



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN LOGÍSTICO INTEGRAL PARA EL
RESTAURANTE OCEAN CLUB, SEDE SACHACA, AREQUIPA, 2024.

AUTORA:

Angela Beatriz Estrada Manche

ASESOR:

Dr. Jafel Granados García

Para la obtención del título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

AREQUIPA - PERÚ

2025

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN LOGÍSTICO INTEGRAL PARA EL RESTAURANTE OCEAN CLUB, SEDE SACHACA, AREQUIPA, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulasalle.edu.pe	2%
2	www.coursehero.com	1%
3	hdl.handle.net	1%
4	repositorioacademico.upc.edu.pe	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
6	upc.aws.openrepository.com	<1%
7	www.researchgate.net	<1%
8	Submitted to Universidad Rey Juan Carlos	<1%

9	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	<1 %
10	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to uacj Trabajo del estudiante	<1 %
12	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
14	Domínguez, Ada Bertha Guerrero Guzmán, Alid Tupayachi Broncano, Roberto Carlos Evaristo Vásquez, Wilmer Alarcón. "Modelo Prolab: Munay Vida, Una Alternativa de Abono Orgánico Para la Agricultura y Jardinería", Pontificia Universidad Católica del Perú (Peru), 2022 Publicación	<1 %
15	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	www.revistasocialfronteriza.com Fuente de Internet	<1 %

18	repository.eia.edu.co Fuente de Internet	<1 %
19	vsip.info Fuente de Internet	<1 %
20	www.usmr.ccoo.es Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
22	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
23	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Ilerna Online Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
26	Submitted to Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid Trabajo del estudiante	<1 %
27	dspace.uazuay.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %

29	repositorio.usil.edu.pe	<1 %
30	Submitted to Universidad Continental	<1 %
31	Trabajo del estudiante	
32	moam.info	<1 %
33	Fuente de Internet	
34	repositorio.uss.edu.pe	<1 %
35	Submitted to Interactiva	<1 %
36	Trabajo del estudiante	
37	biblioteca.ecosur.mx	<1 %
38	Fuente de Internet	
39	repositorio.uide.edu.ec	<1 %
40	Submitted to Interactiva	<1 %
36	Trabajo del estudiante	
37	repository.unad.edu.co	<1 %
38	Fuente de Internet	
39	revistacodigocientifico.itslosandes.net	<1 %
40	Submitted to Universidad EAN	<1 %
36	Trabajo del estudiante	
37	ria.utn.edu.ar	<1 %
38	Fuente de Internet	

41	riull.ull.es Fuente de Internet	<1 %
42	es.unionpedia.org Fuente de Internet	<1 %
43	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.uniremington.edu.co Fuente de Internet	<1 %
45	nanopdf.com Fuente de Internet	<1 %
46	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
47	www.verdaddelpueblo.com Fuente de Internet	<1 %
48	Submitted to CEIPA Fundación Universitaria CEIPA Trabajo del estudiante	<1 %
49	Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana Trabajo del estudiante	<1 %
50	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
51	tdlaboratorio.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

52	www.hdlogistica.com Fuente de Internet	<1 %
53	Arbizu, Tania Lau, Rocio Mogrovejo, Carlos de la Sota, Elba. "Planeamiento de Marketing para el Desarrollo de una Linea de Productos de Tratamiento Corporal con Insumos del VRAEM para la Marca esika", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
54	dspace.esepoch.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
55	organograma-de-la-empresa.esau.lomza.pl Fuente de Internet	<1 %
56	www.infopl.net Fuente de Internet	<1 %
57	R. Harsvardhan, A. Jain, S. Singh, M. Suhaib, S. Bose. "Improving Administrative Processes in a Trauma Centre: Lean and Pareto Approach", Journal of Healthcare Quality Research, 2026 Publicación	<1 %
58	fdocuments.es Fuente de Internet	<1 %
59	repositorio.ucss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

60	www.prnewswire.com	<1 %
61	www.przetargi.info	<1 %
62	www.vse.cz	<1 %
63	1library.co	<1 %
64	Puron Cid, Gabriel. "Extending structuration theory: A study of an IT-enabled budget reform in Mexico", Proquest, 20111003 Publicación	<1 %
65	dspace.uevora.pt	<1 %
66	dspace.ups.edu.ec	<1 %
67	hr.bookmate.com	<1 %
68	http://200.68.0.6/modulos/noticias/constructor/detalle_id_noticia=8866&esc=generico&xsl=articulo_generico	<1 %
69	noharm-global.org	<1 %
70	publicacionescd.uleam.edu.ec	<1 %

71	rein.umcc.cu	<1 %
72	repositorio.continental.edu.pe	<1 %
73	repositorio.puce.edu.ec	<1 %
74	repositorio.unc.edu.pe	<1 %
75	repositorio.uncp.edu.pe	<1 %
76	repositorio.unjbg.edu.pe	<1 %
77	repositorio.uta.edu.ec	<1 %
78	repository.unimilitar.edu.co	<1 %
79	scripta.up.edu.mx	<1 %
80	www.computrabajo.com.mx	<1 %
81	www.consumer.es	<1 %
82	www.grafati.com	<1 %

83	www.ictsd.com Fuente de Internet	<1 %
84	www.mba.udel.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
85	www.polodelconocimiento.com Fuente de Internet	<1 %
86	www.theinsightpartners.com Fuente de Internet	<1 %
87	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 26 (2010)", Brill, 2014 Publicación	<1 %
88	Basurto Torres, Adriana Evangelista Zevallos, Cecilia Carol. "Relacion entre el Rendimiento en los Procesos Cognitivos de la Lectura y el Nivel de Logro Alcanzado en el Curso de Comunicacion, en Ninos de Segundo y Tercer Grado de Primaria de Una Institucion Educativa Privada del Distrito de Villa Maria del Triunfo.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	<1 %
89	Belling Rebeca, Ampudia Milagros del Carmen, Cabrera Espinoza Alfredo Teófilo, Tovar Quispe Antony Francisco et al. "Modelo Prolab: Raphipack, Proyecto	<1 %

Ecosostenible de Accesorios Personales a
Base de Papel Reciclado Lavable", Pontificia
Universidad Católica del Perú (Peru)

Publicación

-
- 90 P. Mage. "Modeling and Simulation of Active Node", IEEE Latin America Transactions, 12/2005 <1 %
- 91 Perez, Lizzette. "Revitalización de la cultura empresarial: Exploración de las estrategias de "low-cost" y su implicación en factores de higiene y factores motivacionales para la permanencia en el empleo en escenarios "post-crisis""", Universidad Ana G Mández - Gurabo, 2025 <1 %
- 92 Submitted to Universidad de Cádiz <1 %
- Trabajo del estudiante
-
- 93 dreams-puerto-aventuras-hotel.booked.mx <1 %
- Fuente de Internet
-
- 94 editoraartemis.com.br <1 %
- Fuente de Internet
-
- 95 issuu.com <1 %
- Fuente de Internet
-
- 96 prezi.com <1 %
- Fuente de Internet

97	repositorio.uarm.edu.pe	<1 %
98	repositorio.unap.edu.pe	<1 %
99	repositorio.unheval.edu.pe	<1 %
100	tesis.pucp.edu.pe	<1 %
101	tesis.ucsm.edu.pe	<1 %
102	tesis.unap.edu.pe	<1 %
103	theibfr.com	<1 %
104	www.dspace.uce.edu.ec:8080	<1 %
105	www.isotools.org	<1 %
106	www.maximise.cl	<1 %
107	www.monografias.com	<1 %
108	www.scielo.br	<1 %

- 109 www.slideshare.net <1 %
Fuente de Internet
- 110 www.uji.es <1 %
Fuente de Internet
- 111 "Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 27 (2011)", Brill, 2015 <1 %
Publicación
- 112 Barandiaran Sanchez, Moises Javier | Chavez Campodonico, Guillermo Rafael | Coello de la Puente, Augusto Jorge | Calderon Martell et al. "Plan Estrategico del Sector Automotriz en el Peru : Vehiculos Ligeros y Comerciales.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 <1 %
Publicación
- 113 International Commission on Large Dams. "Twenty-Eighth International Congress on Large Dams: Vingt-Huitième Congrès International Des Grands Barrages", CRC Press, 2025 <1 %
Publicación
- 114 Vicente Galagarza, Liset Fanny. "Modelo Prolab: Nutriniño una Plataforma de Venta de Productos Con Alto Valor Nutricional para Niños.", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru), 2024 <1 %

Publicación

115	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
116	leanmanufacturing10.com Fuente de Internet	<1 %
117	www.investigarmqr.com Fuente de Internet	<1 %
118	"Human Interaction, Emerging Technologies and Future Systems V", Springer Science and Business Media LLC, 2022 Publicación	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

Dedicatoria

La dedicatoria más grande es para mi Mamá Betty, quien siempre se preocupaba mucho por mis estudios y por mi futuro. Ahora me doy cuenta de que, en realidad, eso es lo único que nos acompaña por el resto de nuestras vidas y, si no es todo, casi lo es.

La segunda dedicatoria es para mi Papito Mario, Papito Ricardo y mi querido Pulpín, tres seres queridos que me acompañan siempre.

La tercera dedicatoria es para las personas que, por bendición de Dios, me acompañan hasta el día de hoy, y rezo para que sea así por mucho tiempo más: mis padres, Sandra y Ricardo; Mamita Olga; mis hermanos, Brenda y Alejandro; y mis bebés Tytan, Mikayla y Michael que me regalan la felicidad incomparable que traen al mundo con tan solo existir. Gracias a toda mi familia, quienes me apoyaron en este trabajo de maneras inimaginables. Los amo profundamente.

“...No recuerdes los momentos malos; quédate solo con los aprendizajes que obtuviste. Piensa en tu presente, en ti, en los tuyos; en lo que quieras y lo que tienes, tus metas y sueños... Olvida todo aquello que te tiene atada a no poder disfrutar y si aprendes a eliminar eso de tu vida, créeme: tú cambiarás, para bien; para las personas a las que amas y para quienes te importan, pero aún más importante, para ti y para tu felicidad. Entre menos tristezas pienses y superes, más cosas podrás disfrutar de tu día a día de una manera enormemente maravillosa. Y eso... ¡eso es vivir tu vida al máximo!”

— Gerardo Enrique Padilla Manrique (Poeta, 2018)

Tabla de contenido

Resumen	i
Abstract	iii
CAPÍTULO I: Introducción	1
1.1 Planteamiento del problema de investigación	1
1.2 Objetivos	4
1.3 Viabilidad	5
1.4 Limitaciones	6
1.5 Justificación	6
CAPÍTULO II: Contextualización del Proyecto	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Fundamentos teóricos	17
CAPÍTULO III: Contextualización del Proyecto de Inversión	30
3.1 Análisis del sector	30
CAPÍTULO IV: Investigación Interna	53
4.1 Diagnóstico de la empresa	53
4.2 Análisis general	70
4.3 Establecimiento de base de mejora	72
CAPÍTULO V: Estudio Técnico	73
5.1 Tamaño	73
5.2 Localización	73
5.3 Procesos logísticos	75
5.4 Operaciones y procesos de la empresa	94

5.5 Diseño de propuesta	95
CAPÍTULO VI: Estudio Organizacional	96
6.1 Información de la empresa	96
6.2 Estructura de la empresa	98
6.3 Descripción de funciones	99
CAPÍTULO VII: Estrategias del Plan Logístico Integral	104
7.1 Estrategia de proveedores formales	104
7.2 Estrategia de gestión responsable de residuos	107
7.3 Estrategia de mejora de almacén	112
7.4 Estrategia de implementación de sistema para almacenamiento y producción	119
7.5 Propuesta de manual logístico de procesos	123
Capítulo VIII: Estudio Económico y Financiero	125
8.1 Costeo del plan	125
8.2 Balance de ingresos y egresos de la empresa	126
8.3 Plan económico	129
8.4 Estado de ganancias y pérdidas	129
8.5 Evaluación económica	132
Conclusiones	138
Recomendaciones.	141
Referencias	143
Apéndice	154
Apéndice 1.	154
Apéndice 2.	160

Apéndice 3.

166

Apéndice 4.

167

Índice de Tablas

Tabla 1	Concepciones de la logística	17
Tabla 2	Actores en la logística integral	19
Tabla 3	Elementos influyentes en el servicio al cliente	23
Tabla 4	Modelos de distribución	24
Tabla 5	Impacto del plan logístico	27
Tabla 6	Tipos de mejoras	28
Tabla 7	Fuerzas de Porter	40
Tabla 8	Análisis EFE	48
Tabla 9	Análisis EFI	49
Tabla 10	Matriz FODA	50
Tabla 11	Tabla de Agrupación de Pareto	51
Tabla 12	Alfa de Cronbach	54
Tabla 13	Calificación de las causa de retrasos según área	64
Tabla 14	Calificación de la limpieza de las áreas	65
Tabla 15	Percepción de efectividad de comunicación entre áreas	66
Tabla 16	Entrevista 1	67
Tabla 17	Entrevista 2	69
Tabla 18	Perfil del gerente general	99
Tabla 19	Perfil del gerente de piso	99
Tabla 20	Perfil de supervisor	100

Tabla 21	Perfil de asistente de supervisor	100
Tabla 22	Perfil de jefe de cocina	101
Tabla 23	Perfil de jefe de barra	101
Tabla 24	Perfil de jefe mozos	102
Tabla 25	Perfil de jefe de seguridad	102
Tabla 26	Perfil de limpieza y mantenimiento	103
Tabla 27	Estrategia de proveedores formales	100
Tabla 28	Matriz de evaluación de proveedor	105
Tabla 29	Presupuesto de estrategia de proveedores formales	106
Tabla 30	Cronograma estrategia de proveedores formales	107
Tabla 31	Estrategia de gestión responsable de residuos	107
Tabla 32	Presupuesto de estrategia de gestión responsable de residuos	111
Tabla 33	Cronograma de estrategia de gestión responsable de residuos	111
Tabla 34	Estrategia de mejora de almacén	112
Tabla 35	Kardex manual de productos de almacén	117
Tabla 36	Presupuesto de estrategia de mejora de almacén	118
Tabla 37	Cronograma de estrategia de mejora de almacén	118
Tabla 38	Estrategia de implementación de sistema operativo	119
Tabla 39	Plantilla de egreso de productos de almacén frío y seco	120
Tabla 40	Presupuesto de estrategia de implementación de sistema operativo	122
Tabla 41	Cronograma de estrategia de implementación de sistema operativo	122
Tabla 42	Funciones logísticas	124

Tabla 43	Costeo del plan	125
Tabla 44	Ingresos mensuales	126
Tabla 45	Proyección de ingresos	127
Tabla 46	Total de egresos anuales	127
Tabla 47	Proyección de egresos anual	127
Tabla 48	Total de egresos mensuales	128
Tabla 49	Estado de ganancias y pérdidas anuales	129
Tabla 50	Estado de ganancias y pérdidas mensual	131
Tabla 51	Flujo de caja económico trimestral	132
Tabla 52	Datos de tasa de descuento	134
Tabla 53	Periodos y flujos de la inversión	136

Índice de Figuras

Figura 1 Gestión de la Cadena de Suministros (GCS)	22
Figura 2 Cadena de valor de Ocean Club	45
Figura 3 Diagrama de Pareto	52
Figura 4 Diagrama de Ishikawa de la empresa Ocean Club	53
Figura 5 Porcentajes de colaboradores según área	55
Figura 6 Edad de los colaboradores	55
Figura 7 Áreas en las que el personal ha recibido capacitación	56
Figura 8 Percepción de claridad y accesibilidad de procedimientos según el área	57
Figura 9 Sistemas actuales para entradas y salidas de almacén según el área	58
Figura 10 Sistema digital de gestión actual	59
Figura 11 Entregas de pedidos en tiempo estimado	60
Figura 12 Tiempos promedio de entrega de pedidos en días de alta afluencia	61
Figura 13 Principales motivos de queja	62
Figura 14 Control de inventario y actualización de registros	62
Figura 15 Frecuencia de falta de insumos o productos claves durante el servicio	63
Figura 16 Percepción de frecuencia de incumplimientos de procedimientos	64
Figura 17 Percepción de problemas con separación de residuos orgánicos o inorgánicos	66
Figura 18 Ubicación geográfica amplia de la empresa Ocean Club	74
Figura 19 Ubicación geográfica de la empresa Ocean Club	75
Figura 20 Flujograma de abastecimiento de productos alimenticios	76

Figura 21 Flujograma de abastecimiento de bebidas embotelladas	78
Figura 22 Flujograma de almacenamiento	80
Figura 23 Flujograma operativo en cocina	82
Figura 24 Flujograma operativo en barra	83
Figura 25 Flujograma de distribución en local	85
Figura 26 Flujograma de distribución o “delivery”	87
Figura 27 Flujograma de distribución de residuos	88
Figura 28 Planos y zonas de Ocean Club	89
Figura 29 Flujograma de actividades generales	94
Figura 30 Diseño del plan de mejora	95
Figura 31 Organigrama de la empresa	98
Figura 32 Elección de empresa de gestión responsable de residuos	108
Figura 33 Gestión responsable de residuos	110
Figura 34 Almacén 2- de abarrotes (productos de limpieza y secos) actualmente	113
Figura 35 Almacén 3- de fríos actualmente. Zona 1.	113
Figura 36 Almacén 3- de fríos actualmente. Zona 2.	114
Figura 37 Almacén 3- de fríos actualmente. Zona 3.	114
Figura 38 Almacén de secos y fríos	115
Figura 39 Almacén de festividades y repuestos, y productos de limpieza	116
Figura 40 Flujograma general actualizado de procesos logísticos	123

Resumen

La investigación denominada “Propuesta de diseño de un plan logístico integral para el restaurante Ocean Club - sede Sachaca, Arequipa, 2024,” en el cual se definió como objetivo general, el diseñar un plan logístico integral para un restaurante en Arequipa, puesto que es necesario optimizar los procesos de la empresa para ser más eficientes y competitivos en el mercado.

La investigación tuvo como población a los colaboradores del restaurante Ocean Club, para ello la metodología que se sigue para la propuesta en la empresa, fue el de realizar primero un análisis situacional a la empresa, donde se emplea el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), análisis AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Tecnología) y análisis la cadena de valor para determinar los procesos de mejorar. También se realizó un sondeo con un cuestionario a los trabajadores recurrentes de la empresa y entrevistas a la gerencia de la empresa, recopilando así las falencias que se tuvo en lo correspondiente a la logística que impacta en la operatividad de la empresa, con esto se identificó de manera más puntual y específicas las brechas en la empresa y generando así una propuesta más adecuada en lo correspondiente a las mejoras de procesos implicados en la logística (Abastecimiento, Almacenamiento, Distribución y Control).

Con esta información se logró proponer cuatro actividades principales; la primera es sobre gestión de proveedores generando asegurándose de obtener proveedores más confiables y legales, para el aseguramiento de la calidad, envíos, precios y control contable, la segunda es sobre una reorganización (layout) y control de los almacén de fríos, secos y de limpieza así como de una mejor gestión y cuidado de insumos, el tercero es la implementación de un sistema integral de pedidos, comandas, inventario y ventas (cobranza), estandarizando mejor las recetas para un mayor control

de las entradas y salidas de insumos y la cuarta es la gestión de residuos (inorgánicos, orgánicos y especiales), separándolo y teniendo una empresa de manejo de residuos con lo que se reduce la huella de carbono de la empresa.

Con estas acciones se realizó su costo unitario y total dando así una inversión total de 9,063.00 soles, que se asumirá por completo por la empresa al no ser un monto muy elevado, con esto se realizó pruebas de viabilidad económica, con lo que se dio un Valor Actual Neto (VAN) positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR), por encima de la tasa de descuento, un Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de menos de seis meses (4 meses y 6 días), por lo mediante estos valores se puede definir que es un proyecto viable y que generará valor a la empresa. Concluyendo que, la propuesta de logística integral para el restaurante Ocean Club, es viable tanto operativamente como económico, debido a que generar una mejora en los procesos internos, específicamente a los operativos, dando mejores condiciones para los trabajadores que esto se verá reflejado en una mejor atención y mejora en los platillos, dejando una mejor satisfacción a los clientes externos.

Palabras clave: logística, logística integral, propuesta de mejora, restaurante.

Abstract

The research project, titled "Proposal for the design of a comprehensive logistics plan for Ocean Club Restaurant - Sachaca Branch, Arequipa, 2024," in which the general objective of designing a comprehensive logistics plan for a restaurant in Arequipa, is given the need to optimize the company's processes to be more efficient and competitive in the market.

The research focused on the employees of the Ocean Club restaurant as the study population. The methodology used for the proposal in the company began with a situational analysis, employing the PEST analysis (Political, Economic, Social, and Technological), the AMOFHIT analysis (Administration, Marketing, Operations, Finance, Human Resources, and Technology), and the value chain analysis to identify processes requiring improvement. A survey was also conducted using a questionnaire applied to recurrent employees, along with interviews with the company's management. This allowed the identification of gaps related to logistics that affect the company's operations, enabling a more precise and specific recognition of deficiencies and the development of a more suitable proposal to improve the logistics-related processes (Supply, Storage, Distribution, and Control).

Based on this information, four main activities were proposed. The first involves supplier management, ensuring the selection of more reliable and legally compliant suppliers to guarantee quality, shipments, pricing, and accounting control. The second focuses on reorganizing the layout and improving the control of cold, dry, and cleaning supply storage, as well as enhancing the management and care of inputs. The third consists of implementing an integrated system for orders, tickets, inventory, and sales (billing), along with better standardization of recipes to strengthen input tracking. The fourth activity involves waste management (inorganic, organic, and special waste),

ensuring proper separation and coordination with a waste management company, thereby reducing the organization's carbon footprint.

The costs of these actions were calculated, yielding a total investment of 9,063.00 soles, which the company will fully assume due to the relatively low amount. Economic viability tests showed a positive Net Present Value (NPV), an Internal Rate of Return (IRR) above the discount rate, and a Payback Period of less than six months (4 months and 6 days). These results indicate that the project is viable and will generate value for the company. In conclusion, the comprehensive logistics proposal for Ocean Club restaurant is both operationally and economically feasible, as it enhances internal processes—particularly operational ones—providing better working conditions for employees, which will be reflected in improved service quality and food preparation, ultimately leading to higher customer satisfaction.

Keywords: logistics, integrated logistics, improvement proposal, restaurant.

Capítulo I

Introducción

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Las empresas para lograr el cumplimiento de la rotación de sus productos o servicios (ventas) tienen que gestionar de manera correcta su cadena de suministro para que cuenten con lo necesario al momento de entregar lo pactado con su cliente, por ello la logística cumple un papel fundamental en la operatividad de toda empresa, el flujo de actividades de la logística se reparten en lo estratégico, que genera las directrices a cumplir y en lo operario, que se encarga de ejecutar lo planeado (Galindo, López, Lozano, Puello y Morales, 2019).

Las funciones principales que se trabajan en la logística son; el abastecimiento, el almacenamiento y la distribución, sin embargo, la logística también interfiere en los procesos comunicativos de forma vertical y horizontal, así como en el *feedback* del consumidor, generando con ello un enfoque al cliente, quien es el actor principal para la rotación de las existencias en la organización (Baquero, V., 2021). Por ello se tiene que generar una infraestructura adecuada para el cumplimiento de estos procesos tan relevantes para finalizar la venta del bien o servicio (Pérez, G. y Sanchez, R., 2019).

La implementación de un control logístico en las áreas de las organizaciones trae beneficios, tanto desde el punto operacional y empresarial, como en la satisfacción del cliente (Pérez, G. y Sanchez, R., 2019). La falta de planificación en la gestión de la logística de las organizaciones, también acarrea sobre costos que influyen negativamente en la rentabilidad de las empresas (Laura, P. y Rossi, H., 2022).

Al implementar procesos definidos con gestión logística, las empresas tienden a mejorar su productividad (Coronel, M. y Cortez, B., 2023), ya que revisan y optimizan

la ejecución de las tareas, actividades y procesos que se generan en la empresa, así como también se implementan herramientas tecnológicas para el soporte de estos procesos. Estas herramientas apoyan lo operativo y a la vez generan una mayor rentabilidad, dando más valor añadido a los procesos de la empresa (Balza, F. y Cardona, A., 2020).

El sector gastronómico, representado fuertemente por el subsector de restaurantes en el 2023, tuvo un crecimiento del 2,56% y que, para enero del 2024, creció un 1,45% en razón de enero del año pasado (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. 2024), donde los restaurantes turísticos son la fuente mayoritaria de este crecimiento, así como uno de los subsectores más generadores de puestos de trabajo (Banco Central de Reserva del Perú, 2024).

Con los diversos premios obtenidos en los últimos años, por los restaurantes peruanos, Perú se convirtió en uno de los países con mayor reconocimiento gastronómico a nivel Latinoamérica y mundial (Diario El Comercio, 2023), por lo que despertó el interés de muchos empresarios, así como de muchos comensales. La creación y generación de nuevos conceptos, ambientes e ideas innovadoras, motiva a tener un sector con bastante dinamismo para la constante mejora tanto de sus platos como de sus procesos, actividades y tareas.

La generación de una red logística en base a una gestión sólida y consolidada de esta, en los restaurantes tendría un impacto alto en la productividad y por ende una mayor satisfacción en los clientes finales que buscan siempre la mejor opción. La gestión logística en restaurantes permite generar un diferencial con la competencia, en mypes la gestión logística tiene una influencia significativa con la competitividad (Rodríguez, V. 2019), por esto si se quiere generar un valor diferencial en los procesos para dar un resultado más satisfactorio a los clientes, se tiene que incurrir en mejoras

logísticas. Además, la integración de mejoras en las distintas fases de la logística en las empresas incurre en un planteamiento de mejora de manera general e integral, donde se optimizaría cada fase y está de manera secuencial por lo que daría una mejora en los procesos que aumentaría el valor agregado a la producción y con esto a la empresa.

En el restaurante Ocean Club, se hace necesario una optimización en su gestión logística, puesto que hay diversas tareas y actividades, que no son ejecutadas de manera correctas por los colaboradores, esto por diversos motivos; entre ellos y el principal es la falta de control en los procedimientos, esto causado por la falta de organización que se tiene puesto que toman tiempos extensos en las ejecución de las actividades, lo que también desemboca en la falta de compromiso en la correcta realización en las funciones de los colaboradores, con esto, generando faltantes y mermas en los productos, lo que conlleva a sobrecostos y sobretiempos para la reposición de éstos, alterando toda la cadena de suministros y afectando también la satisfacción al consumidor final. Las falencias son generadas en el incumplimiento de los procesos productivos, que está inmerso en los procesos logísticos.

Por ello la implementación de un plan logístico integral se considera oportuno ya que será una guía documental de procesos, actividades y tareas a disponibilidad de los trabajadores operativos como estratégicos, que influenciará a la correcta gestión logística y empresarial, implementando y optimizando los; protocolos, procesos, actividades, tareas y herramientas para llevar un mejor control en todas las áreas y subáreas que influyen directamente con la logística de la empresa, siendo así más competente y eficiente en sus quehaceres diarios, comprometiendo a los colaboradores a ser más eficientes, eficaces y priorizando la satisfacción del cliente.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo General*

- Diseñar una propuesta de un plan logístico integral, optimizando los procesos internos del restaurante Ocean Club sede Sachaca, 2024.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

- Analizar la realidad empresarial del área logística de la empresa (planeación, abastecimiento, almacenamiento, producción y distribución), viendo las actividades que presentan más errores e inconvenientes en la correcta realización del proyecto.
- Determinar los problemas logísticos más significativos de cada proceso principal (abastecimiento, almacenamiento, producción y distribución), ponderando y priorizando las actividades o tareas que influyen en la creación de inconvenientes.
- Identificar los posibles métodos, instrumentos y/o herramientas a implementar para la mejora, eligiendo en base a estudios ya realizados que tengan una similar naturaleza a la de esta investigación.
- Rediseño de procesos logísticos del restaurante, acorde a las necesidades y falencias encontradas, especificando las mejoras, las herramientas para el soporte de los procesos y las actividades en el logro como las actividades para su corroboración de la ejecución, a su vez proponiendo indicadores que posean la periodicidad de contabilización y de análisis para la medición del avance del plan.
- Elaborar un manual de procesos logísticos, juntando todos los procesos optimizados, explicado de forma estructurada entendible y específica para la correcta realización de los procesos.

- Identificar los costos de cada metodología, herramientas y equipos que se incurran en el plan, costeando los precios de manera online.
- Analizar los costos a incurrir en la inversión del plan, si serán retornables en un periodo de tiempo razonable y si estos costos traerán beneficios operativos en la empresa.

1.3 Viabilidad

La viabilidad económica dependerá y será costeada por parte de la autora del proyecto de investigación, el cual incluirá desde la recolección de información de fuentes primarias y secundarias, como recolección y ejecución de encuestas o tomas de información en el objeto de estudio, como también por los materiales, equipos y hasta el desplazamiento para lo antes mencionado. La empresa evaluará la financiación e implementación de la propuesta.

La viabilidad de tiempo, dentro del cual se pretende desarrollar la investigación incluye desde la recolección de data secundaria, análisis de esta, así como la planificación de la recolección de data primaria, para su posterior análisis, con esto creando la ejecución del plan integral de logística, para la formulación de la propuesta en un tiempo real para la realización de este, por ello se pretende tener el proyecto en su fase final en cinco (5) meses hábiles, considerándose un tiempo prudente para toda la ejecución del proyecto.

La viabilidad de accesibilidad de la información, es buena ya que se encuentran varias informaciones secundarias que son academias y revisadas por pares, que proporcionan información de calidad para la esquematización del proyecto. Se cuenta también con accesibilidad a la información interna de la empresa, para la recolección de

datos y posteriores análisis internos, por ello se expresa que se tiene disponibilidad y accesibilidad en la información a necesitar.

1.4 Limitaciones

En la investigación las mayores limitaciones, están en la recolección de información primaria, ya que se recogerá la información de colaboradores que estén en el restaurante, por lo que se entrara en un espacio personal que muchas personas son renuentes con. Además de que solo se tomará en cuenta la información brindada por los colaboradores y no habrá *feedback* por parte del cliente.

La limitación por tamaño del local también presenta desafíos ya que actualmente el restaurante cuenta con muchas áreas de abastecimiento, almacenamiento, producción y distribución.

1.5 Justificación

El presente trabajo se justifica académicamente ya que se desea aumentar la literatura académica con respecto a la generación de planes de mejora enfocados al área logística, identificando nuevas oportunidades de mejora en base a la actual literatura encontrada.

De igual manera, se identifica que el trabajo se justifica de manera práctica, ya que se plantea mejorar la situación operativa de la empresa restaurante “Ocean Club” a través de varias implementaciones a lo largo de su área logística. Lo que no solo beneficiaría a la empresa, en la reducción de tiempos y optimización de procesos, si no también, a los clientes ya que tendrían beneficios indirectos y directos.

Así también la investigación se justifica de manera social ya que, con la implementación de herramientas y reestructuración de procesos en la empresa, se podrá

optimizar las compras, evitando la merma y reduciendo el desperdicio de alimentos, lo que apoya a la gestión ambiental que tiene la empresa.

Capítulo II

Contextualización del Proyecto

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

El artículo de Ruiz, Veloza y Fuentes (2021), titulado “Desarrollo de un Plan de Logística Interna para la Distribución y Almacenamiento de Mercancía en la Bodega de Technology World Group S.A.S.”, desarrollado en Colombia, tuvo como eje central la necesidad de reestructurar los procesos internos de logística en la empresa Technology World Group S.A.S., la cual presentaba deficiencias en la distribución y almacenamiento de mercancías, reflejadas en recorridos innecesarios, ausencia de estandarización y un layout que no favorecía el flujo operativo. El problema identificado giró en torno a la ineficiencia de los procesos y al impacto que ello generaba en los tiempos y costos de operación. El objetivo principal fue diseñar e implementar un plan de logística interna mediante cinco etapas y quince actividades, aplicando metodologías de análisis de procesos, reorganización del espacio físico, diagramación y evaluación operativa. Los resultados obtenidos mostraron una mejora significativa en la organización interna, optimizando el layout y dotando a la empresa de un sistema más eficiente. Desde la perspectiva teórica, el estudio respalda la idea de que las metodologías y modelos logísticos fortalecen la estructura operativa, aspecto ampliamente discutido en investigaciones previas sobre optimización en almacenes y centros de distribución. Su enfoque se alinea con estudios estructurados que asumen la logística interna desde una visión sistémica, integrando herramientas prácticas y modelos teóricos. El aporte del antecedente a la presente investigación radica en la consistencia metodológica que ofrece para analizar, reorganizar y mejorar procesos logísticos, especialmente en la distribución interna y la gestión del espacio, factores

fundamentales para entender y proponer soluciones dentro del sector gastronómico u otros giros empresariales.

La autora Parra, H. (2022), como describe en su tesis titulada “Análisis del proceso logístico en el restaurante Hellen Parra SA,” en Colombia, identificando como principal problema la falta de estandarización en las actividades operativas y la ausencia de una estructura clara para el manejo del abastecimiento, almacenamiento y control de insumos. El estudio planteó como objetivo evaluar la situación interna y externa del restaurante, identificar su proceso logístico mediante herramientas de recolección de datos y finalmente reconocer los problemas más relevantes que afectan su rendimiento. Se utilizaron entrevistas, análisis documental, revisión de indicadores y herramientas cualitativas para mapear los procesos. Los resultados evidenciaron desorden operativo, brechas en la planificación de compras y falta de alineación entre áreas, lo que dificulta la eficiencia y la toma de decisiones. Desde la perspectiva teórica, este estudio se suma a la literatura que analiza la logística en restaurantes como un proceso integral que involucra aprovisionamiento, almacenamiento y gestión del servicio, demostrando que el ordenamiento de procesos permite reducir ineficiencias. Investigaciones previas han abordado la logística gastronómica desde perspectivas operativas, administrativas y de servicio, por lo que este estudio amplía la comprensión desde un enfoque diagnóstico y correctivo. El aporte principal a la investigación actual se encuentra en la claridad metodológica para el levantamiento de procesos logísticos y en las recomendaciones orientadas a la estandarización operativa, aspectos clave para mejorar la eficiencia en negocios de alimentos.

