



Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Facultad:

Educación y Turismo

Carrera:

Tecnología Superior en Gastronomía

Título:

Diagnóstico y mejora de los procesos de cocina para optimizar tiempos y costos en el restaurante Tasty Food #1

Autor:

Jorge Alberto López Coronel.

Docente tutor:

Ing. Ruperti León Leo

Manta-Manabí-Ecuador

07/04/2026

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Unidad Académica Educación Y Turismo de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Titulación bajo la autoría de la estudiante López Coronel Jorge Alberto, legalmente matriculado/a en la carrera Técnica de Gastronomía, período académico 2026-1, cumpliendo el total de 96 horas, cuyo tema del proyecto es "Diagnóstico y mejora de los procesos de cocina para optimizar tiempos y costos en el restaurante Tasty Food #1".

El presente trabajo de titulación ha sido desarrollado en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, 24 de julio de 2026.

Lo certifico,

Ing. Leo Ruperti León, Mg.
Docente Tutor

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

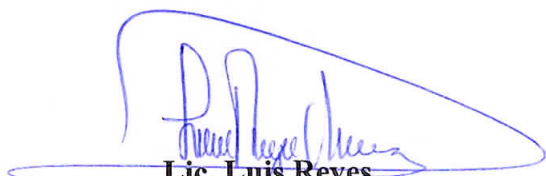
El tribunal evaluador certifica:

Que, el trabajo de carrera, titulado “Diagnóstico y mejora de los procesos de cocina para optimizar tiempos y costos en el restaurante Tasty Food #1” ha sido realizado y concluido por el estudiante Manuel Benancio Povea Velásquez, el mismo que ha sido controlado y supervisado por los miembros del tribunal.

El trabajo de fin de carrera reúne todos los requisitos pertinentes en lo referente a la investigación y diseño que ha sido continuamente revisada por este tribunal en las reuniones llevadas a cabo.

Para dar testimonio y autenticidad

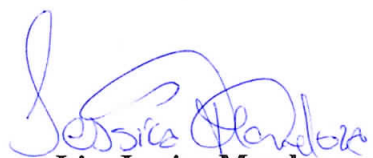
Firmamos:



Lic. Luis Reyes
PRESIDENTE



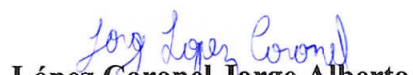
Ing. Leonor Villacreses
MIEMBRO TRIBUNAL



Lic. Jessica Mendoza
MIEMBRO TRIBUNAL



Ab. Leo Ruperti León
DOCENTE TUTOR

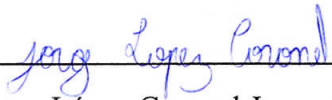


López Coronel Jorge Alberto
Graduado

Declaración Expresa de Autoría

Yo, López Coronel Jorge Alberto, declarado autor de este proyecto de titulación cuyo tema es “Diagnóstico y mejora de los procesos de cocina para optimizar tiempos y costos en el restaurante Tasty Food #1”, presentado a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí para optar al título de Tecnólogo Superior en Gastronomía, afirmo que el presente trabajo es original y de mi autoría. Confirmo que todas las fuentes consultadas y citadas han sido debidamente reconocidas y referenciadas.

He respetado los derechos de autor y las normas éticas en la investigación. Por lo tanto, asumo la responsabilidad total por el contenido de este proyecto de titulación y las opiniones aquí expresadas.


López Coronel Jorge Alberto

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

López Coronel Jorge Alberto, portador de la C. I. #1350851364, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del proyecto de investigación "Diagnóstico y mejora de los procesos de cocina para optimizar tiempos y costos en el restaurante Tasty Food #1", de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva, para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Así mismo, autorizo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Manta, julio 2026


López Coronel Jorge Alberto

Autor/a

Agradecimiento

Le doy gracias a Dios por la salud, la fortaleza y la sabiduría que me permitieron llegar hasta aquí. Sin su guía, los desafíos de este proceso hubieran sido mucho más difíciles de superar.

A mi familia, gracias por el apoyo incondicional, la paciencia y el ánimo de todos los días. Su confianza en mí fue, muchas veces, lo único que me hizo seguir adelante.

Un agradecimiento especial a mi tutor, Ing. Ruperti León Leo, por su guía, su tiempo y todo lo que compartió conmigo durante el desarrollo de esta tesis. Sus observaciones y correcciones marcaron una diferencia real en la calidad de este trabajo.

Gracias también a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, a la Facultad de Educación, Turismo, Artes y Humanidades, y a los docentes que a lo largo de la carrera aportaron su conocimiento y experiencia a mi formación.

Al personal del restaurante Tasty Food #1 y a la Empresa Pública ULEAM, gracias por abrirme las puertas durante mis prácticas preprofesionales y darme acceso a la información que hizo posible esta investigación.

Y, por último, gracias a todas las personas que de una forma u otra pusieron su granito de arena, con apoyo, consejos o simplemente ánimo, para que este logro fuera posible.

Índice general

1.	Introducción.....	1
2.	Justificación	1
3.	Planteamiento	3
4.	Objetivo general	3
4.1.	Objetivos específicos.....	3
5.	Marco teórico.....	4
5.1.	Diagnóstico de procesos	4
5.2.	Procesos de cocina	5
5.3.	Eficiencia operativa en cocina	5
5.4.	Optimización del tiempo	6
5.5.	Optimización de costos y control de insumos.....	7
5.6.	Mejora de procesos.....	7
5.7.	Estrategias de mejora en procesos de cocina.....	8
5.8.	Relación entre diagnóstico, procesos, tiempo, costos y estrategias de mejora	9
6.	Marco metodológico.....	9
6.1.	Enfoque de la investigación	9
6.2.	Tipo de investigación	10
6.3.	Diseño de la investigación	10
6.3.1.	Lugar de la investigación	10
6.3.2.	Población y muestra de los sujetos de la investigación	10
6.4.	Técnicas de recolección de información.....	11
6.4.1.	Observación directa	11
6.4.2.	Registro fotográfico.....	11
6.4.3.	Registro de tiempos	11
7.	Instrumentos de investigación.....	11
8.	Procedimiento de la investigación	11
8.1.	Primera etapa	11
8.2.	Segunda etapa	12
8.3.	Tercera etapa.....	12
8.4.	Cuarta etapa	12
8.5.	Quinta etapa	12
9.	Consideraciones éticas.....	12
10.	Diagnósticos y análisis de los procesos de cocina del restaurante tasty food	12
10.1.	Diagnóstico general del restaurante.....	12

10.2.	Descripción del proceso de producción.....	13
10.3.	Organización del personal.....	14
10.4.	Fortalezas observadas.....	15
10.5.	Procesos manuales que consumen más tiempo.....	15
10.6.	Descongelamiento de materias primas.....	16
10.7.	Coordinación durante eventos.....	16
10.8.	Control del desperdicio.....	16
11.	Análisis de los resultados.....	16
12.	Propuesta de mejora para la optimización de los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1.....	17
12.1.	Presentación de la propuesta.....	17
12.2.	Objetivo de la propuesta.....	18
12.3.	Estrategias de mejora.....	18
12.3.1.	Propuesta.....	18
12.3.2.	Beneficios.....	19
12.3.3.	Planificación del descongelamiento.....	19
12.3.3.1.	Situación observada.....	19
12.3.3.2.	Propuesta.....	19
12.3.3.3.	Beneficios.....	19
12.3.4.	Optimización de procesos manuales.....	19
12.3.4.1.	Situación observada.....	19
12.3.4.2.	Propuesta.....	20
12.3.4.3.	Beneficios.....	20
12.3.5.	Organización durante eventos.....	20
12.3.5.1.	Situación observada.....	20
12.3.5.2.	Propuesta.....	20
12.3.5.3.	Beneficios.....	21
12.3.6.	Registro de tiempos de preparación.....	21
12.3.6.1.	Situación observada.....	21
12.3.6.2.	Propuesta.....	21
12.3.6.3.	Viabilidad de la propuesta.....	21
12.3.6.4.	Beneficios esperados.....	21
12.4.	Referencia.....	24
13.	Anexos.....	26

Índice de tablas

Tabla 1. Cantidad y tiempo de preparación	13
---	----

Tabla 2. Propuesta.....	17
-------------------------	----

Índice de Figuras

Figura 1. Flujo general del proceso de producción en cocina	14
Figura 2. Actividades que consumen mayor tiempo	15

Resumen

Esta investigación diagnostica los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1, de la Empresa Pública de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (EP ULEAM), y a partir de ahí propone estrategias para optimizar los tiempos de preparación, reducir el desperdicio de alimentos y fortalecer la eficiencia operativa del establecimiento. El punto de partida fueron las prácticas preprofesionales: fue ahí donde se notaron varias oportunidades de mejora en la organización del trabajo, el control de insumos y la planificación de las actividades diarias.

