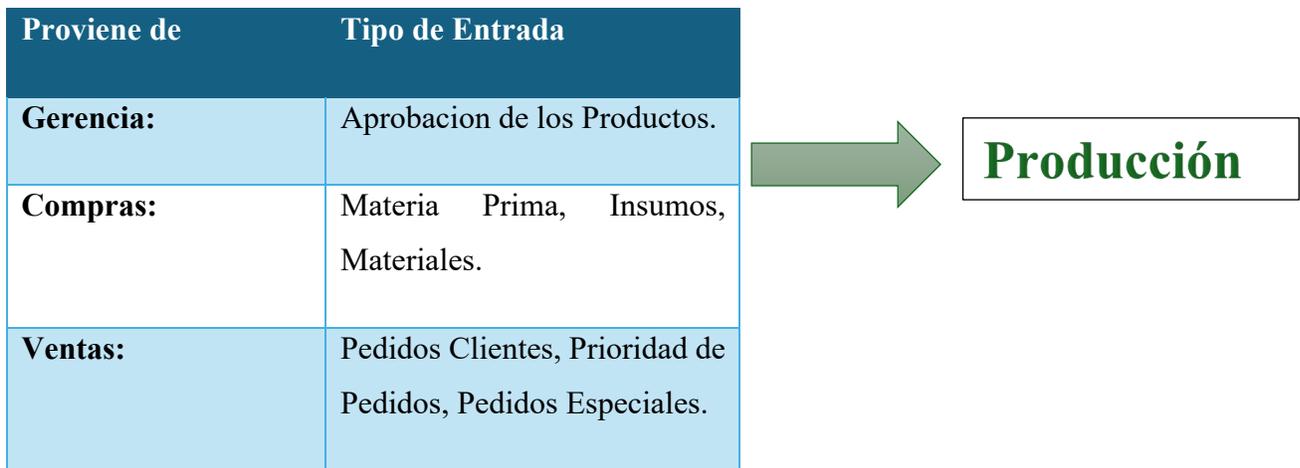
Responsable del proceso / dueño: El responsable de esta función es el supervisor de producción.

Objetivo: Atender los pedidos de manera oportuna, asegurando productos de alta calidad y una administración eficiente de los procesos.

Entradas:

Figura 9

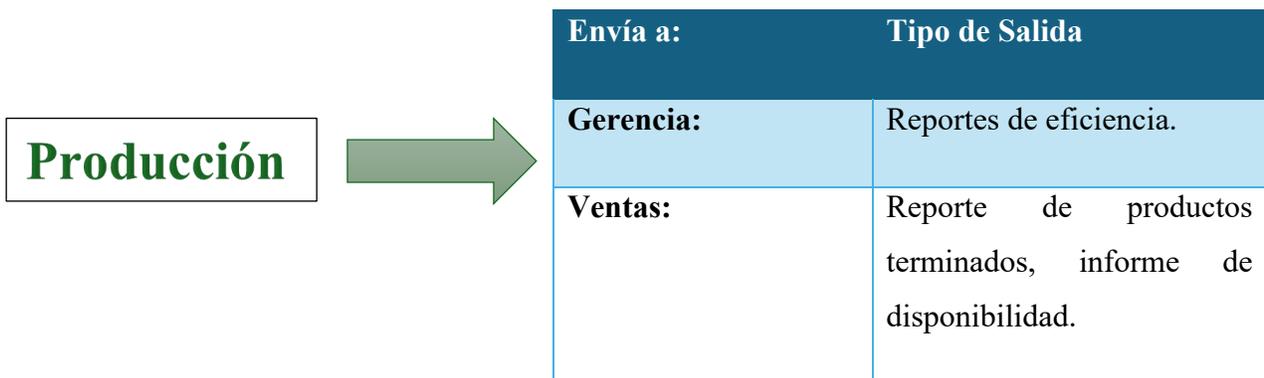
Entradas de Producción



Salidas:

Figura 10

Salidas de Producción



Controles:

- Calidad
- Insumos y materias primas
- Inventario
- Tiempos de Producción
- Procesos estandarizados
- Higiene y Seguridad alimentaria
- Desperdicios o mermas
- Mantenimiento de Equipos

Recursos:

- Personal
- Materiales
- Tecnológicos
- Financieros
- Normativos y Documentales

3.5 Caracterización del proceso de Ventas

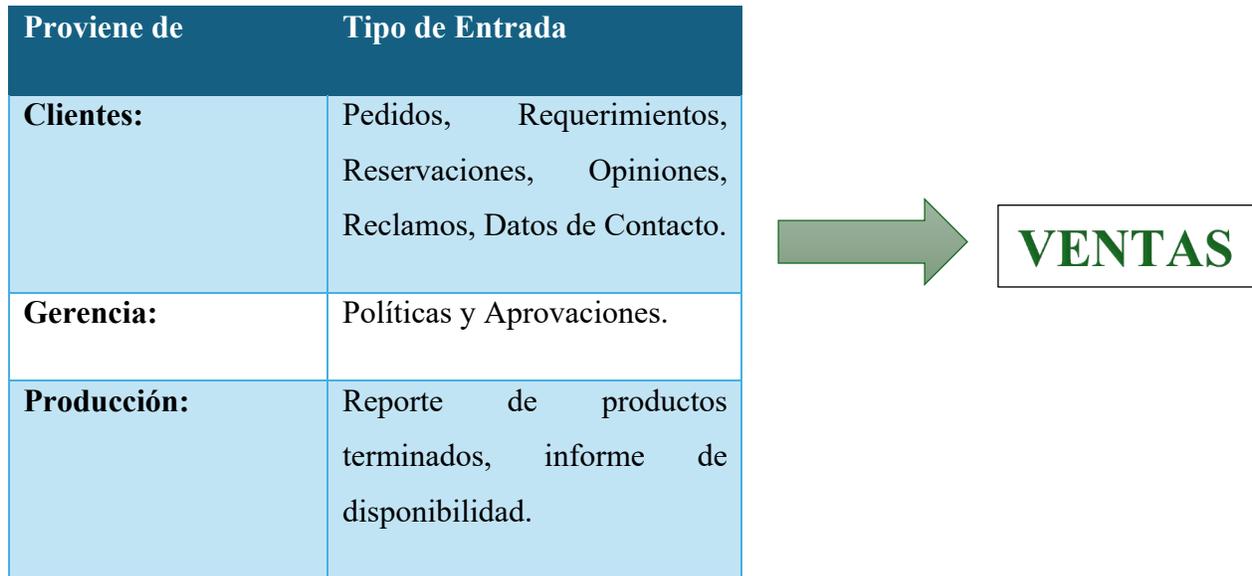
Responsable del proceso / Dueño: El responsable de esta área es el supervisor de ventas

Objetivo: Ofrecer los productos a precios que se alineen con las políticas internas de la empresa y, al mismo tiempo, asegurar que se cumplan las expectativas y necesidades de los clientes.