En el artículo de investigación denominado “Procedimiento para el abastecimiento de materia prima en la industria restaurantera” de los autores; Montañez, M., Canto, J., González, K., Balancán, A. & Lamban, P. (2019), en México, parte del

reconocimiento de un problema común en la industria restaurantera: la ineficiencia en el abastecimiento de materia prima y la falta de procedimientos estandarizados que permitan garantizar disponibilidad, calidad y control de inventarios. Los autores identificaron como problema central la variabilidad en los procesos de compra, el escaso control de inventarios y la ausencia de un método estructurado para gestionar la demanda. El objetivo fue establecer un procedimiento eficiente para el abastecimiento de los materiales principales, para lo cual se emplearon entrevistas, análisis documental, modelos de demanda dependiente e independiente y herramientas como diagramas de flujo para representar el proceso. Los resultados permitieron seleccionar un modelo de inventarios coherente con las operaciones y definir actividades de cierre que consolidan el proceso logístico. Desde una perspectiva académica, este estudio se enmarca en investigaciones que abordan la logística desde el punto de vista de la normalización y el uso de herramientas visuales para mejorar la comprensión del flujo operativo. Además, aporta evidencia sobre la importancia del análisis cuantitativo y cualitativo para gestionar el abastecimiento, elemento ampliamente estudiado en cadenas de suministro. Su principal contribución para esta investigación es el marco teórico sobre gestión de inventarios y abastecimiento en restaurantes, así como la demostración de que el uso de modelos analíticos permite mejorar la pertinencia operativa y la participación del personal en los procesos logísticos.

2.1.2 Antecedentes nacionales

En la investigación denominada “Plan de gestión logística integral para incrementar la rentabilidad de la Constructora Santalia SAC”, de los autores, López, L. y Rivas, H. (2020), en Lima – Perú se desarrolló con el objetivo de elaborar un plan de gestión logística integral que permitiera incrementar la rentabilidad de la empresa Constructora Santalia SAC, ubicada en Perú. El problema identificado se basó en la

existencia de altos costos operativos derivados de mermas, deterioros y falta de control en los procesos logísticos que conforman la empresa. Para abordar esta situación, los autores utilizaron entrevistas, checklists y análisis de cada subárea logística, estableciendo un diagnóstico completo de los problemas. Los resultados alcanzados demostraron que la implementación de planes, controles y homologaciones permitió reducir costos y aumentar la rentabilidad. Desde la perspectiva académica, la investigación se integra a estudios nacionales que han analizado la importancia de la logística integral como herramienta estratégica para mejorar los indicadores económicos. La literatura previa ha abordado la logística desde perspectivas operativas, financieras y administrativas, lo que coincide con el enfoque adoptado por los autores al integrar todas las subáreas involucradas. Este antecedente contribuye al presente estudio al ofrecer un marco de referencia para diseñar un plan logístico completo, mostrando cómo la integración de procesos y controles puede generar impactos directos en el desempeño económico y operativo de cualquier empresa, incluyendo las del sector gastronómico.

En la investigación realizada por, Guerra, A. (2019), denominada; “Implementación de un sistema de gestión logística que asegure la optimización de los recursos y rentabilidad de la empresa gastronómica” en Lima – Perú., centra su análisis en una empresa gastronómica peruana que enfrentaba dificultades para gestionar adecuadamente la información y optimizar sus procesos logísticos. El problema identificado fue la falta de datos precisos y actualizados, lo cual impedía realizar análisis técnicos eficientes y afectaba las decisiones estratégicas. El objetivo propuesto consistió en implementar un sistema de gestión logística que permitiera mejorar la eficiencia y optimización de los recursos. Para ello, se emplearon encuestas y entrevistas dirigidas tanto a colaboradores operativos como estratégicos. Los resultados

demonstraron que la implementación del sistema permitió una mejora continua, gracias a la mayor disponibilidad de información y la posibilidad de tomar decisiones oportunas. En el ámbito teórico, este estudio se integra a investigaciones nacionales que han estudiado la digitalización, los sistemas ERP y la gestión de la información como elementos clave para el fortalecimiento de la logística empresarial. La literatura previa analiza la importancia de los datos como soporte para la optimización de procesos, lo cual coincide con el enfoque adoptado en esta investigación. El aporte relevante para el presente estudio radica en evidenciar la necesidad de sistemas logísticos estructurados que permitan un manejo adecuado de la información, fundamental para la toma de decisiones y la mejora operativa, particularmente en el sector gastronómico.

En la investigación denominada “Propuesta de mejora en la gestión logística para reducir los costos operativos en un restaurante turístico”, por la autora Arias, A. (2022) de Cusco – Perú, desarrollada en un restaurante turístico de Perú, identificó como principal problema la existencia de costos operativos elevados derivados de la falta de stock adecuado, el desorden en las áreas operativas y la deficiente gestión de proveedores. El objetivo planteado consistió en evaluar el impacto de una propuesta de mejora logística sobre los costos operativos de la empresa. Para ello, la autora utilizó un cuestionario, fichas de análisis documental, observación directa y herramientas como el diagrama de Ishikawa y diagramas de flujo. Los resultados permitieron identificar tres causas principales que afectaban la eficiencia: carencia de stock, desorden y ausencia de control de proveedores. Luego se elaboró un plan de capacitación para mejorar el conocimiento del personal y fortalecer la gestión interna. Desde el punto de vista teórico, este estudio se vincula con investigaciones que analizan los costos operativos desde una perspectiva logística, destacando que las fallas en el abastecimiento y el orden pueden generar sobrecostos considerables. La literatura resalta la relevancia del

control de proveedores, la capacidad del personal y la estandarización de procesos, lo que coincide con los hallazgos de este estudio. Su contribución a la presente investigación radica en la identificación de focos de sobrecostos y en la demostración de que la capacitación del personal es una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia logística.

En la tesis denominada “Propuesta para mejorar el desempeño de la gestión de inventarios de una cadena de comida rápida” de los autores; Osorio, E., Seminario, L. & Silva, L. (2018), en Lima – Perú, aborda la problemática de la gestión ineficiente de inventarios dentro de una cadena peruana de comida rápida, donde se evidenciaban excesos de inventario, falencias en la proyección de la demanda y dificultades en la comunicación entre áreas operativas. El objetivo de la investigación fue diseñar un plan de mejora en la gestión de inventarios que permitiera optimizar el flujo logístico de los ítems. Para ello, los autores utilizaron herramientas como Value Stream Mapping y Rethinking the Supply Chain, métodos ampliamente reconocidos en la literatura para analizar los flujos de valor y replantear operaciones logísticas. Los resultados confirmaron que el modelo propuesto, basado en una adecuada proyección de la demanda, permitiría reducir inventarios y generar impacto económico positivo. Desde el enfoque teórico, este estudio se inserta en la literatura que analiza los inventarios como un elemento central de la cadena de suministro, destacando la importancia de la demanda proyectada, el flujo de materiales y la integración entre áreas. La investigación se alinea con perspectivas cuantitativas, analíticas y operativas de la gestión logística. Su aporte al estudio actual radica en proporcionar métodos avanzados para el análisis del flujo logístico y la planificación de inventarios, lo cual es esencial para comprender el comportamiento del abastecimiento en empresas gastronómicas.

2.1.3 Antecedentes locales

La investigación denominada “Implementación de un Sistema de Gestión de la Cadena de Suministros en una Empresa Comercializadora, con la Finalidad de Reducir Pérdidas y Costos”, de la autora Carlos, B. (2019), en Arequipa identifica como principal problema la existencia de pérdidas económicas y procesos ineficientes en la cadena de suministros de una empresa comercializadora. El objetivo general consistió en implementar un sistema de gestión de supply chain para optimizar la efectividad de los procesos y mejorar la rentabilidad. Para ello, la autora aplicó entrevistas a la gerencia y realizó un análisis detallado de los procesos logísticos tanto estratégicos como operativos. Los resultados indicaron que las mejoras debían ejecutarse a lo largo de todas las etapas de la cadena de suministro, desde la planificación hasta la distribución. Asimismo, la implementación del sistema permitió optimizar tiempos, reducir errores y generar indicadores de mejora continua. Desde la perspectiva teórica, el estudio se relaciona con investigaciones que destacan la importancia de integrar todos los componentes de la cadena de suministro, enfatizando que la supply chain es un sistema que requiere coherencia entre sus niveles estratégico, táctico y operativo. La literatura previa aborda estos temas desde enfoques administrativos, de procesos y de eficiencia operativa. Su aporte para la investigación actual radica en ofrecer un referente claro sobre cómo la implementación de un sistema integral permite optimizar la cadena logística y proporciona herramientas aplicables al análisis de procesos en empresas del sector gastronómico.

En la investigación de Juárez, J. & Mamani, R. (2022), denominada “Modelo Prolab: *Food Support*, una propuesta de suministro de insumos agrícolas para restaurantes” en Arequipa – Perú, presenta el Modelo Prolab, una propuesta orientada a mejorar el suministro de insumos agrícolas para restaurantes en Arequipa. El problema

identificado es la falta de un modelo eficiente y estandarizado que permita abastecer a los restaurantes con productos agrícolas de calidad, generando procesos poco modernos y limitaciones en la trazabilidad y sustentos contables. El objetivo fue diseñar un modelo de aprovisionamiento viable en términos operativos y financieros que permita mejorar la calidad del abastecimiento. El estudio incluyó análisis operativo, evaluación de la cadena de abastecimiento y proyecciones financieras. Los resultados indicaron que el modelo Prolab permite modernizar los procesos de aprovisionamiento, mejorar la calidad del producto e incluso reducir el impacto ambiental al acortar la cadena logística. Desde la perspectiva académica, el estudio se ubica en la literatura relacionada con modelos innovadores de supply chain aplicados al sector gastronómico. La literatura previa destaca la importancia de la modernización logística y la sostenibilidad, elementos incorporados en este estudio. El aporte a la investigación actual radica en proporcionar un modelo replicable y adecuado para la realidad logística de Arequipa, ofreciendo nuevas perspectivas para la gestión de insumos en restaurantes.

En la investigación denominada “Propuesta de una gestión logística basada en el Ciclo de Deming en la Empresa Heraven EIRL, Arequipa, 2022”, de la autora Aspilcueta, M. (2023). Se centra en la empresa Heraven EIRL de Arequipa, donde se identificaron falencias claras en los procesos de abastecimiento, almacenamiento y distribución. El problema principal consistió en la falta de un flujo logístico adecuado y la ausencia de procedimientos estandarizados. El objetivo general fue diseñar una propuesta para mejorar la gestión logística utilizando el Ciclo de Deming (PHVA). El estudio empleó observación directa, encuestas a 10 colaboradores involucrados en procesos logísticos y una evaluación financiera del retorno de la inversión. Los resultados mostraron que la implementación de un ERP y la aplicación de metodologías como 5S y ABC permitirían reducir tiempos, optimizar recursos y mejorar el orden en

el almacén. Teóricamente, el estudio se integra en investigaciones que enfatizan la mejora continua como base para la eficiencia logística. La literatura previa ha abordado el ciclo Deming desde perspectivas administrativas, operativas y de calidad, lo cual respalda el enfoque adoptado por la autora. El aporte al presente estudio consiste en la metodología sistemática que ofrece para diseñar propuestas logísticas basadas en la mejora continua, permitiendo estructurar procesos de evaluación y optimización paso a paso.

La investigación titulada “Propuesta De Gestión Logística Para Mejorar La Eficiencia Organizacional De La Empresa Redeser S.R.L., Arequipa 2021” de Chávez J. (2024 analizó las brechas logísticas de la empresa Redeser S.R.L., dedicada al transporte de carga. El problema identificado fue la ineficiencia en la recepción, planeación y distribución de granos, actividades que presentaban procesos manuales, falta de coordinación y ausencia de automatización. El objetivo planteado fue formular una propuesta logística que mejorará la eficiencia organizacional mediante herramientas de análisis interno, externo y de mercado. El estudio empleó análisis situacional, evaluación de la estructura interna, identificación del macro y micro entorno y finalmente una evaluación económica para determinar la viabilidad de la propuesta. Los resultados demostraron que la automatización permitía mejorar el flujo operativo, reducir tiempos y obtener indicadores de rentabilidad positiva. Desde una perspectiva teórica, el estudio se alinea con investigaciones que analizan la logística desde el enfoque de eficiencia organizacional, integrando análisis de mercado con análisis logísticos. La literatura previa también aborda la automatización como elemento central para mejorar la cadena logística. El aporte del estudio a la presente investigación se refleja en su metodología para integrar análisis situacional con propuestas logísticas,

ofreciendo herramientas útiles para el diagnóstico y la formulación de soluciones en empresas gastronómicas.

2.2 Fundamentos teóricos

2.2.1 Logística

El término logística se empezó a desarrollar con mayor amplitud en la segunda guerra mundial, con toda la cadena de suministros desde suministrar, trasladar y hasta almacenar los materiales que se tenían que cumplir en los dos bandos para poder cubrir con los recursos a sus ejércitos (Flores, L. 2021), hizo que vaya evolucionando el concepto cada vez más rápido.

Tabla 1

Concepciones de la logística

Periodo	Concepción de la función logística
1901 – 1964	Primeras aproximaciones al estudio de la función logística.
1969 – 1978	Desarrollo de la logística integral enfocada al cliente.
1980 – 1995	Desarrollo de la función logística como variable de diferenciación competitiva.
1995 – 2004	Desarrollo de la función logística como variable generadora del valor logístico.
2005 – 2016	Administración de la Cadena de Suministro.
2017 – actualidad	Es el enlace de la empresa y los mercados

Extraído de Fontalvo, T., De La Hoz, E. & Mendoza, A. (2019); Carreño, A. (2017).

Autores como Baquero, G. (2021), expresan que la logística es el conjunto de procesos que permiten movilizar los recursos, personal e inversiones que sean necesarios para el cumplimiento de las tareas y objetivos descritos.

La logística se expresa como una función operativa que se extiende en todas las actividades para la obtención y gestión de cualquier requerimiento para la total operatividad y administración de la empresa (García, R. 2020).

Por lo mencionado por Carreño (2017), la logística es la unión que se tiene entre la empresa con su cliente para la entrega del bien y con su proveedor para el abastecimiento de los recursos, por esto se dice que la logística es la unión entre la empresa y los mercados.

Para Anaya (2015), expresa que la logística son todas las actividades que están involucradas con el abastecimiento, producción, almacenamiento y distribución de los bienes a comercializar.

La importancia de la logística radica en la unión y articulación de las partes en la generación de un correcto encadenamiento productivos y como estos son responsables de la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de suministros, por lo que representa una necesidad de las organizaciones en ejecutarlo de la mejor manera para conseguir mejores y mayores resultados económicos (Rodriguez, Pérez y Núñez, 2024).

2.2.2 Logística integral

Para Anaya (2015) explica que, la logística integral es el control del flujo de materiales, iniciando desde el abastecimiento hasta la venta del bien, y toma dos condiciones: la maximización operativa del flujo del bien, teniendo tiempos de respuestas eficientes y competitivos en la industria y la reducción de costos operativos.

La logística integral se da por el fin de alcanzar una mayor eficacia en el desarrollo de la cadena de suministros llevando los productos en el momento adecuado al lugar planificado, ayudando así a reducir costos, recortar los tiempos de respuestas y principalmente dar un mejor servicio a los clientes, generando una mayor ventaja competitiva (Martínez y El Kadi, 2019).

La logística integral se diferencia de la logística puesto que, la logística integral depende principalmente de la gestión de la cadena de suministros, mientras que la

logística depende principalmente de la interacción del comercio entre cliente y proveedor (Mora, 2023).

La gestión de logística integral alcanza su importancia debido al impacto puntual que se tiene en todo el desarrollo desde el abastecimiento del producto hasta dejar del producto transformado para el cliente final, por lo que al impulsarlo se mejora la calidad de los procesos, satisfaciendo de mejor manera a sus clientes lo que genera una mayor competitividad de la empresa y con ello la rentabilidad de esta (Sánchez, et al. 2024; Guash, Rozenberg y Bozanigo, 2016).

2.2.2.1 Actores intervenientes en la logística integral

Tabla 2

Actores en la logística integral

Actores	Conceptualización
Proveedores	Son los primeros agentes en la línea de producción y pueden ser de distintos rubros y/o servicios.
Empresa	Es la empresa prestadora de servicios o empresa productora que cumple con satisfacer las necesidades de su clientela.
Clientes	Son los que adquieren los bienes o servicios de la empresa.
Distribuidores	Son empresas vinculadas con la empresa para el envío y entrega del bien o servicio al cliente final.

Nota: extraído de Flores (2021).

2.2.3 Cadena de suministros (Supply chain)

Visto de una manera, se puede expresar que la cadena de suministros, es el conjunto de las acciones involucradas directas o indirectas, en la satisfacción y expectativas del cliente (Manrique, M., Teves, J., Taco, A., & Flores, J. 2019).

La cadena de suministro es el conjunto de labores que implican desde la obtención de los productos o material para los servicios, hasta la entrega al cliente final

de estos mismos productos o servicios, añadiéndole el valor agregado y/o diferenciador (Linzan, G. 2022).

La importancia de una correcta gestión de la cadena de suministro, se centra en encontrar los mayores beneficios y ahorros en base a los correctos procesos de intercambio de información entre sus socios comerciales (Campos, Cerrud, González & Oxdalia, 2023).

Como explica Anaya (2015), la cadena de suministro es el flujo que tiene el bien o servicio entre los distintos agentes que son intervenientes, tal que se puedan integrar desde la materia prima, pasando por su transformación para luego su entrega final al consumidor.

De la misma manera Carreño (2017), menciona que la cadena de suministro apoya a la empresa a administrar los flujos de los productos a lo largo de todos los procesos operativos de la empresa, la cadena se estructura empezando por el proveedor, fabricante, distribuidor, minorista y llegando al cliente final.

La cadena de suministro es un elemento crucial para que las empresas generen una eficiencia operativa, ya que se logra una integración con los stakeholders lo que genera menores costos y tiempos, siendo esto valioso para superar obstáculos y crisis, así también permite generar estrategias de mercado, convirtiendo la cadena de suministro en una herramienta de gestión útil para las empresas que desean sobresalir (Lara, Mijanos y Rincón, 2024).

2.2.3.1 Fases de la cadena de suministros.

- Manrique, et al. (2019), desarrolla tres fases de la cadena de suministros; la compra de materiales, el procesamiento de estos, para la posterior comercialización:

- Abastecimiento o también llamado aprovisionamiento, es una fase donde están varios actores que dan las provisiones correspondientes en base a lo necesitado y solicitado, esta parte da inicio con los insumos para la generación de los productos o servicios.
- Producción o también llamado transformación, ya que con los insumos bases (materia prima) se realizan los procesos de conversión de materia en bruto en mercadería para la venta, teniendo en cuenta las diferenciaciones con la competencia.
- Comercialización o también llamada distribución, el proceso va más allá de sacar el producto del almacén para llevarlo al punto del cliente, sino también generar un espacio en el mercado con la marca, gestionando esto con estrategias que lo promocionen.

2.2.3.2 Administración de la cadena de suministros

- Para Fontalvo, et al. (2019). Indica que se tienen que tener en cuenta estos procesos para obtener mejores resultados:
- Gestión de la demanda, actividad relacionada al análisis del mercado, proyecciones y análisis de la información.
- Distribución, actividad que ve sobre el proceso de empresa – cliente, y tiene implicancias sobre las operaciones de mercadeo.
- Producción, la generación final del valor del producto, que interviene directo en el almacenamiento, la distribución y tiempos de entrega.
- Abastecimiento, la parte de adquisición de insumos para la generación final del valor, creación y/o producción del bien final.

- Devoluciones, parte del ciclo de venta, que se reciben los productos con algún inconveniente, defecto, entre otros.

2.2.4 Gestión de la cadena de suministros (*Supply chain management*)

La gestión de la cadena de suministros es una estrategia que permite generar una ventaja competitiva al tener una sólida cadena de suministros, volviéndola más eficiente (Vidales, A. 2020).

Figura 1

Gestión de la Cadena de Suministros (GCS)



Nota: Extraído de Vidales, A. (2020).

2.2.5 Dimensiones de la logística

Se menciona que la logística tiene ciertas dimensiones que soportan el esquema desde el inicio con la recepción de los insumos hasta la entrega y postventa para el cliente.

2.2.5.1 Servicio al cliente

La experiencia que vive un cliente por medio de la interacción con el trabajador, en la que se puede generar una buena experiencia, aumentando la satisfacción del cliente, la logística también se encarga del flujo de materiales como de información para obtener en los *stakeholders* lo necesario para la toma de decisiones (Flores, L. 2021).

Existen elementos que influyen en el servicio al cliente:

Tabla 3

Elementos influyentes en el servicio al cliente

Elemento	Descripción
Tiempo de respuesta	Se toma en cuenta, desde la ejecución de la compra hasta la entrega final.
Variedad del producto	Variedad de productos disponibles para el cliente.
Disponibilidad del producto	Tener el producto cuando sea requerido.
Experiencia del cliente	Habilidad que tiene el cliente de realizar y recibir pedidos
Tiempo para llegar al mercado	El tiempo que toma en la exploración de un producto en el mercado real.
Visibilidad	Poder tener el acceso de <i>tracking</i> en todo el momento del bien adquirido.
Retornabilidad	La probabilidad de devolución de un bien.

Extraído de Flores, L. (2021).

2.2.5.2 Almacenamiento

Es el proceso en el que se ubican los productos en lugares ya precisados. Es un proceso en el que se maneja dinero “parado” por lo que se tiene que tener los cuidados

para mantener y controlar los productos que se estén almacenando, para una buena gestión en el almacenamiento se tiene que tener en cuenta (Flores, L. 2021):

- Identificar el tipo de almacén en relación a lo almacenado.
- Diseño de perfiles de actividades generales y específicas
- Determinación de las operaciones a realizar en el almacén.
- Diseñar el *layout* del almacén.
- Identificar los equipos, materiales, entre otros objetos para la distribución.

2.2.5.3 Transporte y distribución

Son las actividades que van desde el transporte del bien de la empresa al cliente, pero esto se debe hacer los procesos en los tiempos esperados y al menor costo posible (Flores, L. 2021).

Hay distintos modelos de distribución física:

Tabla 4

Modelos de distribución

Modelos	Descripción
Descentralizado	Se fabrica y es enviado para la distribución en el almacén.
Centralizado	Las empresas ya determinan las líneas de distribución para la reducción de costos.
Cross-docking	Los fabricantes lo envían a un almacén para que se pueda descargar y cargar para él enviar consolidado a los clientes.
Plataforma consolidada	Es cuando los fabricantes lo envían a centros de consolidación para que de allí se pueda enviar a los clientes en cantidades menores.

Extraído de Montaña, L. (2021).

2.2.5.4 Producción

Es el área que se encarga en transformar los productos a productos terminados o semiterminados para la puesta al cliente final esto en base a la proyección previamente elaborada (Flores, L. 2021).

2.2.6 Restaurantes

Son establecimientos que expenden comida especializada por cada sitio en los que venden platos de comida con bebidas preparadas en el mismo lugar, pudiendo degustar en comedores de interior o exterior, y contando con las debidas licencias y permisos de funcionamiento que determine la regulación (Cámara de Zaragoza , 2024).

Los restaurantes se pueden clasificar en dos grupos (Bustamante, M. & Campos, R. 2020):

- Restaurantes independientes; su característica es que son únicos, ya que cada uno presenta un valor agregado diferente, suelen ser los dueños los responsables directos de las operaciones del restaurante.
- Restaurantes de cadena; entran los restaurantes que tiene más de un local, los restaurantes franquicias y los de comida rápida.

En el Perú hay una gran variedad de comida tradicional como extranjera, así también por los años se fueron desarrollando técnicas gastronómicas, para la mezcla de estilos culinarios de diferentes culturas (Cevallos, G. 2022), siendo este un emblema actual en nuestra variedad gastronómica.

2.2.7 Plan logístico

Los planes logísticos son herramientas que ayudan a las organizaciones a generar una mayor productividad, ya que logrará una adecuada gestión de los recursos

para obtener el mayor rendimiento económico, generando así una creciente en el posicionamiento de mercado y atrayendo a nuevos clientes (Ruiz, et al. 2021).

Los elementos de un plan logístico son (Mora, L., 2023):

- Pronóstico de ventas
- Recursos logísticos
- Requerimientos de niveles de servicio
- Costos proyectados del sistema logístico
- Impacto del plan

Los planes logísticos suelen ser acciones que se desarrollan en el ámbito operativo de la empresa, ya que en esta zona de la empresa se crea valor a los bienes y recursos que llegan para su transformación y así llegar de mejor manera a los clientes, dando un flujo de materiales eficiente para la facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados (Balcázar, Torres y Jaramillo, 2024).

2.2.7.1 Plan logístico integral

El concepto de integral hace referencia a la comprensión de los elementos fundamentales de algo (Real Academia Española, 2024), entendiendo en el contexto de un plan logístico, cómo; la comprensión de todos los elementos logísticos para la generación de un plan, que generará estrategias para una mejor ejecución de los procesos.

El plan de logística integral abarca también la inclusión de sus stakeholders directos: proveedores, empresa, clientes y distribuidores, pudiendo así tener las bases para generar estrategias de producción, servicio al cliente, transporte, distribución y almacenamiento (Flores, L. 2021).

2.2.7.2 Impacto del plan logístico

Los planes logísticos que integran todos sus procesos generan resultados positivos en la cadena de suministro:

Tabla 5

Impacto del plan logístico

Impacto	Conceptualización
Eficiencia operacional	Al aplicarse el plan, habría mejoras en la utilización de recursos, a su vez optimizando costos, lo que genera una mejora en la productividad.
Reducción de costos	Al optimizar los procesos logísticos, hace que la empresa recurra en menos costos en: transporte, almacenamiento, inventario y distribución.
Mejora en la satisfacción del cliente	Genera una mejora en el cumplimiento de procesos como distribución, lo que brinda una entrega oportuna, fortaleciendo vínculos con la empresa.
Adaptabilidad y flexibilidad	El plan permite generar soluciones ante imprevistos internos como externos.

Nota: extraído de Balcázar; et al. (2024).

2.2.8 Proceso de mejora continua

El proceso de mejora continua es una secuencia de acciones para generar mejoras en la organización, empieza con un diagnóstico situacional de la empresa, para con eso proponer soluciones y ejecutar la más eficiente solución, planteando indicadores para la medición de las propuestas de mejora, así con esto se va comparando las situaciones que se ha tenido para implementar reestructuraciones en los procesos (Lay, Acevedo & Acevedo, 2022).

La mejora continua se emplea en las empresas como una filosofía operativa para llegar a tener la calidad total y con esto llevar a la excelencia todos sus procesos, volviéndose más eficiente y eficaz los procesos y al personal encargado de las actividades en los procesos (Zayas, 2022).

La importancia de la mejora continua radica en la orientación de toda la empresa a mejorar los procesos de forma formal, para que con este se pueda llegar a disminuir los costos operativos abaratando el proceso operativo, con lo que la empresa se vuelve competitiva en el mercado y también permite generar una rápida adaptación a las dificultades de la cadena de suministros (Coronel, 2021).

2.2.9 *Kaizen*

La palabra kaizen viene del lenguaje japonés que une dos acepciones *Kai* = cambio y *zen* = bienestar entendiendo como el que el cambio ayuda a mejorar, este concepto lo inicio Massaki Imai en el 86' con su libro “Kaizen”, donde se presenta como una filosofía y como la reducción de despilfarros es necesaria en la empresa ya que, mejorará el rendimiento de los procesos (Suárez, 2020).

La filosofía Kaizen permite enfocar acciones de revisión en los procesos para establecer mejoras en la organización, que les permitirá generar ventajas competitivas y se traducirá a mayores ingresos económicos, por la optimización de costos y aumento de márgenes de beneficios (Chara, Moncayo & Chara, 2022).

2.2.9.1 *Tipos de mejora continua*

Se desarrollan seis tipos de mejoras que se realizan con enfoque al control de calidad.

Tabla 6

Tipos de mejoras continuas

Mejora	Conceptualización
Mejoras pasivas	Son mejoras que se implementan de manera autónoma, siendo mejoras impulsadas por los contextos que se desenvuelven.
Mejoras activas	Son mejoras que requieren algún recurso extra para ejecutarse y son ejecutadas ante alguna brecha operacional.

Mejoras del entorno inmediato	Son mejoras que se aplican en un entorno social o físico donde se desarrollan los involucrados y así con esto facilitar un mejor rendimiento.
Mejoras por prioridad	Son mejoras abordadas en áreas o situaciones críticas y suelen ser de corto o largo plazo.
Mejoras para los objetivos	Son las mejoras que se realizan en base a los objetivos o metas que tenga planteado la empresa.
Mejoras con enfoque a los métodos	Son mejoras con enfoque a la optimización de los procesos o métodos y así alcanzar lo planeado.

Nota: extraído de Ramirez (2019).

Capítulo III

Contextualización del Proyecto de Inversión

3.1 Análisis del sector

El análisis del entorno se mide desde dos amplias perspectivas, la externa y la interna, estas son medidas con distintas herramientas cualitativas como cuantitativas, ya que esta es importante para elaborar planes estratégicos que contribuyan a la mejora logística en todos sus eslabones, volviéndolo más robusto, adaptable y con visión al futuro, ya que sin este análisis limita el potencial de las acciones y se pierde el poder estratégico disminuyendo así el valor agregado al plan a gestionar (David, 2013).

3.1.1 *Análisis del macroentorno*

En el análisis externo del macroentorno, se toma al análisis con la herramienta PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), ya que este logra escanear el entorno donde se desenvuelve la empresa y viendo cuales son los factores con los que más podría intervenir, pudiendo anticipar tanto riesgos como oportunidades en el mediano y largo plazo (David, 2013).

3.1.1.1 *Análisis político*

Para principios del año 2025 para Perú se plantea como un mercado atractivo para inversiones extranjeras y privadas, debido a la fuerte estabilidad política y jurídica que viene atravesando, esto por la separación y funcionamiento independiente y correcto de los poderes del Estado, dando solidez y confiabilidad para la expansión del comercio mundial a Perú, destacó la presidenta Dina Boluarte en el Foro Económico Mundial (WEF), (El Peruano, 2025).

La política fiscal para Perú en el que corresponderá al 2025 se tendrá como enfoque la consolidación fiscal, por lo que se viene tratando de reducir el déficit fiscal

de manera gradual, por lo que para el 2025 se quiere bajar de déficit fiscal a 2,2% del PBI de lo que en el 2024 fue del 2,7% del PBI y a su vez se presiona para que las inversiones se impulsen para generar más ingresos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

Para enero del 2025 para Perú según el reporte del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2025), se encuentra con una puntuación de 159 puntos con respecto a la medición EMBIG Latinoamérica, que es el riesgo país teniendo en cuenta a los países emergentes, que a su vez la tasa promedio de América latina de EMBIG es de 453 puntos, lo que posiciona a Perú como un país bueno para las inversiones tanto de inversores extranjeros como de nacionales y esto porque está llamando la atención la estabilidad económica que se posee.

Perú posee normatividad en diversas instituciones para dar pase a la creación, apertura y ejercicio de negocios, para esto se toma diferentes directrices de instituciones como gobiernos locales, defensa civil e instituciones afines al rubro del negocio, que avalan el correcto inicio de funcionamiento para la atención al público, toda esta normativa genera estándares para una correcta y digna atención a las personas (Municipalidad de Tarica, 2019).

3.1.1.2 Análisis económico

El Producto Bruto Interno (PBI), es el indicador macroeconómico más relevante de las regiones puesto que ayuda a medir los resultados que han obtenido en un periodo determinado, siendo base esto para futuras acciones macroeconómicas en las naciones. Para Perú en enero del 2025 para el BCRP (2025b), el PBI obtuvo un crecimiento del 4,1% de manera interanual, esto debido a sectores como la pesca (23,5%), manufactura (16,0%) y agricultura (3,2%) han aumentado su producción, pero el sector de hidrocarburos tuvo una contracción en el crecimiento (-9,1%).

Perú rige su economía con políticas macroeconómicas, que se ejecutan en función a las tareas del BCRP, por ello para el 2025 se desarrolla una política monetaria levemente expansiva, puesto que está manteniendo su tasa de interés baja (5,1%), su inflación es baja y controlada (1% a 3%) y a su vez las expectativas de crecimientos son leves (3% del PBI), por lo que se aprecia que se desea seguir estimulando la economía, pero sin comprometer acciones inflacionarias (BCRP, 2025).

Para el inicio del 2025 en Perú según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], se halló que incrementó el ingreso promedio mensual en un 5,5% que equivale en 91 soles en comparación con el periodo anterior, y la población femenina tuvo un crecimiento mayor en comparación al de varones en lo correspondiente en aumento de ingresos.

Para enero del 2025 el BCRP, tomo la decisión de colocar como tasa referencial a 4,75% siendo un 0,25% menor que en diciembre y esto fue motivado por las presiones inflacionarias bajas tanto nacionales como internacionales y por qué existen proyecciones levemente favorables en el entorno global, generando un buen ambiente para las inversiones internacionales (BCRP, 2025b).

El BCRP se encarga de regular los rangos metas de sus indicadores, en el caso de la inflación que representa la pérdida del valor del dinero en el tiempo, para enero del 2025 Perú tiene una inflación del 1,85% siendo menor en diciembre por 0,12%, siendo una inflación media en el rango propuesto, a su vez Arequipa tuvo un crecimiento en la inflación en un 1,3% en el último año siendo 0,5% menos del promedio nacional por ciudades (BCRP, 2025c)

El Sol peruano (PEN), la moneda nacional del país que para el 2025 llega siendo una de las monedas más sólidas de Latinoamérica, incrementando un 1,5% su valor en

relación del periodo pasado (inicios del 2024 final del 2023), siendo un ejemplo destacado en la región puesto que países como Brasil, México, Colombia y Chile mantienen crecimiento de dos cifras en el valor de la moneda, lo que ha llevado a que países vecinos de la región se refugien comprando Soles y no en dólares (como el caso de Bolivia) (López, 2025)

Perú para inicios de año se obtuvo un incremento del 23,9% de las exportaciones en relación a enero del 2024, expresándose en USD 6 693 millones, esto fue principalmente por el impulso de las exportaciones de metales que subieron su precio internacional como el de cobre, zinc, molibdeno y hierro, en lo correspondiente a las importaciones fueron mayores en un 24,5% en relación al periodo pasado del 2024, expresándose en USD 4 890 millones, siendo la sección de insumos la que más crecimiento tuvo, esto generó que para enero del 2025 haya un superávit de USD 1 803 millones, siendo USD 331 millones más que el periodo de enero pasado (BCRP, 2025d).