El estudio combinó técnicas cualitativas y cuantitativas: observación directa, entrevistas informales, registros fotográficos y medición de tiempos de preparación. Con eso se pudo conocer cómo funciona realmente la cocina, cómo se reparten las funciones del personal y cómo fluye la producción. El restaurante atiende entre 50 y 60 desayunos y cerca de 300 almuerzos diarios, aproximadamente, cifras que exigen una coordinación y una planificación bastante ajustadas.

Los resultados dejaron ver fortalezas claras: buena organización del personal, trabajo en equipo, funciones bien repartidas, limpieza constante y parte de la producción planificada con anticipación. Pero también hay margen de mejora. El tiempo que se va en procesos manuales, como preparar productos a base de verde o extraer jugos cítricos, es excesivo. Falta planificar mejor el descongelamiento de materias primas. La coordinación durante eventos institucionales se puede afinar. Y no existe, por ahora, ningún registro formal del desperdicio de alimentos.

De ese diagnóstico salió una propuesta enfocada en implementar registros de desperdicio, armar cronogramas para el descongelamiento de insumos, documentar los tiempos de preparación, reforzar la planificación de eventos y evaluar, a futuro, la incorporación de equipos que reduzcan el esfuerzo manual y suban la productividad. Todo esto apunta a usar mejor los recursos, bajar costos operativos y mejorar la calidad del servicio, sin necesidad de una inversión grande.

En definitiva, el estudio muestra que la mejora continua de los procesos de cocina no es un extra, es parte de lo que sostiene la eficiencia del Tasty Food #1. Aplicar estrategias de organización, control y planificación va a fortalecer la gestión del establecimiento, aprovechar mejor lo que ya tiene disponible y ofrecer un mejor servicio a la comunidad universitaria.

Palabras clave

- ✓ Procesos de cocina
- ✓ Eficiencia operativa
- ✓ Optimización de tiempos
- ✓ Control de costos
- ✓ Desperdicio de alimentos

Abstract

This research diagnoses the kitchen processes of Tasty Food #1, a restaurant managed by the Public Company of the Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (EP ULEAM), and proposes strategies to optimize food preparation times, reduce food waste, and improve the restaurant's operational efficiency. The study originated from observations made during the author's professional internship, where several opportunities for improvement were identified in work organization, inventory control, and the planning of daily operations.

A mixed-method approach was adopted, combining qualitative and quantitative techniques, including direct observation, informal interviews, photographic records, and preparation time measurements. These methods provided a comprehensive understanding of the kitchen's daily operations, staff responsibilities, and production workflow. The restaurant serves approximately 50 to 60 breakfasts and around 300 lunches each day, requiring efficient coordination and careful planning to meet customer demand.

The findings revealed several strengths, including effective staff organization, teamwork, clearly defined responsibilities, continuous cleanliness, and advance planning of part of the food production. However, the study also identified opportunities for improvement. Manual operations, such as preparing plantain-based dishes and extracting citrus juice, require excessive time. Better planning of raw material thawing procedures is needed, coordination during institutional events can be improved, and there is currently no formal system for recording food waste.

Based on these findings, an improvement proposal was developed that includes implementing food waste records, establishing thawing schedules for raw materials, documenting food preparation times, strengthening event planning, and evaluating the future acquisition of equipment to reduce manual labor and increase productivity. These measures aim to improve resource utilization, reduce operating costs, and enhance service quality without requiring significant financial investment.

In conclusion, the study demonstrates that the continuous improvement of kitchen processes is essential for maintaining the operational efficiency of Tasty Food #1. Implementing strategies focused on organization, control, and planning will strengthen the restaurant's management, improve the use of available resources, and provide a higher-quality service to the university community.

1. Introducción

La eficiencia en los procesos de cocina es uno de los pilares del buen funcionamiento de cualquier restaurante. Y no es un tema menor: de ahí depende la calidad del servicio, la satisfacción de los clientes y, al final, la rentabilidad del negocio. Cuando el tiempo, los recursos y los costos están bien administrados, las actividades diarias fluyen mejor, se desperdicia menos y se garantiza comida inocua y de calidad. Por eso mejorar estos procesos de forma constante ya no es un extra: es una herramienta clave para fortalecer el servicio de alimentación y responder a lo que realmente necesitan los usuarios.

Esta investigación se hizo en el restaurante Tasty Food #1, que forma parte de la red de restaurantes universitarios administrada por la Empresa Pública de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (EP ULEAM). Al ser el primer comedor de esta red, se ha convertido en uno de los espacios de alimentación más importantes para estudiantes, docentes y personal administrativo del campus matriz de la ULEAM. Está frente a las canchas múltiples de la universidad, en Manta, lo que le da acceso a un gran número de usuarios durante la jornada académica. Y eso exige un servicio organizado, rápido y eficiente.

El restaurante ofrece desayunos y almuerzos ejecutivos, preparados con criterios de nutrición, higiene e inocuidad alimentaria. Los menús incluyen sopa, plato fuerte con distintas opciones de proteína, ensalada y jugo natural, a precios accesibles gracias al subsidio institucional. Cuenta también con instalaciones modernas, ambientes climatizados y mobiliario adecuado, cosas que mejoran la experiencia de quienes usan el servicio.

Aun así, como pasa en otros establecimientos de alimentación colectiva, Tasty Food #1 puede tener dificultades en la organización de los procesos de cocina, la coordinación del personal, el control de los tiempos de preparación, la gestión de insumos y el manejo de costos, sobre todo en las horas de mayor demanda. Esto puede afectar la rapidez del servicio, el aprovechamiento de los recursos y, en consecuencia, la satisfacción de los clientes.

Por eso, el objetivo de este trabajo es diagnosticar los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1, para identificar oportunidades de mejora en la organización del trabajo, el uso de los recursos y el desarrollo de las actividades operativas. Con base en los resultados, se plantearán estrategias para optimizar los tiempos de preparación, reducir el desperdicio de materias primas, fortalecer el control de costos y avanzar hacia la estandarización de los procesos, buscando una gestión más eficiente del establecimiento.

La idea es que estos resultados sirvan para fortalecer la gestión operativa del restaurante, mejorar la calidad del servicio que recibe la comunidad universitaria y promover una cultura de mejora continua que beneficie tanto a los usuarios como a la administración.

2. Justificación

Esta investigación nace de las observaciones hechas durante las prácticas preprofesionales en el restaurante Tasty Food #1 de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, un establecimiento que atiende a diario a la comunidad universitaria. Durante ese tiempo fue posible conocer de primera mano cómo se organiza el área de cocina, cómo se distribuyen las funciones del personal, cómo se preparan los alimentos y cómo funcionan las actividades operativas del día a día. Eso permitió identificar varias oportunidades de mejora, siempre pensando en optimizar los procesos sin afectar la calidad del servicio.

El restaurante atiende alrededor de 300 almuerzos diarios, además del servicio de desayunos, donde los productos más pedidos son las preparaciones a base de verde, como tigrillos y bolones. Por el volumen de producción, buena parte del trabajo se planifica con anticipación: algunos insumos y porciones quedan listos desde el día anterior para agilizar el servicio. Esta forma de trabajar ha permitido que, en condiciones normales, el restaurante mantenga una atención eficiente y cumpla con los tiempos de entrega establecidos.

Sin embargo, durante las prácticas se identificaron algunas situaciones que representan oportunidades de mejora. Una de ellas es el desperdicio de alimentos en el área de desayunos, que suele originarse por cambios de pedidos, cancelaciones o preparaciones anticipadas que finalmente no se usan. También se observaron procesos manuales que toman bastante tiempo, como la extracción de jugo de cítricos y la preparación de los productos a base de verde — actividades que podrían agilizarse con una mejor organización del trabajo o con equipos que faciliten estas labores.

