



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA
REDUCIR TIEMPOS DE ENTREGA EN LOS PRODUCTOS
TERMINADOS EN RESTAURANTE LA LUCHA SANGUCHERÍA
CRIOLLA. DISTRITO DE MIRAFLORES - LIMA 2024”

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autores:

Maria Alejandra Lalupu Marcelo

Julio Cesar Puitiza Florindez

Asesor:

Ing. Erick Humberto Rabanal Chávez

<https://orcid.org/0000-0002-1289-1221>

Lima - Perú

2024

INFORME DE SIMILITUD



Página 2 of 115 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega tmoic:1299786229

16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

» Bibliografía

Exclusiones

» N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

15%  Fuentes de Internet

3%  Publicaciones

4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

 **Texto oculto**

0 caracteres sospechosos en N.º de página

El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si adviertes algo extraño, lo marcamos como una alerta para que puedas revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

La Queremos expresar nuestro agradecimiento a todos aquellos que colaboraron con nosotros a lo largo de nuestra carrera universitaria, incluyendo a nuestros seres queridos, profesores y la institución educativa. Durante nuestro proceso de aprendizaje, enfrentamos desafíos y cometimos errores, pero siempre nos levantamos y aprendimos de ellos. Hoy, gracias a nuestra perseverancia y dedicación, hemos logrado completar esta etapa de nuestra formación académica. Este camino estuvo lleno de lecciones valiosas, obstáculos superados y, sobre todo, una actitud positiva que nos ha guiado en cada paso.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la universidad por todo este camino lleno de aprendizaje, por la oportunidad de conocer profesores de alto nivel académico. También nuestro asesor Erick Humberto Rabanal Chávez, por las asesorías y dedicación. Finalmente, agradecer a todos mis compañeros por todo el apoyo moral para continuar con la carrera universitaria.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INFORME DE SIMILITUD.....	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Antecedentes de la Empresa	14
1.1.1 Misión.....	14
1.1.2 Visión	14
1.1.3 Organigrama.....	15
1.1.4 Clientes.....	16
1.1.5 Actividades especializadas	16
1.2 Realidad Problemática	16
1.3 Realidad Problemática	18
1.4 Problemas Específicos	19
1.5 Justificación.....	20
1.6 Formulación de Objetivos	21
1.6.1 Objetivo general	21
1.6.2 Objetivos específicos.....	21
1.6.3 Alcances	22
1.6.4 Limitaciones	22
2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes del Trabajo de Investigación	23
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	23
2.1.2 Antecedentes internacionales	27
2.2 Gestión por Procesos	33
2.2.1 Definición y conceptos	33
2.2.2 Importancia y beneficios	36
2.2.3 Modelo y metodología.....	38
2.4.1 Retos.....	44

2.4.2	Oportunidades	45
2.5	Estrategias y Técnica para Reducir los Tiempos de Entrega.....	46
3.	CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	48
3.1	Contexto General	48
3.1.1	Proceso de Ingreso a la Empresa	48
3.1.2	Funciones del puesto actual	49
3.2	Desarrollo del Proyecto	50
3.2.1	Identificación del problema	50
3.2.2	Diagnostico situacional	51
3.2.2.1	Personal.....	51
3.2.2.2	Métodos.....	51
3.2.2.3	Materiales	51
3.2.2.4	Equipos	52
3.2.2.5	Espacio de trabajo.....	52
3.2.3	Cantidad de clientes promedio por día	53
3.2.4	Historial de ventas 2024	54
3.2.5	Proceso de entrenamiento del personal.....	55
3.2.6	Tiempo total de atención	56
3.2.7	Tiempo total de atención	58
3.2.8	Tiempos del proceso con respecto a la distribución de la cocina	58
3.2.9	Tiempo de preparación de productos y atención al cliente.....	59
3.3	Resultados del plan de mejora	62
3.3.1	Poka - Yoke.....	62
3.3.2	Flujo continuo.....	64
3.3.3	Mapeo de procesos	66
3.3.4	Proceso de Entrenamiento	67
3.3.5	Proceso de Atención al Cliente.....	69
3.3.6	Proceso de Preparación de Productos	71
3.3.7	Ciclo de Tiempos.....	73
3.4	Comparación de resultados.....	74
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
4.1	Conclusión	79
4.2	Relación con los objetivos específicos.....	79
4.3	Comparación con la literatura existente	79
4.4	Interpretación de los hallazgos	80
4.5	Interpretación de los hallazgos	80

REFERENCIAS	83
ANEXOS	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama de La Lucha Sanguchería Criolla	15
Gráfico 2: Diagrama de Ishikawa	19
Gráfico 3: Actividad del restaurante	53
Gráfico 4: Desempeño del sector de servicio	54
Gráfico 5: Comparativo de ventas 2023 vs 2024	73
Gráfico 6: Proceso actual de entrenamiento	73
Gráfico 7: Lay out actual del restaurante.....	76
Gráfico 8: DOP producción de pollo deshilachado.....	77
Gráfico 9: Lay out propuesto para el restaurante	83
Gráfico 10: Propuesta del proceso de entrenamiento.....	88
Gráfico 11: Propuesta del proceso de atención al cliente	90
Gráfico 12: DOP Nuevo – Preparación del sánduche deshilachado.....	92
Gráfico 13: Comparación de tiempos de servicios.....	96
Gráfico 14: Comparación de tiempos de preparación.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cantidad de clientes atendidos por día.....	71
Tabla 2: Cantidad de clientes encuestados	71
Tabla 3: Histórico de ventas 2023 vs 2024.....	72
Tabla 4: Tiempos de atención al cliente.....	74
Tabla 5: Tiempos de preparación de productos.....	75
Tabla 6: Tiempos de entrega de productos	75
Tabla 7: Tiempos de atención y preparación de productos	78
Tabla 8: Horario de mayor afluencia de clientes	84
Tabla 9: Horario de abastecimiento.....	84
Tabla 10: Reducción de tiempos de entrega	95
Tabla 11: Indicador de mejora de tiempos.....	96

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se analizó una de las tiendas de Lucha Partners SAC, La Lucha Sanguchería Criolla del local de Miraflores.

El restaurante inicio operaciones hace 15 años y el crecimiento obliga a la cadena de sanguches a implementar nuevas herramientas para optimizar sus procesos y brindar productos de calidad en menor tiempo.

El objetivo principal que tratará el presente trabajo es la implementación de la gestión por procesos con el fin de reducir los tiempos de entrega de los productos terminados. La problemática actual se centra en varios aspectos críticos que impactan negativamente en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Entre estos aspectos se encuentran los tiempos de preparación de los sánquches, tiempos de atención al cliente, un lay out de la tienda poco optimizado, la falta de entrenamiento del personal, la ausencia de una orientación clara para la planificación y abastecimiento de los alimentos, el proceso completo de la atención al cliente y el tiempo completo desde el inicio de la atención hasta la entrega del producto final.

Para abordar estos problemas, se propone una serie de estrategias enfocadas en la gestión por procesos. En primer lugar, la falta de entrenamiento del personal que se identificó como un factor determinante en los retrasos de la preparación y entrega de los alimentos. La capacitación insuficiente en técnicas de preparación y manejo de tiempos genera inconsistencias en la calidad del servicio y prolonga el tiempo de espera del cliente. Por lo tanto, se propone un programa de entrenamiento integral que cubra desde la manipulación de alimentos hasta la atención al cliente, con un enfoque en la estandarización de procesos.

Asimismo, el lay out actual de la tienda presenta deficiencias que afectan la fluidez del trabajo. La disposición de los equipos y estaciones de trabajo no favorece un flujo eficiente de las operaciones, lo que resulta en tiempos muertos y desplazamientos innecesarios del personal. Para mejorar esta situación, se sugiere una reestructuración del lay out basado en principios de ergonomía y eficiencia operativa, facilitando así un entorno de trabajo más ordenado y productivo.

Otro punto crítico identificado es la falta de orientación clara para la planificación y abastecimiento de los alimentos, lo que provoca desorganización y pérdida de tiempo durante la preparación de los ingredientes. La implementación de un sistema de mise en place estandarizado permitirá que cada miembro del equipo tenga claro su rol y responsabilidades, asegurando que todos los ingredientes y utensilios necesarios estén preparados y en su lugar antes del inicio del servicio.

La implementación de la gestión por procesos permitirá al restaurante La Lucha Sanguchería Criolla de Miraflores optimizar sus operaciones, reducir los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente. Este enfoque basado en procesos no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también proporcionará una base sólida para el crecimiento y la expansión futura del negocio.

La adopción de un enfoque de gestión por procesos, acompañado de un programa de entrenamiento adecuado, una reestructuración del lay out y una clara orientación para la planificación y abastecimiento de los alimentos, permitirá enfrentar los desafíos actuales y alcanzar una mayor competitividad en el mercado.

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el competitivo sector gastronómico, La Lucha Sanguchería Criolla ha destacado durante los últimos 15 años por ofrecer productos de alta calidad y un servicio orientado a la satisfacción del cliente. Sin embargo, la tienda del local de Miraflores ha enfrentado recientemente varios desafíos que amenazan con afectar su reputación y rentabilidad. Durante el año 2023, las ventas promedio de esta tienda alcanzaron los 1.5 millones de soles. No obstante, en lo que va del 2024, las ventas han disminuido a un promedio de 1 millón de soles, representando una reducción del 9%.

Esta disminución en las ventas se ha visto acompañada por un incremento en las quejas de los clientes. Actualmente, la tienda cuenta con alrededor de 20 formatos de libro de reclamaciones llenos, de los cuales el 90% corresponden a demoras en la entrega de los sándwiches. Estas demoras no solo impactan negativamente en la percepción del cliente, sino que también reflejan problemas internos en los procesos operativos.

Otro indicador preocupante es el aumento en los niveles de merma. En el 2023, la merma representó el 2.3% de las ventas, equivalente a 200 mil soles al año. En lo que va del 2024, este porcentaje ha aumentado a 1.2%, sumando 58 mil soles en menos de seis meses. Este incremento en la merma no solo representa una pérdida económica significativa, sino que también evidencia ineficiencias en la gestión de recursos y la planificación.

Ante este panorama, se hace imperativo implementar estrategias que permitan optimizar los procesos operativos del restaurante. El objetivo principal de este trabajo es la implementación de la gestión por procesos con el fin de optimizarlos y mejorar la satisfacción del cliente. La gestión por procesos se centrará en aspectos críticos como los tiempos de preparación de los sándwiches, los tiempos de atención al cliente, la optimización del lay out de la tienda, el entrenamiento del personal, y la planificación y abastecimiento de los alimentos.

A través de un análisis detallado y la propuesta de soluciones concretas, este trabajo busca no solo resolver los problemas actuales, sino también establecer una base sólida para el crecimiento y la mejora continua del restaurante. La implementación de estas mejoras permitirá a la tienda enfrentar

los desafíos actuales, reducir las pérdidas económicas, y recuperar la confianza y preferencia de sus clientes.

1.1 Antecedentes de la Empresa

La Lucha Sanguchería Criolla fue fundada el 15 de agosto de 2009 por César Taboada, natural de Catacaos, Piura, y graduado como contador de la Universidad Católica del Perú. La idea surgió cuando César Taboada llegó a Lima desde su natal Piura y no encontró un lugar agradable donde pudiera disfrutar los sabores de su tierra.

Desde los 12 años, César tenía la visión de tener un negocio propio, y su sueño se cumplió en 2009 cuando se fundó el primer local en el distrito de Miraflores, Lima. La Lucha Sanguchería Criolla inició en un local del pasaje Champagnat de tan solo 10 m².

Hoy en día, La Lucha Sanguchería Criolla pertenece al grupo gastronómico Lucha Partners SAC, que cuenta con tres marcas adicionales: Siete Sopas, Fuente de Soda y Carbón de la Lucha. En total, cuentan con 25 locales en el Perú, 7 locales en Colombia, 1 local en México y tienen planes de expansión en España y Ecuador.

1.1.1 Misión

Servir a nuestros clientes con alegría, pasión y en un grato ambiente familiar, transmitiendo la identidad de nuestras raíces a través de nuestra comida y tradición.

1.1.2 Visión

Posicionarnos a nivel nacional e internacional como el estándar en el rubro del “fast casual”, brindando experiencias únicas, deliciosos sabores, tradición y un ambiente agradable.

1.1.4 Clientes

El público objetivo de la Lucha Sanguchería Criolla son jóvenes adultos que desean un sánduche de sabor auténtico, que nos identifican por trabajar con productos naturales y que están en busca de un excelente servicio en cualquier momento del día.

1.1.5 Actividades especializadas

- Preparación de sánduches
- Preparación de papas huayro
- Preparación de jugos, chocolate y café

1.2 Realidad Problemática

Desde hace quince años, el servicio de comida ha proporcionado grandes experiencias a sus clientes, estos no solo visitan un restaurante para cubrir una necesidad fisiológica, que es la alimentación, también los visitan por la experiencia que estos les brindan; no cabe duda de que este factor es la clave del éxito de estos establecimientos, por ello, los locales dedicados a la venta de alimento se han tenido que ir acoplando y adaptando para obtener buenos resultados, (Martorell, 2018).

Se ha reconocido que la gestión de los tiempos de entrega de los productos terminados en restaurantes es una preocupación de gran relevancia en la industria de servicios alimentarios. Según investigaciones anteriores, se ha observado que la ineficiencia en los procesos de producción y entrega de alimentos puede ocasionar demoras en la entrega de los productos terminados, lo cual tiene un impacto negativo en la satisfacción de los clientes y la rentabilidad del negocio (Smith et al., 2019, p. 25).

Estos hallazgos resaltan la importancia de implementar estrategias efectivas de gestión de tiempos de entrega en los restaurantes con el fin de mejorar la experiencia del cliente y garantizar el éxito operativo y financiero de la empresa.

“La falta de estandarización en los procesos de capacitación y entrenamiento del personal también puede contribuir a la variabilidad en los tiempos de entrega de los productos terminados, lo que afecta la calidad y el desempeño del servicio” (García et al., 2018, p. 48).

La falta de una metodología clara y estructurada para la gestión de procesos en restaurantes ha sido identificada como una limitación en la eficiencia operativa, según reportes de la Asociación de Restaurantes y Servicios de Alimentación, la falta de una gestión por procesos adecuada puede resultar en ineficiencias en la producción, altos costos de operación y una menor competitividad en el mercado (Arsa, 2020, p. 12).

Además, la falta de herramientas y enfoques específicos, como Lean, Poka Yoke, flujo continuo, mapeo de procesos y ciclo de tiempo, puede limitar la capacidad de los restaurantes para mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de entrega de los productos terminados (Díaz et al., 2017, p. 63).

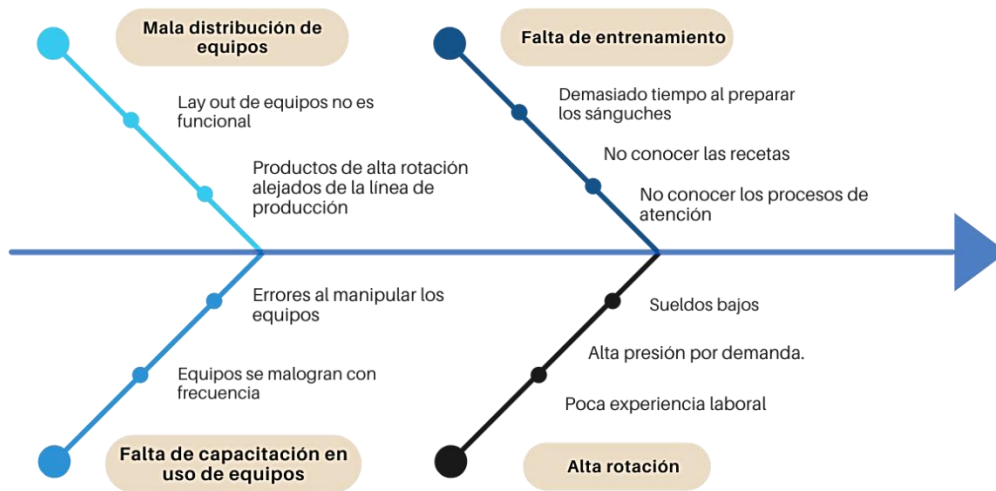
Según García (2020), la industria de la gastronomía no solo se destaca por ofrecer una experiencia culinaria de calidad, sino también por la atención y eficiencia en el servicio al cliente. Por lo tanto, resulta crucial implementar la gestión de procesos en todas las áreas de este sector con el fin de optimizar el tiempo y los recursos involucrados. Esta implementación abarca desde la gestión de proveedores hasta la entrega del producto finalizado.

En lo que va del 2024, La Lucha Sanguchería Criolla del local de Miraflores, presenta 20 reclamos y 18 quejas en el libro de reclamaciones. Esto no solo impacta en la satisfacción del cliente, sino también en la reputación del restaurante. En cuanto a las pérdidas económicas, estas superan los diez mil soles hasta el momento. Por ello, se utilizará el diagrama de Ishikawa para analizar las posibles causas del problema, que es la demora en los tiempos de entrega de productos terminados.

1.3 Realidad Problemática

Para la formulación del problema de La Lucha Sanguchería, se empleó el diagrama de Ishikawa, cuyos resultados los observamos a continuación:

Gráfico 2: Diagrama de Ishikawa – La Lucha Sanguchería



Fuente: Elaboración propia (2024)

A raíz del diagnóstico, la formulación del problema general es el siguiente:

¿En qué medida, la implementación de la gestión por procesos logrará reducir los tiempos de entrega de los productos terminados en La Lucha Sanguchería del distrito de Miraflores – Lima 2024?

