

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Diseño de un sistema de control de gestión para los procesos de apertura de  
conceptos gastronómicos para negocios de alimentos.

ADMI-1145

**Proyecto Integrador**

Previo a la obtención del Título de:

**Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión**

**Presentado por:**

Ángel Manuel Bailón Vásquez

Crithian Fernando Vásquez Buri

Guayaquil – Ecuador

Año: 2024

## Dedicatoria

---

El presente proyecto lo dedico a:

Mi papá y mi mamá, dado que siempre serán mi mayor apoyo, fortaleza y motivación. Agradezco su amor al estar pendientes de mi en cada paso de este camino. Adicional, también va dedicado a todos los profesores y tutores que me brindaron su ayuda y cada momento de incertidumbre que atravesé en los diversos cursos de la carrera.

**Angel Manuel Bailón Vásquez**

## Agradecimientos

---

Mi más sincero agradecimiento a mis familiares, profesores, amigos y compañeros de carrera, quienes me apoyaron con su dedicación, paciencia y conocimiento dando una guía en mi formación académica y personal, agradezco formalmente a la universidad por brindarme los espacios y ayuda en mi etapa de aprendizaje y desempeño práctico de todos mis conocimientos adquiridos.

**Angel Manuel Bailón Vásquez**

## Dedicatoria

---

El presente proyecto lo dedico a:

Mis padres quienes con su amor y apoyo incondicional me acompañaron en toda mi etapa universitaria. También dedico este trabajo a todas las personas que, de una manera u otra, han contribuido a mi desarrollo personal y profesional, brindándome su apoyo, aliento y confianza en momentos clave de mi vida. De manera especial, a K.A.J.T., quien no solo fue mi compañera en este proceso, sino también, mi refugio en la incertidumbre y mi fortaleza en los desafíos. Su apoyo incondicional fue un pilar en mi desarrollo y dejó una huella significativa. Este logro es, en gran parte, un reflejo de su impacto y de todo lo que compartimos en esta etapa tan crucial.

**Cristhian Fernando Vasquez Buri**

## Agradecimientos

---

Expresó mi gratitud a mi familia, por ser mi pilar fundamental de fortaleza y motivación. A mis profesores y tutores, por compartir conmigo sus conocimientos y por ser una guía constante en mi formación académica.

A mis amigos y compañeros de carrera, quienes siempre estuvieron presentes, brindándome sus apoyos compañerismo y momentos de aprendizaje compartido.

De forma especial K.A.J.T. cuya huella significativa es mi desarrollo personal y profesional, atreves de su compañía, confianza y apoyo fueron determinantes para ser quien soy hoy y en lo que me convertiré en el futuro.

**Cristhian Fernando Vasquez Buri**

## Declaración Expresa

---

Nosotros Angel Manuel Bailón Vásquez y Cristhian Fernando Vasquez Buri acordamos y reconocemos que:

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

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

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

Guayaquil, 10 de octubre del 2024.

  
Ángel Manuel Bailón

Vásquez

  
Cristhian Fernando

Vasquez Buri

**Evaluadores**

---

**MSc. Benigno Alfredo Armijos De**

**La Cruz**

Profesor de Materia

---

**MSc. Jessica Wendy Espinoza**

**Toala**

Tutor de proyecto

## **Resumen**

Este estudio se centraliza en la creación de un sistema para el control de gestión que aplique procesos para la apertura de nuevos conceptos gastronómicos enfatizado en los negocios de alimentos. La gestión eficaz de estos procesos es crucial, ya que garantiza que los emprendimientos culinarios puedan operar de manera organizada y maximizar el uso de sus **recursos**. Se desarrollará un sistema que no solo proporcionará orientación en la planificación y ejecución de proyectos, sino que también ofrecerá un apoyo integral a los clientes en áreas como la selección de proveedores, la elección de alimentos, el diseño de las cocinas y la gestión del personal y los recursos.

El objetivo del sistema propuesto es ofrecer apoyo a nuevos negocios en la sección de alimentos y bebidas, justamente como aquellos que ya están establecidos. Este sistema facilitará la interacción entre los empresarios y sus proveedores, lo que asegurará una **mejora** del tiempo y los recursos mediante el uso de flujos de procesos para la planificación de compras y consultas técnicas sobre la distribución del personal. Además, el sistema tiene como meta desarrollar una **metodología** para la mejora continua del menú y establecer procesos de control de **indicadores** a tiempo real, enfocado en la gestión de quejas y la resolución de problemas cotidianos.

En última instancia, el proyecto contempla la posibilidad de implementar herramientas de **desarrollo** práctico sentando las bases del diseño y simulaciones de procesos que den apertura a procesos de estandarización en las entidades.

**Palabras Clave:** recursos, metodología, indicadores, mejora, desarrollo.

**Abstract**

*This study focuses on designing a management control system that applies processes for launching new gastronomic concepts, with an emphasis on food businesses. Effective management of these processes is crucial, as it ensures that culinary ventures can operate in an organized manner and maximize their resource utilization. A system will be developed that not only provides guidance in project planning and execution but also offers comprehensive support to clients in areas such as supplier selection, food choice, kitchen design, and staff and resource management.*

*The proposed system aims to support new businesses in the food and beverage sector as well as those already established. This system will facilitate interaction between entrepreneurs and their suppliers, ensuring improved time and resource management through process flows for purchase planning and technical consultations on staff distribution. Additionally, the system seeks to develop a methodology for continuous menu improvement and establish real-time indicator control processes, focusing on complaint management and the resolution of daily operational issues.*

*Ultimately, the project envisions implementing practical development tools, laying the foundation for process design and simulations that pave the way for standardization processes within organizations.*

**Keywords:** *resources, methodology, indicators, improvement, development.*

## Índice General

### Contenido

Resumen .....	VIII
<i>Abstract</i> .....	IX
Índice General.....	X
Abreviaturas .....	XI
Simbología.....	XII
Índice de Imágenes.....	XIII
Capítulo 1.....	1
1. Introducción.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Justificación del problema .....	3
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Marco Teórico .....	5
1.4.1. Antecedentes.....	6
1.4.2. Marco legal.....	9
1.4.3. Marco metodológico .....	12
1.4.4. Marco conceptual .....	15
Capítulo 2.....	19
2. Metodología.....	20
2.1. Propósito y Alcance.....	20
2.2. Fases metodológicas .....	20
2.3. Relación con los ODS .....	26
2.4. Diagnóstico inicial .....	27
2.4.1. Identificación y clasificación de riesgos .....	28
2.4.2. Benchmarking .....	33
2.4.3. Análisis de factores internos y externos (FODA) ... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
2.5. Planificación.....	37
2.5.1. Definición de objetivos estratégicos.....	37

2.6.	Diseño del sistema.....	42
2.6.1.	Mapeo de procesos clave .....	42
2.6.2.	Desarrollo de indicadores clave de desempleo (KPIs) .....	44
2.6.3.	Optimización de flujos de trabajo .....	49
2.6.4.	Uso de herramientas .....	49
2.7.	Distribución de recursos humanos ..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Capítulo 3.....		53
3.1. Desarrollo Teórica.....		54
3.1.1. Simulación de escenarios operativos .....		57
3.2. Evaluación de indicadores de desempeño .....		72
3.3. Hallazgos.....		74
3.4. Evaluación y ajustes .....		76
3.4.1. Modelo BPM (en Bizagi): .....		76
3.4.2. Modelo BSC (en Power BI):.....		76
3.5. Análisis de viabilidad (ROI) .....		77
Capítulo 4.....		81
4. Conclusiones y recomendaciones .....		81
4.1. Conclusiones.....		81
4.2. Recomendaciones.....		83
Bibliografía.....		84

## Abreviaturas

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
NIC	Normas internacionales de Contabilidad
PDCA	Plan, Do, Check y Act.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ROI	Return of Investment

## **Simbología**

Dm: Diseño de Menú

El: Experiencia del Local

Op: Optimización de Proceso

Ac: Ambiente y Concepto

### **Índice de Imágenes**

Imagen 1.....	31
Imagen 2.....	32
Imagen 3.....	54
Imagen 4.....	55
Imagen 5.....	55
Imagen 6.....	57

Imagen 7.....	59
Imagen 8.....	60
Imagen 9.....	61
Imagen 10.....	62
Imagen 11.....	63
Imagen 12.....	65
Imagen 13.....	66
Imagen 14.....	67
Imagen 15.....	68
Imagen 16.....	69
Imagen 17.....	70
Imagen 18.....	72
Imagen 19.....	73
Imagen 20.....	73
Imagen 21.....	74
Imagen 22.....	77
Imagen 23.....	77

#### Índice de tablas

Tabla 1 .....	23
Tabla 2 .....	32
Tabla 3 .....	52
Tabla 4 .....	56
Tabla 5 .....	58
Tabla 6 .....	59
Tabla 7 .....	60
Tabla 8 .....	61
Tabla 9 .....	62
Tabla 10 .....	63
Tabla 11 .....	64
Tabla 12 .....	65
Tabla 13 .....	66
Tabla 14 .....	67
Tabla 15 .....	68
Tabla 16 .....	69
Tabla 17 .....	70
Tabla 18 .....	71
Tabla 19 .....	71
Tabla 20 .....	78
Tabla 21 .....	78

## Capítulo 1

## 1. Introducción

En el cambiante mundo gastronómico, lanzar un nuevo negocio representa una oportunidad emocionante para aquellos que buscan incursionar en un sector competitivo y en constante cambio. La innovación en este mercado no solo implica tener ideas creativas, sino que también requiere establecer relaciones efectivas en los ámbitos operativo, financiero y estratégico. Al iniciar un restaurante, el emprendedor se enfrentará a varios retos significativos, como la adecuada estandarización de procesos, la gestión eficaz de recursos junto a la satisfacción de las expectativas del cliente. Todos estos elementos son cruciales para determinar si el negocio tendrá éxito o si, por el contrario, fracasará. Por ello, se propone diseñar de un sistema para el control de gestión dirigido a empresas especializadas en la creación de negocios gastronómicos. Estas empresas ofrecen asesoramiento a personas interesadas en establecer su propio negocio de alimentos, abarcando desde la conceptualización inicial hasta la apertura y operación de este. La propuesta pretende potenciar las capacidades de las entidades, permitiéndoles mejorar la planificación, desarrollo y el seguimiento de los diseños que emprendan. Así, no solo se mejora la eficiencia en la gestión, sino que también se generan resultados que son replicables y adaptados a las necesidades específicas de cada cliente. El reto para las entidades gastronómicas, desde una perspectiva operativa y estratégica, radica en llevar a cabo este proceso en dos etapas que requieran un marco que facilite **la planificación estratégico, supervisión y evaluación.** De esta manera, se asegura una ejecución puntual y de calidad, alineada con los objetivos específicos de cada proyecto, al tiempo que se les proporciona la capacidad de anticipar y resolver malentendidos recurrentes antes de que se conviertan en problemas.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Las entidades que ofertan la prestación de servicios gastronómicos enfrentan desafíos en sus operaciones, los cuales comprometen las eficiencias, la competitividad y la capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas deficiencias derivan de la acumulación de factores negativos en áreas clave que demandan una solución integral. Las ineficiencias en los procesos internos afectan la gestión de inventarios, el diseño de menú y la atención al cliente, produciendo una reacción negativa con costos operativos altos, insatisfacción en los clientes y disminución en la rentabilidad. Estos errores limitan las capacidades operativas de la empresa a la pronta respuesta del mercado y los clientes.

Uno de los puntos críticos es la ausencia de estandarización en procesos operativos, la falta de asesoría como flujos de trabajo no definidos generan redundancias y cuellos de botella frecuentes. La iteración entre el diseño inicial y la aprobación del cliente, que suele tomar dos o más días es un obstáculo importante para la agilidad operativa. La ausencia de puntos de decisiones claros aumenta los retrasos.

La ausencia de indicadores estratégicos que permiten monitorear su ejecución y toma de decisiones, esto limita la capacidad de identificar áreas a mejorar y garantizar crecimiento sostenible.

Estos puntos no solo afectan las operaciones internas, además de la posición competitiva de las entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos en el mercado.

### **1.2. Justificación del problema**

En el sector gastronómico, particularmente en empresas emergentes, uno de los retos primordiales a tratar es la falta de sistemas validados para gestionar de operaciones, supervisión de calidad y eficiencia en la ejecución. Esta ausencia de formalización genera ineficiencias,

incrementa los riesgos operativos y limita la capacidad para tomar decisiones estratégicas. Por lo tanto, desarrollar un sistema que permita el control de gestión en la empresa y a su vez aborde estas carencias, se convierte en una necesidad relevante. El objetivo planteado en el proyecto es manifestar la viabilidad de crear un sistema con diseño especializado en solventar las necesidades de una empresa emergente en el mercado gastronómico. Las entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómico, su situación refleja muchas realidades actuales de las empresas que están en proceso de ingresar al mercado. La descripción de un sistema teórico ofrece una ventaja, ya que permite acercarse a la creación de una solución integral detallada. Además, aunque la implementación real puede diferir en algunos aspectos, servirá para identificar posibles obstáculos y estrategias para superarlos. En este contexto, se tomarán como referencia el ciclo PDCA, así como las metodologías BPM y BSC. El objetivo del sistema es estructurar los procesos internos para mejorar la gestión. Asimismo, el artículo destaca la adaptabilidad y aplicabilidad del sistema propuesto. Este enfoque no solo aborda los problemas internos al integrarlos en una solución sistemática, sino que también considera factores externos como las demandas del mercado, la legislación vigente y la competitividad en la industria gastronómica en Ecuador. Por lo tanto, el sistema desarrollado presenta suficiente solidez y flexibilidad para ser replicado en empresas emergentes similares. Además, aporta un valor añadido desde una perspectiva académica al ser implementado. La inclusión de indicadores clave de rendimiento (KPI) dentro del sistema brinda una oportunidad para mejorar la toma de decisiones. Gracias a estos indicadores, los gestores podrán supervisar áreas críticas dentro de toda la organización, lo que facilitará ajustes oportunos y garantizará la estabilidad empresarial. Finalmente, el diseño de este sistema contribuye al avance de la ciencia gastronómica en el país. Al adoptar un enfoque metódico, se establece una hoja de ruta para promover buenas prácticas y

fortalecer la competencia dentro del sector alimentario. Esto beneficia tanto a las organizaciones que implementan estas prácticas como a los consumidores, quienes experimentan un aumento en los niveles de calidad.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Desarrollar un sistema para el control de gestión, que mejore todo proceso relacionado en la apertura de nuevos conceptos gastronómicos en el sector de la alimentación. El siguiente sistema busca mejorar la planificación, ejecución y control. A través de la estandarización de procesos, reducirá tiempos.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar todos los procesos actuales en la apertura en conceptos gastronómicos en el sector de negocios de alimentos.
- Identificar los principales desafíos en la dirección de proyectos de apertura para nuevos negocios gastronómicos y en las áreas críticas que requieren mejora
- Proponer un sistema de gestión a partir de indicadores clave de rendimiento (KPIs).
- Simular escenarios con herramientas teóricas como BPM y BSC para estructurar los procesos operativos.

### **1.4. Marco Teórico**

Una base sólida que facilita la comprensión de la gestión de un sistema de control destinado a identificar la implementación de estos sistemas en la apertura de conceptos gastronómicos, con un enfoque de negocios a entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos. La variabilidad del sector y las demandas del usuario exigen estrategias

flexibles que puedan adaptarse rápidamente. Por lo tanto, contar con herramientas tecnológicas, programas de soporte y registro es vital para lograr un control de primera clase en tiempo real. La formación continua del equipo es crucial para estar preparados para enfrentar, gestionar y resolver los desafíos mencionados. Además, un presupuesto adecuado es fundamental para salvaguardar la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

#### **1.4.1. Antecedentes**

Marco Teórico para la elaboración del control de gestión

##### **1.4.1.1 Propuesta para la implementación de un sistema de gestión integrado bajo las normas ISO en la cadena de restaurantes Takami S.A**

**Autor:** Isabel Cristina Guerrero Echandia.

**Desarrollo:** Implementación de un sistema de gestión basado en normas ISO (9001:2015, 45001:2018 y 14001:2015) para optimizar procesos administrativos y operativos en una cadena de restaurantes.

**Resultados:** Aumento de la eficiencia y un mayor control en los procesos.

**País-Universidad-Año:** Colombia - Fundación Universidad de América - 2022

**Fuente:** <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8911/4/5557071-2022-1-GC.pdf>

**Justificación:** El estudio demuestra que la implementación de normas ISO contribuye a una mejor organización. Debido a su impacto en la eficiencia dentro del sector gastronómico, esta información resulta ser una valiosa referencia para nuestro proyecto en la consultora gastronómica.

##### **1.4.1.2 Implementación de sistema para restaurantes para gestión de pedidos y facturación electrónica**

**Autor:** Roberto Carlos Espinosa Rivas y Juan Carlos León Quiñonez

**Desarrollo:** Creación de un sistema que integra dispositivos móviles y PC para gestionar pedidos y facturación electrónica.

**Resultados obtenidos:** Mayor eficiencia en la toma de pedidos y procesamiento de facturas.

**Ubicación y año:** Ecuador - Universidad Politécnica Salesiana - 2015

**Fuente:** <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10329/1/UPS-GT001240.pdf>

**Justificación:** Este estudio destaca la manera en que la tecnología puede mejorar procesos fundamentales en los restaurantes, lo cual es crucial para nuestra función de consultoría en sistemas de gestión.

#### **1.4.1.3 Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos en la empresa "Restaurante La Cañita"**

**Autor:** Víctor Vicente Saltos Torres

**Desarrollo:** Análisis de los procesos actuales y desarrollo de estrategias para mejorar la eficiencia operativa y el servicio al cliente.

**Resultados obtenidos:** Optimización en procesos operativos y mejora de la atención al cliente.

**Ubicación y año:** Ecuador - Universidad Andina Simón Bolívar - 2020

**Fuente:** <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7205/1/T3106-MAE-Saltos-Analisis.pdf>

**Justificación:** Ofrece un enfoque estructurado que sería beneficioso para examinar y planificar mejoras en los procesos del sector de la gastronomía, en consonancia con los objetivos que hemos establecido.