De igual manera, las mayores dificultades operativas aparecen durante los eventos institucionales. Ahí pueden surgir cambios de última hora en los pedidos, ajustes en la planificación o fallas de comunicación entre los organizadores y el personal de cocina, lo que termina generando confusiones, retrasos en la preparación de los alimentos y, a veces, errores en la entrega. Esto no ocurre todo el tiempo, pero sí es un punto que vale la pena trabajar para fortalecer la coordinación y la eficiencia del servicio.

Otro aspecto que se observó tiene que ver con la planificación de ciertos procesos previos a la producción, como el descongelamiento de las materias primas. En algunas ocasiones este proceso arranca más tarde de lo previsto, y eso obliga al personal a trabajar con productos que todavía no están en condiciones óptimas para manipularse, lo que complica el corte, el sazonado o la preparación de los alimentos. Estas situaciones suelen resolverse durante la misma jornada, pero conviene analizarlas para establecer procedimientos que mejoren la planificación.

Por todo esto, la investigación tiene una importancia práctica: permitirá diagnosticar los procesos de cocina para identificar qué actividades se pueden optimizar, cómo reducir los desperdicios, mejorar la organización del personal y fortalecer la coordinación durante los eventos institucionales. También se espera que las estrategias propuestas ayuden a reducir tiempos de preparación en ciertas operaciones, aprovechar mejor los recursos disponibles y favorecer una gestión más eficiente del restaurante.

Desde el punto de vista académico, este estudio aporta conocimientos sobre la gestión de procesos en establecimientos de alimentación colectiva, uniendo lo aprendido durante la formación profesional con una experiencia real de trabajo. Además, los resultados pueden servir de referencia para futuras investigaciones enfocadas en la mejora continua de los servicios de alimentación institucional.

Finalmente, esta investigación tiene una relevancia social clara: cualquier mejora en los procesos de cocina repercute directamente en la calidad del servicio que reciben estudiantes, docentes, personal administrativo y demás usuarios del restaurante Tasty Food #1, fortaleciendo así la eficiencia operativa y el buen aprovechamiento de los recursos destinados a la alimentación de la comunidad universitaria.

3. Planteamiento

En los servicios de alimentación colectiva, sobre todo en los que atienden a diario a un gran número de usuarios, tener bien organizados los procesos de cocina es determinante para la eficiencia operativa, la calidad de los alimentos y la satisfacción de los clientes. Cuando la planificación de las actividades falla, cuando no hay procesos estandarizados, cuando el control de insumos es deficiente o el trabajo está mal distribuido, el resultado suele ser el mismo: retrasos en la preparación, desperdicio de materia prima, costos operativos más altos y un servicio de menor calidad.

El restaurante Tasty Food #1, ubicado en el campus matriz de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), en Manta, es el comedor pionero de la red de restaurantes universitarios que administra la Empresa Pública ULEAM (EP ULEAM). Por su ubicación estratégica y la gran cantidad de estudiantes, docentes y personal administrativo que recibe cada día, el establecimiento necesita responder con rapidez y eficiencia en los horarios de mayor demanda, en particular durante el servicio de desayunos y almuerzos.

Tiene infraestructura moderna y ofrece menús balanceados a precios accesibles para la comunidad universitaria. Aun así, conviene evaluar de forma continua cómo funcionan los procesos de cocina, para detectar oportunidades de mejora en la organización del trabajo, el control de los tiempos de preparación, el manejo de insumos y el aprovechamiento de los recursos. Un buen diagnóstico permite identificar inefficiencias que podrían afectar el desempeño del restaurante y la calidad del servicio.

Si estos aspectos no se evalúan y se mejoran de manera constante, pueden aparecer retrasos en la atención durante las horas pico, más desperdicio de alimentos, dificultades para controlar los costos de producción y menor eficiencia en el trabajo del personal de cocina —lo que termina afectando tanto la experiencia de los usuarios como el funcionamiento del establecimiento.

Por eso tiene sentido realizar un diagnóstico de los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1: para identificar oportunidades de mejora y proponer estrategias que optimicen los tiempos de preparación, fortalezcan el control de costos, reduzcan los desperdicios y contribuyan a una gestión más eficiente de los recursos, en beneficio de la calidad del servicio que recibe la comunidad universitaria.

4. Objetivo general

Diagnosticar los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1 de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, con el propósito de proponer estrategias de mejora que permitan optimizar los tiempos de preparación, reducir el desperdicio de alimentos y fortalecer la eficiencia operativa del establecimiento.

4.1. Objetivos específicos

- Identificar las principales oportunidades de mejora en la organización y ejecución de los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1 de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

- Analizar el uso de los insumos, los tiempos de preparación de los alimentos y el control de los costos dentro del área de cocina del restaurante Tasty Food #1.
- Proponer estrategias de mejora en los procesos de cocina que permitan optimizar los tiempos de preparación, reducir el desperdicio de insumos y fortalecer la calidad del servicio ofrecido a la comunidad universitaria

5. Marco teórico

El presente marco teórico se desarrolla a partir del tema **“Diagnóstico y mejora de los procesos de cocina para optimizar tiempos y costos en el restaurante Tasty Food #1”**. Su organización responde al objetivo general de diagnosticar los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1 de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, con el propósito de proponer estrategias de mejora que permitan optimizar los tiempos de preparación, reducir el desperdicio de alimentos y fortalecer la eficiencia operativa del establecimiento.

El hilo conductor parte del diagnóstico de procesos, continúa con el análisis de los procesos de cocina, aborda la eficiencia operativa, la optimización del tiempo, los costos y el control de insumos, y finaliza con la mejora de procesos y las estrategias aplicables al contexto gastronómico. De esta manera, el marco teórico permite sustentar la relación entre diagnóstico, identificación de problemas, análisis operativo y formulación de propuestas de mejora.

5.1. Diagnóstico de procesos

El diagnóstico de procesos es una actividad analítica que permite conocer el estado actual de una organización o área de trabajo para identificar fallas, limitaciones, duplicidades, desperdicios y oportunidades de mejora. En el ámbito organizacional, el diagnóstico permite interpretar cómo funcionan las actividades internas, qué factores afectan el desempeño y qué aspectos requieren intervención prioritaria. Harrison y Shirom (1999) señalan que el diagnóstico organizacional facilita la comprensión de los problemas reales de una institución, mientras que Cummings y Worley (2014) sostienen que constituye una fase esencial para orientar procesos de cambio y mejora.

Desde la perspectiva de la gestión por procesos, el diagnóstico permite analizar la relación entre entradas, actividades, responsables, recursos y resultados. Según Harrington (1991), la mejora de un proceso requiere conocer previamente cómo se ejecuta el trabajo, cuáles son sus puntos críticos y qué actividades no agregan valor. En esta misma línea, la norma ISO 9001:2015 plantea que los resultados organizacionales son más consistentes cuando las actividades se gestionan como procesos interrelacionados (International Organization for Standardization [ISO], 2015).

Aplicado a empresas gastronómicas, el diagnóstico de procesos permite revisar la organización del área de cocina, la asignación de funciones, el uso de insumos, la planificación de compras, los tiempos de preparación, la coordinación entre cocina y servicio, así como el control del desperdicio. Los restaurantes y servicios de alimentación combinan producción y atención en tiempo real, por lo que cualquier falla operativa puede afectar la rapidez, el costo y la calidad percibida por el cliente (Gregoire, 2017; Ninemeier & Hayes, 2006).

En el caso del restaurante Tasty Food #1, el diagnóstico de procesos se relaciona directamente con el primer objetivo específico de la investigación: identificar las principales oportunidades de mejora en la organización y ejecución de los procesos de cocina. Por tanto, este diagnóstico constituye el punto de partida para reconocer problemas operativos y establecer una base técnica para la formulación de estrategias de mejora.

5.2. Procesos de cocina

Un proceso puede entenderse como un conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas en resultados. La ISO 9001:2015 define el enfoque basado en procesos como una forma de gestionar actividades interconectadas para alcanzar resultados coherentes y previsibles (ISO, 2015). En una cocina, las entradas están representadas por alimentos, equipos, utensilios, personal, información de pedidos y procedimientos; mientras que las salidas corresponden a platos preparados, servicio entregado y satisfacción del cliente.