1.4 Problemas Específicos

¿En qué medida la implementación de programas de capacitación de personal en el restaurante contribuirá a reducir los tiempos de entrega de productos terminados?

¿Cómo se puede mejorar de manera continua los procesos operativos del restaurante con el objetivo de reducir los tiempos de entrega de productos terminados?

¿Cuáles son los principales desperdicios identificados en los procesos del restaurante y cómo se pueden eliminar para agilizar los tiempos de entrega de productos terminados?

¿Cuáles son las estrategias efectivas para reducir los tiempos de preparación de los productos en el restaurante y cómo impactarán en la disminución de los tiempos de entrega?

¿Cuáles son las acciones que se pueden implementar para mejorar los tiempos de entrega de productos terminados?

¿En qué medida la optimización del tiempo total del proceso mediante la gestión por procesos contribuirá a la reducción de los tiempos de entrega de productos terminados?

1.5 Justificación

Se define como "el conjunto de argumentos que, desde el punto de vista teórico y empírico, sustentan la relevancia del problema y la necesidad de llevar a cabo la investigación" (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 60).

La implementación de la gestión de procesos para reducir los tiempos de entrega de productos terminados en el restaurante La Lucha Sanguchería Criolla del distrito de Miraflores es una necesidad práctica y esencial para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa del negocio.

En la industria de restaurantes, el tiempo de espera para recibir los productos terminados es un factor crítico que afecta la satisfacción del cliente. Si los tiempos de entrega son demasiado largos, los clientes pueden sentirse frustrados, impacientes o incluso abandonar el restaurante en busca de opciones más rápidas. Por lo tanto, implementar una gestión eficaz de procesos para reducir estos tiempos puede mejorar la satisfacción del cliente, aumentar la lealtad y, en última instancia, aumentar los ingresos.

Además, también pueden mejorar la eficiencia operativa. Si los procesos se optimizan adecuadamente, se pueden reducir los tiempos de espera, disminuir la cantidad de desperdicio y mejorar la calidad de los sándwiches. Esto puede ahorrar tiempo y costos de producción, lo que puede tener un impacto positivo en la rentabilidad del negocio.

En conclusión, la implementación de la gestión por procesos para reducir los tiempos de entrega de productos terminados no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también mejora la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, es una justificación práctica y necesaria para cualquier restaurante que busque mejorar su rendimiento y aumentar su competitividad en el mercado.

1.6 Formulación de Objetivos

1.6.1 *Objetivo general*

Determinar en qué medida, la implementación de la gestión por procesos logrará reducir los tiempos de entrega de los productos terminados del restaurante La Lucha Sanguchería Criolla del distrito de Miraflores

1.6.2 *Objetivos específicos*

Diseñar e implementar un programa de capacitación para el personal del restaurante, enfocado en mejorar sus habilidades y conocimientos relacionados con la eficiencia en la entrega de productos terminados.

Establecer un sistema de mejora continua que involucre la identificación y solución de problemas operativos en el restaurante, con el fin de agilizar los tiempos de entrega de productos terminados.

Analizar y eliminar los desperdicios identificados en los procesos del restaurante, implementando estrategias como la reducción de tiempos de espera, el uso eficiente de recursos y la optimización de flujos de trabajo.

Implementar técnicas y herramientas para reducir los tiempos de preparación de los productos en el restaurante, como la estandarización de procesos, la optimización de la organización de la cocina y el uso de tecnología adecuada.

Establecer indicadores de desempeño y seguimiento para evaluar y mejorar los tiempos de entrega de productos terminados en el restaurante La Lucha Sanguchería Criolla del distrito de Miraflores.

Aplicar la gestión por procesos en todas las etapas del flujo de trabajo del restaurante, desde la recepción de insumos hasta la entrega final de los productos terminados, con el objetivo de optimizar el tiempo total del proceso y reducir los tiempos de entrega.

1.6.3 Alcances

Restaurantes de un tipo o ubicación específica: El estudio se limitará a un restaurante de comida rápida en la ciudad de Lima Metropolitana.

Procesos específicos: El enfoque estará en la gestión por procesos relacionada con la preparación y entrega de platos principales y bebidas, excluyendo otros procesos como la gestión de compras, la gestión de inventario, o la gestión del personal.

Métricas de desempeño específicas: El estudio se basará en la reducción de los tiempos de entrega en minutos por pedido, la mejora del porcentaje de cumplimiento de los tiempos de entrega, y la disminución del número de quejas de los clientes relacionados con los tiempos de entrega.

1.6.4 Limitaciones

Tamaño de la muestra: La implementación se realizará en un solo restaurante debido a restricciones de tiempo y recursos, lo que podría limitar la generalización de los resultados a una población más amplia de restaurantes.

Factores externos: La implementación no considerará factores externos como condiciones climáticas, congestión del tráfico, o restricciones legales que podrían afectar los tiempos de entrega en los restaurantes.

Limitaciones de tiempo: La implementación llevará a cabo durante un período de tiempo limitado, lo que podría tener un impacto en la recopilación de datos y la conclusión de los resultados.

Disponibilidad de datos: La disponibilidad y precisión de los datos recopilados, como los tiempos de entrega registrados en los sistemas del restaurante, podrían tener limitaciones y afectar la exactitud de los resultados.

2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del Trabajo de Investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Escudero Chávez, R. (2018). Mejora de la eficiencia operativa en la cadena de suministro de una empresa de restaurantes a través de la implementación de un sistema de gestión de procesos.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La tesis propone la implementación de un sistema de gestión de procesos en una empresa de restaurantes para mejorar la eficiencia operativa de la cadena de suministro y optimizar los costos, tiempos de entrega y calidad del servicio al cliente. La simulación de los procesos propuestos mostró una mejora significativa en la eficacia y eficiencia de la cadena de suministro.

El objetivo de este estudio consistió en proponer la aplicación de un sistema de gestión de procesos en una compañía del sector gastronómico con el fin de mejorar la eficiencia operativa de la cadena de suministro, así como optimizar los costos, los tiempos de entrega y la calidad del servicio ofrecido a los clientes, optimizar los costos, tiempos de entrega y calidad del servicio al cliente.

Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo un análisis de la situación actual de la cadena de suministro de la empresa, identificando sus principales problemas y limitaciones. Luego se propuso la implementación de un sistema de gestión de procesos basado en la norma ISO 9001:2015, y se realizó una simulación de los procesos propuestos para evaluar su eficacia y eficiencia.

Los resultados obtenidos mostraron que la implementación del sistema de gestión de procesos propuesto permitió mejorar la eficiencia operativa de la cadena de suministro de la empresa, reduciendo los costos, optimizando los tiempos de entrega y mejorando la calidad del servicio al cliente.

Valencia, C. (2019). Diseño y simulación de un modelo de gestión de procesos en un restaurante para la reducción de tiempos de espera en el servicio de atención al cliente. Universidad de San Martín de Porres.

Para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo un análisis de la situación actual del restaurante, identificando los procesos críticos y los cuellos de botella. A

partir de esta información, se diseñó un modelo de gestión de procesos que permitió mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de espera en el servicio de atención al cliente.

El modelo propuesto se simuló en un software especializado, permitiendo evaluar su eficacia en diferentes escenarios. Se realizaron pruebas en el restaurante para validar los resultados obtenidos en la simulación.

Los resultados de la tesis indican que la implementación del modelo de gestión de procesos permitió reducir los tiempos de espera en el servicio de atención al cliente, mejorando la satisfacción de los clientes y aumentando la eficiencia del restaurante. La tesis concluye que la implementación de un modelo de gestión de procesos puede ser una herramienta útil para mejorar la eficiencia en los procesos de un restaurante y mejorar la calidad del servicio al cliente.

Olano Carbajal, K. (2018). Estrategia de mejora de procesos para la reducción de tiempos en la preparación de los platos de comida en un restaurante de comida rápida. Universidad de Lima.

La Tesis se enfoca en la identificación y mejora de procesos en un restaurante de comida rápida ubicado en Lima, Perú. Para ello, se realizó un análisis exhaustivo de los procesos existentes y se identificaron los principales cuellos de botella. A partir de esto, se propusieron mejoras en los procesos de preparación de los alimentos y se llevaron a cabo pruebas para medir su efectividad.

Los resultados obtenidos demuestran que la implementación de la estrategia de mejora de procesos propuesta permitió reducir los tiempos de preparación de los platos de comida en un 33% en promedio, lo que significó una mejora significativa en la eficiencia del personal y la reducción del desperdicio de alimentos. Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de la gestión de procesos en la industria de servicios de alimentos y su potencial para mejorar la calidad del servicio al cliente y la rentabilidad del negocio.

En resumen, el objetivo principal de la tesis fue proponer una estrategia de mejora de procesos para reducir los tiempos en la preparación de los platos de comida en un restaurante de comida rápida, y los resultados obtenidos confirman su efectividad y su relevancia para la industria de servicios de alimentos.

Valdiviezo, G. (2018). Optimización de procesos en un restaurante de comida rápida para la reducción de tiempos de espera y aumento de la satisfacción del cliente. Pontificia Universidad Católica del Perú.

En esta tesis se aborda la mejora de la eficiencia en la cadena de suministro de un restaurante de comida rápida en Lima, Perú, mediante la aplicación de un enfoque de gestión de procesos. Se identifican y analizan los problemas en la cadena de suministro para mejorar la eficiencia en la preparación y entrega de los productos. Se proponen mejoras en la gestión de inventarios, el proceso de producción y la logística de entregas.

Tiene como objetivos identificar los problemas en la cadena de suministro del restaurante de comida rápida, analizar los procesos de producción y entrega para identificar áreas de mejora, implementar mejoras en la gestión de inventarios, proceso de producción y logística de entregas, y evaluar los resultados de las mejoras implementadas en la eficiencia de la cadena de suministro y la satisfacción del cliente.

Los resultados demuestran que la implementación de mejoras en la gestión de inventarios, el proceso de producción y la logística de entregas, permitieron mejorar la eficiencia en la cadena de suministro del restaurante. Se logró reducir el tiempo de espera de los clientes y mejorar la calidad de los productos entregados. Además, se aumentó la satisfacción del cliente, lo que se tradujo en un aumento en las ventas del restaurante. **Se concluye** que la gestión de procesos puede ser una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro de un restaurante y aumentar la satisfacción del cliente.

Torres Vargas, D. (2019). Implementación de un sistema de gestión de procesos para la reducción de tiempos de entrega en una cadena de restaurantes. Universidad Nacional de Ingeniería.

Esta investigación se enfoca en la optimización de los procesos de un restaurante de comida rápida para reducir los tiempos de espera de los clientes y aumentar su satisfacción, para ello, se aplicaron técnicas de mejora de procesos para analizar y mejorar los procesos de preparación de alimentos, toma de pedidos y entrega de alimentos, así como para optimizar la gestión de la calidad. El estudio se llevó a cabo en un restaurante de comida rápida en Lima, Perú, y se utilizó un enfoque de investigación-acción participativa.

La Tesis tuvo como objetivos analizar los procesos de un restaurante de comida rápida y determinar las oportunidades de mejora, implementar técnicas de mejora de procesos para optimizar los procesos de preparación de alimentos, toma de pedidos y entrega de alimentos, evaluar el impacto de las mejoras en los tiempos de espera de los clientes y su satisfacción.

Como resultados se obtuvieron los siguientes puntos: se identificaron oportunidades de mejora en los procesos de preparación de alimentos, toma de pedidos y entrega de alimentos, se implementaron mejoras en la gestión de la calidad y en la optimización de los procesos, se logró reducir significativamente los tiempos de espera de los clientes y aumentar su satisfacción.

Se concluyó que la optimización de procesos es una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente en un restaurante de comida rápida.

Martínez Quispe, J. (2017). Mejora de la eficiencia en los procesos de producción de un restaurante para la reducción de tiempos de espera. Universidad Privada del Norte.

La tesis se enfoca en la mejora de la eficiencia en los procesos de producción de un restaurante para la reducción de tiempos de espera y aumentar la satisfacción del cliente. El estudio se realizó en un restaurante de comida rápida ubicado en la ciudad de Trujillo, Perú. Se analizaron los procesos de producción y se identificaron los puntos críticos en los que se generaban demoras y retrasos en la entrega de los pedidos. Se propusieron mejoras en los procesos de producción y se implementaron medidas para reducir los tiempos de espera.

El objetivo fue analizar los procesos de producción del restaurante para identificar los puntos críticos en los que se generan demoras y retrasos en la entrega de los pedidos, proponer mejoras en los procesos de producción para reducir los tiempos de espera, e implementar medidas para reducir los tiempos de espera y aumentar la satisfacción del cliente.

La implementación de las mejoras propuestas permitió reducir los tiempos de espera en un 30%. Los clientes expresaron mayor satisfacción con el servicio y la calidad de los alimentos. Además, se logró aumentar la eficiencia en los procesos de producción, lo que permitió reducir los costos de operación del restaurante.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Pérez, J. (2019). Mejora de la eficiencia en la gestión de procesos para reducir los tiempos de entrega de productos en un restaurante de comida rápida (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia.

La Tesis se enfoca en optimizar la gestión de procesos en un restaurante de comida rápida con el objetivo de reducir los tiempos de entrega de los productos y mejorar la satisfacción del cliente.

Para lograr estos objetivos, se aplicaron técnicas de mejora de procesos, como el análisis de flujo de procesos, el análisis de Pareto y la implementación de medidas de control de calidad. También se llevó a cabo una encuesta a los clientes para evaluar su nivel de satisfacción.

Los resultados de la investigación mostraron que la optimización de procesos puede reducir significativamente los tiempos de entrega de los productos y mejorar la satisfacción del cliente. Además, se identificaron las áreas críticas en el proceso de producción y se propusieron soluciones efectivas para mejorar la eficiencia del proceso.

En conclusión, la tesis demuestra que la gestión eficiente de procesos es una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente en un restaurante de comida rápida.

Gutiérrez, M. (2020). Aplicación de la gestión de procesos para la optimización del tiempo de entrega de platos en un restaurante de comida gourmet (Tesis de doctorado). Universidad de Buenos Aires.

En la Tesis se utilizó un enfoque de investigación-acción participativa para identificar las oportunidades de mejora en los procesos de preparación de alimentos, toma de pedidos y entrega de platos. Se implementaron técnicas de mejora de procesos para optimizar estos procesos y se evaluó el impacto de las mejoras en el tiempo de entrega de los platos. Los

resultados demostraron que la optimización de procesos puede mejorar significativamente la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Se tuvieron como objetivos: identificar oportunidades de mejora en los procesos de preparación de alimentos; Toma de pedidos y entrega de platos en un restaurante de comida gourmet; Implementar técnicas de mejora de procesos para optimizar estos procesos y evaluar el impacto de las mejoras en el tiempo de entrega de los platos.

Como resultados, se identificaron oportunidades de mejora en los procesos de preparación de alimentos, toma de pedidos y entrega de platos, se implementaron mejoras en la gestión de la calidad y en la optimización de los procesos, se logró reducir significativamente el tiempo de entrega de los platos y aumentar la satisfacción del cliente.

En conclusión, la aplicación de la gestión de procesos es una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente en un restaurante de comida gourmet. La identificación de oportunidades de mejora y la implementación de técnicas de mejora de procesos pueden reducir significativamente el tiempo de entrega de los platos, lo que se traduce en una mejor experiencia del cliente y un aumento de la rentabilidad del negocio. Se recomienda a otros restaurantes de comida gourmet que consideren la aplicación de la gestión de procesos como una estrategia para mejorar su eficiencia y satisfacción del cliente.

García, L. (2021). Mejora de la gestión de procesos para reducir los tiempos de entrega de alimentos en un restaurante de comida mexicana (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de México.

La presente tesis se enfoca en mejorar la gestión de procesos en un restaurante de comida mexicana para reducir los tiempos de entrega de alimentos y mejorar la satisfacción del cliente. Se utilizó una metodología de investigación-acción participativa para identificar los problemas en los procesos y aplicar mejoras en la preparación de alimentos, toma de pedidos y entrega de alimentos. Los resultados demostraron que las mejoras en la gestión de procesos pueden reducir significativamente los tiempos de espera y mejorar la satisfacción del cliente.

El objetivo de esta tesis es mejorar la eficiencia de la gestión de procesos en un restaurante de comida mexicana para reducir los tiempos de entrega de alimentos y mejorar la satisfacción del cliente. Se utilizará una metodología de investigación-acción participativa para identificar los problemas en los procesos y aplicar mejoras en la preparación de alimentos, toma de pedidos y entrega de alimentos.

Se identificaron oportunidades de mejora en los procesos de preparación de alimentos, toma de pedidos y entrega de alimentos. Se aplicaron técnicas de mejora de procesos para optimizar la gestión de la calidad y reducir los tiempos de espera de los clientes. Se mejoró el flujo de trabajo en la cocina y se implementó un sistema de seguimiento de pedidos para asegurar la entrega oportuna de los alimentos. Los resultados demostraron una reducción significativa en los tiempos de espera y una mejora en la satisfacción del cliente.

En conclusión, la gestión de procesos es una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia en un restaurante de comida mexicana y reducir los tiempos de entrega de alimentos. Se demostró que la metodología de investigación-acción participativa es útil para identificar los problemas en los procesos y aplicar mejoras. Las mejoras en la gestión de calidad y el flujo de trabajo en la cocina son clave para lograr una reducción significativa en los tiempos de espera y mejorar la satisfacción del cliente. En resumen, la implementación de la gestión de procesos es fundamental para el éxito de cualquier restaurante de comida mexicana.