#### **1.4.1.4 Sistema de software de gestión de comida gourmet para restaurantes**

**Autor:** Pedro David Flores Jiménez

**Desarrollo:** Diseño de un software de gestión para restaurantes de comida gourmet, empleando herramientas libres como PHP, MySQL y JavaScript.

**Resultados obtenidos:** Mejora en el control de recursos y gestión operativa.

**Ubicación y año:** Ecuador - Universidad Politécnica Salesiana - 2012

**Fuente:** <https://repositorio.puce.edu.ec/items/51b19322-3e70-49c8-9d93-22ad4f80759a>

**Justificación:** El estudio revela los efectos favorables que tiene la implementación de software en la administración de restaurantes, lo que resulta valioso para iniciativas de consultoría en el ámbito gastronómico.

#### **1.4.1.5 Sistema de gestión de calidad en el sector de restaurantes: una revisión sistemática**

**Autor:** Balcazer Pari, Evelyn Alexandra

**Desarrollo:** Revisión de la literatura científica sobre sistemas de gestión de calidad en restaurantes y su impacto en la satisfacción del cliente.

**Resultados obtenidos:** Identificación de la relación entre sistemas de calidad y mejora del servicio.

**Ubicación y año:** Perú - Universidad Privada del Norte - 2020

**Fuente:** <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/25695>

**Justificación:** Este informe enfatiza la relevancia de establecer modelos de calidad en el industria de la gastronomía. Puede servir como fundamento para crear soluciones efectivas y sostenibles.

### **1.4.2. Marco legal**

En la elaboración de un sistema para el control de gestión en los procesos de inauguración en nuevos conceptos gastronómicos, se consideraron diversos artículos del código laboral, ley de sociedades, código de comercio, código tributario, la ley del régimen tributario interno, la ley orgánica de salud (COS), reglamento de seguridad y salud en el trabajo, las normas INEN, ley de gestión ambiental y código orgánico del ambiente, entre otros.

#### **Ley de Compañías (Art. 1-7, Constitución)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** Es importante, dado que la ley establece los parámetros legales en función de las empresas dedicadas a brindar servicios gastronómicos en el interior de la sociedad ecuatoriana.

#### **Código de Comercio (Art. 4 y siguientes)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** La inscripción en el Registro Mercantil es un requisito indispensable para operar en Ecuador. Garantiza el cumplimiento de la normativa comercial y otorga reconocimiento legal a la empresa para su funcionamiento.

#### **Código Tributario y Ley de Régimen Tributario Interno (Art. 54-57)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** Cada empresa está obligada a cumplir con sus responsabilidades fiscales, las cuales están reguladas por la legislación vigente. Entre estas obligaciones destacan la retribución de las obligaciones al valor agregado (IVA) y las obligaciones sobre la renta. Incumplimiento en estas normativas puede acarrear sanciones legales e incluso poner en riesgo la continuidad operativa de la empresa.

**Código de Trabajo (Art. 42, 43 y siguientes)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** Asegura condiciones laborales adecuadas y protege los derechos de los trabajadores, lo cual es necesario para su comodidad y nivel de vida.

**Ley Orgánica de Salud (Art. 131-136) y Código Orgánico de Salud (COS) (Art. 156-161)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** Se enfoca en la supervisión sanitaria para asegurar la inocuidad de los alimentos, garantizando tanto el cumplimiento de los estándares públicos como la seguridad en el consumo de productos procesados.

**Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (Varios artículos)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** Acciones destinadas a garantizar la protección física de los trabajadores durante sus actividades laborales, así como medidas de seguridad y manejo adecuado de herramientas y equipos específicos del sector gastronómico.

**Norma INEN 2687:2013 (Artículos internos de la norma)**

- **Importancia:** Media
- **Justificación:** Aunque no es un requisito legal, representa un complemento a las buenas prácticas empresariales, contribuyendo a la mejora de procesos y actividades brindados, esto influye positivamente en el nivel de agrado del cliente.

**Ley de Gestión Ambiental (Art. 55-60) y Código Orgánico del Ambiente (Art. 120-125)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** Regulan el manejo responsable de los desechos, considerando la naturaleza gastronómica del establecimiento.

**Permiso de Funcionamiento Municipal (Ordenanzas Municipales)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** Es el primer documento obligatorio dado por el municipio dentro de su jurisdicción que garantiza que el establecimiento cumpla con las condiciones legales, ambientales y de seguridad requeridas.

**Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (Art. 4-10)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** Requiere que se garantice los derechos del usuario e instaura la responsabilidad con la entrega del productor o servicios.

**Reglamento de Alimentos (Varios artículos) y Reglamento para el Funcionamiento de Establecimientos Sujetos a Control Sanitario (Varios artículos)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** Son normativas esenciales que respaldan el adecuado manejo de los alimentos, definiendo estándares mínimos para los negocios vinculados al sector alimenticio.

**Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos (Varios artículos del reglamento de seguridad)**

- **Importancia:** Alta
- **Justificación:** Verifica que el establecimiento cumpla con las normativas de seguridad, garantizando la protección tanto de los clientes como del personal. Asegura que el establecimiento se adhiera a las regulaciones de seguridad contra incendios, protegiendo a los clientes, empleados y bienes materiales.

**Registro de Alimentos y Bebidas en el Ministerio de Turismo (Varios artículos)**

- **Importancia:** Baja
- **Justificación:** Fomenta la confianza de los turistas al avalar la autenticidad y seguridad de los servicios brindados.

### **1.4.3. Marco metodológico**

La investigación se centra en identificar métodos prácticos y eficaces para gestionar los cambios y la dinámica distintiva del sector gastronómico. Para ello, se consideraron aspectos fundamentales, como los objetivos que establecimos desde el inicio, las características específicas de la organización, la interacción de las variables del estudio y, por supuesto, el entorno cultural en el que todo se llevó a cabo. El propósito de este enfoque es garantizar que la metodología no solo sea coherente, sino también relevante para las necesidades reales del sector. Nuestro propósito es establecer una base sólida para analizar e implementar las soluciones que planificamos.

La investigación se centra en identificar y desarrollar herramientas y procesos que faciliten la gestión eficiente de los cambios y la dinámica característica del sector gastronómico. Para ello, se consideraron aspectos clave como los objetivos establecidos, las particularidades de la organización, la interacción entre las variables implicadas y el enfoque autóctono en el que está ubicada la investigación. Este enfoque busca garantizar que la metodología utilizada sea pertinente a las necesidades del sector y proporcione una base sólida para analizar e implementar las soluciones sugeridas.

Enfoques metodológicos:

- **Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act):** Enfoque metodológico que fomenta el avance continuo dentro de las organizaciones, siguiendo un crecimiento sistemático que consta de cuatro etapas: planificar, ejecutar, comprobar y ajustar. Esta metodología permite a las organizaciones

definir objetivos claros, desarrollar acciones para alcanzarlos, evaluar los resultados y realizar los cambios necesarios para ajustar los procesos. En el ámbito gastronómico, el ciclo PDCA se utiliza de manera efectiva para estandarizar y mejorar constantemente procesos clave, como el diseño del concepto culinario, la apertura de nuevos locales y la gestión de las operaciones diarias. Esta metodología fue propuesta originalmente por Walter A. Shewhart y más tarde popularizada por W. Edwards Deming (Shewhart, 1939; Deming, 1986).

- Estrategias de gestión de riesgos: Las estrategias del manejo de riesgos serán esenciales para identificar, evaluar y reducir los riesgos que pueden afectar negativamente los objetivos empresariales. En el sector gastronómico, estas estrategias permiten a las organizaciones abordar diversos retos, tales como problemas de salud pública, el cumplimiento de las normativas legales, la calidad del producto y los riesgos financieros. La norma ISO 31000 ofrece un marco organizado para la gestión de riesgos, proporcionando principios y directrices que facilitan a las organizaciones incorporar esta práctica en todas sus operaciones (ISO 31000, 2018).
- Teoría de restricciones (TOC): Es un enfoque destinado a identificar puntos débiles en los procesos en una empresa con el objetivo de modernizar y ajustar su desempeño general. En el sector hotelero, este enfoque es particularmente útil para descubrir limitaciones en áreas clave como la logística durante la apertura de nuevas tiendas, la entrega eficiente de suministros y el desarrollo de menús. Desarrollado por Eliyahu M. Goldratt en su obra "The Goal" (1984).
- Gestión de Procesos de Negocio (BPM): Este enfoque se distingue por la capacidad de gestionar eficazmente las actividades principales de la organización, asegurando la mejora de todas las etapas del proceso. En la industria de la gastronomía su uso es fundamental para

planificar y mejorar tareas repetitivas y facilitar su alineamiento con objetivos estratégicos (Amurs y Cempis, 1993).

- Cuadro de Mando Integral (BSC): Esta técnica de control estratégica facilita la creación de indicadores clave de rendimiento que abarcan diversas áreas, como finanzas, clientes, procesos internos y desarrollo organizacional. Su implementación ayuda a vincular los objetivos estratégicos del negocio con las actividades operativas, permitiendo un seguimiento completo de las oportunidades en el ámbito gastronómico (Kaplan y Norton, 1992).
- Análisis Comparativo (Benchmarking): Este enfoque se basa en identificar y aplicar las mejores prácticas del sector gastronómico, analizando los procesos de control y apertura de negocios que han demostrado ser efectivos. Su objetivo es establecer estándares que favorezcan la eficiencia y calidad de los procesos (Camp, 1989).
- Pensamiento de Diseño (Design Thinking): Este enfoque tiene como objetivo desarrollar soluciones innovadoras enfocadas en las necesidades del cliente. Su implementación en conceptos gastronómicos permite reconocer las expectativas desde las fases iniciales, adaptando los sistemas de gestión para proporcionar una experiencia única al consumidor (Brown, 2009).
- Simulación de Escenarios: Este enfoque utiliza herramientas de simulación para analizar diversas estrategias y anticipar resultados según variables como la demanda, regulaciones y restricciones operativas. En el sector gastronómico, facilita la toma de decisiones fundamentadas en datos y escenarios proyectados (Banks et al., 2005).
- Análisis de Cadena de Valor: Presentado por Michael Porter, este enfoque analiza toda diligencia dentro de la cadena de valor para detectar posibles áreas de mejora. En el sector gastronómico, este análisis ayuda a mejorar los enfoques operativos y a enriquecer la

experiencia de la parte interesada, asegurando que cada paso en el proceso contribuya al valor del producto final (Porter, 1985).

#### **1.4.4. Marco conceptual**

##### **Conceptos Clave**

##### **Método de Control de Gestión Existente:**

Un método de control consiste es un conjunto que implica herramientas, procesos y métodos que facilitan a las empresas la medición, evaluación y supervisión de su desempeño. Su finalidad es asegurar que la organización opere de forma eficaz para satisfacer con sus metas. En el sector gastronómico, este sistema se centra en optimizar y agilizar los procesos vinculados a la apertura y las primeras fases de operación, garantizando una alineación adecuada con las metas de la organización y asegurando el nivel de felicidad del cliente.

##### **Procesos de Apertura de Negocios Gastronómicos:**

Se refiere a un conjunto de acciones esenciales para poner en marcha un establecimiento gastronómico. Estas actividades abarcan la planificación estratégica, el diseño de menús, la adquisición de insumos, la selección y capacitación del personal, la adecuación del espacio físico y la ejecución de las normas reglamentarias en el sector.

##### **Gestión de Procesos de Negocio (BPM):**

Según Hammer y Champy (1993), el planteamiento continuo y sistemático con el fin de reconocer, analizar y mejorar los procedimientos fundamentales para una organización. En el sector gastronómico, BPM se emplea para organizar los flujos de trabajo, asegurando calidad y eficiencia desde las primeras etapas del negocio.

##### **Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):**

Los KPIs son indicadores que evalúan el rendimiento de la empresa en relación con un proceso, estrategia o actividad particular. En el sector gastronómico, estos indicadores permiten medir el tiempo de apertura, la satisfacción temprana del cliente y los costos asociados al lanzamiento. Es crucial identificar los KPIs más relevantes para este tipo de negocio.

### **Gestión y Toma de Decisiones**

Se enfoca en las decisiones estratégicas y operativas que guían el proyecto, incluyendo el orden y control de recursos, el planteamiento de metas y el establecimiento de indicadores para asegurar su cumplimiento. También incluye la evaluación de los riesgos y oportunidades que podrían impactar el negocio.

### **Inicio de Proyectos**

Es la etapa en la que se establecen los cimientos del proyecto. Incluye la identificación de oportunidades, el desarrollo del concepto del restaurante y la elaboración de un plan estratégico para su implementación, asegurando una base firme para alcanzar los objetivos del cliente.

### **Análisis de Necesidades**

Consiste en identificar y analizar las necesidades particulares del cliente y del mercado objetivo. Se llevan a cabo estudios en el sector, evaluación de la competencia y administración de los recursos disponibles en la creación de soluciones personalizadas que adapten la propuesta del restaurante a las exigencias del sector gastronómico.

### **Creación y Actualización de Menús**

Se trata de crear o perfeccionar las propuestas gastronómicas del restaurante, garantizando que sean atractivas, rentables y estén alineadas con las tendencias actuales. Esto abarca la elección de ingredientes, el diseño del menú y el análisis de costos para optimizar la rentabilidad sin sacrificar la calidad.

### **Diagnósticos Operativos y Financieros**

Analiza el rendimiento del restaurante tanto en términos financieros y operativos. Este análisis detecta áreas de mejora, optimiza los procesos y garantiza la viabilidad financiera del negocio, permitiendo tomar decisiones fundamentales en datos específicos.

### **Flexibilidad y Personalización**

Destaca la habilidad de la consultora para ajustar sus servicios a las necesidades particulares de cada cliente, asegurando que las soluciones proporcionadas sean exclusivas y estén alineadas con el perfil del cliente, el mercado objetivo y sus objetivos estratégicos.

### **Desarrollo de Proyectos**

Se trata de ejecutar en práctica las ideas planificadas, involucrando la coordinación de recursos, seguimiento de tareas y solución de problemas para garantizar una apertura exitosa del restaurante o la mejora eficiente de los establecimientos ya existentes.

### **Cultura Gastronómica:**

La cultura gastronómica abarca las tradiciones, gustos y prácticas culinarias características de una región o comunidad. Este concepto es fundamental al abrir

negocios gastronómicos, ya que garantiza que el diseño y la implementación de los conceptos se acoplen a los estándares y requerimientos del mercado objetivo.

### **Teorías y Enfoques Relacionados**

#### **Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act):**

El ciclo propuesto por Deming (1986), es un enfoque cíclico que promueve la mejora continua a través de las etapas de planificación, desarrollo, verificación y ajuste. Resulta particularmente eficaz en la optimización de procesos repetitivos, como los relacionados con la apertura de negocios gastronómicos.

#### **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC):**

Kaplan y Norton (1992) crearon esta herramienta para vincular las actividades operativas con los objetivos estratégicos mediante el uso de KPIs en áreas estratégicas de la organizacional. En el ámbito gastronómico, el BSC facilita el monitoreo y la gestión integral del desempeño desde las primeras etapas.

#### **Pensamiento de Diseño (Design Thinking):**

Brown (2009) define el pensamiento de diseño como un enfoque orientado a la innovación y a la resolución de problemas, basándose en los requerimientos de los usuarios. En el entorno gastronómico, esta metodología ayuda a crear experiencias que cumplen con expectativas particulares y ofrecen un valor único.

### **Relación con el Proyecto**

El marco conceptual desarrollado en este proyecto proporciona una base teórica y práctica para estructurar un programa de control en el sector gastronómico. La integración de enfoques como BPM, BSC y el ciclo PDCA facilita la alineación estratégica de las operaciones iniciales, fomentando una gestión eficaz, la baja de errores y ajuste continuo.

La combinación de estos enfoques y metodologías no solo garantiza la calidad y sostenibilidad en la apertura de negocios, sino que también responde a las necesidades específicas del mercado gastronómico en Ecuador, un entorno dinámico y competitivo. Este marco conceptual refuerza la relevancia y aplicabilidad de las herramientas seleccionadas, asegurando que cada proceso aporte al cumplimiento de las metas estratégicas planteadas por el negocio.

## **Capítulo 2**

## **2. Metodología**

### **2.1. Propósito y Alcance**

La metodología planteada busca crear un sistema para el control de gestión para entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos. Este enfoque está orientado a identificar riesgos y optimizar procesos. Asimismo, abarca desde la identificación inicial de los problemas hasta la implementación de la mejora continua, incorporando herramientas modernas como BPM, PDCA y BSC.

### **2.2. Fases metodológicas**

Las fases metodológicas establecen una estructura organizada en desarrollar un sistema para control de gestión de entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos, facilitando un desarrollo progresivo y ordenado que incluye análisis preliminar hasta la ejecución

efectiva de mejoras. Estas fases incorporan herramientas de gestión contemporáneas y estándares internacionales.

### **Diagnóstico inicial: evaluación del estado y análisis de riesgos**

El diagnóstico inicial constituye la base fundamental para identificar tanto las necesidades como las limitaciones de la empresa. En el caso de entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos, esta fase teórica se centra en analizar los riesgos potenciales y las necesidades comunes en nuevas empresas del sector gastronómico.

Objetivo: Identificar los factores clave que influirán en los procesos iniciales.

Herramientas:

- Análisis de riesgos para priorizar las amenazas según su impacto y probabilidad.
- Estudio comparativo de casos de éxito en empresas similares.

Resultado: Un mapa de riesgos y un diagnóstico detallado que orientarán las etapas posteriores.

### **Planeación: Estructuración Estratégica**

La etapa de planificación se encarga de establecer las metas estratégicas, organizar las actividades según su prioridad y asignar los medios necesarios para cumplir con las metas del proyecto. Esta fase utiliza el ciclo PDCA como base para estructurar las actividades enfocadas en la mejora continua.