La gestión por procesos permite analizar la cocina como un sistema integrado y no como una suma de tareas aisladas. Jeston y Nelis (2008) sostienen que la gestión de procesos permite alinear actividades, personas, información y recursos con los objetivos organizacionales. En el ámbito gastronómico, esto implica comprender cómo se articulan la recepción de insumos, el almacenamiento, la preparación previa, la cocción, el emplatado y el servicio.

Los procesos operativos de cocina incluyen todas las actividades necesarias para convertir materias primas en alimentos listos para el consumo. Gregoire (2017) explica que los sistemas de servicios de alimentación integran compras, recepción, almacenamiento, producción, distribución, servicio, limpieza y control. De forma similar, Cousins et al. (2022) plantean que la gestión de alimentos y bebidas debe considerar la organización del trabajo, el control de la producción, el uso de recursos y la evaluación del desempeño.

El flujo de trabajo en cocina inicia con la recepción de insumos, etapa en la que se verifica cantidad, calidad y condiciones de entrega. Luego continúa con el almacenamiento, que debe responder a las características de cada producto. Posteriormente se realiza la preparación previa o *mise en place*, donde se organizan ingredientes, utensilios y estaciones de trabajo antes del servicio. Después se desarrollan la cocción, el emplatado y la entrega del plato al cliente. Este flujo debe ejecutarse con criterios de eficiencia, inocuidad y calidad, conforme a los principios generales de higiene alimentaria establecidos por el Codex Alimentarius Commission (2020) y la norma ISO 22000:2018.

Comprender los procesos de cocina resulta fundamental para esta investigación, porque antes de analizar tiempos, costos o desperdicios es necesario conocer cómo se ejecuta realmente la operación. En Tasty Food #1, esta comprensión permitirá identificar actividades críticas, puntos de demora y posibles fallas de coordinación.

5.3. Eficiencia operativa en cocina

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para utilizar adecuadamente sus recursos y generar resultados con el menor desperdicio posible de tiempo, insumos, esfuerzo y costos. En administración de operaciones, la eficiencia está vinculada con productividad, calidad, rapidez, confiabilidad y aprovechamiento de recursos (Slack et al., 2022). En una cocina, esto implica preparar alimentos en tiempos adecuados, con uso racional de insumos, coordinación del personal y cumplimiento de estándares de calidad.

La productividad constituye un componente esencial de la eficiencia operativa. Puede entenderse como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. En una cocina, la productividad puede medirse a través de indicadores como platos preparados por hora, tiempo promedio de preparación, costo de insumos por plato, porcentaje de desperdicio y cumplimiento de recetas estándar. Krajewski et al. (2015) señalan que la gestión de operaciones busca diseñar y controlar procesos capaces de generar valor mediante el uso eficiente de recursos.

La coordinación del personal también influye en la eficiencia. Una cocina requiere la interacción ordenada entre cocineros, auxiliares, encargados de bodega, personal de limpieza y personal de servicio. Cuando las funciones no están definidas o la comunicación es deficiente, se incrementan los tiempos muertos, los errores y los reprocesos. Gregoire (2017) destaca que los sistemas de alimentación dependen de la coordinación entre compras, producción, distribución y servicio.

El aprovechamiento de recursos incluye el uso adecuado de alimentos, equipos, energía, agua, espacio físico y talento humano. Dopson y Hayes (2015) afirman que el control de costos en alimentos y bebidas requiere seguimiento desde la compra hasta la venta final. A su vez, el enfoque Lean plantea la necesidad de eliminar actividades que no agregan valor, tales como esperas, movimientos innecesarios, sobreproducción y reprocesos (Womack & Jones, 2003).

Por tanto, la eficiencia operativa conecta el diagnóstico con la optimización de procesos. En Tasty Food #1, analizar la eficiencia permitirá determinar si los recursos disponibles se utilizan de manera adecuada y si la organización del trabajo favorece la rapidez, el control de costos y la calidad del servicio.

5.4. Optimización del tiempo

La optimización del tiempo en cocina consiste en reducir la duración de las actividades operativas sin afectar la calidad, la inocuidad ni la presentación de los alimentos. En los restaurantes, el tiempo es un recurso crítico porque la producción y el servicio ocurren en contacto directo con la demanda del cliente. Los retrasos pueden afectar la satisfacción, la rotación del servicio y la percepción de calidad (Ninemeier & Hayes, 2006).

El tiempo de preparación comprende el período requerido para transformar los insumos en un plato listo para servir. Incluye actividades como lavado, corte, porcionamiento, condimentación, cocción y emplatado. La práctica de la *mise en place* permite organizar ingredientes y utensilios antes del servicio, reduciendo interrupciones y mejorando la fluidez del trabajo (National Restaurant Association Educational Foundation, 2018).

El tiempo de ciclo corresponde al tiempo total que tarda un proceso desde su inicio hasta su finalización. En cocina, puede medirse desde que ingresa una orden hasta que el plato es entregado. Slack et al. (2022) explican que el análisis del tiempo de ciclo permite identificar restricciones del proceso y evaluar la capacidad real de respuesta. En restaurantes de comida rápida, Abdelhadi (2016) evidenció que herramientas Lean pueden utilizarse para evaluar tiempos de servicio e identificar cuellos de botella.

Los cuellos de botella son puntos del proceso que limitan la velocidad del sistema completo. Pueden aparecer por falta de personal, equipos insuficientes, mala distribución del espacio, escasa preparación previa o ausencia de procedimientos definidos. La teoría de restricciones sostiene que todo sistema posee al menos una limitación que condiciona el desempeño global (Goldratt & Cox, 2012; Şimşit et al., 2014).

La reducción de tiempos muertos exige identificar esperas, traslados innecesarios, búsqueda de utensilios, reprocesos y falta de coordinación entre estaciones. Herramientas como 5S, Kaizen y mapeo del flujo de valor han sido aplicadas en restaurantes para mejorar tiempos de producción y reducir desperdicios operativos (Gładysz et al., 2020; Orynycz et al., 2020). Este apartado se relaciona con el segundo objetivo específico de la investigación, orientado a analizar los tiempos de preparación de los alimentos en el restaurante Tasty Food #1.

5.5. Optimización de costos y control de insumos

La optimización de costos en cocina consiste en administrar racionalmente los recursos económicos vinculados a la producción de alimentos, sin afectar la calidad del servicio. Los costos de producción incluyen materias primas, mano de obra, energía, agua, gas, empaques, limpieza y uso de equipos. Dittmer y Keefe (2009) señalan que el control de costos de alimentos, bebidas y mano de obra es fundamental para mantener la rentabilidad de las operaciones gastronómicas.

Los costos operativos abarcan todos los gastos necesarios para el funcionamiento del establecimiento. En el área de cocina, estos se relacionan con compras, almacenamiento, preparación, mantenimiento, reposición de utensilios, servicios básicos y horas de trabajo. Dopson y Hayes (2015) explican que el control de costos debe observar el ciclo completo de la operación: compras, recepción, almacenamiento, producción, ventas y análisis de resultados.

El uso eficiente de insumos implica planificar compras, controlar inventarios, aplicar porcionamiento adecuado, utilizar recetas estándar y evitar pérdidas por caducidad, deterioro o mala manipulación. En los servicios de alimentación, el control de insumos permite conocer qué se compra, cuánto se utiliza, qué se desperdicia y cómo se relaciona el consumo de materia prima con la cantidad de platos vendidos (Gregoire, 2017).

El control de inventarios permite evitar faltantes, excesos y desperdicios. Un inventario insuficiente puede detener la producción, mientras que uno excesivo puede generar pérdidas por vencimiento o deterioro. Krajewski et al. (2015) sostienen que la gestión de inventarios debe equilibrar disponibilidad, costo y riesgo de pérdida. En restaurantes, este control es especialmente relevante por la naturaleza perecedera de muchos productos.