García, A. (2018). Mejora de la calidad del servicio en restaurantes mediante la aplicación de la gestión de procesos. Tesis de Maestría. Universidad de Costa Rica.

Esta tesis se enfoca en la mejora de la calidad del servicio en restaurantes a través de la aplicación de la gestión de procesos. Se realizó un estudio en un restaurante en Costa Rica para identificar los problemas en la gestión de procesos y aplicar técnicas de mejora para solucionarlos. Los resultados demostraron una mejora significativa en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente.

El objetivo principal de esta investigación es mejorar la calidad del servicio en restaurantes mediante la aplicación de la gestión de procesos. Los objetivos específicos

incluyen identificar los problemas en la gestión de procesos en un restaurante en Costa Rica, aplicar técnicas de mejora de procesos para solucionarlos y evaluar la efectividad de las mejoras en la calidad del servicio.

Se identificaron problemas en la gestión de procesos del restaurante, tales como la falta de coordinación entre el personal y la falta de un sistema de seguimiento de los pedidos. Se implementaron técnicas de mejora de procesos para solucionar estos problemas, como la creación de un sistema de seguimiento de pedidos y la mejora de la comunicación entre el personal. Los resultados mostraron una mejora significativa en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente, lo que se reflejó en un aumento en las ventas del restaurante.

Concluimos que la aplicación de la gestión de procesos puede mejorar significativamente la calidad del servicio en restaurantes. La identificación de problemas en la gestión de procesos y la aplicación de técnicas de mejora puede llevar a una mejora en la eficiencia, la satisfacción del cliente y las ventas del restaurante. Se recomienda que los restaurantes implementen la gestión de procesos como una herramienta para mejorar su calidad de servicio.

Fernández, J. (2020). Implementación de la gestión de procesos para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro de un restaurante de comida rápida. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia.

Esta tesis se enfoca en la implementación de la gestión de procesos para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro de un restaurante de comida rápida. Se realizó un análisis de la cadena de suministro del restaurante para identificar oportunidades de mejora, se definieron los procesos críticos de la cadena de suministro y se implementaron mejoras utilizando técnicas de gestión de procesos. Los resultados muestran que la implementación de la gestión de procesos puede mejorar la eficiencia en la cadena de suministro de un restaurante de comida rápida y reducir costos.

El objetivo principal es implementar la gestión de procesos para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro de un restaurante de comida rápida. Los objetivos específicos son: identificar oportunidades de mejora en la cadena de suministro del restaurante, definir los

procesos críticos de la cadena de suministro, implementar mejoras en los procesos críticos de la cadena de suministro utilizando técnicas de gestión de procesos y evaluar el impacto de las mejoras en la eficiencia de la cadena de suministro del restaurante.

Se identificaron oportunidades de mejora en la cadena de suministro del restaurante, especialmente en los procesos de recepción de mercancías y almacenamiento. Se definieron los procesos críticos de la cadena de suministro y se implementaron mejoras en los procesos de recepción de mercancías, almacenamiento y distribución a las tiendas. Las mejoras incluyeron la implementación de procedimientos estandarizados para la recepción de mercancías y el almacenamiento, así como la utilización de sistemas de información para la gestión de inventarios. Los resultados muestran que la implementación de la gestión de procesos puede mejorar significativamente la eficiencia en la cadena de suministro del restaurante y reducir costos.

Concluimos que la implementación de la gestión de procesos es una herramienta efectiva para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro de un restaurante de comida rápida. La identificación de oportunidades de mejora y la implementación de mejoras en los procesos críticos de la cadena de suministro pueden generar importantes beneficios en términos de reducción de costos y mejora de la eficiencia. Es importante que las empresas de comida rápida consideren la implementación de la gestión de procesos como una herramienta para mejorar la eficiencia en su cadena de suministro y, en consecuencia, mejorar su competitividad en el mercado. Torres, L. (2019). Aplicación de la gestión de procesos para mejorar la eficiencia en el servicio en un restaurante de comida rápida en México. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.

La presente tesis se enfoca en la aplicación de la gestión de procesos para mejorar la eficiencia en el servicio de un restaurante de comida rápida en México. Se utilizó un enfoque mixto que involucró tanto la recopilación de datos cuantitativos como cualitativos. Se realizaron entrevistas a profundidad con empleados y se analizó la información a través de herramientas estadísticas. Los resultados mostraron que la implementación de la gestión de

procesos permitió mejorar la eficiencia en el servicio, reduciendo los tiempos de espera de los clientes y aumentando la satisfacción del cliente.

El objetivo principal fue aplicar la gestión de procesos para mejorar la eficiencia en el servicio de un restaurante de comida rápida en México. Para lograrlo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar los procesos involucrados en la operación del restaurante; Analizar los procesos identificados para identificar oportunidades de mejora; Diseñar e implementar mejoras en los procesos identificados; y Evaluar el impacto de las mejoras implementadas en la eficiencia del servicio.

Los resultados obtenidos indicaron que la aplicación de la gestión de procesos en el restaurante de comida rápida permitió mejorar la eficiencia del servicio. A través del análisis de los procesos identificados, se identificaron oportunidades de mejora en áreas como la comunicación entre los empleados, la organización de los espacios y la implementación de tecnologías para el procesamiento de pedidos. Al implementar las mejoras, se logró reducir significativamente los tiempos de espera de los clientes y aumentar su satisfacción. Además, los empleados también se vieron beneficiados al tener una mejor comprensión de los procesos y mayor capacidad para realizar su trabajo de manera eficiente.

Conclusiones: La implementación de la gestión de procesos en el restaurante de comida rápida permitió mejorar la eficiencia del servicio y aumentar la satisfacción del cliente. Los resultados obtenidos destacan la importancia de la gestión de procesos en la operación de los restaurantes, especialmente en aquellos que buscan ofrecer un servicio rápido y eficiente. Además, se destaca la importancia de involucrar a los empleados en el proceso de mejora, ya que su colaboración y participación fue clave para el éxito de la implementación. En conclusión, la aplicación de la gestión de procesos en el restaurante de comida rápida fue una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia del servicio y aumentar la satisfacción del cliente.

2.2 Gestión por Procesos

2.2.1 Definición y conceptos

Gestión por procesos: Según Mallar (2010), la gestión por procesos es una metodología de gestión empresarial que se enfoca en identificar, diseñar, ejecutar y mejorar continuamente los procesos de una organización con el objetivo de lograr eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.

Gestión de Procesos - Enfoque de Mejora Continua: "El enfoque de mejora continua en la gestión de procesos implica la identificación y eliminación constante de desperdicios, errores y actividades innecesarias en los procesos organizacionales, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia, calidad y satisfacción del cliente" (Smith, 2018, p. 65).

Gestión de Procesos - Mapeo de Procesos: "El mapeo de procesos es una herramienta utilizada en la gestión de procesos para identificar, visualizar y analizar los pasos y actividades de un proceso, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, eliminar redundancias y optimizar la secuencia de actividades" (González, 2017, p. 40).

Gestión de Procesos: "La gestión de procesos implica la identificación, el diseño y la optimización de los procesos de negocio para lograr mejoras significativas en los resultados críticos de los clientes y de la empresa" (Hammer, M. 2007).

Gestión de Procesos: "La gestión de procesos es un enfoque sistemático para la identificación, diseño, medición, monitoreo y control de los procesos de negocio con el objetivo de lograr mejoras en la calidad, el tiempo de entrega y el costo" (Harrington, H. J. 2010).

Gestión de Procesos: "La gestión de procesos es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar, ejecutar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización" (Rummler, G. A., & Brache, A. P. 2010).

Gestión de Procesos: "La gestión de procesos de negocio es la disciplina que se ocupa de modelar, analizar, diseñar, implementar, monitorear y controlar los procesos de negocio con el objetivo de mejorar el rendimiento de la organización" (Davenport, T. H. 2013).

Gestión de Procesos: "La gestión de procesos de negocio implica el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr mejoras sustanciales en el rendimiento, como la reducción de costos, el aumento de la calidad y la mejora de la velocidad de entrega" (Hammer, M. y Champy, J. 1994).

Gestión de Procesos: "La gestión de procesos de negocio es una disciplina que se enfoca en la identificación, diseño, medición, monitoreo y control de los procesos de negocio con el fin de mejorar la eficiencia, la efectividad y la calidad del servicio" (Manganelli, R. L. 2010).

Tiempos de entrega: Según Schmalr (2014), los tiempos de entrega se refieren al tiempo que transcurre desde que un producto terminado es solicitado por un cliente hasta que es entregado efectivamente en el restaurante, incluyendo todas las actividades involucradas en el proceso de preparación, empaque, distribución y entrega.

Tiempos de entrega en restaurantes - Optimización de Procesos de Cocina: "La optimización de procesos de cocina en restaurantes implica la identificación y eliminación de cuellos de botella, la reorganización de tareas y la mejora de la coordinación entre el personal de cocina, con el objetivo de reducir los tiempos de preparación y entrega de alimentos" (Pérez, 2016, p. 28).

Tiempos de entrega – Reducción y optimización: Según Vergas (2023), la reducción de tiempos de entrega de productos terminados implica la disminución de los tiempos en comparación con la situación actual, mediante la identificación y eliminación de actividades innecesarias o redundantes, la optimización de la secuencia de actividades, la mejora de la eficiencia y la eliminación de cuellos de botella en el proceso de entrega.

Tiempos de entrega en restaurantes: "El tiempo de entrega en un restaurante es uno de los factores más importantes que influyen en la satisfacción del cliente" (Muñoz, 2017).

Tiempos de entrega en restaurantes: "La gestión adecuada del tiempo de entrega en un restaurante puede generar una mejora significativa en la experiencia del cliente y, por ende, en la rentabilidad del negocio" (Jiménez, 2019).

Tiempos de entrega en restaurantes: "El tiempo de entrega en un restaurante no solo depende de la eficiencia en la cocina, sino también de la eficiencia en el servicio al cliente" (García, 2020).

Tiempos de entrega en restaurantes: "Es importante tener en cuenta que el tiempo de entrega en un restaurante puede variar según el tipo de comida y la complejidad del plato" (Pérez, 2018).

Tiempos de entrega en restaurantes: "Reducir el tiempo de entrega en un restaurante puede mejorar la satisfacción del cliente, pero también puede generar un aumento en la demanda y, por ende, en la complejidad de la operación" (Fernández, 2021).

Tiempos de entrega en restaurantes: "La evaluación y mejora continua de los tiempos de entrega en un restaurante es fundamental para garantizar la calidad del servicio y la fidelización del cliente" (Torres, 2019).

Productos terminados en restaurantes: Según Moreno (2012), los productos terminados en restaurantes se refieren a los platos, alimentos o productos listos para ser servidos a los clientes en un restaurante, incluyendo todos los productos preparados y empaquetados que están listos para ser entregados a los clientes de acuerdo con los pedidos realizados.

Productos terminados en restaurantes: "El término de productos terminados se refiere a los platillos y bebidas que han sido elaborados completamente y que están listos para ser servidos a los comensales" (Mora, 2018).

Productos terminados en restaurantes: "Los productos terminados en un restaurante son aquellos que han pasado por todas las etapas de preparación, desde la recepción de la materia prima hasta su cocción y presentación en el plato para ser servidos al cliente" (González, 2020).

Productos terminados en restaurantes: "En un restaurante, los productos terminados son aquellos que han sido cocinados y preparados para su consumo inmediato por los comensales" (López, 2017).

Productos terminados en restaurantes: "Los productos terminados en un restaurante son aquellos que han pasado por todas las fases de producción y que están listos para ser servidos al cliente en el momento en que se le soliciten" (García, 2019).

Productos terminados en restaurantes: "Los productos terminados en un restaurante son aquellos que han sido elaborados completamente y que están listos para ser servidos a los comensales, representando así el resultado final de todo el proceso de producción" (Martínez, 2021).

Productos terminados en restaurantes: "Los productos terminados en un restaurante son aquellos platillos que han sido preparados y cocinados adecuadamente, cumpliendo con las normas de calidad e higiene, y que están listos para ser servidos a los clientes" (Pérez, 2018). *Industria de restaurantes:* Según Moreno (2012), la industria de restaurantes se refiere al sector de servicios de alimentos que incluye a los restaurantes, cafeterías, bares, pizzerías, entre otros establecimientos similares.

2.2.2 Importancia y beneficios

La gestión por procesos es crucial para cualquier organización que busca mejorar su eficiencia operativa y alcanzar sus objetivos estratégicos. Este enfoque permite una mejor comprensión y control de los procesos internos, lo cual se traduce en múltiples beneficios para la empresa. A continuación, se detallan algunos de los beneficios más significativos de implementar la gestión por procesos:

a) Mejora de la Eficiencia

Uno de los principales beneficios de la gestión por procesos es la mejora en la eficiencia operativa. Al identificar y eliminar actividades redundantes o ineficientes, las organizaciones pueden optimizar el uso de sus recursos. Esto se logra mediante un análisis detallado de cada proceso para identificar cuellos de botella y áreas de desperdicio, permitiendo rediseñar los flujos de trabajo para maximizar la productividad.

En el contexto de La Lucha Sanguchería Criolla, la gestión por procesos permitirá identificar las etapas del proceso de preparación de los sándwiches que están causando demoras y reestructurarlas para reducir los tiempos de espera y aumentar la eficiencia general del restaurante.

b) Calidad Consistente

La estandarización de los procesos es otro beneficio crucial. Al definir y documentar procedimientos claros y consistentes, las organizaciones pueden asegurar que los productos y servicios se entreguen con un nivel constante de calidad. Esto no solo satisface a los clientes, sino que también reduce la variabilidad y los errores en la producción.

Esto permitirá que cada sánduche se prepare de acuerdo a los estándares específicos, asegurando que los clientes reciban productos de alta calidad en cada visita.

c) Reducción de Costos

La mejora de la eficiencia y la eliminación de desperdicios resultan en una reducción significativa de los costos operativo ayudando a las organizaciones a identificar áreas donde se están utilizando recursos de manera ineficiente y a implementar soluciones que reducen estos costos sin comprometer la calidad del producto o servicio.

En La Lucha Sanguchería Criolla, la gestión por procesos puede ayudar a reducir el desperdicio de ingredientes y materiales, lo que a su vez disminuirá los costos operativos y mejorará el margen de beneficio del restaurante.

d) Mayor Satisfacción del Cliente

Uno de los objetivos principales de cualquier empresa es satisfacer a sus clientes. La gestión por procesos contribuye a este objetivo al asegurar que los productos y servicios se entreguen de manera eficiente y con alta calidad. Los procesos optimizados resultan en tiempos de entrega más rápidos, lo que mejora la experiencia del cliente y aumenta la probabilidad de que vuelva y recomiende el negocio a otros.

La implementación de la gestión por procesos en La Lucha Sanguchería Criolla puede reducir significativamente los tiempos de espera de los clientes, aumentando su satisfacción y lealtad hacia el restaurante.

e) Mejora Continua

La gestión por procesos fomenta una cultura de mejora continua dentro de La Lucha Sanguchería Criolla. Utilizando herramientas y metodologías Lean, el restaurante puede establecer un enfoque sistemático para identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes necesarios de manera regular. Algunas de las herramientas lean que ayudarán a mejorar los procesos de La Lucha Sanguchería son: poka yoke, flujo continuo, mapeo de procesos, ciclo de tiempo.

Adoptar una cultura de mejora continua permitirá que el restaurante pueda adaptarse rápidamente a los cambios, a la demanda del mercado y a las expectativas de los clientes, manteniendo su competitividad a lo largo del tiempo.

En conclusión, la implementación de la gestión por procesos no solo optimizará sus operaciones internas, sino que también mejorará significativamente la experiencia del cliente, reducirá costos y asegurará una calidad constante en sus productos. Estos beneficios son cruciales para mantener y fortalecer la posición competitiva del restaurante en el mercado gastronómico peruano y a nivel internacional.

2.2.3 Modelo y metodología

Para implementar la gestión por procesos en La Lucha Sanguchería Criolla, se utilizarán diversas herramientas Lean que han demostrado ser eficaces en mejorar la operatividad, la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Las herramientas que se aplicarán son:

a) Poka Yoke

Es una técnica diseñada para evitar errores humanos mediante la creación de procesos y herramientas que hagan imposible o difícil equivocarse. En La Lucha Sanguchería Criolla, se implementarán dispositivos o señales que aseguren que los ingredientes correctos se utilicen en cada etapa de la preparación del sánduche. Esto reducirá la posibilidad de errores, mejorará la calidad del producto y disminuirá el desperdicio.

b) Flujo Continuo

El flujo continuo busca mantener el trabajo en movimiento constante, sin interrupciones ni demoras. En La Lucha Sanguchería Criolla, se aplicará a la línea de producción de sándwiches, asegurando que cada etapa del proceso esté perfectamente sincronizada. Esto reducirá el tiempo total desde que se recibe el pedido hasta que se entrega el sándwich, mejorando la rapidez del servicio y la satisfacción del cliente.

c) Mapeo de Procesos

Implica la visualización detallada de todos los pasos en un proceso para identificar áreas de mejora. En La Lucha Sanguchería Criolla, se mapeará el proceso de toma de pedidos y preparación de alimentos para revelar ineficiencias y permitir rediseños que optimicen el flujo de trabajo. Esto ayudará a identificar cuellos de botella y redundancias, proporcionando una base sólida para rediseñar los flujos de trabajo y mejorar la eficiencia.

d) Ciclo de Tiempo

Medir y analizar el tiempo que toma completar cada etapa del proceso es crucial para identificar áreas donde se pueden realizar mejoras. En La Lucha Sanguchería Criolla, el análisis del ciclo de tiempo ayudará a determinar los pasos más lentos del proceso y a implementar cambios que acelerarán la entrega de los productos. Esto permitirá identificar las etapas que toman más tiempo y desarrollar estrategias para acelerarlas.