Objetivo: Diseñar un plan de acción que esté alineado con los objetivos estratégicos y operativos.

Herramientas:

- Cuadro de Mando Integral para desarrollar indicadores clave de desempeño.
- Gestión de recursos para optimizar la asignación eficiente de recursos financieros, humanos y tecnológicos.

Resultado: Un plan detallado que prioriza las actividades clave, optimiza los recursos disponibles y establece métricas claras para medir el avance.

### **Diseño del Sistema: Generación y Estructuración**

En esta fase se construyen los componentes fundamentales del sistema, como los diagramas de flujo, los indicadores de desempeño y las estrategias de supervisión.

Objetivo: Crear un sistema operativo que facilite un control eficiente y la estandarización de los procesos.

Herramientas:

- BPM - para identificar y mapear los procesos principales.

Resultado: Un prototipo teórico del sistema de control de gestión, con procesos detallados y métricas claramente documentadas.

### **Desarrollo Teórica: Validación y Simulación**

Aunque se trata de un proyecto teórico, esta etapa se enfoca en respaldar las hipótesis mediante simulaciones que permitan analizar el diseño y evaluar su desempeño.

Objetivo: Verificar el diseño teórico y realizar los ajustes requeridos antes de su implementación práctica.

Herramientas:

- Simulaciones basadas en operaciones hipotéticas según los flujos previamente diseñados.
- Evaluación de indicadores clave de desempeño (KPI) utilizando las métricas definidas.

Resultado: Un informe de validación que garantiza la funcionalidad y viabilidad del diseño.

### **Evaluación y Mejora Continua**

La etapa final garantiza que el sistema sea sostenible y capaz de adaptarse a posibles modificaciones futuras en las operaciones o estrategias.

Objetivo: Implementar un ciclo de mejora continua basado en los resultados obtenidos durante la simulación.

Resultado: Un sistema optimizado que fomente la mejora constante en términos de eficiencia y calidad.

### **Tabla 1**

#### *Proceso Metodológico*

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Herramientas/Enfoques</b>	<b>Actividades Principales</b>	<b>Resultado Esperado</b>
<b>1. Diagnóstico Inicial</b>	Identificar necesidades, riesgos y oportunidades	Análisis de riesgos, benchmarking	- Identificar riesgos potenciales y clasificarlos.	Mapa de riesgos y diagnóstico detallado.

			- Analizar prácticas exitosas en empresas similares.	
			- Revisión de normativas aplicables.	
			-Definir objetivos estratégicos claros.	
			- Desarrollar indicadores clave (KPIs).	Plan estratégico con
<b>2.</b>	Definir metas, priorizar actividades y asignar recursos.	PDCA, BSC, análisis de recursos.	- Diseñar un cronograma detallado.	KPIs y cronograma detallado.
<b>Planificación</b>			- Asignar recursos financieros, humanos y tecnológicos.	

	<p>Crear procesos, indicadores y flujos de trabajo estandarizados.</p>	<p>BPM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear procesos clave.</li> <li>- Eliminar redundancias y mejorar flujos de trabajo.</li> <li>- Diseñar un manual con los procesos estandarizados.</li> <li>- Integrar indicadores de desempeño en cada proceso.</li> </ul>	<p>Prototipo del sistema con métricas y flujos documentados.</p>
<p><b>4. Desarrollo teórica</b></p>	<p>Validar el diseño mediante simulaciones y evaluar su desempeño.</p>	<p>Simulación, análisis de KPIs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simular el funcionamiento del sistema en escenarios hipotéticos.</li> <li>- Medir los resultados con los KPIs definidos.</li> </ul>	<p>Informe de validación con ajustes recomendados.</p>

- Identificar fallos y oportunidades de mejora.

<p><b>5. Evaluación y Ajustes</b></p>	<p>Garantizar la sostenibilidad del sistema mediante ajustes continuos.</p>	<p>- Revisar el sistema con auditorías periódicas. - Actualizar procesos según los resultados de las simulaciones.</p>	<p>Sistema refinado, sostenible y alineado con estándares de calidad.</p>
---------------------------------------	---	--	---

### 2.3. Relación con los ODS

Este proyecto de titulación tiene relación con los ODS:

#### 8: Trabajo decente y crecimiento económico

Promoviendo el empleo de manera formal y calificado para las áreas establecidas, optimizando toda actividad funcional de la organización, dado que esto mejora las condiciones de trabajo, reduciendo cargas en personal no capacitado a su vez que fomenta un crecimiento económico sostenible.

## 9: Industria, innovación e infraestructura

Se fomenta el uso de herramientas tecnológicas como Power BI y Bizagi para el desarrollo de los sistemas BPM y BSC modernizando la gestión operacional de la empresa, esto impulsa la acogida de metodologías de innovación como los modelos ya mencionados.

## 12: Producción y consumo responsable

Este proyecto fomenta la reducción de desperdicios a través de una mejora en el manejo de inventarios, de tal forma que se establezca un sistema sostenible que aseguran la responsabilidad en una cadena de suministros.

## 17: Alianzas para lograr los objetivos

La elaboración de esta tesis es lograr que las entidades en procesos de apertura gastronómica puedan establecer un sistema de control de gestión óptimo fortaleciendo sus procesos a la vez que se establecen en un mercado competitivo que permite la creación de alianzas estratégicas para el buen funcionamiento y manejo de clientes.

### **2.4. Diagnóstico inicial**

Esta fase pretende evaluar la situación actual de los procesos de apertura y gestión de las entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos, con el fin de identificar áreas clave y sentar las bases para las etapas posteriores.

Dado que aún no existen procesos formales ni una estructura establecida, el diagnóstico inicial se enfocará en determinar las necesidades, los recursos disponibles y los requisitos necesarios para crear una base sólida para el futuro.

### 2.4.1. Identificación y clasificación de riesgos

Durante la asignación, elaboración y creación de un sistema para el control de gestión, se empleó una matriz de riesgos para priorizar las actividades de planificación, acción y evaluación dentro de los procesos de las entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos. A través del análisis se detectaron áreas importantes que necesitan intervención urgente, riesgos que pueden ser gestionados a corto plazo y actividades con menor impacto que podrán ser abordadas en fases posteriores con menos recursos. La matriz de riesgos se organizó según los parámetros de impacto y probabilidad, lo que permitió clasificar los riesgos de manera efectiva.

Actividades de alta prioridad son aquellas que requieren un alto riesgo involuntario, debido que generan un gran impacto en la empresa y la realización de sus acciones tienen una alta probabilidad de suceder. La clasificación de las actividades:

- Constitución legal de la empresa. Constituirse como empresa es vital para poder operar de acuerdo con la legislación establecida, aunque en documentos la constitución legal abarca el registro legal de nombre y marca, así como la aprobación y permisos necesarios para operar sin contratiempos o sanciones. Los atrasos en la obtención de permisos legales y registros es un riesgo crítico de impacto 4 y probabilidad de 4 lo cual nos da un nivel de riesgo de 16, en suma, si la actividad no se realiza en tiempo y forma retrasará el inicio de operaciones y por ende la realización de metas en tiempos previstos.
- Diseño de procesos operativos. La carencia de procesos estandarizados en las etapas de operación puede ocasionar ineficiencias que se traduzcan en costos tanto económicos como en tiempos de ejecución debido a un nivel de impacto de 4, una probabilidad de 5 y un nivel de riesgo de 16. Este tipo de riesgo se puede mitigar también con la creación de

guías y manuales de uso o de procedimientos por medio de los cuales reducir el tiempo de respuesta a las diversas tareas de la empresa.

- Frecuentes retrasos por falta de claridad inicial. Desde sus inicios los clientes no poseen idea alguna hacia donde se dirigirán, reaccionan con retraso a las ofertas de los administradores; eliminar esta deficiencia significa rehacer su ofrecimiento. Esto tiene un impacto de 4, una probabilidad de 4 y causa un riesgo 10 de 16, este aspecto requerirá ajustes o mejores opciones, entra en la categoría de medidas inmediatas ya que es importante establecer una estrategia apropiada de comunicación con el cliente para lograr satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Diagnósticos que se extienden más de lo previsto es similar a un experimento que carece de finalidad y puede asumirse como un proceso de cálculo. Los pronósticos extremadamente largos no logran funcionar, retrasan la decisión crítica y estas son esenciales para nuestro funcional; hasta el momento, el autor ha asignado un impacto de 4, una probabilidad de 3 y un riesgo de 12 a la tarea; necesita ajustarse para evitar demoras. Puede realizarse rápidamente un sistema que permita, con cinismo, determinar las problemáticas y decidir rápidamente. Las actividades de media necesitan un tiempo de trabajo más alto que el nivel de riesgo tolerable conlleva menos riesgos y menos tareas de alta prioridad, con base en este marco, se encuentran las siguientes:

Dentro de los riesgos de nivel moderado se encuentran:

- El diseño de identidad corporativa, la contratación de personal clave y varias revisiones en los diseños de menús. La identidad de la marca de la empresa puede dificultar la capacidad de posicionarse y destacar delante de la competencia (impacto 3, probabilidad 3, riesgo 9, tratable a corto plazo).

- En áreas críticas (procesos operativos y de marketing) contratación de personal demuestran una amenaza semejante al anterior, esto se debe por la falta de disponibilidad de recurso, además de no contar con el personal calificado para cada área puede generar una deficiencia en las actividades estratégicas establecidas (impacto 3, probabilidad 4, riesgo 12, tratable con procesos de selección rápidos).
- Se evidencia que demasiadas iteraciones en los diseños de menús, depende de la constancia y precisión con la que se maneje, debido que estas amenazas pueden generar costos económicos adicionales. Tiene un impacto 3, una probabilidad 3. No hay actividad a corto plazo 9 identificada como actividades de más baja prioridad.

Las actividades que tienen menor importancia son la contratación del personal sin experiencia, creo que este riesgo no se dará debido a los esfuerzos de selección de personal; la subestimación de tiempos y presupuestos. Se considera que la coordinación correcta se podrá manejar la situación de tal manera si coordinamos adecuadamente estará bajo control; No realizar controles exhaustivos de actividades. Cabe mencionar que, afortunadamente, existen un nivel bajo de riesgos es decir que presenten un nivel bajo de gravedad y probabilidad. En esta clasificación, hay que considerar que las actividades se basan en los siguientes parámetros:

- Participación en eventos les beneficiaría, consta de establecer redes que les permite aumentar la visibilidad en el mercado mostrando su trabajo y marcando la diferencia contra la competencia. La recomendación se basa de una participación en el mercado, planificando actividades o un calendario que facilite la participación y la visibilidad en el mercado. Esta actividad tiene un riesgo moderado (impacto 2, probabilidad 3, riesgo de 6).

- Retraso en la selección e implementación de las capacitaciones de herramientas tecnológicas avanzadas para el manejo y control en cada fase del diseño del menú, se enfrenta en un riesgo manejable y esto da un impacto de 3 con una probabilidad de 3 dando un riesgo de 9.

## Imagen 1

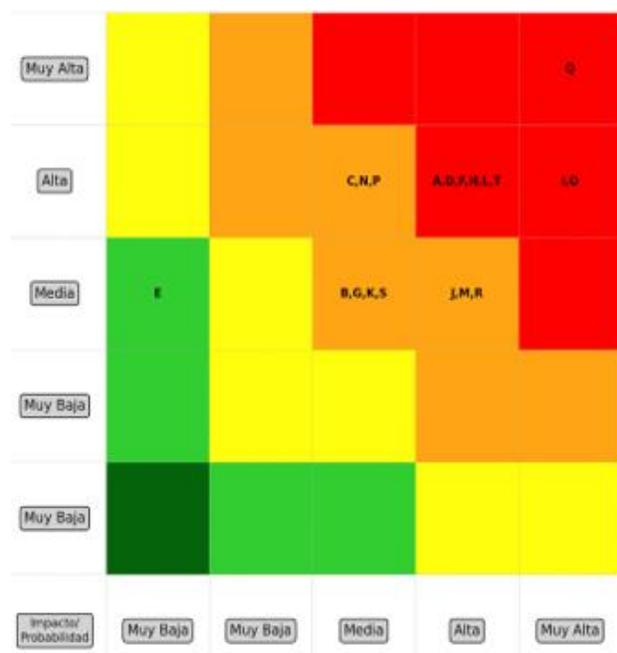
*Matriz de riesgos de entidades del sector gastronómico en el año 2024*

<b>MATRIZ DE RIESGO</b>					
<b>ASEVERACION</b>	<b>LETRA</b>	<b>IMPACTO (Y)</b>	<b>PROBABILIDAD (X)</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>Zona</b>
Decisiones no documentadas.	A	4	4	16	Tolerable
Documentación insuficiente que impacta tiempos del proyecto	B	3	3	9	Inaceptable
Equipo poco accesible para resolver dudas.	C	3	4	12	Tolerable
Retrasos entre contacto inicial y consulta.	D	4	4	16	Inaceptable
Clientes poco claros en sus necesidades iniciales.	E	2	3	6	Tolerable
Retrasos frecuentes por falta de claridad inicial.	F	4	4	16	Inaceptable
Dificultad para obtener información completa y precisa.	G	3	3	9	Inaceptable
Clientes sin claridad sobre problemas operativos.	H	4	4	16	Tolerable
Inconsistencias en la información del cliente.	I	5	4	20	Tolerable
Iteraciones excesivas en diseño o actualización de menús.	J	4	3	12	Inaceptable
Expectativas poco claras sobre los menús.	K	3	3	9	Tolerable
Degustaciones y retroalimentación ineficaces.	L	4	4	16	Tolerable
Diagnósticos que se extienden más de lo previsto.	M	4	3	12	Inaceptable
Falta de colaboración de los clientes.	N	3	4	12	Tolerable
Cambios operativos con impacto negativo.	O	5	4	20	Inaceptable
Ajustes significativos que desalinean estándares.	P	3	4	12	Tolerable
Adaptaciones que incrementan tiempo y costo.	Q	5	5	25	Tolerable
Implementaciones extendidas más allá de tres meses.	R	4	3	12	Inaceptable
Retrasos en decisiones clave del cliente.	S	3	3	9	Aceptable
Demoras en capacitación y selección de equipamiento.	T	4	4	16	Aceptable

*Nota:* Datos tomados de la empresa estudiada (2024)

## Imagen 2

### Calificación de riesgo de los indicadores



## Tabla 2

### Definición de riesgo

Zona/Nivel Riesgo	Criterio	Descripción
<b>Inaceptable</b>	$\geq 15$	Aplican medidas para el control de gestión de manera obligatoria
<b>Tolerable</b>	$< 15$ y $\geq 4$	Se considerará medidas de tratamiento de riesgo

<b>Acceptable</b>	<4	No es preciso aplicar medidas de mitigación
-------------------	----	---

## 2.4.2. Benchmarking

Se define como un recurso estratégico utilizado en la detección y llevar a cabo las mejores prácticas para entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos. Es un análisis de la competencia proyectando a empresas líderes y decidiendo un objetivo con un resultado que creemos ideal y que nos permitirá comenzar a construir nuestro sistema de control de gestión.

### 1. Referentes

En el Ecuador, se tomó como referencia a tres restaurantes líderes Zero Lab, por ser la primera en entrelazar sostenibilidad y tecnología; Urko, por dar la gastronomía local y por la personalización en la atención y servicios; Tiesto's, por su consistencia en la gastronomía y por calidad en experiencia.

### 2. Destacado de comparación de competencia del sector gastronómico

Para la revisión, se tomó los siguientes puntos:

#### **Control de procesos operativos**

Zero Lab: ha penetrado el mercado con las plataformas con la decisión respaldada en el manejo de flujos de datos

Aplicativo de entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos: Crear un sistema de KPIs por fase, para comparar con el tiempo y la calidad que se presta en la ejecución de un plan.

#### **Control de la comunicación y retroalimentación**

Urko: al cliente se le da paso a paso de todo el proceso en el que el restaurante se involucra, el que tiene que devolver con feedback acorde al servicio del producto.

Aplicativo en entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos: Crear un flujo estandarizado de lanzamiento, para evitar malentendidos y retrasos en el flujo de decisión.

### **3. Estrategia de aplicación**

Después de realizar un análisis de las entidades, se presentara las siguiente conclusiones entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos.

- Crear una matriz de datos dentro de la corporación en la que siempre esté disponible el registro y consulta de documentos cuantitativos que evite la exprimir errores de holgura documental.
- Implementar tecnología a la toma de decisión y procesos para minimizar el daño del diseño y condicionar a convertir la pasta en carbonara para así lograr cumplir los estándares anhelado. Sustentar al decisor en tiempo real de manera condicionada.
- Incorporar un sistema de monitor OC que guie cada paso del proceso en tiempo real, asegurando calidad y eficacia de cada etapa.

### **4. Resultados esperados**

- Reducción de riesgo en toma de decisión
- Optimización de los flujos de trabajo
- Establecimiento de un sistema de valor referencial de calidad adecuado a las referencias del sector.

#### **2.4.3. Análisis de factores internos y externos (FODA)**

La evaluación FODA, se conforma por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, además se caracteriza por ser una herramienta esencial en la planificación estratégica

de las organizaciones, permitiendo una evaluación exhaustiva de las variables internas y externas que impactan en el crecimiento y la competitividad. Para las entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos, es vital para identificar sus ventajas competitivas, los retos a los que se enfrenta y el contexto en el que operarán.

La FODA se basa en examinar los recursos internos de la empresa para identificar fortalezas y debilidades, de igual manera evaluar las condiciones externas que podrían representar oportunidades o amenazas, es decir a través de esta metodología, las entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos puede obtener una visión más amplia y clara referente a su posición inicial en el mercado, con el propósito de detectar áreas clave para su crecimiento para formular estrategias que reduzcan riesgos y potencien sus oportunidades de éxito.