El desperdicio de alimentos representa una problemática económica, ambiental y social. Betz et al. (2015) identificaron que una parte significativa del desperdicio en servicios de alimentación puede ser evitable. Filimonau y De Coteau (2019) sostienen que la reducción del desperdicio debe abordarse desde las compras, la preparación, el servicio y el consumo. En este sentido, el análisis de insumos, costos y desperdicios en Tasty Food #1 permitirá identificar pérdidas económicas y oportunidades de mejora para fortalecer la rentabilidad y eficiencia del restaurante.

5.6. Mejora de procesos

La mejora de procesos consiste en revisar, rediseñar y controlar actividades para obtener mejores resultados en calidad, tiempo, costos, productividad y satisfacción del cliente. Harrington (1991) define la mejora de procesos como una estrategia orientada a hacer que los procesos sean más efectivos, eficientes y adaptables. Deming (1986), desde la gestión de calidad, plantea que la mejora debe ser continua y basada en el análisis del sistema.

La mejora continua reconoce que todo proceso puede perfeccionarse mediante cambios progresivos y sistemáticos. Imai (1986) desarrolló el concepto de Kaizen como una filosofía de mejora incremental que involucra a todos los miembros de la organización. En una cocina, esta mejora puede manifestarse en acciones como ordenar estaciones de trabajo, reducir recorridos, definir porciones, mejorar almacenamiento, capacitar al personal y establecer listas de verificación.

La estandarización es un componente central de la mejora. Juran y De Feo (2010) explican que la calidad requiere planificación, control y comparación de resultados. En cocina, la estandarización puede aplicarse a recetas, gramajes, tiempos de cocción, métodos de

almacenamiento, limpieza, rotulación de insumos y secuencia de preparación. Sin estándares, resulta difícil medir desviaciones, controlar costos o garantizar uniformidad en el servicio.

La eliminación de actividades innecesarias se relaciona con el enfoque Lean, que busca reducir desperdicios y actividades que no agregan valor (Womack & Jones, 2003). En restaurantes, estos desperdicios pueden presentarse como esperas, sobreproducción, exceso de inventario, movimientos innecesarios, defectos o reprocesos. Gładysz et al. (2020) señalan que la aplicación de Lean en servicios gastronómicos puede contribuir a reducir desperdicio alimentario y costos operativos.

El seguimiento de mejoras requiere indicadores operativos que permitan verificar resultados. Entre ellos se pueden considerar el tiempo promedio de preparación, el porcentaje de desperdicio, el costo promedio por plato, el cumplimiento de recetas estándar y la satisfacción del cliente. Este apartado prepara la base teórica para formular propuestas de mejora en Tasty Food #1.

5.7. Estrategias de mejora en procesos de cocina

Las estrategias de mejora son acciones planificadas orientadas a corregir problemas, optimizar recursos y fortalecer el desempeño operativo. En los procesos de cocina, estas estrategias deben responder a situaciones concretas como demoras, desperdicio de insumos, falta de estandarización, mala distribución del área de trabajo, errores de coordinación o ausencia de controles. Davenport (1993) sostiene que la mejora de procesos implica rediseñar la forma en que se realiza el trabajo para alcanzar mejores resultados.

Entre las estrategias aplicables a procesos de cocina se encuentran la estandarización de recetas, la capacitación del personal, la organización del área de trabajo, la implementación de procedimientos, el control de desperdicios y el uso de indicadores de desempeño (Cousins et al., 2022; Gregoire, 2017; Ninemeier & Hayes, 2006).

La estandarización de recetas permite definir ingredientes, cantidades, tiempos de preparación, costos unitarios y presentación del plato. Dopson y Hayes (2015) señalan que las recetas estándar son instrumentos esenciales para controlar costos, porciones y calidad. La capacitación del personal, por su parte, fortalece competencias en manipulación de alimentos, control de porciones, organización del trabajo, uso de equipos e inocuidad alimentaria. El Codex Alimentarius Commission (2020) destaca que la formación de manipuladores es clave para garantizar prácticas higiénicas y seguras.

La organización del área de trabajo puede apoyarse en herramientas como 5S, señalización, rotulación, distribución funcional de equipos y orden de estaciones. Orynycz et al. (2020) evidenciaron que herramientas Lean como 5S y Kaizen pueden mejorar la eficiencia en restaurantes de comida rápida. Asimismo, la implementación de procedimientos permite formalizar actividades críticas como recepción, almacenamiento, preparación, cocción, limpieza y control de inventarios.

El control de desperdicios puede incluir registro de mermas, ajuste de porciones, aplicación del método PEPS, planificación de producción según demanda y análisis de platos con mayores pérdidas. Filimonau y De Coteau (2019) indican que la gestión del desperdicio en hospitalidad requiere acciones coordinadas durante todo el proceso operativo. Finalmente, los indicadores de desempeño permiten evaluar si las estrategias aplicadas generan mejoras reales en tiempos, costos, desperdicio y calidad del servicio.

Este epígrafe responde al tercer objetivo específico de la investigación, relacionado con proponer estrategias de mejora en los procesos de cocina de Tasty Food #1. En esta sección se presenta el fundamento teórico de dichas estrategias, sin desarrollar todavía la propuesta específica para el restaurante.

5.8. Relación entre diagnóstico, procesos, tiempo, costos y estrategias de mejora

Los conceptos desarrollados permiten establecer una relación lógica entre diagnóstico, procesos de cocina, eficiencia operativa, optimización del tiempo, control de costos y estrategias de mejora. El diagnóstico constituye el punto de partida porque permite conocer la situación real del restaurante, identificar problemas y reconocer oportunidades de mejora (Harrison & Shirom, 1999; Harrington, 1991).

Luego, el análisis de los procesos de cocina permite comprender cómo se ejecuta el trabajo desde la recepción de insumos hasta el servicio del plato terminado. Si el proceso no está organizado, pueden incrementarse los tiempos de preparación, los costos operativos y el desperdicio de alimentos (Gregoire, 2017; ISO, 2015). Por ello, la eficiencia operativa aparece como el resultado esperado de una adecuada gestión de procesos, basada en la coordinación del personal, el aprovechamiento de recursos y la reducción de actividades innecesarias.

La optimización del tiempo permite identificar demoras, cuellos de botella y tiempos muertos, mientras que el control de costos e insumos ayuda a reconocer pérdidas, sobreconsumo, desperdicios y problemas de inventario. Ambos elementos están estrechamente relacionados, ya que un proceso lento puede incrementar costos laborales, y un mal control de insumos puede reducir la rentabilidad del restaurante (Dittmer & Keefe, 2009; Dopson & Hayes, 2015).

Finalmente, las estrategias de mejora surgen como respuesta técnica a los problemas identificados en el diagnóstico. Estas estrategias pueden incluir estandarización de recetas, capacitación, organización del área de trabajo, procedimientos operativos, control de desperdicios e indicadores de desempeño. Desde la mejora continua, dichas acciones deben ser medibles, sostenibles y sujetas a seguimiento (Deming, 1986; Imai, 1986; Juran & De Feo, 2010).

Esta relación conceptual sustenta la investigación sobre Tasty Food #1, ya que demuestra que la propuesta de mejora debe construirse a partir del conocimiento real de los procesos de cocina. Por tanto, el marco teórico respalda la necesidad de diagnosticar la operación actual para formular estrategias orientadas a optimizar tiempos, controlar costos, reducir desperdicios y fortalecer la calidad del servicio ofrecido a la comunidad universitaria.

6. Marco metodológico

6.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación combina un enfoque cualitativo y uno cuantitativo para analizar los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1, de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

La observación directa durante las prácticas preprofesionales fue la base del componente cualitativo: permitió ver de cerca cómo se organiza el trabajo, cómo se reparten las funciones entre el personal, cómo se comunican los colaboradores entre sí y cómo transcurre el día a día en la cocina.

El componente cuantitativo se construyó con datos de producción diaria, tiempos aproximados de preparación de ciertos alimentos y actividades operativas, y el número de desayunos y almuerzos servidos en cada jornada.

Ambos enfoques juntos permiten una lectura más completa del funcionamiento de la cocina, y de ahí parte la propuesta de mejora que se desarrolla en este trabajo.

6.2. Tipo de investigación

Es descriptiva, porque busca explicar cómo funcionan los procesos de cocina, cómo se organiza el personal y qué actividades se realizan durante la preparación y el servicio de alimentos.