Entradas:

Figura 11

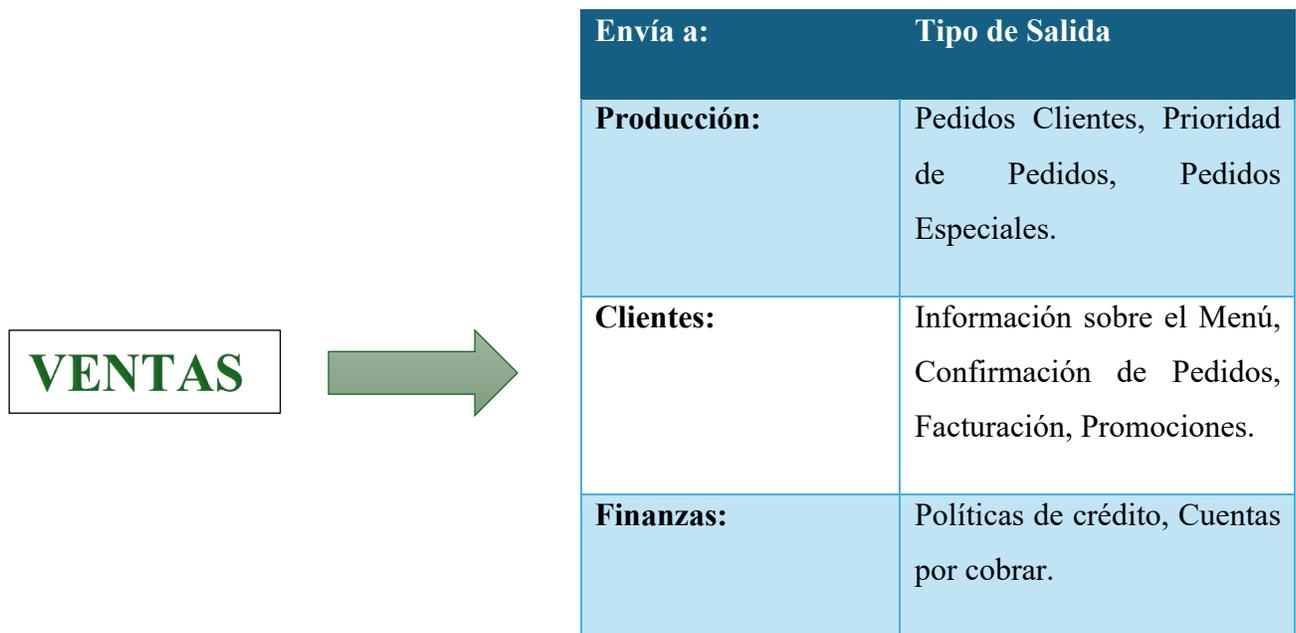
Entradas de Ventas



Salidas:

Figura 12

Salidas de Ventas



Controles:

- Inventario de Productos
- Calidad en Atención al Cliente
- Pagos y Cobros
- Reservas y Eventos Especiales
- Devoluciones y Cancelaciones
- Informes y Reportes de Ventas.

Recursos:

- Humanos
- Tecnología y Software
- Materia de Marketing y Comunicación

- Financieros

3.6 Caracterización del proceso de Contabilidad

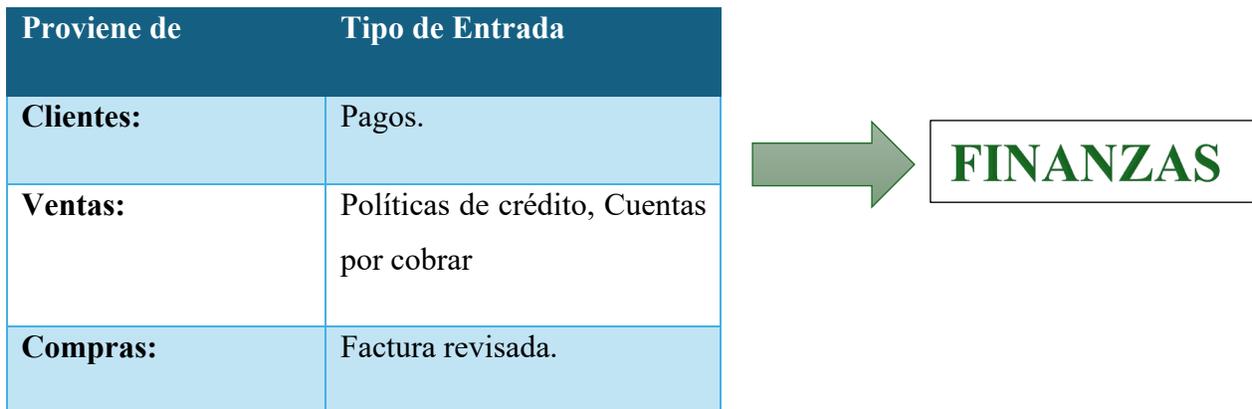
Responsable del Proceso / Dueño: El responsable es el Gerente Financiero.

Objetivos: Mantenerse informado sobre todos los procesos contables y financieros de la empresa a través de un control detallado de las cuentas.

Entradas:

Figura 13

Entradas de Finanzas



Salidas:

Figura 14

Salidas de Finanzas



Envía a:	Tipo de Salida
Gerencia:	Documentos contables, Cumplimiento de Impuestos, KPIs.
Proveedores:	Cheques, pagos, Recibos.
Compras:	Reportes, Flujo de Caja, Presupuestos.

Controles:

- Flujo de Caja
- Presupuestos
- Cuentas por Cobrar y Pagar
- Costos y Gastos
- Ingresos
- Inventarios
- Fiscal
- Inversión y Financiamiento
- Informes y Reportes financieros
- Auditorias

Recursos:

- Personal Capacitado
- Software y Herramientas Tecnológicas
- Documentación y Registro
- Financieros
- Infraestructura Física

3.7 Caracterización al proceso de Recursos Humanos

Responsable del Proceso / Dueño: El encargado de llevar este proceso de manera efectiva es el Gerente de Recursos Humanos.

Objetivo: Garantizar la gestión eficiente del talento humano, promoviendo un ambiente laboral positivo, maximizando el desempeño de los empleados y alineando las políticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa.

Entradas:

Figura 15

Entradas de Recursos Humanos

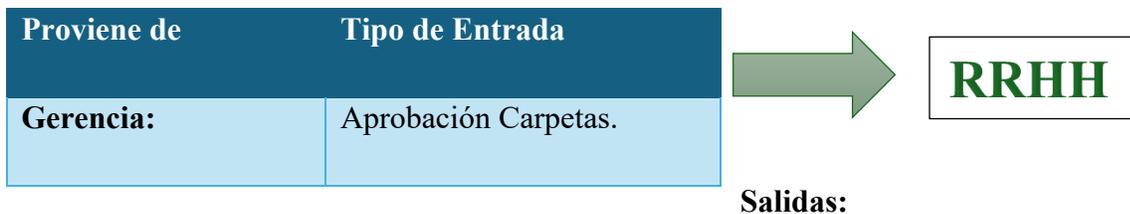
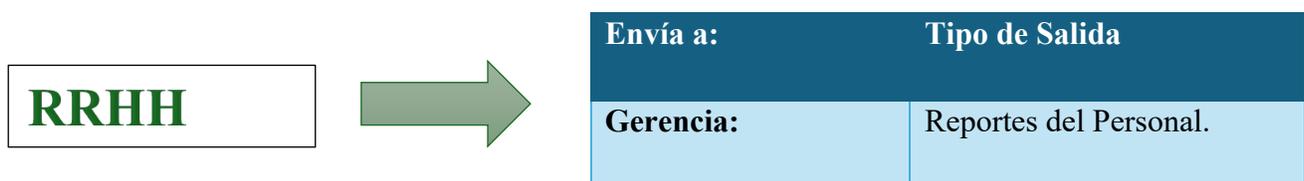


Figura 16

Salidas de Recursos Humanos



Controles:

- Reclutamiento y Selección
- Capacitación y Desarrollo
- Desempeño
- Nómina y Beneficios
- Cumplimiento Legal y Normativo
- Seguridad y Bienestar
- Cultura Organizacional

Recursos:

- Humanos
- Tecnología
- Presupuesto y Fondos
- Infraestructura
- Base de Datos y Documentación

3.8 Matriz de Interrelación

La matriz de interrelación es una herramienta gráfica que representa de manera ordenada las entradas y salidas obtenidas durante la caracterización de los procesos. Su principal función es facilitar la identificación y comprensión de las relaciones que existen entre los distintos procesos de la organización. En esta matriz, cada proceso, ubicado de manera horizontal, actúa como proveedor, mostrando en cada celda los productos, servicios o información que entrega a los demás procesos. Al mismo tiempo, de manera vertical, cada proceso se convierte en cliente, reflejando lo que recibe de los otros procesos. Esta estructura permite visualizar de forma clara y directa cómo interactúan las diferentes áreas, mejorando así la gestión y coordinación interna.

