

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Estandarización de procesos operativos y culinarios en Bowl Factory  
para optimizar la gestión de costos

ADMI-1288

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Presentado por:

Damián Alejandro Moyano Hill

Sebastián Rodolfo Peña Núñez

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2025

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestros más sinceros agradecimientos a nuestros padres y familias, quienes han sido un pilar fundamental durante toda nuestra trayectoria académica. Su apoyo incondicional y sacrificio han sido esenciales para alcanzar esta meta.

A nuestros hermanos, por siempre estar presentes en los momentos complicados y hacernos sentir que tenemos un hogar al que pertenecemos.

## DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotros Sebastián Rodolfo Peña Núñez y Damián Alejandro Moyano Hill acordamos y reconocemos que:

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

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

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a 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, jueves 16 de octubre del 2025.



---

Damián Alejandro

Moyano Hill



---

Sebastián Rodolfo

Peña Núñez

## **EVALUADORES**

**Ronald Enrique Campoverde Aguirre**

PROFESOR DE LA MATERIA

**Yolanada Viviana Borja Ligua**

PROFESOR TUTOR

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de un manual de procesos operativos para el restaurante Bow Factory, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la gestión de los costos, a través de la estandarización de los procesos internos. Buscando de esta manera, garantizar la consistencia tanto del producto como del servicio brindado.

El estudio parte de un análisis de la situación actual del negocio, identificando puntos débiles relacionados con la falta control en los procesos, roles y responsabilidades poco definidas, desperdicio de insumos y deficiencias en la comunicación interna.

La elaboración del manual es clave para minimizar el riesgo que conlleva la etapa de expansión en la que se encuentra la marca, buscando que la calidad ofrecida sea la misma para cada uno de los nuevos restaurantes.

Para el desarrollo del proyecto se emplearon metodologías de análisis como el Service Blueprint, mapas de procesos, encuestas y entrevistas. Herramientas que permitieron darle un enfoque cualitativo como cuantitativo al estudio. No solo buscamos una mejora de procesos, sino también brindar una mejor calidad del servicio tomando en cuenta normas de higiene y buenas prácticas.

A partir de los hallazgos, se estructuró un manual que define responsabilidades, estándares de calidad, normas y procesos estandarizados que deben llevar a cabo los empleados para que el restaurante funcione de manera eficiente y sostenible.

**Palabras clave:** Manual de procesos, estandarización, restaurantes, eficiencia operativa, procesos.

## **ABSTRACT**

*This project aims to design an operational processes manual for the Bow Factory restaurant, in order to improve operational efficiency and cost management through the standardization of internal processes. This seeks to guarantee consistency in both the product and the service provided.*

*The study begins with an analysis of the current business situation, identifying weaknesses related to a lack of process control, poorly defined roles and responsibilities, waste of supplies, and deficiencies in internal communication.*

*The development of the manual is key to minimizing the risk inherent in the brand's current expansion phase, ensuring that the quality offered is consistent across all new restaurants.*

*For the project's development, analytical methodologies such as Service Blueprints, process mapping, surveys, and interviews were employed. These tools allowed for both a qualitative and quantitative approach to the study. We are not only seeking process improvement but also aiming to provide better service quality by taking into account hygiene standards and best practices. Based on the findings, a manual was structured that defines responsibilities, quality standards, rules and standardized processes that employees must carry out so that the restaurant operates efficiently and sustainably.*

**Keywords:** *Operations manual, standardization, restaurants, operational efficiency, processes.*

# ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Descripción del problema</b> .....	<b>4</b>
<b>Justificación del Problema</b> .....	<b>5</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>7</b>
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos .....	7
<b>Marco teórico</b> .....	<b>7</b>
Estandarización de procesos .....	7
El método Henry Ford .....	8
Estandarización y simplificación .....	8
División del trabajo y especialización .....	9
Mejora continua de procesos .....	9
Adoptar la tecnología y la innovación .....	9
Toma de decisiones basada en datos .....	10
Estandarización de procesos en restaurantes .....	11
Calidad de servicio .....	14
Gestión de operaciones en restaurantes .....	15
Gestión de la calidad.....	16
Planificación y mejora de procesos .....	17
Mapa de procesos.....	18
Diagnóstico situacional de la empresa .....	19
Buenas prácticas de manufactura .....	20
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>22</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>22</b>
Service Blueprint (mapa de servicio).....	23
Vista general de la empresa.....	26
Mapas de procesos operativos.....	27
Encuesta para empleados sobre los procesos operativos en el local .....	35

Entrevistas a clientes del restaurante Bowl Factory sobre los procesos operativos y la estandarización .....	37
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>39</b>
<b>Resultados de análisis .....</b>	<b>39</b>
Resultados de la encuesta .....	39
Resultados de entrevistas .....	47
Análisis y hallazgos .....	53
Mapas de procesos optimizados .....	54
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>57</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
Conclusiones .....	57
Recomendaciones .....	58
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>IMAGEN 2.1</b>	<b>23</b>
<b>IMAGEN 2.2</b>	<b>28</b>
<b>IMAGEN 2.3</b>	<b>29</b>
<b>IMAGEN 2.4</b>	<b>31</b>
<b>IMAGEN 2.5</b>	<b>32</b>
<b>IMAGEN 2.6</b>	<b>34</b>
<b>IMAGEN 3.1</b>	<b>39</b>
<b>IMAGEN 3.2</b>	<b>40</b>
<b>IMAGEN 3.3</b>	<b>40</b>
<b>IMAGEN 3.4</b>	<b>41</b>
<b>IMAGEN 3.5</b>	<b>42</b>
<b>IMAGEN 3.6</b>	<b>42</b>
<b>IMAGEN 3.7</b>	<b>43</b>
<b>IMAGEN 3.8</b>	<b>43</b>
<b>IMAGEN 3.9</b>	<b>44</b>
<b>IMAGEN 3.10</b>	<b>45</b>
<b>IMAGEN 3.11</b>	<b>54</b>
<b>IMAGEN 3.12</b>	<b>55</b>

<b>IMAGEN 3.13</b>	<b>55</b>
<b>IMAGEN 3.14</b>	<b>56</b>
<b>IMAGEN 3.15</b>	<b>56</b>

#### **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>TABLA 3.1</b>	<b>45</b>
<b>TABLA 3.2</b>	<b>49</b>
<b>TABLA 3.3</b>	<b>50</b>
<b>TABLA 3.4</b>	<b>50</b>

# CAPÍTULO 1

## Introducción

En la actualidad, el sector gastronómico ecuatoriano se ha consolidado como una actividad de alto dinamismo y crecimiento, impulsado por cambios en los modelos de negocio, la incorporación de nuevos canales de distribución, la diversificación de la oferta gastronómica y el aumento de las expectativas del consumidor. Estos factores han generado un escenario propicio para la expansión del sector, permitiendo tanto el surgimiento de nuevas cadenas ecuatorianas como la entrada de franquicias internacionales.

A pesar de los desafíos enfrentados en años recientes, el sector ha demostrado una notable capacidad de recuperación manteniendo una tendencia de crecimiento progresivo. Según datos oficiales del Ministerio de Economía y Finanzas y del Servicio de Rentas Internas (SRI), en 2025 las ventas totales en el país alcanzaron el nivel más alto de los últimos ocho años, con un incremento del 7,4 % respecto a 2024.

De acuerdo con un estudio realizado a principios de 2024 por la Escuela de Negocios EDES de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y la Escuela de Negocios ESPAE de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), que contribuyó con los hallazgos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del Ecuador, se destacó la relevancia del emprendimiento en el país: cerca del 70 % de la población se siente capacitada para emprender; la tasa de empresarios aumentó de manera significativa al pasar del 14,78 % en 2019 al 23,98 %. Además, el 66 % de los encuestados conoce a alguien que tiene o ha iniciado un negocio, y más del 50 % considera al emprendimiento como una opción atractiva para desarrollar una carrera profesional (GEM, 2024).

Estos resultados evidencian que el emprendimiento continúa consolidándose con seriedad en el Ecuador. No obstante, en un contexto marcado por la creciente oferta de restaurantes con conceptos innovadores y el fuerte impulso de las redes sociales, mantener un negocio propio de forma sostenible y exitosa se vuelve cada vez más desafiante. A nivel internacional, organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos destacan que las micro y pequeñas empresas enfrentan mayores desafíos para sostener su crecimiento debido a limitaciones en gestión, financiamiento y estandarización de procesos (OECD, 2020).

En este escenario, garantizar la calidad y la consistencia del producto se convierte en factor clave de éxito. Precisamente, este es el eje central de la presente investigación: la estandarización de procesos en restaurantes como método de optimización de costos y mejora de la calidad.

La palabra estandarizar, acorde a la Real Academia Española (RAE), es ajustar (algo o alguien) a un estándar o patrón. Esto puede interpretarse como seguir un proceso o una serie de directrices que se han establecido de manera previa para lograr una uniformidad. Específicamente, en el contexto culinario, estandarizar implica lograr un mismo resultado en términos de calidad, sabor, similitud y rentabilidad a partir de que se cuenta con un proceso detallado y preciso que permite cuidar cada parte del proceso para asegurar el éxito.

En palabras de Enrique Fleischmann, reconocido chef mexicano: “La estandarización es una garantía de que el producto será respetado desde el inicio hasta el final, consiguiendo siempre un resultado óptimo e igual” (Sammic, 2022).

En este sentido, Bowl Factory surge como un caso de estudio pertinente para analizar la estandarización de procesos en el sector gastronómico.

Bowl Factory es una marca de restaurantes establecida en el año 2019 en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Se distingue de los demás restaurantes por su concepto innovador de presentar sus platos en “bowls”, pequeños recipientes hondos y redondeados, en los cuales se mezclan sabores típicos del país con distintas salsas y aderezos. Este formato permite que el cliente experimente una gran variedad de combinaciones y elabore sus propias creaciones a partir de los distintos ingredientes del menú.

Desde sus inicios, el concepto del restaurante atrajo a las personas a degustar una amplia variedad de sabores totalmente personalizables. Bajo el lema “El plato estrella es el tuyo” (Martínez, 2023), la propuesta tiene como protagonista principal la satisfacción del cliente porque le permite elaborar su plato de acuerdo con sus gustos y preferencias personales.

Bowl Factory nació a raíz de una tendencia originada en Estados Unidos, donde la comida se sirve en bowls, impulsada por el movimiento de alimentación limpia y que se popularizó rápidamente gracias a las redes sociales. Esta propuesta es una forma creativa de combinar proteínas, carbohidratos, vegetales, frutas y grasas saludables en un plato hondo, en lugar de hacerlo en el tradicional plato llano, además de ofrecer facilidad en su elaboración (Teleamazonas, 2021).

El diseño del menú original de Bowl Factory contó con la ayuda del reconocido chef José Arellano, director de alimentos y bebidas del Hilton Colón, quien, además, es propietario de Nicanor y fundador de Comal Taquería y de Macca Bistro.

Inicialmente, Bowl Factory se posicionó en el mercado gracias a una fuerte campaña publicitaria que fue bien recibida. Sin embargo, poco después de iniciar sus operaciones, se vio afectada por la pandemia de COVID-19, que no solo perjudicó a la mayoría de los negocios del sector gastronómico, sino que obligó al cierre permanente de muchos establecimientos. Como consecuencia, el local cerró temporalmente en el 2020. A medida que la situación sanitaria del país fue mejorando, Bowl Factory supo adaptarse mediante el fortalecimiento de su servicio de delivery y el uso de aplicaciones digitales, logrando mantenerse como una marca relevante en la preferencia de los consumidores al combinar comida típica, creatividad, equilibrio nutricional y atractivo visual.

Actualmente, el restaurante cuenta con dos sucursales: su sede principal ubicada en el sector de Samborondón, sobre la avenida principal de Entre Ríos, y un segundo local, en Urdesa Central.

En este escenario de crecimiento y expansión, la ampliación de operaciones hacia múltiples locales plantea desafíos relevantes relacionados con la consistencia del producto, el control de los procesos y la gestión eficiente de los costos. En este marco, el presente estudio tiene como objetivo estandarizar los procesos operativos y culinarios de Bowl Factory, con el fin de optimizar la gestión de costos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la consistencia en la calidad de los productos ofrecidos en sus diferentes locales.

### **Descripción del problema**

A mediados del 2025, el restaurante abrió su segundo local —en Urdesa Central— bajo la modalidad de “Dark kitchen”, modelo de negocio de restaurantes que preparan comida para entregar a domicilio sin un comedor físico para clientes (Rappi, 2025). Este concepto ha ganado popularidad en los negocios de comida rápida, sobre todo por la reducción de costos operativos y la presencia en redes sociales.

Entre sus dos locales, Bowl Factory atiende un promedio, diario y aproximado, de 350 clientes en un día normal, lo que refleja su potencial de crecimiento. Un ejemplo de ello es que actualmente están terminando un tercer local en el sector de El Buijo, sobre la avenida a Ciudad Celeste, una zona de rápido crecimiento comercial, en parte, debido a las urbanizaciones que se encuentran en los alrededores.

Con su expansión, Bowl Factory enfrenta un gran problema, el cual separa a los negocios locales de las marcas más grandes y exitosas: la consistencia. Es decir, lograr que, a pesar de los diferentes cocineros y diferentes cocinas, se sigan los mismos procesos para que el producto entregado cuente con la misma calidad y el mismo sabor en cualquiera de sus locales. Solo mediante una estandarización efectiva la marca seguirá expandiéndose de manera exitosa y será rentable en cada una de sus sucursales.

A través de un primer contacto con el dueño de la marca, pudimos evidenciar la falta de una evaluación de los procesos operativos en el restaurante para llegar a esta estandarización de sus procedimientos. Estos procesos no han sido revisados con detenimiento y buscaremos hacerlo a través de un enfoque metodológico para mejorar la eficiencia y los resultados.

Dicho esto, debemos aclarar que Bowl Factory sí cuenta con procesos establecidos dentro de la cocina, aunque no se cumplen estrictamente, o cuentan con oportunidades de mejora. Este problema presente en el restaurante genera pérdidas económicas por la mala gestión de costos, la falta de control operativo y la generación de mermas o desperdicios. Por ello, buscamos apoyar a Bowl Factory en la elaboración de un manual de procesos estandarizados para mejorar la ejecución de los procedimientos operativos en el restaurante.

## **Justificación del Problema**

En Ecuador, en el sector de alimentos y bebidas, los restaurantes —en mayor medida los negocios locales o informales— tienden a poner mayor atención sobre dos factores: sabor y costo. Si bien estos dos factores son muy importantes al momento de levantar un negocio de comida, podrían quitar la atención sobre otros aspectos también valiosos que harían que el negocio se estanque, y pese a seguir siendo rentables, afectarían negativamente una expansión de la marca a otros mercados. Aspectos como el mismo servicio, que continuamente se descuidan al centrarse netamente en la rentabilidad del negocio.

Es común en el sector gastronómico ecuatoriano que, por priorizar otros elementos, se descuiden los protocolos de higiene y seguridad alimentaria, el mantenimiento del orden en las áreas de la cocina y el restaurante, el cuidado de la calidad de los procesos, etc. Estas mejoras son las que diferencian a un local artesanal de una franquicia.

En la cocina ecuatoriana no existe una prioridad por llevar una adecuada “Gestión de la calidad”. Esta buena práctica incluye el control a alimentos, que se cuide la frescura y la sanidad de los alimentos utilizados, recetas estandarizadas, control de preparaciones para que el sabor sea uniforme, contar con un personal capacitado, amable y proactivo, llevar una operación eficiente y responsable por medio de procesos claros, una clara definición de roles y responsabilidades, auditorías, encuestas de satisfacción a clientes y una adecuada optimización de costos y reducción de desperdicios.

En este marco, para que Bowl Factory logre una expansión satisfactoria, deberá implementar una adecuada gestión de la calidad para la mejora de sus procesos operativos, a través de la estandarización. Esto le permitirá mantener la consistencia en sus productos,

mantener la calidad de sus platos en todos los restaurantes, agilizar los procesos, alcanzar un nivel positivo en la satisfacción del cliente y mejorar la rentabilidad del negocio.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Estandarizar los procesos operativos y culinarios de Bowl Factory para optimizar la gestión de costos, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la consistencia en la calidad de los productos ofrecidos en sus diferentes locales.

### ***Objetivos Específicos***

1. Analizar los procesos operativos actuales del restaurante Bowl Factory para identificar oportunidades de mejora que permitan establecer un modelo de gestión estandarizado.
2. Diseñar un plan de estandarización de procesos que permita mantener la calidad, reducir mermas y mejorar la rentabilidad del negocio.

## **Marco teórico**

### ***Estandarización de procesos***

La estandarización de procesos es la práctica comercial de establecer métodos y procedimientos uniformes para cumplir con diversas funciones dentro de una organización (Full Audits, 2024). La estandarización significa establecer estándares, lineamientos y las mejores prácticas que se deben seguir consistentemente en cada uno de los procesos operativos de una empresa. Su propósito es mejorar la calidad, productividad y eficiencia de los procesos.

En consecuencia, es muy útil en las empresas que realizan un gran volumen de trabajo, pues les permite realizar operaciones con más eficiencia y rapidez, logrando mejores resultados y mayor consistencia.

La estandarización de los procesos no es algo nuevo. A finales del siglo XIX, el ingeniero Frederick Taylor comenzó a analizar el trabajo de los obreros en las fábricas y logró identificar las tareas que podían ser estandarizadas. En el año 1911, lanzó el libro "*Los principios de la administración científica*", donde prevé un sistema para racionalizar el trabajo y poder aumentar la productividad. Este concepto, conocido como taylorismo, fue mejorado años después por Henry Ford, en la producción de vehículos.