Es de campo, porque la información se levantó directamente en el restaurante Tasty Food #1, a través de observación, entrevistas y la participación activa del investigador durante las prácticas preprofesionales.

Tiene además un carácter aplicado: los resultados obtenidos sirven de insumo para una propuesta de mejora centrada en optimizar los tiempos de preparación, reducir desperdicios y fortalecer la organización de los procesos operativos.

6.3. Diseño de la investigación

El diseño es no experimental. No se modificó ninguna condición normal de trabajo del restaurante; el proceso consistió en observar el funcionamiento cotidiano de la cocina, registrar información y analizar los procesos existentes para identificar oportunidades de mejora.

6.3.1. Lugar de la investigación

La investigación se desarrolló en el restaurante Tasty Food #1, de la Empresa Pública de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (EP ULEAM), dentro del campus universitario de Manta.

El establecimiento brinda servicio de alimentación a estudiantes, docentes, personal administrativo y visitantes, con desayunos y almuerzos diarios bajo un sistema tipo buffet. Se atienden entre 50 y 60 desayunos aproximadamente por jornada, mientras que en el almuerzo se preparan cerca de 300 platos, según la demanda de cada día.

6.3.2. Población y muestra de los sujetos de la investigación

La población está conformada por el personal que participa en las actividades de producción de alimentos del restaurante Tasty Food #1. El equipo de trabajo lo integran seis colaboradores permanentes, aproximadamente, entre los cuales se encuentran:

- ✓ Chef principal.
- ✓ Segunda responsable de cocina.
- ✓ Encargada de desayunos.
- ✓ Auxiliar de cocina.
- ✓ Personal de apoyo.
- ✓ Responsable del servicio.

Al ser un equipo reducido, no fue necesario trabajar con una muestra: se consideró a la totalidad del personal involucrado en los procesos de cocina.

6.4. Técnicas de recolección de información

La investigación se apoyó en tres técnicas.

6.4.1. Observación directa

Durante el período de prácticas se registró cómo se organiza el trabajo en la cocina, el flujo de producción, la distribución de funciones entre el personal y las actividades que se repiten día a día.

6.4.2. Registro fotográfico

Las fotografías tomadas durante las prácticas sirvieron para documentar la distribución física de la cocina, el equipamiento y las distintas áreas de trabajo.

6.4.3. Registro de tiempos

Se tomó el tiempo aproximado de varios procesos operativos: preparación de desayunos, elaboración de jugos y actividades de alistamiento de materias primas.

7. Instrumentos de investigación

Para la recopilación de información se emplearon los siguientes instrumentos:

- ✓ Ficha de observación.
- ✓ Guía de entrevista.
- ✓ Registro de tiempos de preparación.
- ✓ Libreta de apuntes.
- ✓ Registro fotográfico.

Estos instrumentos permitieron recopilar información objetiva sobre el funcionamiento de los procesos de cocina y facilitaron el análisis posterior de los datos obtenidos.

8. Procedimiento de la investigación

El desarrollo de la investigación se realizó mediante las siguientes etapas:

8.1. Primera etapa

Se efectuó la observación del funcionamiento general del restaurante durante las prácticas preprofesionales, identificando las actividades desarrolladas por el personal y el flujo de trabajo dentro de la cocina.

8.2. Segunda etapa

Se registró información relacionada con los horarios de trabajo, la organización del personal, el volumen de producción diaria, los equipos disponibles y la distribución física del establecimiento.

8.3. Tercera etapa

Se realizaron entrevistas informales con la chef responsable para conocer su percepción sobre el funcionamiento del restaurante y las oportunidades de mejora existentes.

8.4. Cuarta etapa

Se recopilaban tiempos aproximados de algunos procesos de preparación, además de registrar observaciones relacionadas con el desperdicio de alimentos, la coordinación del personal y el desarrollo de eventos especiales.

8.5. Quinta etapa

Se analizó la información recopilada con el propósito de identificar oportunidades de mejora y elaborar una propuesta orientada a optimizar los procesos de cocina del restaurante.

9. Consideraciones éticas

La información utilizada en esta investigación fue obtenida durante el desarrollo de las prácticas preprofesionales realizadas en el restaurante Tasty Food #1.

Las observaciones efectuadas tuvieron únicamente fines académicos y fueron empleadas con responsabilidad, procurando describir objetivamente el funcionamiento del establecimiento sin afectar la imagen institucional ni la confidencialidad de las personas involucradas.

Asimismo, las fotografías utilizadas corresponden exclusivamente a las áreas de trabajo observadas durante las prácticas y serán empleadas únicamente como evidencia del proceso investigativo.

10. Diagnósticos y análisis de los procesos de cocina del restaurante tasty food

10.1. Diagnóstico general del restaurante

El restaurante Tasty Food #1, de la Empresa Pública de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (EP ULEAM), atiende a estudiantes, docentes, personal administrativo y visitantes de

la institución. Sirve desayunos y almuerzos bajo un sistema de autoservicio tipo buffet, para poder atender a bastante gente durante la jornada.

Durante las prácticas preprofesionales se pudo ver de cerca cómo funciona el restaurante. La cocina está bien organizada para responder a la demanda diaria: el personal sabe qué le toca hacer y el trabajo se reparte de manera que los alimentos quedan listos antes de que empiece el servicio.

La producción diaria ronda los 50 a 60 desayunos y cerca de 300 almuerzos. Con esos volúmenes, si no se planifica bien la cocina, simplemente no se llega a los tiempos.

Tabla 1. Cantidad y tiempo de preparación

Variable observada	Resultado obtenido
Desayunos diarios	50 a 60
Almuerzos diarios	Aproximadamente 300
Personal permanente	6 colaboradores
Tiempo de preparación del tigrillo	15–20 minutos
Tiempo de preparación del bolón	15–20 minutos
Tiempo para exprimir un saco de naranjas	60–90 minutos
Tiempo de preparación de jugos	30–60 minutos

Los datos de la observación mostraron algo bastante claro: buena parte del tiempo de producción se va en tareas manuales, sobre todo al preparar desayunos y hacer los jugos. Ahí hay margen real para optimizar.

10.2.Descripción del proceso de producción

El proceso de producción que se observó durante las prácticas sigue un orden que busca aprovechar mejor el tiempo de preparación. Todo arranca cerca de las 07:00, cuando el personal empieza a preparar los ingredientes del día.

Las principales etapas observadas fueron:

1. Recepción y selección de materias primas.
2. Descongelamiento de carnes e insumos necesarios.
3. Corte y preparación de ingredientes.
4. Elaboración del menú del almuerzo.
5. Limpieza y organización del área de trabajo.

La mayor carga de trabajo se concentra durante la preparación de los desayunos, debido a que estos se elaboran conforme son solicitados por los clientes, mientras que los almuerzos se preparan previamente para ser servidos mediante el sistema buffet.

Figura 1. Flujo general del proceso de producción en cocina



Fuente: Elaboración propia.

10.3. Organización del personal

Durante la observación se identificó que el restaurante cuenta aproximadamente con seis colaboradores permanentes, quienes desarrollan funciones específicas dentro de la cocina. Entre los principales cargos se encuentran:

- ✓ Chef principal.
- ✓ Segunda responsable de cocina.
- ✓ Encargada del área de desayunos.
- ✓ Auxiliar de cocina.
- ✓ Personal de apoyo.
- ✓ Responsable del servicio.

Aunque cada trabajador tiene funciones definidas, se notó que el equipo se ayuda cuando hay más carga de trabajo. La encargada de desayunos, por ejemplo, se suma a otras tareas apenas termina ese servicio; el personal auxiliar, por su parte, va rotando según lo que se necesite en el momento.

Esa flexibilidad es lo que hace que el día a día funcione, y ayuda a que el restaurante responda sin problema a su demanda habitual.