Figura 17

Matriz de la organización

Matriz de la organización								
	Gerencia	Compras	Producción	Ventas	Finanzas	Cliente	Proveedores	Rrhh
Gerencia		Aprobaciones.	Aprobación de productos.	Aprobaciones y compras.]				Aprobación de carpetas.
Compras	Proformas.		Materia prima, insumos, materiales.		Factura revisada.		Pedidos aprobados.	
Producción	Reportes de eficiencia.			Reporte de productos terminados, informe de disponibilidad.				
Ventas			Pedidos clientes, prioridad de pedidos, pedidos especiales.		Políticas de crédito, cuentas por cobrar.	Información sobre el menú, confirmación de pedidos, facturación, promociones.		
Finanzas	Documentos contables, cumplimiento de impuestos, kpis.	Reportes, flujo de caja, presupuestos.					Cheques, pagos, recibos.	
Clientes				Pedidos de productos.	Pagos.			
Proveedores		Insumos con facturas						
Rrhh	Reportes de personal.							

Al elaborar la matriz, es fundamental incluir tanto a los clientes como a los proveedores externos de la empresa, ya que estos aportan insumos a ciertos procesos y, a su vez, reciben productos o servicios de otros. Omitir su integración en la matriz generaría inconsistencias con la caracterización planteada, afectando la precisión y coherencia del análisis de los procesos.

La caracterización de procesos es un paso fundamental para estructurar y optimizar el funcionamiento organizacional, permitiendo mejorar su desempeño mediante la aplicación de controles adecuados. Además, facilita la identificación precisa de los recursos esenciales que intervienen en cada proceso. La definición clara de los procesos constituye un elemento clave dentro de cualquier sistema de gestión de calidad, ya que proporciona una base sólida para la eficiencia y la mejora continua.

CAPITULO 4

4. Análisis de valor agregado y procesos claves

En este capítulo se lleva a cabo un análisis profundo de los procesos clave de Viko, identificando aquellas actividades que generan valor dentro de la empresa. Se realiza la definición de los procesos principales, sus respectivos subprocesos y actividades, con el objetivo de entender su aporte a la eficiencia y satisfacción del cliente. Además, se desarrolla un análisis de valor agregado que permite distinguir las tareas que contribuyen directamente al producto o servicio final. A partir de esta evaluación, se plantean propuestas de optimización enfocadas en mejorar la gestión interna y elevar la competitividad de la empresa.

4.1 Definición de los procesos claves de la empresa:

Los procesos clave en Viko son aquellos que generan un valor significativo para el cliente y tienen un impacto directo en su satisfacción. Para identificarlos correctamente, es fundamental la colaboración de los miembros del equipo, incluyendo especialistas en gestión y empleados con un conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa. Esta participación garantiza un análisis preciso y alineado con las necesidades operativas y estratégicas del restaurante Viko.

4.1.2 Procesos claves en la Empresa Viko:

Los procesos clave de Viko han sido identificados y representados en el mapa de procesos desarrollado en el capítulo anterior. Su clasificación se realizó con base en la teoría aplicada y en las opiniones de los miembros de la empresa. Estos procesos son:

- **Proceso de Compras:** Es fundamental para la empresa, ya que gestiona la adquisición y distribución de insumos, lo que impacta directamente en los costos, la eficiencia operativa y los tiempos de servicio.
- **Proceso de Ventas:** Es clave en compañías dedicadas a la producción, pues establece el vínculo directo con el cliente final, asegurando la comercialización efectiva de los productos y la satisfacción del consumidor.

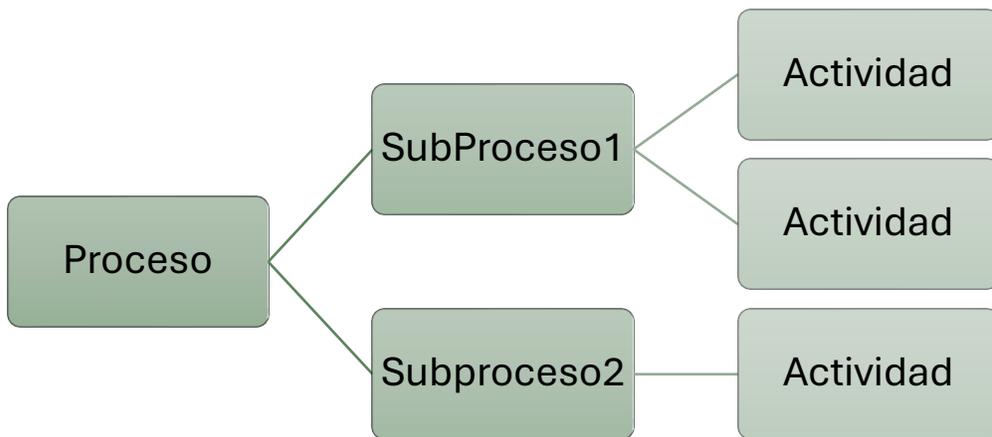
- **Proceso de Producción:** Es uno de los más relevantes, ya que en él se desarrolla y elabora el producto que los clientes demandan, asegurando la calidad y cumplimiento de los estándares establecidos por la empresa.

4.2 Subprocesos y Actividades

Cada proceso, según su grado de complejidad, se compone de múltiples subprocesos, los cuales, a su vez, están formados por una serie de actividades interrelacionadas.

Figura 18

Procesos, subprocesos y actividades

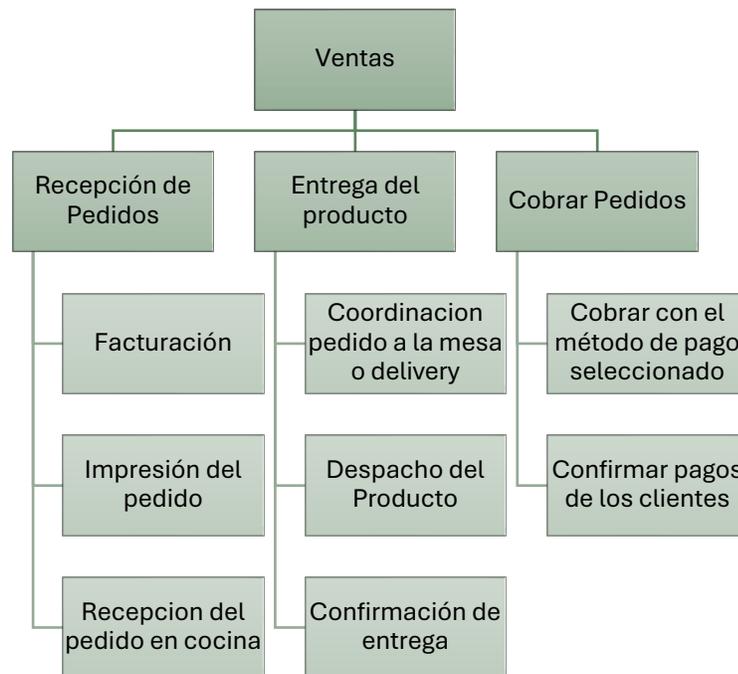


Nota: Información obtenida de Entrevista (F. Delgado, comunicación personal, 2025)