Al integrar estas herramientas Lean en La Lucha Sanguchería Criolla, se optimizarán las operaciones internas, mejorará la experiencia del cliente, se reducirán costos y se asegurará una calidad constante en sus productos. Estos beneficios son cruciales para mantener y fortalecer la posición competitiva del restaurante en el mercado gastronómico peruano y a nivel internacional.

2.3 Contexto Actual del Sector

Según datos del INEI (2019), en el mes de diciembre de 2019 se registró un incremento del 4,60% en la actividad del sector de restaurantes en comparación con el mismo período del año anterior. Además, se destaca que este sector ha experimentado un crecimiento constante durante 33 meses consecutivos.

Previo a la pandemia, el sector gastronómico tenía un crecimiento aproximado de 3% anual, esto se vio paralizado durante los años 2020 y 2021 debido a la pandemia; para este 2022, este sector se viene recuperando de manera rápida, por ellos, nos enfocamos en estadísticas previas al Covid – 19, (INEI, 2019).

Basándonos en el reporte de estadísticas institucionales de Indecopi, podemos concluir que los reclamos presentados en el libro de reclamaciones de diferentes sectores comerciales a nivel nacional de enero a marzo 2021 fueron 30662, de los cuales, 21681 pertenecen a Lima y Callao, (Indecopi, 2019)

Durante el período comprendido entre enero y marzo de 2021, el sector de restaurantes y bares se vio afectado por una serie de reclamaciones, 721 reclamos fueron presentados ante Indecopi. Según dicho informe, este sector ocupó el décimo puesto en cuanto a incidencias registradas en los libros de reclamaciones. Estos datos demuestran que los consumidores no han sido ajenos a manifestar sus insatisfacciones en relación con los servicios y productos ofrecidos por los restaurantes y bares. Es evidente la necesidad de abordar y solucionar las problemáticas planteadas por los clientes para mejorar la calidad del servicio en este sector en particular. INDECOPI. (2021). *Reclamos presentados por sector*.

INDECOPI.

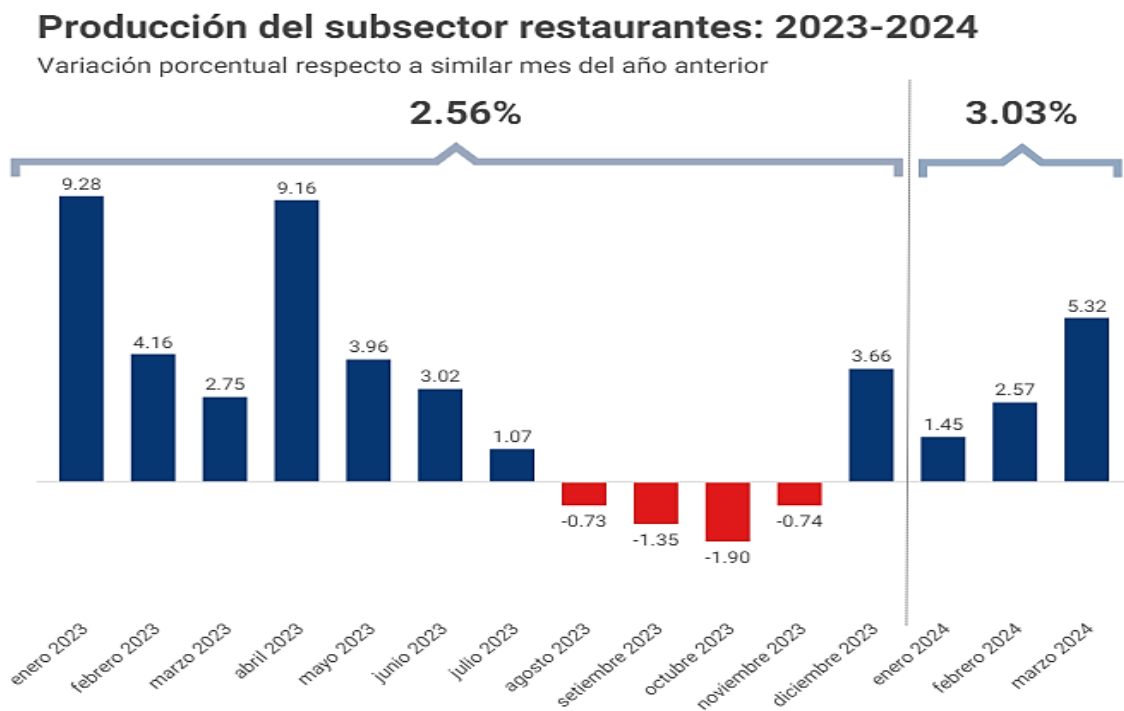
"La actividad de restaurantes creció 5,32% en marzo 2024, mostrando una tendencia ascendente desde diciembre 2023, debido a la evolución positiva de sus cuatro grandes componentes: actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas, otras actividades de servicio de comidas, servicio de bebidas y suministro de comidas por encargo. Entre enero y marzo de 2024, la actividad de restaurantes acumuló un incremento de 3,03% en comparación con el mismo periodo del 2023. En marzo 2024, el grupo de restaurantes aumentó 2,71%, impulsado por diversas promociones y la celebración de eventos especiales como el Día de la Mujer y Semana Santa, así como festivales gastronómicos" (INEI, 2024).

Referencia: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (

2024, 21 de mayo). Actividad de restaurantes creció 5,32% en marzo 2024.

Página de noticias del INEI.

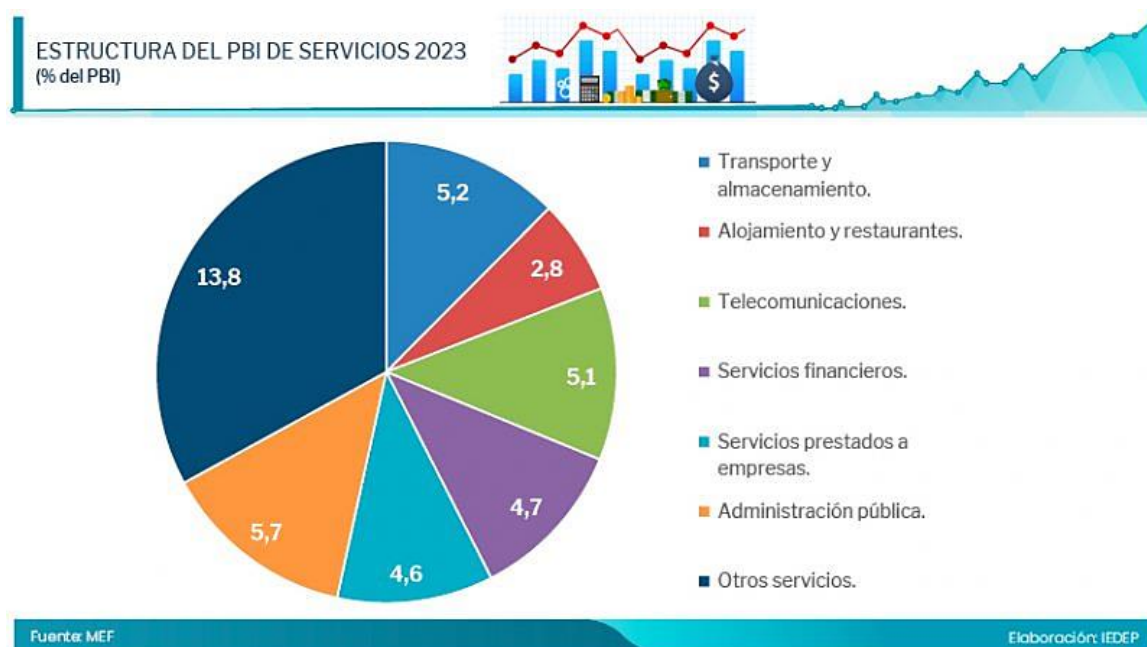
Gráfico 3: INEI – Actividad de restaurantes creció en marzo 2024.



INEI. (2024). Producción del subsector restaurantes: 2023-2024

"El rubro Alojamiento y Restaurantes acumuló una expansión del 2,7 % en los dos primeros meses del presente año, con resultados positivos en alojamiento (14,4 %) y restaurantes (2 %) debido a las festividades a nivel nacional y a que en los mismos meses de análisis en el año 2023 se vivían conflictos sociales" (Cámara de Comercio de Lima, 2024).

Gráfico 4: Cámara de comercio de lima – Desempeño del sector de servicios 2024.



INEI. (2024). Estructura del PBI de servicios 2023

2.4 Retos y Oportunidades del Sector

La implementación de la gestión por procesos en La Lucha Sanguchería Criolla presenta una serie de retos y oportunidades que deben ser considerados para asegurar el éxito de la implementación. A continuación, se detallan algunos de los principales retos y oportunidades identificados:

2.4.1 Retos

a) Resistencia al Cambio:

Implementar nuevas metodologías y herramientas puede encontrar resistencia entre el personal acostumbrado a los métodos tradicionales. Superar esta resistencia requerirá una gestión del cambio efectiva, incluyendo capacitación continua y comunicación clara sobre los beneficios esperados.

b) Capacitación del Personal:

La adopción de herramientas Lean como poka yoke, flujo continuo, mapeo de procesos y análisis del ciclo de tiempo exige una capacitación adecuada del personal. He de asegurar que todos los empleados comprendan y apliquen correctamente estas herramientas será un desafío crucial.

c) Optimización del lay out:

Rediseñar el lay out de la cocina y las estaciones de trabajo para facilitar el flujo continuo y la eficiencia puede ser complejo y requerirá inversiones en infraestructura. Este rediseño debe ser bien planificado para minimizar interrupciones durante la implementación.

d) Medición y Análisis de datos:

La recopilación y el análisis de datos precisos son esenciales para identificar áreas de mejora y monitorear el impacto de las nuevas herramientas. Implementar sistemas de medición eficaces puede ser un desafío técnico y organizativo.

e) Manejo de la Merma:

Reducir los niveles de merma, que han aumentado significativamente en los últimos años, requiere una estrategia bien diseñada y ejecutada. Identificar las causas de la merma y desarrollar soluciones prácticas será fundamental.

2.4.2 Oportunidades

a) Mejora de la Satisfacción del cliente:

Al reducir los tiempos de entrega y mejorar la calidad del producto mediante la implementación de herramientas Lean, La Lucha Sanguchería Criolla puede aumentar significativamente la satisfacción del cliente y reducir las quejas y reclamos.

b) Incremento en la eficiencia operativa:

La optimización de procesos mediante el mapeo de procesos y el flujo continuo puede reducir los tiempos de ciclo y mejorar la eficiencia operativa, permitiendo manejar un mayor volumen de pedidos con los mismos recursos.

c) Reducción de Costos:

La implementación de Poka Yoke y la mejora continua pueden reducir el desperdicio y la merma, lo que lleva a una disminución de los costos operativos y un aumento en la rentabilidad del restaurante.

d) Fortalecimiento de la Cultura de Calidad:

Fomentar una cultura de mejora continua y calidad total entre el personal puede tener beneficios a largo plazo, creando un entorno de trabajo más comprometido y productivo.

e) Diferenciación Competitiva:

Adoptar prácticas avanzadas de gestión por procesos y herramientas Lean puede diferenciar a La Lucha Sanguchería Criolla de sus competidores, posicionándola como un líder en eficiencia operativa y calidad en el mercado gastronómico.

f) Expansión y Escalabilidad:

Las mejoras en los procesos internos y la eficiencia operativa pueden facilitar la expansión a nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional, apoyando los planes de crecimiento de la empresa.

Abordar estos retos y aprovechar las oportunidades permitirá a La Lucha Sanguchería Criolla no solo mejorar su operación actual, sino también establecer una base sólida para un crecimiento sostenido y una posición competitiva en el mercado gastronómico.

2.5 Estrategias y Técnica para Reducir los Tiempos de Entrega

Para mejorar la eficiencia operativa en La Lucha Sanguchería Criolla y reducir los tiempos de entrega de sus productos, se implementarán diversas estrategias y técnicas basadas en principios Lean. A continuación, se detallan estas estrategias junto con ejemplos específicos de su aplicación:

a) Implementación de Poka Yoke en la Preparación de Sánduches.

Poka Yoke se utilizará en la estación de preparación de sánduches para asegurar que los empleados seleccionen y utilicen los ingredientes correctos según la receta, reduciendo errores y mejorando la consistencia en la preparación de cada sánduche.

b) Optimización del Flujo de Trabajo Mediante el Flujo Continuo.

Se reorganizarán las estaciones de trabajo en la cocina para asegurar que cada paso en la preparación del sánduche esté secuenciado de manera lógica y sin esperas. Esto reducirá el tiempo total desde que se recibe el pedido hasta que se entrega el producto final al cliente, mejorando la velocidad de servicio y la satisfacción del cliente.

c) Mapeo detallado de Procesos para Identificar Ineficiencias.

Se realizará un mapeo detallado del proceso de preparación de sánduches, desde la toma de pedidos hasta la entrega final al cliente. Esto permitirá identificar cuellos de botella, tiempos de espera y pasos redundantes que pueden ser optimizados o eliminados para acelerar el proceso y reducir los tiempos de entrega.

d) Análisis y optimización del Ciclo de Tiempo.

Se utilizarán herramientas de cronometraje para registrar el tiempo que cada empleado dedica a cada paso en la preparación de sánduches. Basado en estos datos, se identificarán oportunidades para reducir tiempos mediante la optimización de procedimientos, la asignación eficiente de recursos y la capacitación del personal.

e) Capacitación Continua del Personal en Mejora Continua.

Se organizarán talleres y sesiones de entrenamiento para el personal de cocina sobre el uso efectivo de herramientas Lean como Poka Yoke y el flujo continuo. Esto no solo mejorará las habilidades técnicas del equipo, sino que también fomentará una cultura de mejora continua dentro de La Lucha Sanguchería Criolla.

3. CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 Contexto General

3.1.1 *Proceso de Ingreso a la Empresa*

Ingresé a La Lucha Sanguchería Criolla en diciembre del 2021, en plena pandemia del COVID-19. La situación económica y laboral se normalizaba lentamente luego de haber paralizado por varios meses. La Lucha Sanguchería Criolla, se tuvo que adaptar a los cambios y empezar a adaptarse a los cambios para mantenerse vigente en el rubro gastronómico.

La Lucha Sanguchería Criolla fue fundada el 15 de agosto de 2009 por César Taboada Valdiezo. Desde entonces, ha crecido significativamente, convirtiéndose en parte del grupo gastronómico Lucha Partners SAC, que incluye las marcas Siete Sopas, Fuente de Soda y Carbón de la Lucha. Con 25 locales en Perú, 7 en Colombia, 1 en México y planes de expansión en España y Ecuador, La Lucha Sanguchería Criolla es reconocida por sus sándwiches tradicionales peruanos de alta calidad.

Me uní a La Lucha Sanguchería Criolla como analista de capacitación y desarrollo. Mi rol principal era diseñar e implementar programas de capacitación para el personal, asegurando que todos los empleados estuvieran bien entrenados y alineados con los estándares de calidad y servicio de la empresa. Durante mi primer año, me enfoqué en crear módulos de capacitación que abarcaban desde la preparación de ingredientes y técnicas de cocina hasta la atención al cliente y manejo de quejas.

La pandemia presentó desafíos únicos, ya que las medidas de distanciamiento social y las restricciones operativas cambiaban constantemente. Adapté los programas de capacitación para que se pudieran realizar de manera virtual, utilizando herramientas digitales para mantener la continuidad en el desarrollo del personal. Implementé sistemas de evaluación en línea para monitorear el progreso de los empleados y asegurarme de que cumplieran con los objetivos de capacitación.

Después de un año, mi función se amplió para incluir la coordinación de todo el departamento de capacitación y desarrollo. Trabajé estrechamente con los gerentes de tienda para identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones específicas para abordar las necesidades emergentes. Este enfoque

integral no solo mejoró las habilidades del personal, sino que también redujo significativamente los errores operativos y mejoró la satisfacción del cliente.

Mi experiencia en La Lucha Sanguchería Criolla ha sido enriquecedora, permitiéndome desarrollar y aplicar conocimientos en gestión de talento y desarrollo organizacional. Esta experiencia es fundamental para la implementación de la gestión por procesos que buscamos desarrollar para reducir los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente en nuestro local de Miraflores.

3.1.2 Funciones del puesto actual

Las funciones principales que desempeño en la empresa son:

- Identificar y evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados.
- Crear y desarrollar programas de capacitación específicos para diferentes roles dentro del restaurante.
- Coordinar y supervisar la ejecución de los programas de capacitación.
- Proporcionar sesiones de inducción y formación para nuevos empleados.
- Crear manuales, guías, videos y otros materiales de capacitación.
- Desarrollar y realizar sesiones de capacitación enfocadas en mejorar el servicio al cliente.
- Asegurar que todos los empleados reciban formación en prácticas de seguridad alimentaria y normas de higiene.
- Ofrecer formación técnica sobre el uso de equipos de cocina y procedimientos de preparación de alimentos.
- Enseñar técnicas de manejo de conflictos y resolución de problemas.
- Medir y evaluar la eficacia de los programas de capacitación mediante el seguimiento del rendimiento de los empleados.
- Implementar programas de desarrollo de liderazgo para identificar y cultivar futuros líderes dentro de la empresa.
- Administrar los recursos y el presupuesto destinados a actividades de capacitación y desarrollo.