10.4. Fortalezas observadas

A partir de la observación realizada durante las prácticas se identificaron las siguientes fortalezas:

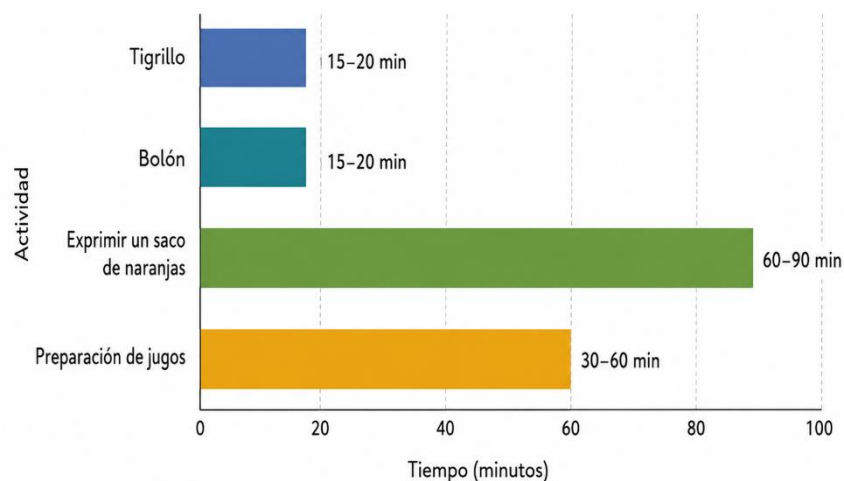
- ✓ Adecuada distribución de funciones entre el personal.
- ✓ Trabajo en equipo durante la preparación de los alimentos.
- ✓ Producción organizada para atender la demanda diaria.
- ✓ Correcto aprovechamiento del espacio disponible.
- ✓ Limpieza permanente del área de trabajo.
- ✓ Preparación anticipada de parte de los alimentos destinados al almuerzo.
- ✓ Buen ambiente laboral entre los colaboradores.

Estas fortalezas permiten que el restaurante mantenga un adecuado funcionamiento durante la mayor parte de la jornada laboral.

10.5. Procesos manuales que consumen más tiempo

Exprimir a mano grandes cantidades de limones y naranjas le quita bastante tiempo al personal, tiempo que podría ir a otras tareas. Con los productos de verde pasa algo parecido: bolones y tigrillos, sobre todo, siguen preparándose en buena parte a mano, lo que exige un esfuerzo considerable de quien está en esa estación.

Figura 2. Actividades que consumen mayor tiempo



Fuente: Elaboración propia.

10.6.Descongelamiento de materias primas

Hubo momentos en que algunos productos llegaban al punto de preparación sin estar del todo descongelados. Ahí el personal tenía que parar y esperar, o improvisar con otra alternativa para no frenar la producción. Con una mejor planificación de esta parte se ganaría tiempo, sin necesidad de cambiar nada más.

10.7.Coordinación durante eventos

Cuando hay un evento institucional, la carga de trabajo sube de golpe: el restaurante tiene que sostener el servicio habitual y, al mismo tiempo, cubrir lo que pide el evento. Y si a eso se suman cambios de último momento en los pedidos, el personal termina reorganizándose sobre la marcha, lo que a veces se traduce en confusión y en retrasos.

10.8. Control del desperdicio

No se encontró ningún registro formal del desperdicio de alimentos. Las pérdidas que se vieron fueron pocas —casi siempre por cancelaciones de pedidos o comida que el cliente no llegó a consumir—, pero eso no quita que llevar un registro serviría para detectar mejoras y tener mejor control de los costos.

11. Análisis de los resultados

Con la observación e investigación realizada , se puede decir que el Tasty Food #1 está bien organizado para su demanda diaria. El trabajo en equipo, el reparto claro de funciones y la planificación anticipada del menú son la base de que el servicio salga adelante.

Aun así, quedan puntos por afinar: algunos procesos manuales que se podrían optimizar, la planificación previa a la producción, la coordinación cuando hay eventos y, sobre todo, un registro de desperdicio que hoy no existe. Nada de esto exige cambiar la forma de trabajar del restaurante, más bien se trata de ajustar lo que ya funciona.

Y estos problemas no se quedan solo en lo operativo: también pesan en los costos, porque las actividades toman más tiempo del necesario, se pierde materia prima y hay que reorganizar procesos sobre la marcha. La tabla siguiente cruza cada problema detectado con su efecto en los costos operativos.

12. Propuesta de mejora para la optimización de los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1

12.1. Presentación de la propuesta

Tabla 2. Propuesta

Objetivo específico	Propuesta de mejora	Tiempo estimado	Recursos necesarios	Responsable	Resultados esperados
Identificar las principales oportunidades de mejora en la organización y ejecución de los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1 de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.	Realizar un diagnóstico mediante observación directa, entrevistas al personal y análisis del flujo de trabajo, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la organización de los procesos de cocina.	1 a 2 semanas	Hojas de observación, cuestionarios, apoyo del administrador, acceso al área de cocina.	*Jorge López *Administrador de Tasty Food #1. *Jefe de cocina. *Personal de cocina.	Identificación de oportunidades de mejora, conocimiento del funcionamiento de los procesos y recopilación de información para la elaboración de propuestas.
Analizar el uso de los insumos, los tiempos de preparación de los alimentos y el control de los costos dentro del área de cocina del restaurante Tasty Food #1.	Analizar las fichas técnicas existentes (o elaborarlas como propuesta), registrar tiempos de preparación y evaluar el control de inventarios e insumos para determinar posibles mejoras en la eficiencia operativa.	2 a 3 semanas	Fichas técnicas, formatos de registro, cronómetro, calculadora, hojas de control e información proporcionada por el restaurante.	*Jorge López *Administrador de Tasty Food #1. *Jefe de cocina. *Personal de cocina.	Mejor conocimiento del consumo de insumos, identificación de tiempos de preparación y estimación del costo de producción de los principales platos.

Proponer estrategias de mejora en los procesos de cocina que permitan optimizar los tiempos de preparación, reducir desperdicios y fortalecer la calidad del servicio.	Diseñar una propuesta de mejora basada en la aplicación de principios de <i>mise en place</i> , organización del trabajo, control de desperdicios y estandarización de procesos, sustentada en los resultados del diagnóstico.	3 a 4 semanas	Información obtenida durante el diagnóstico, bibliografía especializada, formatos de propuestas y asesoría del tutor.	*Jorge López *Administrador de Tasty Food #1. *Jefe de cocina. *Personal de cocina.	Propuesta de mejora orientada a optimizar los procesos de cocina, disminuir desperdicios, fortalecer el control de costos y contribuir a una atención más eficiente para la comunidad universitaria.
--	--	---------------	---	--	--

El diagnóstico hecho en el restaurante Tasty Food #1 muestra que hay margen de mejora en algunos procesos operativos. El establecimiento funciona bien, está bien organizado en el día a día, pero eso no quita que ciertas actividades se puedan afinar con cambios sencillos y sin tocar la calidad del servicio.

Esta propuesta apunta a mejorar los procesos de cocina en cuatro frentes: la organización del personal, el tiempo que toman ciertas actividades, el control del desperdicio de alimentos y la planificación de lo que se hace antes de abrir el servicio.

Nada de lo que se plantea aquí implica una reforma grande ni gastar mucho dinero. Se trata, sobre todo, de ordenar mejor el trabajo y de sumar un par de herramientas de control que el propio personal puede manejar sin mayor curva de aprendizaje.

12.2. Objetivo de la propuesta

Optimizar los procesos de cocina del restaurante Tasty Food #1, mejorando la organización del trabajo, acortando los tiempos de preparación y dando más control sobre las actividades que se realizan durante el servicio.

12.3. Estrategias de mejora

12.3.1. Propuesta

Implementar una hoja diaria de control donde se registre:

- ✓ Producto desperdiciado.
- ✓ Cantidad aproximada.
- ✓ Motivo del desperdicio.
- ✓ Responsable del registro.

12.3.2. Beneficios

- ✓ Identificar productos con mayores pérdidas.
- ✓ Reducir desperdicios.
- ✓ Mejorar el aprovechamiento de materias primas.
- ✓ Facilitar futuras decisiones de compra.

12.3.3. Planificación del descongelamiento

12.3.3.1.Situación observada

En algunas ocasiones determinados productos aún permanecían parcialmente congelados al momento de iniciar la preparación.

12.3.3.2.Propuesta

Elaborar un cronograma diario de descongelamiento indicando:

- ✓ Producto.
- ✓ Cantidad.
- ✓ Hora de retiro del congelador.
- ✓ Responsable.

12.3.3.3.Beneficios

- ✓ Disminución de retrasos.
- ✓ Mayor organización.
- ✓ Mejor aprovechamiento del tiempo.