Ventas:

Figura 19

Proceso de Ventas

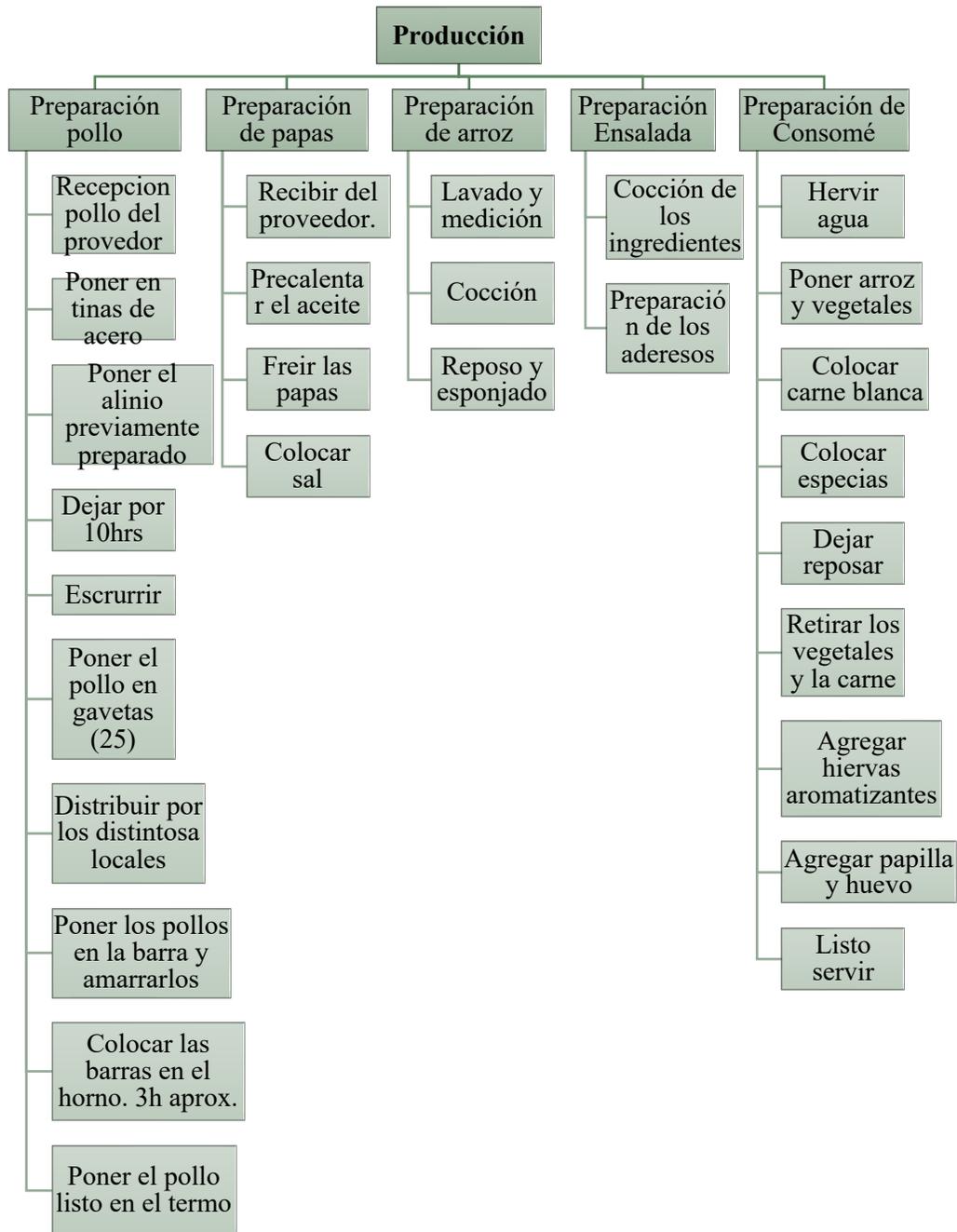


Nota: Información obtenida de Entrevista (F. Delgado, comunicación personal, 2025)

Producción:

Figura 20

Procesos de Producción

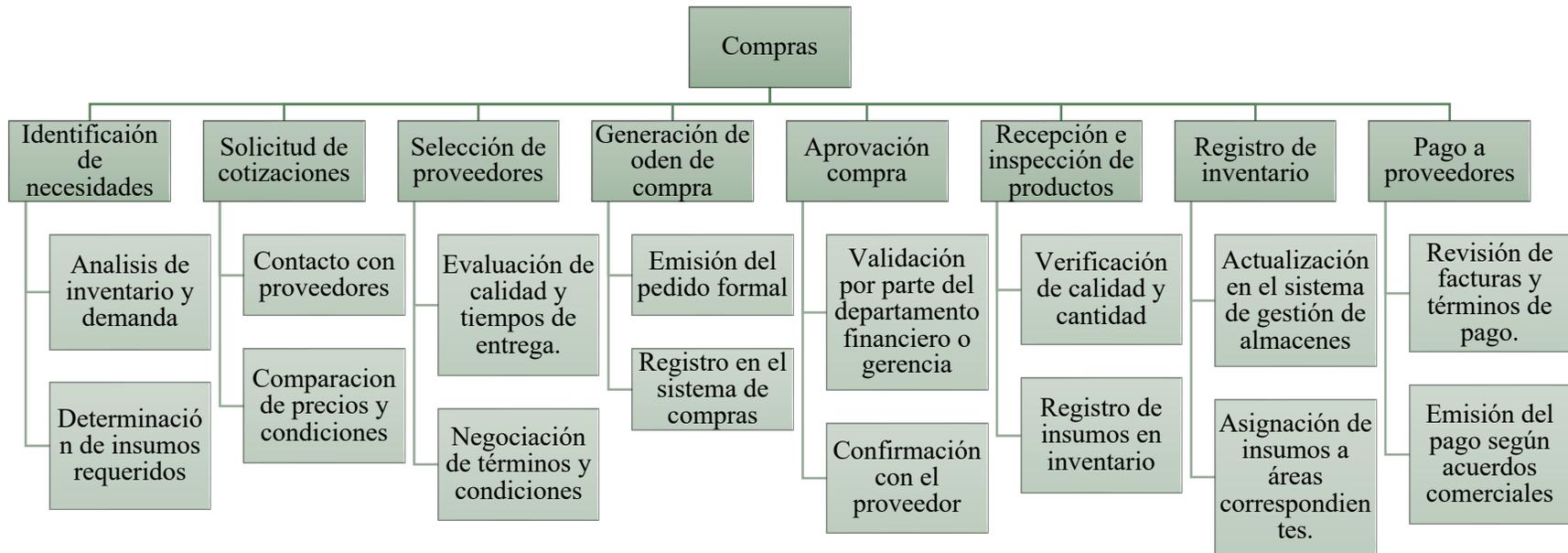


Nota: Información obtenida de Entrevista (F. Delgado, comunicación personal, 2025)

Compras:

Figura 21

Proceso de Compras



Nota: Información obtenida de Entrevista (F. Delgado, comunicación personal, 2025)

4.3 Análisis de valor agregado y optimización de procesos.

El análisis del valor agregado permite a las empresas optimizar sus procesos mediante una gestión eficiente de sus actividades. La mejora de procesos implica examinar detalladamente cada actividad con el propósito de perfeccionarla y encontrar la mejor opción o ruta para su ejecución.