**Fortalezas:** Las fortalezas internas serán determinantes para establecer a las entidades dedicadas a las prestaciones de servicios gastronómicos en el mercado gastronómico porque si contrasta con empresas como Zero Lab y Urko, la empresa tiene la oportunidad de capitalizar su habilidad para desarrollar conceptos gastronómicos innovadores que destaquen ingredientes locales mediante técnicas modernas, además lo que caracteriza es la experiencia del equipo fundador debido que se considera un activo valioso por el conocimiento del sector gastronómico y su capacidad para la gestión estratégica, estos son factores críticos para el éxito. Un ejemplo que se debe tomar en consideración como un modelo a seguir es la empresa Tiesto's que han demostrado que crear experiencias personalizadas para sus comensales para así fortalecer lealtad del cliente.

**Oportunidades:** El sector gastronómico en Ecuador está en desarrollo por la demanda de cocina auténtica y sostenible. Las empresas que saben llevar esta tendencia son Urko y Zero Lab

son referentes en el mercado gastronómico, a partir de este contexto ofrece a las entidades que ofertan la prestación de servicios gastronómicos una excelente oportunidad para ser único e innovadores priorizando la sostenibilidad, la utilización de ingredientes locales y consumo responsable, permitirá satisfacer nuevas necesidades y preferencias del consumidor.

**Debilidades:** Las entidades que ofertan la prestación de servicios gastronómicos es una empresa emergente, pero sus debilidades internas junto a su falta de procedimientos operativos estandarizados, podría resultar tener un inicio lento en la empresa. Cabe recalcar que los recursos financieros pueden ser limitados durante las etapas iniciales, lo que dificulta adquirir tecnología avanzada o implementar campañas de marketing agresivas, son ventajas que han fortalecido a competidores como Zero Lab.

**Amenazas:** El sector gastronómico se ve impactado por múltiples amenazas externas, por lo que empresas como Tiesto's y Urko cuentan con una trayectoria sólida y una base de clientes leales, lo que restringe la llegada de competidores nuevos en el sector gastronómico, además, de suceder cambios regulatorios en el sector. Las fluctuaciones económicas pueden afectar los costos operativos y riesgo de las proyecciones de crecimiento y esto se consideran amenazas representando un desafío para empresas emergentes como para las establecidas. Si consta de un plan estratégico para enfrentar estos retos podrá superar los desafíos, dado que optimiza sus recursos de fortaleza y oportunidades, mientras controla sus puntos débiles y amenazas. La empresa puede posicionarse de manera sólida y sostenible en el competitivo sector gastronómico del Ecuador.

## 2.5. Planificación

La etapa de planificación es un paso esencial para sentar las bases para alcanzar las metas planteadas, tanto los objetivos estratégicos y procesos operativos de la empresa. El proceso de planificación para las entidades que proporcionan ayuda a través de la prestación de servicios gastronómicos, una empresa emergente dentro del sector gastronómico conecta directamente las necesidades y perspectivas identificadas durante el diagnóstico inicial con un plan de acción, permitiendo establecer bases sólidas para la estructuración de un sistema para el control de gestión de productos alimenticios, por lo que esta fase se fundamenta en la comprensión clara de los objetivos a lograr, la asignación de recursos y la identificación de estrategias de medidas para abordar debilidades y amenazas externas.

### 2.5.1. Definición de objetivos estratégicos

Se requieren de **objetivos estratégicos** deben estar claramente definidos y medibles durante el proceso de planificación, que luego pueden usarse para establecer un marco para diseñar y estructurar un sistema para el control de gestión. Las directrices generales de la empresa y los requerimientos del mercado deben estar en consonancia con estos objetivos. Los objetivos iniciales de las entidades que ofertan la prestación de servicios gastronómicos podrían resumirse de la siguiente manera:

- Se debe implementar un protocolo que reduzca los retrasos causados por la falta de claridad inicial en el nivel de riesgo decimosexto para reducir los riesgos críticos.
- Establecer procesos estandarizados, como flujos de trabajo de diseño y documentación, para minimizar la variabilidad de actividades clave, como el diseño de menús.
- Garantizar la utilización eficiente de los recursos financieros, tecnológicos y empleados para mejorar los recursos.

- Mejorar la satisfacción del cliente, utilizar el método basado en comentarios para utilizarlos como indicadores y ajustar proceso.

### **Priorización de actividades**

El objetivo del plan de actividades financieras es asignar recursos y esfuerzos hacia las tareas esenciales que determinan el éxito del proyecto. En base al riesgo identificado se ha planificado actividades que han sido marcadas en un calendario riguroso con el propósito que se han realizadas en un tiempo estimado. El enfoque del trabajo garantiza que las entidades que ofertan la prestación de servicios gastronómicos puedan centrarse en las tareas más importantes y urgentes, garantizando que el trabajo se esté realizando de manera eficiente y segura.

### **Desarrollar protocolos para mitigar cambios operativos con impacto negativo.**

El nivel 20 es el nivel de "Cambios operativos con impacto negativo"

Un enfoque recomendado es adoptar la tendencia global de establecer protocolos estándar para alguna alteración en el proceso operativo que voy a estar discutiendo en este contexto. El control y capacidad de estos protocolos deben estar presente para evitar que cualquier modificación del procedimiento puede causar daños significativos a la calidad de productos terminados o al cumplimiento de las fechas acordadas, al tiempo que incorpora esos puntos a este procedimiento estándar en la actualidad puede evitar problemas que surjan en el mismo proyecto más tarde.

### **Línea de tiempo novedosa y única:**

Empieza la primera semana del programa. Para muchos, la fecha límite final para este pedido comercial conjunto debería acercarse rápidamente en las próximas cuatro semanas.

### **Actividades clave:**

- Identificar los procesos cruciales que requieren monitoreo bajo un protocolo particular.
- Anote los protocolos operativos estándar (S.O.P.s)
- Proporcionar orientación al personal clave sobre la ejecución de estas regulaciones.
- Pruebe la aplicación internamente para asegurarse de que el proceso esté funcionando

**Resultado esperado:** Modificaciones operativas estén completamente estandarizadas y documentadas, asegurando que los cambios incontrolados en los procesos nos indiquen un impacto significativo.

### **Estándar De Documentación Para Abordar "Documentación Insuficiente Que Impacta Tiempos Del Proyecto"**

El nivel 9 es el nivel de riesgo para proyectos que enfrentan un riesgo de fracaso debido a documentación insuficiente.

La ausencia de documentación puede provocar retrasos y errores. La normalización de los procesos documentales es esencial para garantizar que todas las partes involucradas se dirijan al mismo destino y se cumplan los plazos.

#### **Programa ajustado:**

La primera semana del programa tiene una duración de 3 semanas

#### **Actividades clave:**

- Establezca plantillas y formatos estándar para estos documentos
- Construir un sistema de almacenamiento de documentos centralizado
- Educar a los equipos en el uso de este sistema de documentos

**Resultado esperado:** Un mecanismo estandarizado y centralizado que elimine los obstáculos y garantice un acceso rápido a la información en todo el mundo.

### **Actividades de Media Prioridad**

#### **Mejorar la internocomunicación para minimizar iteraciones excesivas en el diseño de menús**

Nivel 12 es nivel riesgo de "Iteraciones excesivas en el diseño o actualización de menús"

La mejora de la comunicación interna garantiza que el equipo de cocina y los diseñadores del menú sean siempre los mismos. El impacto en la calidad y los plazos se reduce al minimizar los cambios innecesarios. Los objetivos se pueden impulsar obteniendo la aprobación de las aspiraciones pasadas

#### **Línea de tiempo:**

Empieza la segunda semana

Duración de la experiencia 4 semanas

#### **Actividades claves:**

- Introducir un mecanismo para que los empleados se confiesen entre sí
- Reuniones semanales de seguimiento para seguir el progreso del diseño del menú.
- Construya una guía para interpretar el significado y las necesidades esenciales del diseño del menú.

**Resultado deseado:** Una mejora significativa en la comunicación interna dará como resultado menos iteraciones de menú, así como darle una mayor eficacia.

### **Actividades de Baja Prioridad**

#### **Estrategia de capacitación en línea para evitar demoras en la selección de equipo**

El nivel 16 es el nivel de riesgo por la demora en la selección de equipo.

Representa un grave peligro, este tipo de riesgo no es tan rápida como los riesgos mayores. Al mejorar la capacitación para garantizar que el equipo este adecuadamente equipado para mantener el equipo, se reducirán los retrasos

#### **Plazo revisado:**

Comienza en la cuarta semana

Duración de la experiencia es de 3 semanas

#### **Línea clave de trabajo:**

- Desarrollar un programa de estudio para el uso de maquinarias
- Organizar la instrucción para los operadores de maquinarias
- Realizar pruebas prácticas de competencias en los equipos

#### **Resultado esperado:**

Un equipo competente es capaz de operar eficientemente la maquinaria sin ninguna interrupción en la entrega o utilización

## 2.6. Diseño del sistema

El propósito del sistema para el control de gestión para entidades dedicadas a ofrecer prestación de servicios gastronómicos es establecer un sistema que pueda mejorar operaciones, monitorear el rendimiento y garantizar un proceso continuo de mejora. Las bases del sistema de control se basan en principios de gestión contemporáneos, que abarcan el uso de las herramientas administrativas en procesos empresariales, BPM (Gestión de Procesos de Negocio), Plan-Do-Check-Act (PDCA) y cuadro de mando integral (BSC). El capítulo proporciona un desglose de los pasos principales para construir y mejorar este sistema.

Con la información recopilada podemos notar aspectos clave de los principales competidores del mercado como; Urko que implemento un modelo de atención al cliente enfocado en la experiencia, proponiendo una alta flexibilidad a las preferencias de cada cliente en sus diseños de menú, Esto genera una oportunidad en el desarrollo de flujos de trabajo que permitan la recopilación y análisis de la experiencia del cliente como cambios en las revisiones y diseño del menú. Además, Zero lab logro estandarizar sus procesos críticos en el desarrollo de conceptos gastronómicos, esto permite adaptarnos a la metodología BPM dando la facilidad de documentar, estandarizar y automatizar todos los procesos críticos de la empresa. Adicional, Zero lab posee la tecnología necesaria para generar reportes a tiempo real sobre sus indicadores, lo cual les permite tomar decisiones con mayor exactitud y de manera oportuna, esto provoca una demanda de sistemas centralizados que permitan la visualización y actualización de indicadores de rendimiento en el manejo y gestión de la entidad dando apertura al desarrollo de un modelo BSC por medio de la herramienta Power BI. Ambas empresas han innovado para tener alta competitividad en el mercado preservando su alta calidad, la necesidad obliga a las entidades a

establecer diseños que permitan evaluar y priorizar la viabilidad de nuevas ideas gastronómicas en relación a los costos y los beneficios a su vez que cuidan la satisfacción de los clientes.

### **2.6.1. Mapeo de procesos clave**

El objetivo del mapeo de procesos clave es identificar y registrar las actividades fundamentales asociadas a las operaciones de las entidades que ofertan la prestación de servicios gastronómicos esto es necesario para obtener una comprensión integral del flujo de trabajo actual, identificar oportunidades de mejora e identificar posibles ineficiencias.

#### **Actividades principales:**

#### **Identificación de procesos críticos, que pueden agruparse en:**

- Procedimientos operativos, tales como la elaboración de menú, administración de inventarios, etc.
- Procedimientos administrativos, como la administración de clientes, supervisión de costos, etc.

#### **Elaboración de diagramas de flujo:**

- Se lleva a cabo empleando instrumentos (Bizagi)
- Reconocimientos de entradas, salidas y momentos decisivos

#### **Análisis de aspectos críticos:**

- Mediante la identificación de obstáculos y acciones que extienda la necesidad o el plazo de entrega
- Comprender si el procedimiento en debate se alinea con las metas estratégicas de la compañía y suprimir los redundantes.

**Resultado esperado:** un conjunto de esquemas de flujo que registre los procesos fundamentales y funcione como proceso clave como fundamento firme para su optimización y normalización.

### 2.6.2. Desarrollo de indicadores clave de desempleo (KPIs)

Elaborar una serie de KPIs apropiados que permita medir el desempeño de los procesos operativos y administrativos. Los KPIs tienen el objetivo garantizar que las entidades que ofertan la prestación de servicios gastronómicos pueden evaluar con precisión sus objetivos estratégicos tomas decisiones adecuadas y realizar los ajustes necesarios.

#### Indicadores en el Asesoramiento Gastronómico

##### 1. Decisiones no documentadas

- **Indicador:** Documentación de decisiones
- **Objetivo:** Asegurar que las decisiones estén documentadas.
- **Fórmula:** Documentadas / Total de decisiones x 100
- **Meta:**  $\geq 90\%$

##### 2. Documentación insuficiente que impacta tiempos del proyecto

- **Indicador:** Tiempo de documentación
- **Objetivo:** Reducir el tiempo para documentar decisiones.
- **Fórmula:** Total días para documentación / Total decisiones
- **Meta:**  $\leq 2$  días

##### 3. Equipo poco accesible para resolver dudas

- **Indicador:** Tiempo de respuesta a consultas
- **Objetivo:** Garantizar accesibilidad del equipo.
- **Fórmula:** Tiempo total de respuesta / Total consultas

- **Meta:**  $\leq 1$  hora

#### 4. Retrasos entre contacto inicial y consulta

- **Indicador:** Tiempo entre contacto y consulta
- **Objetivo:** Reducir el tiempo entre contacto inicial y consulta.
- **Fórmula:** Días entre contacto inicial y consulta
- **Meta:**  $\leq 5$  días

#### 5. Clientes poco claros en sus necesidades iniciales

- **Indicador:** Claridad de necesidades iniciales
- **Objetivo:** Mejorar claridad en las necesidades iniciales.
- **Fórmula:** Clientes con objetivos claros / Total clientes x 100
- **Meta:**  $\geq 80\%$

#### 6. Retrasos frecuentes por falta de claridad inicial

- **Indicador:** Proyectos con claridad inicial
- **Objetivo:** Asegurar que los proyectos comiencen con claridad.
- **Fórmula:** Proyectos con claridad inicial / Total proyectos x 100
- **Meta:**  $\geq 90\%$

#### 7. Dificultad para obtener información completa y precisa

- **Indicador:** Tiempo para recopilar información
- **Objetivo:** Minimizar el tiempo para recopilar información.
- **Fórmula:** Días totales para recopilar información
- **Meta:**  $\leq 7$  días

#### 8. Clientes sin claridad sobre problemas operativos

- **Indicador:** Talleres de sensibilización

- **Objetivo:** Incrementar talleres de sensibilización.
- **Fórmula:** Número de talleres realizados
- **Meta:**  $\geq 2$  talleres/trimestre

#### 9. Inconsistencias en la información del cliente

- **Indicador:** Consistencia de información
- **Objetivo:** Garantizar información consistente del cliente.
- **Fórmula:** Inconsistencias detectadas / Total información x 100
- **Meta:**  $\leq 5\%$

#### 10. Iteraciones excesivas en diseño o actualización de menús

- **Indicador:** Iteraciones en diseño
- **Objetivo:** Reducir iteraciones en diseño o actualización de menús.
- **Fórmula:** Iteraciones realizadas / Total proyectos
- **Meta:**  $\leq 2$  iteraciones

#### 11. Expectativas poco claras sobre los menús

- **Indicador:** Aprobación de menús
- **Objetivo:** Mejorar aprobación de menús en la primera presentación.
- **Fórmula:** Clientes que aprueban en primera / Total clientes x 100
- **Meta:**  $\geq 85\%$

#### 12. Degustaciones y retroalimentación ineficaces

- **Indicador:** Aprobación de degustaciones
- **Objetivo:** Incrementar aprobación de degustaciones.
- **Fórmula:** Platos aprobados / Total platos x 100
- **Meta:**  $\geq 90\%$

### 13. Diagnósticos que se extienden más de lo previsto

- **Indicador:** Duración de diagnósticos
- **Objetivo:** Cumplir con tiempos previstos en diagnósticos.
- **Fórmula:** Días promedio para diagnósticos
- **Meta:**  $\leq 15$  días

### 14. Falta de colaboración de los clientes

- **Indicador:** Asistencia de clientes
- **Objetivo:** Incrementar colaboración de clientes.
- **Fórmula:** Reuniones asistidas / Total reuniones x 100
- **Meta:**  $\geq 95\%$

### 15. Cambios operativos con impacto negativo

- **Indicador:** Éxito de cambios operativos
- **Objetivo:** Aumentar éxito de cambios operativos.
- **Fórmula:** Cambios exitosos / Total cambios x 100
- **Meta:**  $\geq 90\%$

### 16. Ajustes significativos que desalinean estándares

- **Indicador:** Alineación a estándares
- **Objetivo:** Garantizar alineación a estándares de industria.
- **Fórmula:** Ajustes alineados / Total ajustes x 100
- **Meta:**  $\geq 95\%$

### 17. Adaptaciones que incrementan tiempo y costo

- **Indicador:** Impacto de adaptaciones
- **Objetivo:** Minimizar impacto de adaptaciones en tiempos y costos.

- **Fórmula:** Impacto en tiempo y costo / Total adaptaciones
- **Meta:**  $\leq 5\%$

### 18. Implementaciones extendidas más allá de tres meses

- **Indicador:** Desarrollo en tiempo
- **Objetivo:** Cumplir con tiempos planificados en implementaciones.
- **Fórmula:** Proyectos implementados en tiempo / Total proyectos x 100
- **Meta:**  $\geq 90\%$

### 19. Retrasos en decisiones clave del cliente

- **Indicador:** Retrasos en decisiones clave
- **Objetivo:** Reducir retrasos en decisiones clave del cliente.
- **Fórmula:** Días de retraso promedio
- **Meta:**  $\leq 2$  días

### 20. Demoras en capacitación y selección de equipamiento

- **Indicador:** Capacitación en cronograma
- **Objetivo:** Cumplir con capacitaciones según cronograma.
- **Fórmula:** Capacitaciones completadas / Total capacitaciones x 100
- **Meta:**  $\geq 95\%$

### Actividades Principales:

- Definir métricas relevantes dado la realización de objetivos estratégicos.
- seleccionar herramientas para el monitoreo de indicadores (ej., Power BI, Tableau).
- diseñar reportes periódicos para monitorear resultados y presentar a los stakeholders.