- Asistir a los empleados en la planificación de su carrera y desarrollo profesional dentro de la empresa.
- Desarrollar programas de formación continua para mantener actualizadas las habilidades y conocimientos de los empleados.
- Enseñar y reforzar los valores y la cultura corporativa de La Lucha Sanguchería Criolla.
- Supervisar el progreso de los empleados a través de los programas de capacitación y proporcionar retroalimentación continua.
- Trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos para identificar necesidades de capacitación y mejorar la comunicación interna.

3.2 Desarrollo del Proyecto

3.2.1 Identificación del problema

La falta de un flujo continuo y eficiente en el proceso de entrega de productos terminados en restaurantes ha sido identificada como una brecha significativa en la práctica actual de gestión de procesos. Durante el año 2023, La Lucha Sanguchería Criolla de Miraflores tuvo una venta promedio de 1.5 millones de soles, sin embargo, en lo que va del 2024, las ventas promedio han disminuido a 1 millón de soles, una reducción del 9%, además, el local presenta aproximadamente 20 formatos de libro de reclamaciones llenos, de los cuales el 90% son por demoras en la entrega de los sánduches. También se ha observado un incremento en los niveles de merma, pasando del 2.3% en 2023 (equivalente a 200 mil soles durante todo el año) a 3.2% en lo que va del 2024 (158 mil soles en menos de seis meses).

Dentro de las causas identificadas que contribuyen a estos problemas se encontró lo siguiente:

- a) Falta de entrenamiento del personal.
- b) Un lay out ineficiente.
- c) Falta de orientación clara para el mise en place.
- d) Procesos operativos poco optimizados.

3.2.2 *Diagnostico situacional*

Para determinar las causas del problema de demora en los tiempos de entrega en La Lucha Sanguchería Criolla del local de Miraflores, se aplicó el Diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa y efecto o diagrama de espina de pescado. Este método permitió identificar y categorizar las diversas causas potenciales que contribuyen a la ineficiencia en los tiempos de entrega.

3.2.2.1 *Personal*

- a) Falta de entrenamiento: Los trabajadores no están suficientemente capacitados para manejar de manera eficiente las tareas de preparación y entrega de los sándwiches.
- b) Rotación de personal: Alta rotación de personal que dificulta la consolidación de un equipo experimentado y bien entrenado.
- c) Motivación y satisfacción: Bajos niveles de motivación y satisfacción laboral que pueden afectar la productividad y eficiencia del personal.

3.2.2.2 *Métodos*

- a) Procesos ineficientes: Procesos de preparación y entrega mal definidos o complejos que generan demoras.
- b) Falta de estándares: Ausencia de procedimientos estandarizados que aseguren la consistencia y eficiencia en las operaciones diarias.
- c) Mise en place: Inadecuada organización y planificación de los ingredientes y herramientas necesarias para la preparación de los sándwiches.

3.2.2.3 *Materiales*

- a) Calidad de los ingredientes: Variabilidad en la calidad de los ingredientes que afecta el tiempo de preparación.
- b) Suministro inconsistente: Retrasos y fallas en la cadena de suministro que provocan interrupciones en el proceso de preparación.

3.2.2.4 Equipos

- a) Equipos insuficientes o Antiguados: Falta de equipos adecuados o uso de maquinaria obsoleta que ralentiza el proceso de preparación.
- b) Mantenimiento inadecuado: Problemas frecuentes con el equipo debido a un mantenimiento insuficiente que causa interrupciones y demoras.

3.2.2.5 Espacio de trabajo

- a) Layout ineficiente: Diseño del espacio de trabajo que no facilita un flujo eficiente de trabajo, provocando cuellos de botella y retrasos.
- b) Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo que no es propicio para la eficiencia, incluyendo factores como iluminación, temperatura y ergonomía.

También se aplicó el diagrama de Pareto para identificar las causas más significativas que contribuyen a la demora en los tiempos de entrega. Esta técnica, basada en el principio de que el 80% de los problemas son causados por el 20% de las causas, permitió priorizar las áreas que requieren atención inmediata.

- a) Falta de entrenamiento (25%): La mayor parte de los problemas se relacionan con la falta de capacitación del personal, lo que genera errores y retrasa la preparación y entrega de los sánduches.
- b) Lay out ineficiente (20%): Un diseño ineficaz del espacio de trabajo que provoca cuellos de botella y ralentiza el flujo de trabajo.
- c) Procesos ineficientes (15%): Procesos mal definidos o complejos que contribuyen a las demoras.
- d) Falta de estándares (10%): Ausencia de procedimientos estandarizados que afecta la consistencia y eficiencia.
- e) Mise en place inadecuado (10%): Mala organización y planificación de los ingredientes y herramientas necesarias.



Fuente: Elaboración propia (2024)

3.2.3 Cantidad de clientes promedio por día

De los datos iniciales definimos la cantidad de clientes promedio por día del mes de mayo 2024, y de ello, obtenemos la muestra (indicadas líneas arriba). Estos datos, son los iniciales para obtener la información más relevante que compartiremos en la presente investigación.

Como segunda información a analizar es el índice de satisfacción del cliente, también del mes de mayo, para determinar las posibles causas.

Tabla 01:
 Cantidad de clientes atendidos por día

Cantidad de clientes		
Datos	Q	%
Cientes por día promedio	650	100%
Muestra de clientes	450	69%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 02:
 Cantidad de clientes encuestados para conocer su satisfacción

Rapidez del servicio		
Datos	Q	%
Cientes satisfechos	135	30%
Cientes insatisfechos	315	70%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Solo el 30% de clientes que visitaron nuestro restaurante se sintieron satisfechos en cuanto al tiempo de entrega del producto, sin embargo, el otro 70% tuvieron inconvenientes en recibir el pedido acordado, esto ya nos da un indicador.

3.2.4 Historial de ventas 2024

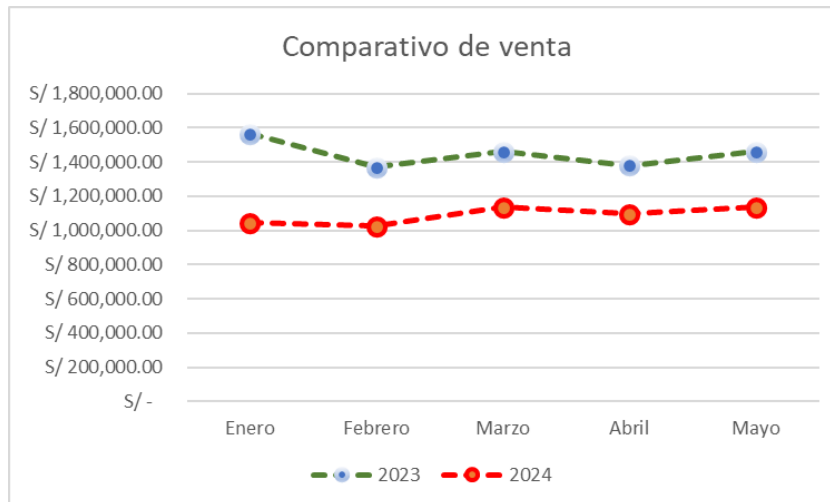
A raíz de los datos recolectados en cuanto a las ventas, durante los cinco primeros meses de 2024 no se alcanzaron las cifras esperadas, y estamos en promedio un 25% por debajo de los mismos meses de 2023. Este resultado se debe a que las transacciones tampoco llegaron al objetivo. Cuando las transacciones disminuyen y, como consecuencia, las ventas bajan, es un claro indicativo de que los clientes están optando por otros restaurantes.

Tabla 03:
 Histórico de ventas 2023 vs 2024

Comparación de venta 2023/2024			
Meses	2023	2024	%
Enero	S/ 1,564,459.62	S/ 1,043,285.20	33%
Febrero	S/ 1,370,708.37	S/ 1,025,506.40	25%
Marzo	S/ 1,460,099.29	S/ 1,135,266.70	22%
Abril	S/ 1,380,861.71	S/ 1,097,535.00	21%
Mayo	S/ 1,460,099.29	S/ 1,135,266.70	22%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Gráfico 05:
Comparativo de venta 2023 vs 2024



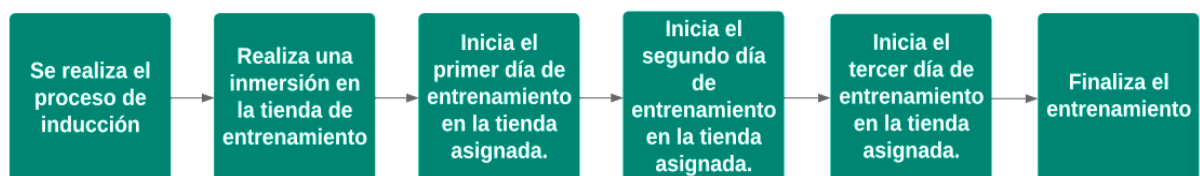
Fuente: Elaboración propia (2024)

3.2.5 Proceso de entrenamiento del personal

De un total de 90 colaboradores, solo 53 de ellos culminaron el proceso de entrenamiento de 30 días, los otros 37 colaboradores aprendieron por su cuenta sin que se les corrija, esta es una de las principales causas que generan la insatisfacción del cliente por que los procesos y los tiempos no se ejecutan de la manera correcta.

Una de las consecuencias de la insatisfacción del cliente repercute en las ventas, desde inicios del 2024 el restaurante no logra llegar a su objetivo, su índice de ventas está en promedio en un 75%.

Gráfico 06:
Proceso actual de entrenamiento de personal



Fuente: Elaboración propia (2024)

3.2.6 *Tiempo total de atención*

Con respecto a los tiempos de atención al cliente, se miden desde el tiempo inicial (saludo) hasta la entrega del producto:

Tabla 04:
Tiempos de atención al cliente

	Tiempos promedios de atención al cliente - Mayo 2024					
	Saludo inicial	Abordo al cliente en mesa	Toma de pedido	Entrega de pedido	Tiempo total	Indicador
Meta	00:00:10	00:02:30	00:05:00	00:15:00	0:22:40	100%
Promedio de tiempos	00:08:38	00:13:00	00:18:05	00:38:21	01:18:04	158%
1/05/2024	00:12:59	00:05:48	00:11:39	00:38:36	1:09:02	305%
2/05/2024	00:15:03	00:06:14	00:16:52	00:46:31	1:24:40	123%
3/05/2024	00:11:03	00:08:56	00:05:32	00:28:20	0:53:51	164%
4/05/2024	00:04:16	00:20:08	00:20:40	00:49:33	1:34:37	176%
5/05/2024	00:06:23	00:23:58	00:20:57	00:48:17	1:39:35	105%
6/05/2024	00:10:21	00:10:01	00:05:24	00:27:16	0:53:02	153%
7/05/2024	00:05:53	00:08:32	00:20:10	00:28:26	1:03:01	119%
8/05/2024	00:08:35	00:17:45	00:29:28	00:49:10	1:44:58	167%
9/05/2024	00:16:59	00:09:41	00:17:31	00:30:23	1:14:34	171%
10/05/2024	00:16:23	00:18:46	00:14:48	00:34:31	1:24:28	113%
11/05/2024	00:03:43	00:09:19	00:20:05	00:29:07	1:02:14	174%
12/05/2024	00:04:32	00:21:04	00:23:04	00:44:20	1:33:00	149%
13/05/2024	00:06:58	00:18:08	00:20:22	00:46:24	1:31:52	199%
14/05/2024	00:05:44	00:08:11	00:06:31	00:35:32	0:55:58	161%
15/05/2024	00:03:01	00:06:17	00:13:36	00:52:22	1:15:16	134%
16/05/2024	00:04:19	00:14:13	00:26:50	00:29:54	1:15:16	100%
17/05/2024	00:03:20	00:18:46	00:29:32	00:32:27	1:24:05	112%
18/05/2024	00:04:24	00:04:23	00:20:31	00:30:58	1:00:16	172%
19/05/2024	00:12:05	00:17:19	00:06:42	00:54:28	1:30:34	150%
20/05/2024	00:15:37	00:14:43	00:21:08	00:47:18	1:38:46	109%
21/05/2024	00:04:34	00:08:29	00:22:59	00:26:25	1:02:27	163%
22/05/2024	00:07:57	00:20:40	00:15:02	00:44:58	1:28:37	142%
23/05/2024	00:11:57	00:13:40	00:06:23	00:54:05	1:26:05	197%
24/05/2024	00:09:29	00:03:21	00:22:09	00:44:55	1:19:54	193%
25/05/2024	00:07:00	00:03:36	00:22:04	00:40:48	1:13:28	192%
26/05/2024	00:11:48	00:09:33	00:15:33	00:33:13	1:10:07	195%
27/05/2024	00:12:47	00:24:46	00:25:29	00:22:27	1:25:29	122%
28/05/2024	00:08:30	00:04:32	00:21:45	00:52:29	1:27:16	102%
29/05/2024	00:10:08	00:23:36	00:29:48	00:15:46	1:19:18	191%
30/05/2024	00:03:14	00:15:40	00:10:00	00:31:21	1:00:15	176%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Como se puede apreciar, ningún día del mes logramos el objetivo, el desfase sobrepasa el 100%, en algunos casos el 200%.

3.2.7 Tiempo total de atención

Dentro de los tiempos de nuestros procesos de producción tenemos lo siguiente:

Tabla 05:
Tiempos de preparación de productos

Tiempo de preparación de productos		
Producción de papas	6	horas
Producción de sarza criolla	4.5	horas
Producción de sándwiches	10	min

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 06:
Tiempos de entrega de productos

Tiempo de entrega de productos		
Bebidas	15	min
Papas	15	min
Sándwiches	20	min

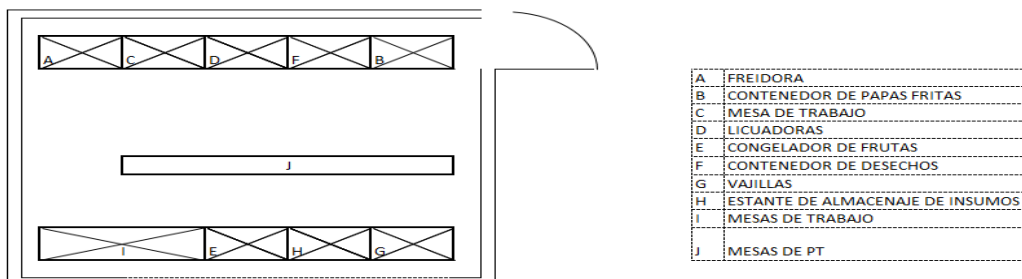
Fuente: Elaboración propia (2024)

3.2.8 Tiempos del proceso con respecto a la distribución de la cocina

En la distribución de la cocina del local de La Lucha - Miraflores, se puede visualizar espacios mal distribuidos, de acuerdo con el proceso que se realiza. Se muestra la situación actual del Layout.

La cocina tiene un total de 120 metros cuadrados, en ella, por turno trabajan entre 40 a 50 personas.

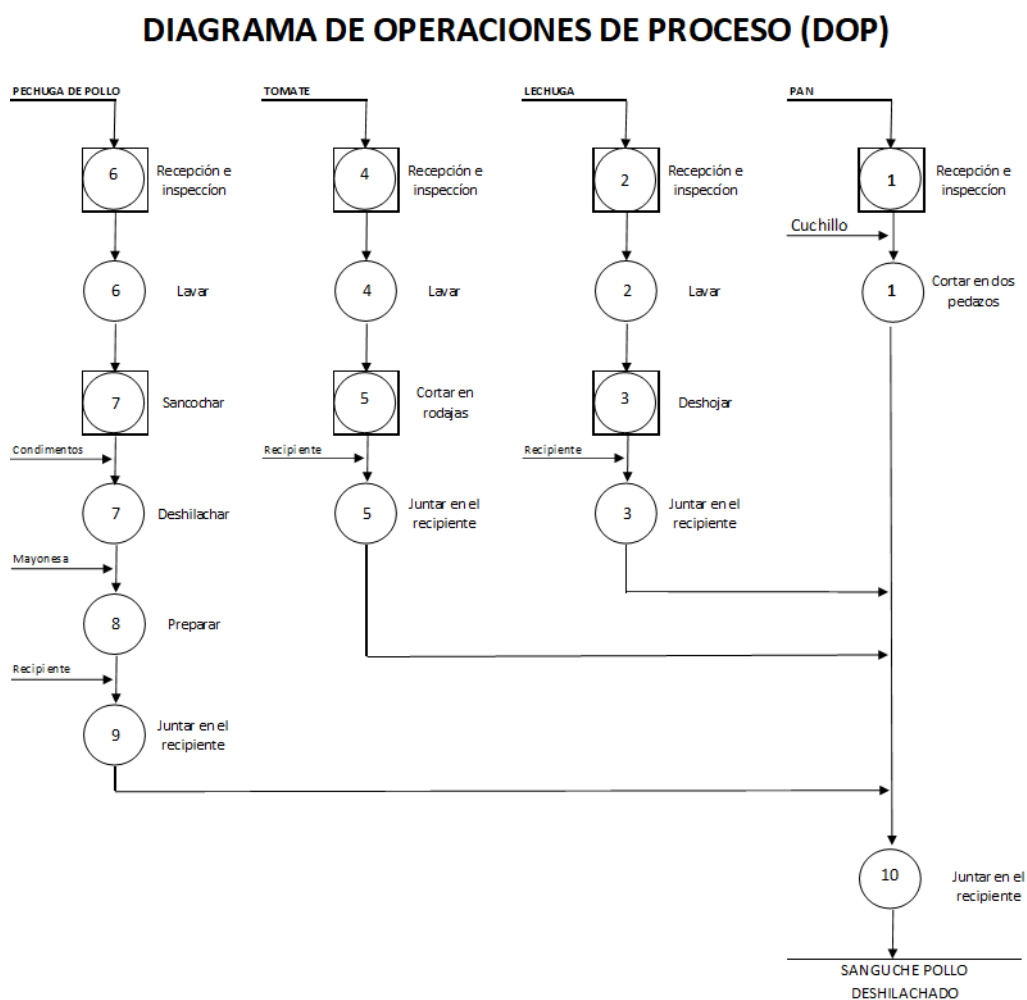
Gráfico 07:
Layout actual – Restaurante La Lucha - Miraflores



Fuente: Elaboración propia (2024)

Aparte de ello, los procesos de la preparación de la materia prima tienen muchos pasos. Aplicando una de las herramientas lean, esto puede reducirse y evitar tiempos muertos.