Dentro de cada proceso se pueden identificar tres tipos de actividades: aquellas que generan valor para el cliente, las que aportan valor al negocio y las que no contribuyen a ninguno de los dos.

Las actividades que aportan valor al cliente son aquellas que tienen una influencia directa en el producto o servicio final. Por otro lado, las actividades que generan valor para el negocio son esenciales para la correcta ejecución del proceso.

Finalmente, existen actividades que no generan ningún tipo de valor, ni para el cliente ni para la empresa, por lo que deben ser eliminadas, ya que solo representan un gasto innecesario de tiempo, recursos y esfuerzo.

El cuadro muestra las actividades y sus respectivos tiempos del proceso de ventas, los tiempos son colocados en cada columna según su clasificación:

- VAC: Agregan valor al cliente
- VAN: Agregan valor al negocio
- P I E MA: (Paras, inspecciones, esperas, movimientos, almacenamientos).

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.

La propuesta de mejora busca optimizar el tiempo de espera en el proceso de atención al cliente, específicamente en la comunicación del pedido hacia la cocina. Se plantea la implementación de una impresora en el área de producción (cocina), que permita la impresión simultánea del pedido al mismo tiempo que se genera el ticket para el cliente. Esta acción elimina la necesidad de una comunicación manual o verbal, reduciendo así tiempos muertos y errores operativos. Con esta mejora, la eficiencia del proceso aumenta del 89% al 95%, reflejando una gestión más ágil y precisa en la preparación de pedidos.

El tiempo que tarda en sacar de cocina + armar + despachar un pedido puede variar, pero vamos a dividirlo:

El proceso de preparación y despacho de un pedido se divide en tres etapas. Primero, se retira de la cocina el producto principal, como el pollo y las guarniciones, lo cual toma entre 1 y 2 minutos. Luego, se procede a armar el pedido completo, incluyendo la caja, bolsa, salsas y bebidas, con un tiempo estimado de 2 a 3 minutos. Finalmente, se realiza la confirmación, el etiquetado o el despacho final, lo que toma aproximadamente 1 minuto.

Si el promedio es 5 minutos por pedido (valor central entre 4 y 6):

$$100 \text{ pedidos} \times 5 \text{ minutos} = 500 \text{ minutos}$$

Eso equivale a:

8 horas con 20 minutos de tiempo neto acumulado de despacho en cocina.

Con el fin de optimizar el tiempo total destinado al despacho de pedidos en días de alta demanda, como los sábados, se plantea una estrategia basada en la reorganización del área de producción mediante estaciones de trabajo especializadas. Esta propuesta contempla la separación de funciones en cuatro puntos clave: cocina caliente, armado de pedidos, complementos y zona de despacho, permitiendo que varios pedidos sean procesados de forma simultánea y no secuencial. Adicionalmente, se recomienda la estandarización de los productos más solicitados, la preparación anticipada de empaques y bebidas, así como la implementación de un sistema visual de control de pedidos que facilite la coordinación entre el personal. Como complemento, se sugiere realizar mediciones internas de tiempos para detectar actividades críticas, capacitar al equipo en funciones específicas con posibilidad de rotación, e incorporar mecanismos de reconocimiento que fomenten el rendimiento. Con estas acciones integradas, se espera reducir el tiempo promedio de despacho por pedido de cinco a tres minutos y medio, logrando así una disminución global del tiempo acumulado de 500 a 350 minutos, lo cual impactará positivamente en la eficiencia operativa del área de producción. La eficiencia del proceso sube del 54% al 63%.

Figura 24

Procedimiento: Recaudación de pagos

VIKO RESTAURANTE									
Proceso de Ventas									
Procedimiento: Recaudación de pagos									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	(minutos)
1	Cobrar en el método de pago seleccionado		250						250
2	Confirmar pagos de los clientes		50						50
Total Actividades de VA		0.0	300						
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
		Tiempo de Ciclo del Proceso TCP							300
		Tiempo de Valor Agregado TVA							300
		Tiempo de No Valor Agregado TNVA							0.0
		Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA							
		Eficiencia del Proceso TVA/TCP							100.0%

En las actividades de este proceso no se realizaron propuestas. Ya que el mismo posee un mínimo de actividades que no generan problema alguno.

4.1 Análisis de valor agregado y optimización del proceso de producción

Figura 25

Procedimiento: Preparación Pollo

VIKO RESTAURANTE																			
Proceso de Producción																			
Procedimiento: Preparación Pollo																			
Análisis de Valor Agregado																			
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo	SITUACION CON MEJORA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VA C	VA N	P	I	E	M	A	min	No	Actividad	VA C	VA N	P	I	E	M	A	min
1	Recepción Pollo del Proveedor		15						15	1	Recepción Pollo del Proveedor		15						15
2	Poner en tinas de acero		300						300	2	Poner en tinas de acero		300						300
3	Poner el aliño previamente preparado		15						15	3	Poner el aliño previamente preparado		15						15
4	Dejar por 10hrs		600						600	4	Dejar por 10hrs		600						600
5	Ecurrir		30						30	5	Ecurrir		30						30
6	Poner el pollo en gavetas (25)		20						20	6	Poner el pollo en gavetas (25)		20						20
7	Distribuir por distintos locales						240		240	7	Distribuir por distintos locales						120		120
8	Poner pollos en la barra y amarrarlos		38						38	8	Poner pollos en la barra y amarrarlos		38						38
9	Colocar las barras en el horno. 3hrs. Aprox.		180						180	9	Colocar las barras en el horno. 3hrs. Aprox.		180						180
10	Poner el pollo listo en el termo		20						20	10	Poner el pollo listo en el termo		20						20
Total Actividades de VA		0.0	1218							Total Actividades de VA		0.0	1218						
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		Total Actividades de NVA				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									1458	Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									1338
Tiempo de Valor Agregado TVA									1218	Tiempo de Valor Agregado TVA									1218
Tiempo de No Valor Agregado TNVA									240	Tiempo de No Valor Agregado TNVA									120
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									5.08	Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									10.15
Eficiencia del Proceso TVA/TCP									83.5 %	Eficiencia del Proceso TVA/TCP									91%

Dentro del análisis de valor agregado y la optimización del proceso de producción en Viko, se identificó una oportunidad de mejora en la distribución de pollos aliñados hacia las distintas sucursales. A través de la reorganización de las rutas de entrega, optimizando los recorridos del transportista, y la asignación de un encargado exclusivo para cargar los productos al vehículo de transporte, se logró aumentar la eficiencia de este proceso. Gracias a estas mejoras, la eficiencia pasó de un 83,5% a un 91%, reduciendo tiempos muertos y asegurando una entrega más rápida y organizada a cada local.

Figura 26

Procedimiento: Preparación Papas

VIKO RESTAURANTE																				
Proceso de Producción																				
Procedimiento: Preparación papas																				
Análisis de Valor Agregado																				
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo		SITUACION CON MEJORA		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	min		No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	Min
1	Recibir del proveedor		15						15		1	Recibir del proveedor		15						15
2	Precalentar el aceite					15			15		2	Precalentar el aceite					15			15
3	Freír las papas					10			100		3	Freír las papas					50			50
4	Colocar sal		3						3			Colocar sal		3						3
Total Actividades de VA		0.0	18								Total Actividades de VA		0.0	18						
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	115	0.	0.0			Total Actividades de NVA				0.0	0.0	65	0.0	0.0	
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									133		Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									83
Tiempo de Valor Agregado TVA									18		Tiempo de Valor Agregado TVA									18
Tiempo de No Valor Agregado TNVA									115		Tiempo de No Valor Agregado TNVA									65
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									0.15		Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									0.21
Eficiencia del Proceso TVA/TCP									15,7%		Eficiencia del Proceso TVA/TCP									21.7%

En el análisis del proceso de producción de papas fritas en Viko, se ha identificado un cuello de botella importante debido a la capacidad limitada de freído, lo cual genera retrasos acumulativos durante los momentos de mayor demanda. Actualmente, el proceso depende de una sola olla freidora, lo que restringe el flujo continuo y obliga al personal a realizar pausas entre cada tanda de papas. Como propuesta de mejora, se plantea la implementación de una segunda olla freidora, con el objetivo de duplicar la capacidad de producción simultánea y reducir significativamente los tiempos de espera en esta etapa clave.