**Resultado Esperado:** Un conjunto de KPIs precisos y cuantificables que busquen medir la calidad, eficiencia y sostenibilidad de las operaciones de la empresa.

### **2.6.3. Optimización de flujos de trabajo**

Lograr la eficiencia de los flujos de trabajo mediante la eliminación de la redundancia y los procesos ineficientes, la menor cantidad de tiempo y recursos, además del aseguramiento de que todas las operaciones promuevan alcanzar todos los objetivos estratégicos.

#### **Actividades principales:**

##### **Rediseño de procesos:**

- Utilización de las hojas de ruta de proceso clave para encontrar los pasos innecesarios o redundantes.
- Simplificación de los flujos de trabajo eliminando los pasos que no agregan valor.

##### **Automatización de los procesos que se repiten:**

- Desarrollo del software especializado para automatizar la gestión de inventarios, la creación de informes, etc.

##### **Validación del flujo:**

- Pruebas piloto internas para probar los cambios en términos de tiempo y recursos.
- Realimentación e inclusión para que los flujos se ajusten.

**Resultado esperado:** reducción del tiempo operativo en un 15% para todos los flujos de trabajo durante el primer año.

### **2.6.4. Uso de herramientas**

#### **Objetivo Propuesto.**

La integración de las herramientas anteriormente mencionadas permitirá un enfoque estructurado y armonioso para los procesos y su gestión, apoyará la mejora continua y asegurará que todas las actividades operativas estén alineadas y dirigidas a cumplir las metas estratégicas.

### **Herramientas elegidas:**

#### **BPM.**

La administración de flujos procesos de la organización facilitará la estructuración, el análisis y optimización de los procesos internos. Además, hará posible documentar los procesos y automatizar y monitorear actividades críticas que se repiten con frecuencia.

#### **PDCA**

El ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar permitirá la mejora continua, asegurando que los procesos se revisen y ajusten regularmente de acuerdo con los datos.

#### **BSC**

El Cuadro de Mando Integral integrará las perspectivas clave – financiera, del cliente y del aprendizaje organizativo e interna – para monitorear los procesos del sistema.

### **Actividades clave:**

#### **Desarrollo de BPM.**

- Capacitación teórica en el uso de BPM para la estructuración y mejora continua de procesos.

- Modelado de procesos
- Evaluación y monitoreo hipotético de resultados

### **Aplicación de ciclo PDCA.**

- Planificación de mejoras basada en KPI.
- Desarrollo de cambios en procesos basados en planificación y revisión de la eficiencia.
- Revisión de resultados simulados
- Iteraciones del ciclo

### **Diseño de BSC.**

- Elección de KPI para cada perspectiva BSC a monitorear.
- Creación de dashboards
- Simulación de escenario.

### **Resultado deseado:**

#### **Diseño teórico completo**

Un sistema de simulación integral que documenta los procesos críticos optimiza los flujos de trabajo y produce resultados teóricos hipotéticos conforme al objetivo estratégico.

#### **Validación teórica**

Los datos derivados de las simulaciones desvelan de qué manera la fusión de BPM, PDCA y BSC puede impulsar la eficacia, disminuir los costes y garantizar la coherencia estratégica.

## Manual operativo hipotético

Una guía teórica suficiente y desglosada para la aplicación y la gestión del sistema concreto en un entorno real conforme a los resultados de la simulación.

### 2.7. Distribución de recursos humanos

En la asignación de personal se trabajó con un promedio de 10 trabajadores y los costos en sueldos generados por los mismos, cabe resaltar que esta media de 10 trabajadores fue considerada en un estudio a una entidad no registrada en procesos de apertura en el sector gastronómico y los costos basados en la media de sueldos en el mercado laboral

**Tabla 3**

*Recursos base de la entidad*

Recursos	Cantidad	Costo Fijo
Gerente general	1	2500
Administrador	1	1800
Chef ejecutivo	1	2000
Cocineros	3	1200
Encargado de compras	1	1500
Encargado de calidad	1	1700
Encargado de atención al cliente	1	1300
Asistente General	1	1100

*Nota:* Datos tomados del Instituto Nacional de Estadística

## Capítulo 3

### 3.1. Desarrollo Teórica

En este capítulo se desarrollan las tecnológicas y herramientas detalladas en el marco teórico y simulaciones prácticas que respaldan este proyecto al momento de diseñar, implementar y gestión sistemas basados en BPM y BSC.

#### BPM

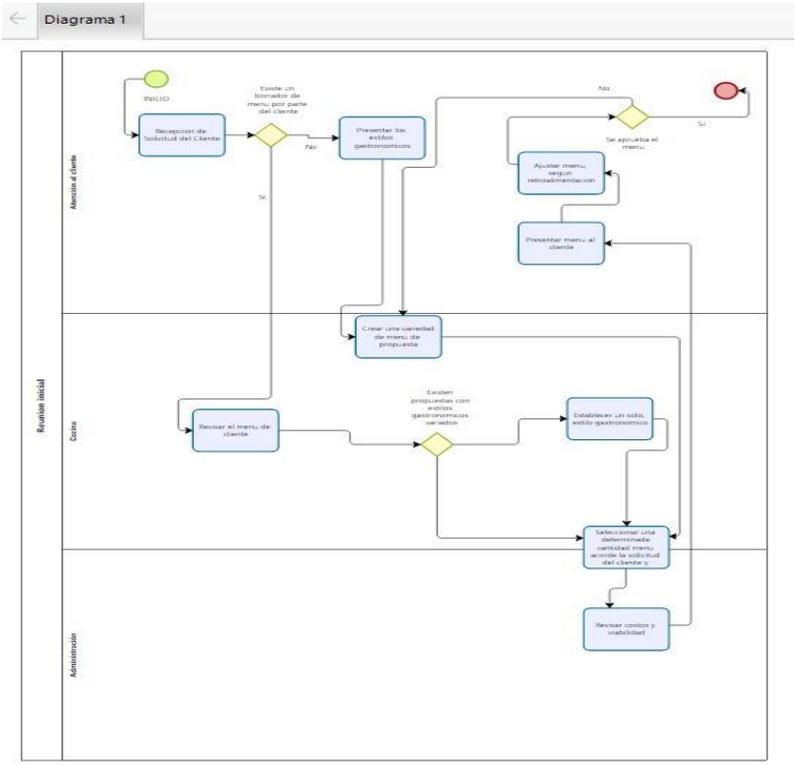
Dado que las entidades en procesos de apertura no cuentan con flujos de procesos, se diseñaron tres mapeos en áreas claves para tener un seguimiento, control y optimización de bienes cuidando la calidad de atención y servicio brindada a los clientes.

Flujos desarrollados:

#### Diseño de menú

#### Imagen 3

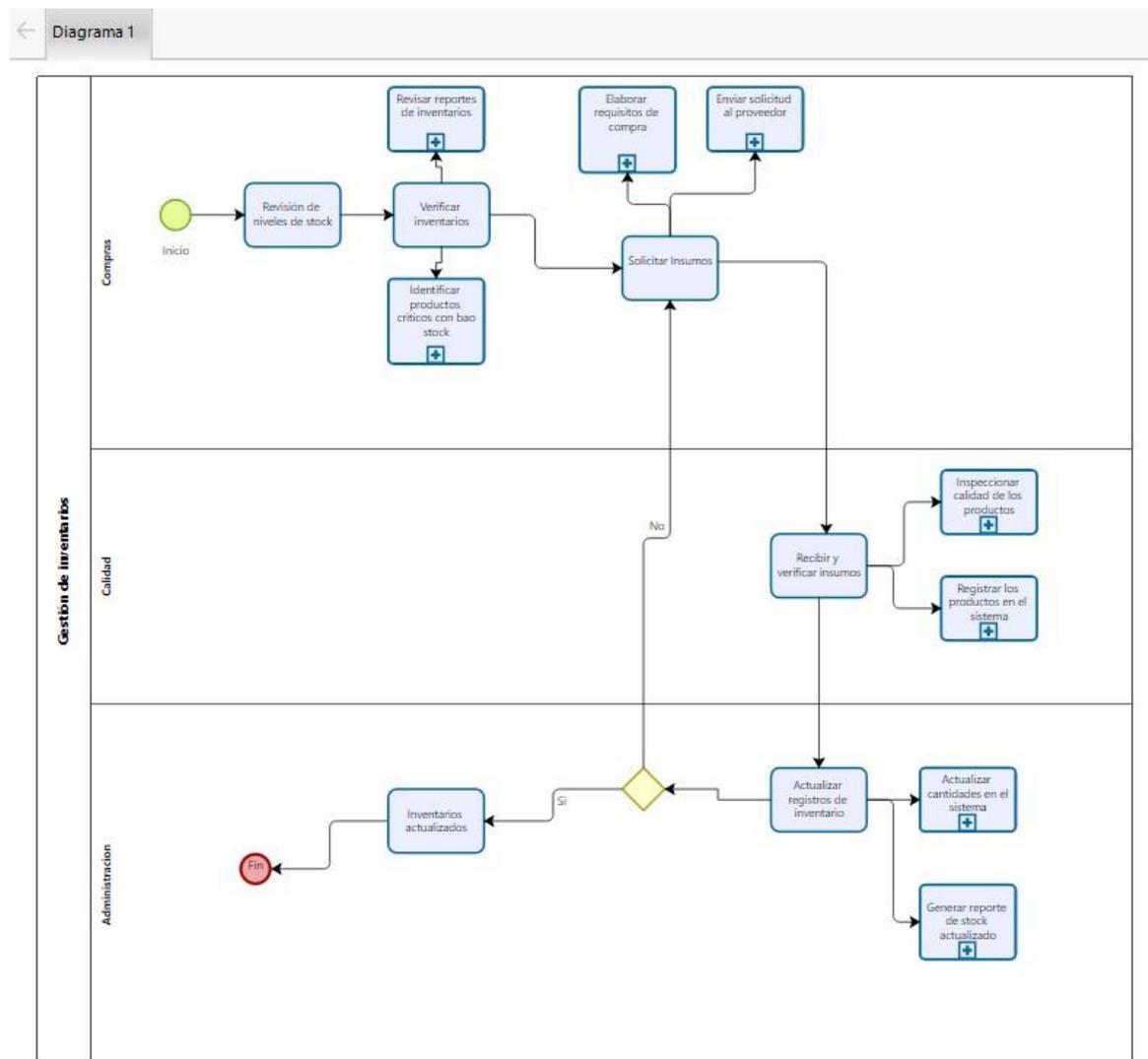
Diagrama de flujo del diseño de menú en entidades gastronómicas – año 2024



## Gestión de inventarios

### Imagen 4

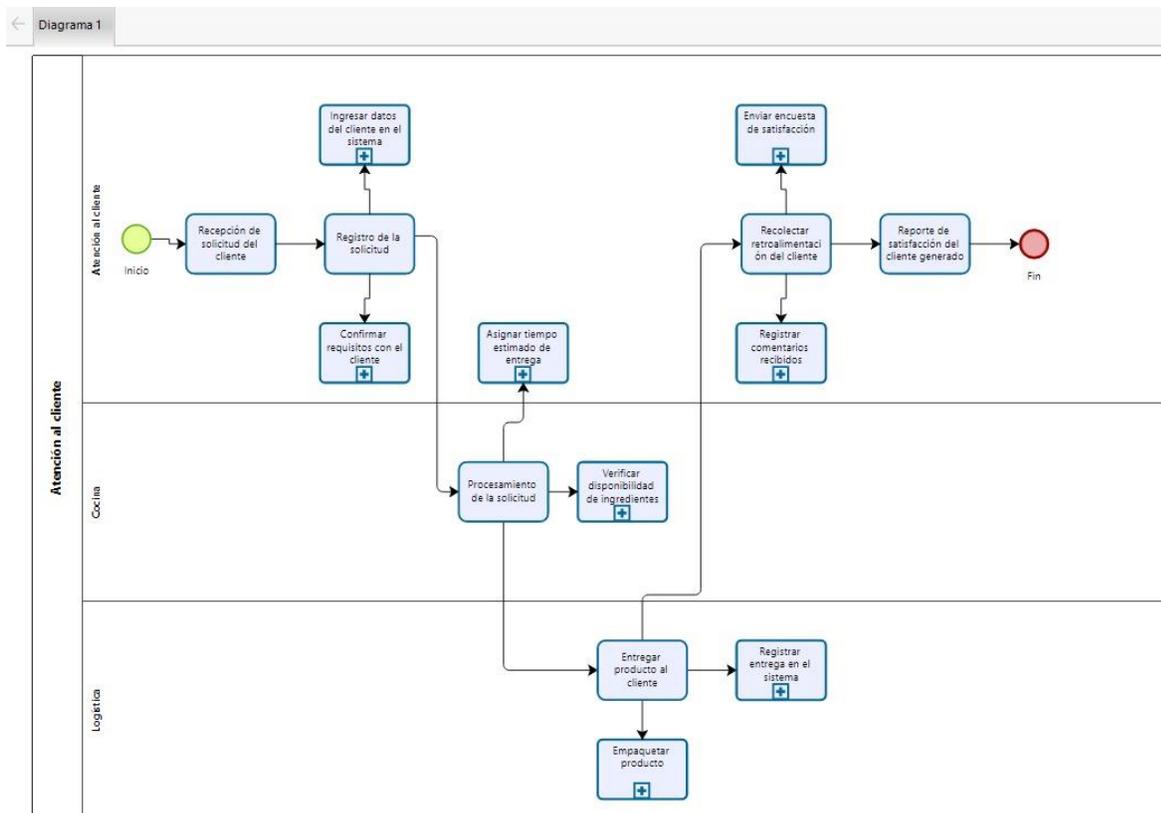
Diagrama de flujo del gestionamiento de inventario en entidades gastronómicas – año 2024



## Atención al cliente

### Imagen 5

Diagrama de flujo de atención al cliente en entidades gastronómicas – año 2024



## BSC

Para el desarrollo del BSC se realizó un estudio del sector gastronómico, utilizando la media del mercado se establecieron metas a los KPIs identificados y se simuló un escenario con la media operativa de un negocio en apertura.

**Tabla 4**

*Base de datos de indicadores KPIs*

Documentación de decisiones	90%	85%	Procesos Internos	Documentación
Tiempo de documentación	48	72	Procesos Internos	Documentación
Tiempo de respuesta a consultas	1	0,75	Clientes	Atención al Cliente
Tiempo entre contacto y consulta	120,00	96,00	Clientes	Atención al Cliente
Claridad de necesidades iniciales	80%	75%	Clientes	Atención al Cliente
Cumplimiento de estándares de calidad	95%	92%	Procesos Internos	Calidad
Nivel de satisfacción del cliente	85%	88%	Clientes	Satisfacción del Cliente
Costo por unidad producida	50%	48%	Financiera	Producción
Tiempo promedio de producción	50%	46,67%	Procesos Internos	Producción
Capacitación de empleados	90%	85%	Aprendizaje/Desarrollo	Capacitación

*Nota:* Datos tomados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

### 3.1.1. Simulación de escenarios operativos

La simulación de escenarios operativos busca predecir el comportamiento de los procesos clave de las entidades que ofertan la prestación de servicios gastronómicos en distintas condiciones de trabajo, considerando variables como la disponibilidad de recursos, los tiempos de ejecución y las actividades críticas que generan cuellos de botella. A través de la modelación y análisis de estos escenarios, la empresa puede:

- Identificar los procesos más susceptibles a retrasos o sobrecostos.
- Prever posibles fallas en la administración de bienes materiales y humanos.
- Analizar la efectividad de los protocolos de comunicación y de documentación en el flujo de proyectos.
- Validar el nivel de atención brindada a los clientes en diferentes condiciones de demanda.