12.3.4. Optimización de procesos manuales

12.3.4.1. Situación observada

Se identificó que actividades como:

- ✓ exprimir limones;
- ✓ exprimir naranjas;
- ✓ preparar grandes cantidades de verde;

consumen una cantidad importante de tiempo.

12.3.4.2.Propuesta

Analizar la adquisición futura de equipos como:

- ✓ Exprimidor industrial de cítricos.
- ✓ Procesador de alimentos para preparación de verde.
- ✓ Triturador manual de mayor capacidad.

En caso de que el presupuesto institucional no permita adquirir estos equipos de inmediato, se recomienda reorganizar la distribución de tareas durante estas actividades para disminuir los tiempos de preparación.

12.3.4.3.Beneficios

- ✓ Reducción del tiempo de producción.
- ✓ Menor esfuerzo físico del personal.
- ✓ Mayor productividad.

12.3.5. Organización durante eventos

12.3.5.1.Situación observada

Cuando el restaurante atiende eventos institucionales simultáneamente con el servicio habitual pueden presentarse cambios de último momento que generan confusión.

12.3.5.2.Propuesta

Diseñar una hoja de planificación previa al evento que incluya:

- ✓ Número de asistentes.
- ✓ Menú.
- ✓ Hora de servicio.
- ✓ Responsable de cada actividad.
- ✓ Cambios autorizados.

Además, realizar una reunión breve antes del inicio del evento para informar al personal sobre la distribución de funciones.

12.3.5.3. Beneficios

- ✓ Mejor comunicación.
- ✓ Reducción de errores.
- ✓ Mayor organización.
- ✓ Mejor atención al cliente.

12.3.6. Registro de tiempos de preparación

12.3.6.1. Situación observada

Actualmente no existe un control documentado de los tiempos empleados en cada proceso.

12.3.6.2. Propuesta

Registrar periódicamente el tiempo utilizado en actividades como:

12.3.6.3. Viabilidad de la propuesta

La propuesta es viable, sobre todo porque casi ninguna de las acciones planteadas exige gastar mucho dinero. Organizar mejor el trabajo, planificar el descongelamiento, controlar el desperdicio y llevar un registro de tiempos: todo eso se puede hacer con lo que el restaurante ya tiene a mano.

Lo único que depende de un presupuesto mayor es la posible incorporación de equipos especializados, y por eso queda planteada más bien como una mejora a mediano plazo.

12.3.6.4. Beneficios esperados

La implementación de la propuesta permitirá obtener los siguientes beneficios:

- ✓ Optimización de los tiempos de preparación.
- ✓ Mejor organización durante eventos institucionales.
- ✓ Mayor control del desperdicio de alimentos.
- ✓ Mejor planificación del trabajo diario.
- ✓ Incremento de la eficiencia operativa.
- ✓ Mejor aprovechamiento del tiempo del personal.
- ✓ Fortalecimiento de la calidad del servicio.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico en el restaurante Tasty Food #1, de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, mostró que la cocina funciona de forma organizada y eficiente para atender la demanda diaria, unos 50 a 60 desayunos y 300 almuerzos. El personal trabaja coordinado y las funciones están bien repartidas, lo que ayuda a que las actividades programadas se cumplan.
2. Aun así, aparecieron puntos de mejora. Los más claros están en las actividades manuales que toman más tiempo del que deberían, como preparar productos a base de verde o extraer jugos cítricos. A eso se suma la falta de una planificación más firme para el descongelamiento de materias primas, una coordinación más ágil durante eventos institucionales y, sobre todo, un registro que permita controlar el desperdicio de alimentos, algo que hoy no existe.
3. La propuesta demuestra que estos procesos se pueden optimizar sin grandes inversiones: basta con formatos de control, mejor planificación de las actividades diarias y una organización más clara del personal en eventos especiales. Con eso alcanza para ganar eficiencia operativa, recortar tiempos de preparación y sacarle más provecho a los recursos que ya tiene el restaurante.
4. Y más allá de los resultados puntuales, esta investigación permitió llevar a la práctica lo aprendido en la formación académica, en un contexto de trabajo real. Eso fortaleció competencias profesionales en el análisis de procesos gastronómicos y dejó claro algo que suele repetirse pero cuesta interiorizar: la mejora continua no es un lujo, es lo que sostiene la calidad de un servicio de alimentación en el tiempo

RECOMENDACIONES

1. Poner en marcha un registro de desperdicio de alimentos, que identifique qué productos se pierden más y por qué. Con esa información es más fácil decidir cómo aprovechar mejor las materias primas y controlar los costos operativos.
2. Reforzar la planificación de las actividades previas a la producción, sobre todo el descongelamiento de carnes y otros insumos, para no perder tiempo esperando y mantener un flujo de trabajo más parejo.
3. Antes de cada evento institucional, hacer una reunión breve con el personal para repartir funciones, horarios y responsabilidades. Eso reduce buena parte de la confusión que traen los cambios de último momento.

4. Si el presupuesto de la institución lo permite, evaluar la compra de equipos que agilicen los procesos manuales, como un exprimidor industrial de cítricos o un procesador de alimentos para los productos de verde.
5. Llevar un seguimiento periódico de los tiempos de preparación en los procesos clave de la cocina, para detectar a tiempo dónde se puede mejorar y no perder de vista la eficiencia operativa.
6. Apostar por la capacitación continua del personal en organización del trabajo y mejora de procesos, como una forma de mantener el nivel del equipo y la calidad del servicio que se le da a la comunidad universitaria.

12.4.Referencia

- Abdelhadi, A. (2016). Using lean manufacturing as service quality benchmark evaluation measure. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(1), 25–34.
- Betz, A., Buchli, J., Göbel, C., & Müller, C. (2015). Food waste in the Swiss food service industry: Magnitude and potential for reduction. *Waste Management*, 35, 218–226. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2014.09.015>
- Codex Alimentarius Commission. (2020). *General principles of food hygiene CXC 1-1969*. Food and Agriculture Organization of the United Nations / World Health Organization.
- Cousins, J., Foskett, D., Graham, D., & Hollier, A. (2022). *Food and beverage management: For the hospitality, tourism and event industries* (6th ed.). Goodfellow Publishers.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Dittmer, P. R., & Keefe, J. D. (2009). *Principles of food, beverage, and labor cost controls* (9th ed.). John Wiley & Sons.
- Dopson, L. R., & Hayes, D. K. (2015). *Food and beverage cost control* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Filimonau, V., & De Coteau, D. A. (2019). Food waste management in hospitality operations: A critical review. *Tourism Management*, 71, 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.009>
- Gładysz, B., Buczacki, A., & Haskins, C. (2020). Lean management approach to reduce waste in HoReCa food services. *Resources*, 9(12), 144. <https://doi.org/10.3390/resources9120144>
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (2012). *The goal: A process of ongoing improvement* (3rd ed.). North River Press.
- Gregoire, M. B. (2017). *Foodservice organizations: A managerial and systems approach* (9th ed.). Pearson.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
- Harrison, M. I., & Shirom, A. (1999). *Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*. SAGE Publications.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems — Requirements*. ISO.

- International Organization for Standardization. (2018). ISO 22000:2018 food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. ISO.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). Business process management: Practical guidelines to successful implementations (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Juran, J. M., & De Feo, J. A. (2010). Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence (6th ed.). McGraw-Hill.
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2015). *Operations management: Processes and supply chains* (11th ed.). Pearson.
- National Restaurant Association Educational Foundation. (2018). *Foundations of restaurant management & culinary arts* (2nd ed.). Pearson.
- Ninemeier, J. D., & Hayes, D. K. (2006). *Restaurant operations management: Principles and practices*. Pearson Prentice Hall.
- Orynych, O., Tucki, K., & Prystasz, M. (2020). Implementation of lean management as a tool for decrease of energy consumption and CO₂ emissions in the fast food restaurant. *Energies*, 13(5), 1184. <https://doi.org/10.3390/en13051184>
- Şimşit, Z. T., Günay, N. S., & Vayvay, Ö. (2014). Theory of constraints: A literature review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 930–936. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.104>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430–447.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (Rev. ed.). Free Press.

13. Anexos







F