Esta mejora operativa permitiría reducir a la mitad el tiempo requerido para freír cada tanda de papas, impactando de forma directa en la eficiencia general del proceso. Como resultado, se proyecta un incremento en la efectividad del proceso, pasando del 15,7% al 21,7%, lo que representa una mejora considerable en el aprovechamiento de los recursos y el tiempo. Esta propuesta no solo optimiza los tiempos de producción, sino que también contribuye a una mejor distribución de la carga de trabajo entre el personal y reduce el estrés operativo en horarios pico.

Figura 27

Procedimiento: Preparación de Arroz

VIKO RESTAURANTE									
Proceso de Producción									
Procedimiento: Preparación de Arroz									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	Minutos
1	Lavado y medición		10						10
2	Coccion		20						20
3	Reposo y esponjado		20						20
Total Actividades de VA		0.0	50						
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									50
Tiempo de Valor Agregado TVA									50
Tiempo de No Valor Agregado TNVA									0.0
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									
Eficiencia del Proceso TVA/TCP									100.0%

El número de actividades presentes en este subproceso es relativamente pequeño, por tal razón, no se ha identificado ningún tipo de actividad que no agregue valor.

Figura 28

Procedimiento: Preparación de Ensalada

VIKO RESTAURANTE									
Proceso de Producción									
Procedimiento: Preparación de Ensalada									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	Minutos
1	Cocción de los ingredientes		50						50
2	Preparación de aderezos		7						7
Total Actividades de VA		0.0	57						
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									57
Tiempo de Valor Agregado TVA									57
Tiempo de No Valor Agregado TNVA									0.0
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									
Eficiencia del Proceso TVA/TCP									100.0%

El número de actividades presentes en este subproceso es relativamente pequeño, por tal razón, no se ha identificado ningún tipo de actividad que no agregue valor.

Figura 29

Procedimiento: Preparación de Consomé

VIKO RESTAURANTE																						
Proceso de Producción																						
Procedimiento: Preparación consomé																						
Análisis de Valor Agregado																						
SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiem po	SITUACION CON MEJORA					VA		NVA					Tiemp o
No	Actividad	VA C	VA N	P	I	E	M	A	min	No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	Min			
1	Hervir agua					20			20	1	Hervir agua					10			10			
2	Poner arroz y vegetales		5						5	2	Poner arroz y vegetales		5						5			
3	Colocar carne		3						3	3	Colocar carne		3						3			
4	Colocar especias		2						2	4	Colocar especias		2						2			
5	Dejar reposar		120						120	5	Dejar reposar		120						120			
6	Retirar los vegetales y la carne		5						5	6	Retirar los vegetales y la carne		5						5			
7	Agregar hiervas aromatizantes		20						20	7	Agregar hiervas aromatizantes		20						20			
8	Agregar palilla y huevo		20						20	8	Agregar palilla y huevo		20						20			
9	Servir		120						120	9	Servir		120						120			
Total Actividades de VA		0.0	295							Total Actividades de VA		0.0	295									
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	20	0.0	0.0		Total Actividades de NVA				0.0	0.0	10	0.0	0.0				
		Tiempo de Ciclo del Proceso TCP						315				Tiempo de Ciclo del Proceso TCP						305				
		Tiempo de Valor Agregado TVA						295				Tiempo de Valor Agregado TVA						295				
		Tiempo de No Valor Agregado TNVA						20				Tiempo de No Valor Agregado TNVA						10				
		Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA						14.75				Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA						29.5				
		Eficiencia del Proceso TVA/TCP						93.65 %				Eficiencia del Proceso TVA/TCP						96.72 %				

4.2 Indicadores propuestos para los procesos analizados

Los indicadores de gestión son herramientas fundamentales para evaluar de manera objetiva los resultados de cualquier mejora implementada en los procesos. A través de ellos, es posible medir el impacto real de los cambios realizados, identificar avances, detectar áreas que aún requieren ajustes y garantizar un seguimiento continuo al desempeño de las actividades. En este contexto, a continuación se presentan una serie de indicadores propuestos que podrían ser aplicados para monitorear y fortalecer los procesos previamente analizados, contribuyendo así a una mejora continua dentro de la empresa.

4.6.1 Proceso de Producción:

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

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

4.6.1 Proceso de Ventas:

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

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

En el presente capítulo se identificaron los procesos clave de la organización y se llevó a cabo un análisis de valor agregado, lo que permitió plantear propuestas de mejora orientadas a optimizar su sistema de gestión. Estas acciones buscan impulsar el desarrollo y el desempeño eficiente de la empresa. Asimismo, se destaca la importancia de los indicadores de gestión como herramientas esenciales para medir el impacto de las mejoras implementadas, ya que permiten evaluar de manera precisa el nivel de optimización alcanzado en cada proceso.

CAPITULO 5

5. Modelo de estandarización

5.1 Pasos para el modelo de estandarización de la empresa Viko

Capítulo 1 del modelo

Las siguientes etapas servirán como guía para la correcta implementación de una gestión basada en procesos, permitiendo así definir de manera clara las funciones y responsabilidades en cada fase. De igual manera, se establecerá un orden sistemático que facilitará la ejecución y coordinación de todos los procesos vinculados a la organización. Para llevar a cabo esta implementación de forma efectiva, será fundamental que la gerencia proporcione los recursos necesarios y garantice el apoyo logístico requerido. Además, deberá organizar y asignar horarios específicos que permitan al personal contar con el tiempo adecuado para participar activamente en el desarrollo y ejecución de la gestión por procesos.

Paso 1

Capacitación del Personal

La gerencia de Viko organizará una reunión con todos los colaboradores de la empresa con el objetivo de introducir y fomentar la gestión por procesos que se implementará. Durante esta sesión, se abordarán temas clave como:

- Los objetivos que se buscan alcanzar mediante la implementación de la gestión por procesos.
- Los beneficios que traerá consigo el nuevo sistema tanto para la empresa como para el desarrollo profesional del personal.
- La importancia de que cada miembro del equipo participe activamente y se comprometa con el proceso de implementación, asegurando así el éxito de la propuesta y el fortalecimiento de la organización.

Paso 2

Identificación de Procesos

En esta etapa se identifican los procesos existentes en Viko y se determina a qué macroproceso pertenece cada uno de ellos. Para lograrlo, la gerencia deberá convocar a una reunión con los colaboradores que posean un conocimiento profundo sobre el funcionamiento interno de la empresa. Durante esta sesión se establecerá de manera detallada cuáles son los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y se clasificará cada uno según el macroproceso al que corresponde, permitiendo así una mejor organización y comprensión de la estructura operativa.

Paso 3

Designación del Responsable de la Gestión por Procesos

La alta dirección de Viko deberá seleccionar a una o varias personas con la capacitación adecuada para liderar y dar seguimiento a la implementación del modelo de gestión por procesos. Este responsable tendrá la tarea de asegurar el cumplimiento de cada etapa, manteniendo el orden en momentos críticos, como la correcta identificación de las entradas y salidas de los procesos. Se recomienda que los pasos de implementación se ejecuten de forma progresiva, idealmente uno por día, con el fin de evitar la sobrecarga de trabajo en el personal y garantizar que la adopción del nuevo sistema se realice de manera eficiente y sin generar resistencia.