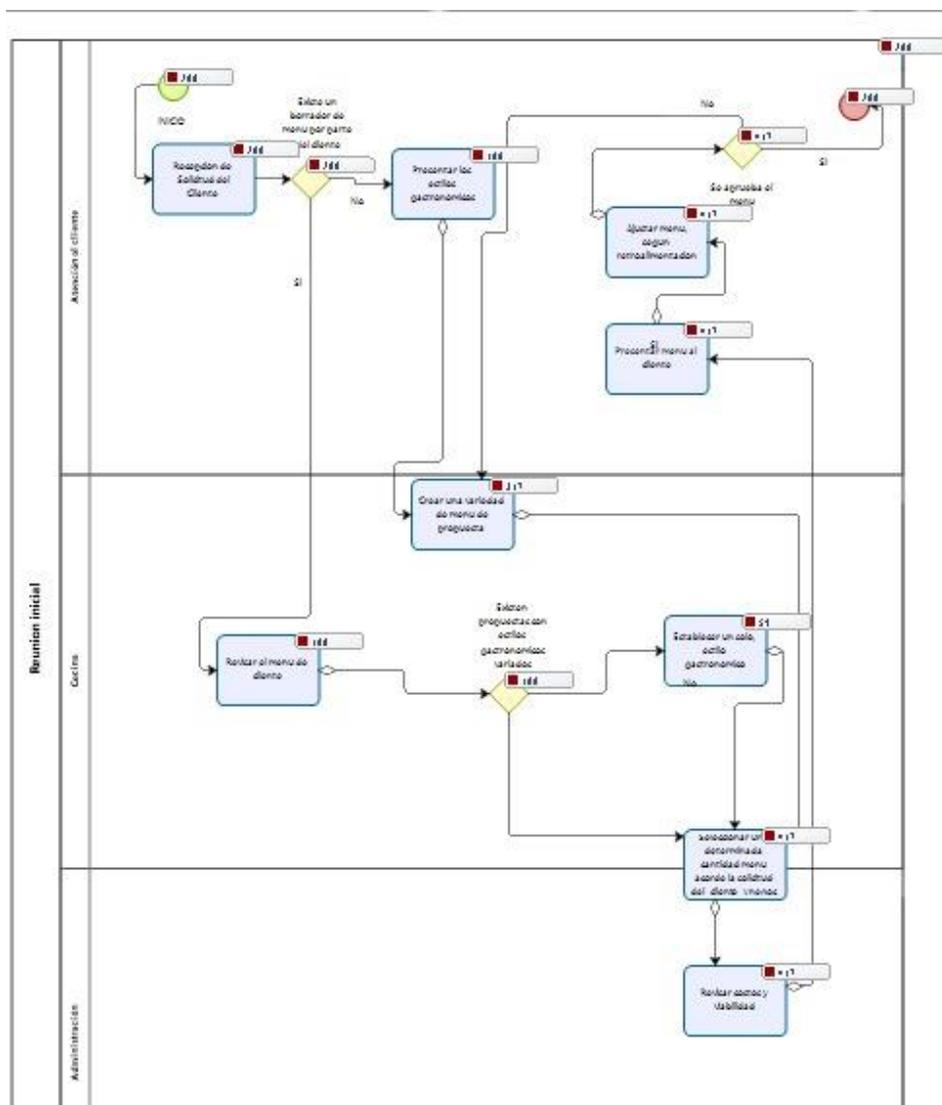
Para este estudio se realizaron cuatro procesos de validación para los modelos BPM y un contraste a cambios en los escenarios. Adicional, se exponen las simulaciones proyectadas para los procesos:

#### **Diseño de menú:**

1. Validación del proceso

#### **Imagen 6**

*Diagrama de flujo del diseño de menú en entidades gastronómicas – validación*



**Tabla 5**

*Resultados de validación del proceso – validación BPM 1*

Nombre	Tipo	Instancias completadas
Reunion inicial	Proceso	200
INICIO	Evento de inicio	200
Recepcion de Solicitud del Cliente	Tarea	200
Revisar el menu de cliente	Tarea	100
Existe un borrador de menu por parte del cliente	Compuerta	200
Presentar los estilos gastronomicos	Tarea	100
Existen propuestas con estilos gastronomicos variados	Compuerta	100
Establecer un solo. estilo gastronomico	Tarea	59
Crear una variedad de menu de propuesta	Tarea	317
Seleccionar una determinada cantidad menu acorde la solicitud del cliente y negociado con cliente	Tarea	417
Revisar costos y viabilidad	Tarea	417
Presentar menu al cliente	Tarea	417
Ajustar menu. segun retroalimentacion	Tarea	417
NoneEnd	Evento de Fin	200
Se aprueba el menu	Compuerta	417

2. Análisis de tiempo

Imagen 7

Diagrama de flujo del diseño de menú en entidades gastronómicas – Analisis de tiempo

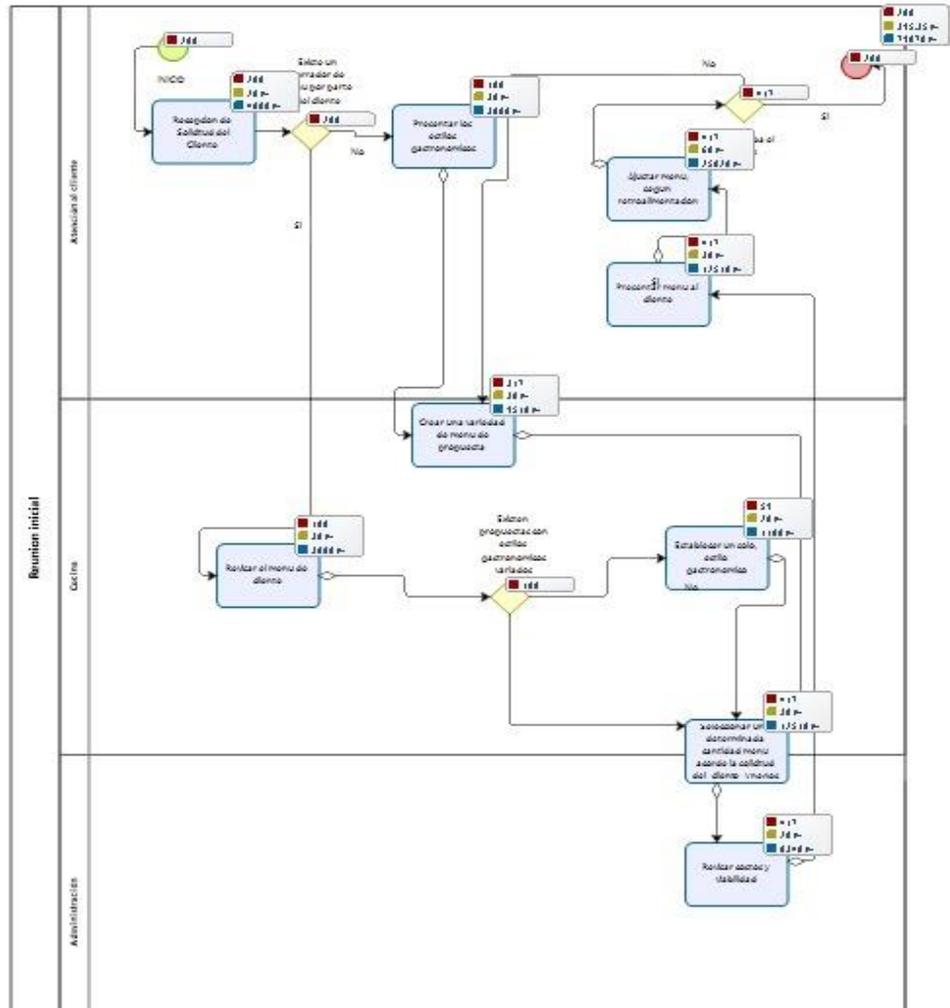


Tabla 6

Resultados de análisis de tiempo – validación BPM 1



Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Administrador	40.97 %	1274400	3017.85	1277417.85
Chef ejecutivo	99.88 %	2212000	8169.733333333333	2220169.733333333
Encargado de atención al cliente	33.82 %	720200	1799.465	721999.465

4. Análisis de calendario

Imagen 9

Diagrama de flujo del diseño de menú en entidades gastronómicas – Análisis de calendario

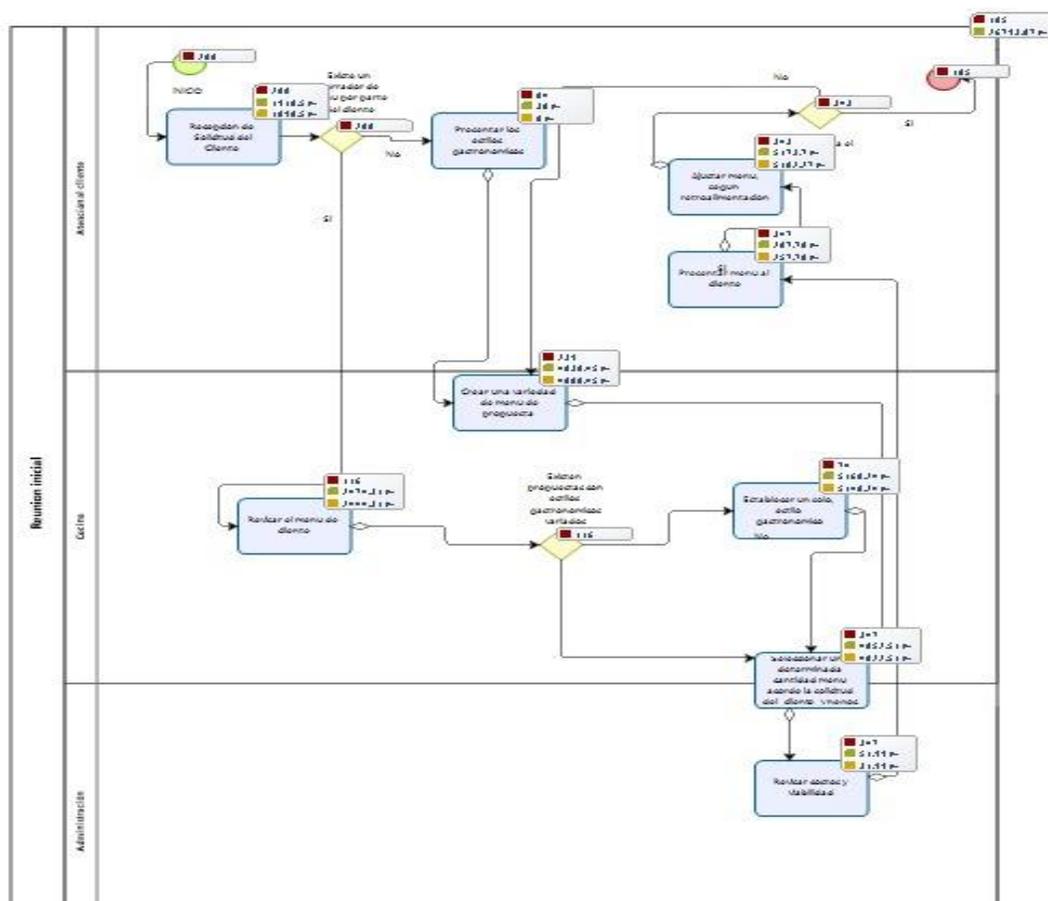


Tabla 8

Resultados de análisis de calendario – validación BPM 1

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Administrador	40.16 %	1249200	2958.175	1252158.175
Chef ejecutivo	99.91 %	2240000	8171.626666666667	2248171.626666667
Encargado de atención al cliente	33.36 %	711100	1774.831666666667	712874.8316666667

5. Análisis what-it o comparación de escenarios

Tabla 9

Resultados de análisis what-it – validación BPM 1

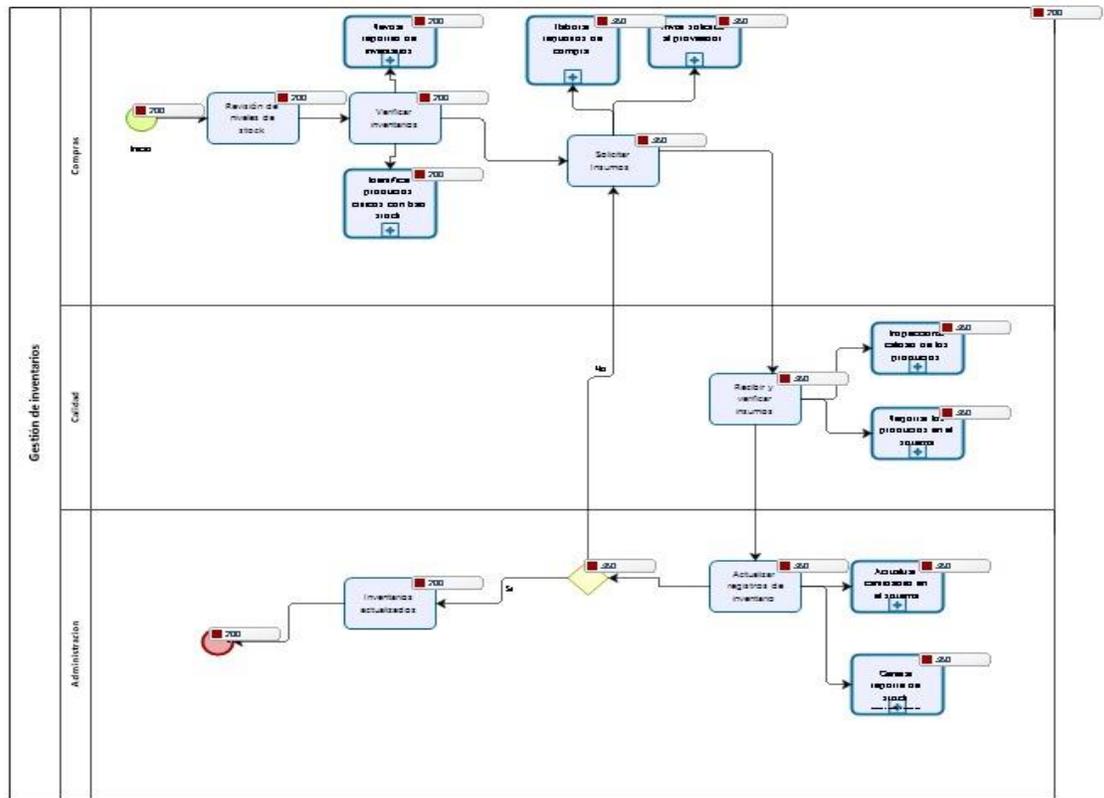
Recurso	Escenario	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Administrador	Escenario 1	40.16 %	1249200	2958.175	1252158.175
Administrador	What if - Escenario 1	15.51 %	964800	0	964800
Chef ejecutivo	Escenario 1	99.91 %	2240000	8171.62666666667	2248171.62666667
Chef ejecutivo	What if - Escenario 1	43.95 %	1868000	0	1868000
Encargado de atención al cliente	Escenario 1	33.36 %	711100	1774.83166666667	712874.831666667
Encargado de atención al cliente	What if - Escenario 1	23.24 %	608400	0	608400

Gestión de inventarios:

1. Validación del proceso

Imagen 10

Diagrama de flujo de la gestión de inventarios en entidades gastronómicas – Validación



**Tabla 10**

*Resultados de validación del proceso – validación BPM 2*

<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Instancias completadas</b>
Gestión de inventarios	Proceso	200
Inicio	Evento de inicio	200
Revisión de niveles de stock	Tarea	200
Verificar inventarios	Tarea	200
Solicitar Insumos	Tarea	360
Recibir y verificar insumos	Tarea	360
Actualizar registros de inventario	Tarea	360
ExclusiveGateway	Compuerta	360
Inventarios actualizados	Tarea	200
Fin	Evento de Fin	200
Revisar reportes de inventarios	Tarea	200
Identificar productos criticos con bao stock	Tarea	200
Elaborar requisitos de compra	Tarea	360
Enviar solicitud al proveedor	Tarea	360
Inspeccionar calidad de los productos	Tarea	360
Registrar los productos en el sistema	Tarea	360
Actualizar cantidades en el sistema	Tarea	360
Generar reporte de stock actualizado	Tarea	360

## 2. Análisis de tiempo

### **Imagen 11**

*Diagrama de flujo de la gestion de inventarios en entidades gastronomicas – Analisis de tiempo*





## 4. Análisis de calendario

## Imagen 13

Diagrama de flujo de la gestión de inventarios en entidades gastronómicas – Análisis de calendario

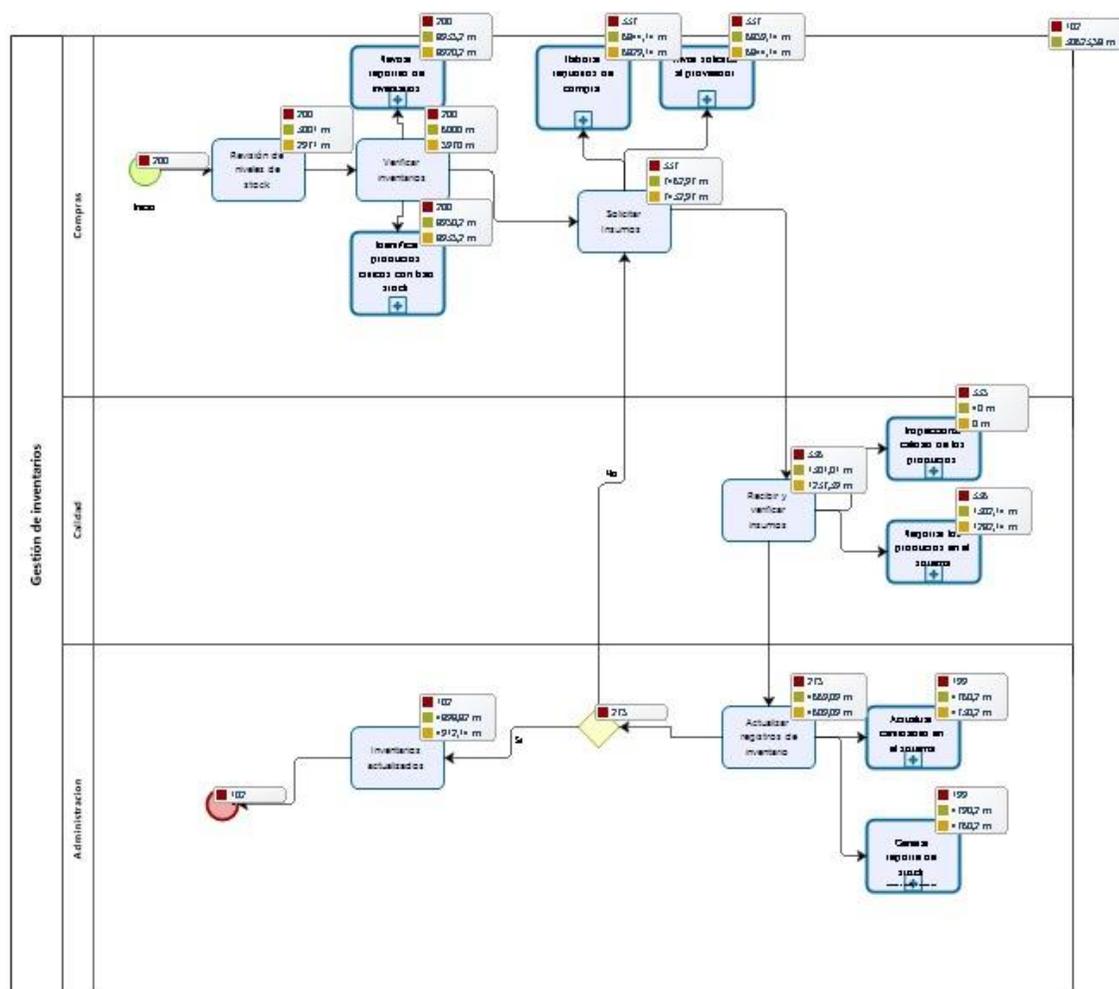


Tabla 13

Resultados de análisis de calendario – validación BPM 2

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Administrador	72.92 %	1396800	5370.75	1402170.75
Encargado de Compras	88.47 %	2716500	5427.24	2721927.24
Encargado de Calidad	62.25 %	1144100	4329.29	1148429.29