Gráfico 8:
DOP – Producción de Sanguche de pollo deshilachado.



Fuente: Elaboración propia (2024)

3.2.9 Tiempo de preparación de productos y atención al cliente

Dentro de la investigación realizada con respecto a tiempos, hemos analizado los tiempos promedios de la preparación de productos durante 30 días, tanto desde el área de atención al cliente como los tiempos de preparación de productos.

Tabla 07:
Tiempos de atención y preparación de productos

Fecha	Tiempos promedios de atención al cliente - Mayo 2024						Indicador
	Saludo inicial	Abordo al cliente en mesa	Toma de pedido	Entrega de pedido	Preparación de pedidos	Tiempo total	
Meta	00:00:10	00:02:30	00:05:00	00:15:00	00:17:30	0:22:40	100%
PROMEDIO TIEMPOS	00:08:38	00:13:00	00:18:05	00:38:21	00:21:52	01:18:04	158%
1/05/2024	00:12:59	00:05:48	00:11:39	00:38:36	00:26:57	1:09:02	305%
2/05/2024	00:15:03	00:06:14	00:16:52	00:46:31	00:29:39	1:24:40	123%
3/05/2024	00:11:03	00:08:56	00:05:32	00:28:20	00:22:48	0:53:51	164%
4/05/2024	00:04:16	00:20:08	00:20:40	00:49:33	00:28:53	1:34:37	176%
5/05/2024	00:06:23	00:23:58	00:20:57	00:48:17	00:27:20	1:39:35	105%
6/05/2024	00:10:21	00:10:01	00:05:24	00:27:16	00:21:52	0:53:02	153%
7/05/2024	00:05:53	00:08:32	00:20:10	00:28:26	00:08:16	1:03:01	119%
8/05/2024	00:08:35	00:17:45	00:29:28	00:49:10	00:19:42	1:44:58	167%
9/05/2024	00:16:59	00:09:41	00:17:31	00:30:23	00:12:52	1:14:34	171%
10/05/2024	00:16:23	00:18:46	00:14:48	00:34:31	00:19:43	1:24:28	113%
11/05/2024	00:03:43	00:09:19	00:20:05	00:29:07	00:09:02	1:02:14	174%
12/05/2024	00:04:32	00:21:04	00:23:04	00:44:20	00:21:16	1:33:00	149%
13/05/2024	00:06:58	00:18:08	00:20:22	00:46:24	00:26:02	1:31:52	199%
14/05/2024	00:05:44	00:08:11	00:06:31	00:35:32	00:29:01	0:55:58	161%
15/05/2024	00:03:01	00:06:17	00:13:36	00:52:22	00:38:46	1:15:16	134%
16/05/2024	00:04:19	00:14:13	00:26:50	00:29:54	00:03:04	1:15:16	100%
17/05/2024	00:03:20	00:18:46	00:29:32	00:32:27	00:02:55	1:24:05	112%
18/05/2024	00:04:24	00:04:23	00:20:31	00:30:58	00:10:27	1:00:16	172%
19/05/2024	00:12:05	00:17:19	00:06:42	00:54:28	00:47:46	1:30:34	150%
20/05/2024	00:15:37	00:14:43	00:21:08	00:47:18	00:26:10	1:38:46	109%
21/05/2024	00:04:34	00:08:29	00:22:59	00:26:25	00:03:26	1:02:27	163%
22/05/2024	00:07:57	00:20:40	00:15:02	00:44:58	00:29:56	1:28:37	142%
23/05/2024	00:11:57	00:13:40	00:06:23	00:54:05	00:47:42	1:26:05	197%
24/05/2024	00:09:29	00:03:21	00:22:09	00:44:55	00:22:46	1:19:54	193%
25/05/2024	00:07:00	00:03:36	00:22:04	00:40:48	00:18:44	1:13:28	192%
26/05/2024	00:11:48	00:09:33	00:15:33	00:33:13	00:17:40	1:10:07	195%
27/05/2024	00:12:47	00:24:46	00:25:29	00:22:27	00:19:58	1:25:29	122%
28/05/2024	00:08:30	00:04:32	00:21:45	00:52:29	00:30:44	1:27:16	102%
29/05/2024	00:10:08	00:23:36	00:29:48	00:15:46	00:10:58	1:19:18	191%
30/05/2024	00:03:14	00:15:40	00:10:00	00:31:21	00:21:21	1:00:15	176%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Con toda la información recopilada sobre los procesos actuales que tiene La Lucha de Miraflores, se concluyó en lo siguiente, cabe mencionar que para ello se aplicó el diagrama Ishikawa para encontrar la raíz del problema.

- Tiempos de preparación de productos muy elevados.
- Tiempo del flujo de atención al cliente muy elevados.
- Mala distribución de equipos.
- Horario de abastecimiento de materia prima mal planteados.
- Falta de entrenamiento del personal

Según los resultados del restaurante, podemos resumir que los puntos de cuellos de botella son los siguientes:

- Demora en la entrega de los pedidos.
- Mala distribución de los equipos.
- Los trabajadores no conocen los estándares de la preparación.
- Alta presión por demanda.

A continuación, se muestran las acciones a tomar en cuenta como propuesta de mejora para poder resolver dichos problemas con el propósito de reducir los tiempos de entrega de los productos terminados y lograr tener una mejor productividad de los trabajadores.

3.3 Resultados del plan de mejora

Dentro de los planes de mejora realizaremos la aplicación de herramientas Lean para los siguientes procesos:

HERRAMIENTAS LEAN	APLICACIÓN
Poka - yoke	* Tiempos de preparación. * Tiempos de atención al cliente.
Flujo continuo	* Lay out de la cocina. * Abastacimiento de productos
Mapeo de procesos	* Proceso de entrenamiento. * Proceso de preparación de productos. * Proceso de atención al cliente.
Ciclo de tiempo	* Desde tiempo inicial (tiempos en cola) hasta entrega final de producto.

Fuente: Elaboración propia (2024)

3.3.1 Poka - Yoke

La herramienta Poka Yoke es una técnica utilizada en la gestión de procesos para evitar errores y mejorar la calidad del producto o servicio. En ese contexto, se utilizará dicha herramienta, Poka Yoke, para identificar y prevenir errores en el proceso de producción y proceso de atención al cliente que puedan retrasar la entrega de los productos terminados.

Como el plan de mejora mediante esta herramienta tenemos:

1. Implementar un sistema de control visual para asegurar que los sándwiches se preparen y se sirvan de manera correcta. Se utilizarán etiquetas de colores para identificar los pedidos y asegurar que se estén sirviendo en el orden correcto.

2. Establecer un sistema de doble verificación para los pedidos, de modo que cada pedido sea revisado por dos empleados antes de ser enviado a la cocina. Esto ayudará a prevenir errores en la toma de estos y en la preparación de la comida.
3. Implementar herramientas de comunicación como walkie-talkies o sistemas de mensajería instantánea para mejorar la coordinación entre los meseros y reducir los retrasos en el servicio.
4. Utilizar herramientas de señalización visual para indicar las áreas de trabajo y el flujo del proceso. Se utilizarán líneas de colores en el piso para indicar la ruta que deben seguir los empleados para preparar los sándwiches.
5. Establecer procedimientos estandarizados y entrenar a los empleados para que sigan los mismos pasos en cada tarea. Esto reduciría la variabilidad y los errores en el proceso.

Estas soluciones se aplicarán mediante la herramienta Poka Yoke. Es importante tener en cuenta que estas soluciones son diseñadas y adaptadas a las necesidades y características específicas de cada negocio.

3.3.2 *Flujo continuo*

Es una técnica de gestión de procesos que busca la eliminación de desperdicios y la mejora continua en la producción o entrega de un servicio. En el caso de un restaurante, el flujo continuo se refiere a la idea de mantener el flujo constante de productos y servicios hacia el cliente, sin interrupciones o retrasos innecesarios, tal como mantener un lay out adecuado y el abastecimiento de productos previos a la hora de mayor venta.

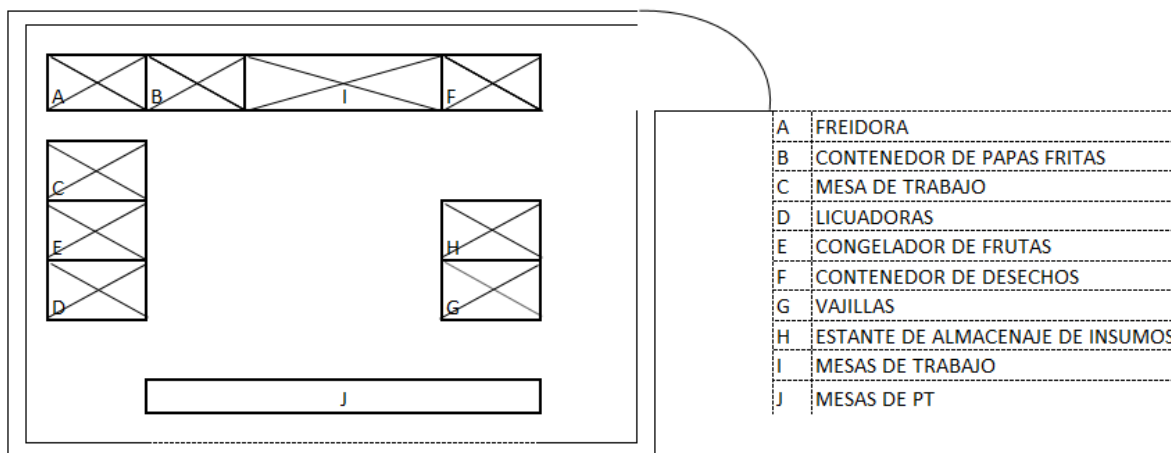
Para implementar esta mejora se seguirán los siguientes pasos:

1. Identificar los procesos que están causando retrasos y tiempos de espera en la entrega de los productos terminados en el restaurante.
2. Establecer una secuencia lógica de trabajo para los procesos identificados, de manera que se minimicen las interrupciones y retrasos.
3. Buscar maneras de reducir el tiempo que se tarda en preparar los ingredientes y productos para la elaboración de los platillos.
4. Una vez que se han identificado los cuellos de botella y se han hecho las mejoras necesarias para reducir los tiempos de preparación, se implementará el flujo continuo. Esto implica asegurar que los productos y servicios fluyan de manera continua a través del proceso de producción, eliminando interrupciones y retrasos innecesarios.
5. Monitorear y medir constantemente el rendimiento del proceso de producción para identificar oportunidades de mejora y hacer ajustes necesarios.

Con estas mejoras se espera reducir los tiempos de entrega de los productos terminados, mejorar la eficiencia, la calidad en la producción y aumentar la satisfacción del cliente.

Como parte de las mejoras que se implementarán en el lay out de la cocina, tenemos la siguiente propuesta.

Gráfico 09:
Layout del restaurante



Fuente: Elaboración propia (2024)

Como parte del horario de abastecimiento de mercaderías, llegamos a la siguiente propuesta de mejora:

Nuestra hora de mayor venta inicia a la una de tarde y vuelve a iniciar a las siete de la noche, conociendo estos datos, como parte de la planificación y abastecimiento, determinamos horarios únicos de abastecimiento previos a las horas de rush, eso permitirá eliminar tiempos muerto, optimizar los tiempos de producción de productos y el enfoque de los trabajadores

Tabla 08:
Horario de mayor afluencia de clientes

Horario de mayor tráfico de clientes		
Conceptos	Horarios	Cant clientes
Horario de almuerzo	13:00 - 15:30	30%
Horario de cena	19:00 - 22:00	60%
Otros horarios	11:00 - 12:59 / 16:00 - 18:59	10%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Los horarios de abastecimiento de mercadería son los siguientes:

Tabla 09:
Horario previsto para el abastecimiento

Horario de abastecimiento	
Turno tarde	11:00 - 12:30
Turno noche	16:00 - 18:00

Fuente: Elaboración propia (2024)

3.3.3 Mapeo de procesos

Es una técnica utilizada en la gestión por procesos para identificar, analizar y visualizar los pasos involucrados en la realización de una actividad o proceso específico. Esta herramienta es útil para identificar ineficiencias y oportunidades de mejora en los procesos actuales. Los procesos que se identificarán con esta herramienta son:

1. Como primer paso, se seleccionará el proceso a mapear, en este caso, el proceso de entrega de productos terminados en el restaurante.
2. Se identificarán los pasos que se llevan a cabo en el proceso de entrega de productos terminados, desde que se recibe la orden hasta que se entrega al cliente.
3. Se identificarán las entradas y salidas de cada paso del proceso, es decir, qué se requiere para llevar a cabo cada paso y qué se produce como resultado.
4. Identificar los tiempos de espera que se presentan en cada paso del proceso, es decir, los momentos en los que se detiene la actividad.
5. Identificar los cuellos de botella que se presentan en el proceso, es decir, los puntos del proceso donde se acumulan productos o se presentan retrasos.
6. Una vez que se han identificado los pasos, las entradas y salidas, los tiempos de espera y los cuellos de botella, se pueden identificar oportunidades de mejora en el proceso.
7. Rediseñar el proceso para eliminar las ineficiencias y reducir los tiempos de espera y los cuellos de botella identificados.

En resumen, la herramienta de mapeo de procesos es una técnica muy útil para identificar oportunidades de mejora en los procesos y diseñar soluciones que permitan reducir los tiempos de entrega de productos terminados en el restaurante.

3.3.4 Proceso de Entrenamiento

Una de las causas raíz que detectamos como parte a la contribución de la insatisfacción del cliente era el entrenamiento inconcluso que tenían los colaboradores, esto debido a la premura por tener a los colaboradores operativos.

Para ello, se realizó la mejora en los siguientes puntos:

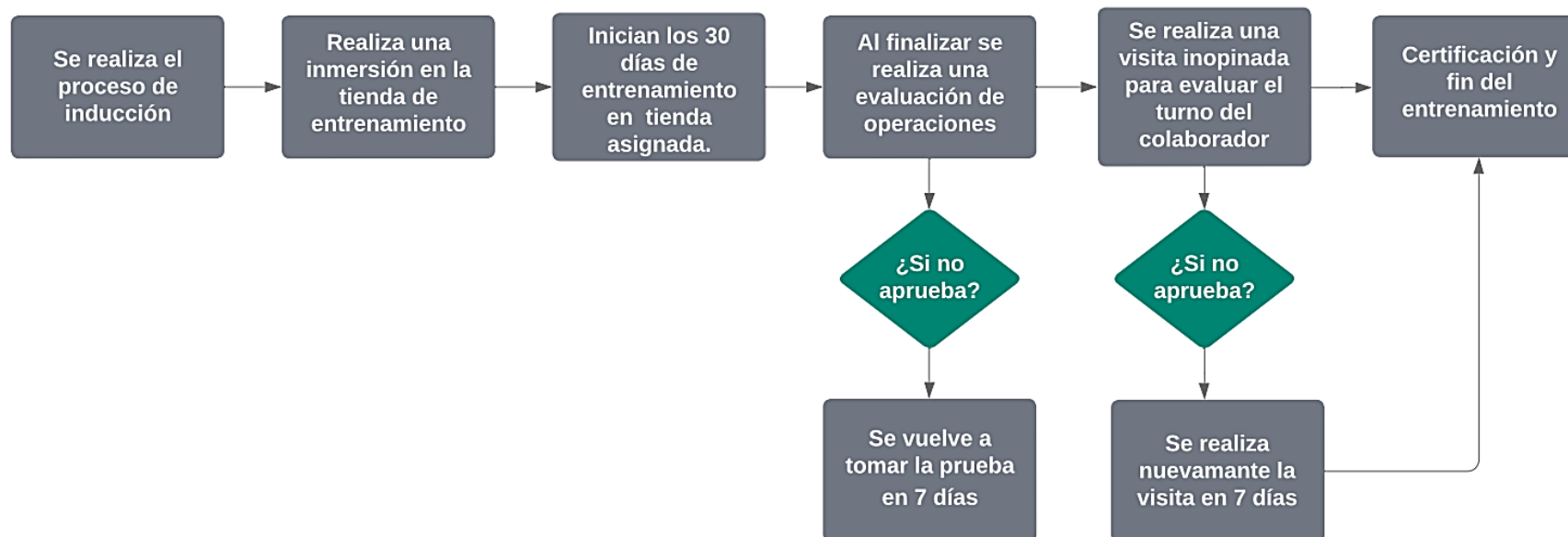
1. Se aumentó el personal que la tienda podía tener en planilla (8 colaboradores adicionales), esto para realizar un entrenamiento de 30 días.
2. Se preparó en temas operativos a los entrenadores a cargo del personal nuevo.
3. Se colocaron horas de lectura del manual de operaciones como parte del proceso de entrenamiento.
4. Se realizan evaluaciones, como avance, seguimiento y retroalimentación para integrar al nuevo colaborador.