3.1.1.3 Análisis social

Según el Banco Mundial (2024), el PBI per cápita de los peruanos fue de USD 7 906, siendo un promedio de 29 mil soles en el 2023 (última data registrada), siendo uno de los países promedio en la región latinoamericana siendo superado por Brasil y Chile, pero superando a Bolivia, Ecuador y Colombia, posicionando su solidez económica y crecimiento social.

La población peruana viene siendo atravesada por una disconformidad alta hacia sus gobernantes, para enero del 2025 la presidenta Dina Boluarte presenta una desaprobación del 90% mientras que solo el 6% la aprueba, manteniendo esta alta desaprobación desde mayo del 2024, igualmente el poder legislativo presenta una desaprobación del 91% y solo una aprobación del 5%, afectando esto a la estabilidad de las personas (Instituto de Estudios Peruanos, 2025).

Así también los problemas con personas extranjeras han subido de intensidad, debido a las altas tasas de sicariato, extorsión y robos, por ello han generado mayores roces lo que pone en vigilia a la población, si bien hay acción policial en contra, pero es insuficiente para toda la cantidad de población extranjera y nacional que delinquen (Ministerio del Interior, 2025).

En la actualidad en Perú presenta un nivel moderado de matriculación escolar ya que, el 85% de los niños en edad de inicial están matriculados, el 96% de niños están matriculados en primaria y el 89% de los niños están matriculados en secundaria, siendo un promedio de 90% de niños en edad educativa que están matriculados al grado que corresponden y siendo la cantidad de niños en las áreas urbanas del país que asisten con mayor frecuencia (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024).

Según el BCRP (2025e), para enero del 2025 la tasa de desempleo fue del 6,2%, que subió un poco en los últimos meses, pero en relación del mismo periodo anterior, disminuyó en un 1%, lo que se entiende que para este año el Perú ha tenido un mejor desarrollo en sus mercados que ha permitido la incorporación de más personas de manera transparente.

3.1.1.4 Análisis tecnológico

Las empresas están cada vez más a la vanguardia en procesos directos o de soporte que están siendo digitalizados y procesados por distintos dispositivos a la vez, mediante la implementación del internet de las cosas (IoT), que ayuda tanto a los procesos como a las personas involucradas en el proceso dando facilidades en el uso y aplicación, lo que eso se convierte en un mejor trabajo con mayor calidad y menores errores (Mariátegui, 2022).

Así también, las empresas están buscando mayores procesos con menores gastos en su implementación, por ello que la robótica está llegando a pasos lentos pero firmes, generando optimizaciones en los procesos que se implementan, puesto que la automatización, estandariza procesos y calidades, lo que permite generar estrategias con costos o con enfoque al producto (Lahera, 2021).

3.1.2 Análisis del microentorno

Igualmente, para el análisis del microentorno se toma la herramienta de análisis de las fuerzas de Porter, ya que permite evaluar cómo se desarrolla el mercado en donde compite la empresa, tomando en cuenta principalmente a sus proveedores y a sus clientes (David, 2013).

3.1.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

- Poder de negociación de proveedores:**

En el mercado arequipeño existe gran variedad de proveedores de productos agropecuarios, desde proveedores de verduras, carnes y frutos del mar, que están ubicados generalmente en o cerca de los mercados municipales. Los costos que manejan los proveedores suelen ser los mismos, la variación en los precios es pequeña, pero en compras grandes si se llega a ver una diferencia en los puestos que se tiene de proveedor con proveedores nuevos, aunque se entiende que la demanda inelástica de estos productos genera que, aunque haya sobrecosto en proveedores, es necesario para cubrir con la demanda de productos planeados. Si bien los productos agropecuarios son los mismos, la diferencia radica en el trato que le dan al producto post cosecha y que mantiene en mejor estado y calidad los productos para una mejor apariencia visual para el cliente. La empresa compra alrededor de 28 kilos por día, (aproximadamente 2 kg de cada verdura, carnes 10 kg, frutos del mar 10 kg.), siendo una demanda normal (para las dimensiones del restaurante) que, si se llega a aumentar la cantidad con notoriedad en

los fines de semana, lo que sí representa que la empresa tiene una gran influencia con sus proveedores. Uno de los percances poderosos, es que muy pocos empresarios de venta de productos agropecuarios es que no hacen boletas o facturas, ya que no son formales, lo que es una falencia fuerte para el sector.

Por esto se considera que la empresa tiene un poder de negociación con los proveedores de nivel medio, ya que, si bien hay buenas relaciones con proveedores, que generan descuentos u ofertas, sin embargo, la variación en el precio lo determina el mercado (chacra), se tiene que acceder a esos precios, ya que no hay precios fijos con los que se pueden generar planificaciones más extensas.

- **Poder de negociación de los clientes:**

Arequipa posee una gran variedad de oferta gastronómica, de todos los tipos de comidas nacionales como extranjeras, los clientes ya afianzados a la empresa son un grupo de personas que vienen en familia (con niños) o vienen con amigos, por lo que, si no se le brinda un correcto servicio y productos, tendrán mucha facilidad de cambiar de proveedor. La empresa marca su diferencial, en el servicio de atención al cliente, los servicios recreativos (shows, piscina, juegos, sapitos, etc.) y con los productos de mejor calidad que juntos con cocina y barra, saca platillos y bebidas de buen sabor y alta calidad. Los precios de los productos en carta que siendo de un promedio de 37 soles en platos y 25 soles en bebidas, se consideran buenos y competitivos y en el promedio, en relación a la cantidad, calidad y servicios complementarios que se ofrece, sin embargo, los clientes son renuentes a aumentar los pagos de consumo por plato y bebidas. El rubro gastronómico en Perú es bastante amplio y es por ello que las mismas empresas posicionan se posicionan en distintos canales de comunicación, siendo el más usado el canal digital por medio de redes sociales, lo genera que los clientes tengan distintas ofertas disponibles a su elección o preferencia.

Por esto se considera que la empresa tiene un poder de negociación con los clientes de nivel medio, ya que tienen a clientes consolidados y genera constantemente acciones de atracción y de retención de clientes (conciertos, shows, animaciones, ofertas y platillos de calidad), pero la demanda en el mercado es extensa y competitiva.

- **Amenaza de nuevos competidores:**

El ingreso de competidores al rubro restaurantero/gastronómico es sencillo y con una inversión no elevada, aunque esto difiere en relación a la cantidad productiva que desee ejecutar en el restaurant, el factor del tamaño de la empresa, influirá además en las barreras tecnológicas (softwares, equipos tecnológicos, etc.), y con respecto a las barreras legales, que son una de las más sencillas, pero a la vez, una de las que consume más tiempo y recursos en completar los requerimientos municipales, de defensa civil y de ministerio de salud. Los costos de inversión promedio para abrir un restaurante en Arequipa son de aproximadamente 40 mil soles (Atarama, et al. 2016), y esto cambiaría en base a las dimensiones de infraestructura, la capacidad operativa, zona de atención y estilo de cocina. También los recursos tecnológicos para la exposición en redes sociales que se realiza de manera profesional, su costo es razonable a la calidad por ello esta inversión pueda variar de manera significativamente en razón a las estrategias actuales de mercado (como la visualización en redes sociales) que ejecuten, tanto en el inicio del proyecto como en lo sucesivo. Aparte del producto principal (platillos) los servicios complementarios que ofrecen en Ocean Club, como la piscina, animaciones, show, requieren de espacios grandes, lo que pocos restaurantes poseen debido a los costos de mantenimiento, arriendo y adquisición que representa, no toman mucho en consideración, sino se enfocan en ofrecer sus productos, esto también es valorado por los clientes para la elección de restaurantes, además de ello la experiencia y reconocimiento que tiene la empresa ayuda a generar una mayor confianza al momento

de elegir del cliente. El sector restaurantero es visto muy llamativamente por los márgenes de ganancia que se manejan alrededor del 20% al 30%, considerándose atractivos para las inversiones, teniendo en referencia que un interés de plazo fijo está alrededor de los 7% (Compara bien, 2025; Arenas y Lindoro, 2020).

Por esto se considera que la empresa se posiciona con un nivel baja a las amenazas de nuevos competidores, ya que, si los negocios de comida pueden ingresar fácilmente al mercado, tanto de manera legal como ilegal, es complicado llegar a la capacidad operativa y de infraestructura, para ofrecer platillos de calidad y la generación de grandes eventos para mejorar el ambiente y servicio a sus clientes.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

La variedad en Perú y Arequipa con respecto en tipos de restaurantes es amplia; chifas, pollerías, criolla, ceviches, como también se consideraría los productos snack como papitas fritas, frutos secos, o cualquier otro producto que quite la saciedad/hambre por lo que la cantidad de productos sustitutos es grande, además de esto los precios que varían es amplio lo que también poseen una gama alta de elección. Los clientes van a elegir a su mejor restaurante en base a la premisa principal de ¿qué quiere comer?, y si el cliente forma una fidelización es difícil que cambie de lugar en base a la premisa. Con respecto a restaurantes campestres de comida fusión como lo es Ocean Club, son pocos los que brindan producto y servicio de calidad, ya que los shows, animaciones y eventos que se realizan son reconocidos por la población y clientela de la empresa, manteniendo un posicionamiento de marca en el mercado.

Por ello se considera que la empresa, con respecto a las amenazas de productos sustitutos tiene un nivel medio, ya que hay bastante gama de productos sustitutos como

también de precios, pero lo que diferencia es la calidad de los productos como también la calidad de los servicios complementarios que pocos restaurantes poseen.

- **Rivalidad entre los competidores:**

En el mercado Arequipeño existen cantidad de 34 restaurantes turísticos registrados por la agencia de turismo de la región de Arequipa (2022), 36 picanderías (Sociedad Picanteña de Arequipa, 2021), pollerías, cebicherías, comida fusión, entre otros más, así que cuentan con licencia como los que no. En el sector con respecto a la entrega del producto final, se valora mucho la calidad de los insumos ya que ésta genera una diferenciación en los costos influyendo en el margen y finalmente en el precio final del producto, lo que es también un diferencial al momento de elegir el producto final. El crecimiento del sector restaurantero es alto siendo de un 5,3%, y teniendo crecimientos en consumo de bebidas de un 2,6%, siendo datos a marzo del 2024 (INEI, 2024), lo que brinda altas previsiones para un sólido crecimiento del sector. Para aprovechar este crecimiento las estrategias que más se implementan son las de brindar un buen servicio y calidad en los productos, dando buena comida con un buen ambiente para que disfrute el cliente o también mantener la esencia de las recetas, ya que la clientela es conservadora en las recetas.

Por esto se considera que la empresa, con respecto a la rivalidad entre los competidores, es alta ya que hay la oferta y la demanda es amplia, lo que hace un sector bastante competitivo para sobresalir.

Tabla 7*Fuerzas de Porter*

Fuerza Competitiva	Nivel	Valoración
Poder de negociación de proveedores	Medio	2
Poder de negociación de los clientes	Medio	2
Amenaza de nuevos competidores	Baja	1
Amenaza de productos sustitutos	Medio	2
Rivalidad entre los competidores	Alta	3
Valoración Media	Media	2

Fuente: Elaboración propia. (2025)

3.1.3 Análisis Interno (AMOFHIT).

Para analizar internamente a la empresa se toma la herramienta de AMOFHIT, la que permite generar un diagnóstico de manera real y detallado sobre cómo está la administración, el marketing, las operaciones, las finanzas, los recursos humanos, la información y tecnología en la organización, identificando así cuales son las verdaderas capacidades de la empresa, así como las brechas que tiene y que se tienen que cerrar (David, 2013).

- **Administración:**

Ocean Club como empresa, implementa algunos conceptos de planificación estratégica, teniendo su misión, visión y valores organizacionales y planificación comercial (diseño de proyectos comerciales como: shows, animaciones, eventos, entre otros), para medir el avance de la empresa se usa indicadores económicos principal y generalmente , así los objetivos operativos son plasmados y comunicados de forma conjunta y personal para que si hubiera dudas se puedan diluir en el momento. La empresa cuenta con una estructura organizacional vertical que con los altos gerentes permite gestionar a los distintos jefes operativos y los recursos de la empresa, el gerente y los sub gerentes son personas que desarrollan la gestión de manera empírica ya que no poseen estudios de administración. La empresa ha desarrollado un Reglamento de

Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) básico, que permite identificar las funciones, tareas, deberes y responsabilidades sobre los distintos puestos.

- **Marketing:**

Ocean Club con respecto al marketing, no realiza estudios de mercado o estudios de productos, con lo que no se puede identificar con certeza el posicionamiento de la empresa en el mercado arequipeño, sin embargo, Ocean Club cuenta con un fuerte respaldo en las redes sociales por las relaciones sólidas con sus clientes, así también por la gestión de promoción que se genera a los eventos y actividades dentro del restaurante, la empresa usa solo canales digitales donde las redes sociales como Facebook, WhatsApp, Tik Tok e Instagram se utilizan para el paso final de la conversión a cliente. La gerencia realiza benchmarking con respecto a platos y diseños de local de la competencia tanto local como nacional, para estar a la expectativa del cliente. La percepción de los clientes hacia la empresa, son buenos puesto que dejan sus comentarios positivos en las distintas redes sociales (de acceso público), esto por la atención brindada, la calidad y sabores de la comida y por el buen ambiente que se tiene en el restaurante. La empresa trabaja con una persona independiente que apoya con el trabajo de grabado, edición, subida y manejo de las redes sociales de la empresa, ya que se apuesta por el trabajo especializado.

- **Operaciones:**

La empresa cuenta con proveedores de carnes, frutos del mar y verduras, tanto proveedores ordinarios como extraordinarios, que son llevados del mercado al restaurante todos los días en la hora de la mañana, garantizando la frescura y calidad de los productos finales. Las instalaciones ubicadas en la avenida Arancota, amplias y con dos notorias zonas, una de familia que es alejado de la música y en el cual las mesas son

más grandes, y la otra que es la zona juvenil que es abierto y está la piscina y zona de eventos, donde se escucha más la música y hay un ambiente de fiesta. Así también, el equipo tecnológico (computadoras, recibidora de comandas, tabletas, entre otros) son actuales y con una correcta funcionalidad, con respecto al equipo mueble para los clientes, en las dos zonas se encuentran con gran cantidad de mesas y sillas, así como las barras, los muebles son de madera y las mesas de madera y vidrio. Con respecto al equipo de producción, los hornos, parrillas, cocinas son actuales (3 años), y los demás equipos pequeños son más actuales (2 años) y se conservan con un correcto mantenimiento y limpieza luego de ser utilizados.

Los productos luego de llegar al restaurante son repartidos a sus lugares de almacenamiento, las verduras al almacén de secos, y en las canastas de cocina, carnes y frutos del mar, a sus respectivas congeladoras, los trabajadores van sacando las cantidades que vean necesitando en relación a la demanda de clientes que se tengan, no se llega a generar algún tipo de control en los usos de productos o en devoluciones a almacén, que es un cubículo con estantes para guardar los productos, sin señalización o procesos establecidos para su utilización y mantenimiento. Así también la empresa no lleva un control de calidad al momento de ingresar los productos a la empresa, almacén o depósitos finales, dándose cuenta el mal estado de algún producto, cuando se está preparando o quizás en el plato, generando así problemas de sobrecosto y sobretiempo. Los desperdicios no son tratados al completo, lo que causa inconvenientes al momento de gestionarlos, ya que generan bastantes desperdicios.

La empresa está ubicada en una zona muy atractiva para la gastronomía, rodeado en su mayoría por chicharronerías, ofrece también una propuesta distinta a estos. Estando en una avenida concurrida, más aún fines de semanas para familias y así como también es a su vez la entrada de Arequipa, lo que tiene bastante visibilidad a

potenciales clientes turistas, cuenta con atracción familiar y juvenil (piscina) da un atractivo más a su producto principal. Con respecto a la operatividad de la empresa utilizan un solo sistema, llamado HalconSys Vol 2.0, que genera los pedidos y los comunica a las distintas barras y cocinas, es un sistema integral, sin embargo, solo se utiliza sus capacidades de pedido y control de cuentas para restaurantes debido a una falta de acceso a sus componentes del sistema.

- **Finanzas:**

La empresa cuenta con un capital de trabajo adecuado para el desarrollo operativo normal, ya que manejan un flujo diario para las compras y pago a proveedores en su mayoría, esto se puede llevar a cabo por la disponibilidad de efectivo que se tiene en caja todos los días. La empresa cuenta con activos y liquidez para afrontar alguna deuda tanto para el corto como largo plazo, además de beneficiar fiscalmente por los intereses. La empresa en el caso necesite una inyección de capital o un préstamo rápido, primero se recurriría al dueño, al préstamo y al capital. La empresa tiene una buena relación entre el dueño con los administradores de esta, sin embargo, la administración no genera un plan financiero anual, siendo empírica la gestión económica y financiera de la empresa, contando como única asesoría la de la contabilidad que es externa-tercerizada.

- **Recursos Humanos:**

El clima organizacional de la empresa es adecuado para el desarrollo profesional, ya que la estabilidad laboral que tienen los 23 colaboradores operarios y administrativos, refuerza la idea de una comodidad y satisfacción al momento de laborar. Por esto y el hecho que se cuentan con contratos, se logró un nivel de compromiso de los colaboradores muy bueno. Así también, se presenta un nivel bajo de ausentismo en el puesto de mesero, que debería ser de nivel nulo, pero la estabilidad

laboral se da en todas las áreas de la empresa. El equipo que se beneficia de las propinas son el de los meseros más no el equipo de cocina, esto llega a representar problemas internos, por lo que se aplica métodos de recompensa, siendo la de felicitaciones públicas por ser el mejor trabajador del mes, reconocimiento a la puntualidad, premio de mejor presentación personal, etc.

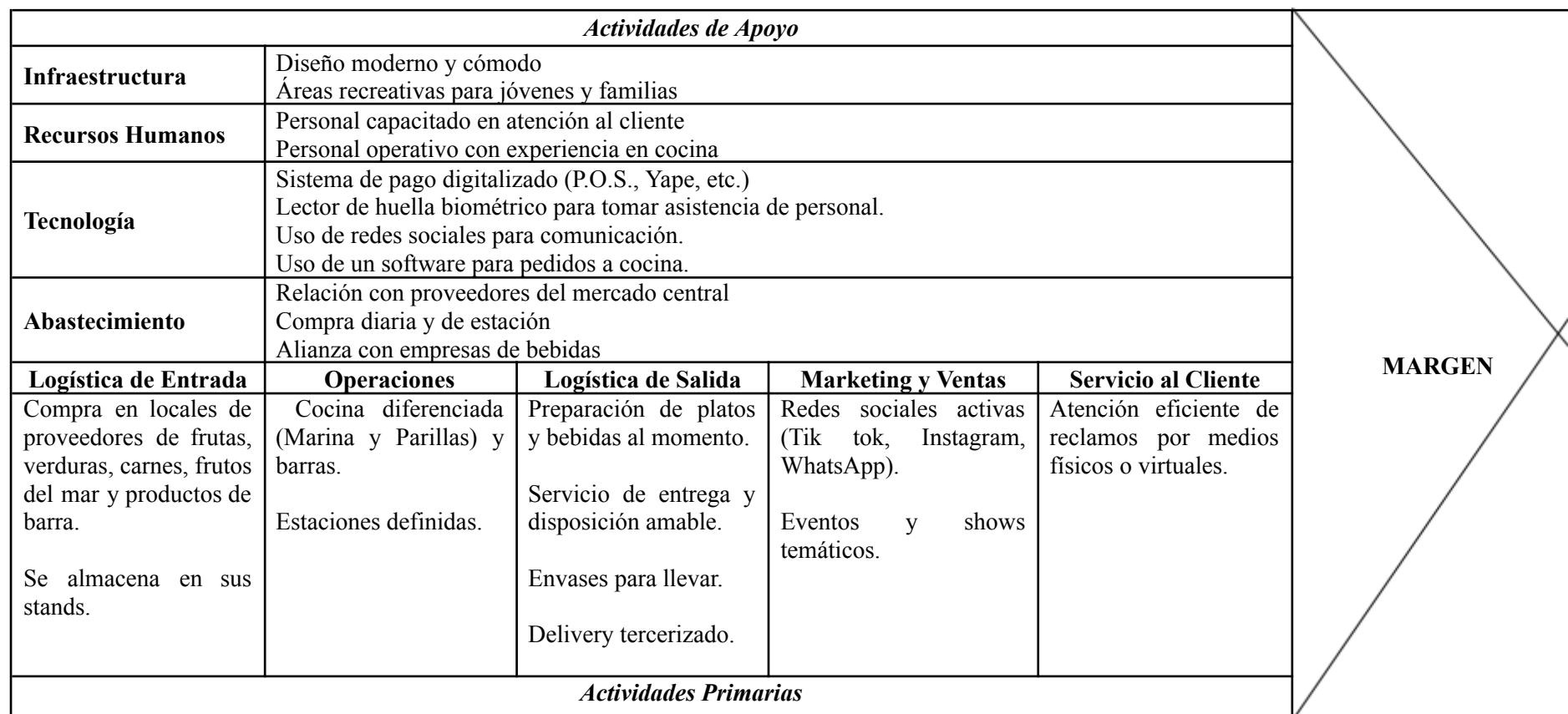
- **Tecnología:**

La empresa cuenta con tecnología integral para la operación restaurantera, el sistema de HalconSys Vol 2.0, es un sistema, que actualmente solo se utiliza de manera básica que solo almacena platillos y bebidas y sus precios, luego son remitidos a las fuentes de comandas y salen para ser cantadas en cocina y barras, así como también ayuda a generar subcuentas que fungen de proformas para antes de la facturación. La utilización de este sistema es por parte de los meseros, la cocina y barra, además la parte estratégica brindando de cuadros y gráficos de resumen (números de pedidos, cantidad de pedidos, hora pico de pedidos, cantidad facturada, boletas/facturas emitidas), son vistos y analizados por la gerencia y subgerencia, y trabajadores operativos, esto por la falta de restricción de los usuarios en el sistema, siendo un inconveniente ya que se puede visualizar todos los reportes sin discriminación del puesto de trabajo, exponiendo información privada de la empresa. Además, la empresa utiliza el sistema de la SUNAT para la emisión de boletas y facturas, siendo un sistema efectivo pero lento.

3.1.4 Cadena de valor

Figura 2

Cadena de valor de Ocean Club

<i>Actividades de Apoyo</i>							
Infraestructura	Diseño moderno y cómodo Áreas recreativas para jóvenes y familias						
Recursos Humanos	Personal capacitado en atención al cliente Personal operativo con experiencia en cocina						
Tecnología	Sistema de pago digitalizado (P.O.S., Yape, etc.) Lector de huella biométrico para tomar asistencia de personal. Uso de redes sociales para comunicación. Uso de un software para pedidos a cocina.						
Abastecimiento	Relación con proveedores del mercado central Compra diaria y de estación Alianza con empresas de bebidas						
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio al Cliente			
Compra en locales de proveedores de frutas, verduras, carnes, frutos del mar y productos de barra. Se almacena en sus stands.	Cocina diferenciada (Marina y Parillas) y barras. Estaciones definidas.	Preparación de platos y bebidas al momento. Servicio de entrega y disposición amable. Envases para llevar. Delivery tercerizado.	Redes sociales activas (Tik tok, Instagram, WhatsApp). Eventos y shows temáticos.	Atención eficiente de reclamos por medios físicos o virtuales.			
<i>Actividades Primarias</i>							

La empresa Ocean Club, siendo una empresa restaurantera Arequipeña que se encarga de brindar un servicio y productos de primera calidad, su meta siempre es generar una atención y platillo que deleite a los comensales. Por esto es necesario comprender cuales son las secuencias de pasos operativos que garantizan la entrega del producto y el servicio al cliente.

La empresa cuenta con una serie de procesos que sirven de apoyo y base para sus procesos operativos principales. La empresa cuenta con una infraestructura competitiva en el sector, ya que dispone de espacios amplios para atender a varias familias y grupos sociales, acompañado de un ambiente cómodo, divertido (con juegos para niños y piscina para niños y jóvenes) y con un escenario para presentaciones de música y arte. Así también cuenta con una plana personal tanto de atención como de chefs y barmans con amplia experiencia en sus funciones para brindarles una experiencia única en la preparación de sus almuerzos, como también en las resoluciones de dudas o problemas que se presenten en el servicio. Además, cuenta con una tecnología básica para la atención con cobro digital con POS y las distintas billeteras digitales más usadas, la empresa utiliza herramientas para la toma de asistencia del personal y cuenta con una herramienta de software para los pedidos de cocina y barra, y llega a los consumidores con sus redes sociales para afianzar su comunicación B2C. Sumado a esto cuenta con un abastecimiento estable debido a las buenas relaciones que tiene con los proveedores que les permite generar una compra diaria y con alimentos de estación por lo que son frescos y nutritivos, así también se cuenta con proveedores de bebidas que permiten abastecer bebidas a precios competitivos y entregados a tiempos.

La empresa cuenta con una secuencia de procesos operativos vitales para la entrega del producto y servicio. Iniciando con la entrada de los bienes, que se compran de los proveedores locales en los mercados en caso de carnes, pescados, frutas y

verduras, así para los mariscos se tiene proveedores que son pescadores y que envían el producto en la madrugada para que llegue al servicio a tiempo, estos productos se almacenan en sus respectivos stands de frío y de repisas. En lo correspondiente a las operaciones, se realiza el mise en place para las distintas cocinas (Marina y Parrilla) así también para la zona de barras, con esto se arman las estaciones ya listas para el rush de atención, y sacando del almacén los productos en relación a los pedidos. Una vez terminado los platos en cocina o en barra son entregados a los respectivos meseros (o correderos) y son llevados a las respectivas mesas, si son para envío a delivery son preparados en sus respectivos empaques y son separados en zona de entrega hasta que llegue el motorizado para ser llevados a su destino.

La empresa es activa en el uso de redes sociales principalmente en las redes de Facebook, Tik Tok, Instagram y en WhatsApp, donde generan contenido audiovisual a la vez que responden las dudas, consultas y reservas de los clientes, también generan actividades, show y eventos temáticos en eventos como Halloween, fiestas patrias y fiestas locales, atrayendo así a más clientes y reafirmando la fidelización de estos. Todo esto siempre está acompañado de una atención eficiente que se encarga de resolver cualquier tipo de conflictos o reclamos que existan o se puedan presentar tanto de manera personal o virtual.

3.1.5 Análisis FODA

3.1.5.1 Análisis del Entorno de Factores Externos

Tabla 8

Análisis EFE

Ítems	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderada
Oportunidades				
Ítem 1	Consolidación fiscal, mejora perspectiva pública, mayor inversión.	9%	2	0.18
Ítem 2	El riesgo país bajó reafirma solidez en la inversión privada externa.	9%	2	0.18
Ítem 3	Incremento en el promedio de ingresos mensuales.	10%	3	0.3
Ítem 4	Procesos optimizados con tecnología, reducen costos.	8%	3	0.24
Ítem 5	Poca oferta de restaurantes servicios complementarios al producto.	8%	3	0.24
Ítem 6	Mayores espacios de mercado utilizando las redes sociales.	9%	3	0.27
Amenazas				
Ítem 1	La tasa de desempleo aumentó, reduciendo la inmediatez de gasto.	11%	2	0.22
Ítem 2	Mayor inestabilidad política, retrasa las inversiones.	9%	2	0.18
Ítem 3	Mayor inseguridad ciudadana	8%	3	0.24
Ítem 4	Variedad de productos sustitutos	10%	3	0.3
Ítem 5	Los precios de la materia prima no afectan la cantidad de compra	9%	2	0.18
Total		100%		2.58

La matriz EFE dio como resultados un 2,58 sobre 4,00 lo que presenta que, la organización está en una relación para responder y generar respuestas sobre cómo mejorar en base a su contexto externo en base a decisiones de mejora.

3.1.5.2 Análisis del Entorno de Factores Internos

Tabla 9

Análisis EFI

Nº	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas				
Ítem 1	Infraestructura y ambiente modernos.	7%	4	0.28
Ítem 2	Productos de calidad.	9%	4	0.36
Ítem 3	Clientes fidelizados por los servicios complementarios.	8%	4	0.32
Ítem 4	Flujo de caja constante.	8%	3	0.24
Ítem 5	Ubicación estratégica.	8%	3	0.24
Ítem 6	Recursos operativos con experiencia.	9%	3	0.27
Ítem 7	Equipos y recursos de trabajo de buena calidad.	8%	3	0.24
Debilidades				
Ítem 1	Planificación comercial y financiera empírica.	8%	1	0.08
Ítem 2	Falta de controles en el área operativa.	9%	1	0.09
Ítem 3	Cuellos de botella por sistema básico.	8%	2	0.16
Ítem 4	Falta de procesos de control.	10%	1	0.10
Ítem 5	Falta ampliar el enfoque sostenible.	8%	2	0.16
Total		100%		2.54

La matriz EFI dio como resultados un 2,54 sobre 4,00 lo que presenta que, las fortalezas que tiene la empresa llegan a hacer frente a las debilidades de una medida proporcional, pero se tiene que seguir disminuyendo las debilidades y mejorar las fortalezas.

3.1.5.3 Matriz FODA

En base a las tablas 8 y 9 del análisis EFE y EFI, se generó una matriz FODA donde se planificó 15 estrategias de mejora tanto para el corto, mediano y largo plazo

Tabla 10

Matriz FODA

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Consolidación fiscal, mejora perspectiva pública, mayor inversión. 2. El riesgo país bajó reafirma solidez en la inversión privada externa. 3. Incremento en el promedio de ingresos mensuales. 4. Procesos optimizados con tecnología, reducen costos. 5. Poca oferta de restaurantes servicios complementarios al producto. 6. Mayores espacios de mercado utilizando las redes sociales.	1. La tasa de desempleo aumentó, reduciendo la inmediatez de gasto. 2. Mayor inestabilidad política, retrasa las inversiones. 3. Mayor inseguridad ciudadana 4. Variedad de productos sustitutos 5. Los precios de la materia prima no afectan la cantidad de compra
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Infraestructura y ambiente modernos. 2. Productos de calidad. 3. Clientes fidelizados por los servicios complementarios. 4. Flujo de caja constante. 5. Ubicación estratégica. 6. Recursos operativos con experiencia. 7. Equinos y recursos de trabajo de	*Integrar sistemas de gestión que sean exclusivos para restaurantes *Enfocar los pedidos al lado de la comunicación online. *Presentar servicios más especializados y premium. *Soluciones digitales en procesos logísticos principales. *Analizar la viabilidad en aumentar los delivery's o tercerizar.	*Gestionar los envíos con personal de confianza. *Seguir diferenciándose en la calidad y servicio. *Aplicar métodos de verificación de estado de los pedidos. *Poner ofertas con delivery para captar más clientes. *Abrir espacio para atención a los delivery's en demanda alta.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Planificación comercial y financiera empírica. 2. Falta de controles en el área operativa. 3. Cuellos de botella por sistema básico. 4. Falta de procesos de control. 5. Falta ampliar el enfoque sostenible.	*Capacitar al personal de manera constante en lo correspondiente a sus áreas. *Control de inventario con apoyo de software. *Viabilidad de comprar maquinaria automatizada. *Establecer compras con proveedores formales y sostenibles. *Asociarse con páginas online para mayor difusión.	*Tener soluciones de planes sobre escenarios adversos. *Estudiar los cuellos de botella para su reducción y erradicación. *Establecer auditorías logísticas aleatorias. *Crear estrategia de compras a formales. *Mantener el principio de mejora continua.

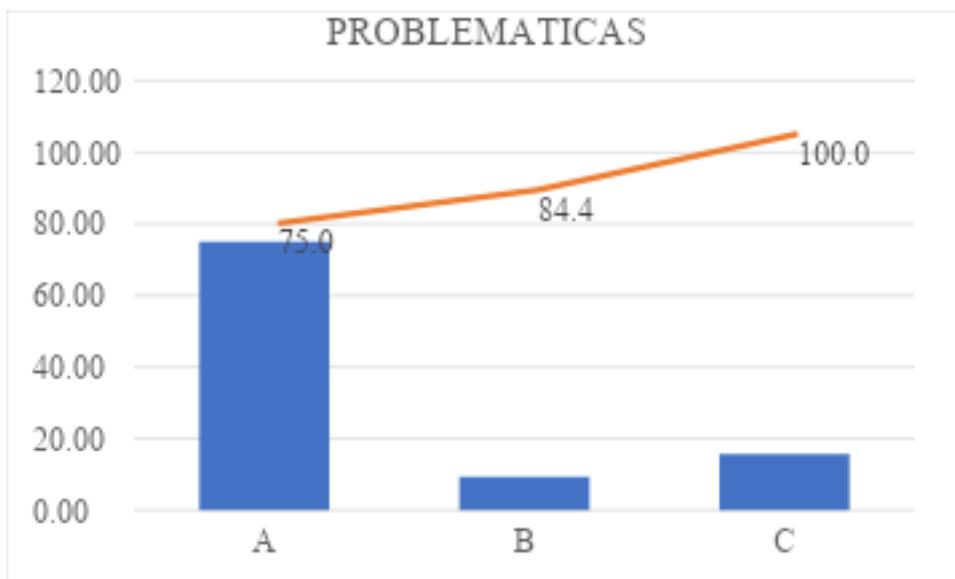
3.1.6 Análisis de Pareto

Con las causas conocidas se realizó un análisis de Pareto para poder identificar los problemas más principales de la empresa y con esto también generar el plan de acción.