## 5. Análisis what-it o comparación de escenarios

Tabla 14

Resultados de análisis what-it – validación BPM 2

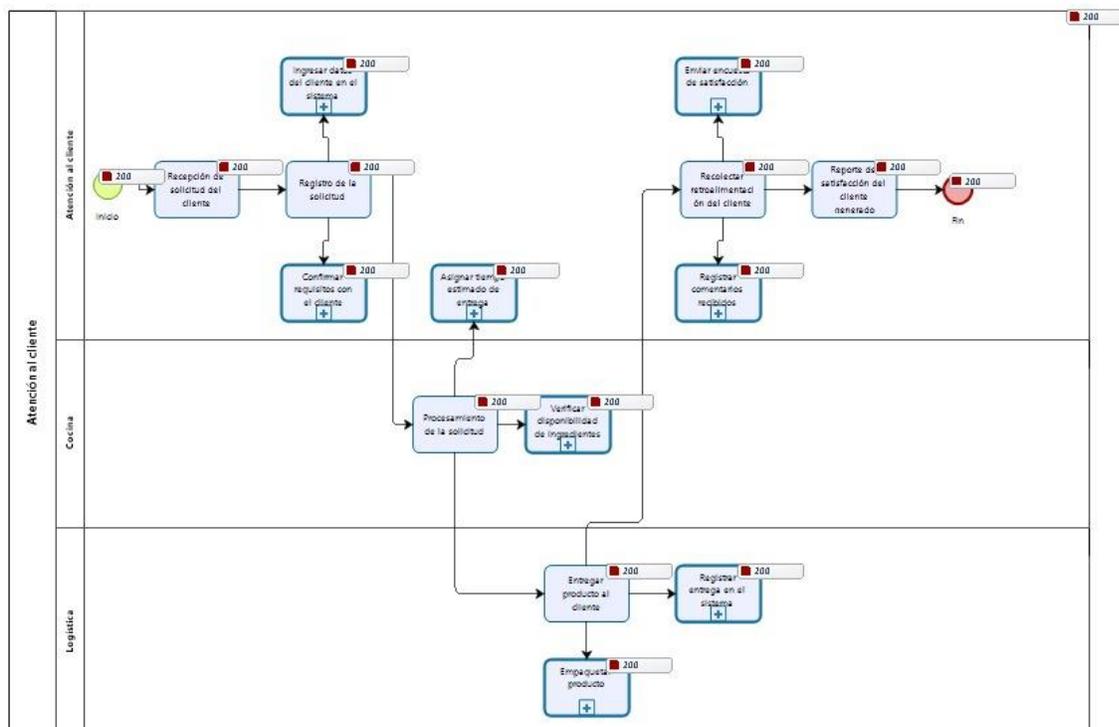
Recurso	Escenario	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Administrador	Escenario 1	72.92 %	1396800	5370.75	1402170.75
Administrador	What if - Escenario 1	56.02 %	1791000	0	1791000
Encargado de Compras	Escenario 1	88.47 %	2716500	5427.24	2721927.24
Encargado de Compras	What if - Escenario 1	55.38 %	2392500	0	2392500
Encargado de Calidad	Escenario 1	62.25 %	1144100	4329.29	1148429.29
Encargado de Calidad	What if - Escenario 1	49.07 %	901000	0	901000

## Atención al cliente:

## 1. Validación del proceso

## Imagen 14

Diagrama de flujo de atención al cliente en entidades gastronómicas – Validación



**Tabla 15**

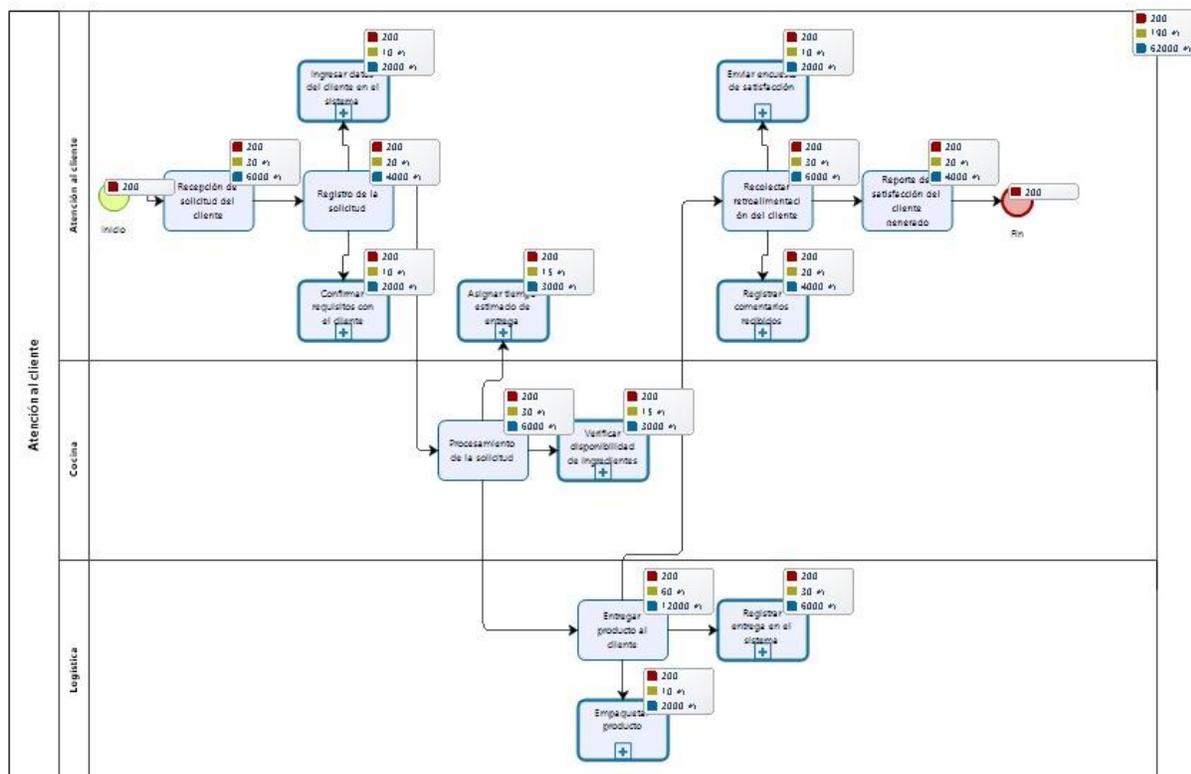
*Resultados de validación del proceso – validación BPM 3*

<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Instancias completadas</b>
Atención al cliente	Proceso	200
Inicio	Evento de inicio	200
Recepción de solicitud del cliente	Tarea	200
Registro de la solicitud	Tarea	200
Procesamiento de la solicitud	Tarea	200
Entregar producto al cliente	Tarea	200
Recolectar retroalimentación del cliente	Tarea	200
Reporte de satisfacción del cliente generado	Tarea	200
Fin	Evento de Fin	200
Ingresar datos del cliente en el sistema	Tarea	200
Confirmar requisitos con el cliente	Tarea	200
Asignar tiempo estimado de entrega	Tarea	200
Verificar disponibilidad de ingredientes	Tarea	200
Empaquetar producto	Tarea	200
Registrar entrega en el sistema	Tarea	200
Registrar comentarios recibidos	Tarea	200
Enviar encuesta de satisfacción	Tarea	200

## 2. Análisis de tiempo

**Imagen 15**

*Diagrama de flujo de atención al cliente en entidades gastronómicas – Análisis de tiempo*



**Tabla 16**

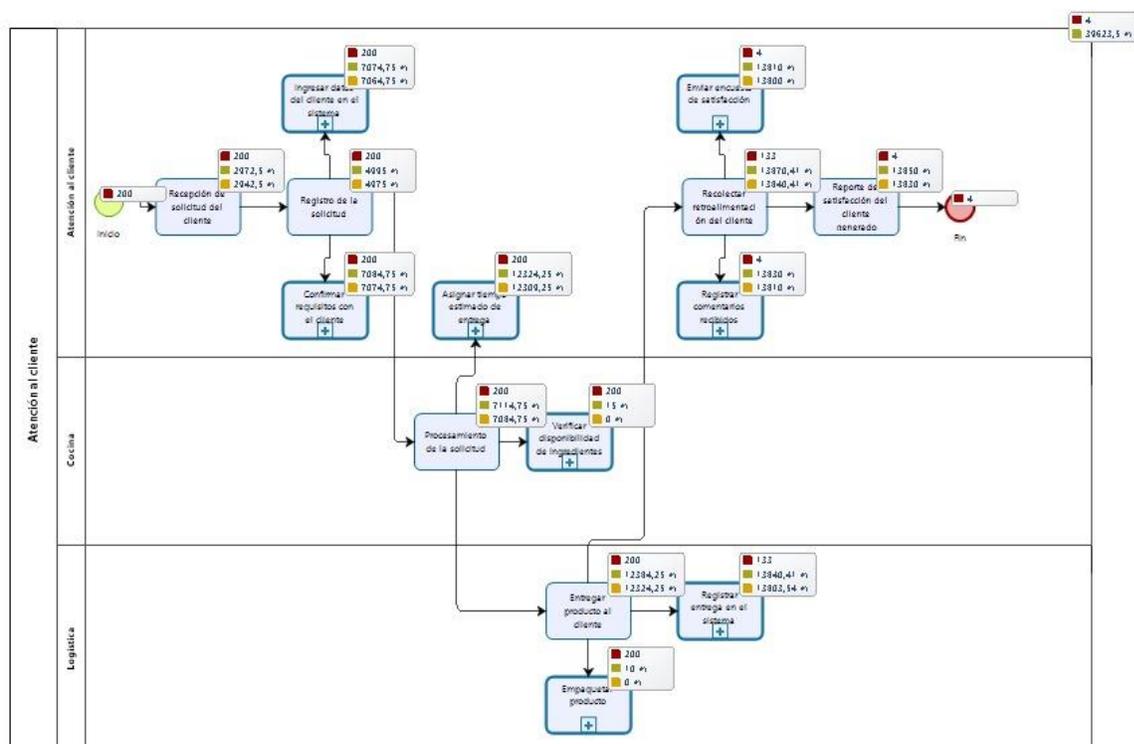
*Resultados de análisis de tiempo del proceso – validación BPM 3*

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)
Atención al cliente	Proceso	200	200	190	190	190	62000
Inicio	Evento de inicio	200					
Recepción de solicitud del cliente	Tarea	200	200	30	30	30	6000
Registro de la solicitud	Tarea	200	200	20	20	20	4000
Procesamiento de la solicitud	Tarea	200	200	30	30	30	6000
Entregar producto al cliente	Tarea	200	200	60	60	60	12000
Recolectar retroalimentación del cliente	Tarea	200	200	30	30	30	6000
Reporte de satisfacción del cliente generado	Tarea	200	200	20	20	20	4000
Fin	Evento de Fin	200					
Ingresar datos del cliente en el sistema	Tarea	200	200	10	10	10	2000
Confirmar requisitos con el cliente	Tarea	200	200	10	10	10	2000
Asignar tiempo estimado de entrega	Tarea	200	200	15	15	15	3000
Verificar disponibilidad de ingredientes	Tarea	200	200	15	15	15	3000
Empaquetar producto	Tarea	200	200	10	10	10	2000
Registrar entrega en el sistema	Tarea	200	200	30	30	30	6000
Registrar comentarios recibidos	Tarea	200	200	20	20	20	4000
Enviar encuesta de satisfacción	Tarea	200	200	10	10	10	2000

3. Análisis de recursos

**Imagen 16**

*Diagrama de flujo de atención al cliente en entidades gastronómicas – Análisis de recursos.*



**Tabla 17**

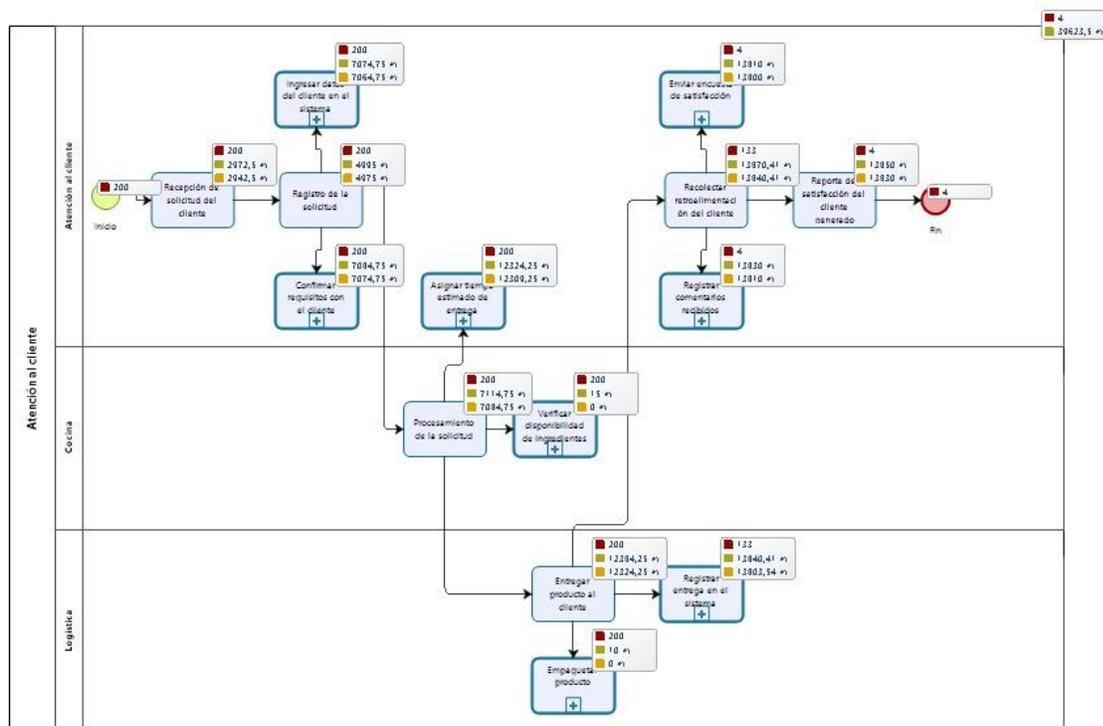
*Resultados de análisis de recursos del proceso – validación BPM 3*

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Gerente General	4.63 %	500000	473.333333333333	500473.333333333
Chef Ejecutivo	6.94 %	400000	568	400568
Encargado de Atención al Cliente	100.00 %	2182700	5320.8	2188020.8

#### 4. Análisis de calendario

#### Imagen 17

*Diagrama de flujo de atención al cliente en entidades gastronómicas – Análisis de calendario.*



**Tabla 18**

*Resultados de análisis de calendario del proceso – validación BPM 3*

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Gerente General	4.63 %	500000	473.333333333333	500473.333333333
Chef Ejecutivo	6.94 %	400000	568	400568
Encargado de Atención al Cliente	100.00 %	2182700	5320.8	2188020.8

## 5. Análisis what-it o comparación de escenarios

**Tabla 19**

*Resultados de análisis what-it del proceso – validación BPM 3*

Recurso	Escenario	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Gerente General	Escenario 1	4.63 %	500000	0	500000
Gerente General	What if - Escenario 1	9.26 %	500000	0	500000
Chef Ejecutivo	Escenario 1	6.94 %	400000	0	400000
Chef Ejecutivo	What if - Escenario 1	2.31 %	400000	0	400000
Encargado de Atención al Cliente	Escenario 1	100.00 %	2720900	0	2720900
Encargado de Atención al Cliente	What if - Escenario 1	57.87 %	2860000	0	2860000
Asistente General	Escenario 1	32.41 %	440000	0	440000
Asistente General	What if - Escenario 1	9.26 %	220000	0	220000

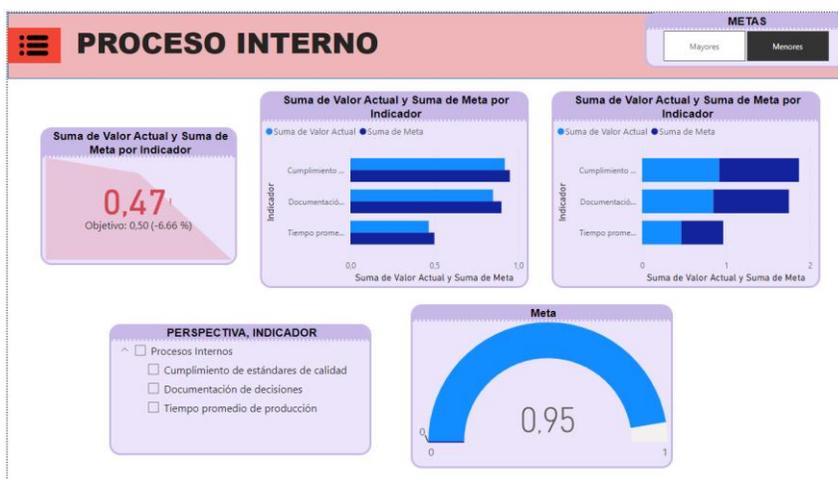
### 3.2. Evaluación de indicadores de desempeño

En la medición de indicadores se desarrolló un modelo BSC, utilizando la base de datos ya mencionada con anterioridad, se desarrolló un Dashboard estratégico que nos permite evaluar los KPIs internos mucho más rápido, y de forma eficiente, de forma que podemos contrastar las mejoras y retrocesos de nuestros sistemas operativos y como estos afectan a las metas planteadas. Con ayuda de POWER BI se desarrollaron subpestañas para medir los procesos en diferentes categorías como:

- Procesos internos
- Financiera
- Clientes
- Proceso de aprendizaje/Desarrollo

#### Imagen 18

##### *Procesos internos*



### Imagen 19

#### Financiera



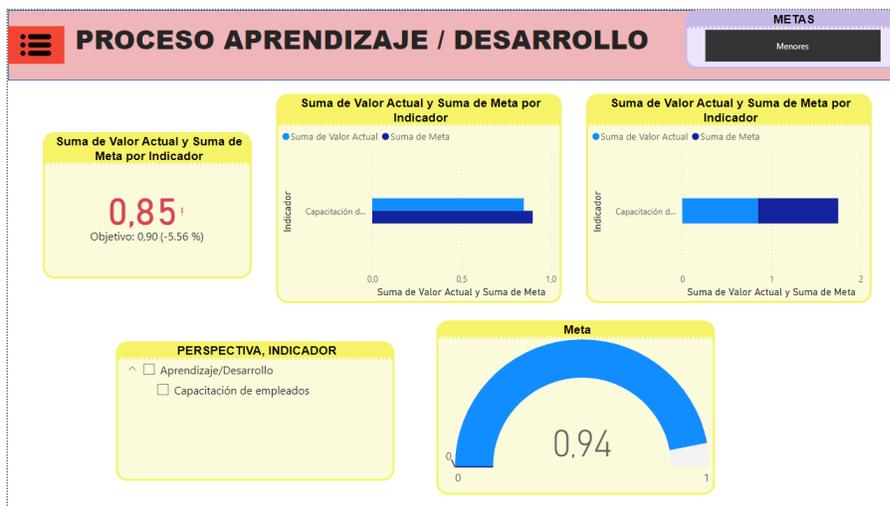
### Imagen 20

#### Clientes



## Imagen 21

### Proceso Aprendizaje/Desarrollo



Los cuales nos permiten simular escenarios modificando los indicadores KPIs de nuestra base de datos, dándonos una visión como se ven afectados los recursos de la empresa.