### ***El método Henry Ford***

El visionario y pionero de la línea de montaje moderna, Henry Ford, comprendió el inmenso valor de los procesos y la estandarización de estos para lograr aumentar la eficiencia empresarial. Su enfoque revolucionario transformó la industria manufacturera y dejó un legado perdurable que hasta hoy es relevante para las empresas.

### ***Estandarización y simplificación***

Henry Ford creía en la estandarización de procesos para eliminar la variabilidad y optimizar las operaciones. Al desglosar las tareas complejas en pasos sencillos y repetibles las empresas pueden reducir errores, aumentar la productividad y garantizar una calidad constante y de primera. La insistencia de Ford en la simplicidad subraya la importancia de eliminar las complejidades innecesarias y centrarse en flujos de trabajo eficientes que estén centradas hacia un objetivo en común, por supuesto, dependiendo del caso.

### ***División del trabajo y especialización***

La implementación de la línea de ensamblaje por parte de Ford introdujo el concepto de división del trabajo, donde los trabajadores se especializaban en tareas específicas. Este enfoque maximizó la eficiencia al permitir que cada persona se convirtiera en experta en sus tareas asignadas, lo que se tradujo en una mayor productividad y una reducción del tiempo por unidad. Aplicar este principio puede mejorar la distribución de recursos, optimizar la productividad y minimizar los cuellos de botella.

### ***Mejora continua de procesos***

Henry Ford fue un firme defensor de la mejora continua de procesos. Constantemente buscaba maneras de refinar y optimizar los procesos de producción para aumentar la eficiencia. Con una mentalidad similar, las empresas deberían evaluar periódicamente sus operaciones, identificar áreas de mejora e implementar cambios que conduzcan a una mayor eficiencia. Este enfoque iterativo garantiza que los procesos evolucionen y se mantengan alineados con las cambiantes demandas de su mercado correspondiente.

### ***Adoptar la tecnología y la innovación***

El espíritu innovador de Ford impulsó avances en la tecnología de fabricación. Al adoptar tecnologías de vanguardia como la línea de ensamblaje y maquinaria eficiente, Ford logró aumentar significativamente la velocidad de producción y reducir costos. De igual manera, las empresas actuales deberían explorar soluciones tecnológicas y aprovechar la automatización, el análisis de datos y las herramientas digitales para optimizar los procesos e impulsar la eficiencia.

### ***Toma de decisiones basada en datos***

Henry Ford destacó la importancia de la toma de decisiones basadas en datos. Al recopilar y analizar datos sobre producción, costos y calidad, podía tomar decisiones informadas para optimizar los procesos. Adoptando un enfoque similar, las empresas deberían aprovechar los datos para comprender mejor sus operaciones, identificar ineficiencias y tomar decisiones fundamentadas para mejorar la eficiencia general.

Hoy, en el siglo XXI, se sabe que la estandarización de los procesos es una forma de optimizar todo el funcionamiento de una empresa, haciendo más sencillo el seguimiento del rendimiento de los equipos y la propuesta de mejoras (Sydle, 2021).

La estandarización también facilita la formación de nuevos trabajadores, porque crea una guía clara y consistente de cómo llevar a cabo el trabajo, reduciendo la confusión, y minimizando los errores. De esta manera el proceso de aprendizaje es mucho más rápido, se reduce el tiempo de adaptación y permite que los nuevos empleados se enfoquen en las actividades de mayor valor añadido, en lugar de adaptarse constantemente a procedimientos cambiantes.

De esta manera, podemos decir que es beneficiosa la estandarización para la formación de nuevos empleados porque:

- **Proporciona instrucciones claras:** Al tener procesos estandarizados, se definen pautas claras sobre cómo realizar cada tarea, lo que facilita que los nuevos empleados sigan un camino predecible.

- **Reduce la confusión y los errores:** La estandarización minimiza la ambigüedad y la inconsistencia. Los nuevos empleados no tienen que adivinar cómo hacer las cosas, lo que reduce drásticamente la probabilidad de cometer errores.
- **Acelera el aprendizaje:** Con procedimientos bien definidos, el tiempo necesario para que un nuevo empleado sea productivo se acorta. Pueden concentrarse en aprender las tareas en sí, en lugar de descifrar un método poco claro.
- **Facilita la documentación:** Los procesos estandarizados implican documentar las mejores prácticas, lo que crea materiales de referencia visuales y escritos (como manuales, diagramas y videos) que son esenciales para la capacitación.
- **Fomenta la consistencia:** La formación se vuelve más predecible y uniforme, ya que todos aprenden el mismo método "correcto" para realizar un trabajo.
- **Optimiza el tiempo de los empleados experimentados:** Los empleados que actúan como mentores pueden dedicar menos tiempo a explicar cómo hacer las cosas repetidamente y más tiempo a enseñar habilidades avanzadas, ya que los procedimientos básicos ya están documentados.

En el sector manufacturero se pueden establecer estándares para el ensamblaje, la gestión de inventarios y el control de calidad. En atención al cliente, simplifica los procesos de resolución de problemas, gestión de reclamaciones o atención telefónica.

### ***Estandarización de procesos en restaurantes***

La estandarización de los procesos dentro de la cocina ayuda a garantizar la consistencia y calidad de cada plato que se sirve. Definiendo procedimientos claros para cada etapa, se busca eliminar la variabilidad que afecta a la experiencia del cliente. Asegurando que el producto final mantenga siempre el mismo sabor, su textura y su presentación, fortaleciendo la identidad del restaurante al mantener una línea uniforme en sus productos.

La estandarización ha cobrado relevancia en el sector gastronómico durante los últimos años, especialmente ante la expansión de franquicias que buscan mantener la calidad del producto y mejorar la experiencia de los clientes. La estandarización permite llevar una gestión eficiente al contar con tiempos de preparación fijos, procesos de preparación y el control de las cantidades recurrentes, logrando una optimización del uso de los recursos permitiendo un abaratar costos y facilitando la planificación de compras y el manejo de inventarios. Asimismo, contar con procedimientos documentados mejora la coordinación del equipo, especialmente en horarios de alta demanda, donde la precisión y la rapidez son indispensables.

A nivel internacional, diversos autores han estudiado la manera en que la estandarización contribuye a mejorar el desempeño operativo en restaurantes. Por ejemplo, Bitner, Ostrom y Morgan (2008) destacaron la importancia de contar con herramientas de análisis que permitan visualizar el funcionamiento interno de la operación para identificar puntos críticos que requieren ajustes. De manera similar, Sánchez y Cruz (2021), en su investigación sobre cadenas gastronómicas en México, encontraron que la implementación de lineamientos, manuales y capacitaciones periódicas puede reducir errores y elevar la satisfacción del cliente.

En Ecuador, la evolución del sector gastronómico y la creciente demanda ha llevado a los negocios a revisar sus procedimientos internos. La necesidad de optimizar tiempos, mejorar la consistencia y responder a un consumidor más exigente han impulsado a que la eficiencia operativa y la estandarización destaquen como elementos esenciales para mantenerse compitiendo en el mercado.

Este cambio de paradigma ha transformado la manera en que los restaurantes llevan a cabo muchas de sus operaciones diarias. Negocios que antes dependían de la atención al cliente, hoy integran herramientas digitales, plataformas de logística y estrategias que les

permitan adaptarse al ritmo del mercado. Contar con un sistema de entregas tipo delivery, la automatización al momento de tomar órdenes y los sistemas de control de inventario se han convertido en prácticas esenciales para sostener la rentabilidad y la satisfacción del cliente. (Mapal-os, 2024)

En este escenario, proyectos como Bowl Factory surgen como una respuesta innovadora a estas tendencias. Este tipo de negocios representa la evolución del sector en Ecuador, donde la competitividad ya no depende solo del sabor o del precio, sino de la capacidad de adaptarse al entorno y a los nuevos hábitos de consumo.

El sector gastronómico ecuatoriano se caracteriza por una alta presencia de micro y pequeñas empresas, muchas de las cuales operan con estructuras informales y sin procesos de control claros. Esta falta de planificación limita su capacidad para asegurar una consistencia en el servicio, medir su desempeño e implementar mejoras. Como consecuencia, es una ventaja competitiva para los negocios adoptar modelos de gestión y estrategias orientadas a la mejora de sus operaciones, permitiendo un crecimiento sostenido y una mejor adaptación a las tendencias del mercado.

Los avances en el sector no solo implican mejorar los procesos internos, sino también fomentar una cultura empresarial eficiente, innovadora y trabajar en la satisfacción del cliente. En muchos casos, los emprendedores carecen de herramientas de análisis de costos o inventarios, lo que genera dificultades que afectan a la rentabilidad. La incorporación de prácticas administrativas estructuradas, como manuales, indicadores de desempeño (KPI) y planes estructurados, pueden marcar una diferencia en el rumbo que toma el negocio. Así como la capacitación del personal de manera continua y el uso de tecnologías permitirán a los restaurantes responder de mejor manera a las exigencias del mercado, posicionándose de manera más competitiva.

### ***Calidad de servicio***

La calidad de servicio es un factor muy importante para la satisfacción y fidelización del cliente. No se limita únicamente al producto, sino que abarca la experiencia completa del cliente, desde la atención hasta el ambiente en el restaurante. Un servicio de calidad implica cortesía, rapidez, empatía y conocimiento por parte de los empleados, además de que deben ser capaces de anticipar las necesidades del cliente. Este conjunto de elementos genera una percepción buena que genera una imagen positiva al negocio.

Diversos autores señalan que la calidad del servicio es clave en la percepción del valor por parte del cliente y en su intención de recompra, especialmente en el sector gastronómico, donde la experiencia tiene un peso tan importante como el producto en sí (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018).

Cuando los procedimientos y protocolos están claramente definidos, se asegura que cada cliente recibirá un buen nivel de servicio, sin importar el momento o quién lo atienda. Esta consistencia genera confianza reforzando la imagen del establecimiento. Asimismo, es más fácil identificar puntos frágiles del servicio, mejorando de manera continua las operaciones.

Invertir en la calidad del servicio no solo beneficia al cliente, sino también a la gestión interna del restaurante. Un personal capacitado y motivado trabaja con mayor compromiso, lo que se traduce en un ambiente laboral más positivo y en mejores resultados. En conjunto, mantener altos estándares de servicio representa una ventaja competitiva clave en un mercado cada vez más exigente, donde la experiencia del cliente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso del negocio. Invertir en la calidad del servicio no solo beneficia al

cliente, sino también a la gestión interna del restaurante. Un personal capacitado y motivado trabaja con mayor compromiso, lo que se traduce en un ambiente laboral más positivo y en mejores resultados. En conjunto, mantener altos estándares de servicio representa una ventaja competitiva clave en un mercado cada vez más exigente, donde la experiencia del cliente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso del negocio (Kotler & Keller, 2016).

### ***Gestión de operaciones en restaurantes***

La gestión de operaciones en un restaurante es un componente esencial para garantizar su correcto funcionamiento. Involucra la planificación, organización y el control de todos los recursos que son necesarios para ofrecer un buen servicio. Este tema incluye desde la gestión de los insumos, inventarios hasta la supervisión al personal, la producción de alimentos y la atención al cliente. Una administración adecuada de estas operaciones permite optimizar el uso de los recursos, reducir costos y mantener un equilibrio entre la demanda y la capacidad de respuesta del establecimiento.

Una gestión de operaciones eficiente permite a los restaurantes responder de manera adecuada a la variabilidad de la demanda, reducir costos y mantener estándares de calidad consistentes, lo cual resulta fundamental para negocios en procesos de crecimiento o expansión (Heizer, Render & Munson, 2020). Asimismo, una correcta administración de operaciones facilita la coordinación entre las distintas áreas del restaurante y contribuye a minimizar cuellos de botella, mejorando el flujo del servicio y la productividad general (Slack, Brandon-Jones & Burgess, 2022).

La gestión de operaciones también busca asegurar la fluidez en cada proceso dentro del restaurante. La coordinación entre cocina, salón y área administrativa resulta fundamental

para evitar retrasos. Implementar sistemas de control con tecnología, como software de punto de venta, gestión de pedidos o control de stock, ayuda a mejorar la trazabilidad y la toma de decisiones basadas en datos.

### ***Gestión de la calidad***

La gestión de la calidad en restaurantes es el conjunto de procesos y estándares diseñados para asegurar la excelencia constante, tanto en los productos (comida y bebida) como en el servicio. Según la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2020), la gestión de calidad busca la satisfacción del cliente mediante la mejora continua de los procesos operativos.

Esta gestión va más allá del sabor y se enfoca en tres áreas críticas:

- **Seguridad alimentaria:** Garantiza que los alimentos sean seguros mediante sistemas como HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control), el cual es un sistema preventivo y sistemático para la seguridad alimentaria que establece medidas para controlar y prevenir riesgos biológicos, químicos y físicos (Codex Alimentarius, 2023). Entre estas medidas se encuentran el control de temperatura, la contaminación cruzada y la higiene adecuada durante las preparaciones.
- **Estandarización:** Es el uso de recetas establecidas y fijas con procedimientos operativos muy claros que aseguran que el cliente recibirá la misma experiencia en cada visita al restaurante. Como señalan expertos en gestión gastronómica, la estandarización asegura que el cliente reciba una experiencia uniforme en cada visita, optimizando, además, el costo de ventas y la eficiencia de la cocina (Walker, 2021).

- **Servicio al cliente:** Se enfoca en los aspectos de la gestión de la atención, el manejo del tiempo y la resolución proactiva de quejas para maximizar la satisfacción percibida del servicio.

El presente de la industria requiere la presencia de sistemas digitales dentro de la cocina que garanticen el control de alérgenos, origen de insumos y transparencia en tiempo real. Hoy en día, el cliente es más difícil de complacer porque no solo busca satisfacer la necesidad de hambre, sino que busca enamorarse de la marca a través de la personalización, de las comodidades brindadas, de la experiencia del cliente, del uso de tecnologías, comunicación y personalización del servicio.

La correcta gestión de la calidad permite alcanzar un nivel alto de fidelización de clientes. Un cliente satisfecho regresará y recomendará el lugar a otras personas. Asegura un cumplimiento óptimo de las regulaciones, evitando sanciones, protegiendo la salud pública y garantizando calidad. Además, dentro de un mercado saturado, la calidad será el principal diferenciador para sobrevivir y crecer. Cuidar cada detalle, cada ingrediente y cada parte de los procesos garantiza el éxito gracias a cumplir con las expectativas del consumidor moderno.

### ***Planificación y mejora de procesos***

La planificación y la mejora de procesos en un restaurante buscan organizar y optimizar cada actividad, desde la recepción de insumos hasta la entrega al cliente, garantizando eficiencia y calidad en el servicio. Mediante herramientas como diagramas de flujo, fichas técnicas y mapas de procesos se identifican cuellos de botella y se implementan mejoras que reducen errores y desperdicios. Este enfoque permite estandarizar procedimientos, fortalecer los controles internos y mantener la consistencia en la operación, impactando positivamente en la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio.

## **Mapa de procesos**

Los mapas de procesos constituyen una herramienta fundamental para visualizar, analizar y mejorar el flujo de actividades dentro de una organización, permitiendo identificar ineficiencias y oportunidades de mejora de forma estructurada (Asana, 2025). Sirve como una representación visual que muestra el flujo completo de trabajo. Mediante los mapas podemos entender mejor cómo se desarrolla cada una de las actividades del proceso desde el inicio hasta el final. Su propósito es comunicar con claridad cómo funciona un proceso, sin depender únicamente de explicaciones verbales.

El mapa de procesos ayuda a entender procesos complejos que contienen fases variadas y no siempre siguen una sola secuencia. Sirve, además, para entrenar a nuevos miembros del equipo y documentar de forma estructurada los procedimientos a seguir.

Desde la perspectiva de la gestión de la calidad (como en ISO 9001), es clave para poder visualizar cómo los procesos se interrelacionan dentro de una organización. La adopción de sistemas de gestión de calidad no solo mejora el control interno de los procesos, sino que también fortalece la orientación al cliente y la mejora continua como pilares estratégicos de las organizaciones de servicios (ISO, 2015).

Los procesos se pueden dividir en tres grandes categorías:

- **Procesos estratégicos:** Relacionados con la dirección y planificación general de la empresa.
- **Procesos operativos:** Aquellos que directamente crean valor, es decir, los que producen el producto o servicio.
- **Procesos de soporte:** Los que apoyan a los demás procesos (estratégicos y operativos), como por ejemplo recursos humanos, sistemas o administración.

En el mapa de procesos, los procesos operativos suelen representarse en el centro, mientras que los estratégicos y de soporte se ubican a los lados para mostrar su relación.

La utilización de esta herramienta puede traer varios beneficios como permitirnos entender y optimizar de mejor manera cómo fluye el trabajo dentro de una organización. Nos ayuda a identificar ineficiencias, simplificar actividades complejas y mejorar la comprensión general de los procesos, facilitando la delegación y comunicación entre equipos. Además, aporta claridad para tomar decisiones rápidas, sirviendo como un documento formal del funcionamiento interno, apoyando con la mejora continua al poder actualizarse conforme se realizan optimizaciones en el proceso.

Dentro del contexto de sistemas de gestión de calidad, la ISO 9001 e ISO 2015 exigen identificar procesos, sus entradas, salidas, riesgos y recursos. Es esencial la utilización de estos mapas para demostrar cómo se estructuran y se relacionan los procesos operativos.

### ***Diagnóstico situacional de la empresa***

El diagnóstico o análisis situacional es una herramienta fundamental dentro de la gestión estratégica para comprender el estado actual de una empresa, ya que nos permite entender de manera integral la posición actual de una organización frente a su entorno. A través de este proceso, es posible obtener una visión clara de los factores internos y externos que influyen en su desempeño, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la planificación de acciones futuras.