Tabla 11

Tabla de Agrupación de Pareto

Tareas que incurren en problemas	Frecuencia al mes	Frecuencia Acumulada	% Acumulado	Zona	%
Falta de un sistema integral	18	18%	18.8	A	
Falta de control de inventarios	17	35%	36.5	A	
Falta de estandarización de procesos	14	49%	51.0	A	75.0
Desorden en almacenes	13	62%	64.6	A	
Falta de productos	10	72%	75.0	A	
Tiempos altos de entrega de platillos	9	81%	84.4	B	9.4
Basura no reciclada	8	89%	92.7	B	
Desconocimiento de funciones específicas	7	96%	100.0	C	15.6
	96	100%			100.0

Figura 3*Diagrama de Pareto*

Mediante el análisis se agrupó en tres sectores las problemáticas, las cuales dio que las problemáticas del grupo A, son las más relevantes siendo las de: Falta de un sistema integral, falta de control de inventarios, falta de estandarización de procesos, desorden en almacenes y falta de productos, por lo que se tendría que impulsar mejoras para responder principalmente a estas tareas que ocasionan problemas en la operatividad.

Capítulo IV

Investigación Interna

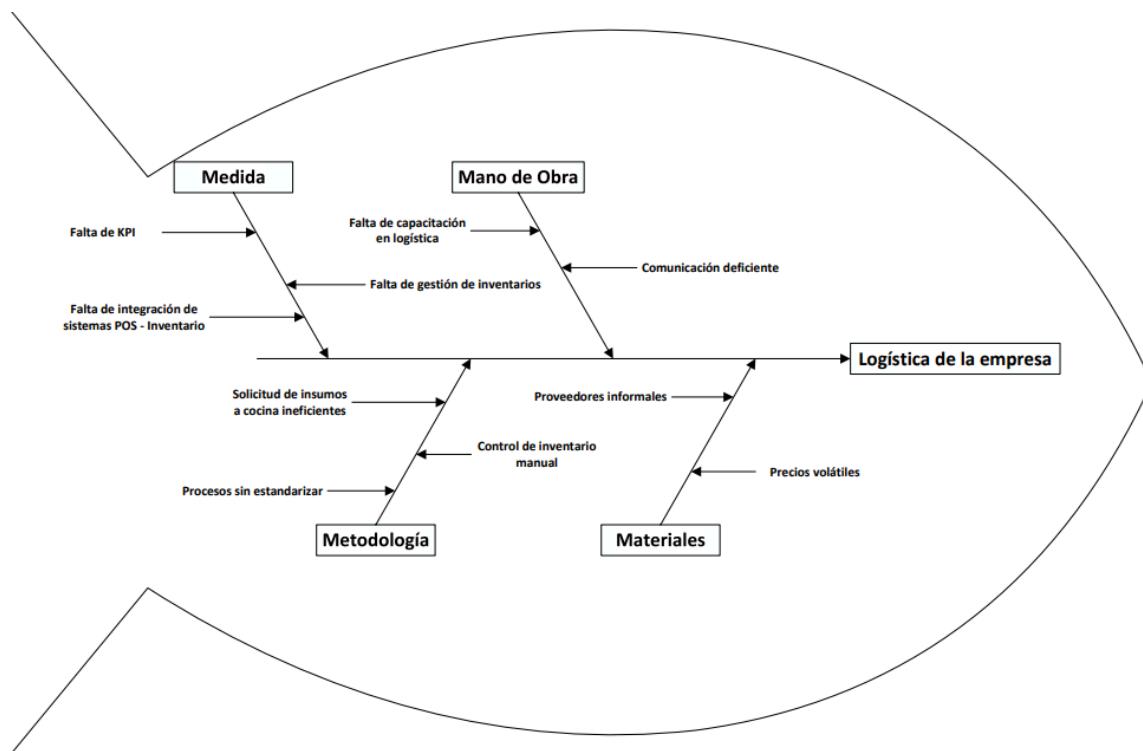
Con la investigación interna se pretende conocer de primera mano las deficiencias de las actividades operativas concernientes a la logística de la empresa, para trabajar en base a ellas y mejorarlas, para esto se tomó un cuestionario (**apéndice 3**) y una encuesta a los trabajadores de la empresa.

4.1 Diagnóstico de la empresa

La empresa presenta deficiencias en los análisis internos, sin embargo, los principales actores (colaboradores) tienen conocimiento de primera mano de las virtudes y falencias de la empresa, por lo que es de importancia tomar su testimonio, tanto de los colaboradores operativos como estratégicos.

Figura 4

Diagrama de Ishikawa de la empresa Ocean Club



Para la recolección de información se generaron dos instrumentos, el primero un cuestionario cerrado con dieciséis ítems dirigido a los 21 colaboradores operativos de la empresa, este cuestionario fue elaborado de manera propia por la autora, pero se tomó ítems de dos cuestionarios de Dávila y Flores (2017) y de Flores (2023) y el segundo instrumento fue una entrevista semiestructurada con doce preguntas abiertas para el equipo táctico y estratégico de la empresa (2 colaboradores), también creado de manera propia y con la información recopilada por los análisis internos de la empresa.

El cuestionario al analizar la confiabilidad bajo el análisis de alfa de Cronbach arrojó un baremo de 0.742, considerándose un instrumento fiable para su aplicación, puesto que se tienen un valor mayor al 70% (Duque, et al, 2017):

Tabla 12

Alfa de Cronbach

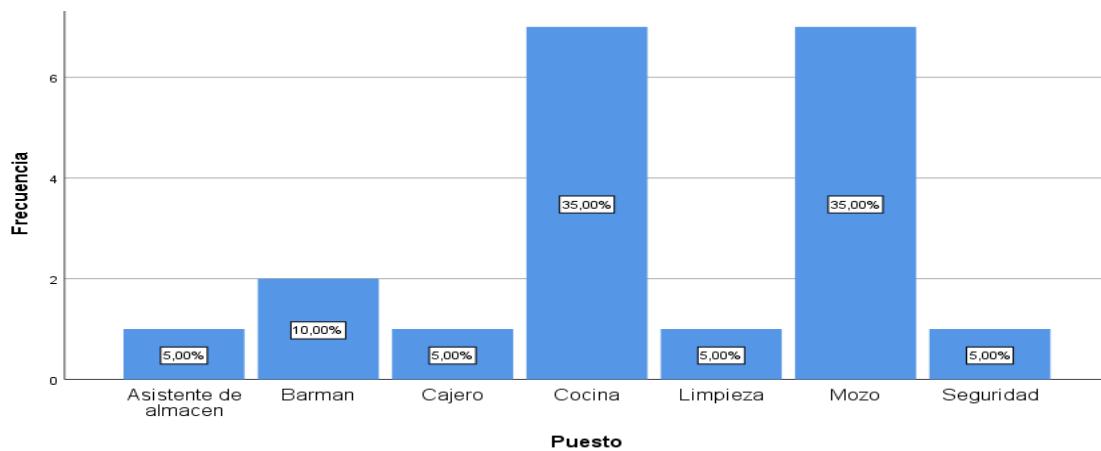
Estadístico de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.742	16

Nota: extraído de SPSS.

Lo que se llegó a identificar con el cuestionario:

Figura 5

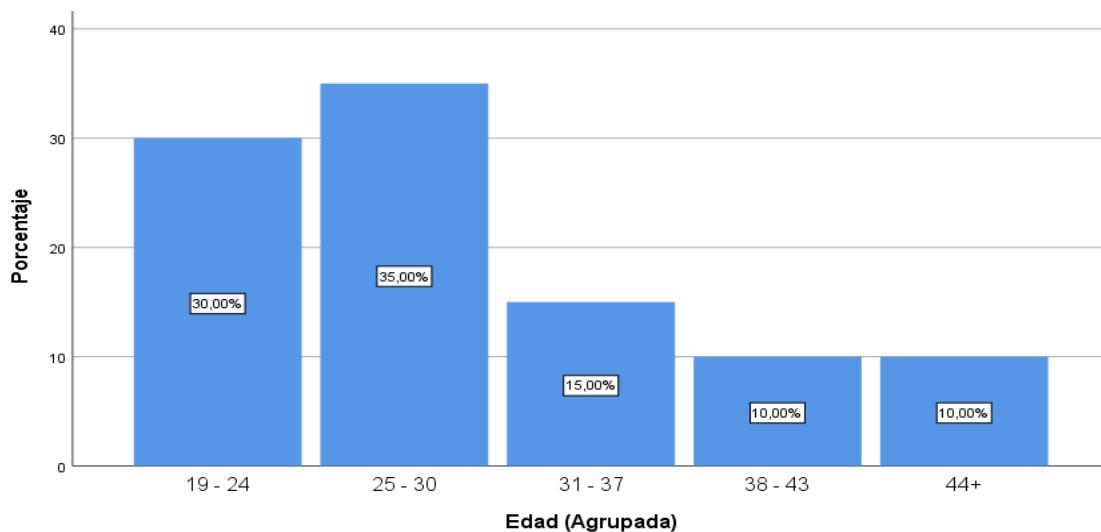
Porcentajes de colaboradores según área



Debido a la naturaleza del negocio, los dos puestos con mayor impacto en la empresa, son los mozos, cocineros y barman, quienes ocupan el 80% de toda la masa laboral de la empresa, después el 20% restante, lo conforman la cajera, la limpieza, seguridad y la asistencia de almacén.

Figura 6

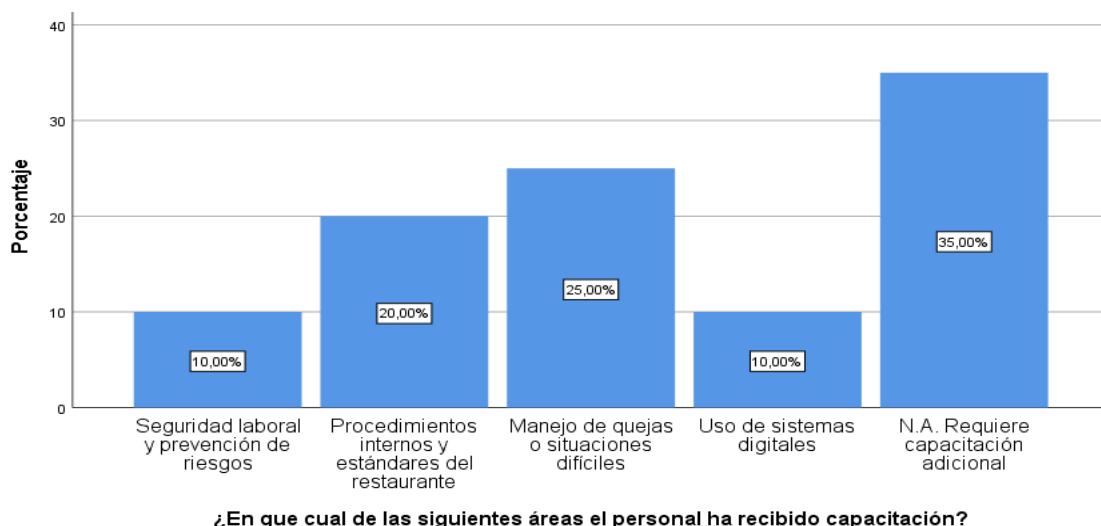
Edad de los colaboradores



Así también se identificó que el 65% de colaboradores están desde los 19 a los 30 años, haciendo una fuerza laboral joven y activa, mientras que el 35% restante la edad oscilan entre los 31 años de edad a más de 44 años.

Figura 7

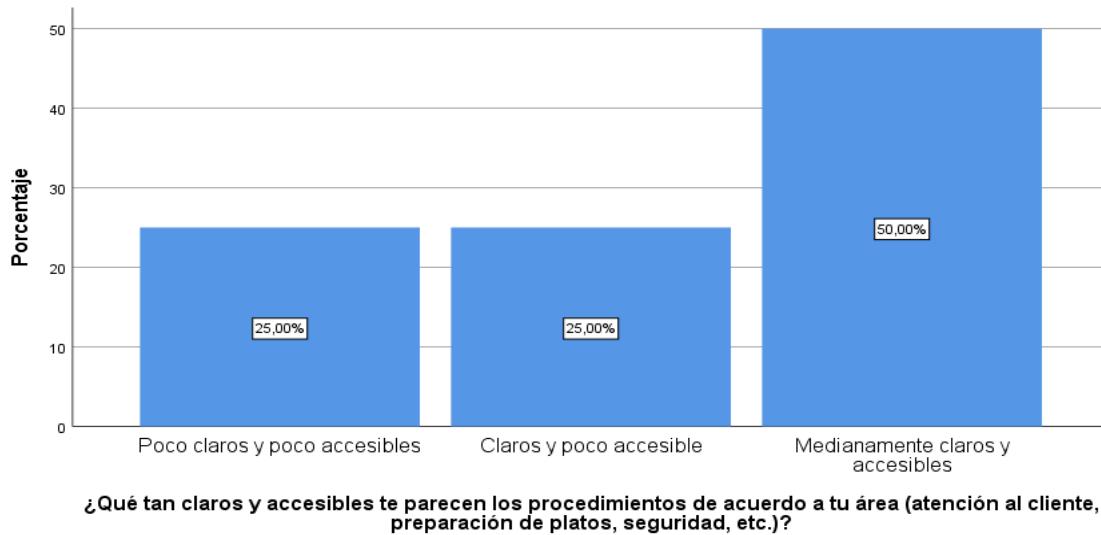
Áreas en las que el personal ha recibido capacitación (¿En cuál de las siguientes áreas el personal ha recibido capacitación?)



El 35% de los encuestados refieren a que necesitan capacitación para mejorar sus tareas y actividades en la empresa, así también expresan el 45% que la empresa brindó mayores capacitaciones en lo que respecta, manejo de quejas o situaciones difíciles (para la atención al cliente) y sobre procedimientos internos y estándares de restaurantes (para la preparación de alimentos).

Figura 8

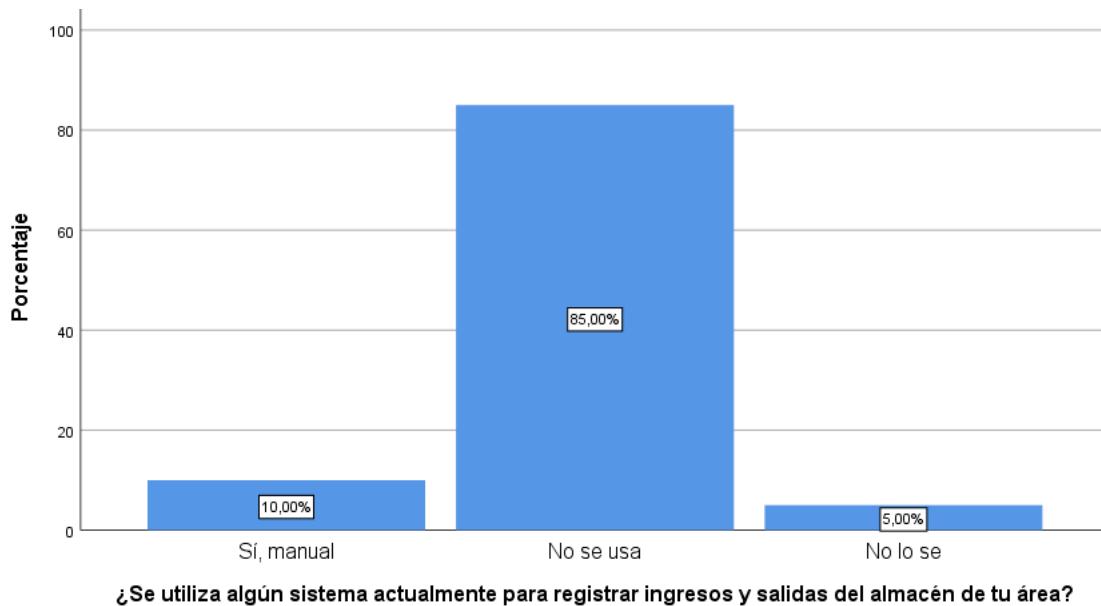
Percepción de claridad y accesibilidad de procedimientos según el área (¿Qué tan claros y accesibles te parecen los procedimientos de acuerdo a tu área (atención al Cliente, preparación de platos o bebidas, seguridad, etc.))?



La mitad de los trabajadores (50% de los encuestados) expresan que los procedimientos de sus respectivas áreas son medianamente claros y accesibles, mientras que el 25% de los encuestados refieren a que son poco claros y accesibles, demostrando una brecha en la estandarización y difusión de procesos en la empresa.

Figura 9

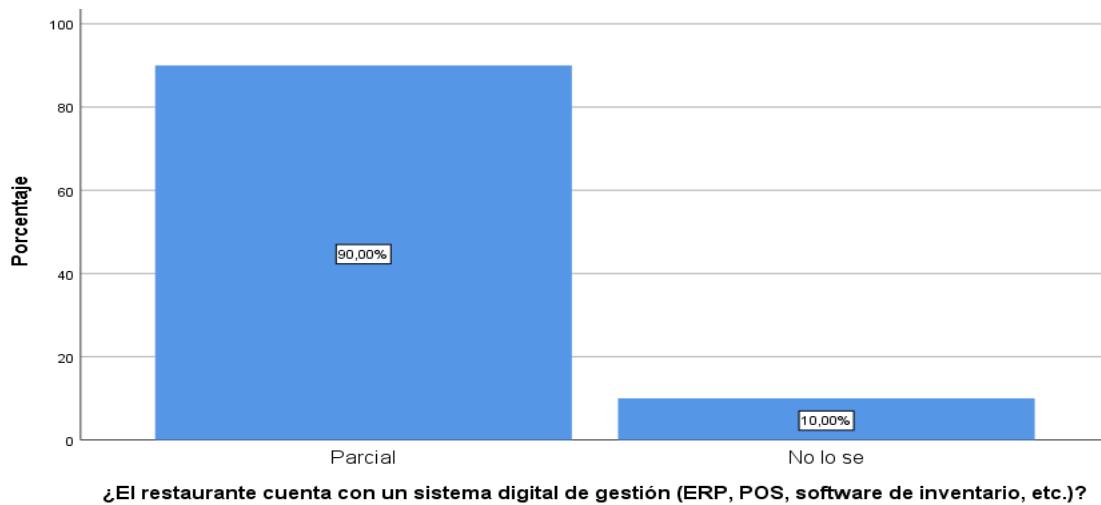
Sistemas actuales para entradas y salidas de almacén según el área (¿Se utiliza algún sistema actualmente para registrar ingresos y salidas del almacén de tu área?)



El 85% de los encuestados, expresan que no se usa ningún sistema para el control de almacén en las áreas de trabajo, entendiendo que, si existe, pero no se llega a usar a cabalidad, mientras que el 10% expresa que, si lo reconoce, pero es un sistema manual y solo el 5% desconoce.

Figura 10

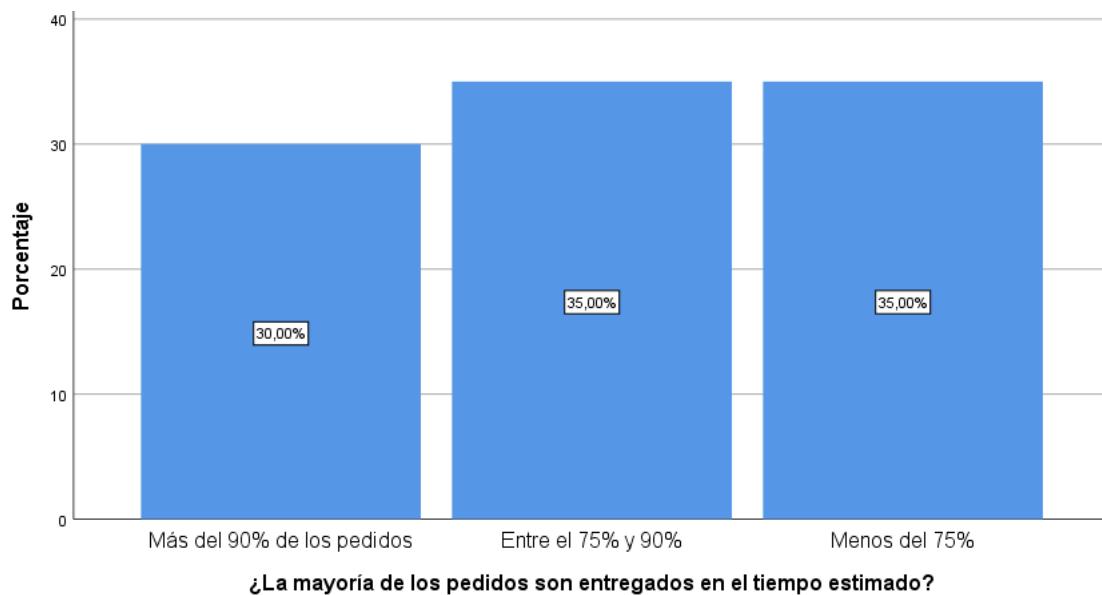
Sistema digital de gestión actual (¿El restaurante cuenta con un sistema digital de gestión (ERP, POS, software de inventario, etc.))?



El 90% de los encuestados expresan que, si existe un sistema digital para la gestión de pedidos pero que es parcial ya que, el sistema es para la toma de pedidos, toma de comandas en cocina y el cobro de los pedidos, mientras no llega a gestionar el 100% de los procesos operativos.

Figura 11

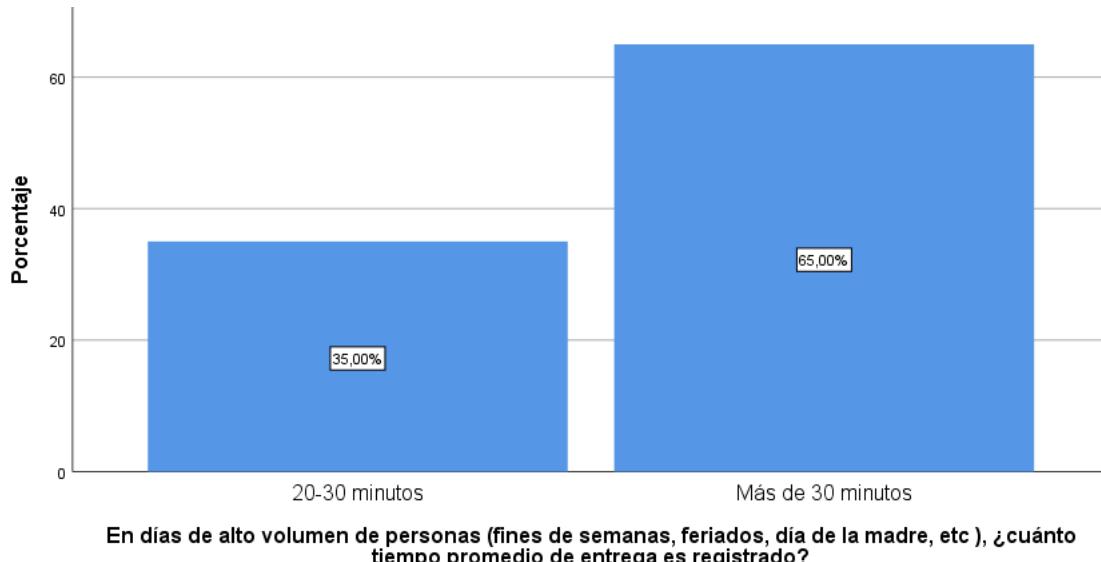
Entregas de pedidos en tiempo estimado (¿La mayoría de los pedidos (platos o bebidas, según tu área) son entregados en el tiempo estimado?)



El 35% de los encuestados expresan que entre el 75% a 90% de los pedidos son entregados a tiempo así también el 35% de los encuestados refieren que menos del 75% de los pedidos son entregados a tiempo y el 30% restante expresan que más del 90% de los pedidos se entregan a tiempo.

Figura 12

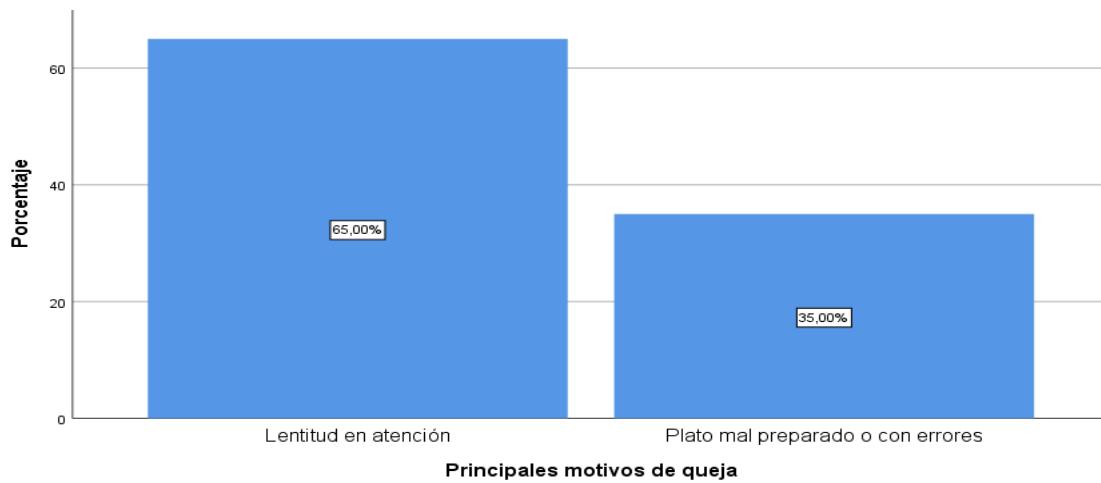
Tiempos promedio de entrega de pedidos en días de alta afluencia (En días de alto volumen de personas ¿Cuánto tiempo promedio de entrega es registrado?(Platos o bebidas, según tu área))



El 65% de los encuestados expresan que en días de alto volumen de clientes como feriados y fines de semana, el promedio de entrega de pedidos es de más de 30 minutos y solo el 35% restante de los encuestados refieren que demora la preparación y entrega un promedio de 20 a 30 minutos.

Figura 13

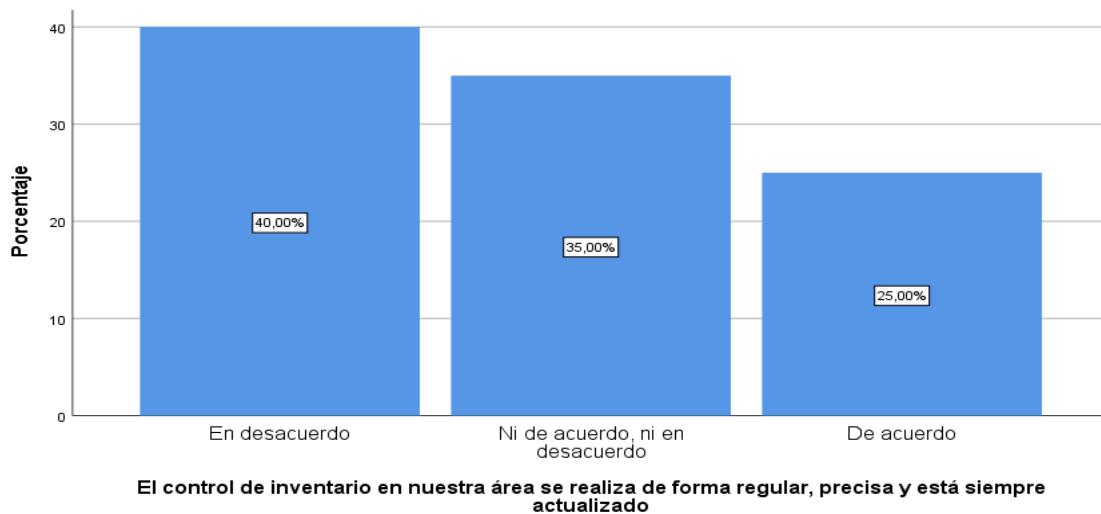
Principales motivos de queja



Así también, se identificó que el 65% de los encuestados expresan que los principales motivos de queja son por la lentitud del servicio y el otro 35% refieren que la mayoría de las quejas son por la mala preparación del producto.

Figura 14

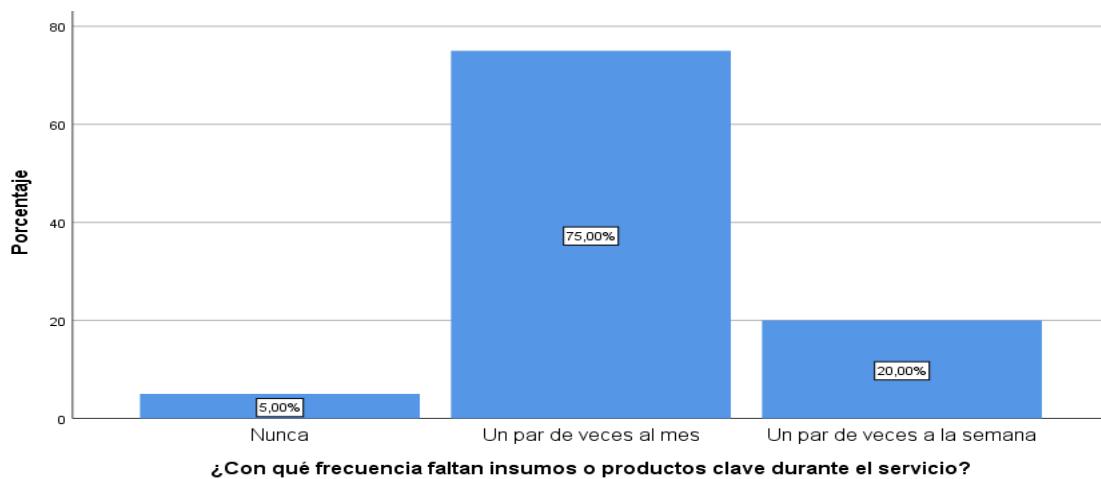
Control de inventario y actualización de registros (¿Que tan de acuerdo estás con la siguiente declaración?: El control de inventario en nuestra área se realiza de forma regular, precisa y está siempre actualizado)



Con respecto al control de inventarios el 40% de los encuestados expresan sentirse en desacuerdo por la afirmación de que se controla de forma regular y precisa para mantenerlo actualizado el inventario, así también el 25% refieren a que, si se hace de forma regular y precisa, mientras que el 35% restante expresan no sentirse en acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 15

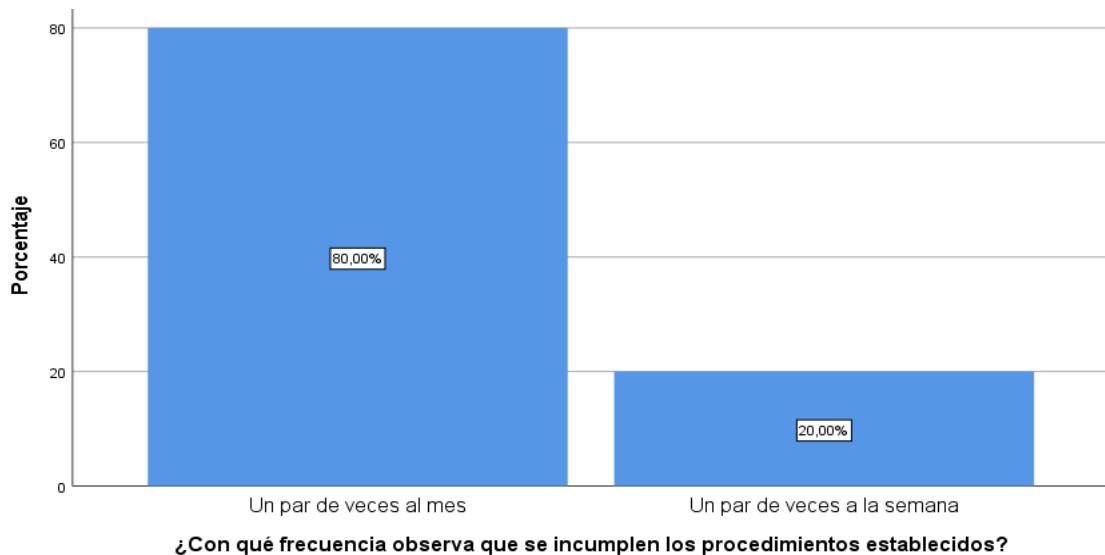
Frecuencia de falta de insumos o productos claves durante el servicio (¿Con qué frecuencia faltan insumos o productos clave durante el servicio?)



Con la pregunta de faltante de insumos durante el servicio, el 75% de los encuestados refieren que, si falta, pero un par de veces al mes, el 20% refiere a que faltan también pero un par de veces a la semana y el 5% restante expresan que nunca falta.

Figura 16

Percepción de frecuencia de incumplimientos de procedimientos (¿Con qué frecuencia observa que se incumplen los procedimientos establecidos?)



El 100% de los encuestados expresan que, si se incumplen los procedimientos, el 80% refiere a que ocurre esto un par de veces al mes y el 20% restante expresa que sucede un par de veces a la semana.

Tabla 13

Calificación de las causas de retrasos en la cocina o de tu área de menos a más común:

Causas de retraso	1 Nada Común	2 Poco Común	3 Medianamente Común	4 Común	5 Más común
Pedidos mal comunicados o confusos			25%		
Tiempos de cocción no controlados		30%			
Personal sin roles definidos			5%		
Exceso de pedidos acumulados					25%
Falta de ingredientes o falta de instrumentos en su lugar			15%		

Los encuestados (25% de los encuestados) expresan que la causa más común por los retrasos es el exceso de pedido, así también el 25% de los encuestados expresan que los pedidos mal comunicados o confusos son causas medianamente comunes esto en el área de cocinó, seguido del 15% de los encuestados que expresan que la falta de ingredientes o instrumentos son causas medianamente comunes y el 5% de los encuestados refieren a los roles no bien definidos del personal, por último el 30% de los encuestados expresan que los tiempos de cocción no controlados son causas pocos comunes.

Tabla 14

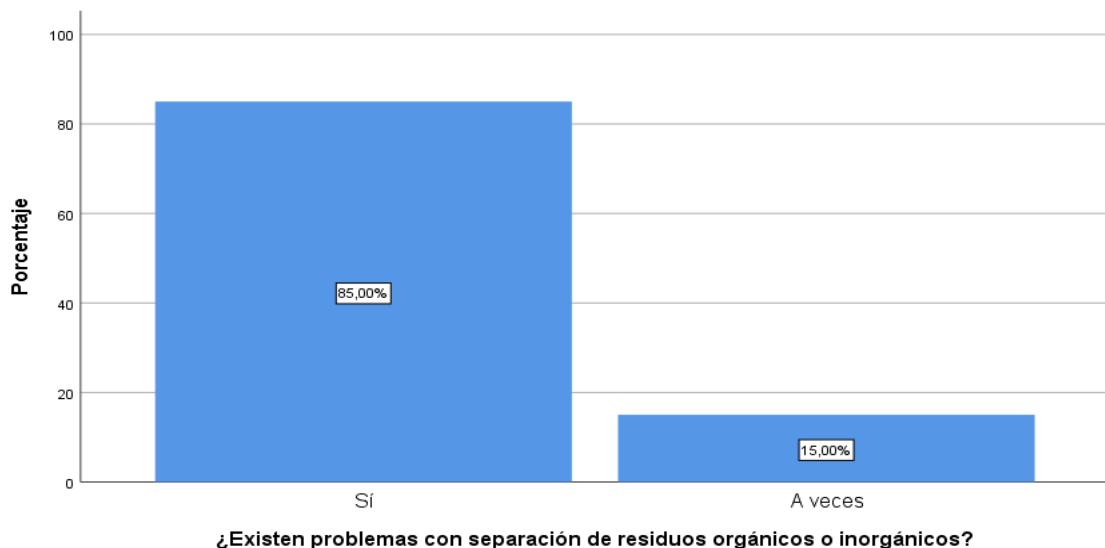
Calificación de la limpieza de las áreas.

Áreas	1 Muy Sucio	2 Sucio	3 Medianament e Limpio	4 Limpio	5 Muy limpio
Cocinas		3%	9%	8%	
Barras		1%	3%	9%	7%
Comedores			11%	6%	3%
Entrada principal				12%	8%
Baños	7%		10%	2%	1%

Con respecto a la limpieza de áreas, se identificó que el área de baños es el área con menos limpieza con un 3%, seguido del área de cocina con un 8%, de allí el comedor con un 9% de calificación de limpieza, el área de barra tuvo una calificación de limpieza del 16% y la entrada principal siendo el área más limpia con una calificación del 20%.

Figura 17

Percepción de problemas con separación de residuos orgánicos o inorgánicos (¿Existen problemas con separación de residuos orgánicos o inorgánicos?)



El 85% de los encuestados reconoce problemas con la separación de residuos orgánicos e inorgánicos y el 15% restante refiere que solo a veces suceden problemas.

Tabla 15

Percepción de efectividad de comunicación entre áreas (¿Qué tan efectiva consideras la comunicación entre las siguientes áreas?)

Entre áreas	1	2	3	4	5
	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
Cocina y Mozos	1%	1%	15%	3%	
Mozos y Administración	2%	1%	13%	4%	
Cocina y Administración	1%	4%	11%	4%	
Mozos y Limpieza	3%	2%	12%	3%	
Mozos y Caja	3%	2%	13%	2%	

Con respecto a la comunicación, se identificó que solo el 16% de los encuestados consideran que hay una buena comunicación, mientras que el 20%

considera que, si hay mala y muy mala comunicación entre las áreas, y el 64% restante considera que es una comunicación regular entre las áreas.

Con la entrevista se llegó a identificar que:

Entrevista 1.

Tabla 16

Entrevista 1

Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son los principales retos que enfrenta el restaurante para cumplir con los tiempos de entrega de los pedidos?	Tener control del almacén, hace falta un Kardex y control de inventario que sea sistemático.
¿Qué tipo de problemas suelen surgir con los proveedores, especialmente si son informales?	Orden y limpieza en los conservadores y congeladoras. Disponibilidad de productos en días no claves, hay ciertos productos sólo disponibles por fechas de alta demanda. No hay proveedor para ciertos productos como T-bone, entraña, cuy. Tampoco hay estandarización con los proveedores de los productos que nos brindan o mayor control en la compra de productos por mayor (calidad, madurez, tamaño de frutas o cuyes, etc.).
¿Cómo gestionan el control del inventario actualmente? ¿Se utiliza algún sistema tipo Kardex o similar?	No se cuenta con gestión de control de inventarios, todo es manual e inexacto.
¿Qué impacto tiene la falta (o uso inadecuado) de sistemas de gestión en la eficiencia operativa?	La disponibilidad de productos de la carta es menor y por ende hay menos variedad de productos disponibles. Al momento de hacer el requerimiento se hace a tanteo.
¿Qué tan estandarizados están los procesos en cocina y qué tan bien los sigue el personal?	No hay estandarización en la cocina, lo cual causa indisponibilidad de ciertos productos e insumos. El uso excesivo de ciertos ingredientes y eventualmente crea un producto con recetas variables en cantidades.
¿Existe comunicación fluida entre cocina, mozos y administración?	La comunicación de cocina es mayormente por cámaras a través del cual se logra ver qué los platos ya están listos para servir, la espera por plato es de alrededor de 15 minutos. Los fines de semana se cuenta con corredores que se encargan de llevar comida a los mozos.

¿Qué dificultades se presentan en comunicación entre áreas?	<p>Cocina no lleva mucha comunicación con administración o mozos, únicamente con gerente de piso, que se encarga de ‘grito’, se comunica también con el supervisor para dejar saber de envíos y atrasos de platos. Los mozos y administración si tienen comunicación fluida directa, siendo esta presencial y también a través de grupo de whatsapp, en el cual comunican si hay algún plato que está demorando mucho para que la administración apure la cocina. Entonces, la cocina no avisa cuando hay productos listos, esto es tarea de gerente de piso en días de alta demanda o tarea de mozos en días normales. Causando que los mozos tengan que estar atentos a estar verificando con la administración si sus platos ya están listos.</p> <p>Cocina tampoco avisa a administración qué insumos o platos hay exceso de, lo cual puede causar pérdida de estos si es que expira su tiempo de caducidad.</p>
¿Cómo se manejan las quejas de los clientes?	<p>En caso el conflicto no sea resuelto por personal de FoH (<i>Front of House</i>) la resolución está sujeta al criterio y atención del administrador. El ratio de quejas por producto a comparación del servicio es 2:1. Hay mayores quejas por el tiempo de entrega del producto que por mal servicio brindado, debido a tiempos de preparación de comida.</p>
¿Se utiliza un sistema de Kardex para registrar ingresos y salidas de almacén?	<p>No se utiliza un sistema de Kardex, se cuenta con un sistema integral pero su uso es parcial, no se utiliza toda su capacidad.</p>
Con qué frecuencia se presentan los siguientes problemas con proveedores informales	<p>Las entregas fuera de horario o incompleto que sucede a veces, rara vez dan productos con mala calidad y si nunca dan boletas y no avisar la suba o baje de precios.</p>
¿Con qué tipo de productos se presentan más problemas?	<p>Mariscos (pulpo, jaiba, corvina) por la disponibilidad, hay oportunidades en las que compramos de los proveedores directos (buzos) y también hay productos por periodo de veda.</p>
¿Cómo gestionan los residuos?	<p>Los productos inorgánicos se almacenan y se ponen a disposición del recojo municipal de basura, mientras que algunos orgánicos se separan para donación a una chanchería.</p>

La entrevista con el encargo de gerencia de piso donde respondió las preguntas expuestas, expresa que, si hay problemas con el control de inventarios, igualmente hay

problemas con los proveedores (mayormente informales), y se suma a esto que no tienen procesos definidos que ayudan a controlar estos problemas, problemas como comunicación, resolución de conflictos, gestión de residuos y control de inventario y de calidad por parte de los proveedores.

Entrevista 2.

Tabla 17

Entrevista 2

Preguntas	Respuestas
¿Cuáles son los principales retos que enfrenta el restaurante para cumplir con los tiempos de entrega de los pedidos?	Siento que sería el control de los inventarios, que es el mayor problema tanto operativo como estratégico.
¿Qué tipo de problemas suelen surgir con los proveedores, especialmente si son informales?	Principalmente es la contabilidad, ya que no dan recibo, lo que es igual a no tener comprobante de nada. Y los tiempos de llegada de los productos.
¿Cómo gestionan el control del inventario actualmente? ¿Se utiliza algún sistema tipo Kardex o similar?	Como sistema de inventarios no se gestiona nada, solo se anota en cuadernos.
¿Qué impacto tiene la falta (o uso inadecuado) de sistemas de gestión en la eficiencia operativa?	Afecta más en los días y horarios de alta demanda, porque no se sabe las cantidades que se tiene o que se van gastando por el día, por ende actualmente es necesario hacer compras todos los días. También actualmente no se utiliza el sistema al 100%, no nos hemos tomado la oportunidad de limitar las capacidades por usuarios, ingresar recetas y llevar un uso completo el sistema
¿Qué tan estandarizados están los procesos en cocina y qué tan bien los sigue el personal?	Los chefs conocen los platillos, se manejan en base a su experiencia y conocimiento, pero no se tiene una base estandarizada.
¿Existe comunicación fluida entre cocina, mozos y administración?	Es más fluida la comunicación entre cocina y mozos en días de semana, puesto que están en constante interacción mediante los pedidos y las otras áreas con administración es en base de control y supervisión que se da en casos puntuales. El gerente de piso también debe estar atento a salidas de platos y el supervisor en la atención de post-entrega de comida para ver si al cliente le falta algo porque los mozos suelen olvidarse de estar atentos para brindar servicio adicional.
¿Qué dificultades se presentan en comunicación entre áreas?	Más que todo es cuando se está en 'rush' y no avisan la salida (cocina) ni la falta de platillos que faltan (mozos).

¿Cómo se manejan las quejas de los clientes?	Primero lo manejan los mozos, si escala, lo atiende administración de piso para dar una mejor solución.
¿Qué tan frecuente se presentan quejas por parte de clientes?	La frecuencia es más en días de alta demanda por los tiempos prolongados o entregas incorrectas de platillos, por parte de barras igual hay mayores quejas de que el grado de alcohol no es suficiente. No se implementa un Kardex como tal.
¿Se utiliza un sistema de Kardex para registrar ingresos y salidas de almacén?	No se implementa un Kardex como tal.
Con qué frecuencia se presentan los siguientes problemas con proveedores informales	De que nunca dan un comprobante y la suba de precios es impredecible, a veces dan un producto no óptimo y que no llegan a dar el rendimiento deseado. Aunque también esto se agrava con el mal almacenamiento que tienen los proveedores y que en nuestro almacén empeora la situación del fruto.
¿Con qué tipo de productos se presentan más problemas?	Más que todo son con los productos más selectos, como cortes de carnes o mariscos que la dificultad es por la veda mayormente o falta de proveedores. Los residuos orgánicos se dan a una chanchería y los inorgánicos se los lleva el carro municipal de la basura, los fines de semana o feriados estos son más difíciles por área, de gestionar y separar.
¿Cómo gestionan los residuos?	

La entrevista con la gerencia general de la empresa donde respondió las preguntas expuestas, expresa que, la empresa tiene una gran falencia con el control de inventarios, que llevan controles manuales y no bien supervisados, también presenta dificultades con los proveedores que no llegan a aportar mucho valor, que los días de rush son días caóticos que sin control ni estandarización de productos, se vuelven peores y generan más errores en la operatividad, la falta de comunicación hace que haya problemas en las entregas de los productos, así también como que no tienen una correcta separación y gestión de residuos, especialmente en fines de semana o días de alta cantidad de personas.

4.2 Análisis general

Con respecto al análisis tomado por los cuestionarios y por las entrevistas se puede concluir que:

- Hay necesidad de capacitación integral a los trabajadores, para mejorar la eficiencia operativa y de prevención.
- La falta de estandarización de los procesos en todas las áreas y funciones principales, generan problemas en la operatividad y estos problemas se agravan en los momentos de alta demanda.
- Hay una brecha importante en el control y supervisión del almacén y con esto de los inventarios, generando desorden y falta de productos, interfiriendo igualmente en la parte operativa.
- La gestión manual del control de inventario, no brinda información exacta, puntual y actualizada.
- La falta de una gestión de inventarios adecuada también causa necesidad de compras diarias de insumos, tiempo y esfuerzo que se podrían utilizar en el desempeño de la empresa.
- El sistema de gestión que se tiene en la actualidad es eficiente, pero no llega a cubrir la gestión operativa, ya que no está articulado en la operatividad completa de la empresa.
- Hay tiempos altos de entrega de los platillos sobre todo en los días de alta demanda, generando insatisfacción y reclamos a los clientes.
- Existen problemas de comunicación que se dan principalmente en cocina a mozos que se da principalmente en la sobrecarga de trabajo, por el mismo *rush* y estrés del momento.
- El gran porcentaje de proveedores informales, trae problemas en lo concerniente a comprobantes de compra, variaciones inesperadas de precios y calidad y cantidad de productos finales.

- No se tiene un plan de gestión de residuos, considerando el alto impacto que se tiene por los productos orgánicos, inorgánicos y especiales (aceite).

4.3 Establecimiento de base de mejora

En base a las dificultades presentadas, se plantea una secuencia de mejoras, enfocadas a la logística de la empresa, ya que la empresa presenta diversas brechas de trabajo en esa parte de la empresa, teniendo en cuenta desde el abastecimiento, almacenamiento, producción y distribución (tanto de productos finales como de residuos), teniendo así generalidades que ayuden a una mejor gestión de la empresa.

Capítulo V

Estudio Técnico

5.1 Tamaño

Ocean Club, debido a que laboran 23 colaboradores, pero sus ingresos no superan las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), se entiende que es una pequeña empresa (SUNAT, 2021). Ocean Club se desarrolla en el rubro de la gastronomía, especializándose en el servicio de preparación de alimentos y bebidas principalmente peruanos.

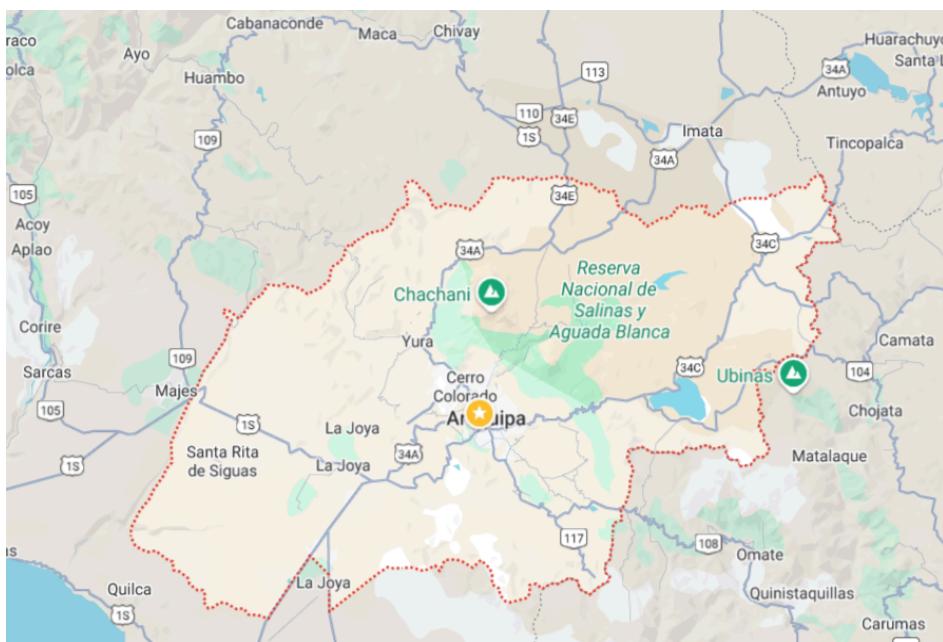
5.2 Localización

5.2.1 *Macro localización*

La provincia de Arequipa, la mayor provincia demográficamente de las ocho provincias que componen la región de Arequipa, que está ubicada en el sur de Perú. La provincia de Arequipa tiene como limítrofes a las provincias de Caylloma en el norte, Islay en el sur, Castilla al noroeste, Camaná al suroeste y a la provincia de General Sánchez Cerro perteneciente a la región de Moquegua al este.

Figura 18

Ubicación geográfica amplia de la empresa Ocean Club



Nota: extraído de Google Maps (2025).

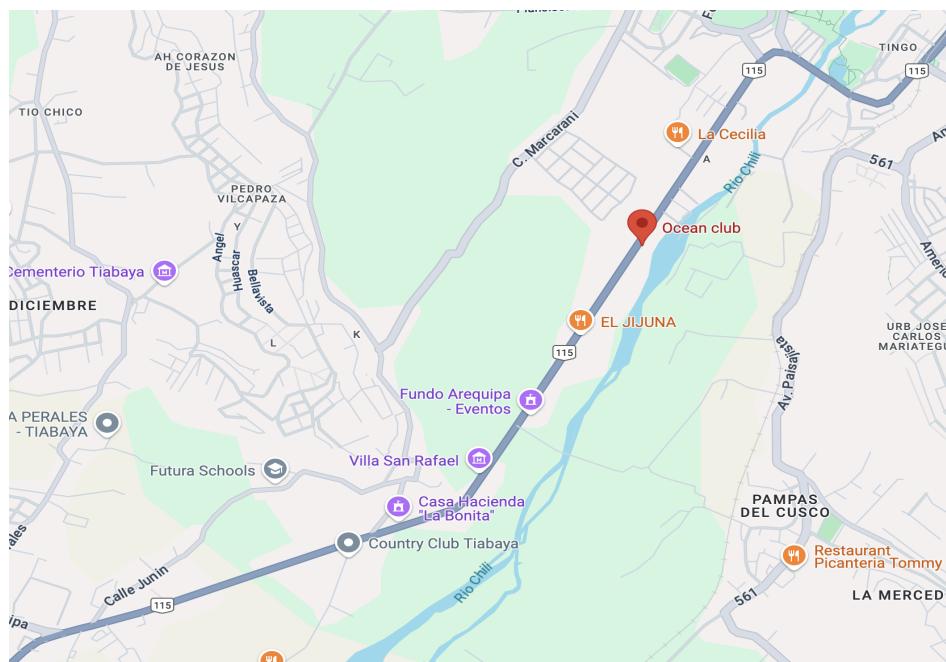
5.2.2 Micro localización

La empresa se desarrolla en la provincia y departamento de Arequipa, en el distrito de Sachaca. Ubicándose específicamente en la avenida Arancota número 123, siendo esta una avenida bastante concurrida tanto por personas del distrito de Sachaca como aledaños, además de que sirve como una avenida principal para la entrada y salida de viajes interprovinciales, teniendo un afluente corredor vial que irriga a los demás distritos de la provincia.

La ubicación de Ocean Club le permite estar en contacto con sus proveedores en unos 5 a 7 minutos (en vehículo), y así también se encuentra a 10 minutos desde la plaza de armas de Arequipa, considerándose un lugar rápido de llegar y con gran variedad de productos.

Figura 19

Ubicación geográfica de la empresa Ocean Club



Nota: extraído de Google Maps (2025).

5.3 Procesos logísticos

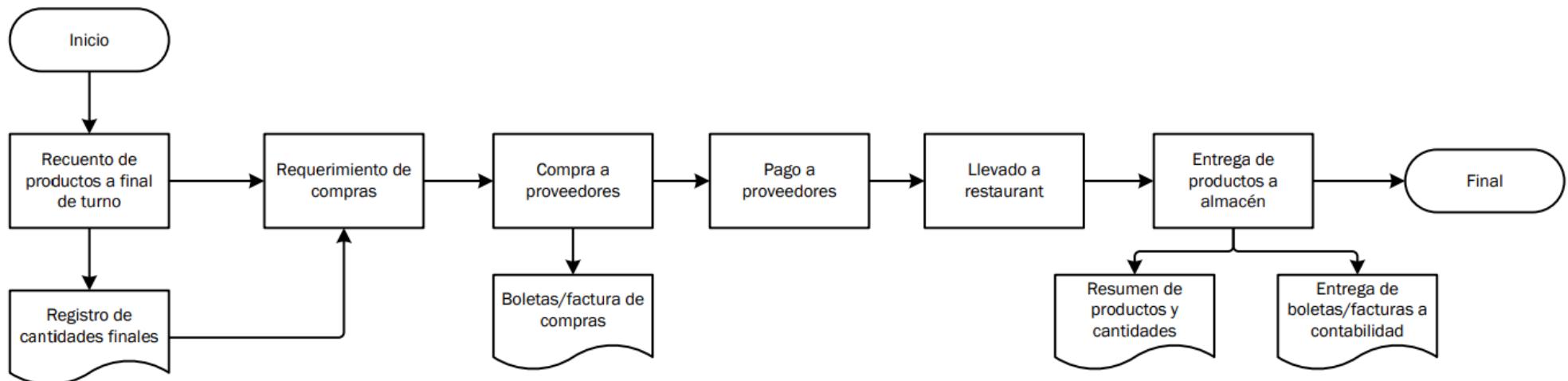
La empresa cuenta con una serie de procesos logísticos, el proceso logístico principal de operaciones (preparación de comidas y bebidas) descritos en la figura 24 y figura 25, así también cuenta con procesos de abastecimiento, almacenamiento, producción y distribución.

5.3.1 Descripción de procesos

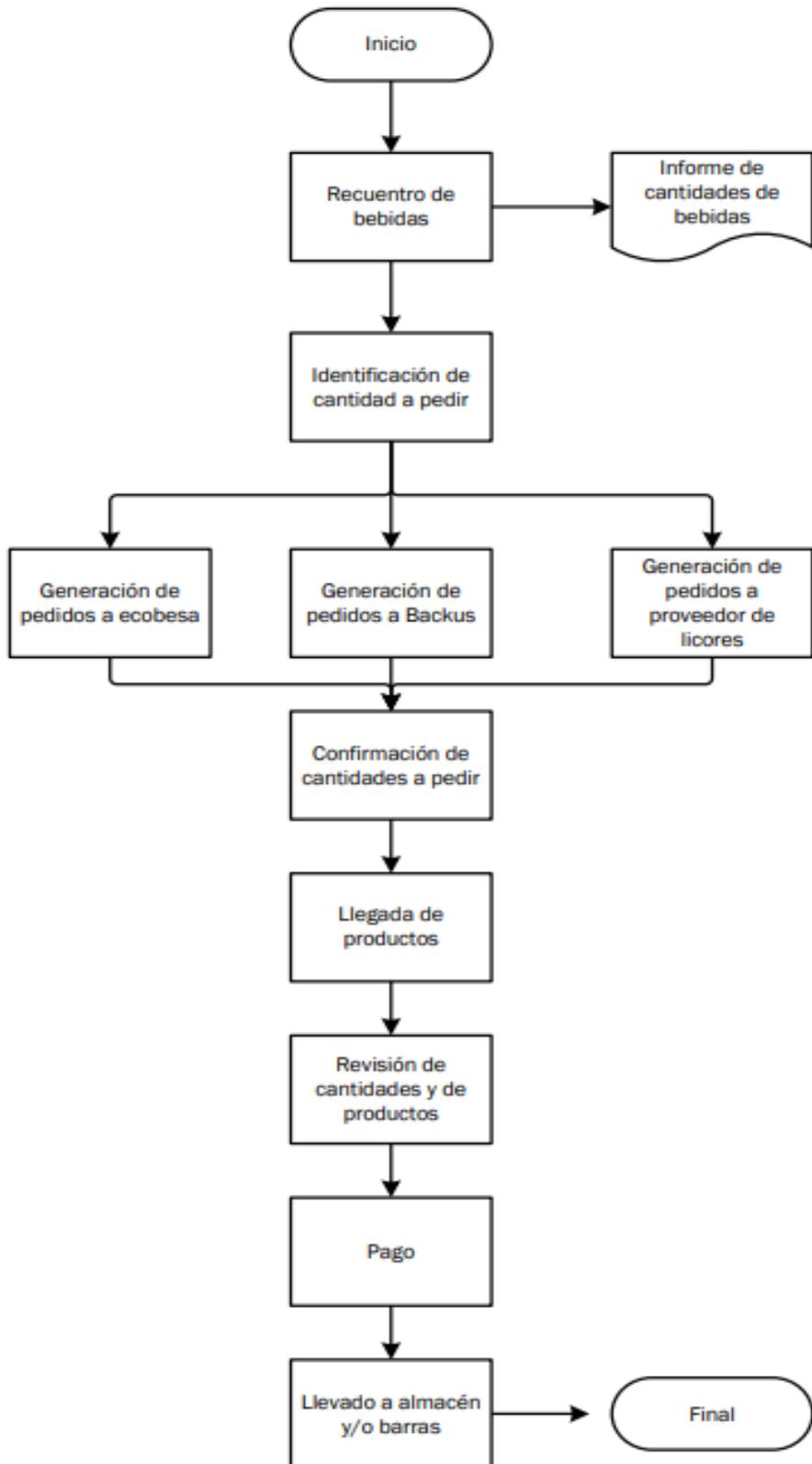
Abastecimiento

Figura 20

Flujograma de abastecimiento de productos alimenticio



El abastecimiento de productos de cocina, inicia desde recuento de productos al finalizar el turno, donde se identifica los productos faltantes y requerimientos a adquirir, se compra a los proveedores en los distintos mercados de Arequipa en horas de la mañana todos los días y son llevados por el encargado de las compras (gerencia) al restaurante, donde allí se le entrega al personal de cocina que son los encargados de almacenar los productos en los distintos almacenes y frigoríficos, para mantener la cadena de frío en los alimentos que son necesario, así también el encargados de la compra, le proporciona una rendición de cuentas con los documentos contables (boletas o recibos) al encargado de caja para el respectivo cuadre contable.

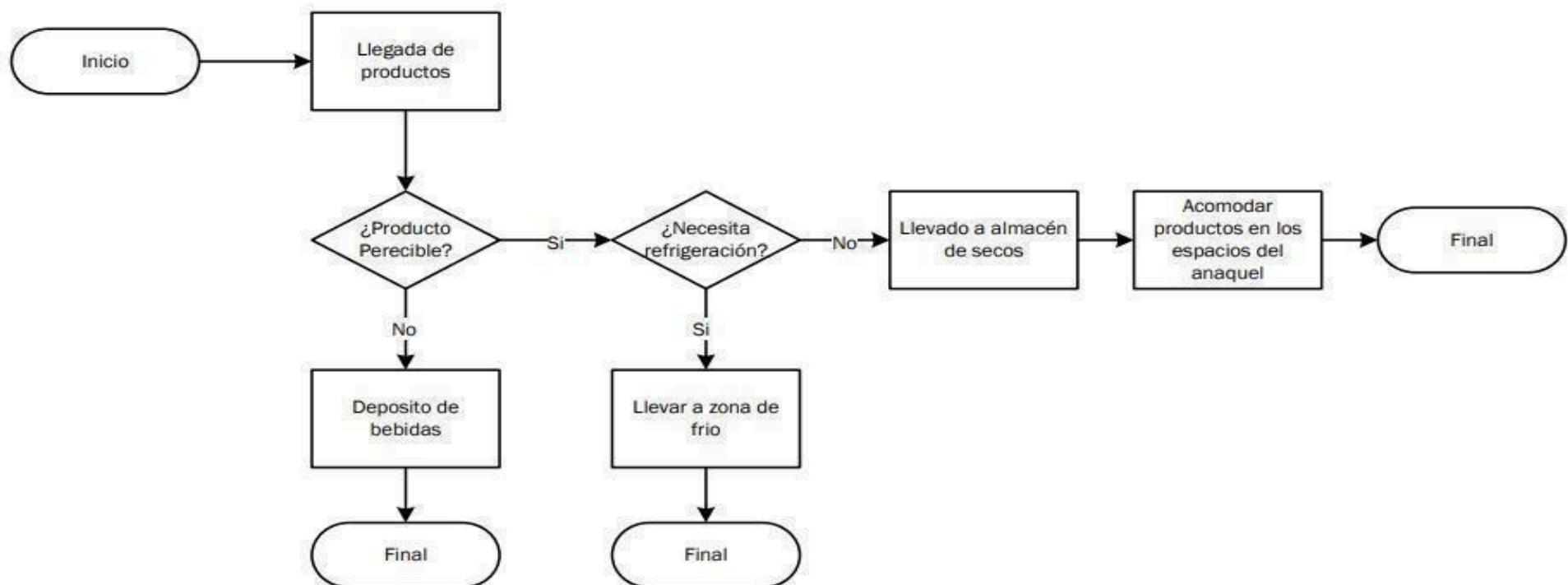
Figura 21*Flujograma de abastecimiento de bebidas embotelladas*

El proceso de abastecimiento de bebidas, inicia igualmente al final del turno donde se recuenta las cantidades de bebidas tanto descartables como no descartables, teniendo así un stock para determinar los pedidos a los proveedores de gaseosa, cervezas y licores (para cócteles) se generan los pedidos y llegan los productos en los días establecidos por los proveedores, 1 o 2 veces a la semana, se revisa el stock que llega y se da conformidad para los pagos, luego se ponen en el almacén, para ser gestionados por el área de barra.

Almacenamiento

Figura 22

Flujograma de almacenamiento

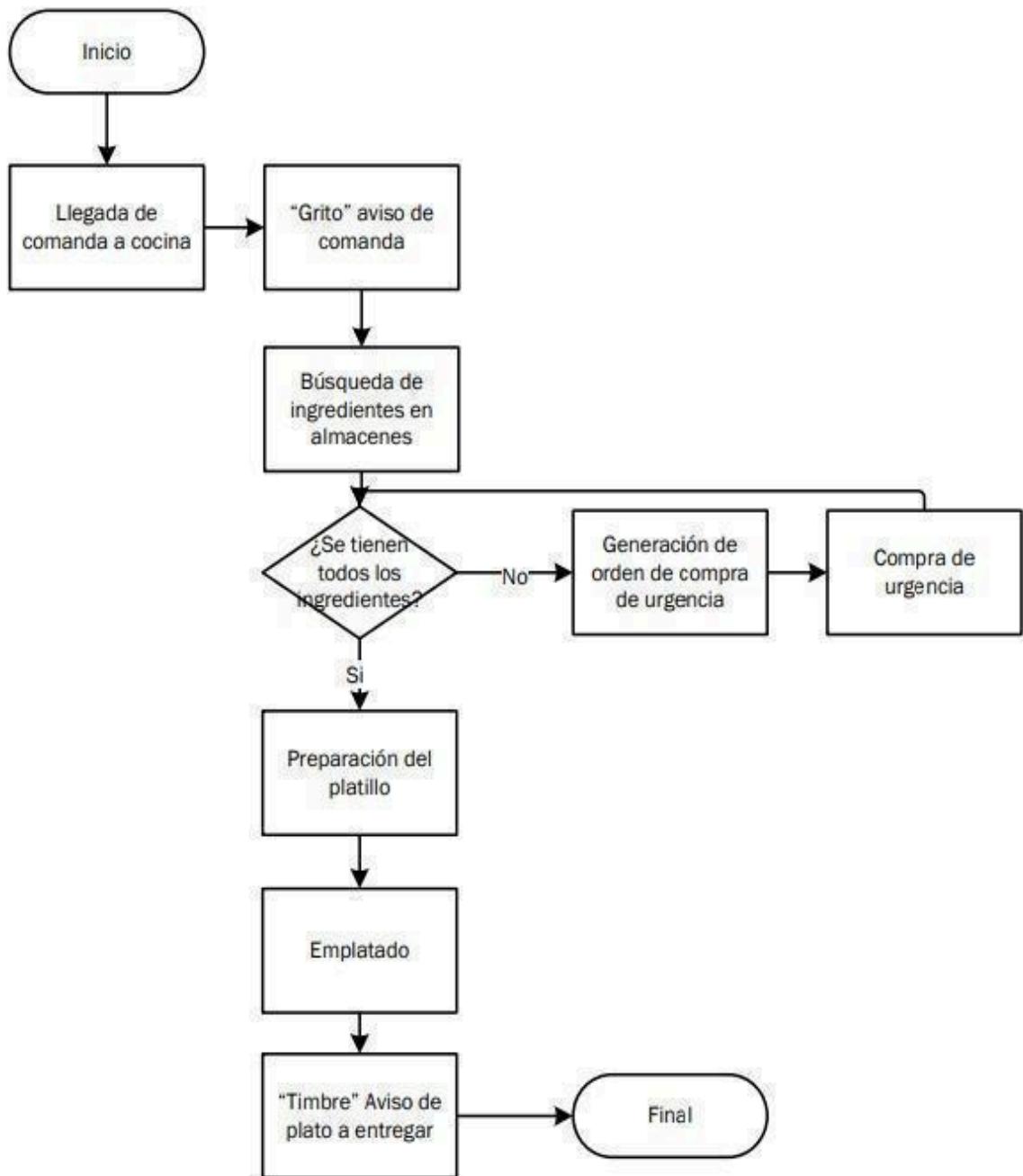


El almacenamiento de bienes orgánicos, se da desde cuando llegan, se clasifican si son productos perecibles o no, para destinar a los almacenes correspondientes a productos orgánicos o al de bebidas, luego se tienen en cuenta si se tienen que enfriar o congelar, para depositarlos en los frigoríficos correspondientes, para congelar o para refrigerar, si no necesitan se disponen en las repisas o en las zonas correspondientes en el almacén de secos.

Operación

Figura 23

Flujograma operativo en cocina

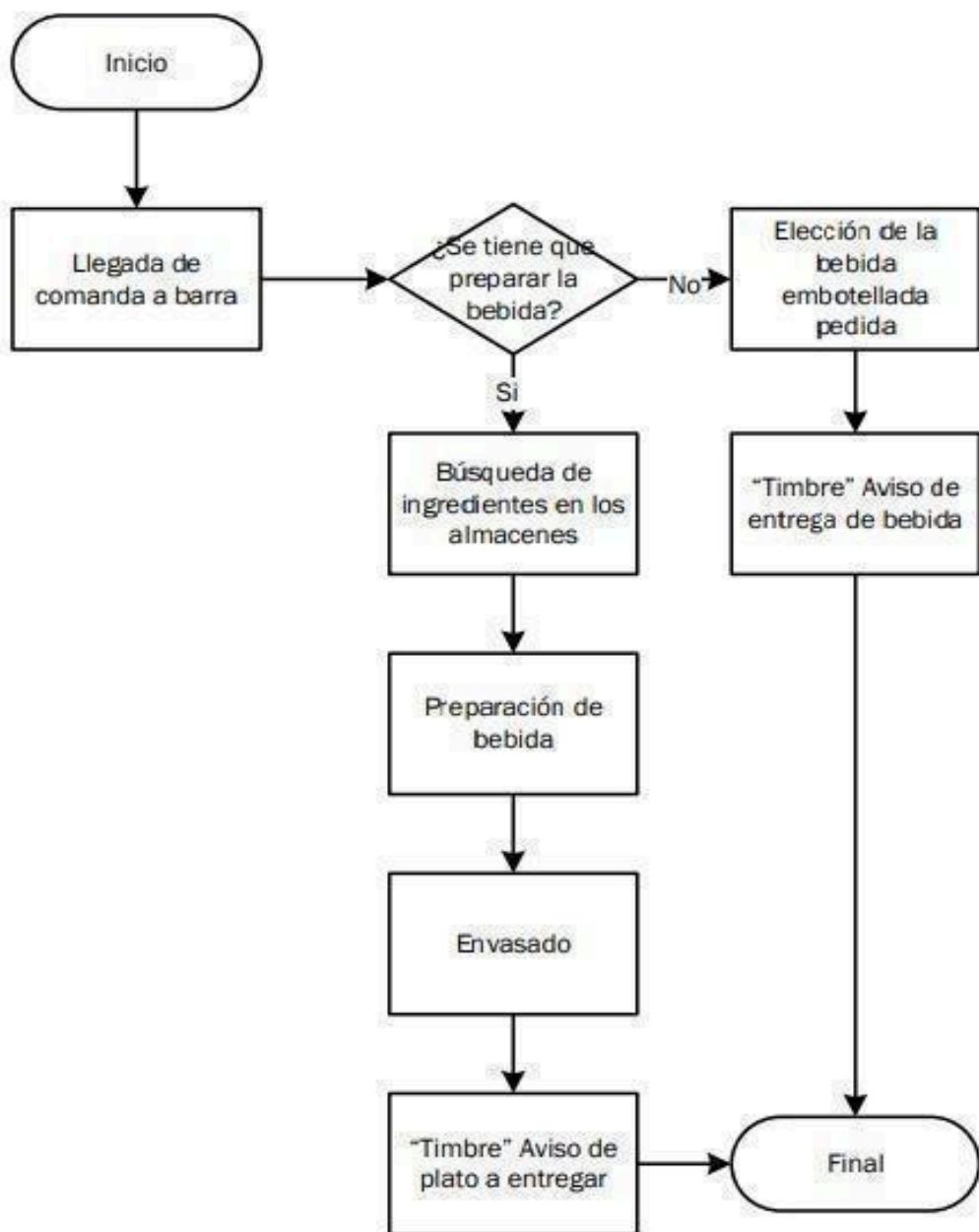


Las actividades operativas inician desde la llegada de la comanda generada por el mesero, donde el chef ejecutivo de la cocina (Marina y Parrillas), “grita la comanda” para la preparación, donde una vez identificado el pedido se buscan y ponen a la mano

los ingredientes a utilizar, si no se llegase a tener los ingredientes en el restaurante, se emite una orden de compra urgente, una vez ya con todos los ingredientes, se prepara el platillo en base al conocimiento del equipo de cocina, se termina de emplatar y se hace el aviso correspondiente al mesero encargado de la comanda.

Figura 24

Flujograma operativo en barra

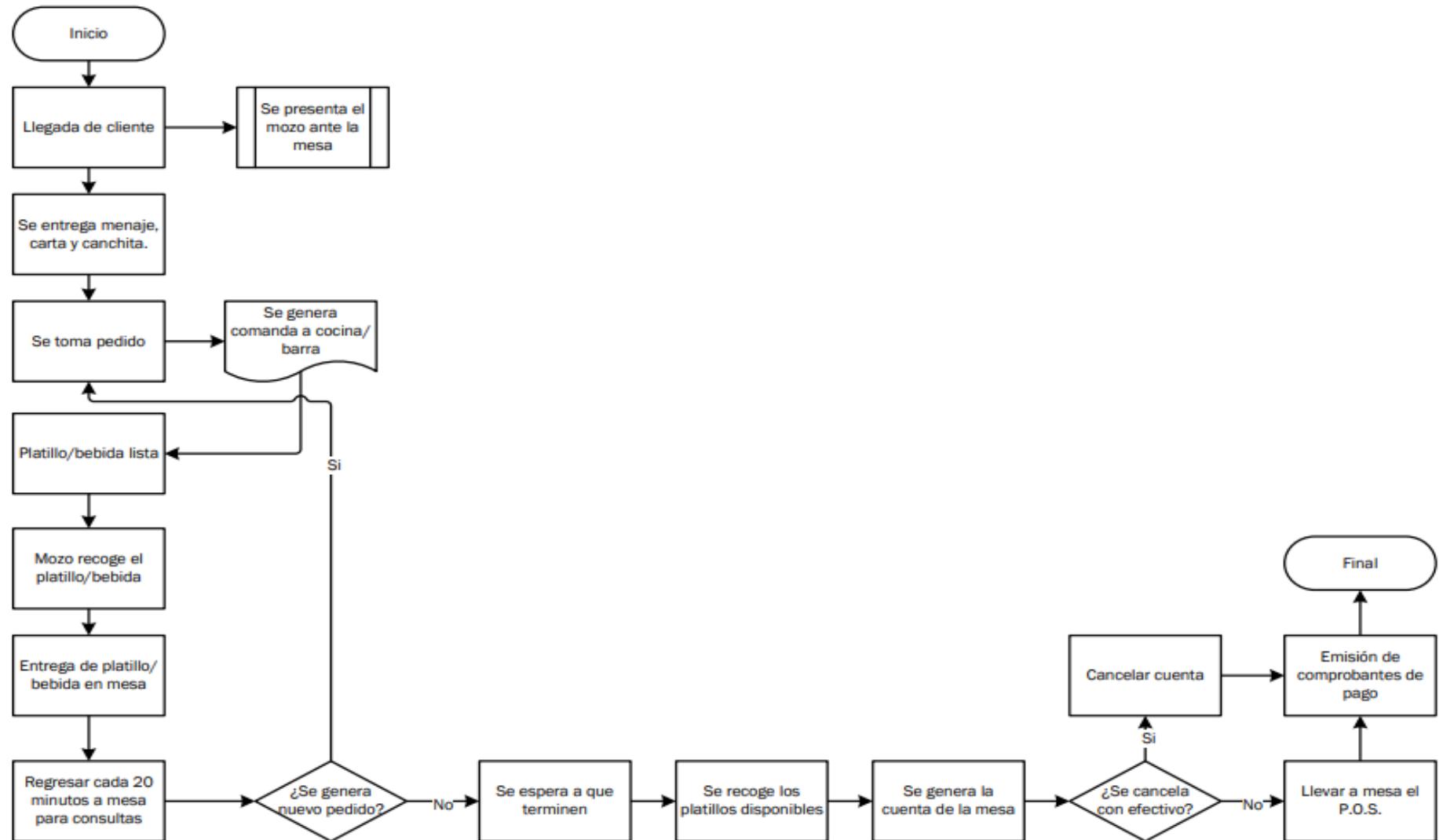


Para los pedidos de barra, es similar, ya que llega la comanda a la barra, se prepara la bebida o alista la botella pedida, si es preparación de una bebida, se identifica los ingredientes en caso no tenerlos a la mano, ir al almacén a buscarlos, preparar la bebida, envasarlo y avisar al mesero que está listo para ser llevado a mesa o alistar en el pedido de delivery.

Distribución

Figura 25

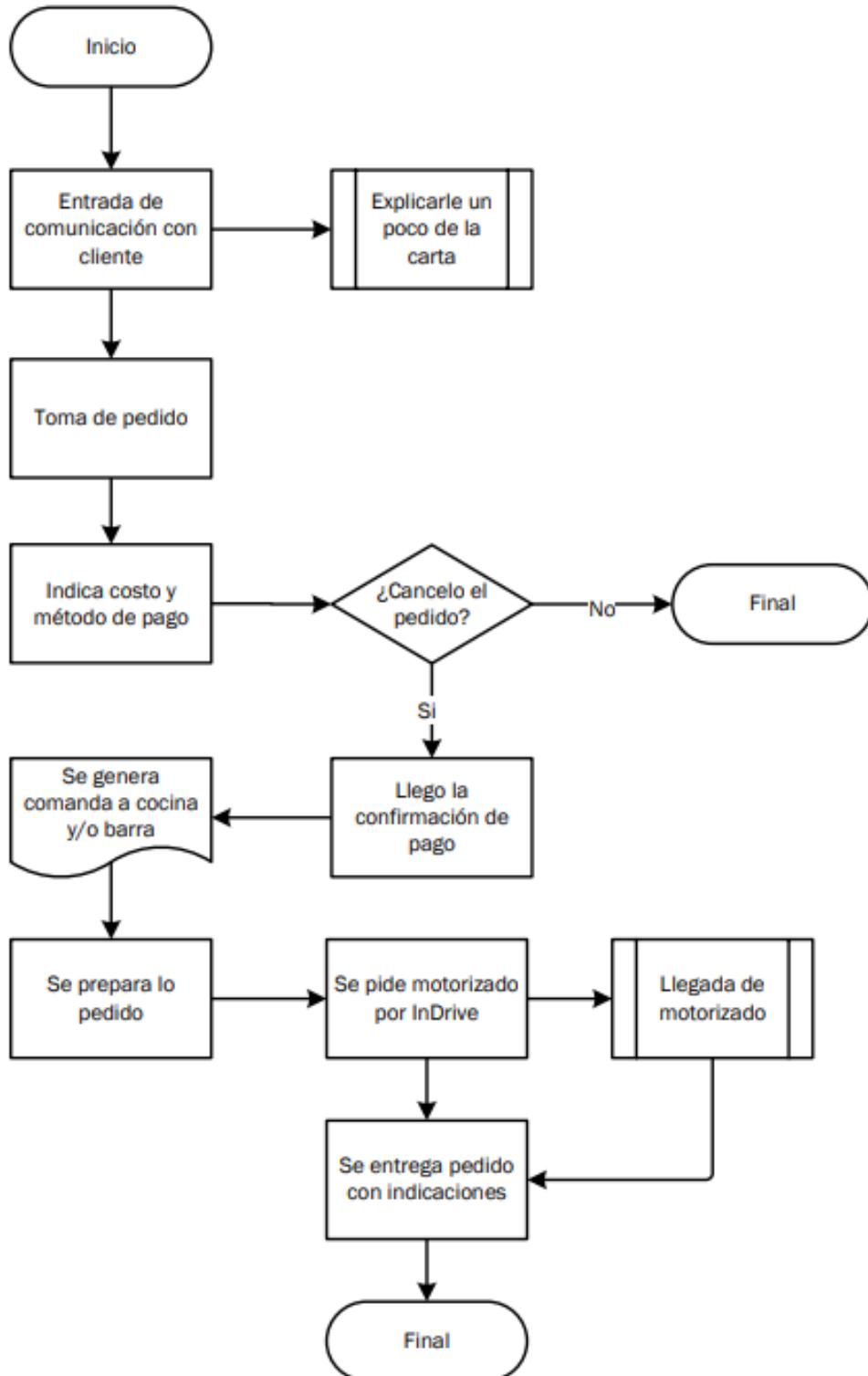
Flujograma de distribución en local



Las actividades de la distribución en local, inicia desde llegada del cliente, donde se le alista la mesa donde consumirá y se le atenderá, primero pidiendo los platillos y bebidas de la carta, que el mesero tomará el pedido, lo mandara en comanda y una vez preparado lo llevara a la mesa, una vez terminado de consumir el cliente, se le retira los platos, se limpia la mesa, se le hace una proforma de consumo, se le explica los métodos de pago, para la elección, cancela se le entrega su boleta o factura en el caso necesite y así se finaliza la distribución en la empresa.

Figura 26

Flujograma de distribución o “delivery”

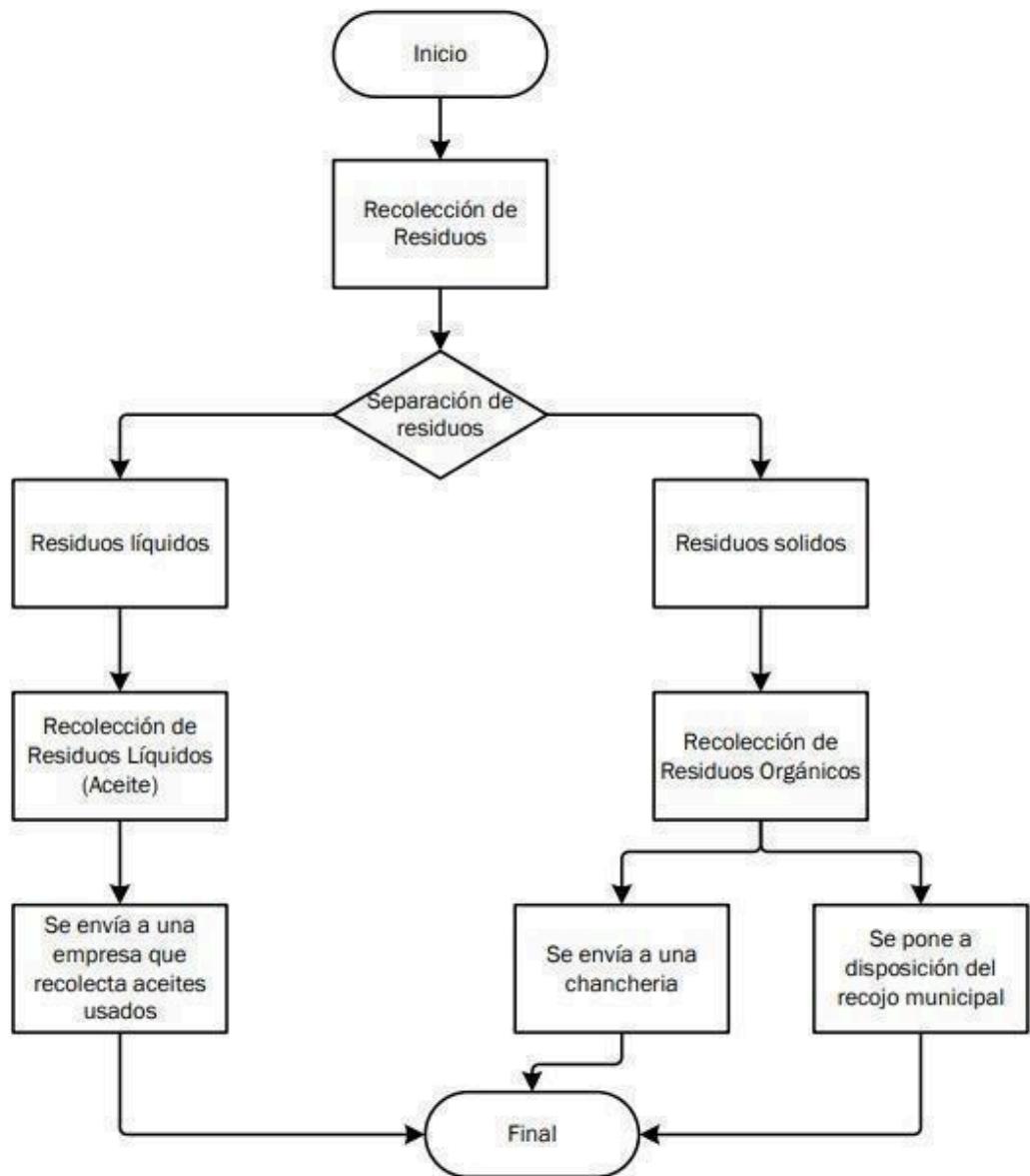


Con respecto a la distribución para llevar “delivery” inicia desde la comunicación con el cliente por vía digital, donde se le hace llegar los platillos y

bebidas, el cliente elige su pedido se le hace una pre-cuenta, y se le indica el monto sin contar el motorizado y los métodos de pago, luego de eso se espera hasta la confirmación del pago y se genera la comanda, ya una vez listo y empaquetado todo lo pedido, se genera un pedido de motorizado por aplicativo web, donde una vez llegado el motorizado, se le entrega el pedido y se le da indicaciones para el llevado del producto al cliente.

Figura 27

Flujograma de distribución de residuos



El proceso de distribución de residuos se inicia desde la recolección de estos, cuando los clientes terminan sus platillos y dejan sus restos orgánicos e inorgánicos, donde si son residuos orgánicos se separan para ser recogidos por una chancería todos los días, si son residuos inorgánicos sólidos, se juntan en bolsas negras para luego ponerlos en las zonas predispuestas por la municipalidad para ser recogidos por su camión de basura, con los residuos líquidos que se generan (aceite) se envía a una empresa que recolecta aceites usados para el tratamiento y reutilización en otros productos como lubricantes o biocombustibles que abastecen a otras industrias, contribuyendo con el medio ambiente.

Figura 28

Planos y zonas de Ocean Club



Nota: extraido de documentación Interna. 2022

5.3.2 Layout de área operativa

La empresa cuenta con un área total de 10 000.00 m², en los que las actividades de operaciones se realizan únicamente en dos grandes áreas: a) área de salones y b) área abierta.

a) Área de salones, se refiere a los espacios de la parte delantera de la propiedad.

Dentro de la zona salón se cuenta con los siguientes espacios:

- i. Almacén 1 y 2 - de festividades y repuestos, y abarrotes (productos de limpieza y productos secos). Es un espacio de 22 m cuadrados separados en 2 que se encuentra por la entrada de la propiedad. Cuenta con 6 estantes en total para separar productos.
- ii. Salón 1 (Principal). Es el salón cerrado más grande que tiene Ocean Club con un espacio de 580.80 m² y con 20 mesas para la atención, cuenta con una barra para habilitar en días de alta cantidad de personas.
- iii. Salón 2. Es un salón de alrededor de 60 m² que está a la entrada de Ocean Club y cuenta con un espacio que es utilizado cuando se alquila y reserva el local, ya que no se habilita comúnmente ese espacio para el consumo en el local.
- iv. Barras de entrada. Hay 3 barras en la entrada cada uno con un área de alrededor de 6 m², actualmente no se utilizan porque la atención está principalmente en el área de patio del fondo.
- v. Cocina Marina - (Principal). Es la cocina más amplia de Ocean Club, siendo de 175 m² contando con 12 espacios con fuego para la cocina, dos estantes para los utensilios, un almacén no refrigerado pequeño para productos de alta rotación (verduras) y un almacén de frío para las carnes, en esta cocina se prepara todos los platos, con excepción de los

platillos a la parrilla. Esta cocina está envuelta dentro de una barra decorativa donde se reciben las comandas de comida.

vi. Almacén 3 - de fríos. Este espacio está ubicado en el sótano del salón 1, su entrada es únicamente a través de la cocina y con llave. Es un espacio de alrededor de 37m² en total, tiene 3 espacios separados por semi-paredes. Cuenta con una refrigeradora simple de una puerta para los cortes de carne, 1 congeladora seccional de acero inoxidable de 1,47 metros, una nevera maxi freezer de 4 puertas , 3 congeladores chest.

b) Área abierta, para llegar a la zona abierta se debe cruzar un pequeño puente de madera y estructura metálica, de 2.1m de ancho y 9 metros de largo. Dentro de la zona abierta se encuentra con los siguientes espacios donde principalmente se brinda atención

i. Zona pasto:

1. Piscina. Es una de las atracciones del público más grande que tiene Ocean Club, de agua no temperada y con una profundidad promedio de 1.30 metros.
2. Barra 1. Es un espacio de 40 m² cercano a la cocina principal, donde se atienden las comandas de bebidas del salón 1, el comedor-patio, y comedor-balcón.
3. Comedor - balcón: Es una zona en un segundo piso encima de la barra 1, que cuenta con 86 m² con 11 mesas.
4. Zona comedor - patio. Es el espacio más grande con 250 m² y con mayor cantidad de mesas al aire libre de la zona abierta, cuenta con sombrillas por cada mesa con 32 en total.

5. Zona de juegos para niños. Son una serie de juegos metálicos para niños, teniendo resbalones, subi-bajas, columpios, entre otros juegos, ocupan en promedio 77.50 m².
 6. Zona de juegos para menores de 4 años. Esta zona cuenta con juegos más pequeños en un área de 31.50 m² que queda en la zona de comedor-patio.
 7. Casa de preparación de mozos. Esta área de 30 m² cuenta con mesas de preparación de cucharas y tenedores, lavadores para servicios y área de almacenamiento de bebidas junto con un centro de seguridad y oficina donde se visualizan las cámaras.
 8. Almacén 4 - de licores y alcohol. Es un espacio de alrededor de 40 m² que sirve de almacén para las cajas de cerveza y licores, cuenta con una reja de seguridad que requiere llave para la entrada.
- ii. Zona 2do piso. La escalera de entrada al segundo piso se encuentra entre la entrada del baño y la zona de preparación de mozos. Tiene un espacio de 223 m² y cuenta con su propia barra, con área 12 m², que se habilita en fechas de alta cantidad de personas. Esta zona tiene 15 mesas que son más grandes por lo cual principalmente para grandes grupos de personas o familias, cuenta con visualización del escenario.
 - iii. Zonas escenario. En total es un área que consta de 75 m² y está separada de la siguiente manera:
 1. El escenario. Es una zona elevada para la presentación de espectáculos o actividades que se desarrollan en Ocean Club,

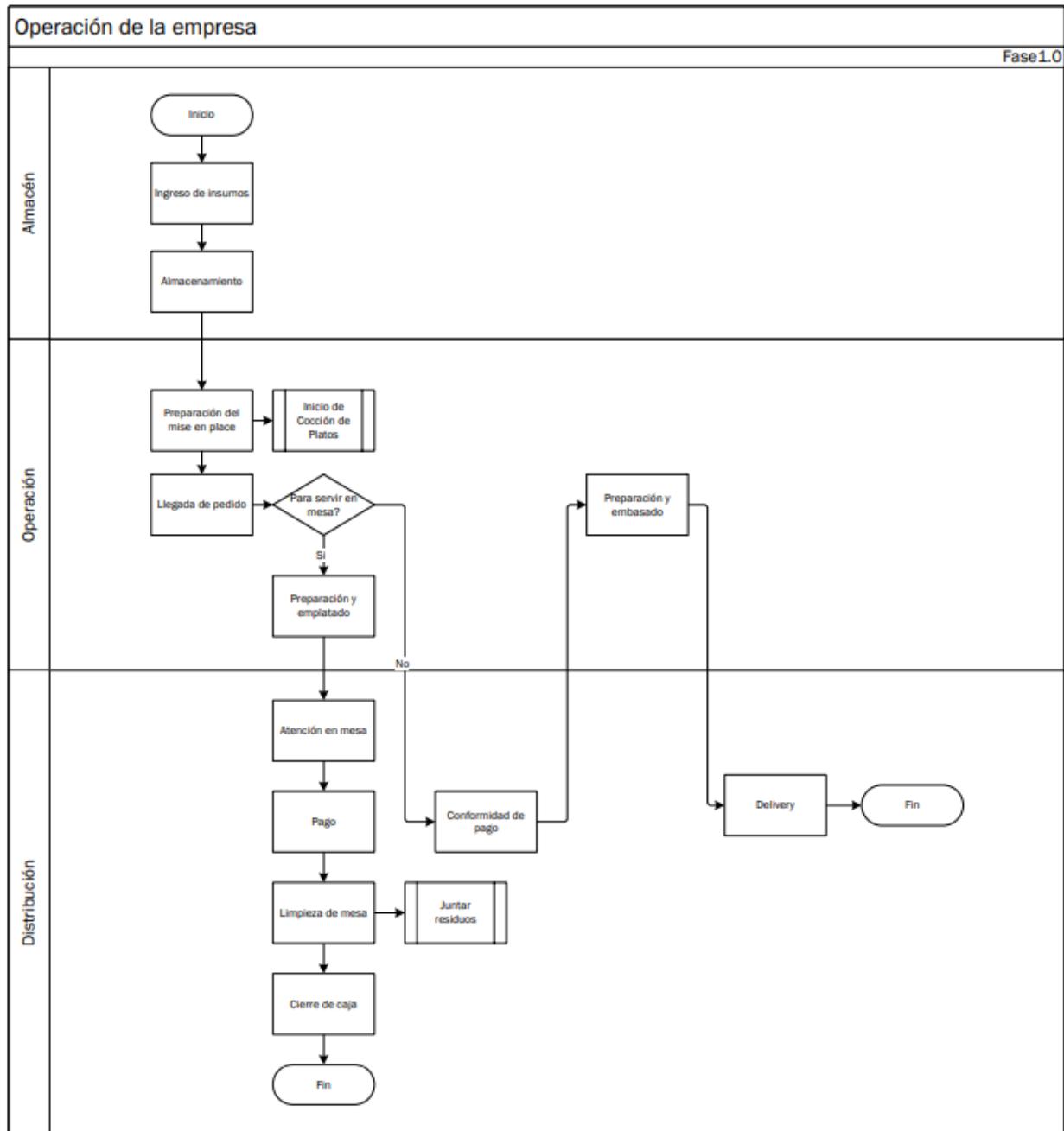
cuenta con alrededor de 23 m² para que el presentador se pueda explayar cómodamente.

2. Zona platinum. Es la zona más pequeña de Ocean Club con 20 m² y la más cercana y más reservada, cuenta con 15 mesas que están bajo sombra del escenario.
 3. Barra 2. Es la segunda barra principal y está ubicada entre el escenario y zona box, atiende a las zonas VIP, Platinum, Gold y el comedor segundo piso, ocupa alrededor de 20 m².
 4. Zona VIP. Es la segunda zona más grande de la zona abierta que con 30 m² y contando con 16 mesas cubiertas por sombra del techo de escenario.
 - iv. Zona box. Las zonas box está compuesta por 5 boxes que se reservan, que suman un área de 48 m².
 - v. Zona gold. Es una zona que tiene entrada por la zona VIP, consta de 75 m² y tiene 11 mesas para grupos grandes y una barra por habilitar en fechas de alta cantidad de personas.
- c) Área de salida vehicular
- i. Baños. Los baños están ubicados al otro extremo de la entrada al patio. dónde están claramente señalados el baño de mujeres y de hombres.
 - ii. Zona de juegos para niños. Es la tercera habilitada de juegos para niños que ofrece mayor visibilidad de padres en las zonas de escenario.
 - iii. Cocina Parrillas. La cocina de parrillas tiene 72 m² de área, cuenta con un pasadizo de gradas de entrada.
 - iv. Estacionamiento. Este espacio abierto está detrás de cocina de parrillas y cuenta con personal de seguridad y cámaras.

5.4 Operaciones y procesos de la empresa

Figura 29

Flujograma de actividades generales



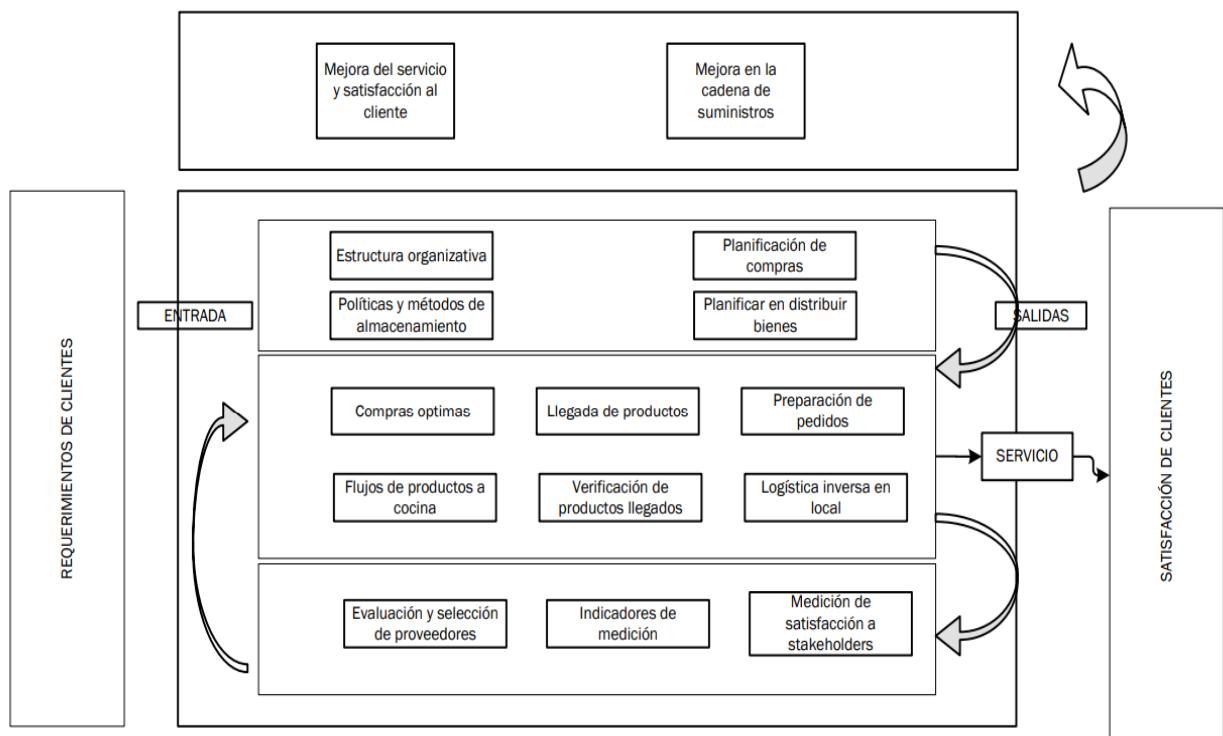
Las operaciones de la empresa se basan en tres secciones importantes; almacenaje para mantener la cadena de frío y de guardar mercadería importante para los servicios, con estos productos almacenados se genera operaciones o producción de los

distintos platillos tanto para la distribución de estos ya sea servirse en el restaurante o a través de delivery, sirviéndose y siendo atendidos por el personal tanto de manera física como virtual.

5.5 Diseño de propuesta

Figura 30

Diseño del plan de mejora



Nota: extraido de Bendeck (2020).

La propuesta planteada, tiene como base el modelo teórico que desprende de la mejora sobre la gestión logística basado en los principios de Deming, estableciendo 15 variables para la mejora de las organizaciones PYMES, el modelo teórico fue adaptado a la realidad del restaurante.

Capítulo VI

Estudio Organizacional

6.1 Información de la empresa

Ocean Club es una empresa que se dedica a las actividades de restaurantes (actividad principal) y servicio móvil de comidas, que se viene desempeñando desde hace 6 años en el mercado arequipeño, ofreciendo al público, mayormente personas de 30 a 50 años que ingresan al restaurante por los productos y por el servicio que se ofrece tanto por la atención al cliente y por las zonas y distintas actividades que se tiene para el disfrute de toda la familia. Ocean Club toma principalmente una carta de comida criolla fusión, ya que toma los platos arequipeños y peruanos para luego elaborarlo con técnicas culinarias nuevas, así como también con nuevos ingredientes innovando en la gastronomía. La empresa mantuvo su ubicación en la avenida Arancota en Sachaca-Arequipa, teniendo una amplia disponibilidad de espacio y en todas vistas, siendo una buena opción para los consumidores arequipeños en cualquier día de la semana.

La empresa cuenta con 23 colaboradores de forma permanente los días lunes a viernes, los fines de semana debido al gran aumento de la demanda, la oferta de colaboradores se triplica, llegando a tener un promedio de 60 colaboradores para dar abasto a las actividades de la empresa sin que se vea interrumpido. La cantidad de trabajadores es amplia debido a la gran extensión del restaurante ocupando 10 mil metros cuadrados, siendo repartido por zonas de estacionamiento, zonas de mesas (abiertas y salón), zonas recreativas como piscina, areas de niños y un escenario, llegando a tener un promedio de 135 mesas con 8 sillas para la atención de los clientes.

Misión de la empresa

Brindar una experiencia gastronómica única a través de platos nacionales y locales elaborados con ingredientes frescos y de temporada, acompañados de un servicio cálido y atento que celebra lo mejor de nuestra cultura y entorno.

Visión de la empresa

Para fines del 2030, será el restaurante referente de Arequipa, por ofrecer una experiencia completa en la gastronomía latina, peruana y arequipeña, destacando por un servicio sólido, un ambiente versátil y memorable, y por ser el lugar ideal para conmemorar los momentos más importantes dentro de nuestros comensales.

Valores de la empresa

La empresa tiene la premisa de honrar dos valores principales:

- **Respeto**

Valoramos a cada persona incluyendo a clientes, colaboradores y proveedores con igualdad, empatía y consideración.

- **Puntualidad**

Cumplimos con los tiempos comprometidos, reconociendo que el tiempo de nuestros clientes es valioso.

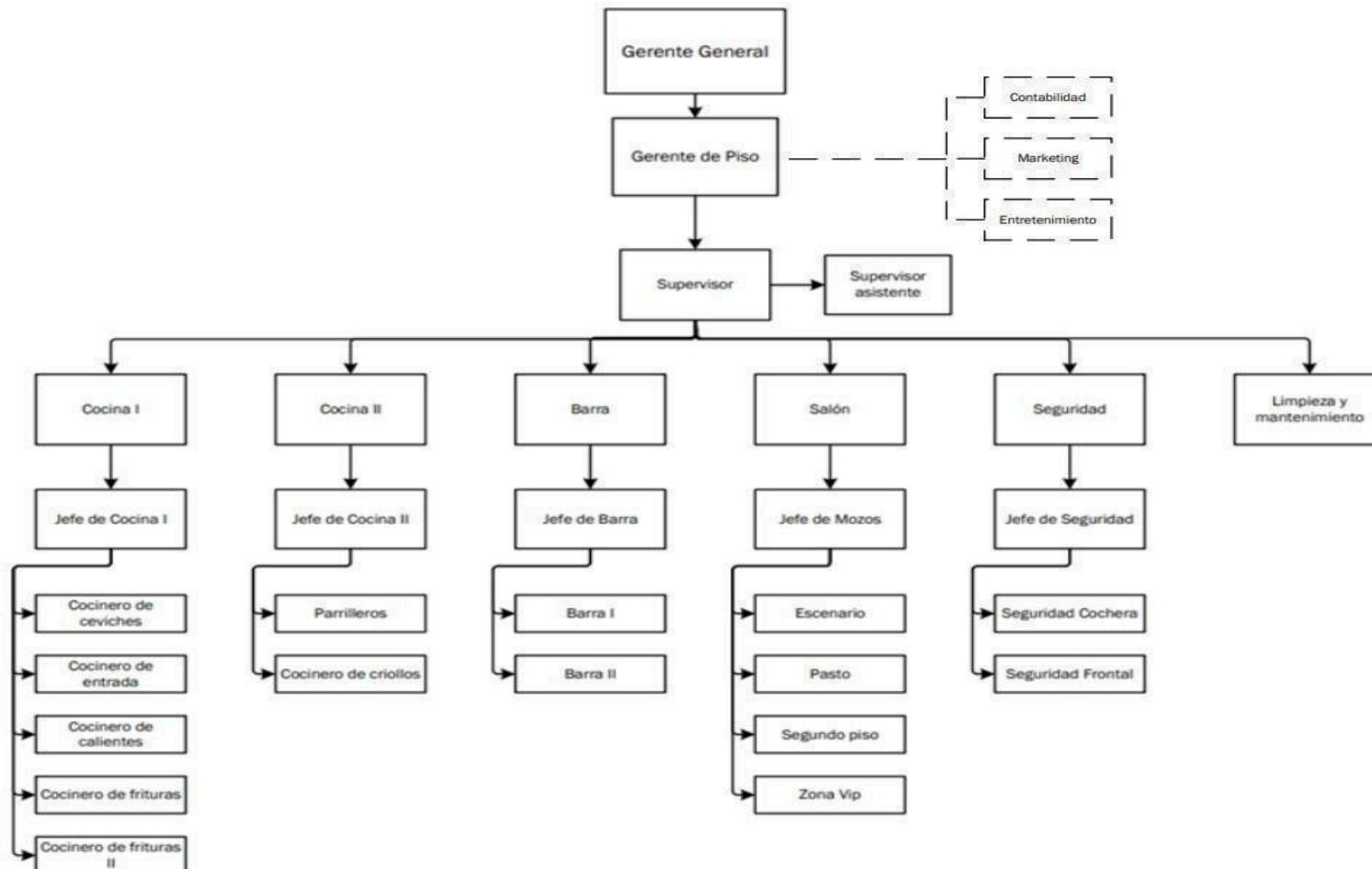
- **Innovación con identidad**

Evolucionamos constantemente, sin perder nuestras raíces culturales y gastronómicas.

6.2 Estructura de la empresa

Figura 31

Organigrama de la empresa



6.3 Descripción de funciones

Se describirán las principales funciones de los perfiles como también las funciones de los cargos en los perfiles que son necesarios para el funcionamiento operativo de la empresa.

Tabla 18

Perfil del gerente general

Cargo	Gerente General
Área de la empresa	Administración
Perfil requerido	Titulado en administración de empresas, hoteles o fin.
Ejerce mando de:	Toda la empresa
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisión inopinada de las operaciones directas e indirectas del restaurante. ● Gestión del personal de confianza. ● Control de gestión financiera y económica. ● Revisar los planes de marketing y promoción.

Nota: extraído del MOF

Tabla 19

Perfil del gerente de piso

Cargo	Gerente de piso
Área de la empresa	Administración
Perfil requerido	Titulado en administración de empresas, hoteles o fin. Experiencia en el puesto 2 años mínimo.
Ejerce mando de:	Jefe de cocina, jefe de mozo, jefe de barra, personal de seguridad, personal de limpieza, supervisor y asistente de supervisor.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificar, organizar, controlar, dirigir la operatividad de la empresa. ● Revisión de actividades de los puestos ● Desarrollar estrategias de mercado. ● Definir y gestionar los indicadores de medición ● Evaluar el cumplimiento de normativa interna y externa.

Nota: extraído del MOF

Tabla 20*Perfil de supervisor*

Cargo	Supervisor
Área de la empresa	Administración
Perfil requerido	Licenciado, bachiller o técnico, de administración de negocios o a fin.
Ejerce mando de:	Jefe de cocina, jefe de mozo, jefe de barra, personal de seguridad, personal de limpieza y supervisor asistente.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención en caja. ● Verificación de cumplimiento de tareas de los colaboradores. ● Control del desempeño laboral. ● Apoyo en la gestión al gerente de piso. ● Presentación de informes de rendimiento operativo. ● Solucionar inconvenientes operativos.

Nota: extraído del MOF

Tabla 21*Perfil de asistente de supervisor*

Cargo	Asistente de supervisión
Área de la empresa	Administración
Perfil requerido	Bachiller o técnico, de administración de negocios o a fin.
Ejerce mando de:	A criterio de administrador supervisor
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyo al supervisor en las actividades de control, verificación o ejecución. ● Servir de volante en horarios de rush con los colaboradores del local. ● Informar y ejercer acción en incidencias que se presenten en medida a la capacidad humana. ● Realizar la toma de indicadores expresados por los superiores. ● Compras de insumos en el mercado.

Nota: extraído del MOF

Tabla 22*Perfil de jefe de cocina*

Cargo	Jefe de Cocina
Área de la empresa	Producción
Perfil requerido	Título en gastronomía superior o técnica 5 años de experiencia profesional
Ejerce mando de:	Cocineros
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsable de la dirección de la cocina y del funcionamiento del servicio. ● Supervisa a cocineros en la realización de los platillos. ● Distribuye la cocina. ● Otorga ritmo a la cocina. ● Vigila la limpieza, orden del personal . ● Supervisa las herramientas de trabajo. ● Supervisa las cantidades de productos para la preparación. ● Responsable del inventario.

Nota: extraído del MOF

Tabla 23*Perfil de jefe barra*

Cargo	Jefe de Barra
Área de la empresa	Producción
Perfil requerido	Título en gastronomía superior o técnica 4 años de experiencia profesional
Ejerce mando de:	Bartenders
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirigir las bebidas y pedidos que llegan. ● Supervisión del inventario de los bares. ● Aseguramiento de limpieza y control de herramientas. ● Capacitación de bartenders nuevos. ● Apoyo en la atención y servicio de pedidos.

Nota: extraído del MOF

Tabla 24*Perfil de jefe mozos*

Cargo	Jefe de Mozos
Área de la empresa	Producción
Perfil requerido	Experiencia de 5 años a más en el rubro
Ejerce mando de:	Mozos
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirigir y posicionar a los mozos en los distintos espacios del restaurante. ● Recibir a clientes y asignación de mesa. ● Resolver las quejas del servicio de atención. ● Supervisar el montaje y limpieza de las mesas. ● Controlar la calidad del servicio en los salones.

Nota: extraído del MOF

Tabla 25*Perfil de jefe de seguridad*

Cargo	Jefe de Seguridad
Área de la empresa	Área de seguridad
Perfil requerido	Estudios de quinto año concluidos Estudios de seguridad o prevencionista Experiencia de 2 años en puestos similares
Ejerce mando de:	Personal de seguridad
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Controlar el acceso local tanto de personal como de clientes. ● Monitoreo de cámaras. ● Apoyo de protocolo de cierre. ● Actuación ante emergencias/urgencias.

Nota: extraído del MOF

Tabla 26*Perfil de limpieza y mantenimiento*

Cargo	Personal de limpieza
Área de la empresa	Área de seguridad
Perfil requerido	Instrucción secundaria completa Experiencia mínima de 1 año
Ejerce mando de:	Nadie
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Limpieza general de todos los espacios y mobiliario de la empresa. ● Reposición de material de uso general en baños y servicios compartidos. ● Revisión y mantenimiento de zonas limpias. ● Recopilado de residuos para su desecho.

Nota: extraído del MOF

Capítulo VII

Estrategias del Plan Logístico Integral

El plan abarca cuatro acciones principales, donde se beneficiarán algunos de los *stakeholders* más influyentes:

7.1 Estrategia de proveedores formales

Objetivo de la estrategia

Garantizar el abastecimiento continuo, eficiente, seguro y formal de los distintos tipos de productos que se manejan día a día.

Actividades

Tabla 27

Estrategia de proveedores formales

Actividad	Descripción detallada	Supervisión
1.Identificación de proveedores formales	Buscar proveedores que cuenten con RUC activo, licencias sanitarias y permisos municipales para operar legalmente.	Supervisor
2.Verificación documental	Solicitar documentación como certificado de sanidad, registro sanitario, comprobantes de pago y contratos.	Supervisor
3.Evaluación proveedores	Aplicar criterios como calidad del producto, cumplimiento en tiempos de entrega, precios y referencias comerciales.	Gerente de piso
4.Formalización acuerdos comerciales	Establecer convenios o contratos que especifiquen condiciones claras de entrega, pago y penalidades.	Gerente de piso
5.Seguimiento control periódico	Evaluar continuamente el desempeño de los proveedores con indicadores de cumplimiento, calidad y atención.	Supervisor - Gerente de piso

Procedimiento

- Para la primera actividad, se busca a los proveedores con RUC activo y domicilio habido, así como licencias y permisos elementales para el giro de negocio, esto en base a los registros de los principales mercados de la ciudad

(Mi mercado, Plataforma comercial Andrés Avelino Cáceres, Palomar, Rio Seco y Asociación de comerciantes “Feria del Altiplano”), siendo un registro actualizado de los socios que cumplen con estos requisitos.

- Con el registro final de todos los posibles candidatos, elegir a los que tengan mayores años cumpliendo estos requerimientos.
- Seleccionar a 10 candidatos finales, 2 por cada sector (mariscos y pescado, carnes, frutas, verduras, abarrotes) y realizar una visita en los puntos de venta, para reconocer la atención, calidad de producto y precios que manejan.
- Identificar a los mejores postores, en base a precio, cantidad de producto, calidad de producto, disponibilidad de productos de temporada y disponibilidad de envío, para esto se valorará utilizando la siguiente matriz:

Tabla 28

Matriz de evaluación de proveedor

Proveedores	RUC	Licencias Permiso	Domicilio	Precio	Canti dad	Cali dad	Disponibili dad de Productos	Disponibilidad de envío	Observaciones
Proveedor 1									
Proveedor 2									
Proveedor 3									
Proveedor 4									
Proveedor 5									
Proveedor 6									
Proveedor 7									
Proveedor 8									
Proveedor 9									
Proveedor 10									
Ponderación									

Nota: RUC: Marcar si es 10 o 20. Licencias Permiso: Si, No, No todos. Domicilio: Distrito. Precio: Valorar 1: precio debajo del mercado, 2: precio normal, 3: precio elevado. Calidad: Valorar 1: baja calidad. 2 calidad mínima, 3: calidad buena. Disponibilidad de envío: Si o No

- Establecer compromisos escritos entre ambas partes, donde se establecen, las calidades mínimas de aceptación de producto, los días y tiempos de envío, las

cantidades promedio de compra, los medios de pago y tiempos de pago (crédito), así también como las penalidades por incumplimiento de cualquier tipo y por ambas partes.

Indicador de medición

Como indicador principal se propone analizar el nivel de quejas por el tiempo de cada proveedor:

$$\text{Nivel de quejas de proveedor} = \frac{\text{Cantidad de tiempo (meses)}}{\text{Cantidad de quejas de sus productos}}$$

Presupuesto

La estrategia de proveedores formales tomará un presupuesto único de 220.00 soles.

Tabla 29

Presupuesto estrategia de proveedores formales

Nº	Concepto	Montos
Tarea 1	Viáticos	15.00
Tarea 2	Hojas, útiles de escritorio	10.00
Tarea 3	Viáticos	25.00
Tarea 4	Impresión, hojas, útiles de escritorio	10.00
Tarea 5	Impresión, hojas, útiles de escritorio	10.00
	Revisión por abogado	150.0
TOTAL		220.00

Cronograma

La estrategia se plantea su realización en tres semanas laborables:

Tabla 30

Cronograma estrategia de proveedores formales

Nº	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Tarea 1	X		
Tarea 2	X		
Tarea 3		X	
Tarea 4		X	
Tarea 5			X

7.2 Estrategia de gestión responsable de residuos

Objetivo de la estrategia

Reducir el impacto ambiental que genera el restaurante con una gestión eficiente de residuos orgánicos e inorgánicos.

Actividades

Tabla 31

Estrategia de gestión responsable de residuos

Actividad	Descripción detallada	Supervisión
1. Capacitación al personal	Brindar charlas periódicas sobre manejo de residuos, prácticas sostenibles y procedimientos internos.	Gerente de piso
2. Coordinación con empresas recolectoras autorizadas	Firmar convenios con recolectores formales y/o programas municipales para el retiro de residuos clasificados.	Gerente de piso
3. Implementación de puntos de segregación	Colocar tachos diferenciados por color y con señalización clara en las cocinas, salón y almacenes.	Supervisor
4. Clasificación de residuos por tipo	Separar residuos orgánicos (restos de comida), inorgánicos (plásticos, vidrios, metales) y especiales (químicos, aceites).	Asistente de supervisión
5. Seguimiento del volumen de residuos	Registrar semanal o mensualmente la cantidad de residuos generados por tipo, para proponer mejoras.	Asistente de supervisión

Procedimiento

- Para la primera actividad de la estrategia, se pretende capacitar al personal de manera interna y externa, con especialistas en gestión de residuos y medioambiente, generando estas capacitaciones externas dos veces al año, para que todo el personal esté enterado sobre el manejo de residuos de diferentes tipos, los procedimientos que se llevarán en la empresa, los beneficios de gestionar de manera correcta los residuos y el impacto sustentable y sostenible que esto produce, las capacitaciones internas se realizarán de manera periódica cada 4 veces al año.
- La segunda actividad de la estrategia, se hará un análisis de mercado, sobre las distintas empresas e instituciones (públicas y privadas) que brindan el servicio de gestión de residuos, orgánicos e inorgánicos en Arequipa, identificando los costos y beneficios que recibiría la empresa al tomar los servicios, para esto se evaluará en base a la siguiente matriz:

Figura 32

Elección de empresa de gestión responsable de residuos

Factores	Ponderación %	Organización 1	Organización 2	Organización 3	Organización 4
Certificaciones (DIGESA, Ministerio del ambiente)	10%				
Gestión de residuos orgánicos	15%				
Gestión de residuos inorgánicos	15%				
Gestión de residuos especiales (aceites)	15%				
Costos implicados	20%				
Certificación al cliente	15%				
Experiencias en el sector	10%				
TOTAL	100%				

Nota: se califica del 1 al 5, siendo 1 muy deficiente, 2 deficiente, 3 neutral, 4 eficiente y 5 muy eficiente,

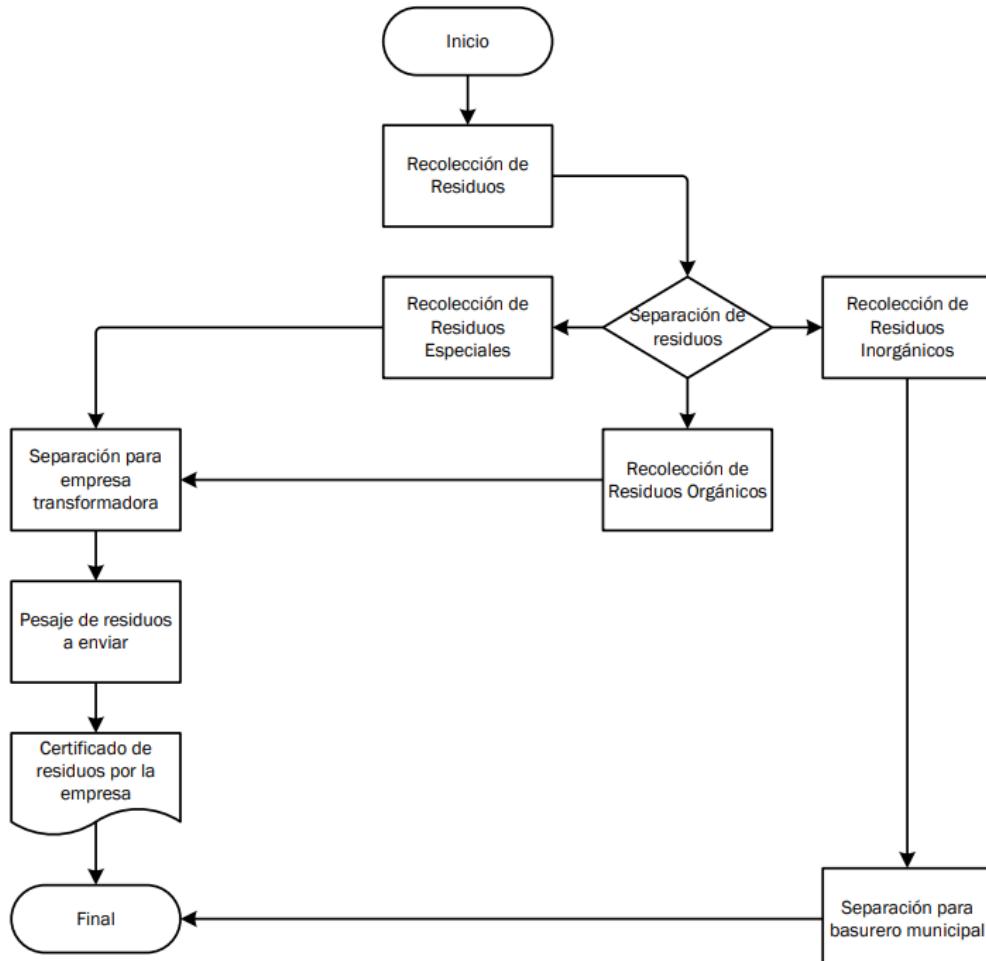
La calificación se multiplica por la ponderación establecida, y se termina sumando los valores de cada organización, ayudando así a una mejor elección de la organización.

- Una vez elegida la organización que apoyará con la gestión de residuos, se pedirá una evaluación para la implementación de puntos de segregación, tanto para los clientes, como para la misma parte operativa. Colocando tachos y lugares específicos para los desechos, teniendo en cuenta los colores establecidos por normativa nacional (verde, negro, marrón y rojo).
- Según los días de recojo (mínimo tres veces a la semana) por parte de la organización, ir juntando los desechos en un punto establecido por la empresa para agrupar los residuos (aprovechables, no aprovechables, orgánicos y peligrosos/especiales).
- Llevar un control sistemático de los kilos/litros que se llevan la empresa gestora de residuos anotando también el tipo de residuo para las comparaciones tanto de costos como también para las estrategias de mejora continua futuras.

Proceso con la mejora

Figura 33

Gestión responsable de residuos



Indicador de medición

Como indicador principal se propone analizar el porcentaje de basura que se recicla al mes

$$\% \text{ de basura reciclada} = \frac{\text{Cantidad de basura recolectada al mes}}{\text{Cantidad de basura que se recicla al mes}} * 100$$

Presupuesto

La estrategia de gestión de residuos tomará un presupuesto único de 1182.00 soles y de manera mensual la empresa desembolsará un promedio de 600.00 por concepto del costo de gestión por parte de la organización contratada y costos asociados de este.

Tabla 32

Presupuesto de estrategia de gestión responsable de residuos

Nº	Concepto	Montos
Tarea 1	Ponente	300.00
	Hojas, útiles de escritorio	20.00
Tarea 2	Viáticos	10.00
	Impresión, hojas, útiles de escritorio	10.00
Tarea 3	Tachos	460.00
	Bolsas	17.00
	Balanza	185.00
	Etiquetado	20.00
Tarea 4	Promedio de costo semanal	150.00
Tarea 5	Hojas, útiles de escritorio	10.00
TOTAL		1 182.00

Cronograma

La estrategia se plantea su puesta en marcha en cuatro semanas laborables:

Tabla 33

Cronograma de estrategia de gestión responsable de residuos

Nº	Frecuencia			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Tarea 1	X*			
Tarea 2		X		
Tarea 3			X	
Tarea 4				X**
Tarea 5				X***

Nota: *: 1 Vez al mes, **: Todos los días y ***: 1 vez a la semana

7.3 Estrategia de mejora de almacén

Objetivo de la estrategia

Mejorar la organización, seguridad e inventario de los productos en el almacén.

Actividades

Tabla 34

Estrategia de mejora de almacén

Actividad	Descripción detallada	Supervisión
1. Reorganización del espacio de almacenamiento	Rediseñar el almacén en zonas claras (productos secos, refrigerados, productos de limpieza, etc.).	Gerente de piso
2. Implementación del sistema PEPS	Aplicar el principio de “Primeras Entradas, Primeras Salidas” para evitar vencimientos.	Supervisor
3. Registro de entradas y salidas	Establecer un sistema manual o digital para registrar todos los movimientos de inventario en tiempo real.	Supervisor
4. Control ambiental del almacén	Instalar termómetros, deshumidificadores y ventilación adecuada para proteger los productos.	Gerente de piso
5. Revisión periódica del layout y mejoras continuas	Analizar mensualmente la distribución del espacio y reorganizar si se identifican problemas de flujo o accesibilidad.	Supervisor

Procedimiento

- Como primera actividad de la estrategia, se identificará las falencias de los almacenes (fríos, secos y productos de limpieza), para con esto proponer un layout donde se pueda aprovechar de mejor manera el espacio, lo que se propone que el almacén se tenga racks para el almacenamiento de productos secos y se siga trabajando con los frigoríficos para los productos fríos, y que el almacén de productos de limpieza se lleve a un almacén más pequeño para evitar la contaminación cruzada, se sugiere esta distribución.

Figura 34

Almacén 2- de abarrotes (productos de limpieza y secos) actualmente

**Figura 35**

Almacén 3- de fríos actualmente. Zona 1.



Figura 36

Almacén 3- de fríos actualmente. Zona 2.

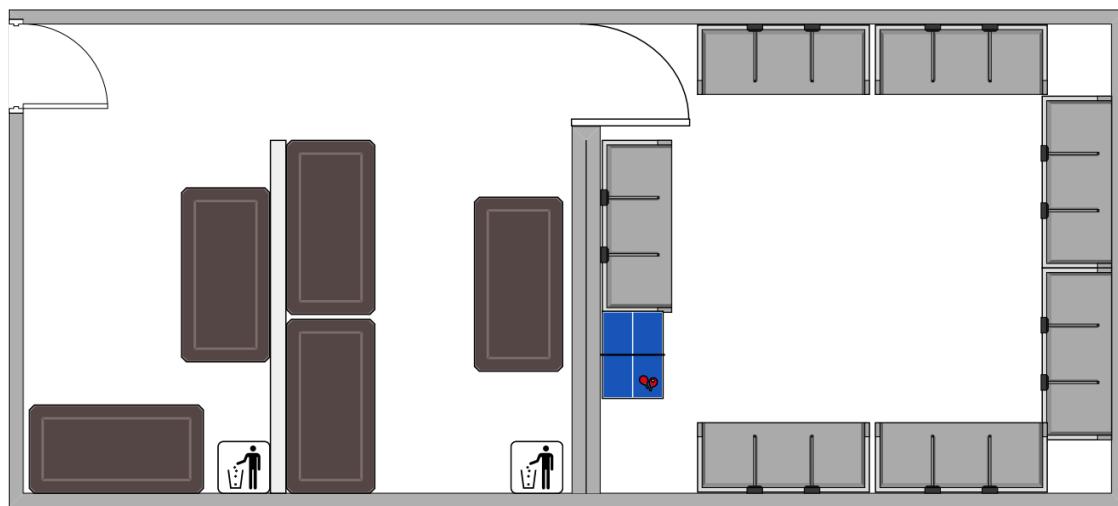
**Figura 37**

Almacén 3- de fríos actualmente. Zona 3.



Figura 38

Almacén de secos y fríos



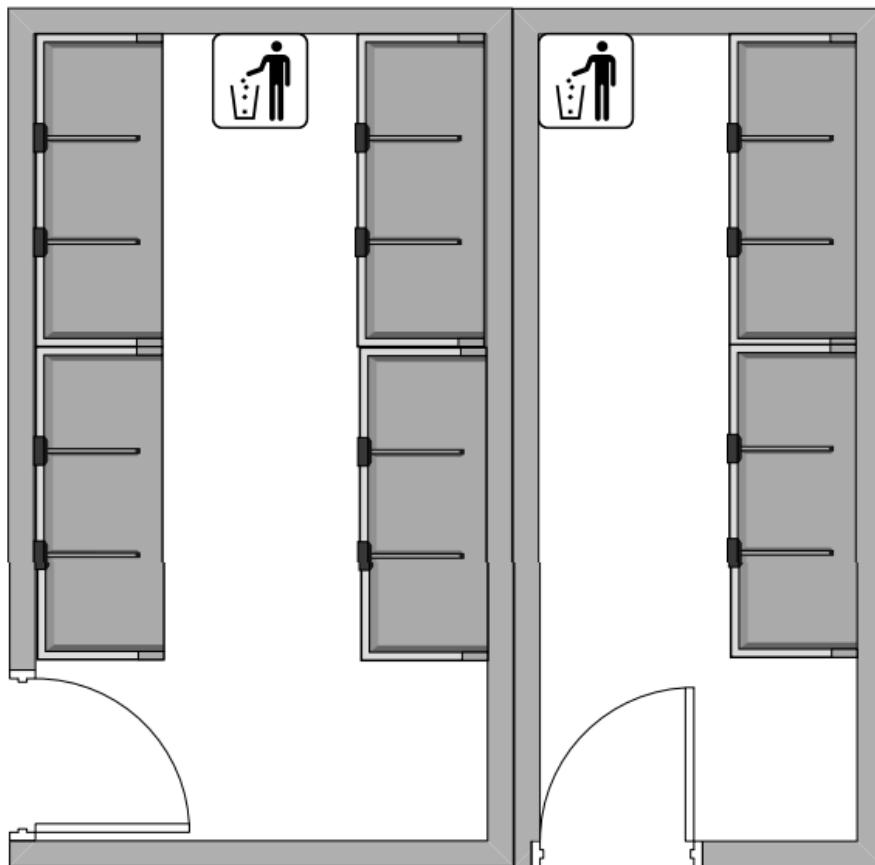
Se propone juntar el almacén de secos y frío, es donde llegarán los productos en la mañana y se distribuirán durante el día los productos a las distintas áreas de la empresa (cocina y barra), donde en cada área manejan un sub almacén para acelerar la producción.

Se cuenta con un área de 3 zonas, el más lejano de la entrada siendo de 10 m² donde se pondrá una puerta que requerirá de llave para entrada exclusiva y especial. Esta área más lejana será asignada al área de secos y se tendrá una refrigeradora de una sola puerta para los cortes de carne. El horario de retiro de este almacén exclusivo será únicamente de 9:30 am hasta las 10 am, permitiendo esto un control mayor del almacén e insumos, dando oportunidad en este periodo de tiempo para que cada área revise sus insumos y cualquier inconveniente con el insumo sea reportado.

Las otras dos áreas anteriores que suman un total de 30 metros cuadrados formarán parte del área de almacén general de fríos, contando con 3 chest freezers, una nevera maxi freezer de 4 puertas y 1 congeladora.

Figura 39

Almacén de festividades y repuestos, y productos de limpieza



El almacén de productos de limpieza es un tamaño de 10 m², se trabajará con 2 estantes, donde se manejan los distintos productos de limpieza y productos físicos para mantenimiento de equipos, lo que ayuda a mantener los productos químicos separados de los orgánicos/comestibles.

- Como segunda actividad de la estrategia y como complemento de la primera se trabajará todos los elementos almacenados en base al sistema Primero en Entrar Primero en Salir (PEPS), donde se priorizará la utilización de los productos más frescos para una mejor operacionalización, por ello cuando los productos lleguen del día, se colocará, el día y la hora de llegada en una cinta que irá pegada a la bolsa/cubículo de los productos, ayudando así a su identificación rápida.

- Como tercera actividad se llevará una implementación de un control de inventarios de forma manual (Kardex), de los principales productos (Carne de res, carne de chancho, carne de pollo, pescado, mixtura de mariscos, calamar, pulpo, arroz, papas, tomates, lechugas, menestras, especias, entre los más representantes) y se tomaría el siguiente modelo:

Tabla 35

Kardex manual de productos de almacén

Nº	Fecha	Producto	Unidad	Entrada	Salida	Final	Costo U.	Costo T.	Responsable
1									
2									
3									

- Para la optimización del almacén principal y el cuidado de los productos secos (principalmente) para mantenerlos frescos, se implementaría tres equipos, un ventilador que encendería cuando la temperatura ambiental del almacén supere los 15° Celsius, y deshumidificador que se encendería cuando la humedad este más del 50% en el almacén, para estas mediciones se implementaría un termohigrómetro.
- Como método de mejora y de revisión se realizará una inspección de manera mensual tanto a las zonas físicas, como también a la documentación recopilada de manera manual, para la tomar decisiones de mejora en la brevedad del tiempo.

Indicador de medición

Como indicador principal se propone analizar el porcentaje de desorden en el mes:

$$\% \text{ de desorden en almacén} = \frac{30(\text{días del mes})}{\text{días finalizados con desorden}} * 100$$

Presupuesto

La estrategia de mejora de almacén tiene presupuesto único de 2,146.00 soles:

Tabla 36

Presupuesto de estrategia de mejora de almacén

Nº	Concepto	Montos
Tarea 1	Estantes 1.90 metros (3 und.)	687.00
Tarea 2	Cintas, hojas, útiles de escritorio	20.00
Tarea 3	Cuaderno, hojas y útiles de escritorio	15.00
Tarea 4	Termohigrómetros	280.00
	Extractor de aire	156.00
	Deshumidificador	399.00
	Puerta de madera	229.00
	Instalación + materiales	350.00
Tarea 5	Hojas, útiles de escritorio	10.00
TOTAL		2146.00

Cronograma

La estrategia se plantea su puesta en marcha en cuatro semanas laborables:

Tabla 37

Cronograma de estrategia de mejora de almacén

Nº	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Tarea 1	X			
Tarea 2	X			
Tarea 3		X		
Tarea 4			X	
Tarea 5				X*

Nota: *: 1 Vez al mes.

7.4 Estrategia de implementación de sistema para almacenamiento y producción

Objetivo de la estrategia

Integrar un sistema físico y digital que permita una mejora en la comunicación y eficiencia entre cocina y almacén.

Actividades

Tabla 38

Estrategia de implementación de sistema operativo

Actividad	Descripción detallada	Supervisión
1. Implementación de software de gestión	Instalar un sistema digital (como POS o ERP gastronómico) que controle inventario, recetas y consumos.	Gerente de piso
2. Capacitación al personal	Enseñar a encargados de cocina y almacén a utilizar el sistema para registrar pedidos, entregas y consumos.	Gerente de piso
3. Estandarización de pedidos internos	Diseñar formularios o plantillas digitales para la solicitud de insumos desde cocina al almacén.	Supervisor – Jefe de cocina I y II – Jefe de barra
4. Registro de consumo por receta	Configurar el sistema para que, al preparar un plato, se descuenten automáticamente los insumos utilizados.	Supervisión
5. Generación de reportes automáticos	Programar el sistema para emitir reportes semanales de stock, desperdicio y consumo por área.	Asistente de supervisión

Procedimiento

- Como primera actividad de la estrategia, se adquirirá un nuevo sistema digital en el que se atienda los pedidos, comandas, pagos e inventario simultáneamente, puesto el que se tiene ahora, solo gestiona pedidos, comandas y pagos. Por ello el software elegido es de una empresa colombiana que tiene una sede en Lima, llamado “CamaleonPOS” ya que este sistema gestiona el ingreso de las recetas de los distintos platillos permitiendo que se pueda identificar las cantidades de los productos que se requerirán en la preparación, lo que automáticamente se

descuenta del inventario que se añada al sistema (añadido de forma manual o por scanner), dando reportes y avisando los faltantes o sobrantes, gestionando de mejor manera el control de inventarios. Así también cuenta con pantallas de pedidos (para los mozos) y pantallas o tiqueteras para las comandas en cocina y/o barra, consolidando todos los pedidos por mesa y zonas generando un mejor control a la hora de cerrar mesa (pagar).

- La empresa del sistema cuenta con un servicio de capacitación vía meet, dividido en dos secciones, uno para la gestión y otro para la operatividad. El de gestión va más para la creación de usuarios, gestión de reportes, y operatividad general (ingreso de SKU, salidas de SKU, generación de pedido, cobro de mesa, soluciones a preguntas frecuentes, devoluciones, entre otras), mientras que, en la capacitación de operaciones, se trabaja con el equipo operativo (cocina, barra y mozos), para el ingreso al sistema, toma de pedidos, cancelación de pedidos, pagos, entre otros.
- El traslado de insumos de cocina a almacén se genera en base a pedidos en que se llenaran un formulario al sacar los productos de almacén para llevar a cocina, esto es complementario al Kardex, pero con la diferencia que estos lo ayudaran para la medición de manera extraordinaria cuando retiren productos por emergencia (rápido consumo de productos en el día), para esto se plantea la siguiente plantilla:

Tabla 39

Plantilla de egreso de productos de almacén frío y seco

Nº	Fecha	Insumo	Unidad	Cantidad	Responsable	Firma
1						
2						
3						
4						

- Identificar todas las cantidades de productos que se utilizan en todas las recetas de cocina y de barra, con esta información subirlo a la plataforma de “CamaleonPOS” para que se pueda restar del inventario las cantidades que se van utilizando por cada platillo y con esto también tener un doble control junto con el Kardex (control físico).
- Con el sistema de “CamaleonPOS”, se generaría reportes de manera semanal en lo que corresponde como:
 - Reporte de ventas
 - Reporte de inventario
 - Reporte de facturación
 - Reporte de personal
 - Reporte de excepciones

Indicador de medición

Como indicador principal se propone analizar la varianza de inventario:

$$\text{Varianza de Inventario} = \text{Inventario en sistema} - \text{Inventario físico}$$

Presupuesto

La estrategia de implementación de sistema operativo tomará un presupuesto único de 5 515.00 soles, que después del año de adquisición se pagará de manera mensual 69.00 soles.