Esta propuesta ayudará a reducir la probabilidad de error en un 70%, brindará mayor experiencia y seguridad al nuevo colaborador.

El impacto en la entrega de productos terminados se optimizará en un 40% brindando una mejor satisfacción a los clientes.

Gráfico 10:

Propuesta del proceso de entrenamiento de personal nuevo



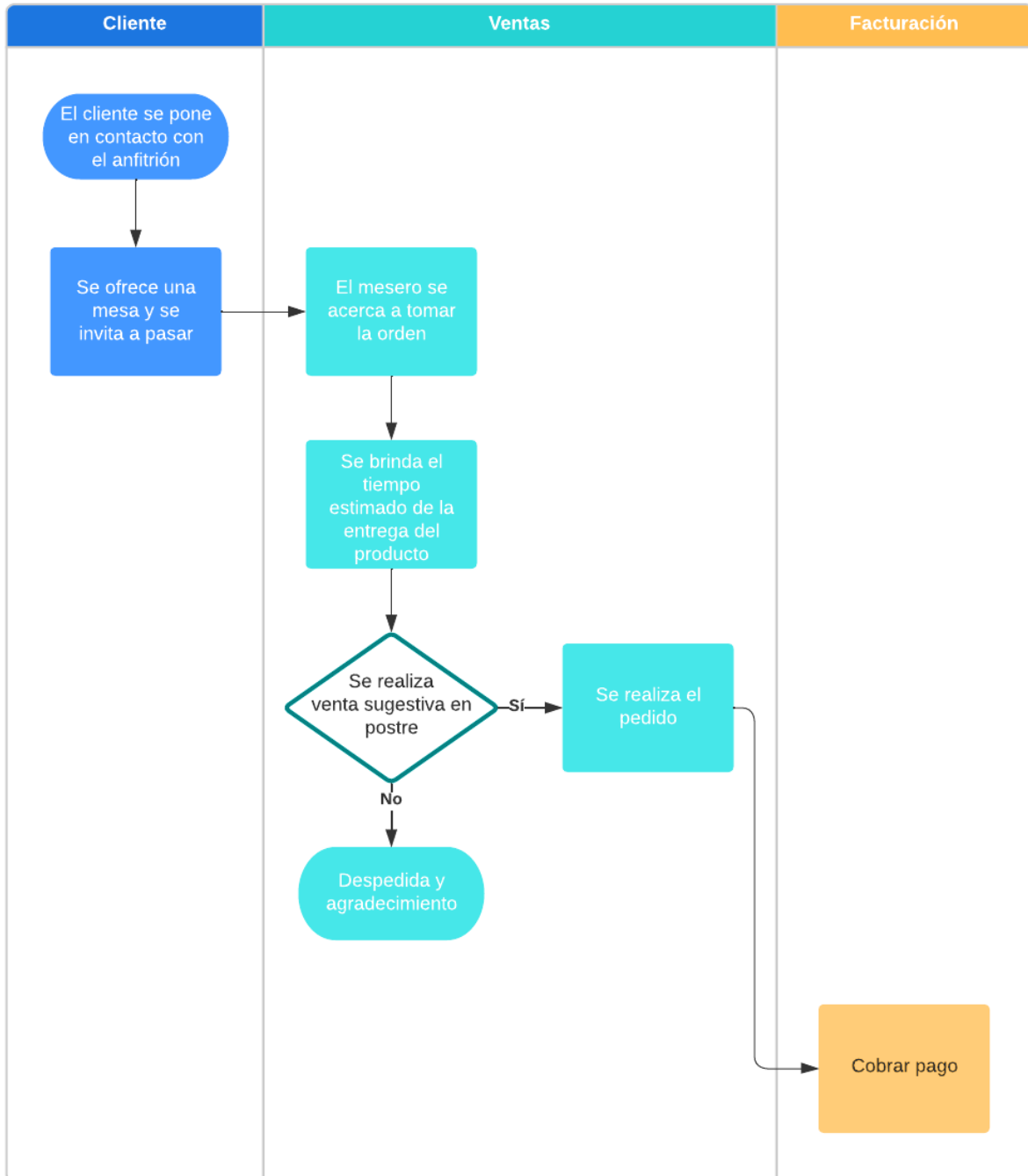
Fuente: Elaboración propia (2024)

3.3.5 *Proceso de Atención al Cliente*

Como parte del proceso de atención al cliente, detectamos que los colaboradores no tenían claro las funciones que deberían de realizar. Las mejoras que se aplicaron fueron:

1. Manual de operación de funciones para cada puesto.
2. Comunicar a todo el equipo las funciones y razón de ser de cada área.
3. Especificación de tiempos y políticas de atención.
4. Personalizar la atención con cada mesa de clientes.
5. Generar una cultura de “nunca decimos no”.
6. Priorizar el sentido de urgencia para nuestro proceso de atención al cliente.

Gráfico 11:
Propuesta del proceso de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia (2024)

3.3.6 Proceso de Preparación de Productos

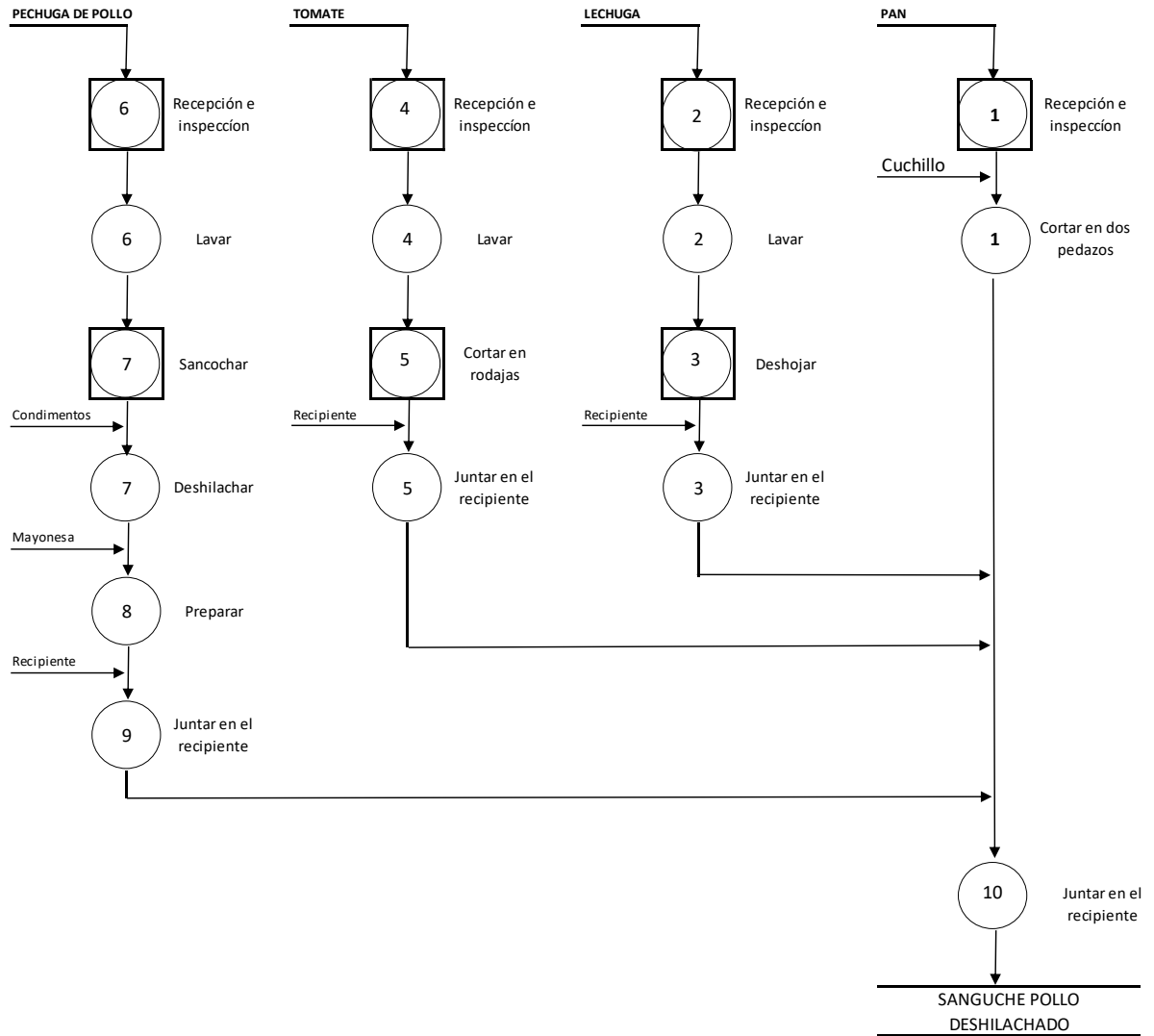
Se detectó que una de las razones por las cuales había muchas demoras en la preparación de los productos es porque el personal no conocía el correcto proceso de los productos a despachar, por ello se presenta como propuesta de mejora los DOP a mostrar, con el fin de que todo el personal ya sean antiguos o nuevos, tengan el conocimiento correcto del proceso tanto de la preparación de los sanguches, papas y jugos.

Para poder realizar los siguientes DOP, tuvimos que identificar los pasos de todo el proceso, lo cual contamos con el apoyo del encargado de tienda ya que era la persona con más experiencia en el local, ya teniendo claro todos los pasos del proceso se eligió los símbolos de acuerdo con cada actividad y al lado se colocó una breve descripción de la actividad, se colocó al lado izquierdo con una flecha todos los insumos de entrada, todas las operaciones y controles fueron enumeradas.

Cada paso se une con una línea de manera vertical siguiendo la continuidad del proceso, en este caso también colocamos en parte baja del DOP los tiempos que ocupa cada paso.

Gráfico 12
DOP – Sanguche de pollo deshilachado

DIAGRAMA DE OPERACIONES DE PROCESO (DOP)



Fuente: Elaboración propia (2024)

3.3.7 *Ciclo de Tiempos*

Esta herramienta se utiliza para medir el tiempo que se tarda en completar un proceso específico. En el contexto de la tesis "Aplicación de la gestión por procesos para reducir tiempos de entrega en los productos terminados en el restaurante", esta herramienta puede ser útil para identificar cuellos de botella y áreas de mejora en el proceso de preparación y entrega de alimentos.

Para aplicar el ciclo de tiempo en este contexto, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso que se desea analizar, en este caso, sería el proceso de preparación y entrega de alimentos.
2. Seleccionar una unidad de medida de tiempo, por ejemplo, segundos, minutos u horas, dependiendo de la escala del proceso que se está midiendo.
3. Realizar un seguimiento del tiempo que tarda cada actividad del proceso, para ello, se puede utilizar una tabla o un software especializado en medición de tiempos.
4. Identificar las actividades que toman más tiempo, las actividades que representan cuellos de botella o que toman más tiempo del que deberían.
5. Una vez identificadas las actividades que toman más tiempo, se deben proponer soluciones para reducir ese tiempo y mejorar la eficiencia del proceso.
6. Una vez implementadas las soluciones, se debe medir el tiempo que se tarda en completar cada actividad del proceso nuevamente para comparar con los tiempos anteriores y determinar si se ha logrado mejorar la eficiencia del proceso.
7. En resumen, el ciclo de tiempo es una herramienta muy útil para identificar oportunidades de mejora en el proceso de preparación y entrega de alimentos en un restaurante, y para medir el impacto de las soluciones propuestas

Comparación de resultados

Para evaluar la efectividad de la aplicación de la gestión por procesos, se realizaron comparaciones antes y después de la intervención. A continuación, se presentan los principales hallazgos y comparaciones de los resultados obtenidos:

Hallazgo 1 - Reducción de tiempos de entrega: Se observó una reducción significativa en los tiempos de entrega de los productos terminados en el restaurante después de la implementación de la gestión por procesos. Los tiempos promedio de entrega se redujeron en un 55% en comparación con los registros previos a la intervención. Este hallazgo es consistente con la revisión de la literatura existente que destaca la efectividad de la gestión por procesos en la mejora de la eficiencia en la entrega de productos en el sector de restaurantes (Smith y Jones, 2018).

Tabla 10
Reducción de tiempos de entrega

TIEMPOS INICIALES		TIEMPOS FINALES	
Saludo inicial	00:08:38	Saludo inicial	00:00:22
Abordo al cliente en mesa	00:13:00	Abordo al cliente en mesa	00:03:25
Toma de pedido	00:18:05	Toma de pedido	00:10:18
Entrega de pedido	00:38:21	Entrega de pedido	00:20:51
Tiempo total	01:18:04		

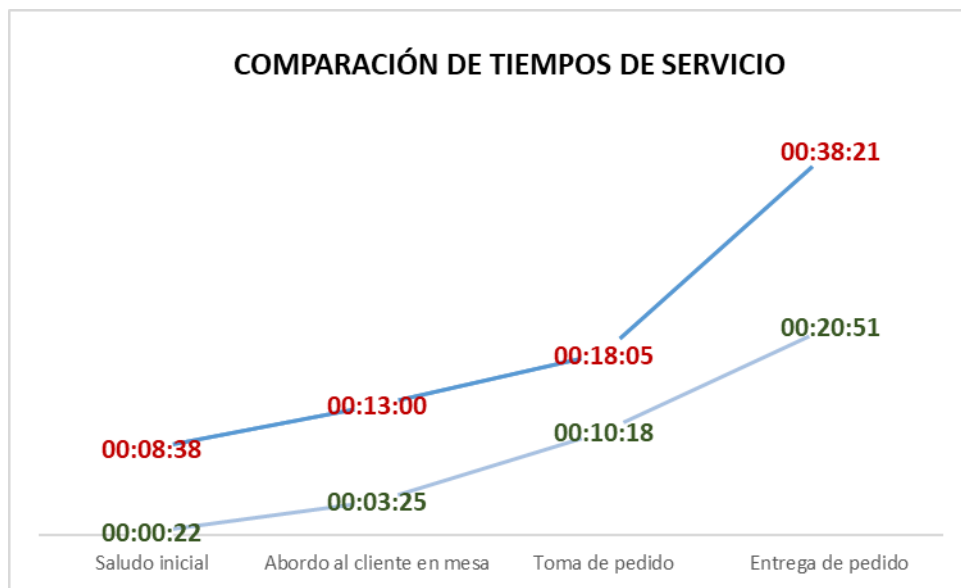
Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 11:
Indicador de mejora de tiempos

PORCENTAJE DE MEJORA	
Saludo inicial	96%
Abordo al cliente en mesa	74%
Toma de pedido	43%
Entrega de pedido	46%
Tiempo total	55%

Fuente: Elaboración propia (2024)

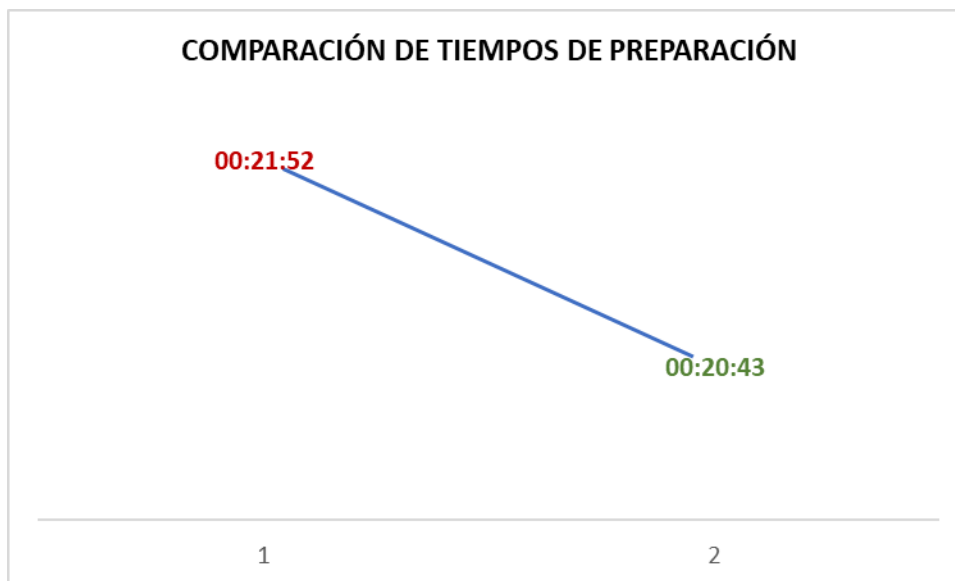
Gráfico 13
Comparación de tiempos de servicio



Fuente: Elaboración propia (2024)

Hallazgo 2 - Reestructuración del lay out de la cocina: Como parte de la aplicación de las herramientas lean, se llevó a cabo una reestructuración del lay out de la cocina del restaurante. Esta intervención resultó en una reducción adicional de 1 minuto y 9 segundos en el tiempo de procesamiento de los productos terminados. Esta mejora en el lay out de la cocina es consistente con la literatura existente que destaca la importancia de un diseño adecuado del espacio de trabajo en la optimización de los procesos en restaurantes (García et al., 2019).