Su importancia radica en que ninguna empresa opera de manera aislada; por el contrario, está inmersa en un contexto dinámico compuesto por competidores, clientes,

regulaciones, tendencias económicas y avances tecnológicos que pueden favorecer o limitar su funcionamiento.

Este tipo de análisis combina la revisión de elementos internos, como capacidades, recursos, procesos operativos y cultura organizacional, con la evaluación de fuerzas externas (condiciones del mercado, comportamiento del consumidor, situación económica y factores sociales).

La integración de estas perspectivas permite a las organizaciones identificar con mayor precisión qué aspectos pueden fortalecer para mejorar su desempeño, qué vulnerabilidades deben atender y qué oportunidades del entorno podrían aprovechar para crecer de forma sostenible. Además, el análisis situacional facilita la anticipación a posibles riesgos, permitiendo desarrollar estrategias preventivas y adaptativas que respondan a cambios imprevistos.

### ***Buenas prácticas de manufactura***

Las Buenas Prácticas de Manufactura (o BPM por sus siglas) constituyen un conjunto de normas y procedimientos destinados a garantizar que los alimentos sean elaborados bajo condiciones higiénicas adecuadas, seguras y de calidad para el consumidor. Estas prácticas abarcan desde la correcta manipulación de materias primas hasta el almacenamiento, preparación y servicio final.

De acuerdo con la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), las BPM son obligatorias para todos los establecimientos que procesan o manipulan alimentos en el Ecuador y es un requisito fundamental para la obtención del permiso de funcionamiento y los registros sanitarios correspondientes (ARCSA, 2021).

La aplicación de las BPM implica la implementación de controles en aspectos como la limpieza y desinfección de equipos, la higiene del personal manipulador, el control de plagas, el mantenimiento de las instalaciones y la trazabilidad de los productos. También se promueve la capacitación continua de los empleados para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos por las autoridades sanitarias.

En este sentido, las BPM, no solo contribuyen a la inocuidad alimentaria, sino también a la optimización de los procesos productivos y a la confianza del cliente hacia la marca (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

En el contexto de restaurantes como Bowl Factory, las Buenas Prácticas de Manufactura son esenciales para mantener la coherencia entre la calidad del producto y la experiencia del consumidor. Su aplicación asegura que cada plato sea preparado bajo protocolos estandarizados, reduciendo riesgos de contaminación cruzada y desperdicios de insumos. Además, refuerza la imagen de responsabilidad y profesionalismo del negocio, alineándose con las exigencias del mercado actual que valora cada vez más la transparencia, la seguridad y la sostenibilidad en la cadena alimentaria.

## CAPÍTULO 2

### Metodología

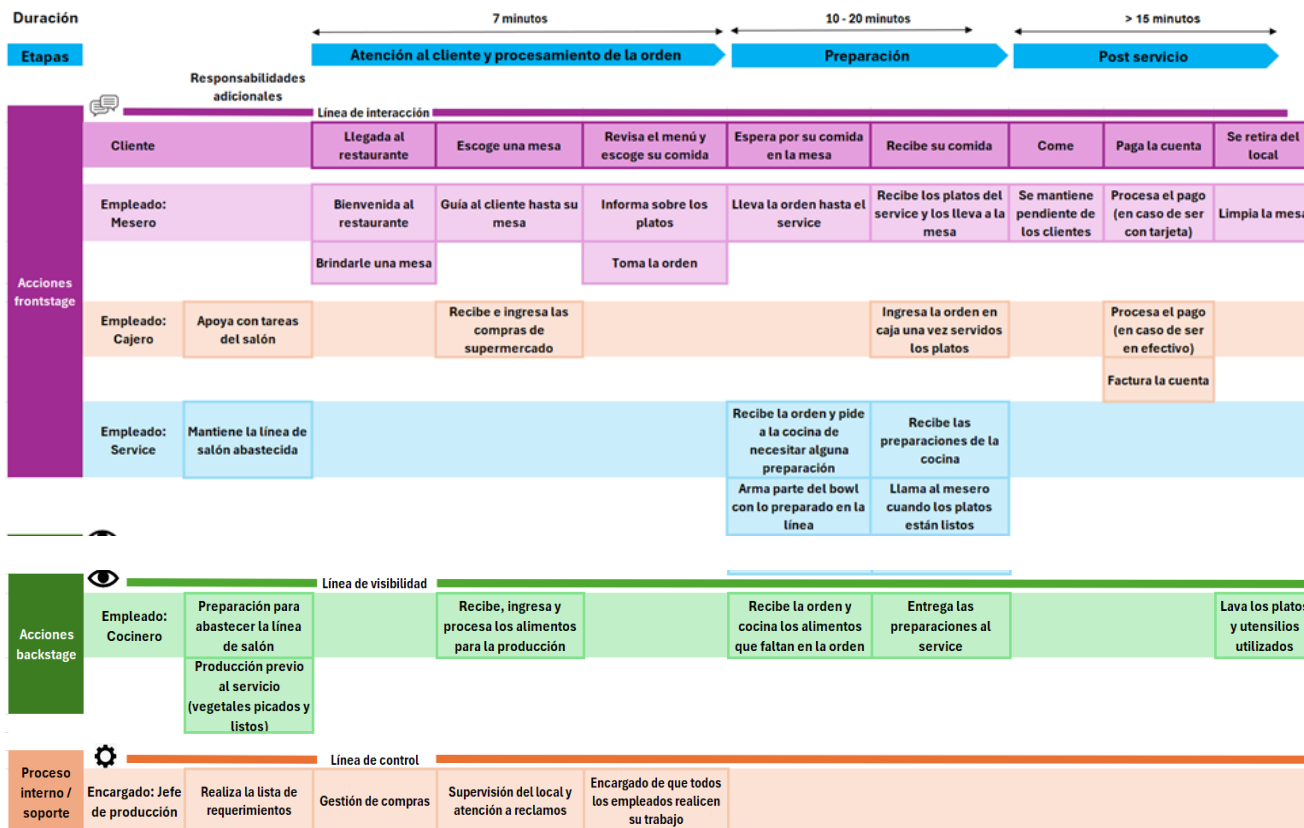
Este capítulo tiene como objetivo exponer y analizar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de herramientas metodológicas, mayormente de enfoque cualitativo, que fueron las más convenientes para el desarrollo del estudio.

Las herramientas anteriormente mencionadas dentro del marco teórico, como el Service Blueprint, mapas de procesos, la aplicación de encuestas a empleados y la realización de entrevistas con los clientes, nos dieron insumos claves para comprender la dinámica real de la operación del negocio, permitiéndonos identificar patrones, falencias recurrentes y oportunidades de mejora, los cuales serán aprovechados para formular correctamente un manual operativo de procesos para Bowl Factory.

Los resultados encontrados a partir de este capítulo nos servirán para lograr contrastar la teoría con la situación real del negocio, entendiendo el panorama, no solo por dentro sino también cómo es percibido por los clientes, punto clave para mejorar la eficiencia.

## Service Blueprint (mapa de servicio)

Imagen 2.1  
Service Blueprint



El Service Blueprint nos muestra claramente el proceso completo de servicio de Bowl Factory. Visualmente logramos identificar las tres grandes etapas en las que se divide el servicio en Bowl Factory: atención al cliente y procesamiento de orden, la preparación y el post servicio. En cada una de las etapas es esencial buscar la mayor satisfacción del cliente.

En general, el flujo nos muestra una interacción constante entre cliente y personal, con tiempos razonables, pero también se identifican áreas con potencial de mejora.

Durante la primera etapa (atención y pedido) se observa una alta carga operativa en el mesero, quien realiza funciones de bienvenida, guía, información y toma de pedidos. Esto podría generar retrasos en horas pico si no se cuenta con personal suficiente o si no hay un sistema de pedidos más eficiente.

En la etapa de preparación, los procesos entre el mesero, el área de service y la cocina están bien conectados, aunque el diagrama sugiere que aún hay áreas donde mejorar. La estandarización de los procesos y la comunicación interna son claves dentro de esta etapa para evitar errores o pérdidas de tiempo.

El análisis permitió encontrar que esta etapa presenta tiempos muy irregulares y no siempre dependen de la complejidad del plato elaborado. Esto puede deberse a que la cocina no cuenta con la debida provisión de insumos lista para la toma de pedidos en todo momento, sino que suele retrasarse. Además, el tiempo que toman estas preparaciones puede variar por factores como: empleado encargado, responsabilidades o tareas incumplidas por parte del turno anterior o la falta de comunicación entre salón y cocina.

La comunicación podría corregirse si se implementara un sistema de digitalización de comandas (pedidos). Actualmente, el encargado de salón, para solicitar los pedidos, debe acercarse al cocinero en turno. Si los pedidos quedaran registrados en computadora, disminuiría la cantidad de pedidos que salen mal de la cocina, además de que existiría una prueba o constancia de cuáles fueron los pedidos realizados por el mesero.

El uso de tecnologías digitales en restaurantes, como sistemas de pedidos, control de inventarios y análisis de datos, se ha convertido en una herramienta clave para mejorar la rentabilidad, optimizar la toma de decisiones y responder a las expectativas de un consumidor cada vez más exigente (Kimes, 2011).

Por otro lado, el análisis también evidenció un problema de eficiencia en el restaurante,

debido a que miembros del equipo tienen asignados un mayor número de responsabilidades (incluso a la vez) que los demás trabajadores. Esto demuestra que no existe una división del trabajo óptima, lo cual es muy importante para alcanzar los mejores resultados.

Otra área de acompañamiento es el “backstage”, que funciona como soporte clave, especialmente, en la gestión de inventarios y preparación de alimentos. Sin embargo, la dependencia del cocinero en tareas administrativas (recepción y procesamiento de compras) podría distraerlo de su labor principal, lo que justifica una separación más clara de roles o una mejor gestión de insumos mediante registros digitales.

Finalmente, el post servicio refleja un proceso ordenado, aunque con cierta fragmentación entre cobros con tarjeta y cobros en efectivo. Dependiendo del tipo de pago, el proceso puede tomar más o menos tiempo; ser más fácil o tedioso. Sería clave que ambos métodos de cobro se realicen en mesa junto al cliente para evitar la molestia de que se acerque al mostrador.

En síntesis, el Service Blueprint evidencia un proceso funcional, pero con oportunidades de mejora en la gestión operativa y organizacional que afectan la eficiencia del servicio, lo cual se divide en tres ejes fundamentales:

**Redistribución de funciones:** Falta de equilibrio en la carga laboral y en la asignación eficiente de funciones en el equipo de atención.

**Estandarización de procesos:** Ausencia de protocolos claros en el procesamiento de órdenes y la comunicación interna.

**Automatización y control logístico** Debilidad en el control de la gestión de compras e inventario por la falta de herramientas tecnológicas y procesos automatizados.

### ***Vista general de la empresa***

Bowl Factory está integrado por un equipo joven, flexible y capaz de adaptarse a diferentes ritmos de demanda. Las instalaciones y el equipo de cocina permiten trabajar con insumos frescos y preparar los alimentos con rapidez, lo que contribuye a la calidad del servicio y del producto final. Sin embargo, persisten retos importantes, especialmente, en la capacitación continua, la rotación del personal y la falta de estandarización en los procesos operativos que se llevan a cabo en cada uno de sus locales.

Estos factores influyen directamente en la consistencia del servicio, el control de inventarios, la presencia de mermas y la falta de personal en ocasiones. Razones que impactan de manera directa tanto en la eficiencia operativa como en los costos.

Aunque el negocio mantiene buenos márgenes financieros, existe aún un margen para seguir creciendo, optimizando gastos mediante una gestión más eficiente de los insumos, la reducción de desperdicios, búsqueda de mejores proveedores y una planificación operativa más clara.

Dentro de los procesos del restaurante, el sistema de registro y manejo de inventario, llevado por peso, contribuye al orden. Sin embargo, todavía se presentan algunas dificultades, principalmente asociadas a errores humanos por la manera en que se llevan a cabo, por un mal pesaje o un registro fotográfico erróneo del inventario, haciendo más complicado el prever la demanda y administrar adecuadamente ciertos productos.

La marca ha logrado consolidarse como una opción moderna, saludable y cercana al público, destacándose por su atención amable y la calidad de sus bowls. Los clientes asocian el negocio con bienestar, frescura y una experiencia agradable. No obstante, la presencia

digital aún es limitada y las estrategias de fidelización no están completamente desarrolladas, lo que representa un margen de crecimiento amplio.

El incremento en el costo de los insumos y la variabilidad en el consumo también representan desafíos constantes, lo que exige una gestión eficiente, proveedores confiables y procesos internos claros. Además, el cumplimiento de normas sanitarias y regulatorias es un aspecto fundamental en un entorno donde la vigilancia es estricta.

### ***Mapas de procesos operativos***

En este espacio analizamos los procesos operativos que actualmente se llevan a cabo en el restaurante. La información ha sido recopilada a través de los datos proporcionados por la empresa y complementada por nuestra observación directa en el local.

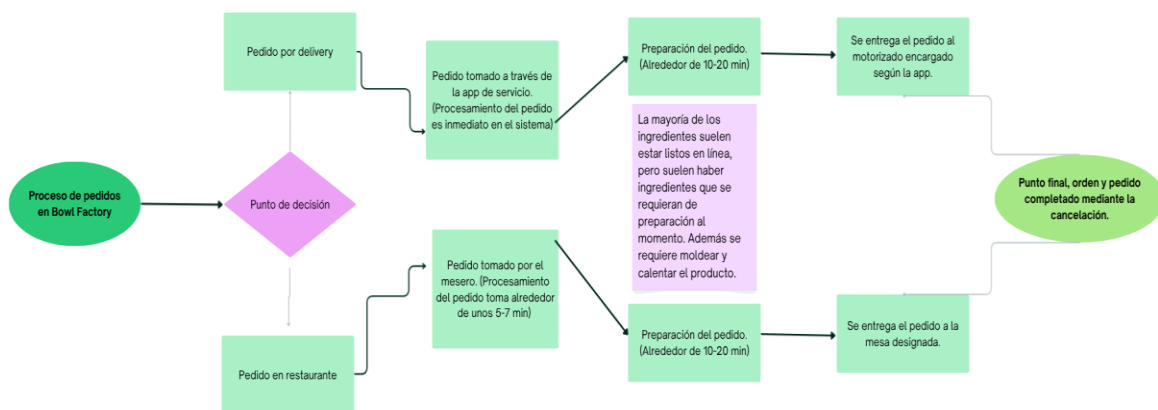
La presentación de esta información de manera gráfica facilita encontrar aquellos puntos claves que necesitan mejoras. Logramos identificar, específicamente, qué tareas pueden trabajarse para alcanzar los objetivos de mejora y aprovechar esas oportunidades de mejora que buscamos.

## Proceso operativo de pedidos

### Imagen 2.2

Proceso operativo de pedidos

## Proceso operativo de pedidos



Este mapa representa un diagrama de flujo que detalla la secuencia de pasos para que el proceso de pedidos en el restaurante se lleve a cabo, tal y como se ha realizado hasta la fecha.

El proceso inicia con un punto de decisión del cliente, quien elige entre ir a comer al local o realizar su pedido a través de las apps respectivas de delivery. Si realiza el pedido por delivery, el sistema procesa inmediatamente la orden. El siguiente paso es la preparación del pedido que toma unos 15 minutos en promedio porque algunos ingredientes no están servidos en línea y requieren preparación. Finalmente, el motorizado recibe el pedido y se efectúa el pago del delivery encargado.

Por otro lado, si el consumidor acude al local, el primer paso es elegir los productos mediante el menú ofrecido. El procesamiento del pedido toma un promedio aproximado de 6

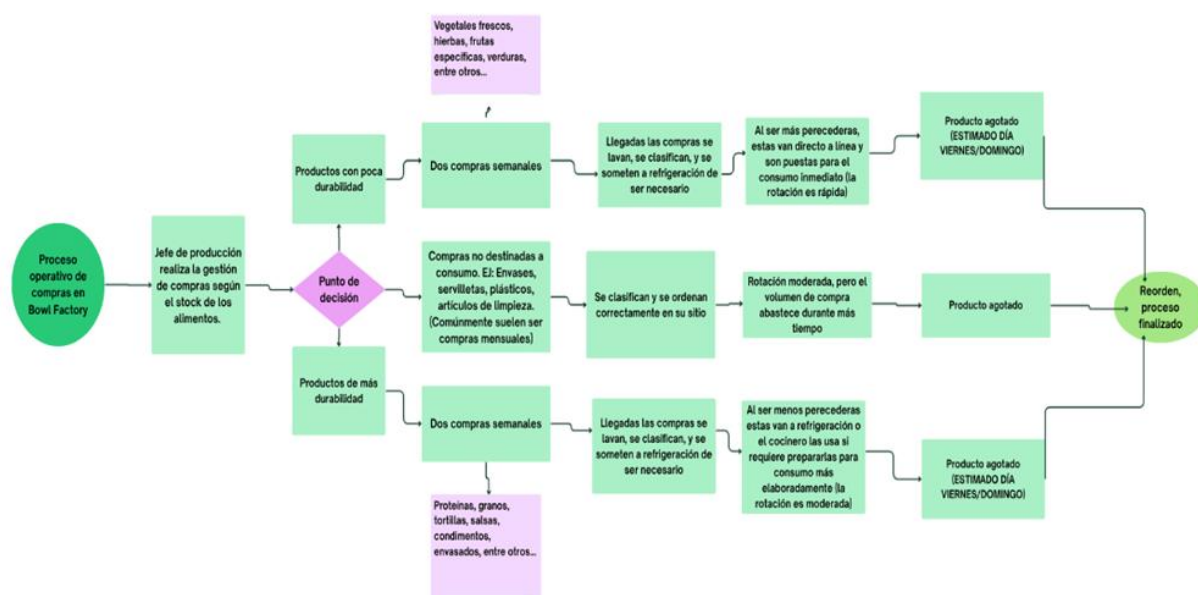
minutos, entre la elección del cliente, que llegue el pedido a la cocina y el cocinero lo analice, ya que el menú no es tan extenso ni complicado. Posteriormente, se realiza la preparación del pedido que toma unos 15 minutos en promedio, pues algunos ingredientes no están servidos en línea y requieren preparación. Finalmente, se entrega el pedido a la mesa y al terminar se paga la cuenta.

## Proceso operativo de compras

### Imagen 2.3

Proceso operativo de compras

## Proceso operativo de compras



El diagrama del proceso operativo de compras en Bowl Factory muestra un flujo claro que inicia con la revisión del stock por parte del jefe de producción, quien determina las necesidades de abastecimiento, según la durabilidad de los productos. El proceso distingue

de forma adecuada entre alimentos de poca durabilidad, alimentos de mayor conservación y productos no destinados al consumo.

Para empezar, los productos perecibles se compran los viernes y domingos. Se lavan, clasifican y refrigeran, si es necesario. Suelen ir directamente a la línea de producción debido a su rápida rotación y su alta demanda por parte de los clientes del restaurante.

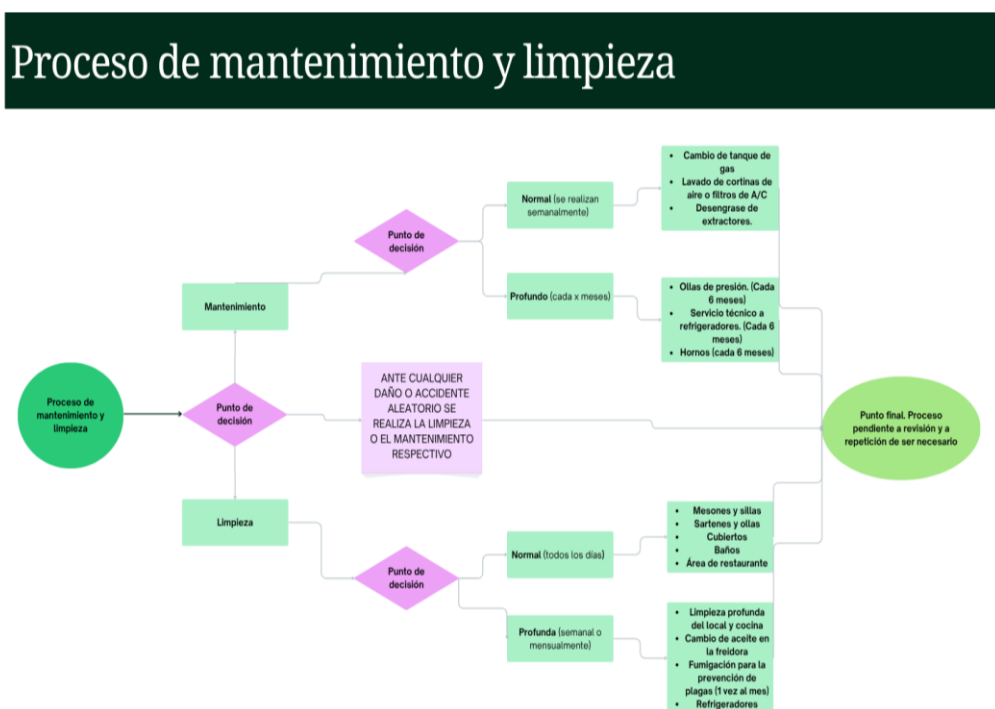
En cuanto a los productos más duraderos también se adquieren los días antes mencionados, dos veces por semana, pero se almacenan por más tiempo. Estos se piden o se utilizan según la demanda que se requiera en el restaurante aprovechando que poseen más durabilidad.

Finalmente, tenemos los insumos no alimenticios que suelen adquirirse mensualmente y se clasifican de manera adecuada en su respectivo espacio de almacenamiento. En todos los casos, el proceso concluye cuando los productos se agotan, lo cual activa nuevamente el ciclo de compras específicamente para cada tipo de insumo.

## Proceso operativo de mantenimiento y limpieza

### Imagen 2.4

Proceso operativo de mantenimiento y limpieza



El diagrama del proceso de mantenimiento y limpieza de Bowl Factory muestra una estructura que empieza con un punto de decisión inicial, sea mantenimiento de equipos o limpieza por efectuarse.

En el caso del mantenimiento en general, el flujo distingue entre tareas normales, realizadas semanalmente y con cotidianidad, y mantenimientos profundos que se ejecutan en lapsos mayores, como cada seis meses. Estas actividades incluyen desde el cambio de tanques de gas y limpieza de filtros hasta el servicio técnico de refrigeración y mantenimiento de hornos.

En el caso de la limpieza, esta es más constante que el mantenimiento, como se puede apreciar. Este proceso también separa las actividades normales, que se realizan diariamente en las áreas de atención y cocina, de las limpiezas profundas, que se llevan a

cabo semanal o mensualmente. Estas últimas abarcan zonas que requieren mayor dedicación, como campanas extractoras, techos, paredes y refrigeradores.

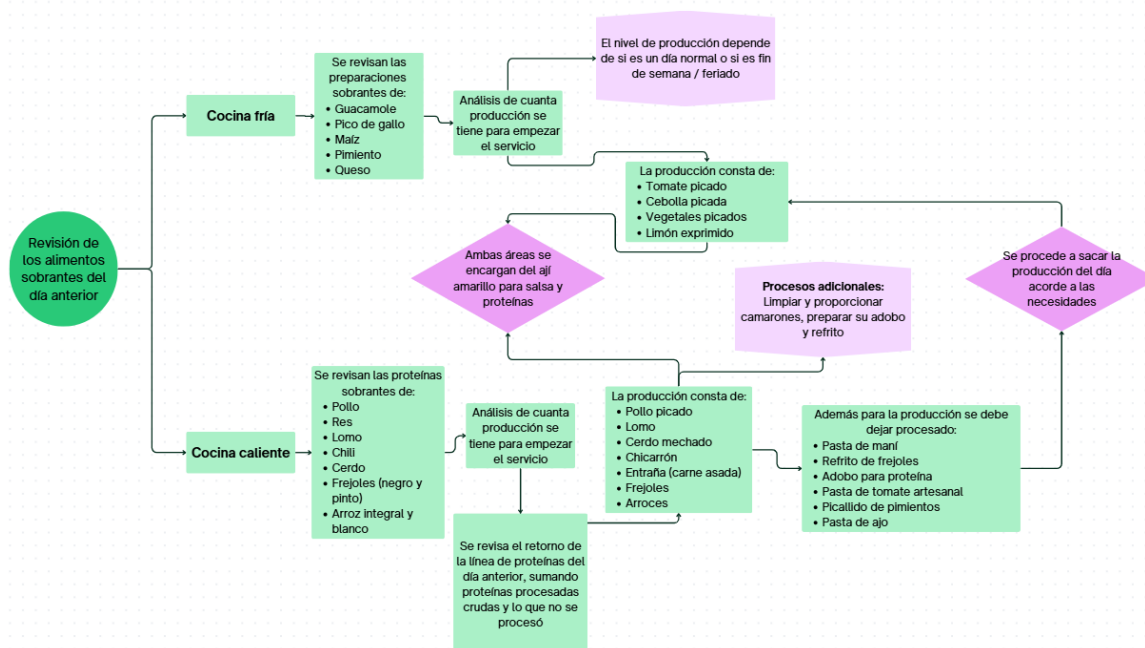
Por último, el diagrama resalta que cualquier daño o incidente inesperado activa inmediatamente un procedimiento de mantenimiento o limpieza, según corresponda, como medida de prevención.

### Proceso operativo de preparación previa de los alimentos (*Mise en place*)

Imagen 2.5

Proceso operativo de preparación previa de los alimentos

#### Proceso de preparación previa de alimentos



El diagrama del proceso de preparación previa de alimentos muestra una secuencia organizada que inicia con la revisión de los insumos sobrantes del día anterior, diferenciando, claramente, las responsabilidades entre las áreas de cocina fría y cocina caliente. Cada una verifica los productos que quedaron en inventario del día anterior, como guacamote, pico de gallo o maíz, en el caso de la cocina fría; y, proteínas, como pollo, res, cerdo o arroces en la

cocina caliente. De esta manera se determina qué puede aprovecharse y qué debe reponerse para el nuevo servicio. Este primer paso permite optimizar recursos, evitar desperdicios y asegurar que los alimentos usados estén en condiciones adecuadas.

Posteriormente, ambas áreas realizan un análisis conjunto para determinar el nivel de producción necesario antes de iniciar el servicio, tomando en cuenta las variaciones en la demanda, según se trate de un día regular, de fin de semana o feriado. A partir de esta evaluación, se planifica la producción diaria, que incluye tanto preparaciones básicas — tomate, cebolla, vegetales picados y limón exprimido—, así como proteínas procesadas, adobos, refritos y complementos especiales. Este proceso también contempla actividades adicionales, tales como limpieza y porcionamiento de camarones y preparación de pastas y bases esenciales para las recetas.

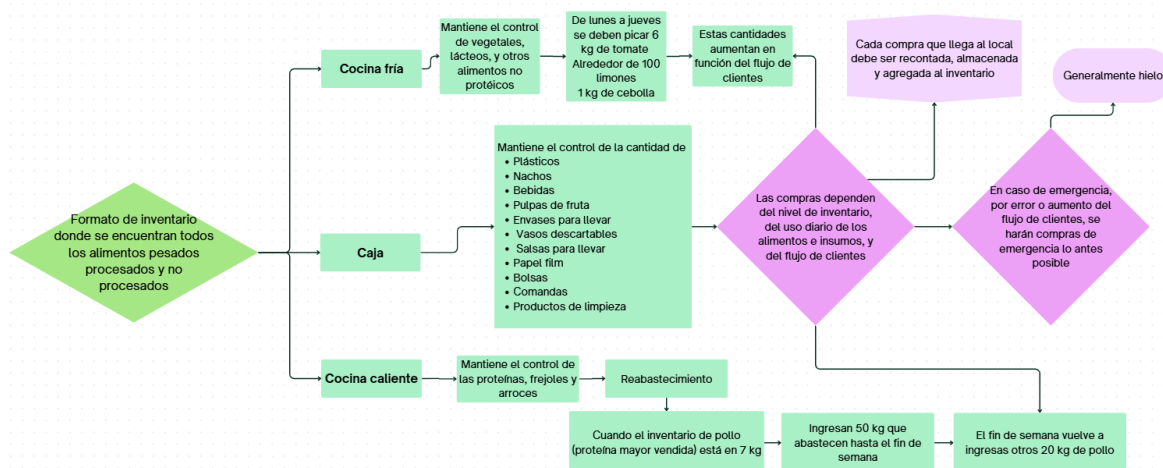
Finalmente, el diagrama evidencia que ambas áreas colaboran en tareas como la preparación del ají amarillo, utilizado tanto en salsas como en proteínas, asegurando coherencia en el sabor y eficiencia operativa. Una vez analizado el retorno de las proteínas del día anterior y sumadas las nuevas preparaciones, se procede a sacar la producción del día, según las necesidades del servicio. En conjunto, el proceso refleja una dinámica estructurada que incluye control de inventarios, planificación diaria y coordinación entre áreas para garantizar que la cocina esté lista antes de la apertura, manteniendo la calidad y continuidad del servicio.

## Proceso operativo de realización de inventarios

### Imagen 2.6

#### Proceso operativo de realización de inventarios

### Proceso de realización de inventario



El diagrama del proceso de realización de inventario muestra una estructura que inicia con un formato general donde se registran todos los alimentos procesados y no procesados, lo cual sirve como punto de partida para que cada área del local gestione su propio control de insumos. A partir de este punto, el flujo se divide entre cocina fría, cocina caliente y caja, cada una con responsabilidades específicas. La cocina fría revisa y administra los vegetales, lácteos y otros alimentos no proteicos, con cantidades base establecidas para los días entre semana (como los 6 kg de tomate, 100 limones y 1 kg de cebolla), que varían según el flujo de clientes y el día. Este ajuste continuo permite garantizar que la producción diaria sea suficiente sin caer en desperdicios.

La caja se encarga del inventario de insumos más complementarios como plásticos, bebidas, envases, papel film, bolsas o productos de limpieza, elementos esenciales para el funcionamiento operativo y para el servicio al cliente. A su vez, la cocina caliente controla

inventarios de proteínas, frijoles y arroces. De acuerdo con los registros, se activan procesos de reabastecimiento. Por ejemplo, cuando el inventario de pollo llega a 7 kg, se realiza un pedido de 50 kg para cubrir la demanda hasta el fin de semana, y, posteriormente, se ingresan 20 kg adicionales para cubrir los días de mayor afluencia como fines de semana.

El diagrama resalta el rol clave de las compras que dependen del nivel de inventario, del consumo diario y del movimiento de clientes. Cada reposición que llega al local debe ser contada y agregada al inventario para mantener un registro ordenado y óptimo. Asimismo, se contemplan situaciones imprevistas. Si ocurre un aumento inesperado de demanda o un error en el conteo, se realizan compras de emergencia lo antes posible. En conjunto, el proceso refleja una gestión dinámica del inventario que combina planificación, control detallado por áreas y capacidad de respuesta ante variaciones del entorno operativo.

### ***Encuesta para empleados sobre los procesos operativos en el local***

Esta encuesta de respuesta cerrada y opción múltiple nos permitió averiguar con más profundidad qué tan estandarizados están los procesos operativos en el restaurante, pero enfocándonos en el mismo personal que trabaja en el local. La encuesta es de forma anónima y se la ha formulado de tal manera que haya diversos niveles de satisfacción o concordancia con el enunciado, los cuáles son:

- ***Totalmente de acuerdo***
- ***De acuerdo***
- ***Ni de acuerdo ni en desacuerdo***
- ***En desacuerdo***
- ***Totalmente en desacuerdo***

La encuesta fue enviada con el siguiente encabezado e introducción: *“Encuesta empleados Bowl Factory - Estudio ESPOL*

*Nos gustaría conocer su opinión sobre algunos de los procesos operativos que se realizan dentro del restaurante para ayudar a nuestra investigación.*

*La encuesta será de índole anónimo y sus respuestas solo serán objeto de estudio. Contiene preguntas cerradas y al final una pregunta abierta para expresar algo que se nos pueda escapar.*

*Agradecemos su colaboración.”*

Después de poner en contexto a los empleados, se presentan las preguntas que estos responderán, según elija el trabajador encuestado la opción más acorde a su percepción:

*El procesamiento de los pedidos toma mucho tiempo.*

*Los tiempos de preparación varían dependiendo del despachador o cocinero.*

*El menú es claro y permite que los clientes hagan sus pedidos sin complicaciones.*

*Todos los platos del menú tienen su recetario de preparación claro y detallado (incluyendo cantidades y medidas).*

*Los ingredientes e insumos son correctamente ubicados en sus compartimentos en la cocina.*

*El cobro a clientes se realiza de manera eficiente.*

*Los productos preparados saben igual sin importar quién esté a cargo de la preparación de estos.*

*El sistema de pedidos en línea es ágil y óptimo al igual que los pedidos que se realizan dentro del local.*

*El proceso de preparación previo de los ingredientes es complejo y demorado.*

*Cada proceso en cocina sigue una serie de pasos que siempre deben completarse.*

*¿Qué otro factor, que no haya sido mencionado, creería usted que es importante evaluar para el óptimo rendimiento de los procesos operativos del local?*

A partir de las respuestas se evaluarán los resultados y se realizarán los respectivos análisis para las conclusiones.

### ***Entrevistas a clientes del restaurante Bowl Factory sobre los procesos operativos y la estandarización***

Esta entrevista, de respuestas de tipo pregunta abierta, nos servirá para conocer más a fondo el lado de los clientes, qué tienen que decir acerca de los procesos del local, de la comida, del servicio. A partir de la información que estos nos entreguen se podrán identificar patrones que vayan acorde a la estandarización y nos den una respuesta para mejorar las diversas actividades que se realizan para que el consumidor se mantenga fiel al restaurante y desee volver a esta y otras futuras sucursales.

**Introducción:** Hola qué tal, buenos días. Nosotros estamos realizando un trabajo de titulación acerca de la estandarización de los procesos en este restaurante y necesitamos que nos regales un ratito de tu tiempo para realizarte una pequeña entrevista. Como recompensa te podemos regalar una cola para acompañar tu plato. ¿Qué dices?

Para ponerte en contexto la estandarización es lo que hace que los procesos estén unificados y siempre sean igualmente realizados sin importar el lugar o la persona que lo haga. Esto permite que siempre se ofrezca una experiencia de la mejor calidad posible y acostumbrando poco a poco al cliente al lugar que pueda instalarse en su mente. Un ejemplo de esto podría ser McDonald's.

**(Se debe preguntar el nombre y la edad de la persona antes de iniciar)**

*Buenos días: **NOMBRE**, primero que nada... ¿cómo estuvo tu comida?*

*¿Ya habías venido a Bowl Factory?*

*¿Por qué decidiste venir? / ¿Por qué regresaste?*

*¿Qué es lo que más te llamó la atención de la comida? ¿Qué podría mejorar?*

*¿Qué es lo que más te llamó la atención del servicio? ¿Qué podría mejorar?*

*¿Qué es lo que más te llamó la atención del local? ¿Qué podría mejorar?*

*¿Crees que, para alcanzar una buena calidad del producto, existen procesos internos planificados que se llevan a cabo? Si es así, nombra alguno que considerarías importante.*

*Por último, si este restaurante fuera a abrir otra sucursal, ¿en qué aspecto debería hacerse mayor énfasis para mejorar?*

## CAPÍTULO 3

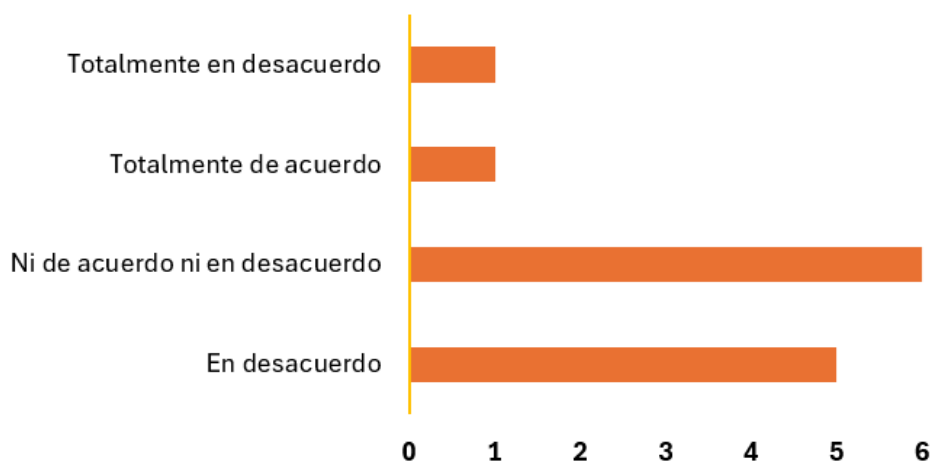
### Resultados de análisis

#### Resultados de la encuesta

Las encuestas se realizaron al personal total del restaurante (contando el local ubicado en Urdesa y el principal ubicado en Samborondón). En total se encuestó a 13 empleados de Bowl Factory, divididos entre personal de cocina (área de cocina fría y cocina caliente), personal de caja y personal de meseros.

**Imagen 3.1**  
Pregunta 1

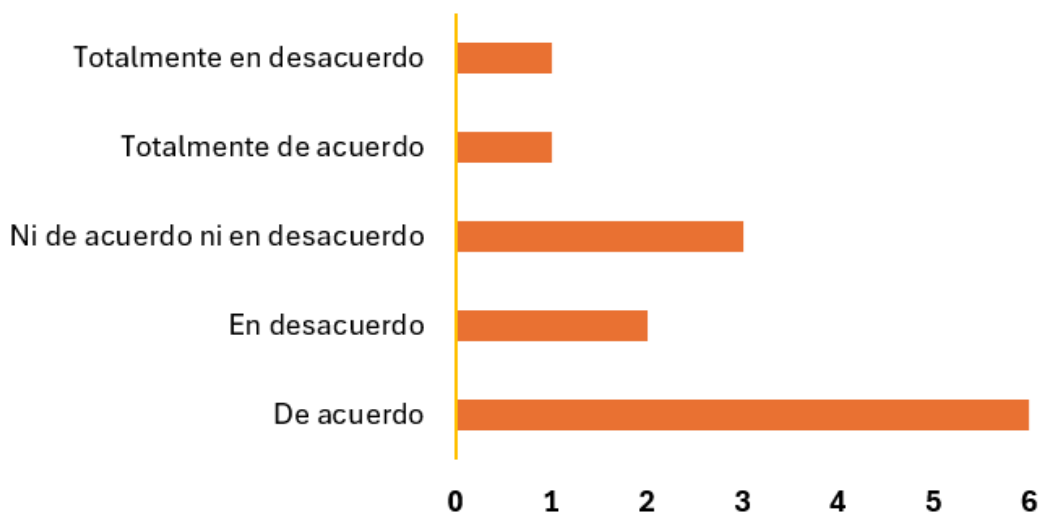
### 1. El procesamiento de los pedidos toma mucho tiempo



La mayoría no percibe un problema grave de lentitud, pero casi la mitad está en una zona neutral, lo que indica que el proceso no es consistentemente rápido. Esto sugiere variabilidad según horarios, carga de trabajo o quién procesa el pedido.

**Imagen 3.2**  
Pregunta 2

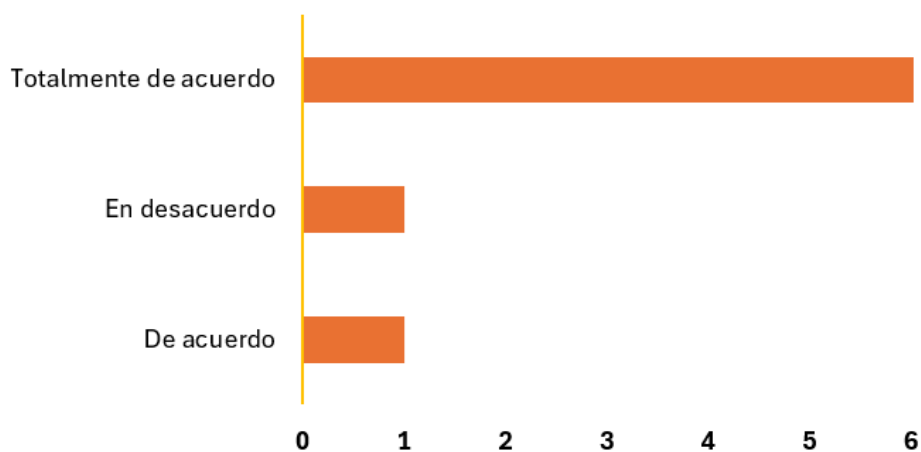
## 2. Los tiempos de preparación varían dependiendo del despachador o cocinero



Existe variabilidad significativa entre trabajadores, lo que afecta la estandarización y genera tiempos inconsistentes. Esto se asocia a falta de procesos claros, diferencias en experiencia o ausencia de recetas o técnicas uniformes.

**Imagen 3.3**  
Pregunta 3

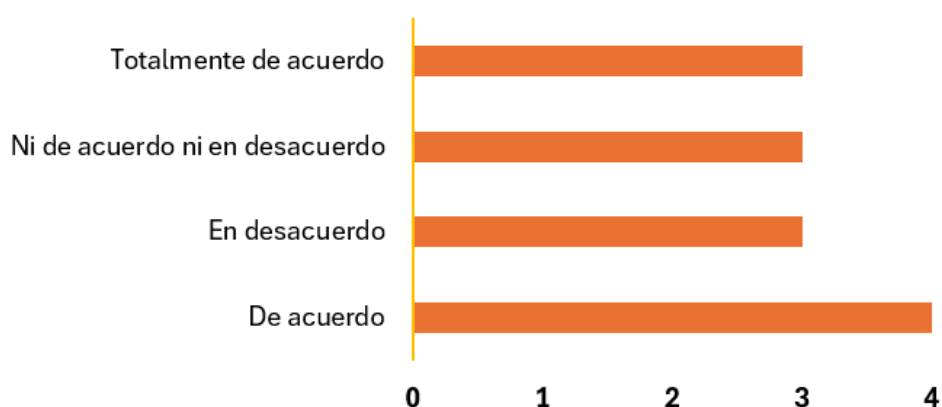
## 3. El menú es claro y permite que los clientes hagan sus pedidos sin complicaciones



El menú podría no ser un problema, el personal percibe que los clientes pueden pedir fácilmente. Esto indica que la fuente de errores o demoras no viene del menú, sino de la parte operativa.

**Imagen 3.4**  
Pregunta 4

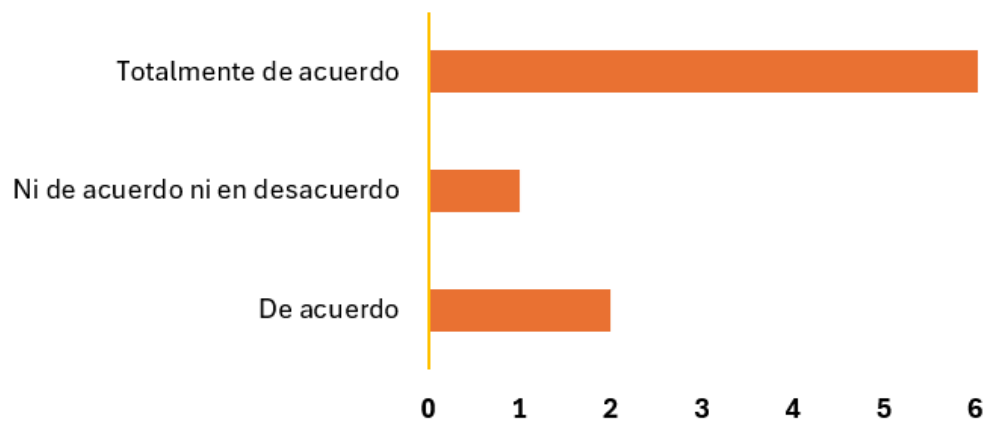
#### **4. Todos los platos del menú tienen su recetario de preparación claro y detallado (incluyendo cantidades y medidas)**



Aunque la mayoría afirma que existe un recetario claro, existe un alto porcentaje que no está de acuerdo completamente, esto puede deberse a que o no lo conocen o el recetario actual no es del todo claro con las preparaciones. Este aspecto es muy importante para nuestro análisis ya que incide directamente en la variabilidad de los tiempos de preparación de los platos. Este resultado nos sugiere que deben hacerse ajustes en el recetario, que este existe, pero quizá no está actualizado, no es accesible o no todos lo siguen por igual.

**Imagen 3.5**  
Pregunta 5

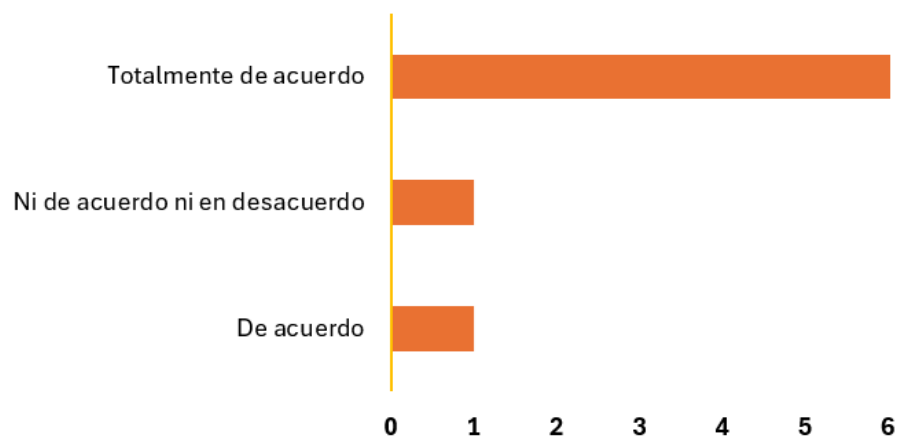
### 5. Los ingredientes e insumos son correctamente ubicados en sus compartimientos en la cocina



La organización de ingredientes es un punto fuerte, lo que favorece el flujo de trabajo. Sin embargo, aún un pequeño porcentaje no lo percibe así, lo cual puede indicar problemas en ciertos turnos o momentos de alto volumen.

**Imagen 3.6**  
Pregunta 6

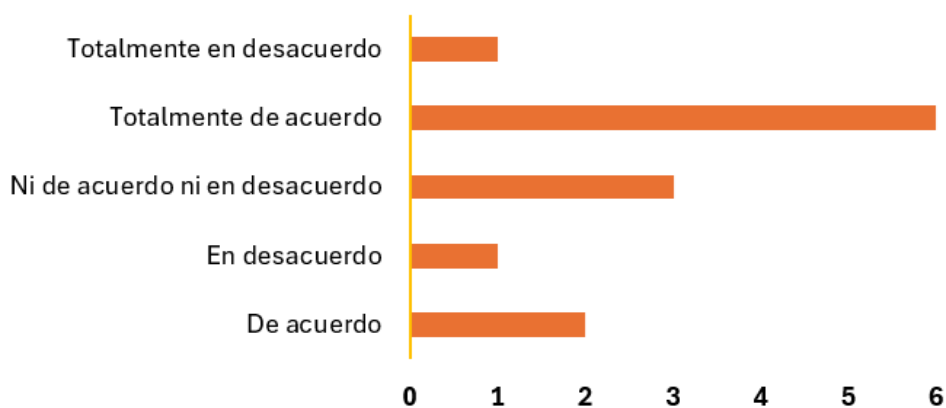
### 6. El cobro a clientes se realiza de manera eficiente



El proceso de cobro está funcionando bien. No representa un cuello de botella dentro del flujo operativo del restaurante.

**Imagen 3.7**  
Pregunta 7

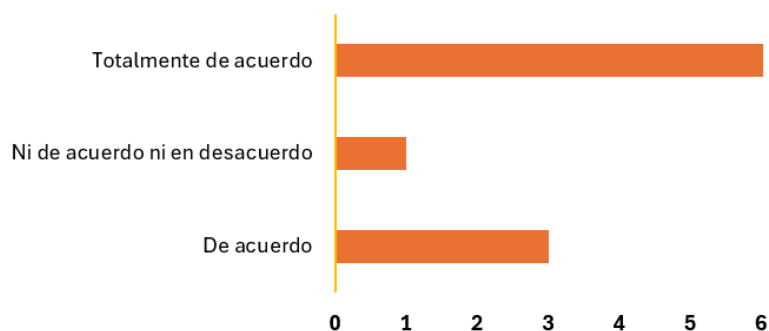
### 7. Los productos preparados saben igual sin importar quien esté a cargo de la preparación de estos



Aquí hay un problema claro de estandarización del sabor. Aunque casi la mitad dice que sí, un 38% no está convencido y un 15% lo niega. Esto evidencia que la calidad no es consistente entre cocineros.

**Imagen 3.8**  
Pregunta 8

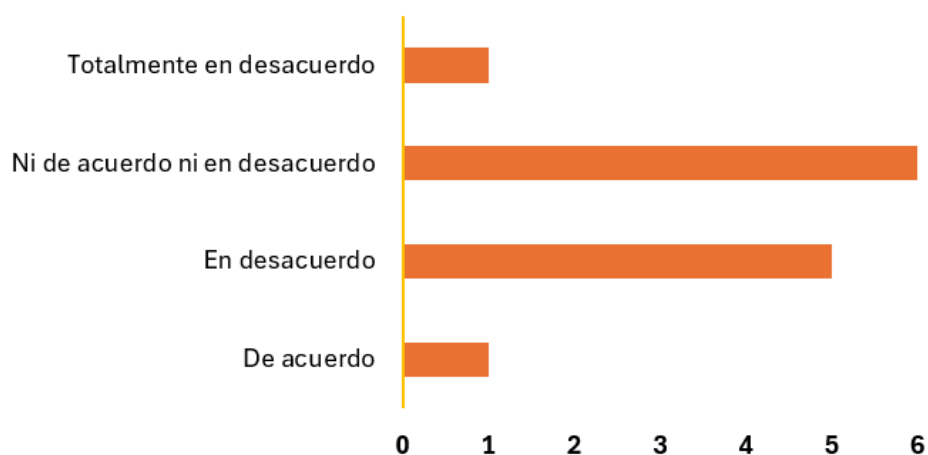
### 8. El sistema de pedidos en línea es ágil y óptimo al igual que los pedidos que se realizan dentro del local



El sistema funciona bien, pero hay margen para mejorar. Es probable que algunos empleados experimenten fallos en horas pico o demoras en sincronización de pedidos entre plataforma y cocina

**Imagen 3.9**  
Pregunta 9

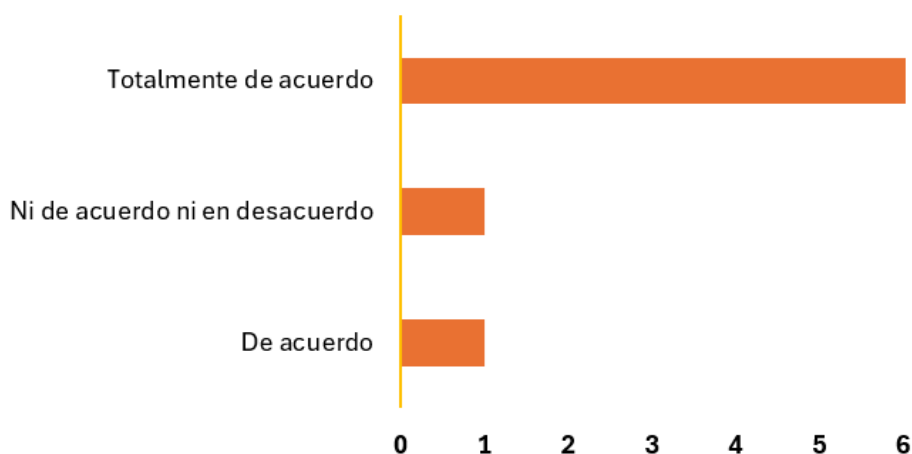
### 9. El proceso de preparación previos de los ingredientes es complejo y demorado



La mayoría no percibe que la preparación previa sea un proceso complejo o demorado, aunque una parte importante del personal se mantiene en una posición neutral. Esto sugiere que, el flujo de mise en place funciona bien, pero puede haber variaciones según el turno, la carga de trabajo o la familiaridad que cada colaborador tenga con las tareas.

**Imagen 3.10**  
Pregunta 10

### 10. Cada proceso en cocina sigue una serie de pasos que siempre deben de completarse



La gran mayoría percibe que los procesos en cocina están claramente definidos y deben completarse siempre, lo cual refleja una estructura operativa sólida. Una pequeña parte del personal no está totalmente alineada con esta idea, así que podría haber diferencias en cómo se aplican o en qué tan familiarizados están algunos colaboradores con ellos.

**Tabla 3.1**

Pregunta 11

¿Qué otro factor, que no haya sido mencionado, creería usted que es importante evaluar para el óptimo rendimiento de los procesos operativos del local?

Factor a mejorar (Respuesta)	Frecuencia
El factor del orden y la limpieza	1
El procedimiento de aceptación de las órdenes y calificación	1

Implementación de tecnología eficiente para un mejor servicio	1
El local es muy bonito, no necesita una mejora	1
Ninguno	2
Que siempre se dejen abastecidos los insumos y materia prima al final de cada turno	1
Tomar lección de los procesos a todo el personal mínimo 3 meses por año	1
Evaluar cómo se organiza el tiempo en cada etapa, ya sea en la preparación de alimentos, limpieza e inventario	2
Implementar espacios para la correcta distribución de insumos	1
Todo está correcto	2
<b>Total</b>	<b>13</b>

Las respuestas de los empleados muestran que, además de los procesos ya analizados, existe la necesidad de mejorar la organización interna y la gestión operativa diaria. Se identifica que el orden, la limpieza, la distribución de insumos y la correcta aceptación de órdenes requieren de mayor estructura. También se menciona la importancia de planificar mejor el tiempo dedicado a cada etapa del trabajo y de incorporar herramientas tecnológicas que agilicen la operación. Finalmente, la falta de abastecimiento entre turnos evidencia debilidades en la comunicación y en los protocolos de cierre. En conjunto, este nuevo factor señala que los procesos de soporte deben fortalecerse para asegurar continuidad, eficiencia y orden en toda la operación.

### **Resultados de entrevistas**

Se realizaron entrevistas dentro del local de Bowl Factory ubicado en Samborondón, con el fin de conocer más a profundidad la opinión de las personas que se acercan a consumir en el local, datos demográficos, opiniones sobre la marca, gustos sobre el menú, recomendaciones y aspectos que se podrían mejorar.

Se entrevistó a un total de 20 personas/grupos que se encontraban consumiendo en el local. Entre ellos, se intentó conseguir una muestra mayormente variada para evitar algún tipo de sesgo. Las entrevistas se llevaron a cabo a personas de entre 18 a 48 años, de género masculino y femenino, tanto personas que se encontraban en grupo como personas que estaban solas.

Las entrevistas evidencian una valoración muy positiva hacia la comida ofrecida, destacando de manera consistente la frescura de los ingredientes, la buena “sazón”, la posibilidad de personalización y la relación calidad-precio, especialmente, por la posibilidad en el menú de armar tu propio bowl a tu gusto, y de la promoción del combo dúo. Tanto clientes nuevos como recurrentes, coinciden en que la propuesta es atractiva por ser una alternativa equilibrada, rápida y flexible, adecuada para un público diverso que incluye jóvenes, familias, estudiantes y vecinos.

Sin embargo, aunque la experiencia gastronómica es sólida, los usuarios señalan áreas claras de mejora. Uno de los hallazgos más recurrentes es la limitación de espacio físico, que puede llegar a generar un poco de incomodidad en horas pico y reduce la calidad de la experiencia para el cliente. Algunos clientes compartieron la idea de que debería expandirse la marca a un tercer local con mayor capacidad de personas para mayor comodidad. Este patrón podría sugerir que la demanda actual en momentos supera la capacidad del restaurante, pero no sería algo tan común.

En cuanto al servicio, la mayoría describe al personal como amable y rápido, pero se identifican oportunidades importantes como un apartado para explicar a mayor detalle los tipos de proteínas servidas, una baja consistencia en la atención sobre todo durante horas pico, afectando la continuidad del servicio. Además, se observa una necesidad de reforzar prácticas como la reposición constante de salsas y acompañantes, así como también la reposición de algunos alimentos en la línea para agilizar el servicio, aspecto que podría mejorar si se trabaja en la mejora de los procesos.

Desde la perspectiva del producto, varios entrevistados perciben ciertos aspectos a mejorar: tiempo en que tardan una u otras proteínas. Existió además un caso aislado donde un cliente comentó el hecho de que la textura de una proteína había sido distinta de lo usual, lo cual provocó un reclamo de su parte en ese momento.

Otro insight relevante proviene de los motivos de visita: una parte significativa de los clientes llegó por redes sociales, especialmente TikTok, lo que confirma la influencia de una estrategia digital bien dirigida.

Finalmente, las respuestas reflejan que los procesos internos sí son percibidos positivamente por los clientes, quienes mencionaron el orden, rapidez y consistencia, pero también muestran que esta eficiencia depende mucho de mantener inventarios adecuados y el personal trabajando óptimamente.

**Tabla 3.2**  
Respuestas

Tema	Descripción
<b>Producto</b>	Lo novedoso, la personalización y la buena sazón generan alta satisfacción y fidelidad.
<b>Espacio del local</b>	El espacio puede afectar la experiencia del cliente, especialmente en momentos de alta afluencia.
<b>Servicio</b>	Necesita mayor estandarización, reposición oportuna de insumos, mejor coordinación y capacitación del personal.
<b>Abastecimiento</b>	Existen quejas por el no abastecimiento de proteínas a tiempo.
<b>Redes sociales</b>	Son un punto fuerte y favorecen la visibilidad de la marca.
<b>Oportunidades</b>	Se puede mejorar la explotación del producto y fortalecer el concepto de comida servida en bowls.

En conjunto, los resultados muestran que Bowl Factory cuenta con una propuesta de valor fuerte y bien recibida, pero requiere optimizar su operación, espacio y servicio al cliente para sostener el crecimiento, fortalecer la fidelización y preparar el camino hacia la apertura de nuevas sucursales

**Tabla 3.3**

Resumen de las respuestas a las entrevistas

Dimensión evaluada	Percepción general del cliente	Aspectos positivos más mencionados	Oportunidades de mejora frecuentes
Comida	Muy positiva	Frescura, sabor, porciones adecuadas, variedad	Consistencia, temperatura, sazón
Servicio	Positiva	Amabilidad, rapidez, atención personalizada	Mayor orientación al cliente, más personal en horas pico
Local / Ambiente	Positiva	Diseño atractivo, limpieza, ambiente agradable	Espacio reducido, ventilación, iluminación
Procesos operativos	Adecuados pero mejorables	Control de proveedores, orden en preparación	Estandarización, rapidez, control de inventarios
Experiencia general	Satisfactoria	Personalización del bowl, calidad percibida	Tiempo de espera, capacidad del local

**Tabla 3.4**

Transcripción de respuestas de entrevistas

Nombre / Edad	Comida	Servicio	Local	Proceso importante	Qué podría mejorar
Daniel (24)	Frescura, sabor y buenas porciones	Servicio atento y completo	Decoración atractiva	Validación de calidad de proveedores	Precios y mayor espacio en el local

<b>Diego (24)</b>	Frescura y buena calidad	Atención muy buena	Decoración navideña agradable	Pruebas de calidad y revisión de caducidad	Marketing digital y promociones
<b>Valeria (22)</b>	Buen sabor	Amabilidad del personal	Decoración acogedora	Control de frescura y limpieza	Rapidez y temperatura del aire
<b>Andrés (29)</b>	Sazón y buena proteína	Rapidez del servicio	Estilo moderno	Estandarización de recetas	Opciones para alérgicos y bajar la música
<b>Sofía (20)</b>	Tamaño del bowl	Servicio correcto	Diseño bonito	Control de proveedores	Mayor calidez del personal y más espacio
<b>Luis (31)</b>	Sabores bien definidos	Atención impecable	Ambiente agradable	Control de porciones	Reducir tiempos de espera y mejorar asientos
<b>Camila (40)</b>	Buena presentación	Muy buena atención	Limpieza del local	Revisión de fechas de caducidad	Precios y espacio reducido
<b>Mateo (19)</b>	Buena cantidad	Amabilidad	Iluminación adecuada	Control diario de inventario	Rapidez y separación de mesas
<b>Daniela (30)</b>	Variedad de salsas	Excelente atención	Estética del local	Control de calidad del emplatado	Más opciones vegetarianas y baño pequeño
<b>Pablo (26)</b>	Buen sabor, condimentos	Atención correcta	Diseño moderno	Capacitación del personal	Sazón menos salada y más ventilación

<b>Mateo y Luisa (25 y 24)</b>	Buena cantidad, sabores equilibrados	Amable y rápido, buena explicación	Ambiente bonito y fresco	Preparación ordenada de la comida	Disponibilidad de platos
<b>Silvia (35)</b>	Opción deliciosa y adaptable para cualquier paladar	Rápido, aunque un poco perdidos con los ingredientes	Local limpio y agradable	Procesos para mantener frescura	Orientación al cliente
<b>Luis (31)</b>	Comida rápida, personalizable, buena calidad	Rápido, ideal para horario laboral	Cómodo, pero se llena mucho	Línea de producción eficiente	Reposición de salsas y mejorar textura del arroz integral
<b>Andrea y Emilia (22)</b>	Sabroso, buena presentación	Personal cordial	Ambiente lindo	Orden y frescura	Cantidad de pollo, más mesas y espacio cómodo
<b>Sebastián (39)</b>	Buen sabor, buena variedad, destacó los patacones y chicharron	Rápido y claro	Decoración agradable	Procesos para mantener frescura	Mejorar iluminación y coordinación en horas pico
<b>Steven (19)</b>	Muy buena, variedad de salsas	Atento pero algo lento	Diseño moderno	Procesos para mezclar rápido	Tamaño del bowl, mayor espacio y fluidez de atención

<b>Alicia (45)</b>	Ropa vieja novedoso para el cliente. Algo rápido para cuando no sabe que comer	Amable	Tranquilo y agradable	Procesos de preparación definidos	Tiempos de espera en pedidos para llevar y estabilidad del personal
<b>Andrés (27)</b>	Buena sazón del fréjol y moro	Rápido	Muy limpio	Orden para delivery	Presentación visual y sonido ambiental
<b>Raúl y Olga (63 y 55)</b>	Carne suave, sabor casero	Respetuoso, buena atención	Bonito local	Consistencia	Temperatura de la comida y sillas más cómodas
<b>Fernando (20)</b>	Bowl completo, buenas salsas	Bueno, poco personal	Chévere pero pequeño	Orden para armar bowls rápido	Tamaño de adicionales, capacidad del local, velocidad de atención

### **Análisis y hallazgos**

Después de la retroalimentación obtenida por medio de las entrevistas y encuestas realizadas, y en conjunto con los mapas de procesos diagramados en base a la información del esquema “Service Blueprint” y a la observación por parte de los autores del documento, se llegó a dar con la propuesta final para el cliente: El Manual de Procesos.

Este manual consiste en dejar por escrito y a detalle los diferentes procesos operativos del restaurante, optimizando los recursos y el tiempo para sacar el mayor provecho. Este manual servirá de soporte para los empleados y encargados. Asegurando que

los procesos se lleven a cabo de manera uniforme y estandarizada. Este manual será anexado al final del documento, sin embargo, se adjuntarán los principales diagramas ya optimizados y corregidos en este espacio a modo de resumen.

### Mapas de procesos optimizados

Una vez evaluados los diferentes procesos, se evaluaron revisiones, correcciones y nuevos acondicionamientos para asegurar una mayor eficiencia de procesos.

#### Imagen 3.11

Proceso operativo de pedidos

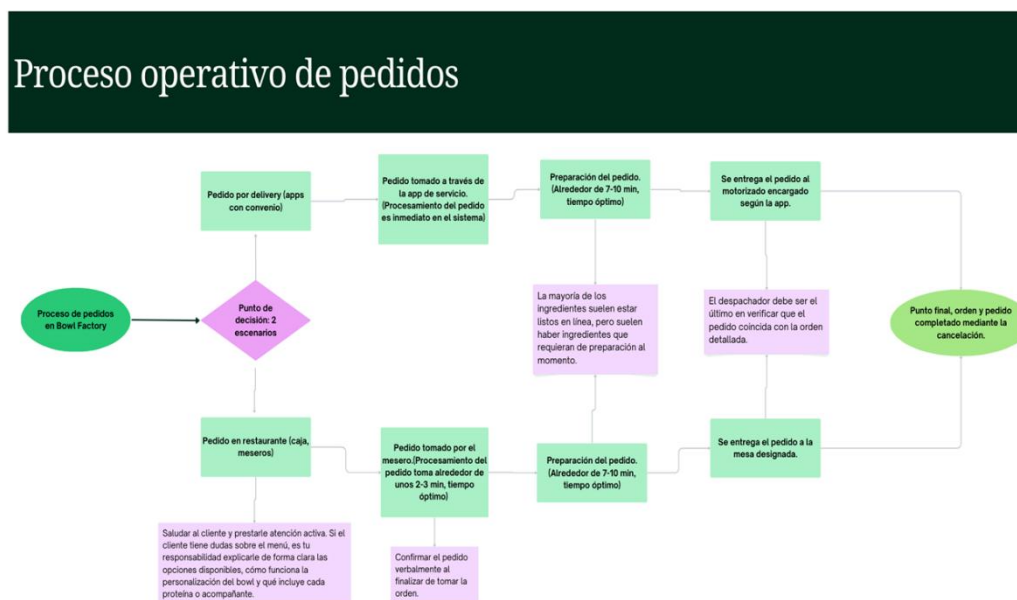


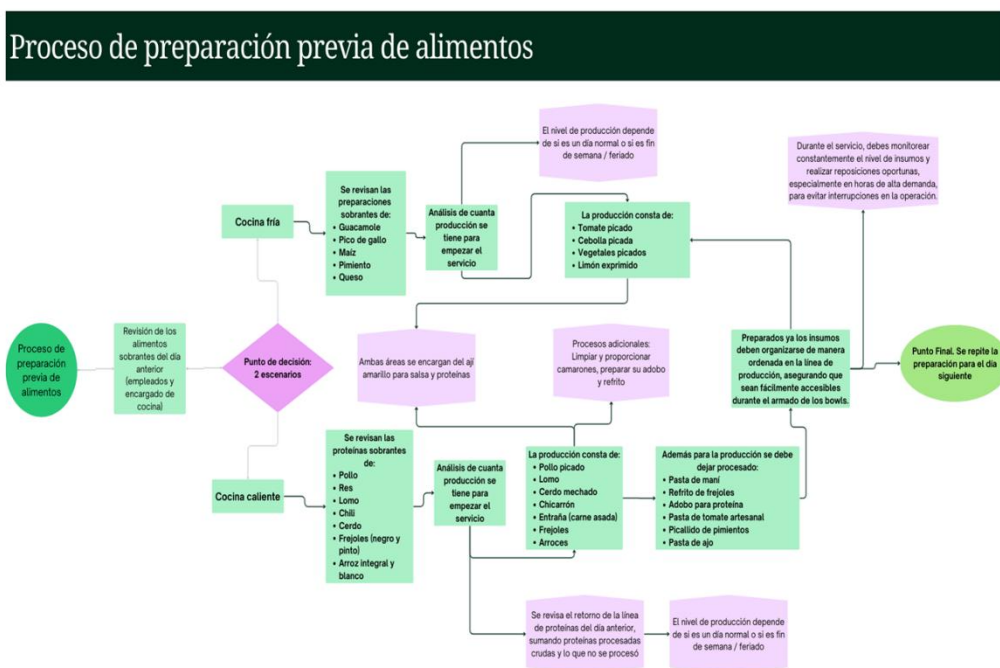
Imagen 3.12  
Proceso operativo de compras



Imagen 3.13  
Proceso de Mantenimiento y Limpieza



**Imagen 3.14**  
Proceso de preparación previa de alimentos



**Imagen 3.15**  
Proceso operativo de Realización de Inventario



## CAPÍTULO 4

### Conclusiones y Recomendaciones

#### **Conclusiones**

Tras realizar un análisis integral de la empresa, tanto desde una perspectiva interna como externa, fue posible identificar sus principales fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, las cuales inciden de manera significativa en el desempeño actual y en el potencial que posee para consolidarse como una marca sólida y expandirse con éxito.

El estudio permitió reconocer que han contribuido al funcionamiento y crecimiento del negocio, pero también limitaciones relacionadas con la falta de estandarización, control y optimización en actividades claves.

Si bien la empresa cuenta con una base operativa funcional, se evidencian aspectos susceptibles de mejora que, de no ser atendidos con responsabilidad, podrían afectar la eficiencia, la calidad del servicio, la capacidad de adaptación a las nuevas exigencias del sector y al desempeño óptimo de los restaurantes.

Entre los hallazgos más relevantes se destacan:

Roles de cocina poco definidos y falta de organización de organigrama: se identificó a través del Blueprint que la actual división de tareas dentro de la cocina se reparte de manera desigual, existiendo una carga laboral desigual entre los trabajadores, causando que no exista una voz de mando bien definida. Esto causa conflictos al momento de asignación y supervisión de las tareas, generando conflictos entre colaboradores.

Deficiencia en la organización y procesos: el análisis del flujo de la atención reveló que el resultado de una tarea como su tiempo puede variar según la persona que la realiza.

Esta variabilidad responde a la falta de un sentido uniforme de responsabilidad y también es muestra de una capacitación irregular de empleados. En consecuencia, no todos los trabajadores cumplen estrictamente con los procedimientos establecidos, afectando la calidad y consistencia del servicio.

Desperdicio de materia prima: la falta de procesos estandarizados ocasiona un elevado nivel de desperdicio de insumos. La falta de un manual claro de los procedimientos ocasiona que se sigan procesos irregulares y poco precisos. Además, el manejo inadecuado de tiempos de cocción, cantidades y gramajes correctos incrementa las mermas, impactando directamente en los costos. La implementación de fichas técnicas detalladas permitiría reducir estas pérdidas y mejorar la rentabilidad del negocio.