### 3.3. Hallazgos

Se obtuvieron los siguientes hallazgos tras analizar la información recopilada por la estructuración y desarrollo de las simulaciones pertinentes en cada proceso BPM y BSC.

#### Modelo BPM

##### Diseño de Menú:

- Iteraciones frecuentes debido a la falta de un estándar claro para la aprobación del cliente.
- Retrasos promedio de 2 días entre el diseño inicial y la retroalimentación del cliente.

##### Gestión de Inventarios:

- Actualización manual de registros que generaba tiempos de espera prolongados (hasta 4 horas por ciclo de inventario).
- Falta de alertas preventivas para insumos críticos.

**Atención al Cliente:**

- Retrasos en la recepción de solicitudes, con un tiempo promedio de respuesta inicial de 1.5 días.
- La falta de centralización en las tareas generaba duplicidad de funciones.

**Modelo BSC (Balanced Scorecard)****Perspectiva Financiera:**

- Los costos asociados a iteraciones en el diseño de menús impactaron un 10% en los márgenes operativos.
- Falta de control en los costos de inventario generó pérdidas por insumos expirados.

**Perspectiva de Clientes:**

- Nivel de satisfacción del cliente registrado en 70%, por debajo de la meta propuesta de 85%.
- Falta de seguimiento adecuado a las retroalimentaciones.

**Perspectiva de Procesos Internos:**

- Ineficiencias en la actualización de inventarios y diseño de menús detectadas en las simulaciones.
- Tiempo promedio de ciclo (de solicitud a entrega) superior al estimado en los benchmarks del sector.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

- Baja frecuencia de capacitaciones, lo que afectó el dominio de las herramientas tecnológicas.

### 3.4. Evaluación y ajustes

Tras realizar la simulación y evaluación de resultados de los escenarios, se implementaron las siguientes mejoras:

#### 3.4.1. Modelo BPM (en Bizagi):

##### Gestión de Menús:

- Reducción de iteraciones gracias a la implementación de puntos de decisión claros.
- Tiempo promedio de aprobación de menú reducido de 2 días a 1 día.

##### Gestión de Inventarios:

- Introducción de alertas automáticas en Bizagi para niveles críticos de stock.
- Actualización del inventario optimizada, reduciendo el tiempo de espera de 4 horas a 2 horas.

##### Atención al Cliente:

- Centralización de tareas en un único responsable por flujo de trabajo.
- Reducción del tiempo de respuesta inicial de 1.5 días a 0.8 días.

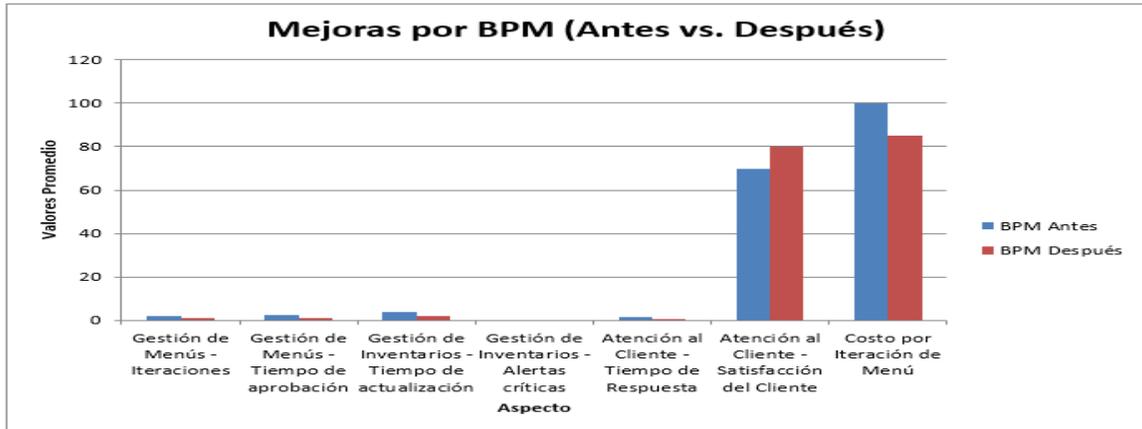
#### 3.4.2. Modelo BSC (en Power BI):

Tableros de visualización diseñados para monitorear KPIs clave como:

- **Costo por iteración de menú:** Reducido en un 15%.
- **Nivel de satisfacción del cliente:** Incremento del 10% al implementar encuestas automatizadas.
- Actualizaciones semanales de datos para análisis en tiempo real.
- Integración de gráficos de tendencia y tarjetas KPI para identificar áreas críticas.

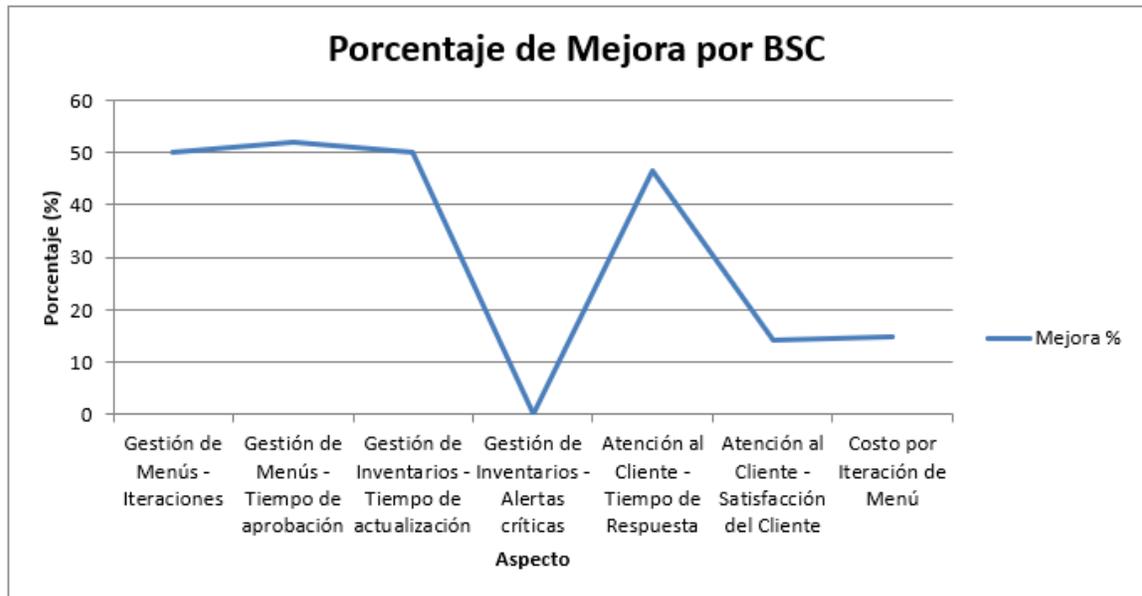
**Imagen 22**

*Mejoras de los procesos BPM*



**Imagen 23**

*Mejoras del proceso BSC*



**3.5. Análisis de viabilidad (ROI)**

Para el cálculo de ROI se utilizarán datos reales para una correcta implementación del sistema BSC a la vez que se calculan los ahorros según los porcentajes de mejora obtenidos por la estandarización de procesos en el BPM, por consiguiente se presentan los siguientes datos.

**Tabla 20**

*Costos estimados por año*

<b>Concepto</b>	<b>Costo Inicial (USD)</b>
Licencias de Power BI Pro (10 usuarios)	1200
Implementación y soporte de Power BI	10000
Capacitación en BPM y BSC	3000
Automatización de procesos	2500
Otros costos administrativos	1500
<b>Total</b>	<b>18200</b>

**Tabla 21**

*Ahorro estimado por año*

<b>Concepto</b>	<b>Ahorro Estimado Anual (USD)</b>
Optimización de reunión inicial	6589,17
Automatización de ajustes de menú	2085

Mejoras generales en procesos	1000
Total	9674,17

Cálculo de ROI

$$ROI = \frac{\text{Ahorro anual estimado} - \text{Costos iniciales}}{\text{Costos iniciales}} \times 100$$

$$ROI = \frac{9674.17 - 18200}{18200} \times 100 = -46.83\%$$

Calculo del tiempo de recuperación

$$\text{Tiempo Recuperación} = \frac{\text{Costo inicial total}}{\text{Ahorros anuales estimados}}$$

$$\text{Tiempo Recuperacion} = \frac{18200}{9674,17} = 1.88 \text{ años}$$

El análisis realizado (ROI) muestra que la implementación de los sistemas desarrollados son económicamente viables a mediano y largo plazo, aunque se posean costos iniciales iguales a los \$18.200,00 se presentaron ahorros estimados en \$9.674,17 de forma anual, esto nos permite tener un retorno de la inversión en 1.88 años. Este tiempo de retorno demuestra que el sistema comenzara a generar beneficios económicos significativos al segundo año laborable. Además de mejorar los procesos clave contribuye directamente en la eficacia operativa junto a niveles satisfactorios por parte del cliente.

El análisis ROI nos brinda una reducción continua de los costos operativos tras el tiempo de retorno de la inversión. Proporciona apoyo en cambios y acciones operativas mediante la actualización continua de los indicadores clave y nos brinda un incremento de los procesos

internos con la seguridad del funcionamiento de los modelos BPM y BSC planteados con anterioridad.

## Capítulo 4

### 4. Conclusiones y recomendaciones

#### 4.1. Conclusiones

1. Con la ejecución de herramientas BPM, se evidencio una reducción de tiempos y errores en los procesos operativos como la administración en menús, inventarios y la calidad de atención al cliente.
2. Al utilizar un modelo BSC para monitorear los indicadores claves de la empresa se consiguió conectar las operaciones diarias con las metas estratégicas, esto fortalece la toma de acciones preventivas y de control usando la informacion recopilada.

3. Optimización de procesos manuales junto a una reducción de desperdicio en inventarios generan un ahorro contundente, estimados en \$1.200 mensuales, lo cual fortalece la rentabilidad de la empresa.
4. Al mejorar la atención al cliente se redujeron los tiempos de respuesta y aumentaron los niveles de satisfacción, alcanzando un 80%, aproximándose a la meta establecida del 85%.
5. El diseño de los flujos por la herramienta Bizagi nos permitió mejorar la supervisión y control de tareas, omitiendo y eliminando redundancias, hasta mejorar la distribución de responsabilidad.
6. Las mejoras en los procesos de inventarios junto a una reducción de desperdicios contribuyen con el ODS 12 promoviendo practicas responsables y sostenibles en la operación.
7. Se fortaleció la opinión de los usuarios mejoran nuestra posición en un mercado competitivo de las entidades que ofertan la prestación de servicios gastronómicos gracias a la mejora de procesos clave y la calidad de atención del cliente.
8. Gracias a los indicadores KPIs en Power BI, se estableció un sistema de monitoreo a tiempo real que permite cambiar y refutar decisiones fundamentales.
9. Se evidencio una necesidad esencial en capacitaciones en el uso de BPM y BSC que permitan garantizar la correcta implementación y operación de las herramientas proporcionadas.
10. El proyecto planto las señillas para un crecimiento sostenible, mejorando la operatividad interna y también la capacidad adaptativa de la empresa a futuros cambios.

## 4.2. Recomendaciones

1. Se recomienda revisiones trimestrales de los KPIs que sirvan para evaluar el desempeño, ajustar estrategias oportunas en relación con los datos recopilados.
2. Extender las herramientas implementadas como BPM en las áreas operativas, como la logística y distribución que sirva para maximizar los beneficios.
3. Se recomienda incorporar un sistema ERP para agilizar la comunicación y acciones entre departamentos de forma más óptima.
4. Mejorar e inculcar la cultura organizacional priorizando los cambios y ajustes operativos usando las bases de datos, con la respectiva capacitación de Power BI.
5. Diseñar programas formativos de forma periódica para asegurar y salvaguardar la eficiencia de los empleados en manejo de herramientas tecnológica y metodologías aplicables.
6. Se recomienda la evaluación y ajustes de los procesos modelados en Bizagi cada semestre identificando las posibles mejoras a adaptar en los flujos según las necesidades que se presenten.
7. Evaluar las nuevas herramientas y las tecnologías que puedan complementar las implementadas, como soluciones avanzadas.
8. Promover el trabajo colaborativo entre los compañeros y los departamentos priorizando la coherencia y efectividad de los cambios estratégicos.
9. Se recomienda implementar y adicionar tecnologías como sensores IoT, que permitan monitorear los niveles de inventarios a tiempo real para reducir los desperdicios y los costos operativos.

10. Realizar auditorías internas de forma regular permitiendo verificar la ejecución de los cambios establecidos y garantizar la sostenibilidad del sistema propuesto.

## **Bibliografía**

Balarezo, G. (2023, 9 junio). Restaurante ecuatoriano entra en lista de los 100 mejores del mundo. *El Comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com>

[1] Tiesto's Restaurant. (s. f.). *Tiesto's Restaurant* [Online]. Disponible en:

<https://tiestosrestaurant.com/>

[2] Español — URKO cocina local. (s. f.). *URKO cocina local* [Online]. Disponible en:

<https://www.urko.rest/bienvenido>

[3] Zero Lab | Quito. (s. f.). *Zero Lab* [Online]. Disponible en:

<http://www.zerolabrestaurante.com/>

### **Libros y Textos:**

[1] M. Alonso y S. García, *Consultoría gastronómica: claves para la creación y optimización de restaurantes*. Madrid, España: Editorial HostelGastro, 2019.

[2] J. M. Batista, *Diseño de menús y gestión de costos en restauración*. Barcelona, España: Ediciones Hostelería, 2018.

### **Tesis (Bachelor) (M.S.) (Ph.D.)**

[1] I. C. Guerrero Echandia, “Propuesta para la implementación de un sistema de gestión integrado bajo las normas ISO en la cadena de restaurantes Takami S.A,” Tesis de Maestría, Fundación Univ. de América, Bogotá, Colombia, 2022. Disponible en:

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8911/4/5557071-2022-1-GC.pdf>

[2] R. C. Espinosa Rivas y J. C. León Quiñonez, “Implementación de sistema para restaurantes para gestión de pedidos y facturación electrónica,” Tesis de Maestría, Dept. de Ing. de Sistemas, Univ. Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador, 2015. Disponible en:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10329/1/UPS-GT001240.pdf>

[3] V. V. Saltos Torres, “Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos en la empresa 'Restaurante La Cañita',” Tesis de Maestría, Dept. de Ing. de Gestión Empresarial, Univ. Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador, 2020. Disponible en:

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7205/1/T3106-MAE-Saltos-Analisis.pdf>

[4] P. D. Flores Jiménez, “Sistema de software de gestión de comida gourmet para restaurantes,” Tesis de Maestría, Dept. de Ing. de Software, Univ. Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador, 2012.

Disponible en: <https://repositorio.puce.edu.ec/items/51b19322-3e70-49c8-9d93-22ad4f80759a>

[5] E. A. Balcazer Pari, “Sistema de gestión de calidad en el sector de restaurantes: una revisión sistemática,” Tesis de Maestría, Dept. de Administración de Empresas, Univ. Privada del Norte, Trujillo, Perú, 2020. Disponible en: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/25695>

Power BI: Piano tariffario | Microsoft Power Platform. (s. f.). Recuperado de

<https://www.microsoft.com/it-it/power-platform/products/power-bi/pricing?market=it>

Sorrentino, M. (2024, 10 junio). Costos de implementar Business Intelligence: cómo calcularlos |

Blog - ComparaSoftware. Recuperado de [https://blog.comparasoftware.com/costos-implementar-business-intelligence/?utm\\_source=chatgpt.com](https://blog.comparasoftware.com/costos-implementar-business-intelligence/?utm_source=chatgpt.com)

Grabeljsek, S. (2023, 6 marzo). 5 costes ocultos en la implantación de un BPM. Recuperado de

<https://www.grupocibernos.com/blog/5-costes-ocultos-la-implantacion-bpm>

Denglishbi. (2024, 28 mayo). Planeación de la implementación de Power BI: suscripciones,

licencias y pruebas - Power BI. Recuperado de <https://learn.microsoft.com/es-es/power-bi/guidance/powerbi-implementation-planning-subscriptions-licenses-trials>

ISABEL CRISTINA GUERRA ECHANDIA. (2022). PROPUESTA PARA LA

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO BAJO LAS NORMAS

ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO14001:2015 EN LA CADENA DE RESTAURANTES

TAKAMI S.A. Recuperado 15 de octubre de 2024, de

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8911/4/5557071-2022-1-GC.pdf>

Asamblea Nacional del Ecuador. (s. f.). Recuperado de

<https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas>