

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



**“CONSULTORÍA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS
DEL RESTAURANTE COMIDA GORDA, ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ALLAN ALFONSO SAAVEDRA LAINEZ

RODRIGO ANDRES SILVA RAMOS

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

OCTUBRE DE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTORA ACADÉMICA : Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
SECRETARIO : LIC. JUAN PABLO MARIN
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR
M.Sc. JAIME ROLANDO FLORES GARCIA
M.Sc. NOE MAURICIO NOLASCO SANTOS

OCTUBRE DE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

La culminación de este trabajo de tesis representa mucho más que un requisito académico; simboliza años de esfuerzo, sacrificios y aprendizajes que no habrían sido posibles sin el apoyo de Dios y de quienes han marcado profundamente mi vida personal y profesional.

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero y profundo agradecimiento a mi querida madre Martha Debora, cuyo amor, dedicación y fortaleza han sido el motor que me ha impulsado a seguir adelante incluso en los momentos más desafiantes. Su apoyo incondicional, sus palabras de aliento, y su constante preocupación por mi bienestar han sido fundamentales a lo largo de este proceso. Gracias por ser mi mayor ejemplo de perseverancia, disciplina y entrega. Este logro es también suyo, porque sin su respaldo y sacrificios, no habría sido posible llegar hasta aquí.

A la memoria de mi adorada abuela María Graciela (Q.E.P.D.), a quien dedico con especial cariño este hito, con su inmenso amor, su sabiduría y su paciencia, supo ser siempre un refugio y una guía. Su apoyo constante fue un pilar emocional para mí, especialmente en los momentos de mayor dificultad. Su memoria representa el cariño incondicional, la fe en mis capacidades y la fuerza que muchas veces necesité para seguir adelante.

A mi padre Luis Jaime (Q.E.P.D.), quiero agradecer por haber sembrado en mí el valor del trabajo, la importancia de la educación y la responsabilidad como principios de vida. Su legado me ha acompañado en cada paso, y su ejemplo ha sido una guía constante en mi formación como persona y como profesional. Su recuerdo sigue siendo una fuente de inspiración y este logro académico está marcado por su presencia en mi vida.

Asimismo, deseo agradecer especialmente a mi novia María Cecilia y a mis amistades, por su apoyo incondicional durante este proceso. Gracias por estar a mi lado en cada etapa, por alentarme en los momentos de duda y celebrar conmigo cada pequeño avance. Su presencia ha sido un sostén emocional invaluable, y me ha motivado a no rendirme y dar siempre lo mejor.

A través de estas líneas, quiero rendir homenaje a estas personas que han sido el cimiento de mi camino. Esta tesis no solo refleja un avance académico, sino también la realización de un sueño compartido, el cual construí con el respaldo, la enseñanza y el amor de mi familia y seres queridos. Gracias por estar, por haber estado, y por ser parte de cada paso que me ha traído hasta aquí. Este logro es tanto mío como de ustedes.

Con eterna gratitud,

Allan Alfonso Saavedra Laínez

Escribo estas palabras al culminar una de las etapas más desafiantes y transformadoras de mi vida: la finalización de mi trabajo de graduación y la conclusión de mis estudios de maestría.

Este logro no ha sido fácil. Detrás de cada página hay noches interminables, dudas persistentes, cansancio, sacrificios personales y, sobre todo, un compromiso constante por avanzar, incluso cuando el camino parecía cuesta arriba. Hoy, al mirar atrás, me embarga una profunda emoción y una inmensa satisfacción por no haberme rendido.

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por sostenerme con su gracia, por darme fortaleza y claridad en los momentos de mayor incertidumbre.

A mi madre, Ana del Carmen Ramos de Silva: gracias por tus oraciones diarias, hechas con fe y devoción. Cada mañana elevaste mi nombre al cielo con esperanza, y eso me sostuvo más de lo que puedo expresar. Tu amor incondicional ha sido mi ancla y mi impulso.

A mi padre, Rigoberto Silva: gracias por creer en mí sin dudarlo, por impulsarme con tus palabras y tu ejemplo, y por estar presente en cada paso de este camino. Tu apoyo fue una fuerza silenciosa pero poderosa. Este logro, sin duda, también te pertenece. La formación que me han dado mis padres ha hecho de mí una persona de bien y una profesional comprometida con la sociedad. Sus enseñanzas me han dado la fuerza para culminar esta etapa tan añorada.

A mi esposa, Lissette Jacqueline Cruz de Silva: gracias por tu amor paciente, tu compañía fiel y tu fe en mí, incluso en los momentos más difíciles. Tu presencia ha sido luz en los días oscuros y alegría en cada pequeño triunfo. Este logro también es tuyo, porque lo alcanzamos juntos.

Mis ángeles en el cielo: sé que están felices al ver a su papá disfrutar de este logro. Su recuerdo vive en mi corazón y me inspira cada día a seguir adelante con amor, fe y esperanza.

A mis docentes y asesores: gracias por compartir su conocimiento, por orientarme con exigencia y generosidad, y por motivarme a dar siempre lo mejor de mí. Cada consejo, cada corrección y cada palabra de aliento dejaron huella en este proceso.

A mis amistades: gracias por su compañía sincera, por escucharme en los momentos de frustración, y por celebrar conmigo cada avance, por pequeño que fuera. Ustedes hicieron que el camino fuera más humano y llevadero.

Este trabajo no es solo un cumplimiento académico; es el reflejo de una historia de esfuerzo, fe, perseverancia y amor. A todos los que caminaron conmigo, gracias de corazón. Este logro también es suyo.

Rodrigo Andrés Silva Ramos

INDICE

INDICE	i
INDICE DE FIGURAS.....	v
INDICE DE TABLAS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
INTRODUCCION.....	ix
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1 Breve descripción del sujeto de estudio.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Definición del problema.....	7
1.4 Justificación de la investigación.....	8
1.5 Preguntas de la investigación.....	9
1.6 Objetivos generales y específicos.....	10
1.6.1 Objetivos General.....	10
1.6.2 Objetivos específicos.....	10
1.7 Cobertura.....	11
1.7.1 Cobertura temporal.....	11
1.7.2 Cobertura espacial.....	11
1.7.3 Cobertura económica.....	11
1.8 Metodología de la investigación.....	13
1.8.1 Definición del universo.....	13
1.8.2 Definición de poblaciones estadísticas.....	13
1.8.3 Magnitud de las poblaciones.....	14
1.8.4 Métodos de recabar información.....	14
1.8.5 Variables para investigar.....	14
1.8.6 Instrumentos de la investigación.....	15
1.9 Metodología de la investigación.....	16
1.10 Cronograma de las actividades.....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	18
2.1 Marco histórico.....	18

2.1.1 Sector gastronómico en Centroamérica	18
2.1.2 Sector gastronómico en El Salvador	19
2.2 Marco Conceptual	21
2.2.1 Restaurante.....	22
2.2.2 PYME (Pequeña y Mediana Empresa)	22
2.2.3 Empresa Familiar	23
2.2.4 Cadena de suministro	24
2.2.5 Cadena de valor	25
2.2.6 Logística.....	25
2.2.6 Gestión de Proveedores.....	26
2.2.7 Gestión de Compras.	26
2.2.8 El control del lead-time	28
2.2.9 Producción	29
2.2.10 Gestión de inventarios (Almacenaje)	30
2.2.11 Canales de distribución	31
2.2.12 Enterprise Resource Planning - ERPs.....	32
2.2.13 Control de calidad	33
2.2.14 Medidas de bioseguridad.	34
CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION	35
3.1 Importancia de la Investigación.	35
3.2 Identificación de la Investigación.....	35
3.3 Justificación del problema.....	36
3.4 Planteamiento del problema.....	36
3.5 Objetivos del diagnóstico.	37
3.5.1 Objetivo general	37
3.5.2 Objetivos específicos	37
3.6 <i>Planteamiento estratégico</i>	37
3.6.1 Análisis PESTL	38
3.6.2 Análisis de Fuerzas de Porter.....	42
3.6.3 FODA.....	45
3.6.4 Análisis de la cadena de suministro	47
3.6.5 Gestión logística.....	47
3.6.6 Mapa actual de procesos.	48

3.6.7 Tiempos actuales.	49
3.6.8 Clasificación de proveedores.	49
3.6.9 Gestión de la demanda.	51
3.6.10 Análisis de las poblaciones estadísticas.	52
3.6.11 Plan de compras.	52
3.6.12 Proceso de producción.	54
3.6.13 Gestión de inventarios (Almacenaje).	61
3.6.14 Canales de distribución.	67
3.6.15 Prácticas de manufactura.	68
3.6.16 Control de calidad.	68
3.6.17 Medidas de bioseguridad.	68
3.6.18 Diagrama de procesos.	69
3.6.19 Definición de los hechos.	69
3.6.20 Diagrama Ishikawa.	69
3.6.21 Análisis de los hechos.	72
3.6.22 Pareto.	72
3.6.23 Porqués.	76
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	78
4.1 Estrategias Administrativas	78
4.1.1 Estandarización de procesos operativos:	78
4.1.2 Diseño e implementación de indicadores de gestión (KPI's)	81
4.1.3 Capacitación del personal operativo:	84
4.1.4 Planificación estructurada de compras y abastecimiento:	86
4.1.5 Establecimiento de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) por Área de la Cadena de Suministro	91
4.2 Estrategias de Mercado	92
4.2.1 Análisis del comportamiento del consumidor y tendencias de venta.	92
4.2.2 Fortalecimiento de la propuesta de valor del restaurante	93
4.2.3 Implementación de mecanismos de retroalimentación y comunicación	93
4.2.4 Análisis de los canales de venta y estrategias promocionales.	94
4.2.5 Integración entre estrategias de mercado y herramientas operativas	95
4.3 Estrategias Financieras.	97
4.3.1 Centralización y programación eficiente de compras.	97

4.3.2 Implementación del método FIFO para la gestión de inventarios	98
4.3.3 Elaboración y seguimiento de un presupuesto mensual de suministros	98
4.3.4 Capital de trabajo	99
4.3.5 Caja mínima	99
4.3.6 Definición de políticas de tesorería.....	100
4.3.7 Gestión de líneas rotativas de crédito.....	100
4.3.8 Gestión de necesidades y proyección de activos productivos	101
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
5.1 CONCLUSIONES	102
5.2 RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXOS.....	108
Anexo 1. Cuestionario para entrevista al gerente general del restaurante.	108
Anexo 2. Cuestionario para entrevista al cocinero del restaurante.....	110
Anexo 3. Cuestionario para entrevista al mesero del restaurante.	112
Anexo 4. Cuestionario para entrevista al cajero del restaurante	113
Anexo 5. Manual de Procedimientos – Área de Compras.....	114
Anexo 6. Manual de Procedimientos – Área de Producción (Cocina)	116
Anexo 7. Manual de Procedimientos – Área de Almacenamiento	118
Anexo 8. Manual de Procedimientos – Área de Servicio al Cliente	120
Anexo 9. Indicadores de gestión operativa: listado para seguimiento y control.....	122
Anexo 10. Descripción Plan de Demanda.....	123
Anexo 11. Análisis ABC en la Gestión de Materias Primas.....	126
Anexo 12. Aplicación del Análisis ABC a la Gestión de Materias Primas	127
Anexo 13. Descripción Plan de Compras.....	128

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logo Restaurante Comida Gorda	1
Figura 2 Estructura Organizativa	2
Figura 3 Modelo de la cadena logística.....	3
Figura 4 Menú variado de hamburguesas con descripciones e ingredientes	55
Figura 5 Menú de asados con descripciones e ingredientes	56
Figura 6 Extras y bebidas disponibles con precios.....	57
Figura 7 Desperdicio por proveedor (en USD)	59
Figura 8 Desperdicio por tipo de almacenamiento (en USD).....	59
Figura 9 Desperdicio por clasificación (en USD)	60
Figura 10 Inventario por tipo de almacenamiento	65
Figura 11 Inventario por clasificación.....	66
Figura 12 Pérdida anual por producto vencido (en dólares) por categoría	67
Figura 13 Logos Empresas Delivery	67
Figura 14 Diagrama de Ishikawa	70
Figura 15 Gráfica de Pareto de causas identificadas en la cadena de suministro.	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación según tamaño de unidad económica o segmento empresarial	3
Tabla 2 Presupuesto estimado de la consultoría	12
Tabla 3 Matriz Metodológica	16
Tabla 4 Cronograma	17
Tabla 5 Macroprocesos y micro procesos	49
Tabla 6 Proveedores y materias primas/productos.....	51
Tabla 7 Porcentaje de desperdicio estimado para cada una de las materias primas	58
Tabla 8 Inventario de Carne.....	62
Tabla 9 Inventario de productos congelados	63
Tabla 10 Inventario de embutidos	63
Tabla 11 Inventario de lácteos	63
Tabla 12 Inventario de productos secos	64
Tabla 13 Inventario de verduras.....	65
Tabla 14 Pérdida anual por producto vencido en USD según clasificación	66
Tabla 15 Causas principales identificadas	73
Tabla 16 Escala de valoración del impacto de causas sobre la operación del restaurante.	74
Tabla 17 Causas identificadas y frecuencia de aparición en los datos recolectados.	74
Tabla 18 Distribución de causas ordenadas por frecuencia para análisis de Pareto en la gestión de la cadena de suministro.	75
Tabla 19 Análisis de causa-raíz del problema: No se lleva un detalle y seguimiento de las fechas de caducidad de cada una de las materias primas e insumos.	76
Tabla 20 Análisis de causa-raíz del problema: No se elabora un plan de demanda para trasladarlo a un ejercicio de abastecimiento del restaurante.	77
Tabla 21 Análisis de causa-raíz del problema: No se desarrolla un plan de compras.	77
Tabla 22 Elementos clave del manual de procedimientos y beneficios esperados en el área de compras	79
Tabla 23 Elementos clave del manual de procedimientos y beneficios esperados en el área de producción (cocina)	79
Tabla 24 Elementos clave del manual de procedimientos y beneficios esperados en el área de almacenamiento	80
Tabla 25 Elementos clave del manual de procedimientos y beneficios esperados en el área de servicio al cliente.	80
Tabla 26 Indicadores de gestión propuestos: fórmula y justificación técnica.	82
Tabla 27 Temas y objetivos de capacitación para el personal operativo.	85
Tabla 28 KPI por Área del Modelo de Cadena de Suministro	91
Tabla 29 Estrategias de mercado vinculadas con herramientas operativas y resultados esperados ...	96

RESUMEN EJECUTIVO

La presente consultoría empresarial tiene como propósito optimizar la cadena de suministro del restaurante Comida Gorda, un emprendimiento familiar ubicado en Antiguo Cuscatlán, La Libertad. Esta microempresa ha logrado posicionarse en el mercado gastronómico salvadoreño gracias a su propuesta diferenciada: fusión de sabores angloamericanos y suramericanos, productos artesanales, porciones generosas y una experiencia singular. No obstante, su crecimiento sostenido se ha visto limitado por deficiencias operativas, desperdicio de insumos, problemas financieros y restricciones en la calidad del servicio.

La investigación, desarrollada en el marco de la Maestría en Consultoría Empresarial de la Universidad de El Salvador, aplica una metodología técnico-científica con enfoque cuantitativo. Se utilizaron herramientas estratégicas como FODA, PESTL, Fuerzas de Porter, Diagrama de Ishikawa, Pareto y los cinco porqués. El diagnóstico reveló debilidades en planificación de compras, gestión de inventarios, producción, control de calidad, logística interna y administración financiera. Se evidenció alta dependencia del gerente general, ausencia de procesos estandarizados y falta de herramientas tecnológicas para la toma de decisiones.

Ante estos hallazgos, se diseñó una propuesta dividida en tres dimensiones: administrativa, comercial y financiera. En lo administrativo, se plantea la estandarización de procesos mediante manuales operativos para compras, cocina, almacenamiento y servicio al cliente, con el fin de garantizar uniformidad, trazabilidad y eficiencia. Se propone implementar indicadores clave de desempeño (KPI's) para monitorear eficiencia operativa, calidad del servicio y rentabilidad por unidad de venta. Además, se recomienda un programa de capacitación continua en logística, contabilidad básica, atención al cliente y bioseguridad. Se desarrollaron herramientas en Excel para planificar demanda y compras, basadas en datos históricos, análisis de variabilidad y clasificación ABC, que permitirán optimizar el abastecimiento y reducir pérdidas por sobrestock o vencimiento.

En el ámbito comercial, se propone instalar un sistema gratuito de punto de venta (POS) que registre transacciones en tiempo real y genere reportes sobre tendencias de consumo. Para reforzar la propuesta de valor, se recomienda estandarizar recetas y visibilizar el storytelling gastronómico de los platillos insignia, fortaleciendo la identidad de marca.

Se sugiere implementar mecanismos de retroalimentación mediante formularios QR vinculados a tableros en Looker Studio, así como un sistema de evaluación de proveedores mediante el indicador OTIF (On Time In Full), que mide el cumplimiento de entregas completas y puntuales. Este indicador permite monitorear la confiabilidad de los proveedores y tomar decisiones informadas para mejorar la calidad del abastecimiento. Finalmente, se plantea optimizar los canales de venta físicos y digitales mediante análisis de rentabilidad por canal, segmentación de promociones y diseño de campañas alineadas con la capacidad operativa.

En lo financiero, se recomienda elaborar presupuestos mensuales de suministros con límites por categoría de producto, y definir una caja mínima operativa que asegure liquidez para al menos 15 días de funcionamiento. Para mejorar la gestión de inventarios, se plantea aplicar el método FIFO (First In, First Out), que reduce pérdidas por vencimiento y mejora la rotación de productos perecederos. Se propone establecer políticas claras de tesorería, incluyendo conciliación bancaria periódica, calendario de pagos y categorización de fondos por tipo de gasto. Como medida de sostenibilidad, se sugiere preparar al restaurante para acceder a líneas de crédito rotativas destinadas a capital de trabajo, así como desarrollar herramientas para evaluar inversiones en activos productivos, considerando costos, beneficios esperados y punto de equilibrio.

La aplicación de estas estrategias busca mejorar la eficiencia operativa, reducir el desperdicio anual, elevar la rentabilidad por producto, asegurar trazabilidad de insumos, fortalecer la cultura organizacional y sentar las bases para un modelo de expansión. La investigación demuestra que, incluso con recursos limitados, es posible implementar soluciones prácticas, escalables y sostenibles que posicionen al restaurante Comida Gorda como una referencia competitiva en el mercado gastronómico salvadoreño. Además, el modelo propuesto ofrece un marco replicable para otras microempresas del sector que enfrentan desafíos similares en gestión operativa, comercial y financiera.

INTRODUCCION

El sector gastronómico salvadoreño ha evolucionado aceleradamente en los últimos años, incorporando nuevas modalidades de venta, sofisticación en la experiencia de consumo y una creciente exigencia por parte de los clientes en términos de calidad, servicio y eficiencia. Este entorno competitivo ha obligado a los pequeños y medianos emprendimientos a replantear sus modelos operativos, organizacionales y financieros. En este contexto se ubica el restaurante Comida Gorda, un emprendimiento familiar que ha logrado destacarse por su original propuesta gastronómica, identidad de marca y reconocimiento en medios especializados.

A pesar de su éxito comercial, el restaurante enfrenta serias limitaciones operativas: ausencia de planificación de compras, desorganización logística, desperdicio de insumos, falta de manuales de procedimientos, escasa digitalización y una dependencia excesiva del gerente general para todas las decisiones clave. Estas debilidades se traducen en pérdidas económicas, clientes insatisfechos y restricciones para adoptar modelos de crecimiento.

La presente investigación, desarrollada en el marco de la Maestría en Consultoría Empresarial de la Universidad de El Salvador, tiene como objetivo general optimizar la cadena de suministro del restaurante mediante una consultoría aplicada, basada en técnicas de análisis estratégico como FODA, PESTL, Ishikawa y Pareto, así como herramientas de gestión operativa. A lo largo del documento se profundiza en el estudio de los procesos logísticos, administrativos y financieros, y se propone un conjunto de acciones concretas que permiten transformar la operación del restaurante en un modelo más eficiente, rentable y sostenible. Este trabajo no solo aporta soluciones al caso específico de Comida Gorda, sino que también ofrece un marco replicable para otros emprendimientos gastronómicos que enfrentan desafíos similares.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Breve descripción del sujeto de estudio.

El restaurante “Comida Gorda” (**Ver Figura 1**) es una empresa familiar fundada por Joaquín Fuentes Aparicio, un emprendedor salvadoreño que identificó una oportunidad de negocio con un audaz concepto a ofrecer en el mercado gastronómico salvadoreño, utilizando técnicas culinarias que ha adquirido con el tiempo, así como el apoyo de familiares y amigos.

Figura 1 Logo Restaurante Comida Gorda

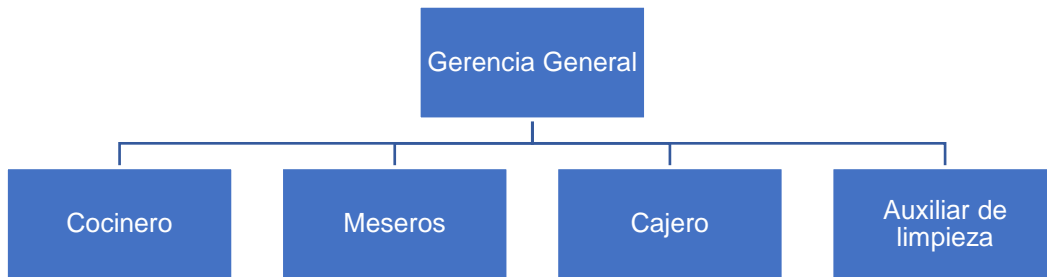


Nota: Fotografía tomada del perfil de red social Instagram

La empresa se encuentra ubicada en la calle Los Girasoles #138-B, Antiguo Cuscatlán y cuenta con un año de funcionamiento en la locación, anteriormente se encontraba en la Plaza Árbol de Dios #575 en la Avenida Jerusalén y final Calle la Mascota durante dos años y previamente se ubicó en la Plaza Tonatiuh Local #5, Calle Cuscatlán Oriente, Avenida Navas Sur de Antiguo Cuscatlán en El Salvador, donde fue su inauguración en julio de 2018.

Desde sus inicios han mantenido la misma estructura organizativa (**Ver Figura 2**), su oferta está enfocada en la elaboración de hamburguesas, carnes y sándwiches, experimentando con la fusión de sabores y abundantes proporciones en su menú, con un concepto combinado entre la gastronomía angloamericana y suramericana.

Figura 2 Estructura Organizativa



Nota: Elaboración del consultor con el dueño del restaurante.

Durante su primer año, pasaron por el reconocimiento de los consumidores locales y foráneos, ofreciendo únicamente opciones de servicio en mesa y para llevar, pero con el paso del tiempo optaron por la afiliación a plataformas digitales de comida a domicilio, con el objetivo de obtener mayor volumen de ventas por medio de la participación en el mercado del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS). Actualmente en la zona de antiguo Cuscatlán existe una diversidad de opciones gastronómicas, pero en pocos años ha logrado incursionar en un segmento de mercado exigente, alcanzando el reconocimiento de revistas especializadas y han conseguido participar en ferias del sector, en conjunto con empresas de amplia experiencia, mostrando el potencial de crecimiento de la organización y marca.

La cadena de suministro ha sido diseñada por el gerente general, las estimaciones de material necesario para atender la demanda son realizadas de manera empírica y especulativa, la selección de herramientas para la producción y ubicación asignada para el almacenaje de materiales fueron sugeridos por familiares cercanos que cuentan con experiencia menor a 5 años en el sector gastronómico. La selección de proveedores fue realizada para el gerente general al inicio de las operaciones y no se ha considerado realizar una modificación de estos, el control de inventarios lo llevan en una hoja de Excel el cual se alimenta de forma manual cada día.

Algunos de los principales objetivos de su fundador están enfocados en ampliar su capacidad instalada para capturar mayor venta, por lo que está evaluando otras ubicaciones que le permita contar con mayor número de mesas y también indica que le interesa adoptar un modelo de expansión, todo esto para ganar mayor presencia y participación en el mercado gastronómico de El Salvador. La empresa está constituida legalmente y categorizada como

Microempresa, ya que cuenta con 5 empleados, con ventas anuales menores a \$100,000 y con clasificación de actividad económica ¹CLAEES 4 CIIU 5610 por actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.

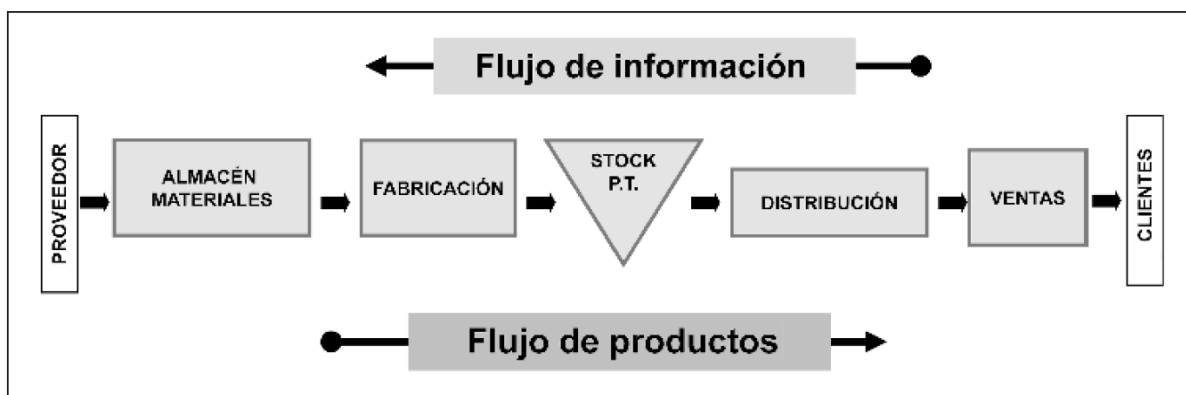
Tabla 1 Clasificación según tamaño de unidad económica o segmento empresarial

Concepto según tamaño de unidad económica o segmento empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas brutas anuales)
Cuenta propia o autoempleo	Fijo o Ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$ 5,715
Microempresa	Fijo	Hasta 10	Hasta \$100,000
Pequeña empresa	Fijo	Hasta 50	Hasta \$1,000,000
Mediana empresa	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7 millones

Nota: Tomado de Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

En la actualidad, el restaurante cuenta con un esquema genérico de cadena logística, que se representa en la siguiente ilustración.

Figura 3 Modelo de la cadena logística



Nota: Anaya Tejero, J. J. (2015). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa* (5.ª ed., actualizada y ampliada, p. 23). Pearson.

¹ Banco Central de Reserva de El Salvador. Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador Rev. 4.0.

A continuación, se describe su estructura filosófica proporcionado por el dueño del restaurante:

Misión:

Satisfacer el gusto y preferencia de nuestros clientes, ofreciendo alimentos de calidad y variedad, a través de un ágil servicio.

Visión:

Ser reconocidos como un restaurante original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia.

Valores:

- **Compromiso:** Estamos comprometidos en entregar un producto y servicio de calidad.
- **Empatía:** Nos ponemos en la piel del cliente para tratarle tal y como nos gustaría que nos trataran a nosotros.
- **Humildad:** Somos conscientes de que siempre se puede mejorar y aprender.
- **Exigencia:** En la búsqueda incansable de la perfección.
- **Agradecimiento:** Sin nuestros clientes nuestro trabajo no tendría sentido.

1.2 Planteamiento del problema.

El restaurante *Comida Gorda* enfrenta desafíos significativos en su operación, principalmente debido a la falta de una administración integrada de sus procesos. A pesar de contar con una estructura básica de cadena de abastecimiento y una comunicación fluida entre las diferentes áreas, aún no existe una gestión unificada que coordine de manera eficiente todos los procedimientos. En particular, el restaurante carece de manuales de procedimientos documentados y no tiene registros formalizados de los perfiles de puestos, lo que genera incertidumbre sobre las responsabilidades de cada miembro del equipo. Esta falta de estructuración y documentación limita la eficiencia operativa, aumentando la carga de trabajo sobre el gerente general/dueño, quien actualmente coordina todas las operaciones del restaurante de manera centralizada.

Uno de los problemas más críticos que enfrenta *Comida Gorda* es la saturación de órdenes durante los fines de semana, especialmente en la hora del almuerzo, lo que provoca una experiencia negativa para los clientes y una pérdida de clientes potenciales. Esto se traduce en una oportunidad de ventas no aprovechada y en una incapacidad para satisfacer la demanda de manera adecuada. La falta de un sistema eficiente para gestionar el volumen de pedidos afecta la calidad del servicio y genera un impacto directo en los ingresos. En la actualidad, existen mayores opciones de aplicativos en el mercado salvadoreño, como Pedidos Ya, Hifumi, Uber Eats y aplicaciones personalizadas, que permiten a los clientes seleccionar alternativas gastronómicas.

Si bien el uso de estas plataformas digitales ha permitido ampliar el alcance del restaurante, también ha traído consigo retos financieros importantes. En particular, el periodo de recuperación de la inversión se ve afectado por el hecho de que los pagos realizados por estas plataformas no son inmediatos, a diferencia de los pagos en efectivo o por tarjeta de débito/crédito. Según la plataforma *Pedidos Ya* (Centro de Socios, s.f.)², los pagos son efectuados de manera semanal, lo que afecta directamente la liquidez del negocio. Esta situación es crítica, ya que la falta de flujo de efectivo inmediato dificulta cubrir gastos operativos diarios, como la compra de ingredientes, el pago de salarios y el mantenimiento del equipo. Como resultado, el restaurante puede enfrentar dificultades para mantener su funcionamiento regular y, además, podría verse imposibilitado de realizar futuras inversiones necesarias, como la renovación del local, la compra de nuevo equipo o la implementación de nuevas tecnologías de información.

Factores internos y externos que afectan la operación:

- **Factores internos:**

- ***Desorganización operativa:*** La falta de manuales de procedimientos claros y perfiles de puestos definidos impide una adecuada organización de las tareas dentro del restaurante. Esta falta de estructura interna genera confusión y dificulta la delegación de responsabilidades, lo que incrementa la sobrecarga de trabajo del gerente general.

² Centro de Socios. (s.f.). *Bienvenida* <https://centrodesocios.pedidosya.com/bienvenida.html>.

- **Dependencia del gerente general/dueño:** La centralización de todas las decisiones operativas en la figura del gerente general provoca una sobrecarga de tareas, limitando la capacidad de crecimiento del negocio y su adaptación a nuevas demandas.
- **Procesos no integrados:** La falta de integración entre los diferentes procesos del restaurante, como la gestión de inventarios, la recepción de pedidos y la coordinación de la cadena de abastecimiento, impacta negativamente en la eficiencia de la operación
- **Factores externos:**
 - **Cambios en el comportamiento de los consumidores postpandemia:** La transición hacia el uso masivo de plataformas digitales para pedidos ha modificado las expectativas y hábitos de los clientes. Si bien esto ha permitido ampliar el alcance del restaurante, también ha generado nuevos desafíos, como el retraso en los pagos por parte de las plataformas, lo que afecta la liquidez del negocio.
 - **Impacto en la tesorería del negocio:** Los plazos de pago extendidos por las plataformas de pedidos digitales, que retienen los pagos durante varios días, generan un desajuste en el flujo de caja. Este retraso en el ingreso de efectivo dificulta la capacidad del restaurante para cumplir con sus obligaciones operativas y reinvertir en el negocio de manera oportuna.

Impacto del nuevo canal de distribución y su efecto en la liquidez:

El restaurante *Comida Gorda* ha implementado un canal de distribución digital mediante plataformas de pedidos en línea, lo que le permite llegar a un mayor número de clientes. Sin embargo, esta nueva modalidad de ventas ha generado desajustes en la cadena de abastecimiento interna, ya que el volumen de pedidos digitales no está integrado de manera eficiente con los procesos operativos tradicionales. La gestión de inventarios y la logística de entrega no están completamente alineadas con la demanda digital, lo que ocasiona retrasos en la reposición de productos y una mala experiencia para el cliente.

A su vez, la liquidez del restaurante se ve gravemente afectada por los plazos extendidos de pago de las plataformas. Mientras que los clientes realizan pagos de manera inmediata, el restaurante debe esperar varios días para recibir esos fondos, lo que provoca tensiones en la tesorería. Esto obliga al restaurante a buscar alternativas de financiamiento para cubrir sus necesidades operativas inmediatas, lo que a su vez reduce su rentabilidad y aumenta el riesgo financiero.

Impacto en la cadena de abastecimiento postpandemia:

La cadena de abastecimiento del restaurante también se ha visto afectada por el cambio en los hábitos de consumo y la implementación de un canal digital de ventas. El incremento de pedidos a través de plataformas online ha generado una mayor demanda de productos, pero el restaurante no ha logrado adaptar su cadena de abastecimiento para manejar este aumento de forma eficiente. La falta de sincronización entre los pedidos, el inventario y los tiempos de entrega de los proveedores contribuye a la desorganización interna, generando retrasos en la entrega de productos y afectando la calidad del servicio. Además, el crecimiento en el uso de canales digitales ha aumentado la presión sobre la logística y la capacidad de respuesta del restaurante.

1.3 Definición del problema.

El restaurante Comida Gorda, ubicado en Antiguo Cuscatlán, La Libertad, enfrenta dificultades en la gestión eficiente de sus recursos debido a la falta de una administración integrada de la cadena de suministro. A pesar de contar con un flujo básico de procesos operativos, la falta de documentación formal, como manuales de procedimientos y perfiles de puestos, genera ineficiencias en la asignación y utilización de los recursos. Además, la centralización de las decisiones operativas en la figura del dueño/gerente limita la capacidad del negocio para adaptarse a las demandas del mercado de manera ágil. A través de esta consultoría, se busca investigar y analizar los factores internos y externos que afectan la gestión administrativa del restaurante, con el objetivo de optimizar su cadena de suministro. Se busca identificar las herramientas necesarias para racionalizar los recursos, mejorar la eficiencia operativa y, en consecuencia, elevar la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son las herramientas y estrategias necesarias para optimizar la cadena de suministro en el restaurante Comida Gorda, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la gestión de recursos en un entorno postpandemia?

1.4 Justificación de la investigación.

La investigación propuesta responde a una necesidad crítica de mejora en la gestión operativa y administrativa del restaurante *Comida Gorda*, ubicado en Antigua Cuscatlán, La Libertad. En la actualidad, el restaurante enfrenta dificultades para optimizar su cadena de suministro y administrar eficientemente los recursos debido a la falta de procedimientos formalizados y una integración deficiente de sus procesos internos. Esta consultoría se presenta como una oportunidad clave para abordar estos problemas y generar soluciones prácticas que fortalezcan las capacidades organizativas y la eficiencia operativa. El motivo académico para realizar esta investigación radica en la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Consultoría Empresarial, especialmente en el análisis de empresas reales y la resolución de problemas complejos en el ámbito de la gestión.

Este estudio ofrece una oportunidad para profundizar en los conceptos de gestión de la cadena de suministro, optimización de recursos, y análisis organizacional, lo cual tiene un valor tanto para el desarrollo académico como profesional. Desde el punto de vista laboral y social, esta investigación contribuye al fortalecimiento de la gestión empresarial en *Comida Gorda*, lo que redundará en una mejora de su sostenibilidad y competitividad. La implementación de una cadena de suministro más eficiente no solo beneficia al restaurante, sino también a sus empleados y proveedores, al garantizar una mejor coordinación de recursos y un entorno de trabajo más organizado. Esto tiene un impacto directo en la calidad del servicio ofrecido a los clientes y en la rentabilidad del negocio, lo que a su vez puede generar mayores oportunidades de empleo y crecimiento económico para la comunidad local.

La utilidad práctica de este estudio es evidente, ya que el rediseño de los procesos internos, la mejora en la gestión de recursos y la creación de manuales organizativos y políticas internas permitirá una toma de decisiones más eficiente y basada en datos concretos.

Esto también ayudará a minimizar costos operativos innecesarios, mejorar la rentabilidad y garantizar un uso más adecuado de los recursos humanos, financieros y materiales. Al proporcionar herramientas para racionalizar la operación, la investigación aporta una solución tangible a las dificultades actuales de la empresa, mejorando su estructura administrativa y operativa.

Este estudio es relevante no solo para *Comida Gorda*, sino también para otros restaurantes o empresas de la misma índole que enfrenten problemas similares. El análisis y las recomendaciones que surjan de la investigación podrán ser aplicables a negocios con características comparables, generando un impacto positivo en la eficiencia y competitividad del sector restaurantero en general. El principal aporte de esta investigación es la identificación y aplicación de herramientas prácticas para optimizar la cadena de suministro y la gestión de recursos dentro de un restaurante en crecimiento. La consultoría brindará recomendaciones específicas que permitirán al restaurante implementar una gestión más eficiente, integrando todos los procesos operativos y administrativos, desde la recepción de insumos hasta la atención al cliente.

Además, el desarrollo de manuales organizativos, la clasificación de puestos y la creación de políticas internas fortalecerá la estructura del negocio, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones a futuro. La investigación se considera necesaria debido a la urgencia de mejorar la organización interna del restaurante *Comida Gorda* y su capacidad para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, especialmente en un entorno postpandemia que requiere de mayor flexibilidad y eficiencia a la vez un enfoque directo en solucionar los problemas estructurales que limitan el crecimiento de la empresa, brindando una visión clara de las áreas que necesitan ser transformadas y optimizadas.

1.5 Preguntas de la investigación.

- ¿Se podrán minimizar los costos de la operación, al optimizar la cadena de suministro del restaurante *Comida Gorda*?
- ¿Cómo optimizar los procesos relacionados a la cadena de suministro del restaurante *Comida Gorda*?

- ¿Qué importancia tiene el diseño de la cadena de suministro en el restaurante Comida Gorda?
- ¿Con el fortalecimiento de la cadena de suministro se podrá mejorar la situación financiera de la empresa?

1.6 Objetivos generales y específicos

1.6.1 Objetivos General

Optimizar la cadena de suministro del restaurante Comida Gorda mediante una consultoría enfocada en la mejora de procesos clave, la racionalización de recursos y la implementación de herramientas de gestión adaptadas a las necesidades específicas del negocio.

1.6.2 Objetivos específicos.

- Analizar los procesos clave de la cadena de suministro del restaurante Comida Gorda, identificando áreas de ineficiencia y cuellos de botella que afecten la productividad y la calidad del servicio.
- Evaluar el uso de recursos humanos, financieros y materiales en el restaurante, con el fin de identificar oportunidades de optimización que contribuyan a una mayor eficiencia operativa y reducción de costos.
- Diseñar e implementar herramientas de gestión administrativa que respondan a las necesidades específicas del restaurante, mejorando la toma de decisiones y la eficiencia en los procesos de planificación y control.
- Proponer un modelo optimizado de la cadena de suministro que integre la mejora de la coordinación entre los procesos, maximizando el uso de recursos y asegurando la optimización tanto de los costos operativos como de la calidad del servicio ofrecido.

1.7 Cobertura

El alcance de la presente consultoría procura delimitar la investigación sobre la optimización de la cadena de suministro del restaurante Comida Gorda a nivel local en el municipio de Antiguo Cuscatlán, La Libertad, en base a la capacidad instalada actual. ³Entre las actividades básicas a realizarse al inicio del trabajo están: Señalar los límites teóricos del problema mediante su conceptualización, fijar los límites temporales de la investigación y establecer los límites espaciales, definir las unidades de observación" (Rojas Soriano, 2013, pp. 73-74). Esto será de utilidad para establecer el tipo de investigación que debe realizarse, considerando lo anterior, resulta necesario definir los siguientes factores.

1.7.1 Cobertura temporal.

La investigación tendrá como base de sustentación, un período de dos años (2023-2024), cuyo tiempo servirá para evaluar la gestión administrativa del proyecto, esto comprende un análisis de las actividades productivas y resultados financieros de la organización.

1.7.2 Cobertura espacial.

La consultoría se realizará en las oficinas administrativas de Restaurante Comida Gorda, que se encuentran ubicadas en la Calle Los Girasoles #138-B de Antiguo Cuscatlán.

1.7.3 Cobertura económica.

La presente consultoría y la realización de las actividades en general se estiman en \$3,837.00. (Ver Tabla 2).

³ Rojas Soriano, R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V.

Tabla 2 Presupuesto estimado de la consultoría

PRESUPUESTO DE LA CONSULTORIA	HORAS	COSTO POR HORA	TOTAL
Costeo de Consultoría			
Pre-diagnóstico			
Diagnóstico preliminar	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Diseño y herramientas metodológicas	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Marco teórico			
Revisión de literatura relacionada y acreditada	8	\$ 50.00	\$ 400.00
Investigación profunda de los antecedentes	8	\$ 50.00	\$ 400.00
Diagnóstico de la consultoría			
Recopilación de información	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Análisis de datos	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Herramientas de diagnóstico	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Informe a la dirección	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Propuesta			
Instrumentos de gestión administrativa	8	\$ 50.00	\$ 400.00
Rediseño de la cadena de suministro	8	\$ 50.00	\$ 400.00
Conclusiones			
Elaboración de conclusiones	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Recomendaciones			
Elaboración de Recomendaciones	4	\$ 50.00	\$ 200.00
Sub Total Costo Horas/Consultor	64	\$ 50.00	\$ 3,200.00

GASTO DE EQUIPO Y MATERIALES	UNIDAD	COSTO POR HORA	TOTAL
Papelería e insumos de oficina			
Tinta	2	\$ 21.00	\$ 42.00
Papel	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Otros insumos	1	\$ 20.00	\$ 20.00
Equipo Tecnológico			
Laptop	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Impresora	1	\$ 10.00	\$ 10.00
Otros	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Equipo de transporte y viáticos	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Imprevistos 5% (Sub Total Costo Horas / Consultor)	-	\$ 160.00	\$ 160.00
Sub Total Gasto de Equipo y Materiales	-		\$ 637.00
Sub Total Gasto Horas / Consultor	-		\$ 3,200.00
Sub Total Gasto de Equipo y Materiales	-		\$ 637.00
PRESUPUESTO TOTAL	-		\$ 3,837.00

Nota. Esta tabla muestra el desglose estimado de costos y horas para la consultoría.

1.8 Metodología de la investigación.

Se utilizará una metodología de investigación con un enfoque cuantitativo, ya que como indica ⁴"La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares (Hernández Sampieri, 2014, p. 15)."

1.8.1 Definición del universo.

Población: Para los propósitos de esta consultoría, estará combinada por tres segmentos de la unidad de análisis, los empleados, el conjunto de procesos administrativos y las finanzas del restaurante. Debido a ello se ha establecido una población de 20 sujetos de estudio.

1.8.2 Definición de poblaciones estadísticas.

A continuación, se describe cada uno de los segmentos de la población:

- **Empleados:** Conforman la parte funcional del restaurante, son responsables de la parte directiva y operativa de Comida Gorda.
- **Procesos Administrativos:** Comprenden los procesos relacionados a la utilización de los recursos y la correspondiente documentación, los cuales investigaremos para conocer la relación directa y transversal.
- **Finanzas:** Conforman el conjunto de herramientas que se utilizan para medir la situación económica del restaurante, se investigará partiendo de los resultados en periodos anteriores para identificar áreas de oportunidad.

⁴ Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología para la investigación. México D. F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

1.8.3 Magnitud de las poblaciones.

Para los empleados se realizará un censo que abarque las cuatro áreas funcionales, iniciando con el gerente general, cocinero, mesero y cajero. Los procesos administrativos identificados son doce, cruzando transversalmente la parte estratégica, operativa y de soporte. Los procesos por investigar son: gestión de recurso humano, gestión de compras, clasificación de tipos de materias primas, precios de las materias primas, gestión de calidad de materias primas, rotación del inventario, gestión de proveedores, preparación para el servicio, elaboración de alimentos, seguridad e higiene de los alimentos, entrega del producto y gestión de la información. Con las herramientas financieras se han considerado cuatro principales: balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y ratios financieros.

1.8.4 Métodos de recabar información.

Para obtener información de las problemáticas presentadas en el restaurante Comida Gorda, se emplean métodos de recolección de la información primarias o investigación de campo ([Ver anexo](#)) y secundarias o documentales, ⁵Rojas Soriano (2013) indica: "Son las herramientas metodológicas de la investigación, ya que permiten instrumentar los distintos procesos específicos de ésta, dirigiendo las actividades mentales y prácticas hacia la consecución de los objetivos formulados" (p. 92).

Para ello, la presente investigación utiliza el método de censo, con fuentes primarias como: guía de observación en campo, cuestionarios, entrevistas con los empleados y secundarias: informes estadísticos e investigaciones relacionadas del sector, en función de los objetivos planteados.

1.8.5 Variables para investigar.

Para el segmento de población de los empleados, se utilizarán variables como la edad, nivel educativo, experiencia, condición física, criterios de decisión, aspectos organizativos y resultados obtenidos.

⁵ Rojas Soriano, R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. México D. F.: Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V

Con el segmento de procesos administrativos se investigarán variables con medición clasificatoria y de intervalo ⁶“Rojas Soriano (2013) menciona: "Para manejar las variables en forma correcta se requiere conocer el nivel de medición en que pueden ser manipuladas. Los niveles de medición son cuatro: nominal o clasificatorio, ordinal, de intervalo y de razón" (p. 183). Para conocer la existencia o inexistencia de procesos, así como los rangos de tiempo o monetarios que influyen en cada uno de estos. Respecto a las finanzas, se investigará la situación financiera de la empresa utilizando como variable tanto el cumplimiento de objetivos como los resultados obtenidos.

1.8.6 Instrumentos de la investigación.

Para el segmento de los empleados consistirá en el desarrollo de entrevistas dirigidas al gerente general, cocinero, mesero y cajero ([Ver Anexo 1](#)). Para los procesos administrativos se investigará con una guía de observación y con el gerente por medio de una entrevista ([Ver anexo 2](#)) con la finalidad de conocer sobre los procedimientos actuales utilizados para satisfacer los requerimientos de los clientes. Finalmente, para las finanzas se indagará con el gerente general y el contador por medio de entrevistas para conocer sobre las herramientas financieras utilizadas y el análisis de estas.

⁶ Rojas Soriano, R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. México D. F.: Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V

1.9 Metodología de la investigación.

Tabla 3 Matriz Metodológica

Segmento de la población	Magnitud	Métodos de recabar información	Tipo de investigación	Variables	Instrumentos
Empleados Gerente General Cocinero Mesero Cajero	4 integrantes	Censo	Descriptiva Explicativa	Edad Nivel educativo Experiencia Condición física Criterios de decisión Aspectos organizativos Resultados obtenidos	Encuesta Entrevista
Procesos Gestión del Recurso humano Gestión de Compras Clasificación de materias primas Evaluación de precios de materias primas Gestión de calidad de materias primas Rotación del Inventario Gestión de proveedores Preparación para el servicio Elaboración de alimentos Seguridad e Higiene de los alimentos Entrega de producto Gestión de la información	12 Procesos	Síntesis de la observación	Descriptiva Explicativa	Documentación del proceso Intervalo de costos (precios) Intervalo de duración (tiempo)	Entrevista Guía de observación
Finanzas Balance General Estado de resultados Estado de flujo de efectivo Ratios financieros	4 Herramientas	Síntesis de la observación	Explicativa Descriptiva	Resultados obtenidos Cumplimiento de objetivos	Entrevista Guía de observación

Fuente: Elaboración propia

1.10 Cronograma de las actividades.

Tabla 4 Cronograma

Actividades	Período de implementación de la consultoría																	
	<i>Fecha de inicio</i>	<i>Fecha de finalización</i>	Año 2025															
			Marzo				Abril				Mayo				Junio			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Capítulo I Marco referencial	01 de Marzo	7 de Abril	■				■											
Capítulo II Marco teórico Conceptual	08 de Abril	30 de Abril					■											
Capítulo III Diagnóstico	08 de Abril	15 de Mayo					■				■							
Capítulo IV Propuesta	15 de Mayo	30 de Mayo									■							
Capítulo V Recomendaciones	01 de Junio	15 de Junio													■			

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Marco histórico

Este apartado aborda la evolución del sector gastronómico, tanto a nivel regional en Centroamérica como en El Salvador. En primer lugar, se expone cómo la gastronomía de Centroamérica ha sido influenciada por diversas tradiciones culturales, como las indígenas, africanas y españolas, lo que ha dado lugar a una oferta culinaria diversa y única. Además, se resalta el reconocimiento internacional que ha alcanzado la gastronomía centroamericana, consolidándose como un destino culinario de renombre. En el contexto específico de El Salvador, se analiza el proceso de institucionalización del sector a través de la creación de la Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES), la cual ha jugado un papel clave en la organización, profesionalización y expansión del sector gastronómico en el país. A lo largo de este marco histórico, se reflejan tanto los logros como los retos que enfrenta el sector en un entorno económico dinámico.

2.1.1 Sector gastronómico en Centroamérica

La gastronomía centroamericana es una manifestación cultural que refleja la historia y diversidad de la región. Este fenómeno culinario está profundamente marcado por tres influencias predominantes: la indígena, la africana y la española. Cada una de estas tradiciones ha dejado una huella única en los platos típicos y en las costumbres alimenticias de los países que conforman esta región. Según la consultora internacional Atravia (2020)⁷, la gastronomía de Centroamérica se caracteriza por una explosión de sabores, que no solo se refleja en sus recetas, sino también en la conexión profunda con las tradiciones locales y la cultura popular, lo que convierte a la región en un destino gastronómico por excelencia. Los productos autóctonos, como el café de renombre internacional, no solo son parte integral de la oferta culinaria, sino que también posicionan a Centroamérica como un referente mundial en calidad y sabor.

⁷ Atravia. (2020, 14 de febrero). Centroamérica, un destino gastronómico por descubrir. Diario de Gastronomía. <https://diariodegastronomia.com/centroamerica-destino-gastronomico-descubrir/>

Esta riqueza culinaria, en combinación con los valores culturales inherentes a la cocina local, facilita una experiencia que acerca al viajero a las raíces y tradiciones de la región. La riqueza culinaria de Centroamérica ha sido reconocida a nivel internacional, destacándose algunos de sus restaurantes en el proyecto *'El Espíritu de América Latina'* de los *50 Best Restaurants*. Esta iniciativa, que no incluye un ranking, tiene como objetivo exaltar la diversidad culinaria y las cocinas ancestrales de América Latina, celebrando la amplia gama de restaurantes que representan el auténtico espíritu de la región. En este contexto, sobresale el legado gastronómico de restaurantes ubicados en países como Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras y Panamá (Forbes Centroamérica, 2020).⁸.

2.1.2 Sector gastronómico en El Salvador

La constitución de gremios en países como El Salvador es fundamental, ya que estos representan una parte clave de la sociedad civil que busca influir en las políticas públicas, especialmente en aquellas que afectan sus intereses. El sector gastronómico no ha sido la excepción. En 1998, un grupo de empresarios restauranteros, incluyendo algunos de los más reconocidos de San Salvador, decidieron unir esfuerzos para formar la Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES)⁹. Esta asociación ha sido crucial en la organización y profesionalización del sector, actuando como un interlocutor clave ante las autoridades gubernamentales y otros organismos del sector empresarial. A finales del año 2000, ARES obtuvo su personería jurídica, lo que consolidó su rol como un referente de la restaurantería salvadoreña. Desde su creación, ARES ha integrado a restaurantes que, por su ética profesional, calidad, reputación y espíritu colaborativo, han contribuido significativamente al crecimiento y profesionalización del sector. La asociación se ha convertido en un actor relevante no solo para los negocios locales, sino también para la promoción de la gastronomía salvadoreña tanto a nivel nacional como internacional.

⁸ Forbes Centroamérica. (2020, 29 de noviembre). Restaurantes centroamericanos destacan en el proyecto "El Espíritu de América Latina" de los 50 Best Restaurants. Forbes Centroamérica. <https://forbescentroamerica.com/2020/11/29/gourmet-restaurantes-centroamericanos-espiritu-america-latina-50-best/>

⁹ Perfil económico y social del sector restaurantes en El Salvador (Colección de investigaciones No. 84, p. 31). Universidad Tecnológica de El Salvador. <https://www.utec.edu.sv/vips/uploads/investigaciones/investigacion84.pdf>

En términos de crecimiento, el sector de restaurantes en El Salvador sigue mostrando señales de dinamismo. Según los últimos datos de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), en 2022 se registraron más de 1,000 establecimientos dedicados a la actividad restaurantera, reflejando la expansión de la industria en diversas regiones del país. Este crecimiento se ha visto favorecido por el aumento en el turismo gastronómico, que ha impulsado la demanda de restaurantes que ofrecen experiencias únicas. El sector de los restaurantes, tanto a nivel mundial como en el contexto de El Salvador, ha experimentado una evolución significativa a lo largo de los siglos. Desde los primeros establecimientos como tabernas y hostales, que servían a los viajeros ofreciendo alojamiento y comida, hasta los sofisticados restaurantes modernos que emplean tecnología avanzada para la preparación de alimentos y la mejora de la experiencia gastronómica. Este desarrollo no solo ha mejorado la calidad de los servicios, sino que también ha generado beneficios sustanciales para las comunidades a través de la creación de empleo, la dinamización de la economía local y la promoción de las tradiciones culturales.

En el contexto salvadoreño, el sector restaurantera ha evolucionado hasta convertirse en un modelo de negocio que, aunque enfrenta desafíos derivados de un entorno económico complejo y dinámico, sigue siendo una fuente importante de beneficios. Sin embargo, existen restaurantes que, frente a restricciones regulatorias y económicas, no logran generar rentabilidades que les permitan prosperar y, en algunos casos, solo logran mantenerse operativos sin generar un crecimiento significativo. La capacidad de los restaurantes para adaptarse a este entorno competitivo depende de diversos factores, como la eficiencia operativa, la diferenciación de sus productos y la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.

El sector restaurantera en El Salvador está distribuido a través de tres zonas geográficas: occidental, central y oriental. Cada una de estas zonas presenta características y recursos propios que, al ser aprovechados, permiten a los restaurantes generar beneficios económicos y sociales adicionales para las comunidades locales. A pesar de que el país es relativamente pequeño, las diferencias entre estas zonas se reflejan en la diversidad de la oferta gastronómica, en la estructura de los restaurantes y en las expectativas de los consumidores.

Con el crecimiento del sector, muchos empresarios optan por el modelo de franquicia, una estrategia que les permite acceder a un modelo de negocio probado y de mayor rentabilidad. Este régimen de franquicia ha llevado a la estandarización de ciertos productos y servicios, lo que a su vez genera diferencias significativas con los restaurantes que operan de manera independiente. Los restaurantes franquiciados tienden a presentar características distintivas en cuanto a su operativa, diseño, calidad de servicios y marketing, lo que influye en la forma en que son percibidos por los consumidores. En este contexto, es esencial para esta investigación considerar los conceptos teóricos y modelos de negocio que explican la dinámica del sector restaurantero, tanto desde la perspectiva económica como desde la sociocultural. Estos marcos teóricos proporcionarán una base sólida para el análisis y diagnóstico de la situación actual del sector, y permitirán desarrollar propuestas de mejora que contribuyan a la optimización de la gestión y la sostenibilidad de los restaurantes en El Salvador.

En el análisis del sector gastronómico y la estructura empresarial en El Salvador, es fundamental comprender ciertos conceptos clave que permiten situar los establecimientos dentro de un contexto de funcionamiento y tipificación empresarial. A continuación, se presentan los conceptos fundamentales que se utilizarán a lo largo de la investigación.

2.2 Marco Conceptual

En este apartado se definen los conceptos clave que sustentan el análisis del sector gastronómico en El Salvador. Se presentan términos fundamentales como el concepto de restaurante, PYME (pequeña y mediana empresa) y empresa familiar, los cuales son esenciales para entender la estructura y funcionamiento de los establecimientos gastronómicos en el país. Además, se abordan otros términos relacionados con la gestión operativa de los restaurantes, tales como la cadena de suministro, la logística y la gestión de inventarios. Cada uno de estos conceptos proporciona una base teórica necesaria para comprender las dinámicas del sector gastronómico en El Salvador, considerando no solo sus aspectos económicos, sino también los factores socioculturales que influyen en su desarrollo y gestión. Este marco conceptual permitirá contextualizar adecuadamente la investigación y facilitar el análisis de los procesos involucrados en la operación de los restaurantes.

2.2.1 Restaurante

Se define como un establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas a cambio de un precio, con el propósito de ser consumidas en el mismo local. Esta definición, según la Real Academia Española (2013)¹⁰, establece claramente que los restaurantes no son entidades de bien público, sino comercios que proveen un servicio alimenticio a cambio de un pago. El concepto de restaurante también tiene una rica historia que remonta a la Francia del siglo XVIII, donde se originó el término restauración. Según la tradición, el primer establecimiento que utilizó este nombre fue el local abierto por Monsieur Boulanger, quien ofrecía comida a los viajeros con la promesa de "restaurar" su estómago cansado (Real Academia Española, 2013). Este hecho marcó el comienzo del uso del término restaurante para aquellos lugares que ofrecían alimentos para restaurar el bienestar físico de los clientes.

2.2.2 PYME (Pequeña y Mediana Empresa)

El concepto de PYME hace referencia a las pequeñas y medianas empresas, que se caracterizan por un número reducido de empleados y una facturación moderada. Según la Real Academia Española (2013)¹¹, las PYMEs pueden pertenecer a distintos sectores, desde el comercio hasta la industria, pero su principal característica es el volumen limitado de sus operaciones. En el caso de El Salvador, la clasificación de las PYMEs depende de su volumen de ventas anuales y el rubro al que pertenecen. Por ejemplo, una empresa industrial con un volumen de ventas que, en otro sector económico, sería clasificada como una empresa grande, podría ser considerada una PYME en el sector industrial (Larousse, 2013)¹². Este concepto puede variar en función del contexto socioeconómico y las normativas de cada país, lo que refleja la flexibilidad del término según el entorno local.

¹⁰ Real Academia Española. (2013). *Restaurante*. En *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). <https://dle.rae.es/restaurante>

¹¹ Real Academia Española. (2013). *Restaurante*. En *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). <https://dle.rae.es/pyme>

¹² Larousse. (2013). *Diccionario Larousse* (Ed.). Larousse.

2.2.3 Empresa Familiar

Es un modelo comúnmente observado, particularmente en negocios de pequeña y mediana escala, incluidos muchos restaurantes en El Salvador. Según Leach (2005)¹³, una empresa familiar se caracteriza por el control que ejercen los miembros de una misma familia sobre el capital, la gestión y el gobierno de la empresa. Esta capacidad de influencia es suficiente para permitirles mantener el control sobre la operación del negocio, garantizando así su continuidad a través de las generaciones. El propósito estratégico de una empresa familiar es asegurarse de que la empresa continúe bajo el control de la familia, con una visión orientada a la transición hacia la siguiente generación. Es importante señalar que el tamaño de la empresa, ya sea una PYME o una gran corporación, no tiene relevancia en la clasificación de una empresa como familiar. Lo crucial para determinar si una empresa es familiar son dos factores principales.

Primero, la capacidad de control político que una o varias familias puedan ejercer sobre la empresa, lo que puede variar según si se trata de una empresa unifamiliar o multifamiliar. Segundo, el deseo de los propietarios de asegurar que la empresa permanezca en manos de la familia, con la incorporación de la siguiente generación familiar tanto en la propiedad como en la gestión del negocio. Estos elementos definen la esencia de la empresa familiar, independientemente de su tamaño o forma legal. Este modelo es especialmente relevante en el sector gastronómico de El Salvador, donde muchos restaurantes son administrados por familias que buscan asegurar la continuidad del negocio y su legado. La transición generacional es un desafío común, pero fundamental para el éxito a largo plazo de estas empresas.

Las empresas familiares se caracterizan por varias dimensiones que las distinguen de otros tipos de empresas u organizaciones. Según un artículo de ECORFAN (s.f.)¹⁴, las diferencias clave se encuentran en aspectos como la propiedad, las relaciones afectivas entre los propietarios, la visión del negocio, el poder y control ejercido por la familia, y la continuidad del negocio a través de las generaciones.

¹³ Leach, J. (2005). *Family business* (p. 311). Pearson Education.

¹⁴ ECORFAN. (s.f.). Empresas familiares: Características que las diferencian de otras organizaciones. https://www.ecorfan.org/bolivia/series/Topicos%20Selectos%20de%20Recursos_II/articulo%207.pdf

Estas características definen la naturaleza única de las empresas familiares, las cuales, a diferencia de las empresas no familiares, no solo buscan la rentabilidad económica, sino también preservar el legado familiar y los valores que guían el negocio.

En el caso de los restaurantes familiares, estas dimensiones se hacen evidentes en la forma en que los miembros de la familia ejercen el control sobre las decisiones clave, la estrategia empresarial y la gestión del negocio. La visión de la empresa suele estar alineada con los intereses y valores familiares, lo que influye en la manera en que se gestionan las operaciones del restaurante. Además, la continuidad del negocio es una prioridad, ya que se busca asegurar que las futuras generaciones continúen con la administración y operación del establecimiento, garantizando así su longevidad.

2.2.4 Cadena de suministro

Se define como el conjunto de actividades que abarca desde el diseño de un producto o servicio hasta su entrega o prestación a los consumidores finales. Este proceso es esencial para la operativa de las empresas, ya que permite la creación y distribución de bienes y servicios a través de diversas etapas y actores involucrados. En la economía moderna, las cadenas de suministro constituyen la columna vertebral de muchas industrias, y su gestión se ha vuelto cada vez más compleja. Esto se debe a la multiplicidad de actores y procesos involucrados, lo que aumenta la probabilidad de interrupciones en el sistema. Sin embargo, las nuevas tecnologías están prometiendo generar ganancias sin precedentes en términos de eficiencia, al optimizar la gestión de estos procesos y minimizar los riesgos asociados a posibles interrupciones.

El desempeño de una cadena de suministro depende de múltiples actores, incluyendo no solo a los proveedores de insumos, las empresas manufactureras y los canales de comercialización, sino también a los actores que facilitan el flujo de productos e información a lo largo de la cadena. Este enfoque resalta la interconexión entre los distintos componentes de la cadena y la importancia de la eficiencia en cada etapa para garantizar la efectividad del sistema global (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020)¹⁵.

¹⁵ Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Cadena de suministro 4.0: Mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Cadena_de_suministro_4.0_Mejores_pr%C3%A1cticas_internacion

2.2.5 Cadena de valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico (Fernández de los Ríos, 2014, p. 31)¹⁶.

2.2.6 Logística

El término logística ha evolucionado y se utiliza cada vez más en el ámbito empresarial. Originalmente, proviene del concepto militar francés "logistique", que se usaba para referirse al transporte, suministro y alojamiento de las tropas. Con el tiempo, este término se ha extendido al ámbito empresarial, especialmente en sectores como el marketing y la distribución. Según Econopedia (s.f.)¹⁷, la logística implica todas las operaciones necesarias para garantizar que un producto llegue al consumidor, comenzando desde el lugar de obtención de las materias primas, pasando por la producción, hasta el punto de distribución final.

Aplicando este concepto a la gestión empresarial, la logística se define como la planificación, implementación y control de los flujos de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores. El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, s.f.)¹⁸ agrega que la logística no solo se refiere a los aspectos físicos del movimiento de productos, sino también a la eficiencia en la gestión del almacenamiento y el flujo de información durante todo el proceso de distribución.

[ales y hoja de ruta para Am%C3%A9rica Latina es.pdf](#)

¹⁶ Fernández de los Ríos, J. (2014). Optimización de la cadena logística (p. 31). Editorial CEP.

¹⁷ Econopedia. (s.f.). Logística. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/logistica.html>

¹⁸ Council of Supply Chain Management Professionals. (s.f.). Logística y gestión de la cadena de suministro. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/empresa-gastronomia-cuba.html>.

2.2.6 Gestión de Proveedores

La gestión de proveedores es un proceso clave dentro de las operaciones de una empresa, que implica administrar y dirigir adecuadamente la relación entre los proveedores y la organización. Según Econopedia (s.f.)¹⁹, un proveedor es cualquier persona física o jurídica que suministra bienes o servicios a otras entidades, como parte de su actividad económica, a cambio de una contraprestación. Esta provisión puede implicar tanto bienes o servicios transformados destinados a la venta como materias primas o productos intermedios que serán modificados o transformados en etapas posteriores del proceso de producción.

En el contexto de los establecimientos de restauración, uno de los elementos más importantes es la calidad del producto. Los proveedores gastronómicos no solo suministran los productos, sino que también actúan como una fuente valiosa de información que permite evaluar el potencial de nuevos artículos, hacer seguimiento a las acciones de los competidores e identificar áreas de oportunidad. Según Bartalent Lab (s.f.)²⁰, los proveedores pueden convertirse en socios estratégicos al colaborar en la reducción de costos, mejorar el diseño de productos e incluso financiar estrategias de marketing. Por tanto, es esencial realizar una buena selección y gestión de proveedores para garantizar la calidad y eficiencia en las operaciones de un restaurante.

2.2.7 Gestión de Compras.

La gestión de compras es un pilar fundamental para el éxito de los restaurantes, ya que impacta directamente en la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio. Además, debe garantizar que los productos adquiridos cumplan con los requisitos de tiempo, calidad y precio, aspectos esenciales para mantener la eficiencia operativa. Al considerar la gestión de compras desde una perspectiva más amplia, se puede entender como un proceso integral que busca optimizar los recursos de la empresa mediante la selección adecuada de proveedores, la negociación de contratos y la programación eficiente de compras.

¹⁹ Econopedia. (s.f.). Proveedor. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>

²⁰Bartalent Lab. (s.f.). Cómo elegir proveedores en la gestión hostelera. Bartalent Lab. Recuperado de <https://www.bartalentlab.com/academy/gestion-hostelera/como-elegir-proveedores>

Algunos de los puntos que destacan su importancia son los siguientes:

Optimización de costos: Una gestión de compras eficiente permite negociar mejores precios y condiciones con los proveedores, lo que reduce costos innecesarios y mejora el control del presupuesto (Yimi Global, n.d.)²¹.

Calidad y frescura de los productos: Seleccionar proveedores confiables y establecer estándares claros asegura que los ingredientes sean frescos y de alta calidad, lo que se traduce en una mejor experiencia para los clientes (Yimi Global, n.d.).

Reducción de desperdicios: Una gestión adecuada del inventario evita tanto la escasez como el exceso de productos, minimizando el desperdicio de alimentos y maximizando los recursos disponibles (Yooz, 2021)²².

Automatización y eficiencia: Implementar sistemas automatizados para la gestión de compras puede simplificar los procesos, reducir errores y liberar tiempo para enfocarse en otras áreas críticas del negocio (Booking Ninjas, n.d.)²³.

Una "buena gestión de compras" incluye diversas actividades clave que permiten a las empresas asegurarse de que están recibiendo lo que necesitan de manera eficiente y a un costo competitivo. Estas actividades incluyen:

1. **Planificación de la demanda:** Analizar las ventas históricas y las tendencias para prever las necesidades de insumos (Comparasoftware, n.d.)²⁴.
2. **Selección de proveedores:** Identificar y evaluar proveedores confiables que cumplan con los estándares de calidad y precio (Yimi Global, n.d.).

²¹ Yimi Global. (n.d.). Gestión de compras en un restaurante. Yimi Global. <https://blog.yimiglobal.com/gestion-de-compras-en-un-restaurante>

²² Yooz. (2021, abril 14). Gestión de compras de un restaurante. Yooz. <https://www.getyooz.com/es/blog/gestion-de-compras-de-un-restaurante>

²³ Booking Ninjas. (n.d.). La importancia de la gestión de inventarios en restaurantes. Booking Ninjas. <https://www.bookingninjas.com/es/blog/la-importancia-de-la-gesti%C3%B3n-de-inventarios-en-restaurantes>

²⁴ Comparasoftware. (n.d.). Logística de compras en un restaurante | Guía de implementación. Comparasoftware. <https://blog.comparasoftware.com/logistica-compras-restaurante/>

3. **Negociación de precios y términos:** Establecer acuerdos favorables con los proveedores para optimizar costos (Yimi Global, n.d.).
4. **Gestión del inventario:** Mantener un control preciso del inventario para evitar escasez o exceso de productos (Comparasoftware, n.d.).
5. **Seguimiento de entregas:** Supervisar las entregas para garantizar que los productos lleguen en tiempo y forma (Yimi Global, n.d.).
6. **Control de calidad:** Verificar que los insumos adquiridos cumplan con los estándares requeridos (Yimi Global, n.d.).
7. **Automatización de procesos:** Implementar herramientas tecnológicas para simplificar y agilizar la gestión de compras (Teknisa, 2021)²⁵.
8. **Gestión de desperdicios:** Diseñar estrategias para minimizar el desperdicio de alimentos y optimizar los recursos (Comparasoftware, n.d.).

Cada una de estas actividades forma parte integral de una gestión de compras exitosa, lo que contribuye a la competitividad de la empresa y a su capacidad de ofrecer productos y servicios de alta calidad a sus clientes (Yimi Global, n.d.).

2.2.8 El control del lead-time

El lead-time es una expresión genérica utilizada en logística para analizar la rapidez del flujo de materiales y que podríamos definir como: El tiempo que media desde que se inicia un «proceso operativo» (aprovisionamiento, almacenaje, fabricación, distribución, etc.) hasta la finalización del mismo (Anaya Tejero, 2015, p. 27)²⁶.

²⁵ Teknisa. (2021, octubre 12). Gestión de costos: Gestión de compras. Teknisa. <https://www.teknisa.com/es/gestion-de-costos/gestion-de-compras/>

²⁶ Anaya Tejero, J. J. (2015). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa* (5.ª ed., actualizada y ampliada). Libros Profesionales de Empresa, ESIC Business & Marketing School.

2.2.9 Producción

El proceso de producción en un restaurante ²⁷ es un sistema complejo que requiere atención meticulosa en cada etapa, desde la selección de ingredientes hasta el servicio final. Cada paso es crucial para asegurar que los clientes disfruten de una experiencia gastronómica excepcional. La eficiencia y calidad en el proceso de producción no solo mejoran la satisfacción del cliente, sino que también contribuyen a la sostenibilidad y al éxito a largo plazo de cada restaurante. Existen diversas estrategias de producción que se pueden aplicar dependiendo de las particularidades de cada operación y de cómo se deseen administrar los recursos. A continuación, se detallan algunas de ellas:

Producción en línea:

La producción en línea, también conocida como en cadena, es una estrategia en la que la preparación de los alimentos se divide en diferentes partidas de cocina, y cada una se encarga de una tarea específica. Esta estrategia se utiliza comúnmente en restaurantes de comida rápida, buffets y negocios con muchos pedidos.

Producción en lote

La producción en lote consiste en preparar con anticipación grandes cantidades de ciertos ingredientes o platillos, para usarlos después durante el servicio. Es una buena opción para alimentos que se pueden almacenar sin perder su calidad y que se usan con frecuencia en varias preparaciones.

Cocina centralizada

La cocina centralizada es un método de producción en el que los alimentos se preparan en un lugar y luego se reparten a diferentes sucursales, puntos de venta o eventos. Este método es muy usado en franquicias, cadenas de comida rápida y servicios de catering, ya que agiliza el servicio y mantiene la calidad en todos los lugares.

²⁷ Ingeniería de Menú. (s.f.). *Estrategias de producción de un restaurante*. <https://ingenieriademenu.com/estrategias-de-produccion-de-un-restaurante/>

Cocina de ensamblaje

En la cocina de ensamblaje, los ingredientes de los platillos se preparan con anticipación y se almacenan listos para armar los pedidos en el momento del servicio. Esta estrategia es común en restaurantes de comida rápida, franquicias y locales de comida personalizada (ensaladas, sándwiches y poke bowls), ya que permite un servicio más rápido.

Producción por demanda estimada

Esta estrategia se basa en analizar datos anteriores y patrones de consumo para calcular cuántas porciones de cada platillo se deben preparar al día. Es muy útil en buffets, restaurantes con menú del día y comedores industriales, ya que ayuda a evitar la sobreproducción y a reducir el desperdicio de comida.

2.2.10 Gestión de inventarios (Almacenaje)

La gestión de inventarios en un restaurante es crucial para asegurar la disponibilidad de ingredientes, optimizar costos y reducir el desperdicio. Este proceso incluye la adquisición, almacenamiento, uso y seguimiento de los insumos necesarios para la operación diaria del restaurante. El almacenaje es una etapa fundamental dentro de la gestión de inventarios. Aquí se detallan algunos aspectos clave:

Organización del Almacén:

Una organización adecuada del almacén permite un acceso rápido y eficiente a los ingredientes, reduciendo el tiempo de preparación y evitando el desperdicio. Los productos deben ser almacenados de manera ordenada, utilizando estanterías y contenedores etiquetados. Es esencial mantener una separación entre alimentos crudos y cocidos para evitar la contaminación cruzada (gestiorante.com, 2025)²⁸.

²⁸ gestiorante.com. (2025). *Control de inventarios de un restaurante*. Recuperado de <https://gestiorante.com/blog/control-de-inventarios-de-un-restaurante/>

También hay que mantener las condiciones adecuadas de temperatura y humedad, lo cual es crucial para preservar la calidad y seguridad de los ingredientes. Así como, los productos perecederos deben ser almacenados en refrigeradores o congeladores a temperaturas específicas. Los alimentos secos deben ser guardados en lugares frescos y secos (gestiorante.com, 2025).

La rotación adecuada de inventarios asegura que los productos más antiguos se utilicen primero, minimizando el riesgo de caducidad y desperdicio. Para ello, se debe implementar el método FIFO (First In, First Out), el cual ayuda a garantizar que los ingredientes se utilicen en el orden en que fueron recibidos (gestiongastronomia.com, 2025)²⁹.

El control regular de inventarios permite identificar las necesidades de reposición y evitar excesos o faltantes. Para ello, es necesario realizar recuentos periódicos y utilizar sistemas de gestión de inventarios electrónicos, lo que puede mejorar la precisión y eficiencia del proceso (gestiorante.com, 2025).

2.2.11 Canales de distribución

Para cualquier restaurante, es fundamental elegir el canal o la combinación de canales de distribución que mejor se adapten a su modelo de negocio y capacidades operativas. Una adecuada selección puede maximizar el alcance y la rentabilidad del restaurante, manteniendo a su vez la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Los canales de distribución son esenciales para que el restaurante llegue a su mercado objetivo de manera eficiente y efectiva.

Los principales canales de distribución utilizados son los siguientes:

Servicio en Mesa:

Este canal es el más tradicional, donde los clientes visitan el restaurante, se sientan y son atendidos por el personal. La interacción directa con los clientes mejora la experiencia y fomenta la fidelización. Sin embargo, está limitado por la capacidad del local y puede requerir más personal.

²⁹ gestiongastronomia.com. (2025). *Técnicas eficientes de almacenamiento y rotación de inventario en restaurantes*. Recuperado de <https://gestiongastronomia.com/tecnicas-eficientes-de-almacenamiento-y-rotacion-de-inventario-en-restaurantes>

Comida para Llevar:

En este canal, los clientes hacen su pedido y lo recogen en el restaurante para consumirlo en otro lugar. Esto aumenta el alcance sin necesidad de más espacio físico para comensales. Sin embargo, puede ser menos rentable si no se gestiona adecuadamente el flujo de pedidos.

Entrega a Domicilio:

En este canal, el restaurante entrega los pedidos directamente en la ubicación del cliente, ampliando significativamente su alcance y atrayendo a aquellos que prefieren comer en casa. No obstante, requiere una logística eficiente y puede implicar costos adicionales de entrega.

Aplicaciones de Entrega de Alimentos:

Actualmente, se utilizan plataformas como Uber Eats, Pedidos Ya o aplicaciones propias para gestionar y entregar pedidos. Estas plataformas facilitan la gestión y pueden atraer a una base de clientes más amplia, pero las comisiones pueden reducir los márgenes de ganancia.

Catering:

Ofrecer servicios para eventos especiales, como reuniones de negocios, fiestas y bodas, puede generar ingresos adicionales y promover el restaurante. Sin embargo, requiere una planificación y logística adicionales.

2.2.12 Enterprise Resource Planning - ERPs

Los ERPs funcionan como administradores de transacciones en áreas como logística, producción y distribución, con la funcionalidad de procesar una orden. Los sistemas de la cadena de suministro han emergido como complemento a los sistemas ERP para proveer capacidades de decisión inteligentes (Pérez Carmona, 2025, p. 49)³⁰.

³⁰ Pérez Carmona, A. (2025). *Gestión de almacenes* (Cap. 8: Cadena de Suministro). Colección Empresa. www.antoniopezcarmona.es

2.2.13 Control de calidad

El control de calidad en los restaurantes es fundamental para fortalecer los procesos productivos y puede traer múltiples beneficios tanto para el negocio como para los clientes. A continuación, se describen algunas de las razones más importantes:

Mejora de la eficiencia operativa: La estandarización de los procesos a través de un sistema de gestión de calidad reduce la posibilidad de errores humanos y tecnológicos. Esto se traduce en operaciones más eficientes y un menor margen de errores, como órdenes equivocadas o fallos en la cocina (Manageat, 2025)³¹.

Reducción de costos: Una correcta gestión de la calidad no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce los costos operativos. Al minimizar los errores y maximizar el uso de los recursos, se puede evitar el desperdicio de alimentos y optimizar los procesos de compra (Manageat, 2025).

Cumplimiento de normativas: Implementar un sistema de calidad asegura que todos los procedimientos sigan las normativas sanitarias, laborales y de seguridad vigentes, lo cual ayuda a evitar sanciones y a mantener un ambiente seguro tanto para los empleados como para los clientes (Manageat, 2025).

Mejora de la satisfacción del cliente: Un sistema de gestión de calidad garantiza que todos los elementos que afectan la experiencia del cliente, como la atención, la preparación de los platos y la higiene del local, funcionen correctamente. Esto se traduce en una mejor experiencia para el cliente y, por ende, en una mayor satisfacción y fidelización (ComboHR, 2025)³².

Optimización de recursos: La gestión de calidad permite optimizar el rendimiento de los recursos materiales y humanos. Esto incluye desde los ingredientes hasta el equipo de cocina y el personal, lo que resulta en una operación más sostenible y rentable (Manageat, 2025).

³¹ Manageat. (2025). *La importancia de la gestión de calidad en restaurantes*. <https://manageat.com/gestion-de-calidad-en-restaurantes/>

³² ComboHR. (2025). *Gestión de calidad en restaurantes >> Cómo implementarla*. <https://combohr.com/es/blog/gestion-de-calidad-en-restaurantes-como-implementarla>

2.2.14 Medidas de bioseguridad.

Las medidas de bioseguridad en los restaurantes son esenciales para garantizar la salud y seguridad tanto de los clientes como del personal. A continuación, se detallan algunas de las razones más importantes:

Prevención de enfermedades transmitidas por alimentos: Las enfermedades transmitidas por alimentos son uno de los problemas de salud más frecuentes en el mundo. La implementación de medidas de bioseguridad, como la correcta manipulación y almacenamiento de alimentos, ayuda a prevenir la contaminación y reduce el riesgo de enfermedades (Merchants Rappi, 2025)³³.

Protección del personal: Las medidas de bioseguridad no solo protegen a los clientes, sino también al personal del restaurante. El uso de equipos de protección personal (EPP) y la capacitación en prácticas de higiene son fundamentales para mantener un ambiente de trabajo seguro (Suquimsa, 2020).

Confianza del cliente: La implementación de medidas de bioseguridad genera confianza en los clientes, quienes se sienten seguros al consumir alimentos en un entorno que cumple con altos estándares de higiene. Esto puede traducirse en una mayor fidelización y satisfacción del cliente (Merchants Rappi, 2025).

Reducción de costos: La prevención de enfermedades y la protección del personal pueden reducir los costos asociados con ausencias laborales y problemas de salud. Además, la correcta manipulación de alimentos puede evitar el desperdicio y optimizar los recursos (Suquimsa, 2020)³⁴.

³³ Merchants Rappi. (2025). *¿Por qué la salud y seguridad son importantes para los restaurantes?* Recuperado de <https://merchants.rappi.com/es-mx/blog/por-qu-la-salud-y-seguridad-son-importantes-para-los-restaurantes>

³⁴ Suquimsa. (2020). *Protocolo de restaurantes SUQUIMSA*. Recuperado de <https://www.gruposuquimsa.com/wp-content/uploads/2020/09/Protocolo-de-restaurantes-SUQUIMSA.pdf>

CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION

3.1 Importancia de la Investigación.

Las microempresas del sector gastronómico, como el restaurante Comida Gorda, se enfrentan a un entorno altamente competitivo y cambiante. En este contexto, la mejora continua de su cadena de suministro es crucial, dado que estos negocios operan con recursos limitados. La optimización de la cadena de suministro no solo le permitirá ser más competitivo, sino también mejorar su eficiencia operativa, reducir costos y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. El presente estudio responde a la necesidad urgente de identificar y aplicar estrategias que permitan a Comida Gorda mejorar la gestión de sus recursos y adaptarse a los nuevos desafíos del mercado salvadoreño.

3.2 Identificación de la Investigación.

El restaurante Comida Gorda enfrenta dificultades significativas en la gestión de su cadena de suministro. A pesar de contar con una estructura operativa básica, carece de métodos formales para la planificación y control de los recursos. La ausencia de registros detallados sobre las órdenes de los clientes, junto con una gestión informal de la demanda y las compras, ha originado ineficiencias en la distribución de productos. Esto ha provocado tanto desperdicios como la incapacidad para cumplir con las expectativas de los clientes, lo cual ha afectado la lealtad a la marca y disminuido la fidelización, limitando las oportunidades de atraer nuevos clientes. Adicionalmente, los proveedores han mostrado inconsistencias en los tiempos de entrega y la calidad de los productos, lo que ha incrementado los costos operativos y ha afectado negativamente el margen de rentabilidad del restaurante.

Dado que estas inconsistencias requieren recurrir a alternativas más costosas, se genera una variabilidad en la calidad de los productos, lo que puede impactar la percepción de los consumidores. En conjunto, estos problemas no solo afectan la operatividad diaria del restaurante, sino que también ponen en riesgo su liquidez, lo cual compromete su estabilidad financiera y amenaza su continuidad en el mercado.

3.3 Justificación del problema.

La inexistencia de procesos de planificación y control en la cadena de suministro ha generado efectos negativos tanto operativos como financieros en el restaurante. El flujo de efectivo se ve afectado debido a la falta de previsión en la gestión de inventarios, lo que repercute en la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y de inversión. La centralización de la toma de decisiones en el propietario/gerente ha llevado a una sobrecarga de trabajo, limitando la capacidad del restaurante para adaptarse a las demandas del mercado de manera eficiente. Además, los desajustes en el manejo de inventarios y la insatisfacción de los clientes debido a retrasos y falta de disponibilidad de productos son un claro indicativo de que la cadena de suministro requiere una optimización urgente. Es necesario implementar herramientas de gestión adecuadas que permitan al restaurante mejorar sus procesos y asegurar la calidad del servicio, lo que contribuirá a la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

3.4 Planteamiento del problema.

El restaurante Comida Gorda ha operado históricamente bajo decisiones empíricas tomadas por el gerente/propietario, sin contar con un sistema formalizado de planificación y control. La falta de registros históricos sobre los pedidos y una planificación inadecuada en las compras diarias han generado inconsistencias en el servicio. Entre los problemas más frecuentes se incluyen la imposibilidad de ofrecer ciertas opciones del menú debido a la falta de inventario y las pérdidas por desperdicio de alimentos no vendidos. Asimismo, la relación con los proveedores ha sido irregular, ya que las entregas no siempre cumplen con los estándares de calidad establecidos, ni con los tiempos de entrega acordados. Esto ha tenido un impacto directo en el costo de los productos y, por ende, ha afectado negativamente el margen de utilidad del restaurante.

Estos problemas operativos han limitado la capacidad del restaurante para expandirse, adaptarse a nuevas demandas y aprovechar las oportunidades de crecimiento a través de canales de distribución digital. A pesar del potencial de las plataformas digitales, el restaurante no las utiliza debido a la saturación de pedidos que ello podría generar, sumado a la falta de un plan operativo adecuado para atender dicha demanda de manera eficiente y oportuna. Por lo tanto, es imperativo abordar esta situación mediante la implementación de mejoras en la eficiencia operativa y la rentabilidad del restaurante.

Es necesario proponer soluciones operativas y financieras que ayuden a mitigar los riesgos asociados al desabastecimiento y mejorar el servicio al cliente.

3.5 Objetivos del diagnóstico.

3.5.1 Objetivo general

- Optimizar la cadena de suministro del restaurante Comida Gorda, mediante un análisis detallado de los procesos actuales, la identificación de áreas de ineficiencia y la propuesta de herramientas y estrategias de gestión que permitan mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad.

3.5.2 Objetivos específicos

- Comprender los procesos actuales de la administración de la cadena de suministro en Comida Gorda, con el fin de detectar ineficiencias operativas y problemas estructurales que dificultan su funcionamiento.
- Detectar las fallas existentes en los distintos niveles de la cadena de suministro, incluyendo la planificación de la demanda, la gestión de inventarios, la calidad de los productos suministrados y la relación con los proveedores.
- Brindar información útil que permita adoptar medidas correctivas, tales como la implementación de herramientas de planificación y control, la integración de procesos y la mejora de la coordinación interna, con el objetivo de optimizar la cadena de suministro y asegurar una operación más eficiente.

3.6 Planteamiento estratégico.

El planteamiento estratégico del restaurante Comida Gorda se fundamenta en un análisis detallado de los factores internos y externos que influyen en su desempeño y competitividad en el mercado. El objetivo principal es identificar las áreas clave que requieren optimización, proponer soluciones efectivas y desarrollar una estrategia integral que permita mejorar la eficiencia operativa y adaptarse a los cambios del entorno.

A través del uso de herramientas estratégicas como el análisis PESTL (Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal), el modelo de las Fuerzas de Porter y el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se busca obtener una comprensión más profunda de las condiciones del entorno que afectan la operación del restaurante.

Esta información será clave para definir las acciones necesarias para fortalecer la competitividad de Comida Gorda, maximizar su rentabilidad y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Este enfoque estratégico tiene como objetivo estructurar un plan que permita al restaurante optimizar sus recursos, racionalizar procesos y garantizar una propuesta de valor sólida y diferenciada. De este modo, se busca asegurar que Comida Gorda no solo mejore su competitividad, sino que también logre un crecimiento sostenible a largo plazo, consolidando su posición dentro del mercado gastronómico local.

3.6.1 Análisis PESTL

Entorno Político

El entorno político influye en los requerimientos y directrices establecidas por las entidades gubernamentales para el funcionamiento de establecimientos como restaurantes y bares. En el caso de El Salvador, recientes reformas a la Ley de la Superintendencia de Regulación Sanitaria (Decreto No. 30, 8 de julio de 2024)³⁵ refuerzan el marco de vigilancia para garantizar la inocuidad en los servicios de alimentación. Estas reformas pueden implicar mayores exigencias de control sanitario y renovación de licencias operativas, impactando la operatividad del restaurante.

Asimismo, el fortalecimiento institucional de organismos encargados del orden y salud pública ha resultado en la implementación más estricta de ordenanzas locales, especialmente en municipios donde se concentran locales de entretenimiento nocturno. Este entorno político genera la necesidad de adaptación constante a nuevas normativas y coordinación con autoridades municipales.

³⁵ Asamblea Legislativa de El Salvador. (2024). *Decreto No. 30: Reforma a la Ley de la Superintendencia de Regulación Sanitaria*. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/0F7B684D-F6D3-4014-B314-7C2CA48EF6CB.pdf>

Entorno Económico

El entorno económico está afectado principalmente por la inflación y encarecimiento de insumos, el aumento de precios en productos básicos (carne, vegetales, pan, aceite, gas, etc.) ha reducido los márgenes de ganancia, asimismo los proveedores trasladan sus propios costos al restaurante, y ante la baja capacidad de negociación de una pequeña empresa, esta debe absorber o trasladar parcialmente estos costos al cliente y esto crea una presión continua para subir precios sin perder competitividad. La disminución del poder adquisitivo también influye negativamente, ya que el ingreso promedio de las familias salvadoreñas se ha visto afectado por la inflación, desempleo o informalidad, esto limita la frecuencia de consumo fuera del hogar, haciendo que el gasto en restaurantes (sobre todo los no esenciales o premium) sea considerado un lujo ocasional, por lo que el restaurante podría estar perdiendo clientes regulares, reduciendo sus ingresos semanales.

La falta de capital circulante implica retrasos en pagos a proveedores, falta de inventario óptimo o incluso retrasos en el pago de salarios ya que no se cuenta con un colchón financiero para hacer frente a gastos imprevistos, lo cual agrava cualquier caída en ventas y esto también imposibilita la realización de inversiones para modernizar, remodelar o promocionar el negocio. Por otro lado, el acceso al financiamiento es limitado, ya que las instituciones financieras locales exigen garantías, historial crediticio o flujos sólidos para otorgar créditos, lo cual representa una barrera para pequeñas empresas con problemas financieros. Las tasas de interés para préstamos a PYMES suelen ser altas, desincentivando aún más el endeudamiento en momentos de baja rentabilidad.

Una de las principales limitaciones en el sector es la informalidad. Solo dos de cada 10 micro y pequeñas empresas, MYPES, cuentan con registros contables formales.³⁶ Finalmente, la competencia de precios del sector informal o nuevos emprendimientos con estructuras de costos más flexibles pueden ofrecer precios más bajos, reduciendo la competitividad del restaurante si este no se diferencia claramente en calidad o experiencia.

³⁶ Gobernación de El Salvador. (s.f.). Cómo mejorar el acceso de financiamiento a la MYPE. <https://www.sc.gob.sv/index.php/como-mejorar-el-acceso-de-financiamiento-a-la-mype/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20estudio%2C%20una%20de,la%20Superintendencia%20de%20Competencia%20en%20este%20estudio.>

Social

Los cambios en hábitos de consumo son cada vez más notables, el consumidor actual está más informado, conectado y busca conveniencia. Muchos prefieren opciones rápidas, personalizadas, saludables o con valor agregado. Existe una creciente preocupación por ingredientes más saludables, aunque el segmento que consume hamburguesas también valora la experiencia, el sabor y las promociones, por lo que el restaurante debe adaptarse a estas preferencias sin grandes inversiones. También existe preferencia por servicios digitales, la pandemia aceleró la costumbre de pedir comida a domicilio, los restaurantes sin opción de delivery están perdiendo parte importante del mercado, asimismo se espera presencia en redes sociales y plataformas de reseñas para generar confianza, la informalidad en la atención al cliente (por teléfono o sin canales digitales) puede interpretarse como obsoleta o poco profesional.

El público joven (adolescentes y adultos jóvenes) es un consumidor natural de hamburguesas, especialmente si el restaurante tiene un ambiente atractivo, promociones estudiantiles o interacción en redes, en la actualidad este grupo responde bien a marketing digital, influencers locales, sorteos y tendencias gastronómicas creativas.

Tecnológico

Actualmente hay baja adopción de tecnología operativa, el restaurante carece de sistemas de punto de venta (POS), control de inventarios automatizado o herramientas de análisis de ventas, esto provoca desorganización, errores de caja, pérdidas invisibles y poca visibilidad de los productos más rentables, hay soluciones tecnológicas gratuitas o de bajo costo que podrían implementarse con capacitación básica, pero existe resistencia al cambio. La debilidad en la presencia activa por medio de redes sociales del restaurante es otro factor negativo, ya que se pierde la exposición frente a una audiencia que decide qué y dónde comer desde el celular. Las publicaciones periódicas, menús visuales y promociones creativas pueden ser gestionadas incluso sin presupuesto, aprovechando el alcance orgánico o colaboraciones locales.

Actualmente no cuentan con delivery propio ni tampoco con WhatsApp Business, lo que representa una pérdida de mercado importante, ya que, aunque estas plataformas cobran comisión, pueden representar ingresos adicionales sin requerir una inversión inicial significativa.

Entorno Legal

El entorno legal establece los marcos jurídicos obligatorios, cuyas infracciones conllevan sanciones. Para el restaurante Comida Gorda, destacan varias normativas relevantes:

- Ley para el Control del Tabaco³⁷: prohíbe fumar en interiores de establecimientos públicos, incluidos bares y restaurantes, y establece responsabilidades legales para sus propietarios y operadores. El incumplimiento conlleva sanciones económicas y posibles clausuras temporales.
- Norma Técnica de Alimentos (Acuerdo No. 150 del Ministerio de Salud): ³⁸detalla estrictamente las condiciones sanitarias para el funcionamiento de establecimientos de alimentos, incluyendo requisitos de infraestructura, higiene, almacenamiento, manejo de agua potable y control de plagas. Su incumplimiento puede implicar el cierre del local, multas o suspensión de permisos sanitarios.
- Ordenanzas Municipales Alcaldía Municipal de La Libertad Este ³⁹: regulan aspectos como aseo público, disposición de residuos sólidos, permisos para ventas en la vía pública y restricciones de operación en espacios urbanos. Estas ordenanzas incluyen prohibiciones claras, como el derrame de aguas residuales en la vía pública, lo cual puede afectar directamente la operativa del restaurante si no se cumplen medidas de saneamiento adecuadas.

³⁷ **Asamblea Legislativa de El Salvador.** (2011). *Ley para el control del tabaco*. Consejo Superior de Salud Pública. <https://cssp.gob.sv/wp-content/uploads/2016/05/Ley-para-el-control-del-tabaco.pdf>

³⁸ **Ministerio de Salud de El Salvador.** (2012). *Norma técnica de los requisitos sanitarios en establecimientos de alimentos (Acuerdo No. 150)*. <https://www.jurisprudencia.gob.sv/DocumentosBoveda/D/2/2010-2019/2013/02/9D448.PDF>

³⁹ **Alcaldía Municipal de La Libertad Este.** (s.f.). *Ordenanzas municipales*. <https://lalibertadeste.gob.sv/images/transparencia/1/ordenanzas/Ordenanzas%20Municipales.pdf>

- Reglamento de Gestión de la Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (Decreto 86, 2012) ⁴⁰es una norma fundamental para asegurar condiciones laborales adecuadas en establecimientos establece lineamientos para la gestión de la prevención de riesgos laborales. Su objetivo es garantizar que los lugares de trabajo sean seguros y no representen riesgos para la salud de los trabajadores. Para ello, promueve la cooperación entre empleadores y empleados en la implementación de medidas preventivas y correctivas.

3.6.2 Análisis de Fuerzas de Porter.

1. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de los proveedores es un factor determinante en la operación de Comida Gorda, especialmente debido a la dependencia de insumos de alta calidad, como carnes, embutidos y bebidas, esenciales para la elaboración de los menús. La empresa mantiene una relación con diversos proveedores, lo que le otorga un poder de negociación relativamente bajo con respecto a la mayoría de ellos. No obstante, cuando se trata de productos especializados, como carnes de alta calidad, el número de proveedores nacionales es limitado, lo que incrementa el poder de negociación de algunos proveedores clave. En cuanto a los proveedores tecnológicos, aunque existen diversas opciones en el mercado, el costo asociado con el cambio de plataforma es elevado, lo que ubica a estos proveedores en una posición de poder medio. Actualmente, Comida Gorda no cuenta con un sistema de información completamente integrado, lo que representa un desafío en términos de eficiencia operativa.

Recomendaciones: Aunque Comida Gorda se beneficia de una oferta diversificada de proveedores, es fundamental optimizar las relaciones con los proveedores clave para asegurar estabilidad en los costos y la calidad de los productos. Además, se recomienda que la empresa invierta en la implementación de un sistema ERP, lo que le permitirá mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de inventarios y tener un control más eficaz de la cadena de suministro.

⁴⁰ **Ministerio de Trabajo y Previsión Social.** (2012). *Decreto No. 86: Reglamento de gestión de la prevención de riesgos en los lugares de trabajo.* <https://www.mtps.gob.sv/download/decreto-no-86-reglamento-de-gestion-de-la-prevision-de-riesgos-en-los-lugares-de-trabajo/>

2. Poder de negociación de los clientes.

El poder de los consumidores es alto, dado que los costos de cambio son bajos y la oferta gastronómica en San Salvador es amplia. Esto implica que los consumidores tienen muchas opciones a su disposición, lo que dificulta la fidelización a largo plazo. A pesar de que Comida Gorda ha logrado atraer a una base de clientes, la lealtad no está completamente asegurada debido a la competencia y a la conveniencia de otras alternativas en el mercado.

Recomendaciones: Para contrarrestar este alto poder de los consumidores, Comida Gorda debe enfocarse en fortalecer la experiencia del cliente. Ofrecer un servicio distintivo, mejorar la atmósfera del restaurante y crear eventos especiales o promociones exclusivas son estrategias clave que pueden ayudar a generar una mayor fidelización y reducir el impacto de la competencia.

3. Rivalidad entre competidores.

La rivalidad dentro del sector gastronómico en San Salvador es alta, dado el creciente número de restaurantes que ofrecen productos similares en la misma área. Esta competencia genera presión sobre los precios y los márgenes de ganancia, obligando a los restaurantes incumbentes a emplear tácticas agresivas para atraer y retener clientes. A pesar de que la industria está en expansión, la creciente rivalidad afecta la rentabilidad promedio del sector.

Recomendaciones: Para mantener su competitividad, Comida Gorda debe concentrarse en diferenciarse de sus competidores mediante una propuesta de valor única. Esto puede lograrse no solo mediante la calidad de los productos, sino también a través de la creación de una experiencia gastronómica exclusiva, la mejora constante del servicio y la implementación de promociones o eventos especiales que atraigan a los clientes y los fidelicen.

4. Amenaza de los sustitutos.

Los sustitutos representan una amenaza significativa para Comida Gorda, especialmente en lo que respecta a alimentos gourmet precocinados y comidas congeladas disponibles en supermercados.

Estos productos han ganado popularidad debido a la conveniencia que ofrecen, especialmente después de la pandemia, cuando muchos consumidores optaron por cocinar en casa. Además, la tendencia de crear espacios de esparcimiento en los hogares incrementa la competitividad de estas alternativas.

Recomendaciones: Para mitigar esta amenaza, Comida Gorda debe fortalecer su propuesta de valor mediante la creación de una experiencia única que no pueda ser replicada por los sustitutos. Invertir en mejorar el ambiente del restaurante, ofrecer menús exclusivos y realizar eventos especiales puede ayudar a atraer a consumidores que buscan algo más allá de una comida común. Además, la diferenciación en el servicio y la interacción con los clientes jugarán un papel clave en este aspecto.

5. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es media debido a las barreras de entrada relativamente altas en el sector gastronómico. La inversión inicial necesaria en infraestructura, mobiliario y equipos es considerable, y el conocimiento operativo es esencial para el buen manejo de un restaurante. Aunque el mercado sigue siendo atractivo, las barreras asociadas al capital y a la experiencia protegen a los restaurantes establecidos de competidores inmediatos.

Recomendaciones: A pesar de las barreras de entrada, la amenaza de nuevos competidores persiste. Para contrarrestarla, Comida Gorda debe aprovechar su experiencia y el reconocimiento de marca adquirido, consolidándose como una opción establecida en el mercado. Una posible estrategia sería preparar el restaurante para su expansión, lo cual permitiría a la empresa aprovechar su reputación para aumentar su presencia y reducir el impacto de los nuevos jugadores en el mercado.

3.6.3 FODA

Fortalezas

1. **Ubicación Estratégica:** El restaurante se encuentra en una zona con alto flujo peatonal y fácil acceso, lo que le otorga una ventaja competitiva frente a aquellos que no están tan bien ubicados. Esta ubicación estratégica aumenta la visibilidad y la probabilidad de atraer clientes de manera constante.
2. **Conceptualización del Menú:** El menú está cuidadosamente diseñado, alineado con el concepto del restaurante y ofrece una mezcla única de sabores. Esta propuesta gastronómica no solo satisface las expectativas de los clientes, sino que también destaca por su enfoque en la calidad, lo que diferencia a Comida Gorda de otros competidores en el mercado.
3. **Reconocimiento de Marca:** Comida Gorda ha logrado un sólido reconocimiento en medios especializados, lo que refuerza su posicionamiento y credibilidad en el mercado. Este reconocimiento también actúa como un factor de confianza para los consumidores, consolidando su imagen como una marca confiable y de calidad.

Oportunidades

1. **Optimización de la Gestión de Inventarios y Costos:** El restaurante puede mejorar la visibilidad de sus costos y márgenes de ganancia mediante la implementación de sistemas tecnológicos integrados que gestionen inventarios, pedidos y facturación. Esta digitalización permitirá tomar decisiones más informadas, reduciendo desperdicios y optimizando el uso de recursos.
2. **Ampliación de la Oferta Digital:** Optimización de la Gestión de Inventarios y Costos: El restaurante puede mejorar la visibilidad de sus costos y márgenes de ganancia mediante la implementación de sistemas tecnológicos integrados que gestionen inventarios, pedidos y facturación. Esta digitalización permitirá tomar decisiones más informadas, reduciendo desperdicios y optimizando el uso de recursos.

3. **Expansión del modelo de restaurante:** Con el reconocimiento de marca y una propuesta de valor sólida, Comida Gorda tiene una oportunidad significativa de crecer mediante un modelo de expansión. Esto no solo aumentaría su presencia en el mercado, sino que permitiría replicar el éxito a través de nuevos puntos de venta sin un alto gasto inicial.

Debilidades

1. **Falta de Sistema de Gestión Integrado:** El restaurante no cuenta con un sistema ERP que optimice la gestión de la cadena de suministro, control de inventarios y planificación de la demanda. Esta ausencia limita la eficiencia operativa y la capacidad de tomar decisiones informadas, afectando la productividad global.
2. **Dependencia de Proveedores Locales:** Aunque el restaurante trabaja con diversos proveedores, la falta de una evaluación sistemática de estos genera inconsistencias en la calidad y fiabilidad de las entregas. Esto impacta negativamente en la rentabilidad y en la satisfacción del cliente, debido a posibles faltantes o productos de menor calidad.
3. **Alta Rotación de Personal:** La ausencia de manuales de procedimientos claros y de planes de inducción adecuados contribuye a una alta rotación de personal, especialmente en el área de servicio. Esto provoca ineficiencias operativas, pérdida de conocimiento y una calidad inconsistente en la atención al cliente.

Amenazas

1. **Competencia Intensa en la Industria:** La elevada competencia en la zona, especialmente con restaurantes que ofrecen propuestas similares, pone presión sobre los márgenes de rentabilidad de Comida Gorda. La necesidad de diferenciarse de los competidores directos se vuelve crucial para mantener la lealtad del cliente y atraer nuevos consumidores.

2. **Sustitutos en el Mercado:** Las alternativas, como los alimentos precocinados y las opciones de comida para llevar, representan una amenaza creciente, especialmente considerando los cambios en los hábitos de consumo postpandemia. Estas opciones pueden desviar a los clientes que buscan conveniencia y precios más bajos.
3. **Aumento de los Precios de Insumos:** Los aumentos en los precios de insumos clave, como carnes y productos derivados, afectan directamente los márgenes de ganancia de Comida Gorda. Si estos aumentos no se gestionan adecuadamente, pueden reducir la rentabilidad y hacer necesario un ajuste en los precios o en la estrategia de costos.

3.6.4 Análisis de la cadena de suministro

El análisis de la cadena de suministro del restaurante Comida Gorda se enfoca en evaluar los procesos involucrados en el flujo de insumos, productos y servicios dentro de la organización. Este análisis abarca desde la adquisición de materias primas, pasando por la relación con los proveedores, el transporte, el almacenamiento y la distribución interna de los insumos. Durante la investigación, se identificaron varias ineficiencias, principalmente concentradas en la planificación de la demanda, el plan de compras, la gestión de proveedores y la administración del capital de trabajo. Además, se detectaron cuellos de botella en los procesos productivos y áreas susceptibles de mejora tanto en la parte estratégica como administrativa. Por lo tanto, es fundamental establecer mecanismos de control inmediato que optimicen la cadena de suministro, asegurando un abastecimiento continuo y eficiente. Esto permitirá satisfacer las demandas del negocio de manera oportuna y mejorar la rentabilidad y productividad en general.

3.6.5 Gestión logística.

La gestión de la cadena de suministro en Comida Gorda se lleva a cabo de manera empírica, debido a que el propietario y su equipo carecen de los conocimientos necesarios para optimizar los recursos en términos de tiempo, costos y servicio. Actualmente, el propietario es responsable de gestionar las compras directamente, mientras que el cocinero asume la tarea de recibir y almacenar los insumos únicamente en su ausencia. Sin embargo, la importancia de una gestión logística eficiente es reconocida a nivel empresarial, ya que una distribución adecuada de los flujos logísticos puede representar una ventaja competitiva significativa.

Según MECALUX (2022)⁴¹, una excelente gestión logística permite a las empresas diferenciarse de sus competidores, cumplir con las expectativas de los clientes y optimizar los recursos disponibles. En el caso de Comida Gorda, esto implica realizar un análisis detallado de cada actividad logística, identificar las brechas existentes y establecer un enfoque sistemático para transformar la gestión logística en un factor clave que impulse la competitividad del restaurante, mejorando la calidad del servicio y reduciendo los costos operativos.

3.6.6 Mapa actual de procesos.

El manejo de los procesos logísticos en el restaurante "Comida Gorda" es amplio y requiere un enfoque más estructurado. La logística en restaurantes abarca una serie de actividades que incluyen la adquisición, almacenamiento y transporte de recursos desde su origen hasta el cliente final. Según Picker express (2022)⁴², en el caso de los restaurantes, este proceso implica desde los ingredientes frescos hasta los utensilios para llevar. "Comida Gorda", al carecer de un mapa de procesos detallado, enfrenta dificultades para optimizar sus operaciones.

Para mejorar, es esencial que el restaurante implemente un mapa de procesos logísticos que le permita identificar y corregir las brechas actuales, optimizando las actividades logísticas para asegurar una mejor experiencia para los clientes y una mayor eficiencia operativa. De esta manera, se podrá transformar el enfoque logístico del restaurante en una ventaja competitiva clave en el mercado.

A continuación, se muestran de manera resumida los **Macro y Micro procesos logísticos** que se desarrollan en el restaurante, los cuales posteriormente serán explicados a detalle:

⁴¹ MECALUX. (2022). La gestión logística y comercial como ventaja competitiva en las empresas. <https://www.mecalux.com.mx/blog/gestion-logistica>

⁴² Picker express. (2022). *Logística en restaurantes: Un proceso integral desde la adquisición hasta la entrega.* <https://www.pickerepress.com/blog/logistica-en-restaurantes#:~:text=La%20log%C3%ADstica%20en%20restaurantes%20es%20el%20proceso%20de%20administrar%20la,recipientes%20y%20cubiertos%20para%20llevar.>

Tabla 5 Macroprocesos y micro procesos

Macro procesos	Micro procesos
Planificación	Gestión de demanda, Gestión de proveedores, Gestión de compras.
Producción	Producción de alimentos, Control de calidad.
Almacenamiento y distribución	Almacenaje y gestión de inventarios de materias primas y producto terminado, Distribución de producto terminado.

Nota. Esta tabla presenta los macro y micro procesos principales de una organización.

3.6.7 Tiempos actuales.

El análisis de los tiempos actuales en el restaurante Comida Gorda tiene como objetivo evaluar los tiempos asociados a cada proceso dentro de la cadena de suministro, desde la adquisición de insumos hasta la entrega final del servicio. Identificar los retrasos o cuellos de botella en estos tiempos es crucial para proponer medidas que incrementen la eficiencia operativa y mejoren la capacidad del restaurante para cumplir con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempos de espera y calidad del servicio. El suministro de materias primas se realiza de forma diaria, con ventanas de recepción a las 10:00 a.m. y 4:00 p.m. El tiempo promedio de entrega, desde la recepción del pedido hasta la elaboración del plato terminado, es de aproximadamente 19 minutos para su plato insignia, “La Burguesita”. La optimización de los tiempos en cada proceso contribuirá no solo a mejorar la rentabilidad, sino también a ofrecer una experiencia más satisfactoria al cliente.

3.6.8 Clasificación de proveedores.

La gestión de proveedores es un proceso fundamental para el desarrollo de cualquier negocio, ya que permite seleccionar adecuadamente a los proveedores y negociar los mejores precios para la adquisición de bienes o servicios, garantizando además la calidad de los productos. Según Higo (2021)⁴³, “La gestión de proveedores es un proceso de negocio fundamental al momento de desarrollar un negocio, ya que nos ayuda a seleccionar adecuadamente a los proveedores y negociar los mejores precios para la adquisición de bienes o servicios;

⁴³ Higo, J. (2021). La gestión de proveedores en el desarrollo empresarial. <https://www.higo.com/gestión-de-proveedores>

en los que también es primordial obtener una buena calidad de estos.” En el contexto de la restauración, la calidad de los insumos es un factor determinante para la satisfacción del cliente, lo que hace que la correcta selección de proveedores sea una de las decisiones más importantes que un restaurante debe tomar.

En línea con esta afirmación, Barcelona Culinary Hub (2022)⁴⁴ señala que “Una de las decisiones más importantes en la gestión de nuestro restaurante es saber elegir los proveedores. Ya sea en el momento de apertura del restaurante o durante un giro de 180° en la selección de ingredientes de los platos, elegir proveedores en la industria hotelera es uno de los temas más importantes para saber dirigir nuestro negocio. Es una de las principales herramientas competitivas para las empresas, donde la rentabilidad, la eficiencia operativa, la rotación del inventario y el servicio al cliente se han convertido en objetivos de las empresas con un enfoque sistemático en la logística integral.” La selección adecuada de proveedores no solo garantiza la calidad, sino también la disponibilidad oportuna de los productos y la alineación con la estrategia de precios del restaurante.

Sin embargo, Comida Gorda enfrenta actualmente dificultades en este aspecto, ya que no cuenta con un proceso estructurado para evaluar, seleccionar ni gestionar a sus proveedores. Las calificaciones que realiza el propietario se basan únicamente en su percepción personal. Las empresas con las que el restaurante se abastece han sido elegidas sin un criterio claro, lo que ha resultado en una falta de consistencia en la calidad de los productos, retrasos en las entregas y precios que no siempre se alinean con la estrategia del negocio. Esta situación da lugar a una gestión ineficiente que afecta tanto la operatividad como la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

A continuación, se presenta una lista de los proveedores actuales del restaurante y los productos que suministran:

⁴⁴ Barcelona Culinary Hub. (2022). Escoger proveedores en hostelería: Un tema clave para la rentabilidad del restaurante. <https://www.barcelonaculinaryhub.com/blog/escoger-proveedores-hosteleria-restaurantes>

Tabla 6 Proveedores y materias primas/productos

Nombre	Materia Prima/Producto
Embutidos "La única"	Pechuga de pavo ahumada, costilla ahumada, costilla alta, chuleta de lomo ahumada, tocino ahumado, carne molida especial, chorizo argentino, longaniza con chile, longaniza sin chile, chorizo tejano, Salchicha polaca, Salami, Pepperoni
Pricesmart	Mayonesa, mostaza, salsa de tomate, salsa inglesa, salsa barbacoa, queso cheddar, queso mozzarella, papas fritas
Industrias La Constancia	Coca Cola Lata, Fanta lata, Sprite lata, Fuze Tea, Jugo del valle, Powerade, Uva lata, Fresa lata, Botella agua cristal 600ml, Cerveza Pilsener, Cerveza Golden, Cerveza Corona, Michelob Ultra
Super Selectos	Hongos, cebolla, chile verde, tomate, ajo en polvo, pimienta en polvo, albahaca, ciruelas, pasas, camarones, Jalapeños, cilantro, perejil, aceite de oliva.
Distribuidora Al Corte	Carne molida premium, Lomo de aguja Angus, chicharrones
CARNESAL	Carne molida especial, carne molida de cerdo, chorizo argentino
Panadería Servipan	Pan de Hamburguesa, Pan de para Choripán, Pan para Hot dog
Super Tienda Morena	Servilletas, tenedores, cuchillos, cucharas, desechables grandes, desechables medianos, vasos desechables, copas para muestras

Nota. Esta tabla muestra los principales proveedores y los productos o materias primas que suministran.

Contar con proveedores que ofrezcan productos de alta calidad a precios competitivos es crucial para el éxito de "Comida Gorda". Es necesario implementar un proceso más riguroso y sistemático en la selección y gestión de proveedores, de manera que el restaurante pueda asegurar la consistencia en la calidad de los insumos, mejorar los tiempos de entrega y alinear los costos con su estrategia de negocio.

3.6.9 Gestión de la demanda.

La gestión de la demanda en el restaurante "Comida Gorda" se realiza de manera empírica, lo que implica una estimación subjetiva de las ventas que se basa principalmente en promedios y observaciones pasadas. Esta falta de precisión en la planificación de la demanda conlleva a problemas como el exceso de inventarios, lo que genera gastos adicionales y una utilización

ineficiente de los recursos. Tal como lo menciona Chávez (2018)⁴⁵, las dificultades para predecir la demanda en el sector restaurantero impactan directamente en los resultados financieros de la empresa, desde el costo de personal hasta la satisfacción del cliente. Una predicción incorrecta de la demanda puede resultar en una escasez de insumos, afectando la calidad del servicio, o en un exceso de inventarios, incrementando los costos operativos. Para optimizar la gestión de la demanda, "Comida Gorda" debe implementar herramientas de pronóstico más precisas, basadas en datos históricos y en un análisis más detallado de las tendencias de consumo, para mejorar tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente.

3.6.10 Análisis de las poblaciones estadísticas.

El análisis de las poblaciones estadísticas para *Comida Gorda* abarca tres segmentos: los empleados, los procesos administrativos y las finanzas del restaurante. En el documento se observa que la población de empleados está compuesta por 5 miembros clave: el gerente general, cocineros, meseros y cajeros. La investigación se centró en analizar las variables relacionadas con la productividad y la eficiencia de los empleados, a través de encuestas y entrevistas, buscando determinar el impacto de la estructura organizativa y la gestión en la operativa diaria. Además, se incluyó el análisis de las finanzas, revisando el balance general y estado de resultados, lo cual permite identificar áreas de mejora en la eficiencia operativa y el control de costos.

3.6.11 Plan de compras.

En el restaurante "Comida Gorda", la compra de materias primas e insumos se lleva a cabo de manera empírica, sin un sustento numérico que guíe las decisiones de compra. Esta actividad se basa en la estimación de las cantidades que se podrían necesitar, sin realizar una proyección adecuada de ventas, lo que genera problemas como faltantes de ingredientes o materias primas esenciales para la preparación de los platillos. Como consecuencia, se producen ventas perdidas y una eventual inconformidad por parte de los clientes. Además, la

⁴⁵ Chavez, R. (2018). *La gestión de la demanda en la industria hotelera y restaurantera*. <https://themountdata.com/prediccion-de-la-demanda-de-un-restaurante/>

falta de una planificación más estructurada no solo ocasiona escasez de insumos, sino también excesos de inventarios, lo que a su vez da lugar a productos vencidos y pérdidas económicas. Según Bartalent Lab (2022)⁴⁶, “Planificar la compra para un restaurante puede ser un quebradero de cabeza. Tanto por la elección de los productos, como por la organización de los pedidos y el cálculo de su rentabilidad. La escala y el presupuesto de este tipo de compras hacen muy necesario poner en práctica nuestros conocimientos de contabilidad, estrategia e investigación. Además, nuestros almacenes suelen ser limitados y muchos de nuestros productos, perecederos. Así que la compra para cualquier restaurante es una tarea muy común para muchos hosteleros.”

Esta afirmación refleja los desafíos que enfrenta "Comida Gorda" en cuanto a la gestión de compras, donde la falta de un sistema estructurado para planificar y organizar los pedidos podría estar afectando tanto la rentabilidad como la eficiencia operativa. Asimismo, En la cocina Magazine (2019)⁴⁷ destaca que “Las tácticas para la compra en tu restaurante son tan importantes como las ventas. La disminución de costes en materia prima sin que afecte el stock es uno de los grandes desafíos de la restauración. Tanto en la apertura de un local nuevo como en el mantenimiento de uno que está en funcionamiento, es necesario planificar, seleccionar y elegir con detenimiento.”

Este enfoque resalta la importancia de una planificación estratégica en las compras, lo cual es esencial no solo para reducir costos, sino también para evitar problemas relacionados con el exceso o la escasez de inventarios. En este contexto, es fundamental que "Comida Gorda" implemente un plan de compras más eficiente, basado en datos concretos y análisis de ventas, que permita optimizar los recursos, reducir los costos de materia prima y evitar tanto los faltantes como los excesos de inventarios. La adopción de herramientas de gestión y un enfoque más sistemático en el control de inventarios contribuirá a mejorar la operatividad y la satisfacción del cliente.

⁴⁶ Bartalent Lab. (2022). *Planificar la compra para un restaurante: Un desafío estratégico*. <https://www.bartalentlab.com/degustanews/tendencias/gestion-de-negocio/planificar-compra-para-restaurante>

⁴⁷ En la cocina Magazine. (2019). *Tácticas para la compra eficiente en tu restaurante*. <https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/tacticas-para-la-compra-eficiente-en-tu-restaurante/>

3.6.12 Proceso de producción.

El proceso de producción en el restaurante "Comida Gorda" está centrado en la elaboración de alimentos, un proceso que conlleva una gran responsabilidad en términos de costos, tiempos y, sobre todo, calidad. Al tratarse de una empresa de servicio, la producción no solo se limita a la manufactura de alimentos, sino que también involucra el cumplimiento de estrictos estándares de higiene, seguridad alimentaria y eficiencia operativa. El cuidado en cada etapa del proceso es esencial para evitar problemas de calidad y garantizar la satisfacción del cliente.

Según Restaurante Exitosos (2022)⁴⁸, "Muchos son los factores que contribuyen a los problemas por intoxicación y enfermedades gastrointestinales por consumo de alimentos en restaurantes y negocios de comida, entre ellos la refrigeración inadecuada de los insumos, la higiene limitada de los cocineros, la cocción insuficiente, la manipulación y conservación de los alimentos en las zonas de peligro o temperaturas de riesgo, la contaminación de alimentos crudos con cocinados (contaminación cruzada), la incorrecta limpieza de los equipos y los utensilios, y la utilización de alimentos provenientes de fuentes inseguras. Es muy importante que, durante todo el tiempo, sobre todo en la temporada de calor, se mantenga estricta supervisión de los ingredientes de los platillos del menú.

Es necesario implementar estos procedimientos diarios en el restaurante o negocio de comida, se puede colocar un póster indicador como recordatorio en la cocina, aunque parezcan procedimientos sencillos y básicos, es importante que se conviertan en procedimientos diarios de rutina para contribuir a que el negocio se convierta en un restaurante exitoso." Este enfoque subraya la importancia de establecer prácticas de manejo higiénico de los alimentos que sean sistemáticas y rigurosas para evitar riesgos y asegurar la calidad del producto final.

En el caso de "Comida Gorda", el proceso para la elaboración de los alimentos es relativamente genérico, dado que todos los platillos comparten una misma base de preparación y dependen de la cocina caliente. El proceso sigue una serie de pasos estandarizados que permiten garantizar la calidad y la eficiencia en la producción, a saber:

⁴⁸ Restaurante Exitosos. (2022). *5 claves para el manejo higiénico de los alimentos en tu restaurante.* <https://www.menuspararestaurantes.com/5-claves-para-el-manejo-higienico-de-los-alimentos-en-tu-restaurant/>

- **Selección de ingredientes:** Se eligen los insumos de acuerdo con los estándares de calidad establecidos, asegurando que sean frescos y adecuados para la preparación de los platillos.
- **Preparación:** Los ingredientes seleccionados se preparan según las recetas específicas, siguiendo procedimientos que garantizan tanto la calidad del plato como la seguridad alimentaria.
- **Montaje y despacho:** Una vez preparados, los platillos se ensamblan de acuerdo con los estándares del restaurante y se despachan para su entrega al cliente.

A continuación, se muestra el menú del restaurante Comida Gorda.

Figura 4 Menú variado de hamburguesas con descripciones e ingredientes



Nota. Imagen compuesta que presenta diferentes hamburguesas con sus ingredientes, toppings y precios.

Fuente: Documento interno del restaurante.

Figura 5 Menú de asados con descripciones e ingredientes



Nota. Imagen que presenta varios platos de asados, incluyendo "Picada gorda", "Picada para compartir", "Lomo gaucho", "Chavacán", "Choripán gordo" y "Veggie sándwich", con detalles de ingredientes y precios. Fuente: Documento interno del restaurante.

Figura 6 Extras y bebidas disponibles con precios



Nota. Imagen que detalla opciones de extras como papitas fritas y salsas, además de bebidas como agua, refrescos y cervezas, con precios indicados. Fuente: Documento interno del restaurante.

Sin embargo, el proceso de producción en "Comida Gorda" también enfrenta un desafío importante relacionado con el desperdicio de materias primas. Joaquín Aparicio, fundador del restaurante y punto de contacto para el desarrollo de este documento, proporcionó información clave sobre el porcentaje de desperdicio asociado a las materias primas utilizadas. Es importante destacar que este desperdicio surge debido a la falta de estandarización en las porciones. Las materias primas no se pesan ni se miden de manera precisa, y los cocineros, al tomar los ingredientes desde su ubicación, lo hacen según su criterio personal. Esto genera sobrantes de materias primas, algunas de las cuales ya han sido manipuladas, y en otros casos, faltantes que resultan en porciones mal distribuidas o incorrectas.

Este tipo de prácticas no solo genera desperdicio, sino que también afecta la calidad y consistencia de los platillos servidos, lo que implica un aumento en los costos operativos. El proceso de producción es crucial no solo para mantener la consistencia en la calidad de los platillos, sino también para optimizar los tiempos de preparación y minimizar los costos operativos. Para mejorar la eficiencia, es esencial que "Comida Gorda" implemente procedimientos rigurosos de control de calidad y seguridad alimentaria, así como estandarizar las porciones de los ingredientes para reducir el desperdicio y asegurar que cada platillo tenga el tamaño y sabor adecuados.

A continuación, se detalla el porcentaje de desperdicio estimado para cada una de las materias primas.

Tabla 7 Porcentaje de desperdicio estimado para cada una de las materias primas

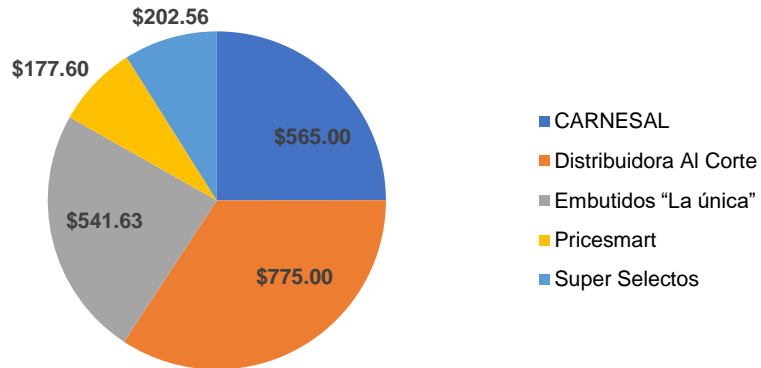
Proveedor	Materia Prima/Producto	Tipo de almacenamiento	Calsificación	Volumen de compra anual	Unidad de manejo	Precio	Monto total	Porcentaje de desperdicio	Desperdicio en USD
Embutidos "La única"	Costilla ahumada	Congelacion	Carne	200	Libra	\$ 5.35	\$1,070.00	5%	\$ 53.50
Embutidos "La única"	Costilla alta	Congelacion	Carne	50	Libra	\$ 3.85	\$ 192.50	3%	\$ 5.78
Embutidos "La única"	Chuleta de lomo ahumada	Congelacion	Carne	50	Libra	\$ 3.50	\$ 175.00	2%	\$ 3.50
Embutidos "La única"	Tocino ahumado	Refrigeracion	Carne	300	Libra	\$ 2.75	\$ 825.00	3%	\$ 24.75
Embutidos "La única"	Carne molida especial	Congelacion	Carne	1500	Libra	\$ 3.00	\$4,500.00	10%	\$ 450.00
Embutidos "La única"	Longaniza con chile	Congelacion	Carne	50	Libra	\$ 3.25	\$ 162.50	2%	\$ 3.25
Embutidos "La única"	Salami	Refrigeracion	Embutido	12	Libra	\$ 2.25	\$ 27.00	1%	\$ 0.27
Embutidos "La única"	Pepperoni	Refrigeracion	Embutido	25	Libra	\$ 2.35	\$ 58.75	1%	\$ 0.59
Pricesmart	Queso cheddar	Refrigeracion	Lacteo	120	Bote	\$18.50	\$2,220.00	8%	\$ 177.60
Super Selectos	Hongos	Refrigeracion	Verdura	120	Libra	\$ 3.35	\$ 402.00	3%	\$ 12.06
Super Selectos	Cebolla	Refrigeracion	Verdura	500	Libra	\$ 1.20	\$ 600.00	3%	\$ 18.00
Super Selectos	Chille Verde	Refrigeracion	Verdura	250	Libra	\$ 1.10	\$ 275.00	3%	\$ 8.25
Super Selectos	Tomate	Refrigeracion	Verdura	300	Libra	\$ 1.25	\$ 375.00	3%	\$ 11.25
Super Selectos	Camarones	Congelacion	Verdura	300	Libra	\$ 6.00	\$1,800.00	8%	\$ 144.00
Super Selectos	Cilantro	Refrigeracion	Verdura	200	Libra	\$ 1.50	\$ 300.00	3%	\$ 9.00
Distribuidora Al Corte	Carne molida premium	Congelacion	Carne	1200	Libra	\$ 4.00	\$4,800.00	10%	\$ 480.00
Distribuidora Al Corte	Lomo de aguja angus	Congelacion	Carne	500	Libra	\$10.00	\$5,000.00	5%	\$ 250.00
Distribuidora Al Corte	Chicharrones	Congelacion	Carne	250	Libra	\$ 6.00	\$1,500.00	3%	\$ 45.00
CARNESAL	Carne molida especial	Congelacion	Carne	400	Libra	\$ 4.00	\$1,600.00	10%	\$ 160.00
CARNESAL	Carne molida de cerdo	Congelacion	Carne	1000	Libra	\$ 3.50	\$3,500.00	10%	\$ 350.00
CARNESAL	chorizo argentino	Congelacion	Carne	1000	Libra	\$ 2.75	\$2,750.00	2%	\$ 55.00
Total:									\$ 2,261.79

Nota. Esta tabla presenta un desglose detallado de proveedores, productos y aspectos relacionados con las compras y el manejo.

Se muestran gráficamente los resultados del cuadro anterior:

Gráfica de desperdicio por proveedor

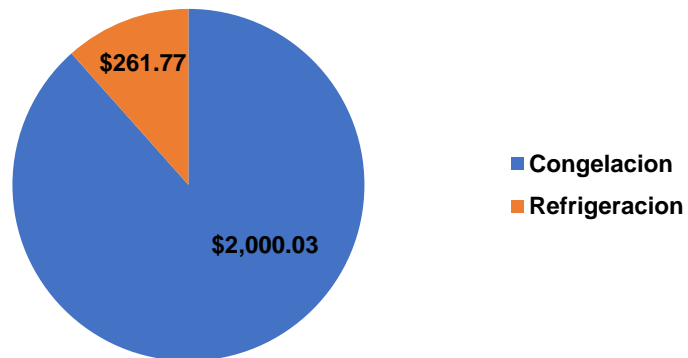
Figura 7 Desperdicio por proveedor (en USD)



Nota. El gráfico muestra el porcentaje y monto en dólares del desperdicio asociado a cada proveedor.

Gráfica de desperdicio por tipo de almacenamiento

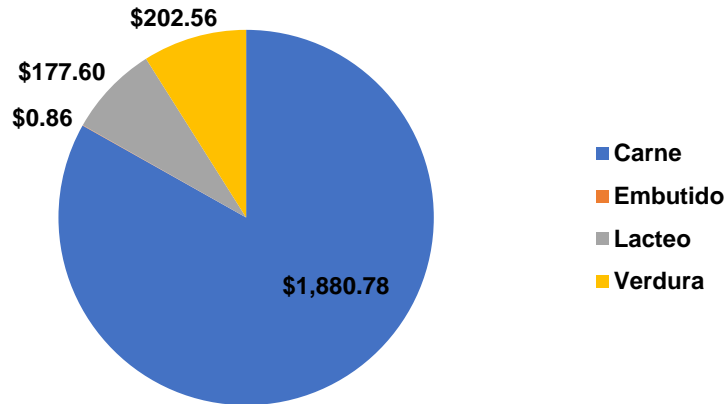
Figura 8 Desperdicio por tipo de almacenamiento (en USD)



Nota. El gráfico representa la cantidad en dólares del desperdicio generado según el tipo de almacenamiento: congelación y refrigeración.

Gráfica de desperdicio por Clasificación

Figura 9 Desperdicio por clasificación (en USD)



Nota. La figura muestra la cantidad de desperdicio en dólares categorizada por tipo de producto: carne, embutido, lácteos y verduras.

Para el cálculo del desperdicio, según la data que nos brindaron de un horizonte de 12 meses, el monto es de \$2,261.79, se tomó en cuenta los porcentajes provistos por Joaquín Aparicio, estos se multiplicaron por el porcentaje de compra anual y se obtuvo el monto total de desperdicios por producto. Por la naturaleza del negocio hace sentido que la Clasificación de productos “Carnes” sea la que tenga mayor desperdicio. Las posibles situaciones que de momento se identificaron como las posibles causas de estos desperdicios, son las siguientes:

- Falta de medición de las porciones para cada platillo
- No se tiene una persona responsable para velar por la cuantificación y seguimiento del cumplimiento de porciones por platillo
- Alta rotación de personal de cocina

3.6.13 Gestión de inventarios (Almacenaje).

La gestión de inventarios de materias primas en el restaurante "Comida Gorda" forma parte de las actividades estratégicas fundamentales para asegurar una operación eficiente. Esta gestión requiere una atención meticulosa y seguimiento constante, ya que cualquier deficiencia puede derivar en problemas de calidad que afecten directamente la experiencia del cliente y la rentabilidad del negocio. La falta de control sobre los niveles de inventario puede generar tanto escasez como excedentes, afectando los costos operativos y la calidad del servicio.

Actualmente, el sistema de inventario del restaurante se gestiona de forma manual mediante hojas de Excel, lo cual no solo limita la eficiencia del proceso, sino que también incrementa el margen de error. La ausencia de procedimientos estandarizados para la rotación de productos, el almacenamiento adecuado y el control de fechas de caducidad representa un riesgo operativo y financiero para el negocio.

En este sentido, Elisabet de L'Addition (2021)⁴⁹ destaca que "todos los restaurantes tienen un almacén en el que guardar todo lo que se vaya a necesitar en el futuro. Desde comida hasta mantelería. Visto así, no parece muy complicado, la realidad es que guardar en un almacén tiene mucha más dificultad de lo que parece. No se resuelve con meter las cosas según llegan y ya. No todos los alimentos caducan a la vez, ni son igual de perecederos. Tampoco tienen la misma demanda ni vas a necesitar la misma cantidad de todos [...]. Una organización del almacén es primordial para ordenar las existencias según las necesidades del restaurante, para controlar el stock de productos y que facilite su reposición, para aprovechar el espacio y hacer que los productos sean accesibles dentro del almacén. A todo esto, es a lo que se le llama gestión de almacén de un restaurante."

Esta perspectiva pone en evidencia la complejidad que implica una gestión de inventario efectiva, la cual va mucho más allá del simple almacenamiento. Es imprescindible implementar una metodología que contemple la rotación de productos bajo principios como el método FIFO (First In, First Out), el control riguroso de caducidades, la planificación de pedidos según consumo real, y el aprovechamiento inteligente del espacio físico disponible.

⁴⁹ L'Addition. (2021). *Gestión del almacén de un restaurante: por qué es clave para tu rentabilidad*. <https://blog.laddition.com/es/blog-hosteleria/gestion-almacen-restaurante>

Por tanto, para mejorar la gestión de inventarios en "Comida Gorda", se recomienda la implementación de sistemas automatizados o semiautomatizados que permitan mayor trazabilidad, control y eficiencia, reduciendo así desperdicios y mejorando la toma de decisiones operativas y estratégicas.

El detalle de los productos que se manejan en el inventario de materia prima e insumos es el siguiente:

Inventario de Carne

Tabla 8 Inventario de Carne

N°	Materia Prima/Producto	Tipo de almacenamiento	Clasificación	Unidad de manejo
1	Pechuga de Pavo ahumada	Congelación	Carne	Libra
2	Costilla ahumada	Congelación	Carne	Libra
3	Costilla alta	Congelación	Carne	Libra
4	Chuleta de lomo ahumada	Congelación	Carne	Libra
5	Tocino ahumado	Refrigeración	Carne	Libra
6	Carne molida especial	Congelación	Carne	Libra
7	chorizo argentino	Congelación	Carne	Libra
8	Longaniza con chile	Congelación	Carne	Libra
9	Longaniza sin Chile	Congelación	Carne	Libra
10	Chorizo tejano	Congelación	Carne	Libra
11	Salchicha polaca	Refrigeración	Carne	Libra
12	Carne molida premium	Congelación	Carne	Libra
13	Lomo de Aguja Angus	Congelación	Carne	Libra
14	Chicharrones	Congelación	Carne	Libra
15	Carne molida especial	Congelación	Carne	Libra
16	Carne molida de cerdo	Congelación	Carne	Libra
17	Chorizo argentino	Congelación	Carne	Libra

Nota. Esta tabla muestra la lista de materias primas y productos, con detalles sobre su tipo de almacenamiento, clasificación y unidad de manejo.

Inventario de Productos Congelados

Tabla 9 Inventario de productos congelados

N°	Materia Prima/Producto	Tipo de almacenamiento	Clasificación	Unidad de manejo
1	Papas fritas	Congelación	Congelado	Libra
2	Camarones	Congelación	Congelado	Libra
3	Jalapeños	Refrigeración	Congelado	Bote

Nota. Esta tabla muestra el inventario de productos congelados, indicando tipo de almacenamiento, clasificación y unidad de manejo.

Inventario de Embutidos

Tabla 10 Inventario de embutidos

N°	Materia Prima/Producto	Tipo de almacenamiento	Clasificación	Unidad de manejo
1	Salami	Refrigeración	Embutido	Libra
2	Pepperoni	Refrigeración	Embutido	Libra

Nota. Esta tabla presenta el inventario de embutidos con detalles sobre almacenamiento, clasificación y unidad de manejo.

Inventario de Lácteos

Tabla 11 Inventario de lácteos

N°	Materia Prima/Producto	Tipo de almacenamiento	Clasificación	Unidad de manejo
1	Queso cheddar	Refrigeración	Lácteo	Bote
2	Queso mozzarella	Refrigeración	Lácteo	Libra

Nota. Esta tabla incluye el inventario de lácteos con su tipo de almacenamiento, clasificación y unidad de manejo.

Inventario de productos Secos

Tabla 12 Inventario de productos secos

N°	Materia Prima/Producto	Tipo de almacenamiento	Clasificación	Unidad de manejo
1	Mayonesa	Seco	Producto Seco	Bote
2	Mostaza	Seco	Producto Seco	Bote
3	Salsa de tomate	Seco	Producto Seco	Bote
4	Salsa inglesa	Seco	Producto Seco	Bote
5	Salsa barbacoa	Seco	Producto Seco	Bote
6	Coca Cola lata	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
7	Fanta lata	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
8	Sprite lata	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
9	Fuze Tea	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
10	Jugo del valle	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
11	Powerade	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
12	Uva lata	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
13	Fresa lata	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
14	Botella agua cristal 600ml	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
15	Cerveza Pilsener lata	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
16	Cerveza Golden lata	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
17	Cerveza corona	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
18	Michelob Ultra	Seco	Producto Seco	Caja de 24 unidades
19	Ajo en polvo	Seco	Producto Seco	Sobre
20	Pimienta en Polvo	Seco	Producto Seco	Sobre
21	Ciruelas	Seco	Producto Seco	Libra
22	Pasas	Seco	Producto Seco	Bolsa
23	Aceite de Oliva	Seco	Producto Seco	Bote
24	Pan de hamburguesa	Seco	Producto Seco	Bolsa de 6 unidades
25	Pan de choripán	Seco	Producto Seco	Bolsa de 6 unidades
26	Pan de Hot dog	Seco	Producto Seco	Bolsa de 6 unidades
27	Servilletas	Seco	Producto Seco	Bolsa
28	Tenedores	Seco	Producto Seco	Bolsa
29	Cuchillos	Seco	Producto Seco	Bolsa
30	Cucharas	Seco	Producto Seco	Bolsa
31	Desechables grandes	Seco	Producto Seco	Bolsa de 24 unidades
32	Desechables medianos	Seco	Producto Seco	Bolsa de 24 unidades
33	Vasos desechables de 8 onz.	Seco	Producto Seco	Bolsa de 24 unidades
34	Copas para muestras	Seco	Producto Seco	Bolsa de 50 unidades

Nota. Esta tabla detalla el inventario de productos clasificados como secos, indicando su tipo de almacenamiento, clasificación y unidad de manejo.

Inventario de Verduras

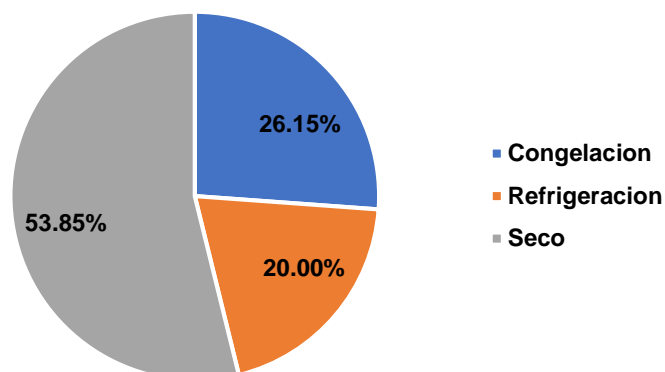
Tabla 13 Inventario de verduras

N°	Materia Prima/Producto	Tipo de almacenamiento	Clasificación	Unidad de manejo
1	Hongos	Refrigeración	Verdura	Libra
2	Cebolla	Refrigeración	Verdura	Libra
3	Chille Verde	Refrigeración	Verdura	Libra
4	Tomate	Refrigeración	Verdura	Libra
5	Albahaca	Seco	Verdura	Libra
6	Cilantro	Refrigeración	Verdura	Libra
7	Perejil	Refrigeración	Verdura	Libra

Después de mostrar gradualmente la composición del inventario se muestra un resumen del mismo, por tipo de almacenamiento y Clasificación.

Inventario por tipo de almacenamiento

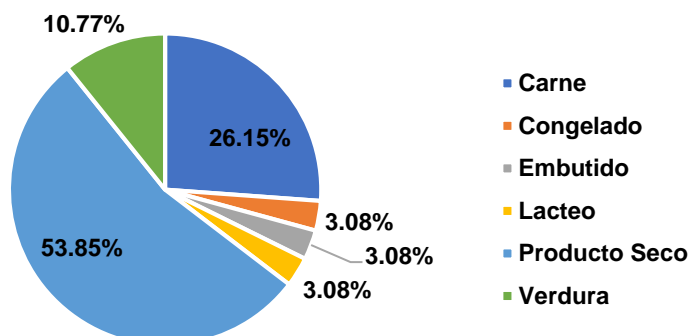
Figura 10 Inventario por tipo de almacenamiento



Nota. El gráfico muestra el porcentaje por tipo de almacenamiento según las categorías: congelación, refrigeración, seco.

Inventario por Clasificación

Figura 11 Inventario por clasificación



Nota. El gráfico muestra el porcentaje de inventario según las categorías: carne, congelado, embutido, lácteo, producto seco y verdura.

En base a los gráficos anteriores podemos concluir que los productos secos representan más del 50% del total del inventario, siendo estos insumos, ingredientes y complementos para los platillos.

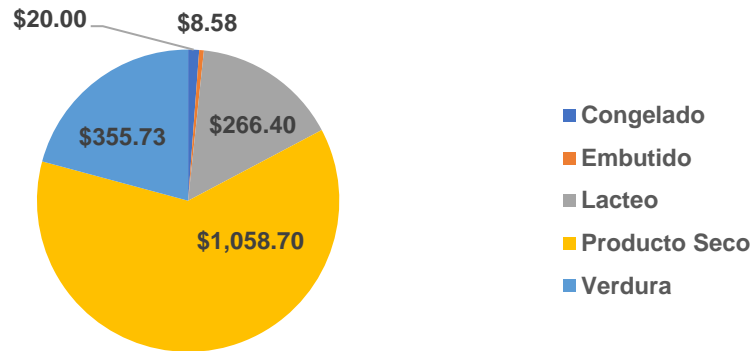
De acuerdo al universo de los productos en el inventario y con la guía de Joaquín Aparicio, se calcularon las pérdidas anuales que se tiene por producto caducado o vencido, el detalle se muestra a continuación:

Tabla 14 Pérdida anual por producto vencido en USD según clasificación

Clasificación	Perdida por producto vencido anual en USD
Congelado	\$ 20.00
Embutido	\$ 8.58
Lácteo	\$ 266.40
Producto Seco	\$ 1,058.70
Verdura	\$ 355.73
TOTAL	\$ 1,709.40

Nota. Esta tabla presenta la pérdida económica anual estimada por productos vencidos, clasificados según su tipo.

Figura 12 Pérdida anual por producto vencido (en dólares) por categoría



Nota. Los datos representan pérdidas anuales estimadas en productos congelados, embutidos, lácteos, productos secos y verduras. Fuente: elaboración propia

3.6.14 Canales de distribución.

Actualmente, el restaurante opera principalmente con pedidos para llevar, en el establecimiento, y a través de plataformas digitales como Pedidos Ya y Uber Eats, lo que le ha permitido ampliar su alcance a un público más amplio. Sin embargo, como se detalla en el diagnóstico, estas modalidades de ventas presentan importantes desafíos financieros, como los plazos extendidos de pago que afectan la liquidez del negocio, lo que ha llevado a su uso de forma intermitente. El análisis de los canales de distribución debe considerar no solo los beneficios de llegar a un mayor número de clientes, sino también las implicaciones en la gestión logística y los costos adicionales asociados con el servicio a domicilio. Es crucial mejorar la integración entre los pedidos digitales y los procesos operativos tradicionales para evitar desajustes en la cadena de suministro.

Figura 13 Logos Empresas Delivery



Nota. Los logos representan las marcas de servicios de entrega “Pedidos Ya” y “Uber Eats”

3.6.15 Prácticas de manufactura.

Las prácticas de manufactura en *Comida Gorda* deben alinearse con los estándares de eficiencia y calidad. El diagnóstico muestra que la producción en el restaurante no sigue un sistema estandarizado, lo que genera variabilidad en los tiempos de preparación y la calidad de los platillos. La implementación de prácticas como la producción en lote y la cocina de ensamblaje podría mejorar la eficiencia operativa. Además, la capacitación constante del personal en procedimientos estandarizados garantizaría la consistencia en los productos, optimizando los tiempos y reduciendo los errores.

3.6.16 Control de calidad.

El control de calidad es una parte fundamental en la operación de *Comida Gorda*. El diagnóstico indica que la falta de procedimientos documentados en cuanto a los estándares de calidad en la cocina y el servicio afecta la consistencia del producto final. La implementación de un sistema de gestión de calidad, que involucre la revisión de insumos, la preparación de alimentos y la presentación de los platillos, permitirá asegurar que todos los productos cumplan con las expectativas de los clientes. Esto no solo aumentará la satisfacción del cliente, sino que también contribuirá a la reducción de desperdicios y a la optimización de costos operativos.

3.6.17 Medidas de bioseguridad.

Las medidas de bioseguridad implementadas en *Comida Gorda* son esenciales para garantizar la seguridad tanto de los alimentos como de los empleados. Como se destaca en el diagnóstico, las prácticas de higiene son un aspecto crítico, especialmente en el contexto postpandemia. La correcta desinfección de las instalaciones, el uso de equipo de protección personal y la capacitación continua del personal son necesarios para mantener un ambiente seguro para todos. Asegurar el cumplimiento de estas medidas fortalecerá la confianza de los clientes y reducirá los riesgos de contaminación alimentaria.

3.6.18 Diagrama de procesos.

El diagrama de procesos es una herramienta fundamental para mapear las operaciones de Comida Gorda y analizar la interrelación entre los distintos pasos en la cadena de suministro. El diagnóstico identifica que los procesos operativos no están completamente integrados, lo que dificulta la eficiencia general. La creación de un diagrama de procesos detallado permitirá identificar ineficiencias y cuellos de botella, proporcionando una visión clara de cómo mejorar la coordinación entre las áreas de compras, producción y servicio.

3.6.19 Definición de los hechos.

Los hechos clave para esta investigación incluyen la desorganización interna en los procesos operativos, la saturación de pedidos durante las horas pico y la falta de integración entre las plataformas de pedidos en línea y los procesos tradicionales del restaurante. Estos hechos afectan directamente la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. La identificación de estos hechos permite desarrollar estrategias específicas para mejorar la organización interna y optimizar la cadena de suministro. Se ha tomado a bien para realizar un análisis más profundo de la situación actual, utilizar el diagrama de Espina de Pescado o Ishikawa, de manera que sea más fácil poder identificar las posibles causas de las desconexiones que se tienen en la administración de la cadena de suministro de Comida Gorda y que hoy en día no le están permitiendo tener mejores resultados.

3.6.20 Diagrama Ishikawa.

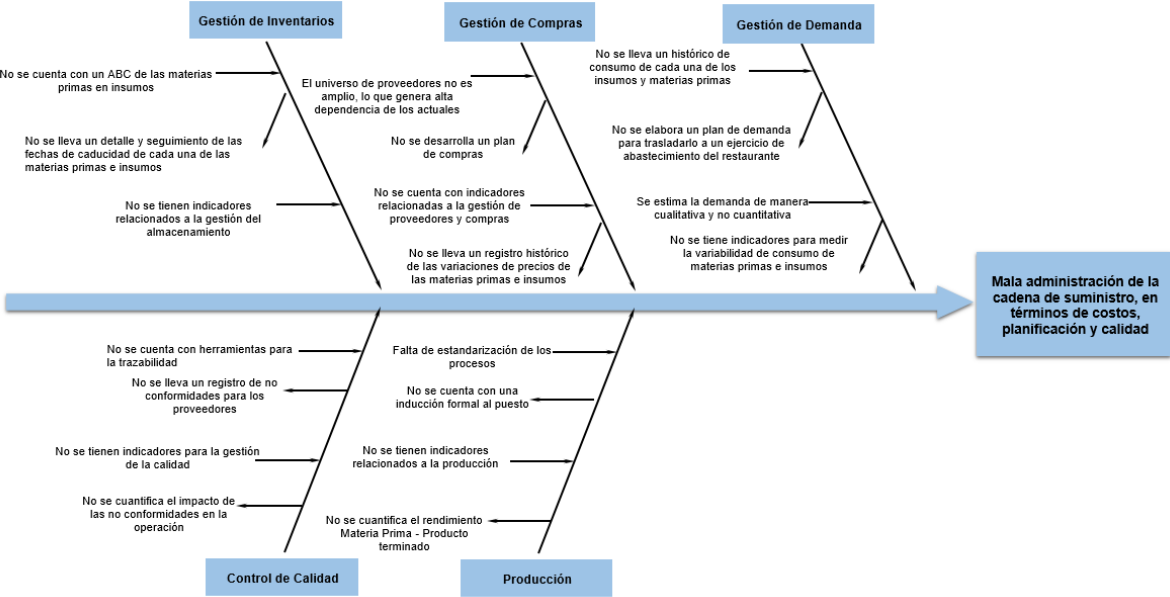
El diagrama Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado o de causa-efecto, se aplicó como herramienta clave para identificar las causas que originan los principales problemas operativos en el restaurante "Comida Gorda". Esta metodología permite desglosar de manera sistemática los factores que contribuyen a las ineficiencias actuales, agrupándolos en categorías operativas relevantes. El diagnóstico realizado evidenció que la desorganización interna, la ausencia de un sistema eficiente para la gestión de pedidos, y la centralización de las decisiones operativas en el gerente general, son algunos de los factores estructurales que están afectando la eficiencia y la calidad del servicio.

A partir de esta situación, el diagrama Ishikawa fue utilizado para estructurar visualmente las principales causas que repercuten negativamente en la gestión de la cadena de suministro, específicamente en términos de inventarios, compras, demanda, producción y control de calidad.

El análisis refleja que muchos de los problemas identificados se originan en la falta de estandarización de procesos, la ausencia de herramientas de control, la escasa planificación y la falta de indicadores que permitan tomar decisiones informadas. Esta herramienta permitió visualizar la relación directa entre las causas operativas y los efectos negativos, como la pérdida de productos, tiempos de espera excesivos, y disminución en la calidad del servicio.

Gracias a la aplicación de este modelo, fue posible organizar la información de manera lógica y priorizar aquellas áreas que requieren una intervención inmediata. El diagrama Ishikawa, en este sentido, actúa como punto de partida para profundizar en el análisis mediante herramientas complementarias como el diagrama de Pareto y la técnica de los 5 porqués, lo que fortalece el enfoque integral de mejora continua propuesto para el restaurante.

Figura 14 Diagrama de Ishikawa



Nota. El diagrama destaca problemas en la gestión de inventarios, compras, demanda, control de calidad y producción que contribuyen a deficiencias en la cadena de suministro. Fuente: elaboración propia (2025).

Resumen Visual del Diagrama de Ishikawa

Causa central: *Mala administración de la cadena de suministro* (en términos de tiempos, planificación y calidad)

1. Gestión de Inventarios

- No existe un ABC de las materias primas.
- No se registran ni controlan fechas de vencimiento.
- No se aplican indicadores para rotación o consumo.

2. Gestión de Compras

- Compras sin planificación.
- Falta de proveedores confiables.
- Elección basada en urgencias y experiencia personal.

3. Gestión de Demanda

- No se proyectan ventas.
- Falta de histórico y análisis de consumo.
- No se traduce la demanda en abastecimiento.

4. Producción

- No hay estandarización de porciones.
- No se utiliza ficha técnica ni recetario estructurado.
- Cada cocinero aplica criterio propio.

5. Control de Calidad

- No se definen estándares mínimos.
- Falta de control en puntos críticos del proceso.
- Ausencia de seguimiento en higiene y presentación.

3.6.21 Análisis de los hechos.

El análisis de los hechos clave permite comprender de forma estructurada el impacto que tiene la desorganización interna y la ausencia de un sistema integrado para la gestión de la cadena de suministro en el restaurante "Comida Gorda". Esta situación ha generado consecuencias negativas evidentes, entre las que se destacan: tiempos de espera prolongados para los clientes, pérdida de ventas durante las horas de mayor demanda y una experiencia general deficiente para el consumidor.

Estos efectos no solo afectan la satisfacción del cliente, sino que también deterioran la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio. Por tanto, este análisis resulta esencial para sustentar la formulación de medidas correctivas enfocadas en optimizar los procesos internos, mejorar el servicio y, en última instancia, elevar la competitividad del restaurante en el mercado.

Para abordar este análisis de forma integral, se ha establecido una secuencia metodológica que parte de la información recopilada en el diagrama de espina de pescado, la cual se traslada posteriormente a un diagrama de Pareto, con el objetivo de identificar las causas de mayor impacto. Finalmente, se complementa con la aplicación del método de los "5 porqués", el cual permite profundizar en las causas raíz de los problemas detectados.

Este enfoque combinado permite no solo identificar los síntomas más visibles de las deficiencias operativas, sino también explorar las razones estructurales que los originan, facilitando así la formulación de soluciones sostenibles y alineadas con la realidad del negocio.

3.6.22 Pareto.

El análisis de Pareto fue utilizado como herramienta para identificar las áreas con mayor impacto en la eficiencia operativa del restaurante "Comida Gorda". Esta técnica, basada en el principio del 80/20, permite priorizar aquellas causas que, aunque representan un menor número, generan la mayor parte de los problemas en el sistema. En este caso, se aplicó con el objetivo de enfocar los esfuerzos de mejora en los factores que provocan mayores ineficiencias dentro del restaurante.

De acuerdo con el diagnóstico realizado, los principales problemas detectados están relacionados con la gestión de inventarios, la falta de integración de los pedidos digitales y la organización interna del restaurante. Estos factores concentran el mayor impacto negativo en la operación diaria, por lo que fueron seleccionados para el análisis.

El desarrollo del análisis de Pareto se llevó a cabo siguiendo los siguientes pasos:

1. **Identificación de causas:** Se tomaron como base las causas representadas previamente en el diagrama de espina de pescado.

Tabla 15 Causas principales identificadas para la mala administración de la cadena de suministro.

Causa / Problema / Fenómeno
No se lleva un histórico de consumo de cada una de los insumos y materias primas
No se elabora un plan de demanda para trasladarlo a un ejercicio de abastecimiento del restaurante
se Estima la demanda de manera cualitativa y no cuantitativa
No se tiene indicadores para medir la variabilidad de consumo de materias primas e insumos
El universo de proveedores no es amplio, lo que genera alta dependencia de los actuales
No se desarrolla un plan de compras
No se cuenta con indicadores relacionadas a la gestión de proveedores y compras
No se lleva un registro histórico de las variaciones de precios de las materias primas e insumos
No se cuenta con un ABC de las materias primas en insumos
No se lleva un detalle y seguimiento de las fechas de caducidad de cada una de las materias primas e insumos
No se tienen indicadores relacionados a la gestión del almacenamiento
No se cuenta con herramientas para la trazabilidad
No se lleva un registro de no conformidades para los proveedores
No se tienen indicadores para la gestión de la calidad
No se cuantifica el impacto de las no conformidades en la operación
Falta de estandarización de los procesos
No se cuenta con una inducción formal al puesto
No se tienen indicadores relacionados a la producción
No se cuantifica el rendimiento Materia Prima - Producto terminado

Nota. Elaboración propia basada en el análisis del diagrama de Ishikawa (2025).

2. **Valoración del impacto:** Cada causa fue calificada en función de su impacto potencial o real sobre la operación del restaurante.

Tabla 16 Escala de valoración del impacto de causas sobre la operación del restaurante.

Escala	Impacto en la Operación
1 - 2	Casi nulo
3 - 4	Leve
5 - 6	Bajo
7 - 8	Moderado
9 - 10	Fuerte
11 - 12	Grave
13 - 14	Muy grave
15 - 16	Extremadamente grave

Nota. Escala elaborada para clasificar el impacto potencial o real de cada causa sobre la operación. Fuente: elaboración propia (2025).

Esta evaluación se realizó de manera conjunta con el propietario del negocio, con el fin de asegurar una valoración lo más precisa y contextualizada posible.

Tabla 17 Causas identificadas y frecuencia de aparición en los datos recolectados.

Causa / Problema / Fenómeno	Datos recolectados
No se lleva un histórico de consumo de cada una de los insumos y materias primas	9
No se elabora un plan de demanda para trasladarlo a un ejercicio de abastecimiento del restaurante	14
Se estima la demanda de manera cualitativa y no cuantitativa	12
No se tiene indicadores para medir la variabilidad de consumo de materias primas e insumos	10
El universo de proveedores no es amplio, lo que genera alta dependencia de los actuales	9
No se desarrolla un plan de compras	14
No se cuenta con indicadores relacionadas a la gestión de proveedores y compras	8
No se lleva un registro histórico de las variaciones de precios de las materias primas e insumos	9
No se cuenta con un ABC de las materias primas en insumos	13
No se lleva un detalle y seguimiento de las fechas de caducidad de cada una de las materias primas e insumos	16
No se tienen indicadores relacionados a la gestión del almacenamiento	12
No se cuenta con herramientas para la trazabilidad	11
No se lleva un histórico de consumo de cada una de los insumos y materias primas	9
No se elabora un plan de demanda para trasladarlo a un ejercicio de abastecimiento del restaurante	14
Se estima la demanda de manera cualitativa y no cuantitativa	12
No se tiene indicadores para medir la variabilidad de consumo de materias primas e insumos	10

Causa / Problema / Fenómeno	Datos recolectados
El universo de proveedores no es amplio, lo que genera alta dependencia de los actuales	9
No se desarrolla un plan de compras	14
No se cuenta con indicadores relacionadas a la gestión de proveedores y compras	8

Nota. Tabla elaborada con base en el análisis de frecuencia de las causas detectadas en la cadena de suministro.
Fuente: elaboración propia (2025).

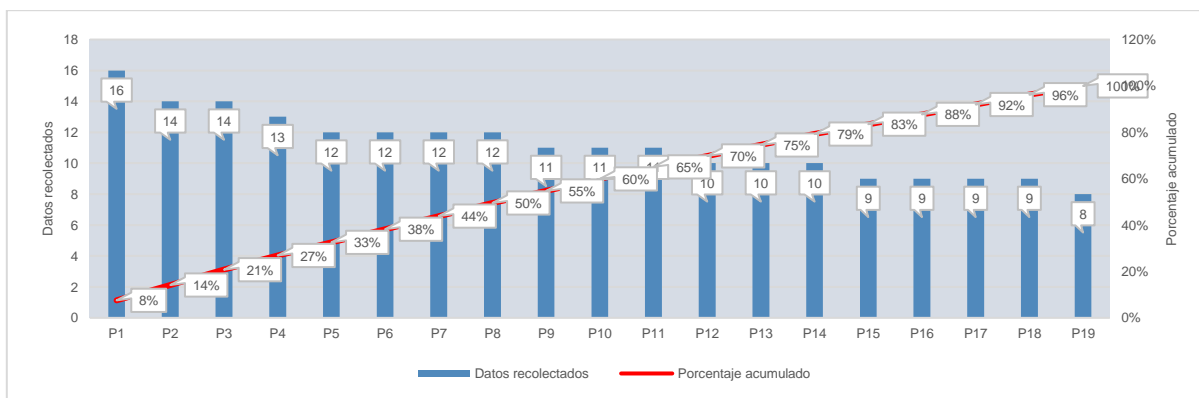
3. Tabulación y jerarquización: Se organizaron los datos en una tabla que permitió construir el gráfico de Pareto, ordenando las causas de mayor a menor impacto.

Tabla 18 Distribución de causas ordenadas por frecuencia para análisis de Pareto en la gestión de la cadena de suministro.

Datos recolectados	ID en gráfico	Posición real (Causas y datos ordenados)		Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
9	P1	1	No se lleva un detalle y seguimiento de las fechas de caducidad de cada una de las materias primas e insumos	16	8%	8%
14	P2	2	No se elabora un plan de demanda para trasladarlo a un ejercicio de abastecimiento del restaurante	14	30%	14%
12	P3	3	No se desarrolla un plan de compras	14	44%	21%
10	P4	4	No se cuenta con un ABC de las materias primas e insumos	13	57%	27%
9	P5	5	se Estima la demanda de manera cualitativa y no cuantitativa	12	69%	33%
14	P6	6	No se tienen indicadores relacionados a la gestión del almacenamiento	12	81%	38%
8	P7	7	No se lleva un registro de no conformidades para los proveedores	12	93%	44%
9	P8	8	Falta de estandarización de los procesos	12	105%	50%
13	P9	9	No se cuenta con herramientas para la trazabilidad	11	116%	55%
16	P10	10	No se tienen indicadores para la gestión de la calidad	11	127%	60%
12	P11	11	No se tienen indicadores relacionados a la producción	11	138%	65%
11	P12	12	No se tiene indicadores para medir la variabilidad de consumo de materias primas e insumos	10	148%	70%
12	P13	13	No se cuantifica el impacto de las no conformidades en la operación	10	158%	75%
11	P14	14	No se cuantifica el rendimiento Materia Prima - Producto terminado	10	168%	79%
10	P15	15	No se lleva un historico de consumo de cada una de los insumos y materias primas	9	177%	83%
12	P16	16	El universo de proveedores no es amplio, lo que genera alta dependencia de los actuales	9	186%	88%
9	P17	17	No se lleva un registro historico de las variaciones de precios de las materias primas e insumos	9	195%	92%
11	P18	18	No se cuenta con una inducción formal al puesto	9	204%	96%
10	P19	19	No se cuenta con indicadores relacionadas a la gestión de proveedores y compras	8	212%	100%

Nota. Tabla elaborada para representar visualmente el análisis de Pareto de las causas más frecuentes que afectan la cadena de suministro. Fuente: elaboración propia (2025).

Figura 15 Gráfica de Pareto de causas identificadas en la cadena de suministro.



Nota. El gráfico muestra la frecuencia (barras azules) y el porcentaje acumulado (línea roja) de cada causa identificada. Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados (2025).

3.6.23 Porqués

Para alcanzar una comprensión más profunda de los problemas operativos identificados en el restaurante "Comida Gorda", se aplicó la técnica de los 5 Porqués, una herramienta del análisis causa-raíz que permite descomponer un problema hasta identificar su origen fundamental. Esta metodología complementa el análisis realizado previamente a través del diagrama de espina de pescado y el diagrama de Pareto, y permite proponer soluciones más sostenibles, centradas en las verdaderas causas y no únicamente en los síntomas.

Esta técnica resulta especialmente útil para contextos operativos como el de "Comida Gorda", donde la ausencia de procedimientos estandarizados, la toma de decisiones centralizada y la falta de planificación formal afectan directamente la eficiencia de la cadena de suministro, el control de inventarios y la experiencia del cliente.

En este caso, se seleccionaron las tres causas más relevantes según el análisis de Pareto y se profundizó en cada una aplicando la técnica de los 5 Porqués. Los resultados fueron los siguientes:

Problema No se lleva un detalle y seguimiento de las fechas de caducidad de cada una de las materias primas e insumos

Tabla 19 Análisis de causa-raíz del problema: No se lleva un detalle y seguimiento de las fechas de caducidad de cada una de las materias primas e insumos.

Por que 1	Por que 2	Por que 3	Por que 4	Por que 5	Causa Raiz	Plan de accion
No se tiene una herramienta que permita hacer el seguimiento	No se reconoce la importancia del buen manejo del inventario en el Restaurante	El personal encargado de la cocina no sabe de controles de inventario perecedero	El proceso de contratación para cocina se realiza por amistad y no por habilidades	El dueño del restaurante desconoce los controles básicos debe saber implementar una persona en cocina así como las competencias mínimas	Falta de formación profesional y herramientas para la administración del inventario en el Restaurante	Diseñar herramienta que permita darle seguimiento a las fechas de caducidad de las materias primas e insumos y capacitar al personal en su uso y en temas relacionados a la logística operacional

Nota. Las causas analizadas muestran deficiencias en herramientas, conocimiento y habilidades. Se concluye que la raíz es la falta de formación y herramientas adecuadas para planificación. Se sugiere diseñar herramientas específicas y capacitar al personal. Fuente: elaboración propia (2025).

Problema No se elabora un plan de demanda para trasladarlo a un ejercicio de abastecimiento del restaurante

Tabla 20 Análisis de causa-raíz del problema: No se elabora un plan de demanda para trasladarlo a un ejercicio de abastecimiento del restaurante.

Por que 1	Por que 2	Por que 3	Por que 4	Por que 5	Causa Raiz	Plan de accion
No se tiene una herramienta que permita hacer el seguimiento	No se reconoce la importancia del buena manejo del inventario en el Restaurante	El personal encargado de la cocina no sabe de controles de inventario perecedero	El proceso de contratacion para cocina se realizo por amistad y no por habilidades	El dueño del restaurante desconoce los controles basicos debe saber implementar una persona en cocina asi como las competencias minimas	Falta de formacion profesional y herramientas para la administracion del inventario en el Restaurante	Diseñar herramienta que permita darle seguimiento a las fechas de caducidad de las materias primas e insumos y capacitar al personas en su uso y en temas relacionados a la logistica operacional

Nota. Las causas analizadas muestran deficiencias en herramientas, conocimiento y habilidades. Se concluye que la raíz es la falta de formación y herramientas adecuadas para planificación. Se sugiere diseñar herramientas específicas y capacitar al personal. Fuente: elaboración propia (2025).

Problema No se desarrolla un plan de compras

Tabla 21 Análisis de causa-raíz del problema: No se desarrolla un plan de compras.

Por que 1	Por que 2	Por que 3	Por que 4	Por que 5	Causa Raiz	Plan de accion
No se tiene una herramienta que permita hacer el seguimiento	No se reconoce la importancia del buena manejo del inventario en el Restaurante	El personal encargado de la cocina no sabe de controles de inventario perecedero	El proceso de contratacion para cocina se realizo por amistad y no por habilidades	El dueño del restaurante desconoce los controles basicos debe saber implementar una persona en cocina asi como las competencias minimas	Falta de formacion profesional y herramientas para la administracion del inventario en el Restaurante	Diseñar herramienta que permita darle seguimiento a las fechas de caducidad de las materias primas e insumos y capacitar al personas en su uso y en temas relacionados a la logistica operacional

Nota. El análisis expone deficiencias similares a los casos anteriores: ausencia de herramientas, desinformación y falta de formación. La propuesta es capacitar al personal e implementar herramientas para mejorar la planificación de compras. Fuente: elaboración propia (2025).

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

A partir del diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior, se identificaron múltiples oportunidades de mejora que inciden de manera directa en la eficiencia operativa, la gestión administrativa, el posicionamiento en el mercado y la sostenibilidad financiera del restaurante Comida Gorda. Con base en dichos hallazgos, se presenta un conjunto de estrategias organizadas en tres dimensiones fundamentales: administrativa, comercial y financiera. Estas propuestas tienen como finalidad fortalecer la estructura organizacional, optimizar el uso de los recursos disponibles, mejorar la calidad del servicio ofrecido y fomentar un crecimiento sostenido de la empresa.

Las estrategias sugeridas responden al contexto particular de la operación del restaurante, y han sido diseñadas para facilitar su implementación progresiva, considerando la naturaleza del negocio como una microempresa familiar en proceso de expansión dentro del sector gastronómico.

4.1 Estrategias Administrativas

En el ámbito administrativo, el diagnóstico reveló deficiencias relacionadas con la ausencia de estandarización de procesos, una limitada planificación operativa y la falta de herramientas de control de gestión. Ante ello, se proponen las siguientes estrategias:

4.1.1 Estandarización de procesos operativos:

Se recomienda la elaboración e implementación de manuales de procedimientos para las áreas críticas del restaurante, como compras, producción, almacenamiento y servicio al cliente. Esta acción permitirá establecer directrices claras para el desarrollo de las actividades, facilitando la delegación de funciones y reduciendo errores operativos.

La estandarización de procesos en un restaurante permite uniformar la forma en que se ejecutan las actividades, asegurando calidad, eficiencia y trazabilidad. Para el restaurante Comida Gorda, se han identificado cuatro áreas críticas que requieren manuales de procedimientos específicos:

Área 1: Compras

Garantizar el abastecimiento oportuno y eficiente de insumos, manteniendo criterios de calidad, cantidad y costos adecuados. ([ver Anexo 5](#)).

Tabla 22 Elementos clave del manual de procedimientos y beneficios esperados en el área de compras

Elementos clave del manual de procedimientos:	Beneficios esperados:
<ul style="list-style-type: none">• Selección y evaluación de proveedores.• Frecuencia y planificación de pedidos.• Criterios para recepción de productos (calidad, presentación, fechas de vencimiento).• Registro y control de facturas y guías de remisión.• Protocolo ante faltantes o productos defectuosos.	<ul style="list-style-type: none">• Mejora en la relación con proveedores.• Reducción del desabastecimiento.• Optimización de costos de adquisición.

Nota. Elaboración propia.

Área 2: Producción (Cocina)

Establecer procesos uniformes en la preparación de alimentos para asegurar consistencia en sabor, presentación, tiempos de entrega y seguridad alimentaria. ([ver Anexo 6](#)).

Tabla 23 Elementos clave del manual de procedimientos y beneficios esperados en el área de producción (cocina)

Elementos clave del manual de procedimientos:	Beneficios esperados:
<ul style="list-style-type: none">• Fichas técnicas por platillo (ingredientes, gramajes, tiempos, temperatura).• Protocolos de higiene y manipulación de alimentos.• Secuencia operativa para la preparación previa, cocción y montaje.• Control de calidad interno antes de entrega.• Procedimientos para manejo de devoluciones o quejas por el cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Mayor control de porciones y costos.• Disminución de errores en la cocina.• Aseguramiento de la calidad y la inocuidad.

Nota. Elaboración propia.

Área 3: Almacenamiento

Establecer pautas para el adecuado manejo, clasificación y conservación de insumos, minimizando pérdidas y facilitando el control de inventario. [\(ver Anexo 7\)](#).

Tabla 24 Elementos clave del manual de procedimientos y beneficios esperados en el área de almacenamiento

Elementos clave del manual de procedimientos:	Beneficios esperados:
<ul style="list-style-type: none">• Métodos de rotación (PEPS o FIFO).• Condiciones de almacenamiento por tipo de producto (seco, refrigerado, congelado).• Registro de entradas y salidas.• Control de fechas de vencimiento.• Procedimientos ante productos vencidos o contaminados.	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de desperdicios.• Mejor control del inventario.• Mayor orden y trazabilidad.

Nota. Elaboración propia.

Área 4: Servicio al Cliente

Unificar el protocolo de atención para brindar una experiencia positiva, eficiente y profesional al cliente. [\(ver Anexo 8\)](#).

Tabla 25 Elementos clave del manual de procedimientos y beneficios esperados en el área de servicio al cliente.

Elementos clave del manual de procedimientos:	Beneficios esperados:
<ul style="list-style-type: none">• Saludo y bienvenida estandarizada.• Toma de pedidos (presencial o digital) y confirmación.• Manejo de tiempos de atención y entrega.• Resolución de quejas o reclamos.• Cierre de atención y despedida.	<ul style="list-style-type: none">• Mejora en la percepción del cliente.• Mayor fidelización.• Reducción de errores en el servicio.

Nota. Elaboración propia.

4.1.2 Diseño e implementación de indicadores de gestión (KPI's)

El diseño e implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI's) constituye una herramienta estratégica esencial para el monitoreo continuo de la eficiencia operativa, la calidad del servicio, la optimización de los recursos y la exactitud de los procesos administrativos del restaurante Comida Gorda. Este sistema permitirá medir el rendimiento interno de forma objetiva, facilitando la identificación de desviaciones, la toma de decisiones fundamentadas y el desarrollo de acciones de mejora continua. El enfoque adoptado responde a la necesidad de fortalecer la estructura organizacional a través de herramientas de control que reflejen, en términos cuantificables, el cumplimiento de las metas trazadas.

Los KPI's permiten un seguimiento estructurado de variables clave tales como los tiempos de atención, el uso eficiente de insumos, la precisión en los procesos de compras y facturación, así como el comportamiento del inventario y los niveles de rentabilidad por unidad de venta. Cada indicador ha sido diseñado considerando su aplicabilidad práctica, facilidad de cálculo, disponibilidad de datos y capacidad para generar información de valor para los tomadores de decisiones. Asimismo, se han definido fórmulas estándar, frecuencias de evaluación y responsables por dimensión operativa, de manera que el sistema pueda ser sostenido y actualizado con autonomía por el equipo administrativo.

4.1.2.1 Clasificación de Indicadores de Gestión (KPI's).

Con el fin de facilitar la lectura, análisis e implementación de los indicadores diseñados, se propone su agrupación en tres dimensiones estratégicas: **administrativa**, **comercial** y **financiera**. Esta clasificación permite establecer prioridades de intervención por área, asignar responsabilidades funcionales y mejorar la eficiencia del monitoreo de la gestión global del restaurante.

La dimensión **administrativa** comprende aquellos indicadores enfocados en la eficiencia de los procesos internos, la calidad operativa, la gestión del inventario y la precisión documental. Su propósito es identificar deficiencias recurrentes, controlar procesos clave y fomentar la estandarización operativa.

La dimensión **comercial** incorpora los indicadores relacionados con la experiencia del cliente, el desempeño del servicio y los patrones de consumo. Estos indicadores proveen insumos para diseñar campañas de fidelización, promociones y mejoras específicas en la atención y satisfacción del cliente.

La dimensión **financiera** agrupa los indicadores orientados al análisis de costos, márgenes de rentabilidad, eficiencia en compras y sostenibilidad económica. Esta dimensión es clave para el monitoreo de la salud financiera del restaurante y la toma de decisiones sobre inversión, reducción de gastos y fijación de precios.

La clasificación de los indicadores por dimensión no solo permite una gestión más focalizada, sino que también optimiza la elaboración de reportes por unidad funcional, facilita su integración en procesos de evaluación del desempeño y favorece una implementación progresiva y ordenada del sistema de monitoreo. De esta manera, cada indicador queda vinculado de forma coherente a su función estratégica:

- **Administrativos:** orientados al control interno, la estandarización de procesos y la eficiencia operativa.
- **Comerciales:** enfocados en la experiencia del cliente, la calidad del servicio y los patrones de consumo.
- **Financieros:** centrados en la rentabilidad, el control de costos y la utilización eficiente de los recursos.

A continuación, se presentan los indicadores propuestos, detallando sus respectivas fórmulas y justificaciones técnicas:

Tabla 26 Indicadores de gestión propuestos: fórmula y justificación técnica.

No	Dimensión	Indicador	Fórmula	Justificación Técnica
1	Administrativa	Tiempo de servicio	Hora de despacho – Hora de toma de pedido	Mide la eficiencia del servicio y su impacto en la satisfacción del cliente, identificando oportunidades para agilizar la atención.
2	Administrativa	Costo medio de orden de compra	Costo total de aprovisionamiento / N.º de órdenes de compra	Ayuda a optimizar el volumen y los costos de adquisición de insumos y suministros al medir la eficiencia en el procesamiento de órdenes de compra.

No	Dimensión	Indicador	Fórmula	Justificación Técnica
3	Administrativa	Precisión de la demanda	$(\text{Demanda prevista} - \text{Demanda real}) / \text{Demanda real}$	Permite evaluar la capacidad de anticipación del restaurante frente a la demanda real, optimizando la planificación de compras y reduciendo la variabilidad en el abastecimiento.
4	Administrativa	Rotación de inventario de materias primas	$\text{Costo de materia prima consumida} / \text{Stock promedio de materia prima}$	Mide la eficiencia en el uso de insumos, facilitando decisiones sobre frecuencia de compra, almacenamiento y control de desperdicios.
5	Administrativa	Porcentaje de errores en facturación	$\text{N.º de facturas con errores} / \text{N.º de facturas}$	Fundamental para controlar la precisión en la facturación y evitar pérdidas derivadas de errores administrativos.
6	Administrativa	Calidad de los pedidos generados	$\text{Pedidos sin problemas} / \text{Total de pedidos}$	Evalúa la eficacia del proceso de generación de pedidos y permite detectar fallos o áreas de mejora en la comunicación y ejecución de los pedidos.
7	Comercial	Número de reclamos	$\text{Reclamos} / \text{N.º de platillos servidos en un mes}$	Monitoriza la calidad del servicio y detecta deficiencias en preparación, presentación o atención al cliente.
8	Comercial	Ticket medio	$\text{Ingresos por ventas} / \text{N.º total de clientes}$	Mide el gasto promedio por cliente, facilitando la definición de estrategias de precios y promociones para incrementar la rentabilidad.
9	Financiera	Gasto por comida	$\text{Costo total de producción de platillos} / \text{Número de platillos vendidos}$	Determina el costo promedio por unidad servida, permitiendo analizar la rentabilidad de cada platillo y ajustar precios o procesos según sea necesario.
10	Financiera	Tasa de desperdicio	$\text{Desperdicio (USD) en un mes} / \text{Materia prima utilizada (USD) en un mes}$	Controla el uso eficiente de materias primas y ayuda a reducir costos innecesarios asociados al desperdicio.
11	Financiera	Índice de eficiencia productiva sobre ventas	$\text{Costo de producción} / \text{Ventas totales}$	Evalúa la eficiencia entre costos de producción y ventas, ayudando a mantener márgenes de ganancia óptimos o a identificar ajustes necesarios.
12	Financiera	Impacto de obsolescencia sobre ingresos totales	$\text{Costo de productos vencidos} / \text{Ventas totales}$	Mide el impacto financiero de los productos vencidos en relación con las ventas totales, permitiendo controlar pérdidas por obsolescencia.
13	Financiera	Proporción de insumos directos en la estructura de ingresos	$\text{Gasto en materias primas} / \text{Ventas}$	Mide la eficiencia en el uso de materias primas respecto a las ventas, identificando oportunidades para optimizar costos y procesos de producción.
14	Financiera	Volumen de compra	$\text{Valor de compra} / \text{Total de ventas}$	Analiza la relación entre las compras realizadas y las ventas, ayudando a mantener un control adecuado de inventarios y evitando excesos o quiebres de stock.

Nota. Elaboración propia con base en herramientas de gestión de desempeño.

Importancia estratégica de los indicadores

El diseño e implementación de este sistema de indicadores de gestión se alinea con los principios de la administración moderna y el control estratégico. Su aplicación aportará beneficios concretos como:

- Identificación temprana de cuellos de botella y fallos en la operación.
- Optimización en la asignación y uso de recursos materiales, humanos y financieros.
- Fortalecimiento del proceso de toma de decisiones, con base en datos cuantitativos y actualizados.
- Mejora sostenida en la calidad del servicio al cliente final.
- Consolidación de una cultura organizacional basada en la mejora continua y la rendición de cuentas.

La implementación de estos KPI's no solo permitirá un monitoreo técnico del desempeño organizacional, sino que también contribuirá al logro de los objetivos institucionales, apoyando el proceso de expansión sostenible del restaurante *Comida Gorda*. [\(ver Anexo 9\)](#).

4.1.3 Capacitación del personal operativo:

Se propone la ejecución de jornadas de formación dirigidas al equipo de trabajo, con énfasis en temas logísticos, administración básica, atención al cliente y la consolidación de la identidad organizacional. Esta estrategia busca elevar la competencia técnica del recurso humano, fortalecer su alineación con la filosofía institucional y garantizar un mejor desempeño en las funciones asignadas. Además, se contemplan acciones de incentivo y un cronograma estimado que permita una implementación progresiva y estructurada del plan de capacitación.

Plan de capacitación

El presente plan de capacitación ha sido diseñado como una estrategia integral para fortalecer las competencias del personal operativo dentro del restaurante. Su finalidad es garantizar un desempeño óptimo en las funciones asignadas, mejorar la calidad del servicio al cliente y optimizar el manejo de recursos y procesos clave en la operación diaria.

La formación contempla temáticas técnicas, administrativas y logísticas, así como la promoción de una cultura organizacional basada en la identidad institucional y el compromiso colectivo. Asimismo, se busca fomentar la motivación del equipo de trabajo mediante acciones de incentivo y reconocimiento, alineando el desarrollo del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización.

Este plan, estructurado por módulos temáticos y cronogramas estimados, constituye una herramienta clave para consolidar un entorno laboral eficiente, seguro y centrado en la mejora continua.

Tabla 27 Temas y objetivos de capacitación para el personal operativo.

No	Tema de Capacitación	Objetivo
1	Capacitación en Servicio al Cliente	Mejorar las habilidades de atención al cliente, comunicación efectiva, resolución de problemas y manejo de quejas.
2	Capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura	Garantizar el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria para mantener la calidad de los productos.
3	Capacitación en Inocuidad	Asegurar que el personal aplique las normas de inocuidad alimentaria para evitar riesgos sanitarios.
4	Capacitación en Control de Plagas	Sensibilizar sobre la identificación, prevención y control de plagas dentro del restaurante.
5	Capacitación en Bioseguridad	Asegurar que el personal siga las medidas de seguridad y protección personal necesarias.
6	Capacitación en Planificación de Demanda	Enseñar al personal a prever la demanda de productos y gestionar de manera eficiente las compras y el inventario.
7	Capacitación en Gestión de Compras	Optimizar los procesos de compra de insumos, minimizando costos y asegurando la disponibilidad de productos.
8	Capacitación en Gestión de Inventario	Enseñar mejores prácticas para gestionar y controlar el inventario, evitando excesos y faltantes.
9	Capacitación en Gestión del Almacenamiento	Mejorar la organización y conservación adecuada de los productos en los almacenes.
10	Capacitación en Manejo de Quejas y Reclamos	Capacitar al personal en la resolución efectiva de quejas y reclamos para garantizar la satisfacción del cliente.
11	Principios Básicos de Contabilidad y Finanzas	Asegurar que el personal comprenda los aspectos clave de la contabilidad y finanzas para una correcta gestión financiera.
12	Evaluación de Temas de Servicio	Realizar una evaluación periódica sobre el desempeño en servicio al cliente y determinar áreas de mejora.
13	Evaluación de Temas de Cadena de Suministro	Evaluar la eficiencia de los procesos de aprovisionamiento y distribución de productos dentro del restaurante.
14	Evaluación de Temas de Contabilidad y Finanzas	Evaluar los conocimientos adquiridos en la gestión financiera y contable del restaurante.

Nota. Elaboración propia. Esta tabla forma parte del plan integral de formación continua para mejorar el desempeño del personal operativo.

Este plan de capacitación tiene como objetivo fortalecer las competencias del personal operativo, garantizando una mejora en la calidad del servicio, la gestión eficiente de recursos y la optimización de los procesos dentro del restaurante.

Acciones complementarias de incentivo al personal:

- Reconocimiento mensual al desempeño destacado.
- Bonificaciones por cumplimiento de indicadores clave.
- Certificados de participación para cada módulo finalizado.
- Espacios de integración (celebraciones institucionales, dinámicas de equipo, etc.).

4.1.4 Planificación estructurada de compras y abastecimiento:

Como parte de la propuesta orientada a optimizar la gestión operativa del restaurante Comida Gorda, se diseñó un modelo integral de planificación estructurada de compras y abastecimiento. Esta propuesta incorpora dos herramientas complementarias, desarrolladas en Microsoft Excel: el Plan de Demanda y el Plan de Compras. Ambas permiten fortalecer la toma de decisiones mediante el análisis de datos históricos, proyecciones de consumo, niveles de inventario, puntos críticos de reabastecimiento y tiempos de entrega de proveedores.

La iniciativa responde directamente a los hallazgos del diagnóstico, el cual evidenció la ausencia de metodologías técnicas para la definición de volúmenes de compra y la programación de pedidos, así como la falta de visibilidad sobre el comportamiento de los insumos clave dentro del inventario.

4.1.4.1 Herramienta de Plan de Demanda

La hoja denominada Plan de Demanda - Comida Gorda permite proyectar el comportamiento futuro de los productos, a partir del análisis de ventas mensuales por unidad de inventario (SKU). Esta herramienta genera de forma automatizada indicadores estadísticos que permiten evaluar la estabilidad y tendencia del consumo, tales como:

- Promedios móviles a 3 y 6 meses, que permiten identificar patrones de consumo recientes y estacionales.

- Desviación estándar y coeficiente de variabilidad (CV), que clasifican los productos según la estabilidad de su demanda. Aquellos productos con CV elevado requieren análisis más cuidadoso para evitar decisiones de compra inadecuadas.
- Forecast mensual proyectado, útil para anticipar el abastecimiento durante temporadas de mayor demanda.
- Campo automático de revisión, que sugiere qué productos deben ser evaluados manualmente antes de generar una orden de compra.

Mediante estos componentes, es posible establecer prioridades de compra diferenciadas por categoría y asegurar un mejor control sobre la rotación de inventario y la planificación operativa.

Análisis del Plan de Demanda de Productos: Comida Gorda

Como parte de la planificación estratégica de inventarios, se desarrolló un Plan de Demanda para la empresa Comida Gorda, que contempla un análisis detallado de ventas históricas y proyecciones de consumo para un amplio catálogo de productos. Esta herramienta permite anticipar la necesidad de abastecimiento y optimizar procesos logísticos y financieros.

El plan se estructura en torno a 12 meses, con información segmentada de la siguiente manera:

- Ventas históricas (enero-junio): datos cuantitativos por producto, expresados en unidades correspondientes (libras, botes, cajas, bolsas).
- Pronóstico de ventas (julio-diciembre): proyecciones generadas con base en los datos anteriores.

Indicadores estadísticos clave:

- Promedio móvil de ventas a 3 y 6 meses.
- Desviación estándar, para entender la dispersión de la demanda.
- Coeficiente de variabilidad (CV), útil para evaluar la estabilidad de los datos y determinar si el Forecast debe ser ajustado.

La empresa establece criterios de revisión según el valor del CV:

- $CV \geq 1$: requiere revisión del Forecast.
- $0.5 \leq CV < 1$: requiere análisis complementario.
- $CV \leq 0.5$: Forecast considerado estable.

Este enfoque cuantitativo permite clasificar y priorizar productos según su nivel de variabilidad, facilitando así la toma de decisiones en cuanto a compras, producción y almacenamiento. Además, el plan incluye productos que abarcan categorías de alimentos, bebidas, panadería, vegetales, condimentos y artículos desechables. Descripción de Plan de Demanda [\(ver Anexo 10\)](#).

4.1.4.2 Herramienta de Plan de Compras

La hoja denominada Plan de Compras - Comida Gorda convierte las proyecciones de demanda en una planificación táctica detallada. Esta herramienta permite calcular de forma automatizada:

- Puntos de reorden, a partir del inventario disponible (en piso, reservado, en tránsito y pendiente de entrega), el consumo mensual y el lead time de los proveedores.
- Stock de seguridad, determinado con base en los niveles deseados de servicio y la variabilidad histórica del consumo. Para ello, se utilizan factores de servicio diferenciados (ej. 90 %, 95 %, 99 %).
- Sugerencias de compra por período, calculadas con la fórmula: $SC = SR + SS - T$, donde:
 - ✓ SC: sugerencia de compra
 - ✓ SS: stock de seguridad
 - ✓ SR: stock requerido
 - ✓ T: inventario en tránsito

Asimismo, esta herramienta contempla la consolidación de productos por familia, presentación y unidad de medida, lo que facilita la programación de pedidos, la optimización de procesos logísticos y la mejora en las negociaciones con proveedores.

Análisis del Plan de Compras de Productos: Comida Gorda

La planificación de compras constituye una herramienta estratégica en la gestión operativa de empresas dedicadas al comercio de alimentos. En el caso específico de *Comida Gorda*, se desarrolló un **Plan de Compras estructurado en base al consumo histórico, la proyección de demanda y la situación actual del inventario**, con el objetivo de optimizar los niveles de existencias, garantizar el abastecimiento continuo y reducir costos asociados a sobrestock o quiebres de inventario.

1. Estructura del Plan de Compras: El documento contempla una matriz completa de más de 65 productos clasificados por familias, tales como: *Carnes, Congelados, Embutidos, Lácteos, Verduras y Productos Secos*. Cada producto incluye datos como:

- Consumo mensual histórico (agosto a enero)
- Pronóstico de demanda (febrero a diciembre)
- Porcentaje de cumplimiento del Forecast actual
- Inventario disponible en distintas etapas: en piso, reservado, en tránsito y pendiente de entrega
- Punto de reorden y stock de seguridad
- Costo unitario y clasificación ABC. ([ver Anexo 11](#)).

2. Modelo de Cálculo de Compras Sugeridas: El plan presenta un ejemplo detallado con el producto *carne molida de cerdo*, donde se ilustra el cálculo de compra sugerida en cinco pasos:

- Estimación de demanda mensual
- Determinación del stock disponible (en piso - reservado)
- Definición del nivel de servicio deseado y asignación del factor estadístico correspondiente
- Cálculo del stock de seguridad (ajustado por lead time)
- Aplicación de la fórmula:

Compra sugerida = Stock requerido + Stock de seguridad – Inventario en transito

Este procedimiento permite establecer **compras racionales y anticipadas** en base a datos reales y niveles de riesgo tolerados por la organización.

3. Herramientas Complementarias: El uso del análisis ABC permite jerarquizar los productos por su relevancia económica, enfocando esfuerzos de control en aquellos de mayor rotación o impacto financiero. A su vez, la integración de indicadores como el % de cumplimiento del Forecast facilita la **evaluación continua de la precisión del modelo de demanda**, promoviendo ajustes dinámicos. [\(ver Anexo 12\).](#)

4. Impacto Estratégico: Gracias a este plan, *Comida Gorda* puede:

- Alinear sus decisiones de abastecimiento con la demanda proyectada
- Optimizar el capital de trabajo al reducir inventario innecesario
- Mejorar la eficiencia operativa en almacenes y puntos de venta
- Fortalecer el enfoque preventivo frente a faltantes o excesos

Descripción de Plan de Compras [\(ver Anexo13\).](#)

Resultados esperados

La implementación de ambas herramientas permitirá fortalecer el proceso de abastecimiento del restaurante mediante los siguientes beneficios:

- Reducción de quiebres de stock y pérdidas por obsolescencia o vencimiento.
- Optimización del capital de trabajo al minimizar inventarios innecesarios.
- Mejora de la coordinación entre las áreas de cocina, inventario y compras.
- Incremento en la eficiencia del flujo de insumos y la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda.
- Adopción de una cultura de toma de decisiones basada en datos y evidencia operativa.

En conjunto, el modelo propuesto representa una solución técnica y factible, alineada con la realidad de microempresas del sector gastronómico. Su implementación constituye un aporte a la mejora continua en la cadena de suministro, en coherencia con los objetivos centrales de la presente investigación.

4.1.5 Establecimiento de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) por Área de la Cadena de Suministro

La implementación de un modelo óptimo de cadena de suministro requiere no solo la definición estructurada de los procesos, sino también herramientas que permitan monitorear y evaluar su desempeño. Para ello, se establecen indicadores clave de desempeño (KPI) alineados con cada una de las cinco áreas fundamentales de la cadena: planificación, abastecimiento, producción, distribución y atención al cliente.

Estos indicadores permitirán a la gerencia del restaurante Comida Gorda detectar áreas críticas, anticipar desviaciones, tomar decisiones basadas en datos y establecer una cultura de mejora continua. La selección de estos KPI se fundamenta en la literatura especializada en gestión de operaciones y cadena de suministro, particularmente en autores como Heizer y Render (2017)⁵⁰, Chopra y Meindl (2019)⁵¹ y el modelo SCOR del APICS (2020).⁵²

A continuación, se detallan los KPI propuestos por área:

Tabla 28 KPI por Área del Modelo de Cadena de Suministro

Área de la Cadena	KPI Propuesto	Fórmula / Método de Cálculo	Propósito del Indicador	Área de la Cadena	KPI Propuesto
Planificación	Precisión de la demanda	$(\text{Demanda estimada} / \text{Demanda real}) \times 100$	Evalúa la calidad del pronóstico para evitar desabastecimiento o sobrestock.	Planificación	Precisión de la demanda
Abastecimiento	OTIF (On Time In Full)	$(\text{Pedidos entregados completos y puntuales} / \text{Total pedidos}) \times 100$	Mide la confiabilidad de los proveedores en tiempo y cantidad.	Abastecimiento	OTIF (On Time In Full)
Producción	Índice de desperdicio	$(\text{Kg desperdiciado} / \text{Kg total procesado}) \times 100$	Refleja eficiencia en el uso de materias primas y control de calidad.	Producción	Índice de desperdicio
Distribución	Tiempo promedio de entrega	Tiempo promedio desde orden hasta entrega	Evalúa la rapidez y capacidad de respuesta operativa, especialmente en delivery.	Distribución	Tiempo promedio de entrega
Atención al cliente	Índice de satisfacción del cliente	$(\% \text{ de reseñas positivas} / \text{encuestas}) \times 100$	Mide la percepción del cliente sobre el servicio recibido.	Atención al cliente	Índice de satisfacción del cliente

Nota. Elaboración propia.

⁵⁰ Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations management* (12th ed.). Pearson

⁵¹ Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.

⁵² APICS. (2020). *Supply chain operations reference (SCOR) model*. Association for Supply Chain Management.

4.2 Estrategias de Mercado

La estrategia de mercado propuesta constituye el vínculo operativo entre la optimización logística diseñada y los resultados comerciales que el Restaurante Comida Gorda aspira a alcanzar. A partir de las deficiencias detectada, ausencia de análisis sistemático de la demanda, propuesta de valor difusa e interacción limitada con los principales actores del entorno, se configura un conjunto de iniciativas concretas, escalables y de bajo costo capaz de convertir datos en decisiones, estandarizar la oferta y establecer canales bidireccionales de retroalimentación.

Las acciones descritas a continuación se priorizan según su impacto inmediato, la facilidad de adopción y la coherencia con la capacidad operativa de la organización, asegurando así una ejecución gradual, medible y alineada con los recursos disponibles.

4.2.1 Análisis del comportamiento del consumidor y tendencias de venta.

Estrategia: Se plantea la instalación de un sistema ligero de punto de venta (POS) que registre cada transacción en tiempo real, canalizando los datos hacia una hoja de cálculo analítica. A partir de dichos registros, se aplican métricas descriptivas y de pronóstico sencillas, como tablas dinámicas y medias móviles, con el objetivo de fundamentar las decisiones de inventario y compras en información verificada, desplazando la intuición como principal insumo de gestión.

Objetivo: Convertir la información de ventas en decisiones operativas orientadas al abastecimiento eficiente y a la programación de producción.

Herramienta propuesta:

- Sistema POS gratuito (como Loyverse o Floreant).
- Documento vinculado en Google Sheets titulado Ventas y Demanda, que registra diariamente los platillos servidos.
- Exportación mensual de archivo CSV con análisis automatizado mediante tabla dinámica (para identificar ítems más vendidos, horarios pico y días de baja rotación) y fórmula de media móvil con error medio absoluto (MAE) como indicador de precisión.

4.2.2 Fortalecimiento de la propuesta de valor del restaurante

Estrategia: Se propone reforzar la identidad gastronómica del restaurante sin añadir complejidad a la operación. Para ello, se sugiere la estandarización de recetas, la visibilización de la historia detrás de los platillos emblemáticos y la incorporación de elementos sensoriales—como una banda sonora distintiva—que contribuyan a la construcción de una experiencia de marca coherente.

Objetivo: Diferenciar la oferta del restaurante sin incrementar la carga logística ni los costos operativos.

Herramientas propuestas:

Recetario Costeado en Google Sheets: incluye nombre del platillo, lista de ingredientes, gramajes, costos unitarios y costo total por porción; este último se actualiza automáticamente a partir de una lista de precios pactados con proveedores.

Documento “Storytelling de Platos Insignia”: narra el origen, contexto cultural y recomendaciones de consumo de dos platos representativos que utilizan insumos estratégicos de alta rotación o valor negociado.

4.2.3 Implementación de mecanismos de retroalimentación y comunicación

Estrategia: Se plantea la creación de canales digitales y económicos que permitan captar la percepción del cliente y evaluar el desempeño de los proveedores en tiempo real. Esta retroalimentación nutre un panel de control operativo que alerta sobre posibles desviaciones logísticas antes de que estas se traduzcan en impactos negativos en la experiencia del comensal.

Objetivo: Incorporar la voz del cliente y el rendimiento del proveedor como variables activas en la mejora continua del proceso operativo.

Herramientas propuestas:

- Formulario de evaluación de servicio (3 preguntas clave) enlazado a un código QR impreso en la cuenta del cliente. El formulario evalúa sabor, tiempo de atención y probabilidad de retorno. Los datos se centralizan en un tablero gratuito en Looker Studio bajo el nombre Pulso del Cliente.
- Registro OTIF (On Time In Full) de desempeño de proveedores, registrado en Google Sheets, con variables como fecha, puntualidad y completitud del pedido. Un script de Google Apps envía informes mensuales con resultados promedio y observaciones.

4.2.4 Análisis de los canales de venta y estrategias promocionales

Objetivo: Evaluar la eficacia y rentabilidad de cada canal de distribución y estrategia de marketing utilizada por el restaurante Comida Gorda para proponer un modelo optimizado de comercialización.

A. Análisis de canales de venta

1. Canal presencial (en sala y para llevar)

- Ventas promedio mensual.
- Costos operativos asociados (personal, servicio, mobiliario, etc.).
- Ticket promedio y frecuencia por cliente.

2. Canal digital (Pedidos Ya, Uber Eats)

- Porcentaje de comisión.
- Periodo de pago vs. flujo de caja.
- Contribución a ingresos totales.
- Tasa de recompra de clientes en línea.

3. Canales alternos (eventos privados, catering, promociones locales)

- Rentabilidad por evento.
- Oportunidades de fidelización.

B. Evaluación de estrategias de promoción y descuentos

- Registro de campañas pasadas: 2x1, combos familiares, cupones de fidelización.
- Relación costo-beneficio: incremento de ventas vs. sacrificio de margen.
- Estacionalidad de promociones: impacto en temporada alta vs. baja.
- Impacto en ticket promedio y volumen de ventas.

C. Herramientas sugeridas para análisis

- Tablero de ventas segmentadas por canal y tipo de promoción.
- Encuestas de retroalimentación post - promoción.
- Indicadores clave: ROI por campaña, CAC (Costo de Adquisición por Cliente), LTV (Valor del Tiempo de Vida del Cliente).

4.2.5 Integración entre estrategias de mercado y herramientas operativas

La implementación exitosa de las estrategias de mercado en el restaurante Comida Gorda requiere más que acciones comerciales aisladas: demanda una conexión directa con los procesos operativos, logísticos y administrativos que sostienen la gestión cotidiana del negocio. Esta integración tiene como propósito convertir los hallazgos del diagnóstico y las decisiones de mercado en acciones replicables, medibles y sostenibles, reforzando así una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

A continuación, se presenta una matriz operativa que vincula cada estrategia de mercado con las herramientas técnicas propuestas, sus procesos asociados y los resultados esperados:

Tabla 29 Estrategias de mercado vinculadas con herramientas operativas y resultados esperados

Estrategia de mercado	Herramienta operativa asociada	Proceso funcional vinculado	Resultado esperado
Análisis del comportamiento del consumidor y tendencias de venta	Sistema POS gratuito (Loyverse o Floreant) + Google Sheets con tablas dinámicas	Planificación de compras, rotación de productos, preparación operativa	Compras alineadas con demanda real y reducción de desperdicios
Fortalecimiento de la propuesta de valor gastronómico	Recetario costeadado + documento de storytelling de platos insignia	Control de producción, estandarización de recetas, diferenciación de marca	Mejora en la calidad percibida, experiencia diferenciada del cliente
Captura de retroalimentación y gestión del proveedor	Formulario QR + Tablero Looker Studio "Pulso del Cliente" + Registro OTIF	Gestión de calidad, atención al cliente, relaciones con proveedores	Mejora continua del servicio e identificación de puntos críticos operativos
Evaluación de promociones y desempeño por canal	Tablero de ventas segmentado + indicadores como ROI, LTV y CAC	Diseño de campañas promocionales, abastecimiento preventivo, control financiero	Mayor rentabilidad por canal y sostenibilidad de las promociones
Alineación entre canales de venta y abastecimiento	Clasificación ABC de productos + Plan de Compras (anexos 10-13)	Gestión de inventario, planificación por canal, optimización de compras	Ajuste dinámico de inventario por canal y control de quiebres o sobrestock

Nota. Elaboración propia.

Elementos clave para la integración efectiva

- Las estrategias comerciales deben comunicarse anticipadamente a las áreas responsables de cocina, inventario y compras, para evitar rupturas en la cadena de suministro.
- La retroalimentación del cliente y el monitoreo de proveedores deben integrarse como variables dentro de los sistemas de control de calidad y evaluación de desempeño.
- Los indicadores de gestión servirán como soporte cuantitativo para validar la ejecución y efectividad de las acciones comerciales.
- Se recomienda establecer un ciclo mensual de revisión de resultados (ventas, quejas, pérdidas, promociones), en el cual los hallazgos comerciales alimenten decisiones operativas y viceversa.

Esta integración funcional permite que las áreas comercial y operativa de Comida Gorda dejen de funcionar como compartimentos estancos y evolucionen hacia un **modelo de gestión interdependiente**, enfocado en la eficiencia, la experiencia del cliente y la sostenibilidad del negocio.

4.3 Estrategias Financieras

La sostenibilidad financiera del restaurante Comida Gorda depende en gran medida de su capacidad para optimizar recursos, reducir pérdidas y adaptar su estructura económica a un entorno competitivo y cambiante. Partiendo del diagnóstico realizado, se identifican estrategias concretas orientadas a fortalecer el control presupuestario, mejorar la gestión de inventarios y garantizar la liquidez operativa. Estas acciones están diseñadas considerando la naturaleza familiar del negocio, sus actuales limitaciones logísticas y el objetivo de escalar hacia una operación más eficiente y rentable.

4.3.1 Centralización y programación eficiente de compras

Actualmente, Comida Gorda realiza sus compras de forma empírica, sin un plan estructurado de demanda o abastecimiento. Esto ha causado rupturas de inventario, desperdicio por vencimiento y problemas financieros.

Aplicación técnica: La estrategia propone utilizar el *Plan de Demanda* ([Anexo 10](#)) y el *Plan de Compras* ([Anexo 13](#)) como herramientas centrales para organizar las adquisiciones mensuales. Estas hojas de Excel automatizan cálculos como puntos de reorden y stock de seguridad, permitiendo anticipar necesidades y evitar compras impulsivas o descoordinadas.

Beneficios esperados:

- Mejor control del capital de trabajo (menor acumulación innecesaria).
- Negociación de mejores precios por volumen.
- Flujo de caja más predecible y coordinación entre áreas clave (almacén, cocina y finanzas).

4.3.2 Implementación del método FIFO para la gestión de inventarios

Relación con el diagnóstico: El análisis mostró pérdidas anuales por productos vencidos de más de \$1,700 USD y desperdicio por mal manejo de inventario superior a \$2,200 USD. En particular, la categoría de *carne* fue la más afectada.

Aplicación técnica: El método FIFO (First In, First Out) se implementará reforzando el orden físico de los productos en las áreas de refrigeración y congelación. La capacitación al personal en el uso del *Manual de Procedimientos del Almacén* ([Anexo 7](#)) asegura que el inventario se consuma en el orden en que fue recibido, minimizando vencimientos y pérdidas.

Complementos operativos:

- Registro de fechas de caducidad.
- Fichas de rotación de productos.
- Revisión semanal del inventario físico y digital.

Resultado esperado: Una reducción de hasta el 80% de las pérdidas por vencimiento y un mejor control del inventario alineado con la demanda real.

4.3.3 Elaboración y seguimiento de un presupuesto mensual de suministros

Relación con el diagnóstico: La operación ha carecido de una estructura presupuestaria para las compras. Esto ha causado sobregastos y falta de control financiero, especialmente ante el uso intermitente de plataformas digitales como Uber Eats o Pedidos Ya, que afectan el flujo de caja.

Aplicación técnica: A partir de las proyecciones del *Plan de Demanda* y del análisis ABC ([Anexo 12](#)), se establecerá un **presupuesto mensual** de suministros. Este documento, elaborado en Excel, distribuirá el gasto esperado por categorías (Carnes, Lácteos, Secos, etc.) y establecerá *techos máximos de compra*.

Control presupuestario sugerido:

- Comparación semanal de gasto real vs. proyectado.
- Revisión mensual para detectar desviaciones.
- Ajustes dinámicos según estacionalidad o comportamiento de la demanda.

Impacto directo:

- Mayor disciplina financiera.
- Flujo de caja más estable.
- Capacidad para planificar inversión en activos u otras necesidades estratégicas (como expansión o remodelación).

4.3.4 Capital de trabajo

La falta de flujo inmediato por las ventas en plataformas como Pedidos Ya y Uber Eats, sumada a una planificación empírica de la demanda, ha generado tensiones financieras.

Propuesta: Diseñar un sistema de cálculo del capital de trabajo mínimo necesario para las operaciones mensuales (gastos en nómina, insumos, renta y servicios). Se puede aplicar el siguiente esquema: > Capital de trabajo estimado = Activos corrientes - Pasivos corrientes

Este análisis permitirá identificar con claridad cuántos días de operación pueden sostenerse con el efectivo actual y prever si será necesario un financiamiento externo temporal.

4.3.5 Caja mínima

Actualmente no se maneja una política clara sobre caja mínima y no se cuenta con herramientas digitales que sistematicen este control.

Propuesta: Definir un umbral mínimo de liquidez en caja para cubrir al menos 15 días de operación básica. Esto permitirá amortiguar choques como retrasos en pagos de plataformas digitales o variaciones en las ventas. Una simple hoja de cálculo con categorías como ventas proyectadas, obligaciones semanales y pagos esperados puede ayudar a monitorearlo.

4.3.6 Definición de políticas de tesorería

El dueño del restaurante centraliza muchas funciones financieras sin herramientas formales de planificación, lo que afecta el manejo de cobros, pagos y conciliación bancaria.

Propuesta: Establecer políticas claras sobre:

- Frecuencia de revisión y conciliación de cuentas bancarias.
- Calendario de pagos a proveedores (coordinado con los tiempos de ingresos).
- Fondos separados por categoría (ej. reposición de inventario, sueldos, imprevistos).
- Responsables y procedimientos autorizados para pagos y retiros.

Esto profesionaliza la gestión y permite compartir responsabilidad financiera de forma controlada.

4.3.7 Gestión de líneas rotativas de crédito

El acceso a financiamiento está limitado por la informalidad contable y la falta de historial financiero estructurado.

Propuesta: Una vez implementados los KPI's, manuales de procesos y control presupuestario, el restaurante podrá mejorar su perfil ante instituciones financieras. Se recomienda:

- Solicitar una línea de crédito rotativa para compras a proveedores clave.
- Negociar con bancos productos como cuentas corrientes con sobregiro o tarjetas empresariales.
- Evaluar programas de financiamiento para MIPYMES ofrecidos por CONAMYPE o BANDESAL.

Estas líneas deben utilizarse exclusivamente para capital de trabajo, no para cubrir pérdidas operativas.

4.3.8 Gestión de necesidades y proyección de activos productivos

El deseo de expansión y la necesidad de renovar equipos fueron mencionados por el fundador, pero no existe un plan de inversión técnica ni análisis de retorno.

Propuesta: Implementar una herramienta sencilla en Excel para proyección de inversiones. Esta debe incluir:

- Costo estimado de activos (ej. nuevos hornos, muebles, software).
- Horizonte de depreciación y vida útil.
- Beneficio esperado (ej. aumento en capacidad instalada o reducción de tiempo de producción).
- Punto de equilibrio estimado en meses.

A partir de estos análisis, podrán tomarse decisiones informadas sobre inversiones para crecimiento sostenible.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La consultoría realizada permitió identificar con precisión las debilidades estructurales que afectan la eficiencia operativa, la rentabilidad y la sostenibilidad del restaurante Comida Gorda. A partir del diagnóstico técnico y estratégico, se concluye lo siguiente:

- **Falta de planificación estructurada en compras y demanda.** El restaurante opera sin herramientas formales para proyectar la demanda ni para programar compras. Esto ha generado pérdidas por vencimiento de productos y sobrecostos por compras innecesarias, con un impacto económico superior a \$3,900 USD anuales. La ausencia de un plan de abastecimiento limita la capacidad de respuesta ante picos de demanda y afecta la rentabilidad.
- **Gestión empírica de inventarios y trazabilidad deficiente.** El control de inventarios se realiza manualmente en hojas de Excel, sin seguimiento de fechas de caducidad ni rotación de productos. Esto ha provocado desperdicios significativos, especialmente en carnes y lácteos, y ha dificultado la toma de decisiones informadas sobre reposición y consumo.
- **Centralización excesiva en la figura del gerente general.** Todas las decisiones operativas, financieras y logísticas recaen en el fundador del restaurante, lo que genera una sobrecarga de funciones, limita la delegación y pone en riesgo la continuidad operativa ante cualquier eventualidad. Esta dependencia impide el desarrollo de una estructura organizativa funcional.
- **Ausencia de estandarización en procesos clave.** Las áreas de cocina, compras, almacenamiento y servicio al cliente operan sin manuales de procedimientos ni protocolos definidos. Esto ha generado variabilidad en la calidad de los platillos, errores en la atención al cliente, y dificultades para capacitar al personal nuevo, contribuyendo a una alta rotación laboral.

- **Carencia de indicadores de gestión operativa y financiera.** El restaurante no cuenta con un sistema de indicadores (KPI's) que permita monitorear el desempeño de sus procesos. Esto impide identificar desviaciones, evaluar resultados y tomar decisiones basadas en evidencia. La gestión se realiza de forma reactiva, sin métricas que orienten la mejora continua.
- **Desarticulación entre canales digitales y procesos internos.** Aunque el restaurante utiliza plataformas como Pedidos Ya y Uber Eats, no existe una integración efectiva entre estos canales y la cadena de suministro. Los pedidos digitales generan saturación en cocina, desajustes en inventario y problemas de liquidez debido a los plazos de pago extendidos.
- **Deficiencias en la gestión financiera y presupuestaria.** No existe un presupuesto mensual de compras ni una política clara de caja mínima. Esto ha generado tensiones en el flujo de efectivo, especialmente en semanas de baja venta o cuando los pagos de plataformas digitales se retrasan. La falta de planificación financiera limita la capacidad de inversión y crecimiento.
- **Ausencia de cultura organizacional orientada a la mejora continua.** El restaurante carece de mecanismos sistemáticos para evaluar el desempeño del personal, recoger retroalimentación del cliente o revisar periódicamente sus procesos. Esto impide consolidar una cultura de aprendizaje, innovación y calidad que sustente su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

5.2 RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones anteriores, se proponen las siguientes acciones correctivas, organizadas por área estratégica. Estas recomendaciones son puntuales, aplicables y alineadas con la realidad operativa del restaurante Comida Gorda:

A. Gestión Operativa

- **Implementar el Plan de Demanda y el Plan de Compras** Utilizar las herramientas desarrolladas en Excel (ver Anexos [10](#) y [13](#)) para proyectar el consumo mensual y programar compras con base en datos históricos. Establecer una rutina mensual de revisión y ajuste del Forecast, priorizando productos con alta variabilidad.
- **Formalizar los manuales de procedimientos en áreas críticas** Adoptar los manuales propuestos para compras, cocina, almacenamiento y servicio al cliente ([ver Anexos 5 – 8](#)). Capacitar al personal en su uso y realizar auditorías internas trimestrales para verificar su cumplimiento.
- **Descentralizar la toma de decisiones operativas** Delegar funciones específicas en el equipo operativo, asignando responsables por área y estableciendo protocolos de supervisión. Esto reducirá la dependencia del gerente general y permitirá una operación más ágil y resiliente.
- **Establecer un sistema de indicadores de gestión (KPI's)** Implementar los 14 indicadores propuestos ([ver Anexo 9](#)), agrupados por dimensión administrativa, comercial y financiera. Definir metas mensuales, responsables de seguimiento y un tablero de control para visualización de resultados.
- **Capacitar al personal operativo de forma continua** Ejecutar el plan de formación propuesto (ver Tabla 27), con módulos sobre servicio al cliente, buenas prácticas de manufactura, bioseguridad, planificación de demanda, gestión de compras e inventarios. Evaluar el desempeño semestralmente y reconocer al personal destacado.

B. Gestión Comercial

- **Instalar un sistema POS gratuito para registrar ventas** Utilizar plataformas como Loyverse o Floreant para registrar transacciones en tiempo real. Vincular los datos a hojas de cálculo analíticas para identificar productos más vendidos, horarios pico y patrones de consumo.
- **Fortalecer la propuesta de valor gastronómico** Estandarizar recetas, visibilizar el storytelling de los platillos insignia y crear una experiencia sensorial coherente (menú, música, presentación). Esto diferenciará al restaurante sin aumentar la carga operativa.
- **Captar retroalimentación del cliente y evaluar proveedores** Implementar formularios QR en las cuentas para recoger opiniones sobre sabor, atención y retorno. Registrar el desempeño de proveedores en una hoja OTIF y generar reportes mensuales para tomar decisiones de compra más informadas.
- **Optimizar los canales de venta y promociones** Evaluar el rendimiento de cada canal (presencial, digital, eventos) mediante indicadores como ROI, ticket promedio y tasa de recompra. Diseñar campañas promocionales alineadas con la capacidad operativa y la planificación de inventario.

C. Gestión Financiera

- **Establecer un presupuesto mensual de suministros** Definir techos de gasto por categoría de producto, con base en el análisis ABC ([ver Anexo 12](#)). Comparar semanalmente el gasto real vs. proyectado y ajustar según estacionalidad o comportamiento de ventas.
- **Definir una política de caja mínima y tesorería** Calcular el monto mínimo necesario para cubrir 15 días de operación. Establecer un calendario de pagos, conciliación bancaria semanal y protocolos para uso de fondos por categoría (insumos, nómina, imprevistos).

- **Gestionar líneas de crédito rotativas para capital de trabajo** Una vez implementadas las herramientas de control, solicitar líneas de crédito con bancos o programas de apoyo a MIPYMES. Utilizar estos fondos exclusivamente para compras estratégicas y no para cubrir pérdidas operativas.
- **Proyectar inversiones en activos productivos** Diseñar una hoja de cálculo para evaluar el retorno de inversión en equipos, remodelaciones o expansión. Incluir costos, vida útil, beneficios esperados y punto de equilibrio. Esto facilitará decisiones informadas sobre crecimiento.

D. Seguimiento y Evaluación

- **Programar una segunda consultoría técnica en 12 meses** Realizar un nuevo diagnóstico para evaluar el impacto de las estrategias implementadas, ajustar las herramientas en función de la información recopilada durante todo el año para identificar patrones de comportamiento y estacionalidades de la demanda y así poder definir proyecciones del plan de suministro cada vez más certeras. Este seguimiento permitirá consolidar el modelo de gestión y preparar al restaurante para su expansión.
- **Evaluar la viabilidad de las metas de crecimiento en función de los impactos operativos, comerciales y financieros.** Se recomienda que dichas metas se formulen con base en la capacidad instalada actual, priorizando objetivos alcanzables en el corto y mediano plazo sin requerir incrementos significativos en los recursos disponibles. Este enfoque permitirá mantener la sostenibilidad del crecimiento y fortalecer la eficiencia interna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fernández de los Ríos, J. (2014). Optimización de la cadena logística. Editorial CEP.

Gamble, J. E., & Thompson, A. A. (2020). Fundamentos de la gestión estratégica: La búsqueda de la ventaja competitiva (5ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). Gestión estratégica: Conceptos y casos (13ª ed.). Cengage Learning.

Pérez Carmona, A. (2025). Gestión de almacenes. Colección Empresa.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2022). Gestión estratégica: Planificación para la competencia nacional y global (15ª ed.). McGraw-Hill Education.

Porter, M. E. (2021). Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores (ed. reeditada). Free Press.

Rojas Soriano, R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales (38.ª ed.). Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V.

Anaya Tejero, J. J. (2015). Logística integral: La gestión operativa de la empresa (5.ª ed., actualizada y ampliada). Libros Profesionales de Empresa, ESIC Business & Marketing School.

Escudero Serrano, L. A. (2020). Gestión de indicadores de desempeño: Claves para mejorar la eficiencia organizacional. Editorial UOC.

Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (7th ed.). Pearson.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). Operations Management (12th ed.). Pearson.

APICS. (2020). Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model. Association for Supply Chain Management.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para entrevista al gerente general del restaurante.

El presente cuestionario es desarrollado para completar un estudio de la cadena de suministro del restaurante Comida Gorda, el cual fue realizado bajo un objetivo estrictamente técnico y académico.

Usted ha sido seleccionado para comentar de su experiencia como Gerente del restaurante, no es de nuestro interés identificar nombres o cifras. Todo lo que usted diga será confidencial, bajo la confiabilidad del consultor y únicamente se usará para esta investigación. Sus datos personales sólo servirán para preparar una lista de las personas entrevistadas que se incluirá en el informe de consultoría.

Datos generales

1. ¿Edad?
2. ¿Nivel educativo?

Restaurante

3. ¿Cuántos años lleva funcionando el restaurante?
4. ¿Cuánto tiempo lleva involucrado en el ámbito gastronómico?

Clientes

5. ¿Cuál es el perfil del cliente que comúnmente visita su restaurante?
6. ¿Cuál ha sido la clave para atraer nuevos clientes?
7. ¿Cómo busca fidelizar a su clientela?

Elección de restaurante

8. ¿Cuáles son los aspectos que los clientes toman más en cuenta para asistir a su restaurante?

Problemática con los clientes

9. ¿Qué problemáticas ha tenido con sus clientes y como los ha solucionado?

Servicio al cliente

10. ¿Qué aspectos de servicio al cliente considera que son más importantes para un negocio de este tipo?

Marketing

11. ¿Cuáles son las herramientas de Marketing que utilizan para el restaurante?

Ejemplo: Publicidad exterior, actividad en redes sociales, cupones de descuento, etc.

Competencia

12. ¿Cuál es su competencia más fuerte y cercana?

13. ¿Qué acciones toma para estar por encima de la competencia?

Administración

14. ¿Quién delega o propone las funciones de cada área, puesto, empleado del restaurante?

15. ¿Qué tipo de registros llevan para controlar los procesos administrativos (ventas, compras, inventario, incidentes, etc.)?

16. ¿Cuentan con manuales de procedimientos para cada área funcional?

Recursos Humanos

17. ¿Cuáles son los criterios para el reclutamiento y selección del personal?

18. ¿Cuentan con descriptores de puestos?

Procesos

19. ¿El restaurante cuenta con un mapa de procesos operativos?

20. ¿Cuentan con una matriz de evaluación proveedores?

21. ¿Cuenta con un plan de emergencias?

Finanzas

22. ¿Cuáles son los indicadores financieros que utilizan para medir el desempeño de los resultados financieros del restaurante?

23. ¿Cuáles han sido los problemas económicos más importantes y como los ha solucionado?

24. ¿Cuáles son los objetivos financieros propuestos a corto, mediano o largo plazo?

Anexo 2. Cuestionario para entrevista al cocinero del restaurante.

El presente cuestionario es desarrollado para completar un estudio de la cadena de suministro del restaurante Comida Gorda, el cual fue realizado bajo un objetivo estrictamente técnico y académico.

Usted ha sido seleccionado para comentar de su experiencia como Cocinero del restaurante, no es de nuestro interés identificar nombres o cifras. Todo lo que usted diga será confidencial, bajo la confiabilidad del consultor y únicamente se usará para esta investigación. Sus datos personales sólo servirán para preparar una lista de las personas entrevistadas que se incluirá en el informe de consultoría.

Datos generales

- 1 ¿Edad?
- 2 ¿Nivel educativo?
- 3 ¿Padece de alguna enfermedad crónica o ha padecido de insolación en su lugar de trabajo?

Procedimientos en la cocina

- 4 ¿Cómo almacenas la carne dentro de un congelador?
Es importante colocar todos los datos posibles, que pasos importantes tienes que realizar, al llegar un proveedor de carne y como almacenarlo, así como cuánto tiempo la descongelas antes de utilizarla y su forma.
- 5 ¿Qué pasos importantes tienes que realizar, al llegar un proveedor de embutidos y almacenarlo? y ¿Cuánto tiempo antes de utilizarla? (tiempo de guardar un alimento dentro del congelador y su manipulación).
- 6 ¿Qué pasos importantes tienes que realizar, al llegar un proveedor de vegetales y almacenarlo?
- 7 ¿Cómo manipulas las verduras?
Explicar cuatro pasos: recojo, selección, lavado, almacenamiento.
- 8 ¿Cuentas con un manual de procedimiento para la elaboración de cada plato?

- 9 ¿Cómo mantienes limpia la cocina, con qué tipo de dirección realizarías para mantener la cocina bajo estándares de limpieza adecuados para la operación?
- 10 Tiene que producir 20 hamburguesas, los productos llegan tarde, la carne y los vegetales, y tienes que procesar los pedidos, ¿Cómo sería el sistema de trabajo y proceso de producción de los platos?
- 11 ¿Cómo sería tu sistema de eliminación de desperdicios de los productos? Para evitar contaminación cruzada.
- 12 ¿Conoces algún método para medir la satisfacción de la comida antes de sacar el producto a los comensales?
- 13 ¿Cuentas con un sistema de inventario para los controles de productos dentro de la cocina?
- 14 ¿Utilizas los sistemas PEPS o sistema de porcentajes y mermas de productos?
- 15 Cuantos cocineros/auxiliares son necesarios para elaborar (solo para elaborar)
 - a. 10 platos, b. 20 platos, c. 40 platos, d. 120 platos

Anexo 3. Cuestionario para entrevista al mesero del restaurante.

El presente cuestionario es desarrollado para completar un estudio de la cadena de suministro del restaurante Comida Gorda, el cual fue realizado bajo un objetivo estrictamente técnico y académico.

Usted ha sido seleccionado para comentar de su experiencia como Mesero del restaurante, no es de nuestro interés identificar nombres o cifras. Todo lo que usted diga será confidencial, bajo la confiabilidad del consultor y únicamente se usará para esta investigación. Sus datos personales sólo servirán para preparar una lista de las personas entrevistadas que se incluirá en el informe de consultoría.

Datos generales

- 1 ¿Edad?
- 2 ¿Nivel educativo?
- 3 ¿Padece de alguna enfermedad crónica?
- 4 ¿Ha padecido de problemas musculares, circulatorios o lumbares?

Procedimientos en el restaurante

- 5 ¿Cuáles son los valores institucionales del restaurante?
- 6 ¿Cuántos son los pasos del ciclo de servicio al cliente en la mesa y menciónelos?
- 7 ¿Qué información lleva una factura?
- 8 ¿Qué significa inocuo o inocuidad?
- 9 ¿Cuál es la disolución para desinfectar las mesas, utensilios, etc.?
- 10 ¿Cuál es la especialidad de Comida Gorda?
- 11 ¿Cuál es el plato más solicitado de Comida Gorda?
- 12 ¿Cuáles son los ingredientes del plato más solicitado de Comida Gorda?
- 13 Escriba el valor de los siguientes platillos:

El Chavacan

Choripán Gordo

Burguesita

Camarón Vaquero

La Plantosa

Picada Gorda para compartir

Extra: Chimichurri

Cerveza Regia

- 14 ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- 15 ¿Cuál es el plato menos solicitado del restaurante?
- 16 ¿Cuáles son los ingredientes del plato menos solicitado del restaurante?
- 17 ¿Cuál es el tipo de cocina de Comida Gorda y explique?
- 18 ¿Qué problemáticas ha tenido con sus clientes y como los ha solucionado?
- 19 ¿Cuál es el plato fuerte de Comida Gorda?

Anexo 4. Cuestionario para entrevista al cajero del restaurante

El presente cuestionario es desarrollado para completar un estudio de la cadena de suministro del restaurante Comida Gorda, el cual fue realizado bajo un objetivo estrictamente técnico y académico.

Usted ha sido seleccionado para comentar de su experiencia como Cajero del restaurante, no es de nuestro interés identificar nombres o cifras. Todo lo que usted diga será confidencial, bajo la confiabilidad del consultor y únicamente se usará para esta investigación. Sus datos personales sólo servirán para preparar una lista de las personas entrevistadas que se incluirá en el informe de consultoría.

Datos generales


- 1 ¿Edad?
- 2 ¿Nivel educativo?
- 3 ¿Padece de alguna enfermedad crónica?
- 4 ¿Ha padecido de problemas musculares, circulatorios o lumbares?

Procedimientos en el restaurante


- 5 ¿Cuántos son los pasos del ciclo de facturación de un cliente?
- 6 ¿Qué se debe hacer cuando un ticket da error?
- 7 ¿Cómo debes mandar los cortes de caja y/o de la venta?
- 8 ¿Qué problemáticas ha tenido con sus clientes y como los ha solucionado?
- 9 ¿Qué aspectos de servicio al cliente considera que son los más importantes para un negocio de este tipo?
- 10 ¿Cuál es el sistema utilizado para documentar los registros?
- 11 ¿Cuáles son los valores de la empresa?


Anexo 5. Manual de Procedimientos – Área de Compras

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Área de Compras		Código	
			Revisión	
			Página	
Proceso	Proceso de compras de insumos			
Objetivo	Garantizar el abastecimiento oportuno, eficiente y económico de insumos requeridos para la operación del restaurante, asegurando estándares de calidad.			
Responsable	Encargado de compras o administrador.			
Frecuencia	Semanal (con ajustes según demanda o eventos especiales).			
Procedimiento	Paso	Descripción		
	1	Revisión del inventario: Se consulta el stock disponible y se identifican insumos faltantes.		
	2	Proyección de demanda: Se analiza el comportamiento histórico de consumo y reservas programadas.		
	3	Generación de lista de compras: Se elaboran cantidades requeridas por cada producto.		
	4	Cotización a proveedores: Se contactan proveedores autorizados para obtener precios y disponibilidad.		
	5	Selección del proveedor: Se elige en función de precio, calidad, condiciones de entrega y forma de pago.		
	6	Solicitud de pedido: Se confirma el pedido por correo o WhatsApp, incluyendo cantidades y fechas de entrega.		
	7	Recepción de insumos: Se revisa que el pedido cumpla con las especificaciones establecidas (cantidad, calidad, estado).		
	8	Registro de la compra: Se archiva factura/guía, se actualiza el inventario y se registra el egreso económico.		
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Formato digital o físico para lista de compras. • Registro histórico de consumo por insumo. • Catálogo de proveedores aprobados. • Equipo de comunicación (teléfono, correo, WhatsApp). • Hojas de recepción y control de calidad. 			


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Área de Compras		Código	
			Revisión	
			Página	
Indicadores		Indicador	Fórmula	Meta sugerida
	1	Tasa de cumplimiento del proveedor	Pedidos entregados completos / Total de pedidos realizados	≥ 95%
	2	Costo unitario promedio por insumo clave	Total, gastado / Unidades adquiridas	Depende del producto
	3	Tiempo promedio de reposición	Fecha entrega - Fecha de solicitud	≤ 48 horas
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores deben ser evaluados trimestralmente. • Toda compra debe ser autorizada por el administrador. • En caso de productos no conformes, se debe levantar un acta de reclamo. • Las listas de compras deben revisarse antes de enviarse para evitar omisiones. 			

Anexo 6. Manual de Procedimientos – Área de Producción (Cocina)

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Área de Producción (Cocina)		Código	
			Revisión	
			Página	
Proceso	Preparación y producción de alimentos			
Objetivo	Estandarizar la elaboración de los platillos, asegurando consistencia en la calidad, higiene, presentación y tiempos de preparación, en línea con las recetas establecidas y buenas prácticas de manipulación.			
Responsable	Jefe de cocina o cocinero principal.			
Frecuencia	Diaria (según horario operativo del restaurante y demanda proyectada).			
Procedimiento	Paso	Descripción		
	1	Revisión del plan de producción diario: El jefe de cocina verifica los platillos programados y la demanda estimada.		
	2	Preparación previa de ingredientes: Se seleccionan los insumos del almacén según ficha técnica. Se pesan, lavan, cortan y etiquetan.		
	3	Verificación de fichas técnicas: Se consultan las recetas estandarizadas para validar porciones, tiempos y presentación.		
	4	Ejecución del proceso de cocción: Se preparan los alimentos siguiendo estrictamente los pasos indicados en la receta.		
	5	Control de calidad en cocina: El jefe de cocina verifica sabor, temperatura y presentación antes de pasar a despacho.		
	6	Despacho de pedidos: Se entregan los platillos al área de servicio o empaque, con registros internos de control.		
	7	Limpieza de la estación de trabajo: Se realiza limpieza inmediata tras finalizar cada etapa de producción.		
	8	Registro de incidencias: Se documentan errores, devoluciones, ajustes o insumos desperdiciados.		
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas técnicas por platillo (con ingredientes, gramajes, tiempos y técnicas). • Tabla de rotación de insumos (control PEPS). • Equipamiento de cocina (ollas, sartenes, hornos, batidoras, etc.). • Elementos de bioseguridad (guantes, mascarillas, gorros, desinfectante). • Formatos de control de calidad y producción. 			


	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Área de Producción (Cocina)		Código	
			Revisión	
			Página	
Indicadores		Indicador	Fórmula	Meta sugerida
	1	Tiempo promedio de preparación	Tiempo total de producción / Número de pedidos	≤ 15 minutos por platillo
	2	Nivel de cumplimiento de ficha técnica	Platillos preparados correctamente / Total de platillos	≥ 98%
	3	Tasa de desperdicio de insumos	Valor del desperdicio / Valor total de insumos utilizados	≤ 5%
	4	Nivel de satisfacción del cliente por sabor y presentación	Calificaciones positivas / Total de opiniones recibidas	≥ 90%
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de recetas estandarizadas es obligatorio para todo el personal de cocina. • Se deben registrar las mermas generadas y justificarlas. • La preparación previa debe realizarse al inicio del turno, bajo supervisión directa. • No se debe reutilizar insumos que hayan sido devueltos por clientes sin autorización del jefe de cocina. • Todos los utensilios deben desinfectarse antes y después del uso. 			

Anexo 7. Manual de Procedimientos – Área de Almacenamiento

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Área de Almacenamiento		Código	
			Revisión	
			Página	
Proceso	Gestión y control del almacenamiento de insumos			
Objetivo	Establecer un procedimiento sistemático para el adecuado almacenamiento, conservación, rotación y control de insumos, garantizando su disponibilidad en condiciones óptimas para la producción.			
Responsable	Encargado de almacén o auxiliar designado.			
Frecuencia	Diaria (recepción, control y supervisión de inventario); Semanal (revisión general); Mensual (inventario físico completo).			
Procedimiento	Paso	Descripción		
	1	Recepción de productos: Se verifica que los productos entregados coincidan con el pedido (cantidad, calidad, presentación, fecha de vencimiento).		
	2	Clasificación por tipo: Se separan los productos en categorías: secos, refrigerados y congelados.		
	3	Almacenamiento según normas: Cada producto es ubicado en su área correspondiente, respetando las condiciones de conservación (temperatura, ventilación, humedad).		
	4	Aplicación del método PEPS (Primero en entrar, primero en salir): Se colocan los productos nuevos detrás de los antiguos para garantizar rotación.		
	5	Registro de entradas: Se documenta cada ingreso con fecha, proveedor, lote, cantidad y responsable.		
	6	Control de salidas: Cada vez que un área solicita insumos, se realiza un registro formal de salida, vinculado al plan de producción.		
	7	Revisión de stock mínimo: Se revisan periódicamente los niveles de inventario para prever desabastecimientos.		
	8	Inventario físico: Una vez al mes se realiza un conteo completo y se compara con los registros digitales/físicos.		
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas técnicas por platillo (con ingredientes, gramajes, tiempos y técnicas). • Tabla de rotación de insumos (control PEPS). • Equipamiento de cocina (ollas, sartenes, hornos, batidoras, etc.). • Elementos de bioseguridad (guantes, mascarillas, gorros, desinfectante). 			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Área de Almacenamiento		Código	
			Revisión	
			Página	
<ul style="list-style-type: none"> • Formatos de control de calidad y producción. 				
Indicadores		Indicador	Fórmula	Meta sugerida
	1	Tiempo promedio de preparación	Tiempo total de producción / Número de pedidos	≤ 15 minutos por platillo
	2	Nivel de cumplimiento de ficha técnica	Platillos preparados correctamente / Total de platillos	≥ 98%
	3	Tasa de desperdicio de insumos	Valor del desperdicio / Valor total de insumos utilizados	≤ 5%
	4	Nivel de satisfacción del cliente por sabor y presentación	Calificaciones positivas / Total de opiniones recibidas	≥ 90%
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La limpieza del área de almacenamiento debe realizarse al inicio y al final de cada jornada. • No se deben almacenar productos en el suelo ni en contacto directo con las paredes. • Los productos vencidos deben aislarse inmediatamente y registrarse para su baja. • Es recomendable mantener bitácoras separadas por tipo de producto (percedero vs. no percedero). • El uso de etiquetas de colores para distinguir fechas de ingreso puede facilitar la rotación. 			

Anexo 8. Manual de Procedimientos – Área de Servicio al Cliente

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Código	
	Área de Servicio al Cliente		Revisión	
			Página	
Proceso	Atención al cliente en sala y despacho			
Objetivo	Estandarizar el proceso de atención al cliente en todas sus etapas (recepción, toma de pedido, entrega, gestión de reclamos), asegurando una experiencia satisfactoria y profesional.			
Responsable	Mesero/a, cajero/a o personal de atención al cliente (según modalidad).			
Frecuencia	Diaria (durante todo el horario de atención del restaurante).			
Procedimiento	Paso	Descripción		
	1	Recepción del cliente: El personal da la bienvenida con amabilidad, asigna mesa (si aplica) y entrega la carta o menú.		
	2	Explicación del menú y sugerencias: Se aclaran dudas, se promueven platos del día y se toman en cuenta restricciones alimentarias.		
	3	Toma de pedido: Se registra el pedido en formato físico o sistema digital, validando con el cliente. Se confirma el tiempo estimado de entrega.		
	4	Comunicación con cocina: El pedido se envía correctamente al área de producción, sin omisiones ni ambigüedades.		
	5	Entrega del pedido: Se verifica que los platos correspondan al pedido, se presenta con cordialidad y se consulta si el cliente requiere algo adicional.		
	6	Seguimiento durante el consumo: Se realiza al menos una verificación para asegurarse de que todo esté en orden.		
	7	Gestión de reclamos o devoluciones: En caso de inconformidades, se escucha al cliente con respeto, se notifica al administrador y se ofrece solución inmediata.		
	8	Cierre del servicio: Se entrega la factura, se agradece la visita y se invita a volver. Se registra cualquier comentario relevante del cliente.		
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Menú impreso o digital actualizado. • Sistema de toma de pedidos (digital o físico). • Protocolos de comunicación interna entre áreas (cocina - atención). • Manual de manejo de quejas y conflictos. 			

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Área de Servicio al Cliente		Código	
			Revisión	
			Página	
		<ul style="list-style-type: none"> • Formato de control de pedidos entregados. • Elementos de bioseguridad (si aplica). 		
Indicadores		Indicador	Fórmula	Meta sugerida
	1	Tiempo promedio de atención al cliente	Minutos desde ingreso hasta toma del pedido	≤ 5 minutos
	2	Tasa de errores en pedidos	Pedidos con errores / Total de pedidos	≤ 3%
	3	Índice de satisfacción del cliente	Opiniones positivas / Total de opiniones recogidas	≥ 90%
	4	Tasa de resolución de reclamos	Reclamos resueltos satisfactoriamente / Total de reclamos	≥ 95%
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El tono de voz, lenguaje corporal y actitud son fundamentales para una buena experiencia del cliente. • Los reclamos deben ser documentados y analizados en reuniones semanales. • La retroalimentación del cliente debe considerarse para mejoras en productos y servicio. • En servicios para llevar o delivery, se deben verificar los empaques, cantidades y complementos antes del despacho. • Se recomienda capacitar al personal en técnicas de comunicación y manejo de conflictos cada tres meses. 			

Anexo 9. Indicadores de gestión operativa: listado para seguimiento y control

1	Tiempo de servicio	=	$\frac{\text{Hora de despacho} - \text{Hora de toma de pedido}}{\text{N.º de órdenes de compra}}$	=	=	0%
2	Costo medio de orden de compra	=	$\frac{\text{Costo total de aprovisionamiento}}{\text{N.º de órdenes de compra}}$	=	=	0%
3	Precisión de la demanda	=	$\frac{(\text{Demanda prevista} - \text{Demanda real})}{\text{Demanda real}}$	=	=	0%
4	Rotación de inventario de materias primas	=	$\frac{\text{Costo de materia prima consumida}}{\text{Stock promedio de materia prima}}$	=	=	0%
5	Porcentaje de errores en facturación	=	$\frac{\text{N.º de facturas con errores}}{\text{N.º de facturas}}$	=	=	0%
6	Calidad de los pedidos generados	=	$\frac{\text{Pedidos sin problemas}}{\text{Total de pedidos}}$	=	=	0%
7	Número de reclamos	=	$\frac{\text{Reclamos}}{\text{N.º de platillos servidos en un mes}}$	=	=	0%
8	Ticket medio	=	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{N.º total de clientes}}$	=	=	0%
9	Gasto por comida	=	$\frac{\text{Costo total de producción de platillos}}{\text{Número de platillos vendidos}}$	=	=	0%
10	Tasa de desperdicio	=	$\frac{\text{Desperdicio (USD) en un mes}}{\text{Materia prima utilizada (USD) en un mes}}$	=	=	0%
11	Índice de eficiencia productiva sobre ventas	=	$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Ventas totales}}$	=	=	0%
12	Impacto de obsolescencia sobre ingresos totales	=	$\frac{\text{Costo de productos vencidos}}{\text{Ventas totales}}$	=	=	0%
13	Proporción de insumos directos en la estructura de ingresos	=	$\frac{\text{Gasto en materias primas}}{\text{Ventas}}$	=	=	0%
14	Volumen de compra	=	$\frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de ventas}}$	=	=	0%

Anexo 10. Descripción Plan de Demanda

1. Introducción al Plan de Demanda

El Plan de Demanda desarrollado para la empresa Comida Gorda busca proyectar las necesidades de consumo de los distintos productos que componen su portafolio. Su elaboración responde a la necesidad de una gestión anticipada y eficiente del inventario, con el fin de evitar quiebres de stock, reducir sobrecostos logísticos y mejorar la toma de decisiones en compras y producción. La inclusión de este plan en el presente proyecto se justifica por su impacto directo en la planificación operativa, contribuyendo al equilibrio entre oferta, demanda y disponibilidad de recursos.

2. Metodología de Análisis

Para la elaboración del plan se utilizaron datos de ventas históricas comprendidas entre enero y junio, así como un Forecast de demanda estimado para los meses de julio a diciembre. La base de datos sirvió para aplicar herramientas estadísticas que permitieran evaluar la estabilidad de consumo y proyectar comportamientos futuros. Entre las herramientas empleadas destacan:

- Promedios móviles a 3 y 6 meses, que suavizan las variaciones y resaltan tendencias.
- Desviación estándar, que cuantifica la dispersión de las ventas respecto a su media.
- Coeficiente de variabilidad (CV), que permite estandarizar la variación y clasificar productos según su estabilidad.

3. Estructura del Documento

El documento está conformado por un cuadro consolidado con los siguientes elementos por producto:

SKU y descripción: identificador y nombre del artículo.

Unidad de inventario: presentación comercial (libra, bolsa, caja, bote, etc.).

Datos mensuales: volúmenes de venta por mes, tanto históricos como estimados.

Indicadores estadísticos:

- Promedio de ventas (3M y 6M)
- Desviación estándar de ventas
- Promedio del Forecast
- Desviación estándar del Forecast
- Coeficiente de variabilidad

Además, se incluyó un criterio de revisión del Forecast según el valor del CV:

- $CV \geq 1$: requiere revisión del Forecast
- $0.5 \leq CV < 1$: sujeto a análisis complementario
- $CV \leq 0.5$: Forecast aceptable

4. Clasificación de Productos

Para facilitar su análisis, los productos se agrupan por categorías operativas:

- Proteínas: carnes frescas, embutidos, tocino, molidas y mariscos
- Bebidas: gaseosas, jugos, té, cervezas, agua embotellada
- Condimentos y salsas: mayonesa, mostaza, salsa inglesa, barbacoa, especias
- Panadería: panes de hamburguesa, choripán y hot dog
- Desechables: bolsas de tenedores, cuchillos, vasos, servilletas, copas

Dentro de estas familias se identifican productos con patrones de demanda consistentes y otros con alta variabilidad, lo cual permite priorizar ajustes según su impacto en la cadena de abastecimiento.

5. Interpretación del Coeficiente de Variabilidad

El coeficiente de variabilidad (CV) es un indicador estadístico que relaciona la desviación estándar con el promedio de ventas. Su utilidad radica en que permite comparar productos con diferentes volúmenes absolutos bajo un mismo criterio. Los rangos de interpretación son los siguientes:

- $CV \leq 0.5$: Demanda estable. El Forecast puede considerarse confiable.
- $0.5 < CV < 1$: Demanda moderadamente variable. Requiere revisión periódica.
- $CV \geq 1$: Demanda impredecible. Necesita ajustes y análisis detallado.

Este valor es clave para determinar la confiabilidad de las proyecciones de demanda y la necesidad de aplicar acciones correctivas.

6. Conclusiones y Recomendaciones

El análisis del Plan de Demanda revela una sólida estructura que facilita la anticipación de necesidades de inventario. Algunos hallazgos relevantes incluyen:

- La mayoría de productos presentan un CV por debajo de 0.5, lo que indica una demanda estable.
- Una proporción menor, compuesta por productos nuevos o estacionales, presenta alta variabilidad y requiere monitoreo especial.
- El uso de herramientas estadísticas permite mejorar la precisión de los pronósticos, reduciendo riesgos operativos.

Se recomienda:

- Aplicar revisiones trimestrales al Forecast de los productos con mayor CV.
- Incorporar ajustes dinámicos basados en el análisis del cumplimiento real versus el previsto.
- Integrar este plan con la planificación de compras para lograr mayor sinergia entre proyección, inventario y abastecimiento.

Anexo 11. Análisis ABC en la Gestión de Materias Primas

En el marco de la planificación estratégica de abastecimiento, el análisis ABC constituye una herramienta esencial para clasificar insumos según su impacto relativo en el inventario total. Este enfoque permite optimizar la asignación de recursos, mejorar los controles logísticos y establecer políticas diferenciadas de aprovisionamiento.

Para esta investigación, se tomó como base el archivo denominado “ABC Materia Prima”, el cual contiene una matriz de clasificación de productos utilizados por la empresa objeto de estudio. La metodología aplicada considera variables como **valor por unidad, volumen anual y porcentaje acumulado de inventario**, a partir de las cuales se identifican tres grupos principales:

- **Clase A:** Materias primas de alto valor estratégico y económico, como cortes Premium de carne y bebidas importadas.
- **Clase B:** Insumos de relevancia media, con volúmenes moderados y precios intermedios.
- **Clase C:** Productos de bajo impacto individual, pero alta frecuencia en el consumo, como desechables, condimentos y panadería.

No obstante, se reconoce que en la práctica el valor estratégico de ciertos insumos no siempre se limita a su costo monetario. Existen materiales que, aun teniendo un precio relativamente bajo, pueden ser críticos para la operación debido a factores como:

- **Lead time prolongado:** artículos con tiempos de reposición extensos que requieren mayores niveles de seguridad para evitar quiebres de inventario.
- **Disponibilidad restringida:** insumos cuya reposición depende de un único proveedor o de procesos de importación.
- **Impacto en la continuidad operativa:** productos de bajo costo, pero indispensables para el funcionamiento diario y sin sustitutos inmediatos.

En este sentido, el valor estratégico se amplía hacia un enfoque multidimensional, que incluye no solo el valor en dinero, sino también variables de criticidad operativa, lead time y disponibilidad de suministro. Esta perspectiva permite que la clasificación ABC se adapte mejor a las necesidades reales de la organización y fortalezca la gestión de riesgos de inventario.

Anexo 12. Aplicación del Análisis ABC a la Gestión de Materias Primas

El análisis ABC fue aplicado al inventario de materias primas de la empresa Comida Gorda con el objetivo de clasificar los insumos según su impacto en la gestión del inventario total. Esta técnica permitió establecer políticas diferenciadas de control en función de la importancia de cada producto, priorizando tanto aquellos que representan una mayor proporción del valor económico como los que resultan críticos para la operación diaria.

El documento titulado “ABC Materia Prima” sirvió como insumo base para esta clasificación, contemplando variables como **unidades consumidas, valor por unidad, volumen total de cada ítem y participación porcentual acumulada**. Además, se consideraron factores complementarios que influyen en la gestión de inventarios, tales como:

- **Lead time de reposición:** artículos con tiempos de entrega prolongados, que requieren mantener inventarios de seguridad para evitar quiebres.
- **Disponibilidad restringida:** insumos dependientes de un número limitado de proveedores o de procesos de importación.
- **Relevancia operativa:** productos de bajo costo unitario, pero indispensables para la continuidad del servicio, como panes, desechables y condimentos básicos.

Con base en estos criterios, se establecieron los siguientes rangos:

- **Clase A:** Insumos de mayor valor estratégico, ya sea por su peso económico en el inventario o por la dificultad de su reposición. Se incluyen productos como Pechuga de Pavo Ahumada y Carne Molida Premium, que requieren control estricto y negociación prioritaria con proveedores.

- **Clase B:** Productos de valor e impacto medio, como Costilla Ahumada o Salsas Especiales, que demandan un nivel de control intermedio.
- **Clase C:** Numerosos ítems de bajo valor económico individual, pero de alta frecuencia de consumo y con baja sustituibilidad, como panes de hamburguesa, desechables y condimentos básicos.

La aplicación del análisis ABC permitió identificar oportunidades para **reducir sobrestock en productos de menor impacto económico**, al mismo tiempo que orientar esfuerzos logísticos y financieros hacia los insumos cuya ausencia afectaría de manera directa la continuidad del servicio. Asimismo, la clasificación facilitó la estructuración de políticas de compra diferenciadas y una proyección más precisa de las necesidades futuras.

Anexo 13. Descripción Plan de Compras

1. Introducción al Plan de Compras.

El presente análisis se enmarca en los esfuerzos de optimización operativa de la empresa Comida Gorda, dedicada al sector alimenticio. En este contexto, el Plan de Compras se consolida como una herramienta fundamental para garantizar la disponibilidad de productos, reducir costos de almacenamiento y anticipar necesidades futuras. Su implementación permite alinear las decisiones de abastecimiento con las proyecciones de demanda y los recursos logísticos de la organización.

2. Estructura del Plan de Compras

El plan abarca el comportamiento de consumo histórico de productos desde agosto hasta enero, así como la proyección de demanda futura desde febrero en adelante. Cada artículo está clasificado dentro de una familia (Carne, Embutido, Producto seco, Lácteos, Verduras, Congelados y Desechables), y acompañado de variables clave como:

- Inventario en piso, reservado, en tránsito y pendiente de entrega
- Punto de reorden y stock de seguridad

- Costo unitario por presentación
- Clasificación ABC según su impacto económico o rotación
- Porcentaje de cumplimiento del Forecast del mes en curso

Esta estructura permite interpretar tanto el flujo de consumo como las necesidades de compra con un enfoque dinámico y preventivo.

3. Metodología de Cálculo de Compras

El modelo de planificación utiliza como referencia el caso de la carne molida de cerdo, explicando paso a paso el proceso de cálculo de la compra sugerida. Este se basa en la siguiente fórmula:

Compra sugerida = Stock requerido + Stock de seguridad – Inventario en tránsito.

Se consideran aspectos esenciales como el nivel de servicio deseado (por ejemplo, 0.90 o 0.99), su correspondiente factor estadístico, y el lead time (tiempo en días desde que se hace el pedido hasta que se recibe). La demanda mensual, el stock disponible y las órdenes pendientes conforman las variables principales del modelo.

4. Herramientas de Apoyo Analítico

El plan incorpora el análisis ABC, que permite priorizar aquellos productos con mayor impacto sobre la operación o las finanzas. Asimismo, se calcula el porcentaje de cumplimiento del Forecast, lo que facilita ajustar de forma oportuna las estimaciones de compra ante desviaciones significativas. También se analiza el comportamiento de inventario en sus distintas etapas para garantizar que cada producto cuente con existencias suficientes según su patrón de rotación.

5. Resultados y Aplicaciones

Gracias a este enfoque, la empresa puede:

- Prevenir desabastecimientos en productos de alta rotación
- Ajustar el inventario a la estacionalidad y al consumo real
- Mejorar la precisión presupuestaria mensual

- Tomar decisiones basadas en datos para lograr eficiencia operativa y financiera

El plan también proporciona una base sólida para negociar con proveedores, dado que se conocen con antelación los volúmenes requeridos en cada periodo.

6. Conclusiones

El Plan de Compras de Comida Gorda representa una herramienta de gestión estratégica que facilita la toma de decisiones desde una perspectiva técnica y analítica. Su correcta implementación puede generar ahorros significativos, incrementar el nivel de servicio al cliente y mejorar la competitividad de la empresa. Para maximizar su efectividad, se recomienda revisar periódicamente los parámetros del modelo (como lead time, niveles de servicio y comportamientos de consumo) y realizar ajustes conforme cambien las condiciones del mercado.