Errores en comandas y deficiente comunicación entre áreas: se detectó un problema recurrente en la interacción entre meseros y cocineros. Los pedidos suelen transmitirse de manera verbal, lo que genera confusiones: el mesero asegura haber solicitado un plato y el cocinero interpreta otra cosa. La falta de un sistema confiable de registro provoca errores y retrasos. La implementación de un sistema digital de comandas permitiría que el mesero ingrese la orden directamente desde la mesa y que esta se envíe automáticamente a cocina, evitando malentendidos y mejorando la eficiencia del despacho.

### ***Recomendaciones***

En función de los hallazgos, se sugieren las siguientes acciones:

- Mejora organizacional a través de un organigrama en el cual se definan claramente las funciones y responsabilidades tanto del personal de cocina como de salón.

- Implementación de manuales operativos específicos para asegurar la calidad de los procesos.

- Optimizar la comunicación interna mediante la implementación de un sistema digital de comandas.

- Implementar el uso de indicadores de desempeño que permitan evaluar objetivamente el rendimiento del equipo.

- Promover la innovación y la calidad operativa a través de la formación constante y la revisión continua de los procesos, asegurando que se mantengan alineados a las necesidades del negocio.

- Implementación de un sistema integrado de gestión operativa que centralice el control de los procesos operativos (pedidos, compras e inventarios).



## BIBLIOGRAFÍA

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2021). *Guía de Buenas Prácticas de Manufactura para establecimientos de alimentos procesados*. ARCSA. <https://www.controlsanitario.gob.ec>

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Principios generales de higiene de los alimentos: Código internacional recomendado de prácticas*. OMS. <https://www.who.int>

Codex Alimentarius. (2023). *Principios generales de higiene de los alimentos*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). [www.fao.org](http://www.fao.org)

ISO. (2020). ISO 9001:2015(es) *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. [www.iso.org](http://www.iso.org)

Walker, J. R. (2021). *The Restaurant: From Concept to Operation* (9th ed.). Wiley.

Rappi. (s. f.). Gestión y políticas de calidad en restaurantes. *Rappi Merchants*. <https://merchants.rappi.com/es-co/gestion-politicas-calidad-restaurantes>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education

Sammic. (2022). *La estandarización en la cocina: calidad y rentabilidad*. <https://sammic.com/es/blog/estandarizacion-en-la-cocina-calidad-y-rentabilidad>

Full Audits. (2024). *Estandarización de procesos: cómo aplicarla y ejemplos*.  
<https://fullaudits.com/estandarizacion-de-procesos-aplicarla-y-ejemplos/>

Sydle. (2021). *Estandarización de procesos: qué es, beneficios y cómo aplicarla*.  
<https://www.sydle.com/es/blog/estandarizacion-de-procesos-60f723cfb2503757979bb13b>

Martinez, A. (2023, 27 de julio). *Huecas Guayacas Saludables: En Bowl Factory, el plato estrella es el tuyo. Metro Ecuador*. Recuperado de  
<https://www.metroecuador.com.ec/comercial/2023/07/27/huecas-quayacas-saludables-en-bowl-factory-el-plato-estrella-es-el-tuyo/>

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). *Service blueprinting: A practical technique for service innovation*. *California Management Review*, 50(3), 66–94.  
<https://doi.org/10.2307/41166446>

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson Education.

Kimes, S. E. (2011). *The role of technology in restaurant revenue management*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 297–309. <https://doi.org/10.1177/1938965511400470>

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org>

MAPAL OS. (2023). *Cómo estandarizar los procedimientos de un restaurante*. <https://mapal-os.com>

OECD. (2020). *Small business, entrepreneurship and SME statistics*. <https://www.oecd.org>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2025, 24 de septiembre). *Ventas totales en el punto más alto de los últimos años* (Boletín 022). Recuperado de <https://www.finanzas.gob.ec/ventas-totales-en-el-punto-mas-alto-de-los-ultimos-anos/>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2024). *Reporte nacional Ecuador 2023–2024*. ESPAE Graduate School of Management, Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). <https://www.gemconsortium.org>

Real Academia Española. (s. f.). *Estandarizar* — Diccionario del estudiante. Recuperado el 2 de febrero de 2026, de <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/estandarizar>

Teleamazonas. (2021). *Los bowls: la tendencia gastronómica saludable que gana espacio en Ecuador*. <https://www.teleamazonas.com>

Asana. (2025). *Mapa de procesos: cómo crear uno para tu proyecto.*

<https://asana.com/es/resources/process-mapping>

## **ANEXOS**



**MANUAL DE PROCESOS OPERATIVOS**

**BOWL FACTORY**

**RESPONSABLES DE CREACIÓN Y REVISIÓN**

DAMIÁN MOYANO

SEBASTIÁN PEÑA

**FECHA DE ELABORACIÓN**

**ENERO 2026**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN MANUAL.....</b>	<b>68</b>
<b>ALCANCE .....</b>	<b>68</b>
<b>RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL .....</b>	<b>69</b>
<b>Cocina.....</b>	<b>69</b>
Cocinero cocina fría .....	69
Cocinero cocina caliente .....	69
<b>Salón.....</b>	<b>70</b>
Encargado de service .....	70
Cajero .....	70
Mesero.....	70
<b>Administración.....</b>	<b>71</b>
Jefe de producción.....	71
Normas de higiene y seguridad alimentaria.....	71
Políticas de calidad y servicio.....	72
<b>Proceso Operativo de Pedidos .....</b>	<b>73</b>
.....	<b>73</b>
Descripción: .....	74
<b>Proceso Operativo de Compras.....</b>	<b>75</b>
Descripción: .....	76
<b>Proceso de Mantenimiento y Limpieza.....</b>	<b>77</b>
Descripción: .....	78
<b>Proceso de Preparación Previa de Alimentos .....</b>	<b>79</b>
Descripción: .....	80
<b>Proceso de Realización de Inventario .....</b>	<b>81</b>
Descripción: .....	82

**ACOTACIONES FINALES ..... 83**

## INTRODUCCIÓN MANUAL

Este manual ha sido creado con el objetivo de dejar por escrito y a detalle los diferentes procesos operativos que deben seguirse por todos los colaboradores del restaurante, con el fin de asegurar la calidad, optimizar los recursos y garantizar la uniformidad en el servicio ofrecido en cada uno de los locales.

El documento reúne de manera sistemática los procedimientos operativos y administrativos más relevantes, organizados en secciones claras y prácticas, que servirán como guía para el personal en actividades diarias.

Este manual estará sujeto a revisiones periódicas y actualizaciones, con el propósito de adaptarse a las necesidades cambiantes del restaurante y de contribuir a la mejora continua de su eficiencia operativa. En este se desarrollan de manera estandarizada los procesos claves como *Pedidos, Compras, Mantenimiento y Limpieza, Preparación Previa de Alimentos y Realización de Inventario.*

## ALCANCE

Este manual aplica a todos los colaboradores de todas las áreas de trabajo. Su cumplimiento es obligatorio y constituye la referencia principal para la ejecución de las tareas operativas diarias. El mismo se aplicará de manera uniforme en todos los locales de la organización y debe ser utilizado durante procesos de capacitación, supervisión y auditorías. No incluye procedimientos administrativos externos como contabilidad, marketing o recursos humanos. Su objetivo será solamente el de estandarizar operaciones internas que impactan directamente en la calidad del producto y en la eficiencia de los recursos.

## RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL

### COCINA

#### Cocinero cocina fría

- Encargado de preparaciones de vegetales, entradas frías, ensaladas y aderezos que acompañan a los platos.
- Mantener la higiene y conversación adecuada de alimentos perecibles.
- Controlar porcionamiento y presentación de platos.
- Recibe, ingresa y procesa las compras de alimentos para producción de cocina fría.
- Garantizar el uso eficiente de insumos y evitar desperdicios.
- Mantenimiento del área de trabajo limpia.

#### Cocinero cocina caliente

- Encargado de la preparación de proteínas, platos principales y guarniciones.
- Mantener las proteínas e insumos bajo refrigeración y el cuidado adecuado.
- Supervisar tiempos de cocción, porciones y presentación de platos.
- Recibe, ingresa y procesa las compras de alimentos para producción de cocina caliente.
- Garantizar el uso eficiente de insumos y evitar desperdicios.
- Cumplir con las normas de seguridad en el manejo de equipos de calor.

## **SALÓN**

### **Encargado de service**

- Mantener abastecida la línea con las preparaciones (ensaladas, guarniciones, salsas y acompañamientos).
- Mantener el orden y limpieza de la estación para asegurar la rapidez y orden en el despacho de pedidos.
- Solicitar a la cocina las preparaciones que sean necesarias en el momento.
- Mantener una comunicación fluida entre áreas.

### **Cajero**

- Manejar las transacciones de cobro de manera precisa y transparente.
- Emitir comprobantes de pago y mantener registros diarios de caja.
- Recibir e ingresar las compras de insumos.
- Brindar atención cordial y atenta al cliente.
- Mantener la caja cuadrada, sin faltantes ni sobrantes, reportar cualquier novedad al jefe encargado.
- Al final del día, deberá cuadrar lo presentado en el sistema con el valor físico.

### **Mesero**

- Atender a los clientes gentilmente, atender sus necesidades.
- Mantener limpieza y orden del salón (mesas y áreas de servicio).
- Tomar las órdenes de los clientes y llevarlos hasta cocina.
- Reportar al encargado de cualquier inconveniente con clientes.

## **ADMINISTRACIÓN**

### **Jefe de producción**

- Supervisar activamente que se lleven a cabo los procesos de cocina y salón.
- Validar inventarios y coordinar compras con proveedores.
- Controlar indicadores de costos y calidad definidos.
- Implementar mejoras y actualizaciones en los procesos.

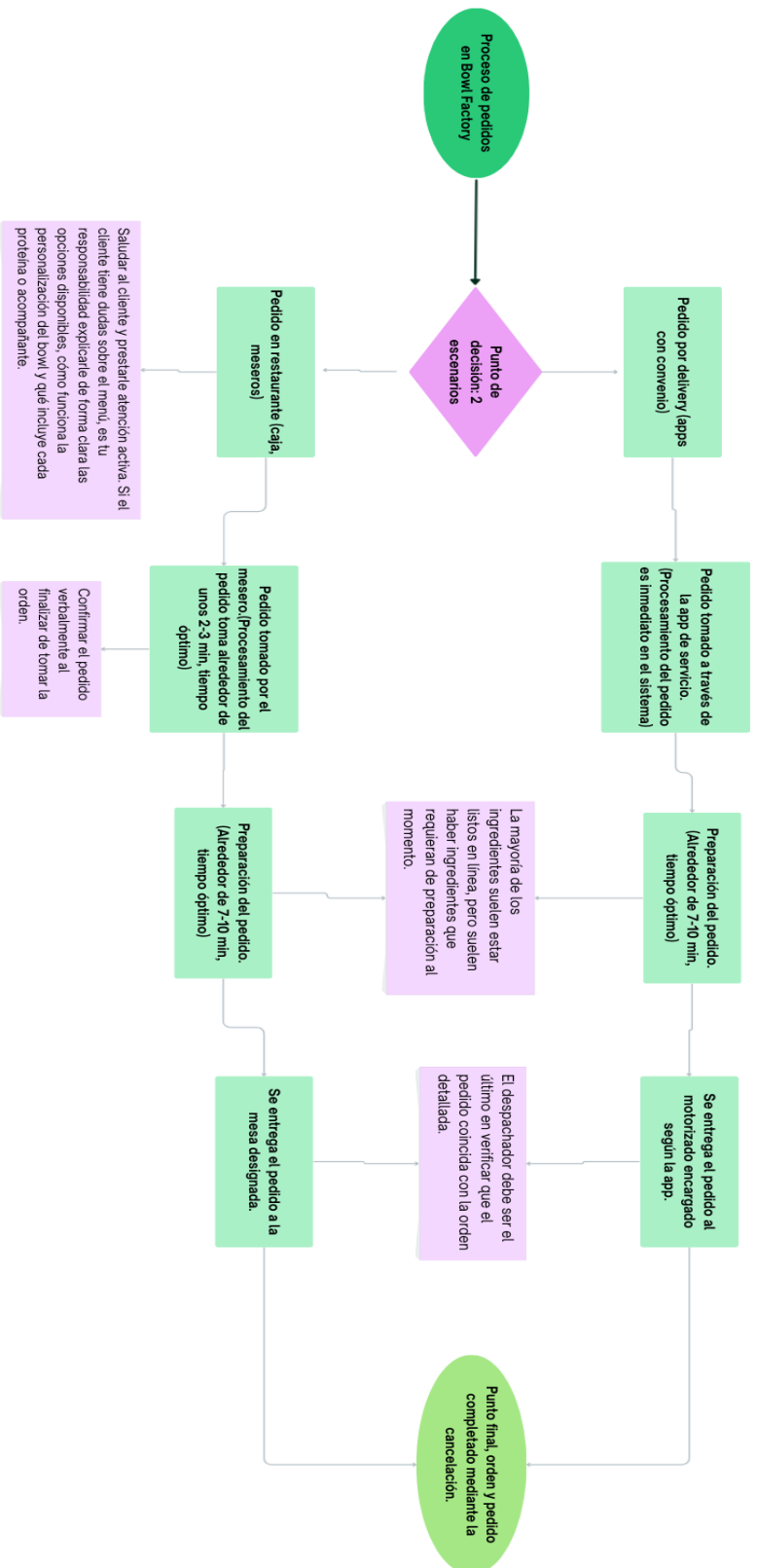
### **Normas de higiene y seguridad alimentaria**

- Lavado de manos obligatorio antes, durante y después de la manipulación de alimentos.
- Uso correcto del uniforme: debe de estar limpio, uso de la chaqueta abotonada, pantalón adecuado, delantal limpio y en buen estado, el uso del gorro o cofia es obligatorio, calzado cerrado y antideslizante, sin accesorios muy visibles. Hombres deberán mantener un vello facial corto o protegido.
- Conservación de los alimentos en el refrigerador o el almacenamiento adecuado, se deben conservar a la temperatura correcta según su categoría.
- La limpieza del área de trabajo y utensilios deberá ser constante durante el día. Al final de la jornada, el encargado del turno deberá dejar su área completamente limpia y lista para el siguiente turno.
- Está prohibido el consumo de cigarrillo y/o sustancias ilícitas dentro del restaurante.
- Se deberá reportar inmediatamente cualquier incidente, contaminación o accidente a su jefe encargado.

**Políticas de calidad y servicio**

- Todos los locales deberán ofrecer productos con el mismo sabor, presentación y gramaje (de existir algún inconveniente con los alimentos que llegan al local reportar inmediatamente al jefe encargado)
- El servicio al cliente debe siempre ser cordial, atento, con rapidez y eficiencia.
- La calidad es medida tanto en la preparación de alimentos como en la experiencia del cliente.
- Se deben aplicar controles periódicos tanto de satisfacción del cliente, control de procesos y auditorías (serán realizadas por el chef auditor encargado).
- El incumplimiento de estas políticas será sujeto a revisión y medidas correctivas.

# Proceso operativo de pedidos



## PROCESO OPERATIVO DE PEDIDOS

**Descripción:**

El proceso operativo para la recepción de los pedidos debe ser seguido por todo el personal encargado de la atención al cliente y del área de caja. Inicia desde el momento en que el cliente se acerca al punto de venta o realiza un pedido a través de plataformas digitales.

En primer lugar, saludar cordialmente al cliente y prestarle atención activa. Si el cliente tiene dudas sobre el menú, es su responsabilidad explicarle de forma clara las opciones disponibles, cómo puede personalizar su bowl, qué proteínas contiene cada uno, explicarle los acompañantes y cada componente extra del plato. Esta orientación inicial es clave para evitar confusiones posteriores y garantiza la satisfacción del cliente.

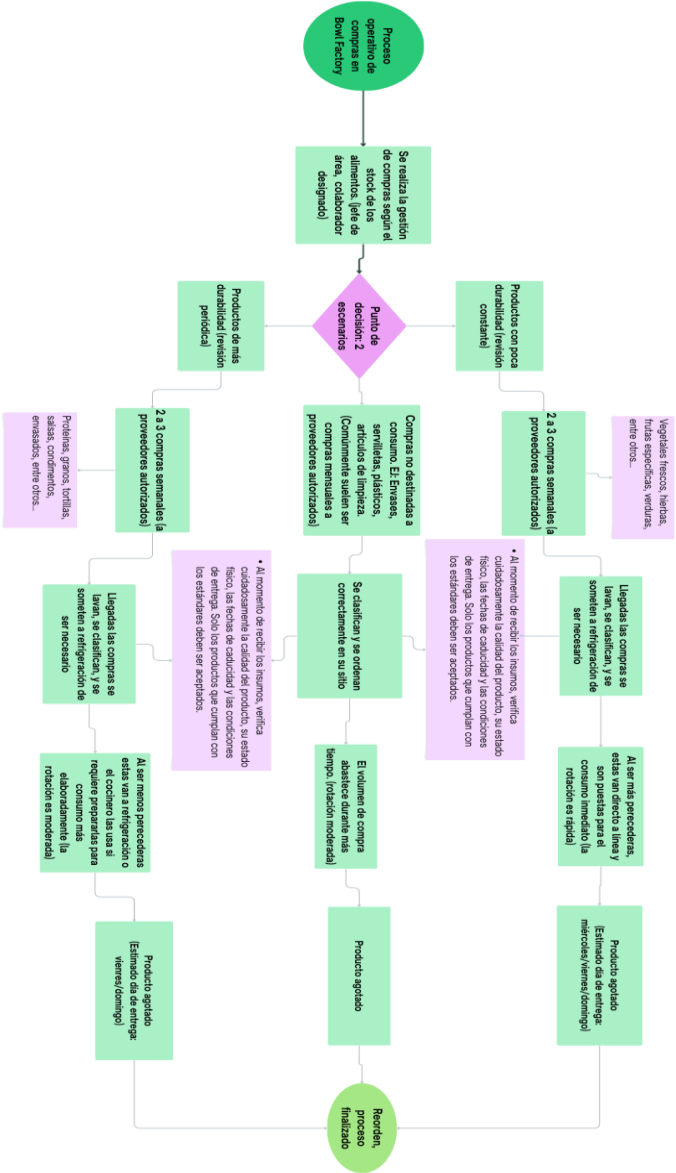
Una vez que el cliente realiza su pedido, se debe de confirmar la orden verbalmente, asegurándose de que lo anotado coincida con lo que el cliente pidió. Posteriormente, se ingresa la orden en el sistema para que sea procesada en caja. Un registro incorrecto puede generar errores en cocina y reclamos del cliente. El tiempo óptimo para procesar el pedido en el sistema debe ser de entre 3 a 5 minutos.