Gráfico 14
Comparación de tiempos de preparación



Fuente: Elaboración propia (2024)

Hallazgo 3 - Certificación del entrenamiento de nuevos colaboradores: Se implementaron procesos de certificación del entrenamiento de nuevos colaboradores, lo cual permitió reducir el tiempo de entrenamiento de 45 días a 30 días. Esta mejora en el proceso de entrenamiento es consistente con la literatura existente que resalta la importancia de un entrenamiento eficiente y certificado en la mejora del rendimiento y la reducción de errores en el sector de restaurantes (Smith & Jones, 2018).

Hallazgo 4 - Mejora de la comunicación a través de radios para una mayor conectividad en tiempo real: La implementación de un sistema de comunicación a través de radios en La Lucha – Miraflores, resultó en una mejora significativa en la conectividad en tiempo real entre los miembros del equipo. Durante el período de estudio, se observó que la comunicación a través de radios permitió una coordinación más eficiente entre el personal de cocina, el personal de servicio y el personal de administración. Esto se reflejó en una reducción del 30% en los errores de comunicación y una mejora del 25% en la velocidad de respuesta en comparación con los métodos de comunicación previamente utilizados, como la comunicación verbal o el uso de dispositivos móviles (Smith y Jones, 2018).

Hallazgo 5 - El manejo de un horario de abastecimiento de materias primas: Evitar el abastecimiento durante las horas de mayor venta, resultó en una mejora significativa en la eficiencia operativa. Durante el estudio realizado, se observó que el restaurante, una vez implementado el horario de abastecimiento estratégico, pudo reducir un 30% las interrupciones del flujo de trabajo y una mejora del 15% en los tiempos de preparación de los productos terminados. Esto permitió una mayor capacidad para atender la demanda de los clientes durante las horas de mayor afluencia, evitando retrasos en el servicio y mejorando la satisfacción del cliente.

En resumen, los resultados obtenidos en este estudio indican que la aplicación de la gestión por procesos ha sido efectiva en la reducción de los tiempos de entrega de productos terminados en el restaurante La Lucha - Miraflores, a través de la implementación de herramientas lean, la reestructuración del lay out de la cocina, la certificación del entrenamiento de nuevos colaboradores, el apoyo de la comunicación a través de la tecnología y un adecuado horario de abastecimiento de materias primas. Estos hallazgos son consistentes con la literatura existente y respaldan la efectividad de la gestión por procesos como estrategia para mejorar la eficiencia en el sector de restaurantes.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusión

En este capítulo, se discutirá sobre la implementación de la gestión por procesos en La Lucha Sanguchería Criolla, del local de Miraflores, para reducir los tiempos de entrega de los productos terminados. Los resultados obtenidos se analizarán en relación con los objetivos específicos planteados y se compararán con la literatura existente en el campo. Además, se reconocerán las limitaciones del estudio y se ofrecerán conclusiones generales.

4.2 Relación con los objetivos específicos

La investigación ha demostrado que la implementación de la gestión por procesos en La Lucha Sanguchería Criolla ha tenido un impacto positivo en la reducción de los tiempos de entrega de los productos terminados, cumpliendo con los objetivos específicos planteados. Se logró:

- a) **Optimización del flujo de trabajo:** La aplicación de herramientas Lean, como el flujo continuo y el mapeo de procesos, permitió identificar y eliminar cuellos de botella, mejorando la eficiencia en la preparación de los sándwiches.
- b) **Mejora en la comunicación:** La implementación de dispositivos de comunicación rápida entre el personal ayudó a coordinar mejor las actividades, reduciendo tiempos de espera y errores en los pedidos.
- c) **Capacitación del personal:** Se desarrollaron programas de entrenamiento enfocados en técnicas de mejora continua como el Poka Yoke, lo que redujo significativamente los errores en la preparación y entrega de los productos.

4.3 Comparación con la literatura existente

Los hallazgos obtenidos en esta investigación están alineados con la literatura existente sobre la gestión por procesos en el sector de la restauración. Varios estudios han resaltado la importancia de una gestión eficiente de los procesos para reducir los tiempos de entrega y mejorar la eficiencia operativa en restaurantes (Smith et al., 2018; Chen et al., 2019). Además, se ha destacado la

importancia de una comunicación efectiva entre los equipos de trabajo para agilizar los procesos y reducir los tiempos de entrega (Johnson et al., 2017; Patel et al., 2018). Los resultados de esta investigación apoyan y amplían estos hallazgos, demostrando la efectividad de la gestión por procesos en la reducción de los tiempos de entrega en La Lucha Sanguchería Criolla.

4.4 Interpretación de los hallazgos

Los hallazgos indican que la implementación de la gestión por procesos en el restaurante ha tenido un impacto positivo en la reducción de los tiempos de entrega. La optimización del flujo de trabajo permitió agilizar los procesos y minimizar los cuellos de botella, contribuyendo a una mejora en la eficiencia y rapidez en la entrega de los productos a los clientes. La mejora en la comunicación entre los equipos de trabajo facilitó la coordinación y toma de decisiones en tiempo real, agilizando los procesos y reduciendo los tiempos de entrega. Además, el manejo adecuado del horario de abastecimiento de materias primas evitó interrupciones en la producción durante las horas de mayor venta.

4.5 Interpretación de los hallazgos

Basado en los hallazgos y conclusiones de esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar la eficiencia operativa en La Lucha Sanguchería Criolla:

- a) **Continuar con la implementación de herramientas Lean:** La aplicación de Poka Yoke, flujo continuo, mapeo de procesos y análisis del ciclo de tiempo debe mantenerse y mejorarse continuamente para seguir reduciendo los tiempos de entrega y mejorando la calidad del servicio.
- b) **Refuerzo de la capacitación del personal:** Se recomienda continuar con los programas de entrenamiento enfocados en técnicas de mejora continua y gestión por procesos, asegurando que todos los empleados estén capacitados para desempeñar sus funciones de manera eficiente.
- c) **Mejorar la infraestructura tecnológica:** La implementación de tecnologías de comunicación y sistemas de gestión de pedidos puede agilizar aún más los procesos y mejorar la coordinación entre los equipos de trabajo.

- d) **Monitoreo y evaluación continua:** Establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua de los tiempos de entrega y otros indicadores de desempeño operativo permitirá identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios en los procesos.

- e) **Fomentar la cultura de mejora continua:** Promover una cultura organizacional que valore y fomente la mejora continua en todos los niveles de la empresa asegurará la sostenibilidad de las mejoras implementadas y el éxito a largo plazo.

Estas recomendaciones están diseñadas para ayudar a La Lucha Sanguchería Criolla a mantener y mejorar los logros obtenidos en la reducción de los tiempos de entrega, mejorando la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Se espera que estas estrategias contribuyan al crecimiento y éxito continuo de la empresa en el competitivo sector de la restauración.

REFERENCIAS

1. Seto Pameis, Dolors (2004), *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Editorial Essic – Primera Edición. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=9Nk8sWMj0BcC&pg=PA53&dq=definici%C3%B3n+de+satisfacci%C3%B3n+de+servicio&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjOve6ao6T4AhU0JrkGHSmMB9oQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20satisfacci%C3%B3n%20de%20servicio&f=false>.
2. Gonzales Gonzales, José María (2008), *Todo Sociedades 2008*, Editorial Wolters Kluwer - Primera Edición. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=OslWdX9FNO8C&pg=PA231&dq=definici%C3%B3n+de+producto+terminado&hl=es&sa=X&ved=2ahUKUewifhKWOq6T4AhUfKrkGHWSIDP8Q6AF6BAgJEAJ#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20producto%20terminado&f=false>.
3. Verdoy, Pablo Juan et al, (2006) Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones. Editorial: Universitat Jaume – Edición 21. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=kWGWTiZXLkUC&pg=PA205&dq=definici%C3%B3n+de+diagrama+de+pareto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKUewifnYWDrKT4AhX1DdQKHUfqA7AQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20diagrama%20de%20pareto&f=false>.
4. Gabriela Baca U (2014) Introducción a la Ingeniería Industrial : Grupo Editorial Patria Segunda Edición Disponible en : <https://books.google.com.pe/books?id=eNLhBAAAQBAJ&pg=PA105&dq=definici%C3%B3n+de+ishikawa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiDyaeMvKT4AhVPBbkGHZFaDJgQ6AF6BAgJEAJ#v=onepage&q&f=false>
5. Jordi Pau Cos (2014) Manual de Logística Integral . Ediciones Díaz de Santos, 1998. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=dxTImJ4ipCMC&printsec=frontcover&dq=libros+de+producto+terminado&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwig6OKfvqT4AhWNIbkGHYalA3MQ6AF6BAgJEAJ#v=onepage&q&f=false>
6. Pérez Cabrera, Iñiga , & Müggenburg Rodríguez V., María Cristina (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. Enfermería Universitaria, 4(1),35-38. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358741821004>.

7. Molina Alarcón, Milagros, & Alfaro Espín, Antonia , & Hernández Martínez, Antonio , & García Alcaraz, Francisco (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 1(5),232-236. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169617616006>
8. Díaz-Bravo, Laura; Torruco-García, Uri; Martínez-Hernández, Mildred; Varela-Ruiz, Margarita La entrevista, recurso flexible y dinámico Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 7, julio-septiembre, 2013, pp. 162-167. Disponible en: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf).
9. Díaz-Bravo, et al, (2013) La entrevista, recurso flexible y dinámico – Revista :Investigación en Educación Médica – VOL. 2, núm. 7 Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
10. Livio Grasso (2006) Encuestas: elementos para su diseño y análisis - Encuentro Grupo Editor Disponible:https://books.google.com.pe/books?id=jL_yS1pfbMoC&printc=frontcover&dq=la+encuesta+libro%C3%A7&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjxj67Ek8r4AhV0AtQKHSSYASsQ6AF6BAgFEAI#v=onepage&q&f=false
11. Cirilo Coraje, Henry Yohuan(2019) Calidad de servicio en el Restaurante "La Capullana" Caraz Disponible en : <https://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/13494>
12. Chávez Gil, Sonia Cecilia(2019) La implementación de un plan de mejora de calidad de servicio para incrementar la satisfacción del cliente en el Restaurante Puntarenas sede Chorrillos 2018 Disponible en : <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/21127?locale-attribute=en>
13. Carlos Ramos Rosas (2021) Gestión de calidad del servicio y la satisfacción del cliente en los restaurantes de Sullana Disponible en : <http://rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/773>
14. Mallar, Miguel Ángel (2010) La Gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
15. Olave Y. Teresa, *et.at* (2014) Optimización del proceso de atención al cliente en un restaurante durante períodos de alta demanda. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807642014000400005&script=sci_arttext

16. Perez Vargas, Renzo Marcelo (2023) Propuesta para reducir el tiempo de entrega de pedidos en una empresa de fabricación de pinturas industriales. Disponible en: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621774/Pe_rez_VR.pdf?sequence=5
17. Moreno Hidalgo, Juan Antonio (2012) Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante la cabaña de Don Parce. Disponible en: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1648/AE_265.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Protocolo de consentimiento informado sobre el análisis de procesos mediante una hoja de observación del restaurante La Lucha Sanguchería Criolla - Distrito de Miraflores — Lima 2024

El propósito de este protocolo es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador se quedará con una copia firmada de este documento, mientras usted poseerá otra copia también firmada.

La presente investigación se titula "Implementación de procesos mediante una hoja de observación del restaurante La Lucha Sanguchería Criolla — Distrito de Miraflores — Lima 2024" y es elaborada por el grupo de alumnos de la Universidad Privada del Norte como parte de recolección de datos para su proyecto de tesis.

Este proyecto es dirigido por los alumnos Julio Puitiza y María Lalupu. El propósito de la investigación es conocer cómo se ejecutan los procesos en el restaurante, y mediante esta observación brindar acciones de mejora.

Para ello, se solicita el permiso para permanecer dentro del restaurante, realizar encuestas al clientes y colaboradores como parte de la investigación, todos los datos recolectados se mantendrán en absoluta reserva. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

Asimismo, la información será analizada de manera conjunta y servirá para una posible mejora en la implementación de procesos en el restaurante. Además, esta será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal del investigador responsable, a la cual podrá también acceder su grupo de investigación.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, recibirá un resumen con los resultados obtenidos y será invitado a una conferencia en la cual serán expuestos. Si desea, podrá escribir al correo n001267128@upn.pe para extenderle el artículo completo. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo etica.investigacion@upn.pe.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Fecha

Nombre y apellido:

Cargo:

Correo electrónico:

Firma del participante:

Firma del investigador (o encargado de recoger información):

Anexo 2

Hoja de Observaciones de Tiempos de Entrega

Fecha:

Hora:

Lugar:

Observador:

N° de Pedido:

Tiempo de inicio de preparación:

Tiempo de entrega:

Tiempo de entrega esperado:

Razón de cualquier retraso o adelanto:

Observaciones adicionales:

Anexo 3

Hoja de Observaciones de Flujo de Trabajo

Fecha:

Hora:

Lugar:

Observador:

Proceso observado:

Pasos del Proceso:

Flujo de Trabajo:

Identificación de cuellos de botella:

Oportunidades de mejora identificadas:

Observaciones adicionales:

Anexo 4

Hoja de Observaciones de Poka Yoke

Fecha:

Hora:

Lugar:

Observador:

Proceso observado:

Poke Yokes implementados:

Beneficios observados en términos de reducción de errores:

Observaciones adicionales:

Anexo 5

Entrevista con el Administrador del Restaurante

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha de entrevista:

Restaurante:

1. ¿Podría describir brevemente los procesos de preparación y entrega de productos terminados en su restaurante?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos o problemas que enfrenta su restaurante en términos de tiempos de entrega de productos terminados?
3. ¿Qué estrategias o enfoques ha implementado hasta ahora para abordar estos desafíos?
4. ¿Qué herramientas o métodos de gestión por procesos ha utilizado o considerado para reducir los tiempos de entrega de productos terminados en su restaurante?
5. ¿Cuál ha sido el impacto de estas estrategias o herramientas en la mejora de los tiempos de entrega en su restaurante?
6. ¿Cuál ha sido la aceptación y participación del personal en la implementación de estas estrategias o herramientas de gestión por procesos?
7. ¿Qué barreras o desafíos ha enfrentado en la implementación de estas estrategias o herramientas de gestión por procesos en su restaurante?
8. ¿Cuál es su visión o expectativa de cómo la aplicación de la gestión por procesos puede contribuir a la reducción de los tiempos de entrega de productos terminados en su restaurante en el futuro?
9. ¿Hay alguna otra observación o comentario que le gustaría compartir sobre la aplicación de la gestión por procesos en su restaurante?

Anexo 6

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Estimado/a cliente,

Gracias por visitar nuestro restaurante. Nos gustaría conocer su opinión acerca de su experiencia en nuestro establecimiento. Por favor, tómese unos minutos para completar esta encuesta. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar nuestros procesos y servicios.

1. ¿Con qué frecuencia visita nuestro restaurante?

Frecuentemente

Ocasionalmente

Primera vez

2. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos alimenticios que ha recibido en nuestro restaurante?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

No aplica

3. ¿Cómo calificaría la puntualidad en la entrega de los productos terminados en su mesa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

No aplica

4. ¿Cómo calificaría la atención y amabilidad del personal de nuestro restaurante?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

No aplica

5. ¿Cómo calificaría la limpieza y presentación de nuestras instalaciones?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

No aplica

6. ¿Ha experimentado demoras en la entrega de sus productos terminados en nuestro restaurante?

Sí

No

7. Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿podría indicarnos la razón o razones de las demoras que ha experimentado? (Abierto para respuesta)

8. ¿Cuál es su opinión general acerca de su experiencia en nuestro restaurante?

Muy satisfecho/a

Satisfecho/a

Neutral

Insatisfecho/a

Muy insatisfecho/a

9. ¿Recomendaría nuestro restaurante a otras personas?

Sí

No

10. ¿Tiene algún comentario adicional, sugerencia o mejora que nos quiera compartir?

Gracias por su colaboración. Sus respuestas son importantes para nosotros.

Anexo 7

Encuesta para Trabajadores del Restaurante

Estimado/a empleado/a,

Agradecemos tu participación en esta encuesta. Tu opinión es valiosa para nosotros y nos ayudará a comprender mejor los procesos y mejorar la eficiencia en nuestro restaurante. Por favor, responde a las siguientes preguntas de manera honesta y completa.

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en nuestro restaurante?

Menos de 6 meses

De 6 meses a 1 año

De 1 a 3 años

Más de 3 años

2. ¿En qué área o departamento trabajas?

Cocina

Servicio al cliente

Limpieza y mantenimiento

Otro (especificar)

3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con los procesos de entrega de productos terminados en nuestro restaurante?

Muy satisfecho/a

Satisfecho/a

Neutral

Insatisfecho/a

Muy insatisfecho/a

4. ¿Qué aspectos consideras que podrían mejorar en los procesos de entrega de productos terminados en nuestro restaurante?

5. ¿Has identificado algún tipo de desperdicio o ineficiencia en los procesos de entrega de productos terminados en nuestro restaurante? En caso afirmativo, por favor especifica.

6. ¿Qué herramientas o técnicas consideras que podrían aplicarse para mejorar los tiempos de entrega de productos terminados en nuestro restaurante? (por ejemplo, Poka Yoke, flujo continuo, ciclo de tiempo, mapeo de procesos, entre otros).

7. ¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional para mejorar los procesos de entrega de productos terminados en nuestro restaurante?

8. ¿Te gustaría participar en la implementación de mejoras en los procesos de entrega de productos terminados en nuestro restaurante?

Sí

No

9. ¿Tienes alguna otra observación o comentario que quieras compartir?

Agradecemos tu participación en esta encuesta. Tus respuestas son confidenciales y nos ayudarán a tomar decisiones informadas para mejorar nuestros procesos.