Paso 4

Elaboración y Difusión del Mapa de Procesos

La elaboración del mapa de procesos estará a cargo del personal asignado en el paso anterior. Se sugiere que este documento sea desarrollado y presentado en un plazo máximo de tres días. Una vez finalizado, el mapa de procesos deberá ser entregado a todos los colaboradores de la organización y, adicionalmente, colocado en un lugar visible dentro de las instalaciones de Viko, de manera que todo el personal pueda consultarlo y familiarizarse con la estructura de procesos de la empresa.

Paso 5

Elaboración de la Caracterización de Procesos

Cada grupo de trabajo responsable de los diferentes procesos tendrá la tarea de desarrollar la caracterización correspondiente a su área. Para ello, deberán definir claramente el objetivo del proceso, las entradas y salidas, así como los recursos y controles necesarios para su ejecución. La elaboración de esta caracterización deberá coordinarse respetando los horarios establecidos por la empresa, a fin de facilitar reuniones de trabajo donde se puedan discutir y acordar estos elementos de manera colaborativa. Se estima que el tiempo promedio requerido para realizar una caracterización adecuada es de aproximadamente 15 horas, distribuidas en las jornadas destinadas específicamente para la implementación del nuevo modelo de gestión por procesos.

Paso 6

Elaboración de la Matriz de Interrelación

La construcción de la matriz de interrelación, cuyos pasos detallados se explican en el capítulo 4, se llevará a cabo una vez que todos los procesos de Viko hayan sido caracterizados. Este trabajo contará con la participación de todo el personal involucrado en los distintos procesos.

El responsable de la implementación deberá asegurarse de que la caracterización de todos los procesos esté completa, convocar a una reunión con los miembros de cada área, dirigir la elaboración conjunta de la matriz y verificar que las conexiones entre entradas y salidas sean correctas, sin errores de interpretación. Se estima que la creación de esta matriz puede completarse en un tiempo aproximado de dos horas.

Paso 7

Elaboración de Planes de Control

La elaboración de los planes de control deberá iniciarse únicamente cuando se haya verificado que los pasos anteriores funcionan de manera adecuada. El responsable o dueño de cada proceso podrá asignar tareas específicas a los miembros de su equipo, con el fin de facilitar la

identificación de las características y los medios de evaluación necesarios para cada salida del proceso involucrado en esta etapa.

El tiempo estimado para la realización de los planes de control oscila entre 20 y 25 horas, dependiendo de la complejidad de cada proceso, dado que es fundamental asegurar que los medios de evaluación definidos sean adecuados para controlar y garantizar el cumplimiento de los estándares requeridos en las salidas de cada proceso.

5.2 Tiempos para pruebas piloto

Capítulo 2 del modelo

Del análisis de valor agregado y tiempos para pruebas piloto

La fase de prueba piloto permite evaluar si las modificaciones implementadas en los procesos de la empresa están operando de manera adecuada, validando así la efectividad de los cambios propuestos antes de su aplicación definitiva.

5.2.1 Tiempo de Prueba para Procesos Caracterizados

El período de prueba para los procesos caracterizados será de un mes, permitiendo que los colaboradores de cada área se familiaricen con la nueva organización de los procesos dentro de la empresa.

Al concluir este tiempo, se evaluará el desempeño de los procesos para verificar su correcta ejecución. Si no se presentan inconvenientes o resultados negativos, se podrá proceder con la siguiente etapa: la elaboración de los planes de control.

5.2.2 Tiempo Propuesto para la Verificación de los Planes de Control

La verificación de los planes de control deberá realizarse en un periodo de dos meses, tiempo considerado adecuado para evaluar si los controles establecidos son efectivos y pertinentes para supervisar correctamente cada uno de los procesos de la empresa Viko.

5.2.3 Análisis de Valor Agregado

El análisis de valor agregado puede aplicarse a todos los procesos de la empresa; sin embargo, se recomienda iniciar el estudio con los procesos clave, ya que estos impactan directamente en la satisfacción del cliente.

El equipo de trabajo deberá definir el formato que se empleará para llevar a cabo este análisis. Los procedimientos detallados para realizar esta actividad se encuentran descritos en el capítulo 4.

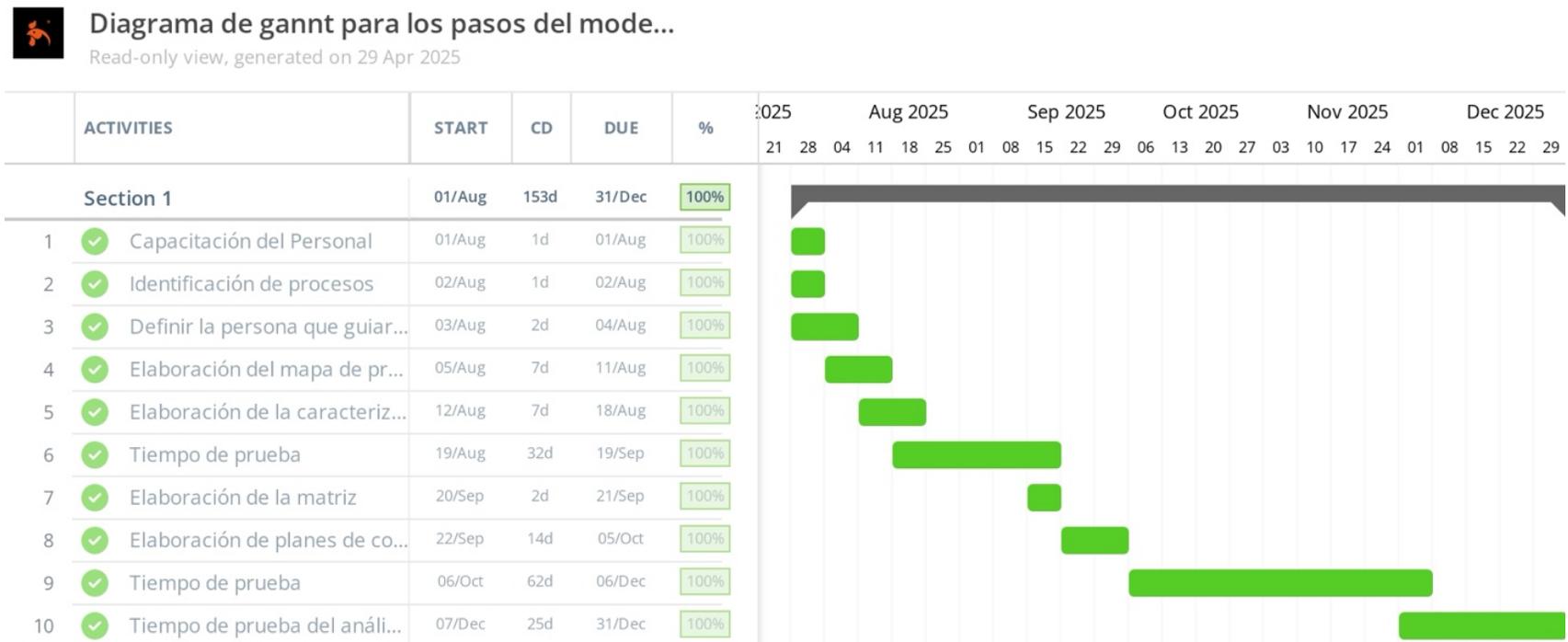
5.2.4 Tiempo Propuesto para Analizar las Mejoras Realizadas en el Análisis de Valor Agregado

El período de prueba para evaluar las mejoras implementadas en el análisis de valor agregado puede variar, dado que algunos resultados pueden observarse de manera inmediata. No obstante, se considera que un plazo óptimo para verificar de forma adecuada el impacto de estas mejoras es de entre 15 y 20 días.