Cuando el pedido es enviado a cocina, se debe mantener una comunicación constante garantizando que el pedido saldrá en el menor tiempo posible, especialmente en horas de mayor concurrencia.

El proceso finaliza cuando el pedido es entregado al cliente o despachado para su entrega al motorizado. Antes de la entrega, se deberá verificar por última vez si el pedido está completo. El tiempo de preparación óptimo varía según el plato, pero no debería tardar más de 20 minutos.

# PROCESO OPERATIVO DE COMPRAS

## Proceso operativo de compras



**Descripción:**

Este proceso es responsabilidad directa del jefe de área o del colaborador designado. Aunque es responsabilidad del encargado de cada área comunicar los insumos que hacen falta para realizar la compra. Su correcta ejecución garantiza la continuidad del servicio y la disponibilidad de los productos.

El proceso inicia con la revisión del stock de insumos. Se revisa el inventario y se elabora una lista de requerimiento. Se deben identificar los productos que se encuentran en niveles bajos, considerando los tiempos que tomará que los insumos lleguen al local, prestando especial atención a vegetales y proteínas.

Una vez identificadas las necesidades, se procesará la lista de requerimiento, se elabora un presupuesto y se comunica a los proveedores.

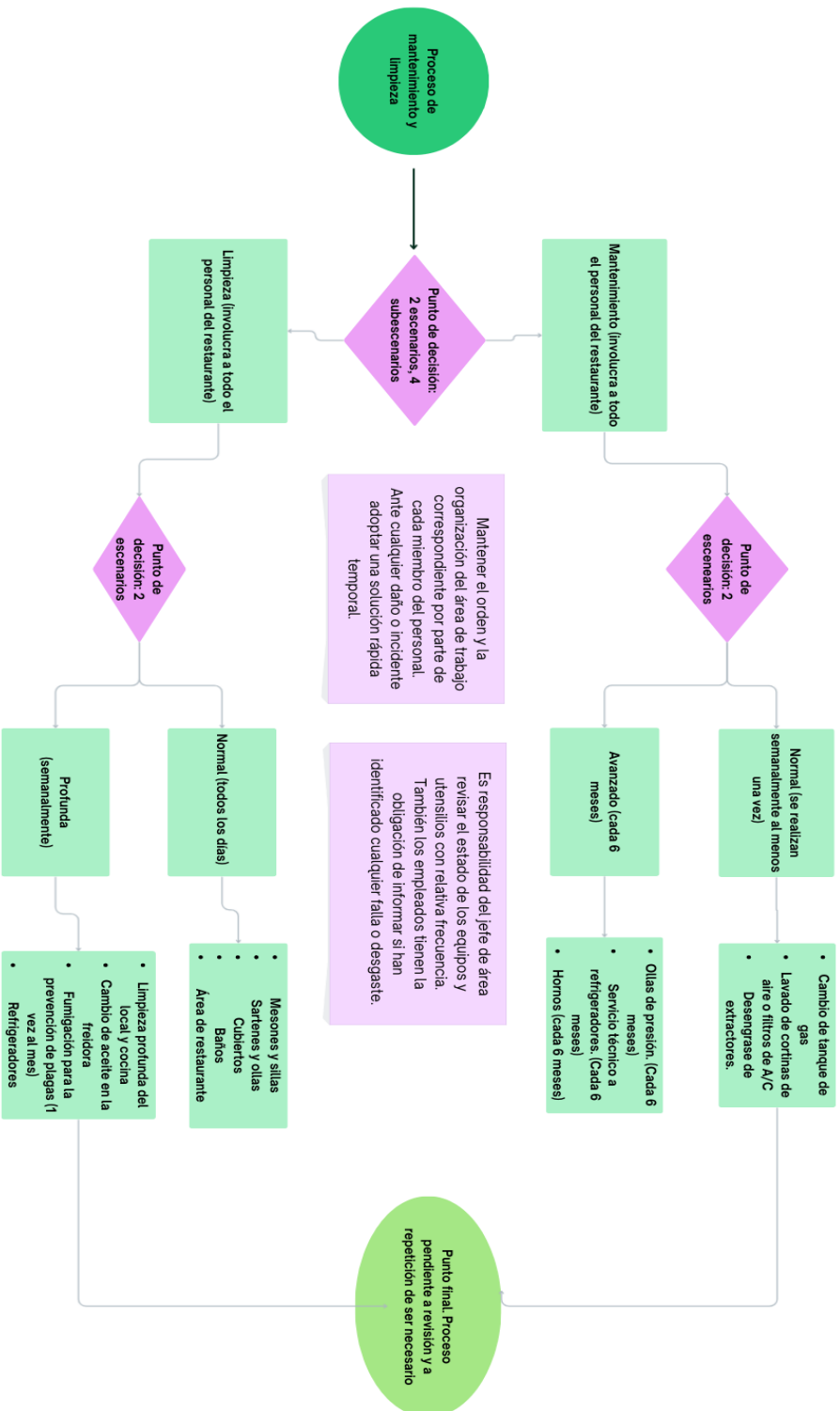
Es importante anticiparse a la demanda, especialmente en días de mayor afluencia, feriados y días festivos. Insumos como proteínas, granos, tortillas, salsas, condimentos, envasados, etc, suelen pedirse dos veces por semana. Otros vegetales y alimentos frescos se piden de 2 a 3 veces por semana.

Al momento de recibir los insumos, se debe realizar la verificación del estado y cantidades de los alimentos. De existir productos que no cumplan los estándares se comunica con el proveedor. Los días de arribo de los insumos suelen ser los viernes, domingos y en ocasiones especiales, los miércoles. El proceso de ingreso y registro de insumos los realizan el encargado de cocina y un encargado de caja.

Finalmente, los insumos ingresados deben de sumarse al inventario correctamente, manteniendo el orden y almacenamiento adecuados.

# Proceso de mantenimiento y limpieza

## PROCESO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA



**Descripción:**

Este proceso involucra a todo el personal del restaurante y debe cumplirse de manera constante antes, durante y después de la jornada laboral. Su objetivo es mantener condiciones adecuadas de higiene, orden y funcionamiento de las áreas y equipos.

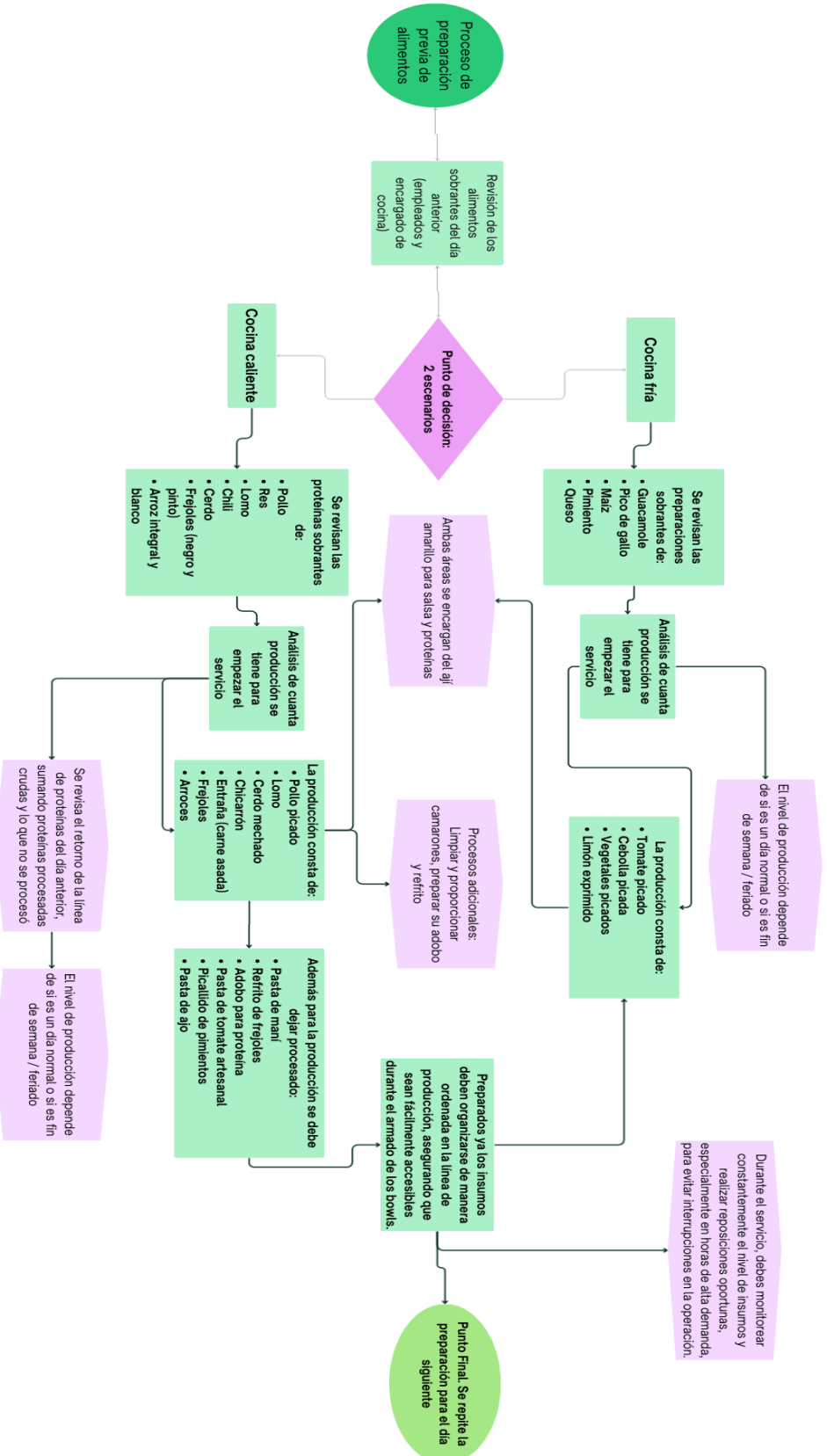
Durante el servicio, cada colaborador debe mantener limpia su estación de trabajo y organizados sus utensilios permitiendo que el trabajo se lleve a cabo de manera más eficiente y segura.

El proceso se divide en dos ramas, una para el mantenimiento y otra de limpieza. Ambas especifican las distintas actividades que se deben realizar con su respectiva frecuencia.

Además, es responsabilidad del jefe de área revisar el estado de los equipos y utensilios con relativa frecuencia. También los empleados tienen la obligación de informar si han identificado cualquier falla o desgaste. Se debe tomar en cuenta que existen diferentes entes reguladores externos en cuanto a la salubridad y el funcionamiento de equipos en los restaurantes.

# Proceso de preparación previa de alimentos

## PROCESO DE PREPARACIÓN PREVIA DE ALIMENTOS



**Descripción:**

Este proceso debe realizarse antes del inicio del servicio y es clave para garantizar rapidez y eficiencia durante el servicio.

El personal de cocina inicia la jornada revisando la planificación diaria y preparando los insumos necesarios. Esto incluye tareas como el porcionado de proteínas, la preparación de bases, acompañantes y salsas, siguiendo los procesos establecidos. En este proceso, las tareas varían en relación al área de cocina fría y cocina caliente.

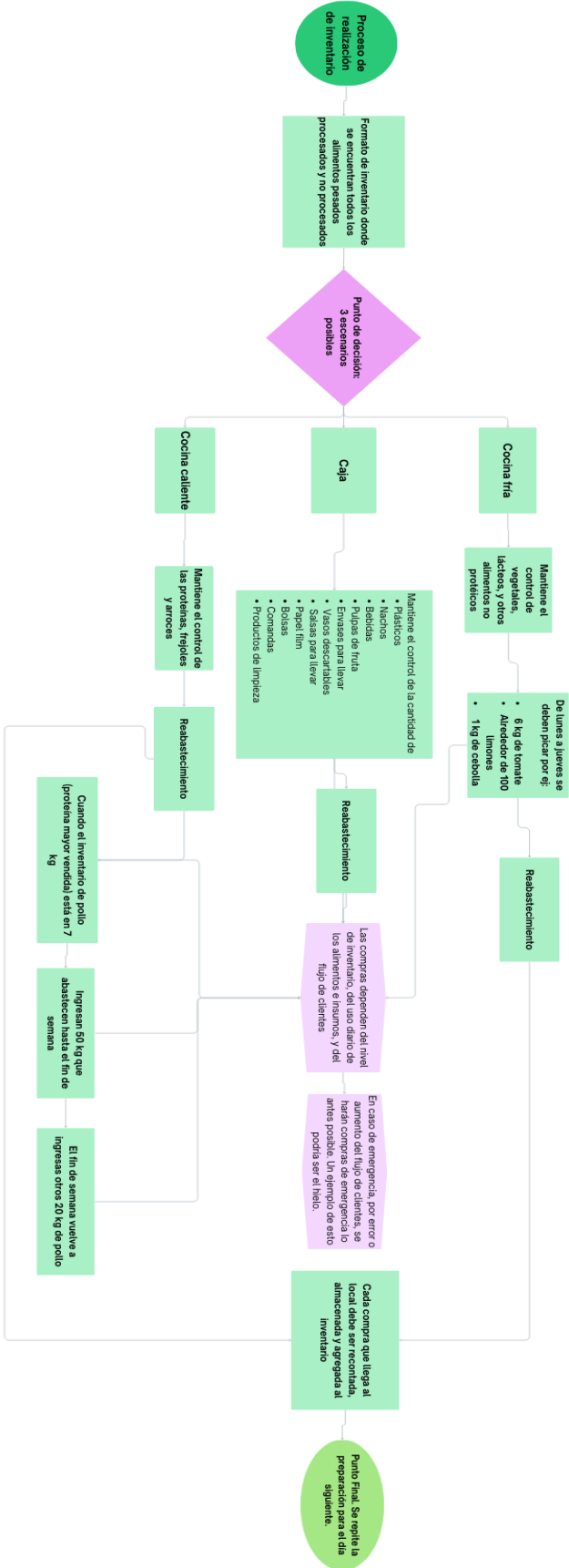
Ambas ramas del proceso siguen una línea de preparación que consta en: recibir el turno, revisar sobrantes y revisar las cantidades de insumos necesitados para la producción. Es importante no olvidar para ambos casos que el nivel de producción depende de si se trata de un día normal, un fin de semana o feriado.

Una vez preparados, los insumos deben mantenerse de manera ordenada en la línea de producción, asegurando que sean fácilmente accesibles durante el armado de los platos.

Durante el servicio, se debe mantener el monitoreo constantemente del nivel de insumos para realizar las reposiciones oportunas, especialmente en horas de alta demanda, para evitar interrupciones en la operación. Al finalizar el proceso, se deja todo organizado para el día siguiente.

# PROCESO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIO

## Proceso de realización de inventario



**Descripción:**

El proceso de inventario debe realizarse al cierre de cada turno y es fundamental para el control operativo del restaurante.

Cada colaborador es responsable de contabilizar todos los insumos disponibles al terminar su servicio, registrando de manera clara los productos utilizados y los que permanecen en stock, ya sean productos procesados o no. Es importante realizar este conteo con atención para evitar errores.

El proceso inicia con 3 puntos de decisión los cuales se dividen por áreas. Cada una de estas se ocupa de su propia sección de inventario y se toman diferentes medidas para contabilizar, clasificar, guardar y almacenar los diferentes insumos.

Al finalizar el proceso se produce el reabastecimiento de cada categoría, no sin antes comparar los registros actuales con los del turno anterior para identificar diferencias o faltantes que sean clave. En caso de detectar inconsistencias, estas deben ser comunicadas inmediatamente al jefe de área. No olvidemos que una correcta realización del inventario permite planificar adecuadamente las compras y evitar quiebres de stock que afecten el servicio.

Cada compra que llega al local debe ser recontada, almacenada y agregada al inventario. En caso de emergencia, por error o aumento del flujo de clientes, se harán compras de emergencia lo antes posible.

## ACOTACIONES FINALES

- Para asegurar el correcto funcionamiento de los procesos descritos, se recomienda a jefes de área y personal:
- Utilizar este manual como guía diaria de trabajo. Consultando su contenido especialmente durante la capacitación de nuevos colaboradores.
- Mantener una comunicación clara y constante entre turnos y áreas, garantizando la continuidad de las operaciones de manera eficiente.
- Participar en capacitaciones periódicas sobre los procesos de higiene, seguridad alimentaria y buenas prácticas del servicio.
- Cumplir de manera estricta con las **normas de higiene y seguridad**, asegurando la inocuidad de los alimentos y la protección del personal.
- Respetar los **roles y responsabilidades definidos** para cada puesto de trabajo, evitando inconvenientes y promoviendo la eficiencia de trabajo.
- Aplicar los indicadores de control establecidos en cada proceso para evaluar la eficiencia y calidad del servicio.
- Recordar que este manual es un documento dinámico, sujeto a revisiones periódicas, por lo que su cumplimiento y retroalimentación son esenciales para la mejora continua del restaurant