5.2.5 Diagrama de gannt para los pasos del modelo de estandarización

Figura 30

Diagrama de gannt



Nota: Para la elaboración de este diagrama se asumió que la gerencia dedica dos horas para la implementación de la gestión por procesos, de esta manera las actividades que están calculadas en horas se las expresa en días.

CONCLUSIONES GENERALES

Al finalizar el presente trabajo, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. La definición de los procesos en el área de producción de la empresa Viko ha demostrado ser un elemento clave dentro del sistema de gestión por procesos propuesto. Este paso permitió identificar y estructurar las actividades de manera ordenada, mejorar el rendimiento mediante la aplicación de controles específicos y definir claramente los recursos necesarios para cada proceso.
2. La aplicación del análisis de valor agregado ha sido fundamental para profundizar el entendimiento de los procesos y detectar aquellos que aportan directamente a la satisfacción del cliente. Esta herramienta permite eliminar o reducir actividades que no generan valor, optimizando la eficiencia operativa de Viko y garantizando un mejor servicio al consumidor final.
3. Los indicadores establecidos en este estudio han proporcionado una base objetiva para evaluar el desempeño de los procesos. Estos permiten monitorear las mejoras implementadas, identificar desviaciones, y tomar decisiones informadas para el desarrollo continuo de la producción y otras áreas clave de la empresa.
4. El modelo de estandarización propuesto constituye una guía práctica para que los colaboradores de Viko puedan integrar correctamente la gestión por procesos en sus actividades diarias. Su correcta implementación contribuirá a evitar errores, facilitará la adaptación al nuevo sistema y permitirá alcanzar los objetivos planteados en términos de eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.
5. La participación activa del personal durante la propuesta de gestión por procesos fue determinante para asegurar la viabilidad del cambio organizacional. La capacitación, el involucramiento en el diseño de los procesos y la retroalimentación constante permitieron una mayor aceptación de la propuesta y reforzaron el compromiso del equipo con la mejora continua. Este enfoque participativo fortalece la cultura organizacional y potencia el capital humano como un recurso estratégico dentro de la empresa.

6. Finalmente, se concluye que la implementación de un sistema de gestión por procesos en el área de producción de Viko no solo mejora la eficiencia interna, sino que también sienta las bases para un crecimiento sostenible. La estandarización, el enfoque en el cliente y el uso de herramientas de control y evaluación proporcionan a la empresa una ventaja competitiva significativa en un entorno cada vez más exigente y dinámico.

RECOMENDACIONES

Como resultado del trabajo realizado en la empresa Viko, se recomienda lo siguiente:

1. Adoptar la gestión por procesos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones en las distintas funciones de la empresa, especialmente en el área de producción. Esta metodología permitirá una mejor estructuración de las actividades y un mayor control de los resultados.
2. Socializar el contenido del presente documento con todos los miembros de la empresa. Se sugiere organizar reuniones periódicas en las que se analicen los conceptos y lineamientos propuestos, de modo que todo el personal comprenda la importancia de la gestión por procesos y participe activamente en su implementación.
3. Es indispensable que la alta dirección proporcione todos los recursos necesarios — humanos, tecnológicos y logísticos— para asegurar una implementación efectiva del modelo. El compromiso de la gerencia será clave para evitar interrupciones y garantizar el éxito del sistema propuesto.
4. Realizar un monitoreo continuo de la implementación de la gestión por procesos, desde su inicio hasta su consolidación. Este seguimiento permitirá corregir desviaciones, asegurar el cumplimiento de los objetivos y fomentar la mejora continua dentro de la organización.
5. Se recomienda que la empresa Viko realice auditorías internas periódicas para asegurar el cumplimiento del sistema de gestión por procesos y detectar posibles desviaciones o áreas de mejora. Estas auditorías no solo permitirán mantener el control sobre la eficiencia operativa, sino también fomentar una cultura de mejora continua entre los colaboradores.
6. Asimismo, se sugiere implementar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, promoviendo la innovación, la identificación de oportunidades de optimización y el reconocimiento de buenas prácticas. Esto puede lograrse mediante programas de incentivos, formación continua y espacios de comunicación abierta entre los distintos niveles jerárquicos. Una cultura sólida y coherente reforzará la sostenibilidad del sistema de gestión propuesto y contribuirá al desarrollo competitivo de Viko.

REFERENCIAS

- Davenport, T. H. (2019). *Process innovation: Reengineering work through information technology* (2.^a ed.). Harvard Business School Press.
- Gómez, L. M. (2018). *Gestión de operaciones en servicios gastronómicos*. Editorial Gastronómica.
- Gómez, L. M. (2021). *Seguridad alimentaria y calidad en restaurantes: Un enfoque práctico*. Ediciones Culinarias.
- González, A. (2018). *Manual de producción culinaria*. Editorial Gastronómica Iberoamericana.
- González, F. (2020). *Reducción de desperdicios en la industria de alimentos y bebidas*. Ediciones Técnicas de Gastronomía.
- González, M. (2023). Comunicación personal. [Testimonio de experto en gestión de procesos].
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería de la empresa: Un manifiesto para la revolución en los negocios*. HarperBusiness.
- Harrington, H. J. (2018). *Gestión por procesos: Mejora continua en acción* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, D. (2020). *Optimización operativa en establecimientos de alimentos y bebidas*. Editorial Universitaria de Gastronomía.
- Johnson, A., & Brown, T. (2017). *La evolución de la industria restaurantera: Perspectivas globales*. Food Industry Press.
- Martínez, C. (2019). *Gestión de procesos en cocinas profesionales: Eficiencia y calidad*. Ediciones Culinarias Modernas.
- Martínez, C. (2021). *Transformación digital en restaurantes: Tecnología aplicada a la producción de alimentos*. Tecnología Gastronómica Editorial.

- Ministerio de Salud Pública de Ecuador. (2018). *Ley de Seguridad Alimentaria y Nutrición*.
<https://www.salud.gob.ec>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Seguridad alimentaria: Una guía para proteger la salud pública*. <https://www.who.int>
- Pérez, L. (2023). Comunicación personal. [Consultor en procesos productivos].
- Pérez, R., & Rodríguez, S. (2019). *Eficiencia operativa en cocinas profesionales: Gestión de procesos y recursos*. Editorial de Ciencias Gastronómicas.
- Rodríguez, A., & López, D. (2022). *Gestión de procesos y transformación digital: Estrategias para el éxito empresarial*. Editorial de Innovación Empresarial.
- Rodríguez, J. (2019). *Procesos productivos en restaurantes: Guía práctica para mejorar el rendimiento*. Ediciones Culinarias.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2020). *Mejoramiento de procesos empresariales: Cómo lograr una organización orientada al desempeño*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sánchez, J., & Torres, M. (2020). *Buenas prácticas de manufactura y sistemas de calidad alimentaria en restaurantes*. Editorial Técnica Gastronómica.
- Smith, H., & Fingar, P. (2021). *Business process management: The third wave* (2.^a ed.). Meghan-Kiffer Press.
- Vergara, C. (2021). *Gestión eficiente de procesos en organizaciones de servicios*. Editorial de Ciencias Empresariales.
- Zabala, M., Ortega, J., & Lara, P. (2020). *Producción y operaciones en servicios de alimentos*. Editorial Gastronómica Iberoamericana.