Tabla 40

Presupuesto de estrategia de implementación de sistema operativo

Nº	Concepto	Montos
Tarea 1	Licencia del sistema	2 000.00
	Equipos All-In-One POS	3 000.00
	Escáner	450.00
Tarea 2	Hojas y útiles de escritorio	20.00

Tarea 3	Folder y lapicero	10.00
Tarea 4	Cuaderno y útiles de escritorio	20.00
Tarea 5	Hojas impresas	15.00
	TOTAL	5515.00

Cronograma

Tabla 41

Cronograma de estrategia de implementación de sistema operativo

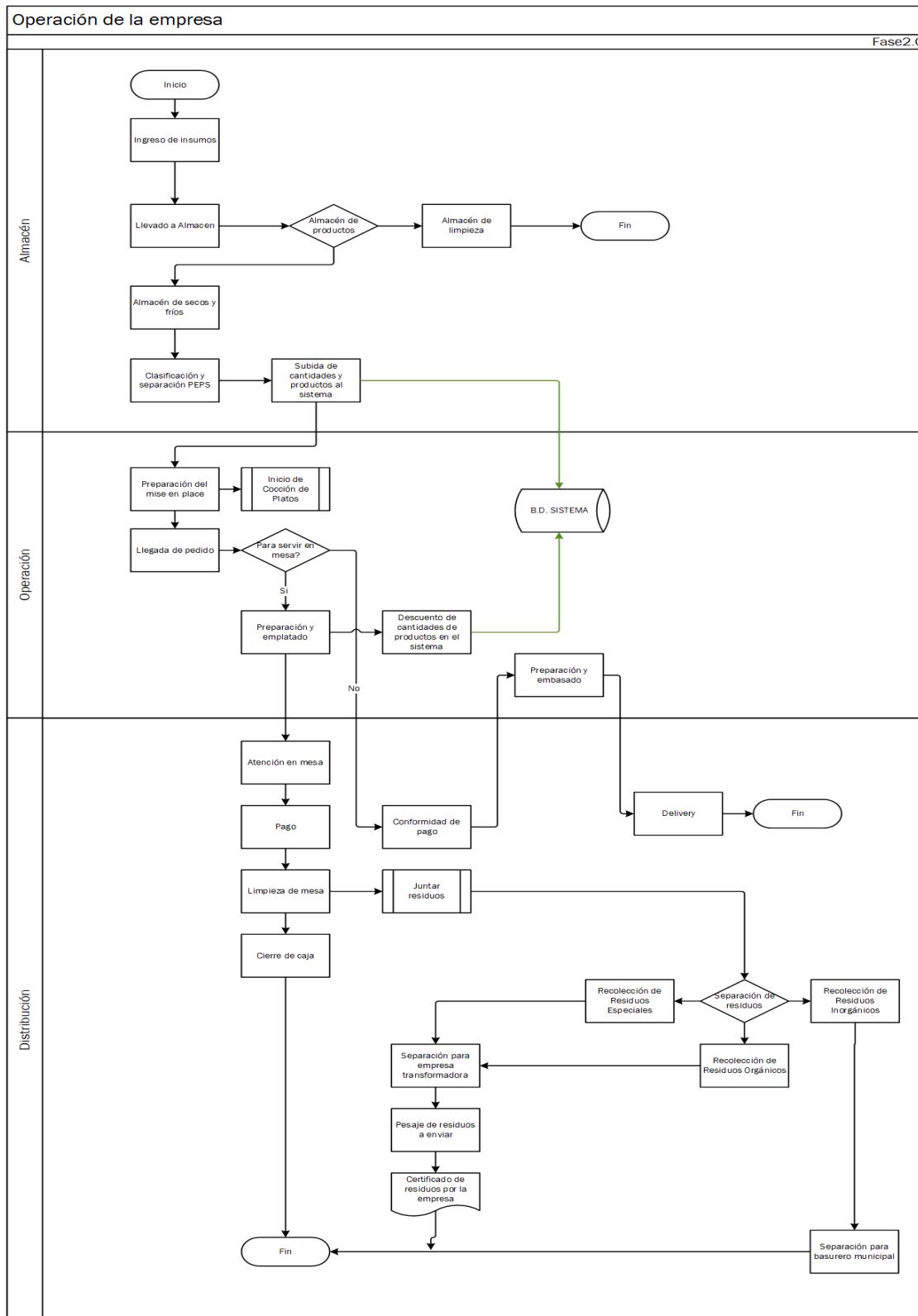
Nº	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Tarea 1	X	X				
Tarea 2		X	X			
Tarea 3				X		
Tarea 4					X	
Tarea 5						X**

Nota: **: una vez a la semana

7.5 Propuesta de manual logístico de procesos

Figura 40

Flujograma general actualizado de procesos logísticos

**Tabla 42***Funciones logísticas*

Proceso	Actividad	Operario	Responsable
---------	-----------	----------	-------------

Almacenamiento	Ingreso de Insumos	Barman-Cocineros	Asistente de Supervisión
	Llevado a Almacenes	Barman - Cocineros	Asistente de Supervisión
	Clasificación y separación PEPS	Barman - Cocineros	Asistente de Supervisión
	Subida de cantidades y productos al sistema	Asistente de Supervisión	Supervisor
Operación	Preparación del Mise en Place	Cocineros - Barman	Jefe de Cocina I - II
	Inicio de Cocción	Cocineros	Jefe de Cocina I - II
	Llegada de pedido	Mozos - Cocineros	Jefe de Cocina I - II - Jefe de Barra
	Preparación de platos	Cocineros - Barman	Jefe de Cocina I - II - Jefe de Barra
	Emplatado/Envasado	Cocineros - Barman	Jefe de Cocina I - II - Jefe de Barra
	Descuento de cantidades en el sistema	Cocineros - Barman	Asistente de Supervisión
Distribución	Atención en mesa	Mozos	Asistente de Supervisión
	Pago	Mozos - Caja/Supervisor	Supervisor
	Limpieza de mesa	Mozos	Asistente de Supervisión
	Separación de residuos	Limpieza	Asistente de Supervisión
	Separación para basurero municipal	Limpieza	Asistente de Supervisión
	Separación de residuos orgánicos	Limpieza	Asistente de Supervisión
	Separación de residuos especiales	Limpieza	Asistente de Supervisión
	Pesaje de residuos	Limpieza	Asistente de Supervisión

Capítulo VIII

Estudio Económico y Financiero

8.1 Costeo del plan

Para el cumplimiento del plan logístico, se identificaron los costos por estrategias que, a su vez, están divididos por actividades, estos costos están inmersos las adquisiciones nuevas, como mejoras actuales, determinando las aplicaciones, capacitaciones y materiales de soporte para llevar a cabo estas mejoras, entendiendo que la empresa va llevar un desembolso económico de:

Tabla 43

Costeo del plan

Nº	Acciones	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Viáticos			50.00
2	Impresiones			45.00
3	Útiles de escritorio (lapiceros, cuadernos, hojas)			135.00
4	Revisión por abogado	1	150.00	150.00
5	Ponente	1	300.00	300.00
6	Tachos	4	115.00	460.00
7	Bolsas	50	17.00	17.00
8	Etiquetado			20.00
9	Promedio de costo semanal			150.00
10	Estantes 1.90 metros	3	229.00	687.00
11	Termohigrómetros	1	280.00	280.00
12	Extractor de aire	1	156.00	156.00
13	Deshumidificador	1	350.00	399.00
14	Balanza	1	185.00	185.00
15	Puerta de madera	1	229.00	229.00
16	Instalación + materiales			350.00
17	Licencia del sistema	1	2000.00	2000.00
18	Equipos All-In-One POS	2	1500.00	3000.00
19	Escáner	1	450.00	450.00
TOTAL				9 063.00

Como se menciona en la tabla 42, el desembolso total por las cuatro mejoras de la propuesta del plan logístico es de un aproximado de 9 063.00 soles que, se pretende

que sea ejecutado las actividades por todo un periodo de aproximadamente cuatro meses calendario añadiendo su bajo nivel de requerimientos físicos que necesita, así, por esto se analizará los ingresos de la empresa junto con sus egresos para analizar su viabilidad económica.

8.2 Balance de ingresos y egresos de la empresa

8.2.1 Ingresos

Tabla 44

Ingresos mensuales

Meses	Ingresos
Enero	S/ 41,588.94
Febrero	S/ 41,725.09
Marzo	S/ 41,861.68
Abril	S/ 41,998.73
Mayo	S/ 42,136.22
Junio	S/ 42,274.16
Julio	S/ 42,412.56
Agosto	S/ 42,551.41
Setiembre	S/ 42,690.71
Octubre	S/ 42,830.47
Noviembre	S/ 42,970.68
Diciembre	S/ 43,111.36
Promedio Mensual	S/ 42,346.00
Tasa de Variación Promedio Anual	0.00327

La empresa tiene un ingreso mensual promedio de 42 346.00 soles con una tasa de variación anual de 0.00327 siendo igual a 0.327% mensual, representando un crecimiento mensual, así también para determinar la tasa de manera anual se aplica la siguiente fórmula:

$$Tasa\ Anual = (1 + Tasa\ mensual)^{12} - 1$$

$$Tasa\ Anual = (1 + 0.00327)^{12} - 1$$

$$Tasa Anual = 0.04$$

Siendo una tasa anual de variación del 0.04, lo que viene siendo un crecimiento del 4% anual por parte de la empresa.

8.2.2 Proyección de ingresos

Los ingresos se proyectan de manera lineal en base al crecimiento hallado de manera anual del 4%, por lo que se identifica un aumento en los ingresos anuales de cerca de 20 mil soles.

Tabla 45

Proyección de ingresos

Año	Ingreso
Año 1 (2024)	S/ 508,152.00
Año 2	S/ 528,478.09
Año 3	S/ 549,617.21

8.2.3 Egresos

Tabla 46

Total de egresos anuales

Egresos	Año 1
Costos de Operativos	S/ 189,540.00
Gastos de administración	S/ 93,588.00
Planilla	S/ 57,000.00
Seguros	S/ 5,130.00
Activos	S/ 24,500.00
Servicios Básicos	S/ 32,300.00
Gastos Generales	S/ 29,400.00
Total de Egresos	S/ 431,458.00

La empresa cuenta con un egreso de 431 458.00 soles donde la cuenta de costos operativos es la más abultada siendo 189 540.00 soles el gasto anual para generar las

operaciones de la empresa, seguido de los gastos de administración y plantilla, siendo los egresos más fuertes.

Tabla 47*Proyección de egresos anual*

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3
Costos de Operativos	S/ 189,540.00	S/ 197,121.60	S/ 205,006.46
Gastos de administración	S/ 93,588.00	S/ 93,588.00	S/ 93,588.00
Planilla	S/ 57,000.00	S/ 57,000.00	S/ 57,000.00
Seguros	S/ 5,130.00	S/ 5,130.00	S/ 5,130.00
Activos	S/ 24,500.00	S/ 24,500.00	S/ 24,500.00
Servicios Básicos	S/ 32,300.00	S/ 32,300.00	S/ 32,300.00
Gastos Generales	S/ 29,400.00	S/ 30,576.00	S/ 31,799.04
Total de Egresos	S/ 431,458.00	S/ 440,215.60	S/ 449,323.50

Se genera una proyección de egresos anuales, en función al crecimiento económico de la empresa (4%), donde se estima que se emplea la misma razón para debitar el dinero por parte de la empresa.

Tabla 48*Total de egresos mensuales*

Meses	Costos de Operativos	Gastos de administración	Planilla	Seguros	Activos	Servicios Básicos	Gastos Generales
Ene	S/ 14,581.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 1,980.00	S/ 2,692.00	S/ 2,300.00
Feb	S/ 14,752.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 2,150.00	S/ 2,692.00	S/ 2,400.00
Mar	S/ 15,212.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 2,005.00	S/ 2,692.00	S/ 2,350.00
Abr	S/ 15,501.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 2,090.00	S/ 2,692.00	S/ 2,550.00
May	S/ 15,465.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 2,010.00	S/ 2,692.00	S/ 2,400.00
Jun	S/ 15,795.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 1,955.00	S/ 2,692.00	S/ 2,450.00
Jul	S/ 16,281.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 2,115.00	S/ 2,692.00	S/ 2,500.00
Ago	S/ 16,989.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 2,050.00	S/ 2,692.00	S/ 2,550.00
Set	S/ 15,559.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 1,975.00	S/ 2,692.00	S/ 2,650.00
Oct	S/ 15,854.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 2,085.00	S/ 2,692.00	S/ 2,600.00
Nov	S/ 16,250.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 2,070.00	S/ 2,692.00	S/ 2,250.00
Dic	S/ 17,301.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 2,015.00	S/ 2,692.00	S/ 2,400.00
Promedio	S/ 15,795.00	S/ 7,799.00	S/ 4,750.00	S/ 427.50	S/ 2041.00	S/ 2692.00	S/ 2450.00
Total	S/ 189,540.00	S/ 93,588.00	S/ 57,000.00	S/ 5,130.00	S/ 24,500.00	S/ 32,300.00	S/ 29,400.00

La empresa de manera mensual desembolsa en costos operativos, gastos de administración, planilla y seguros, compras de activos (enseres para el local), pago de servicios básicos y los gastos generales de la empresa, debitando como concepto de ingresos en el año de 35 955.00 soles.

8.3 Plan económico

Como se calcula una inversión de 9 063.00 soles, y se mantiene un ingreso promedio mensual de 42 346.00 se considera la inversión total con capital propio, puesto que en un mes la inversión representa un 20,9% de los ingresos mensuales y en razón a los ingresos anuales que ascienden a 508 152.00 soles, la inversión representa un 1,78% de los ingresos anuales, lo que se entiende como una inversión pequeña sin necesidad de comprometer un apalancamiento bancario.

8.4 Estado de ganancias y pérdidas

Con los ingresos y costos generales de la empresa, se realiza un estado de ganancias y pérdidas, para identificar la viabilidad económica de la empresa para poder asumir los costos y gastos de la propuesta logística, a su vez se toma la proyección de los próximos dos años en base a lo anteriormente analizado.

8.4.1 Estados de ganancia y pérdidas anuales

Tabla 49

Estado de ganancias y pérdidas anuales

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	S/ 508,152.00	S/ 528,478.09	S/ 549,617.21
Costos	(S/ 246,340.00)	(S/ 253,921.60)	(S/ 261,806.46)
Utilidad Bruta	S/ 261,812.00	S/ 274,556.00	S/ 287,811.00
Gastos de Ventas	(S/ 62,130.00)	(S/ 62,130.00)	(S/ 62,130.00)
Gastos de Administración	(S/ 93,588.00)	(S/ 93,588.00)	(S/ 93,588.00)
Utilidad Operativa	S/ 106,094.00	S/ 118,838.00	S/ 132,093.00
Impuesto a la Renta	(S/ 10,609.00)	(S/ 11,884.00)	(S/ 38,967.00)
Utilidad Neta	S/ 95,485.00	S/ 106,955.00	S/ 93,125.00

Se evidencia que en él las proyecciones anuales la empresa tendría un incremento de la utilidad del 12% al segundo año y una disminución del 12.93% en el tercer año, en el primer año el monto impulsado por los ingresos iniciales de S/508,152.00, sus costos operativos que ascienden a aproximadamente a la mitad de los ingresos, y los gastos que ascienden a S/ 155,718.00, y al no contar con gastos financieros, mantiene un margen de utilidad considerable del 18%.

8.4.1 Estados de ganancia y pérdidas mensual

En el estado de ganancias y pérdidas mensual tiene como ingresos mensuales promedio 42, 346.00 soles, y siendo sus costos operativos un promedio de 20,528.67, que restando los gastos promedios que ascienden a un aproximado de 13 mil soles y un pago promedio mensual de impuestos de 880.70 soles, generan una utilidad neta mensual de cerca de 8 mil soles.

Tabla 50

Estado de ganancias y pérdidas mensual

Cuentas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Ingresos	S/ 41,588.94	S/ 41,725.09	S/ 41,861.68	S/ 41,998.73	S/ 42,136.22	S/ 42,274.16	S/ 42,412.56	S/ 42,551.41	S/ 42,690.71	S/ 42,830.47	S/ 42,970.68	S/ 43,111.36
Costos	S/ 19,253.00	S/ 19,594.00	S/ 19,909.00	S/ 20,283.00	S/ 20,167.00	S/ 20,442.00	S/ 21,088.00	S/ 21,731.00	S/ 20,226.00	S/ 20,631.00	S/ 21,012.00	S/ 22,008.00
Utilidad Bruta	S/ 22,335.94	S/ 22,131.09	S/ 21,952.68	S/ 21,715.73	S/ 21,969.22	S/ 21,832.16	S/ 21,324.56	S/ 20,820.41	S/ 22,464.71	S/ 22,199.47	S/ 21,958.68	S/ 21,103.36
Gastos de Ventas	S/ 5,177.50											
Gastos de Administración	S/ 7,799.00											
Utilidad Operativa	S/ 9,359.44	S/ 9,154.59	S/ 8,976.18	S/ 8,739.23	S/ 8,992.72	S/ 8,855.66	S/ 8,348.06	S/ 7,843.91	S/ 9,488.21	S/ 9,222.97	S/ 8,982.18	S/ 8,126.86
Impuesto a la Renta	S/ 935.94	S/ 915.46	S/ 897.62	S/ 873.92	S/ 899.27	S/ 885.57	S/ 834.81	S/ 784.39	S/ 948.82	S/ 922.30	S/ 898.22	S/ 812.69
Utilidad Neta	S/ 8,423.50	S/ 8,239.13	S/ 8,078.56	S/ 7,865.31	S/ 8,093.45	S/ 7,970.09	S/ 7,513.25	S/ 7,059.52	S/ 8,539.39	S/ 8,300.67	S/ 8,083.96	S/ 7,314.17

8.5 Evaluación económica

8.5.1 Flujo de caja económico

Tabla 51

Flujo de caja económico trimestral

	0	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8
Ventas netas		S/ 125,175.71	S/ 126,409.11	S/ 127,654.68	S/ 128,912.51	S/ 128,754.21	S/ 130,199.85	S/ 133,087.63	S/ 136,436.40
Costos de venta		S/ 50,680.00	S/ 52,816.00	S/ 56,905.00	S/ 57,481.00	S/ 50,857.27	S/ 54,123.45	S/ 55,000.70	S/ 55,876.18
Costo fijo		S/ 8,076.00							
Gasto de venta		S/ 15,532.50							
Gasto de administración		S/ 23,397.00							
Depreciación maquinaria		S/ 733.25							
Amortización intangible		S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
UTILIDAD BRUTA		S/ 26,256.96	S/ 25,354.36	S/ 22,510.93	S/ 23,192.76	S/ 30,158.19	S/ 28,337.65	S/ 30,348.18	S/ 32,821.47
(Impuesto 10%)		S/ 2,625.70	S/ 2,535.44	S/ 2,251.09	S/ 2,319.28	S/ 3,015.82	S/ 2,833.77	S/ 3,034.82	S/ 3,282.15
UTILIDAD NETA		S/ 23,631.26	S/ 22,818.92	S/ 20,259.84	S/ 20,873.48	S/ 27,142.37	S/ 25,503.89	S/ 27,313.36	S/ 29,539.32
Depreciación maquinaria		S/ 733.25							
Amortización intangible		S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Maquinaria y Equipo	S/ 5,866.00								
Intangible	S/ 2,000.00								
Herramientas	S/ 207.00								
Logística de arranque	S/ 190.00								
Consultorías	S/ 800.00								
Capital de trabajo	S/ 24,421.38								
FLUJO DE CAJA	-S/ 33,484.38	S/ 24,864.51	S/ 24,052.17	S/ 21,493.09	S/ 22,106.73	S/ 27,875.62	S/ 26,237.14	S/ 28,046.61	S/ 30,272.57

Mediante el análisis del flujo de caja libre trimestral de la empresa para el proyecto, se observa que para el periodo “0” se tiene un flujo de caja negativo de 33,484.38 soles ya que la empresa invertirá todo el presupuesto sin recurrir a un financiamiento externo, y así mismo el flujo de caja se recupera positivamente y creciente para los ocho períodos trimestrales, llegando a generar 30,272.57 soles al final del trimestre ocho, lo que se comprueba la capacidad de la empresa para generar efectivo aun ejecutando una inversión con recursos propios.

Para un análisis más profundo sobre la viabilidad económica de la propuesta se toma los datos del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y se estima el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), para esto se toma las siguientes fórmulas:

Tasa de descuento

Para analizar los indicadores de rentabilidad del proyecto, se identifica la tasa de descuento que se emplea para analizar el porcentaje de costo que implicará a los dueños/accionistas de la empresa, para esto se requiere hallar el costo de capital propio o “Ke” por sus siglas en inglés, para esto se sigue la siguiente fórmula:

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf) + PrimaporRiesgoPaís$$

Ke= Costo de Capital Propio = Capital Asset Pricing Model

Rf= Tasa libre de riesgo

β = Beta

Rm= Tasa de Rentabilidad del Mercado

Rf= Tasa de Riesgo Libre

Prima Riesgo País= Riesgo País EMBIG

Tabla 52*Datos de Tasa de Descuento*

Abreviación	Concepto	Porcentajes
Rf	Tasa libre de riesgo	5.59%
β	Beta	0.61
β_a	Beta Apalancado	0.74
Rm	Tasa de Rentabilidad de Mercado	18%
Rf	Tasa Riesgo Libre	5.75%
PRP	Prima Riesgo País	1.59%

Lo que al pasarlo a la fórmula da:

$$Ke = 5.59\% + 0.74 * (18\% - 5.75\%) + 1.59\%$$

$$Ke = 0.16605$$

$$Ke = 16,60\%$$

Expresando que el costo de capital propio es del 16,60%, siendo el mismo valor para la tasa de descuento.

Valor Actual Neto

$$VAN = - \text{Inversión Inicial} + \sum \left[\frac{FC}{(1+Td)^t} \right]$$

Donde reemplazando los datos da:

$$VAN = - 33484.38 + \frac{24864.51}{1+16,60\%} + \frac{24052.17}{(1+16,60\%)^2} + \frac{21493.09}{(1+16,60\%)^3} + \frac{22106.73}{(1+16,60\%)^4} + \frac{27875.62}{(1+16,60\%)^5} + \frac{26237.14}{(1+16,60\%)^6} + \frac{28046.61}{(1+16,60\%)^7} + \frac{30272.57}{(1+16,60\%)^8}$$

$$VAN = 72\,856.51$$

El VAN es una herramienta que permite analizar la rentabilidad de los proyectos de inversión, si el VAN es mayor a 0, se entiende que es rentable el proyecto porque genera valor a la organización, ya que los flujos de efectivos que son del futuro son traídos a la actualidad, superan la inversión inicial y a los costos generados, dando así beneficios aceptables con el proyecto.

Tasa Interna de Retorno

$$0 = - \text{Inversión Inicial} + \sum \left[\frac{FC}{(1+Td)^t} \right]$$

Donde reemplazando los datos da:

$$0 = - 33484.38 + \frac{24864.51}{1+16,60\%} + \frac{24052.17}{(1+16,60\%)^2} + \frac{21493.09}{(1+16,60\%)^3} + \frac{22106.73}{(1+16,60\%)^4} + \frac{27875.62}{(1+16,60\%)^5} + \frac{26237.14}{(1+16,60\%)^6} + \frac{28046.61}{(1+16,60\%)^7} + \frac{30272.57}{(1+16,60\%)^8}$$

$$0 = 0.714$$

$$0 = 71,40\%$$

El TIR para el proyecto es del 71,40%, por lo que al compararlo con la tasa de descuento del proyecto (16,60 %) es ampliamente mayor, por lo que se explica que es rentable y se debe de aceptar.

Periodo de Recuperación de la Inversión

$$PRI = \text{Periodo previo a la recuperación} + \frac{\text{Monto faltante al inicio del periodo}}{FC \text{ del trimestre de recuperación}}$$

Tabla 53

Periodos y flujos de la inversión

Periodo	Flujo	Acumulado
0	S/ -33,484.38	
1	S/ 24,864.51	S/ 24,864.51
2	S/ 24,052.17	S/ 48,916.69
3	S/ 21,493.09	S/ 70,409.78
4	S/ 22,106.73	S/ 92,516.51
5	S/ 27,875.62	S/ 120,392.13
6	S/ 26,237.14	S/ 146,629.27
7	S/ 28,046.61	S/ 174,675.88
8	S/ 30,272.57	S/ 204,948.45

Al ser la inversión de 33,484.38 soles, se identifica que el periodo 2, tiene un acumulado de 49, 729.02, siendo mayor a la inversión, entendiendo que entre el periodo 1 y 2 se recuperaran las inversiones, a su vez se identifica que el Flujo de Caja de recuperación es de 24, 864.51 soles y el monto faltante del inicio del periodo es de 8,619.87 soles (Inversión Inicial – FC₁). Reemplazando en la fórmula:

$$PRI = 1 + \frac{8,619.88}{24,864.51}$$

$$PRI = 1.34$$

Lo que representa que en un periodo con 1.34, se recupera toda la inversión, al convertir a días:

$$1.0 = 1 \text{ trimestre} = 3 \text{ meses}$$

$$0.34 = 0.34 * 3 \text{ meses} = 1.02 \text{ meses}$$

$$0.2 = 0.2 * 30 \text{ días} = 6 \text{ días}$$

Por lo que se determina que la inversión tendrá un tiempo de inversión de 4 meses y 6 días, siendo un plazo razonable y factible para la empresa.

Conclusiones

PRIMERO. El diseño de una propuesta de un plan logístico integral evidencia que sí es necesario la optimización de los procesos internos de Ocean Club. Se concluye de manera general que la propuesta de un plan logístico integral para la mejora de los procesos operativos de abastecimiento, almacenamiento, producción y distribución (la gestión de residuos) para el restaurante Ocean Club, son necesarios en base a los análisis internos generados y que las cuatro actividades propuestas incluyendo de gestión de proveedores, mejora del almacén, gestión de sistemas integral y la separación y gestión de residuos que cuentan con una secuencia de actividades cronogramadas y que se tiene una viabilidad también económica, ayudará de manera directa e indirecta el servicio y entrega de sus productos, influenciando positivamente a la empresa, la cual se volvería más eficiente y productiva, ya que optimizaran principalmente los procesos operativos y que además se alinearán a las tendencias medioambientales que se tiene en la actualidad, generando una mayor satisfacción por parte del cliente externo e interno.

SEGUNDO. Se analizó la realidad de la empresa enfocándose en el área logística, para esto se tomó en dos fases, la primera con un análisis interno, teniendo como instrumento el análisis AMOFHIT y cadena de valor, así también se tomó un sondeo a los principales actores de la empresa (trabajadores operativos y administrativos), recurriendo a un cuestionario y una entrevista estructurada, tomando en cuenta los procesos de adquisición, el almacenamiento y control de productos, la operación y la distribución de los productos, identificando una serie de tareas que dificultan el cumplimiento de la operatividad de la empresa.

TERCERO. Se identificó los principales problemas logísticos, los cuales fueron en relación a: la empresa presenta fallas en su sistema de control y supervisión de inventario, falta de estandarización de procesos y recetas, también una deficiente

gestión de residuos (sobre todo de residuos de especiales) y una deficiente distribución y organización de sus almacenes e inventario, por lo que se presentaba esto como problemas que alargaban los procesos operativos y con esto toda la cadena de valor de la empresa, generando descontento e insatisfacción al cliente.

CUARTO. Con los problemas identificados se planteó cuatro soluciones para que los problemas se disminuyan y se vuelvan fortalezas dentro de la empresa, estas estrategias de mejora fueron planteadas en base a una mejora continua y con herramientas y materiales acorde a la necesidad de la empresa, contemplando la realidad de sus procesos, capital humano y capital económico. A la vez, se gestiona una secuencia de indicadores de medición de las estrategias, para contemplar el alcance que tiene y con esto analizar el flujo del proceso que se ejecuta, teniendo así información para generar mejoras posteriores en la propuesta

QUINTO. Determinados la ruta de acción con las cuatro mejoras, planteando mejoras en abastecimiento, identificando a proveedores que sean formales, para un mejor negocio, se mejoraría el almacén, para una mejor conservación de los productos y a su vez un mejor control del inventario, también se tomó en cuenta el sistema de control de pedidos, comandas, ventas y ahora control de inventario, para generar una mayor revisión de los inventarios y por último la mejora en la gestión de residuos, siendo una preocupación medioambiental que toma como suya la empresa, así mismo en cada mejora se tiene indicadores de medición de manera periódica, para analizar la evolución de las propuestas.

SEXTO. Se mejoró y actualizó las funciones específicas de los trabajadores operativos en lo correspondiente a las tareas logísticas mediante una estructura clara para los trabajadores, ya que esta información estaba desfasada y no era debidamente

comunicada a todos los miembros, generando así un mejor entendimiento y comunicación entre los trabajadores y las áreas de estos.

SÉPTIMO. Se identificó por costeo unitario cada actividad, material y recurso que necesitaría la propuesta para llevarse a cabo, siendo costos no altos, ya que las propuestas son más de gestión que de adquisición de materiales u objetos, siendo por esto una propuesta económica mínima para las actividades y procesos que abarca.

OCTAVO. En el análisis económico mediante los indicadores del VAN, TIR y PRI, se explica que los costos incurridos son accesibles para la inversión ya que esta genera valor a la empresa, se recuperará en un periodo corto y sin afectar al capital de trabajo, por lo que se explica que es un proyecto económicamente viable para la empresa.

Recomendaciones.

PRIMERO. Se recomienda que se tenga un plan de acción para la medición continua de problemas externos e internos (principalmente operativos), para poder seguir identificando y cuantificarlos para una mejor toma de decisiones.

SEGUNDO. Se recomienda gestionar el desarrollo sistemático y puntual de protocolos para resolución de problemas tanto gerenciales como operativos (más comunes), determinando las herramientas a utilizar en cada situación

TERCERO. Se recomienda generar acciones de mejora en la adquisición de compra de 3 veces a la semana, disminuyendo la frecuencia de compra actual de todos los días, para mantener productos frescos y no tener rotura de stock. Se recomienda que se capacite a administración, los chefs y barmans y asistentes de almacén para un eficiente control de inventario, se recomienda la utilización de compost con desechos orgánicos, de recomienda una secuencia de capacitaciones para el control de alimentos secos y refrigerados de manera constante. También se recomienda que se establezca horario de media hora para requerimiento y horario de entrada a almacén seco, igual de media hora, y que fuera de este horario sea considerado extraordinario para llevar mejor conteo y control del almacén.

CUARTO. Se recomienda que se tome a la mejora continua como un pilar de gestión en toda la organización, para optimizar procesos, actividades y tareas, a la vez actualizando los indicadores de medición para tener un control más actualizado.

QUINTO. Se recomienda que se tenga una serie de medidas alternas para el control de los procesos propuestos como nuevos así que también se exponen estos avances o retrocesos al equipo de trabajo de manera semanal o mensual.

SEXTO. Se recomienda generar pruebas en presentación de dinámicas inopinadas de las funciones, obligaciones y deberes que tienen los trabajadores en su área de trabajo, para poner en supuestos y así estén mejor preparados para eventualidades, junto a esta proposición ofreciendo accesibilidad y visibilidad de los procesos y protocolos en áreas de trabajo.

SÉPTIMO. Se recomienda costear todos los procesos, para identificar los procesos más caros y baratos y con esto mejorar estrategias de gestión, para ser más competitivos y rentables.

OCTAVO. Se recomienda generar más proyectos de inversión con indicadores financieros-económicos y también generar escenarios para una mayor medición de los proyectos que se pretendan realizar.

Referencias

- Anaya, J. J. (2015). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. 4ta edición. ESIC editorial.
- Arenas, F., & Lindoro, G. E. (2020). *El impacto de la gestión de costos de los inventarios en la rentabilidad de los restaurantes de comida criolla en el distrito de Surquillo durante el año 2018*.
- Arias Perez, A. M. (2022). Propuesta de mejora en la gestión logística para reducir los costos operativos en un restaurante turístico, Trujillo 2022.
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/32663/Arias%20Perez%20Ariana%20Milagros.pdf?sequence=3>
- Aspilcueta Villanueva, M. P. (2023). Propuesta de una gestión logística basada en el Ciclo de Deming en la Empresa Heraven EIRL, Arequipa, 2022.
- Atarama Espejo, R., Eduardo Márquez, C., & Paredes Manrique, A. (2016). Plan de negocios para la puesta en marcha de un restaurante de comida criolla en la ciudad de Arequipa.
- Balcázar, K. , Torres F. & Jaramillo, C. (2024). Plan operativo logístico y su efecto en la cadena de suministro de la empresa Ecoegg, Santo Domingo 2024. *Revista Social Fronteriza*, 4(4), e44373-e44373.
- Balza, Franco, V. I., & Cardona, Arbelaez, D. A. (2020). La relación entre logística, cadena de suministro y competitividad: una revisión de literatura. *Revista ESPACIOS. ISSN*, 798, 1015.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2025). Resumen Informativo Semanal, 30 de enero de 2025.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2025/resumen-informativo-2025-01-30.pdf>

Banco Mundial (2024). PIB per cápita (US\$ a precios actuales).

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Baquero Villamil, G. A. (2021). La logística y su aporte al crecimiento de las empresas.

Politécnico Grancolombiano

Baquero Villamil, G. A. (2021). La logística y su aporte al crecimiento de las empresas.

Policlínico Grancolombiano

BCRP (2025). Tasa de Desempleo (%).

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html/2024-1/2025-3/>

BCRP (2025b). Programa Monetario De enero 2025. Bcrp Redujo La Tasa De Interés

De Referencia A 4,75%. [Nota Informativa].

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2025/nota-informativa-2025-01-09.pdf>

BCRP (2025d). BALANZA COMERCIAL: ENERO DE 2025. [Nota De Estudio del

BCRP N°22].

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2025/nota-de-estudios-22-2025.pdf>

BCRP. (2025c). *Inflación: Enero 2025* (Nota de Estudios N° 9-2025).

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2025/nota-de-estudios-09-2025.pdf>

Bendeck Segrera, H. D. J. (2020). *Modelos de gestión logística en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. (Tesis de Titulación. Universidad Cooperativa de Colombia).

Bustamante, M. & Campos, R. (2020). Caracterización de la industria de restaurantes en la región de O’ Higgins de Chile. *Revista Empresarial*, 14(2), 39-46.

Campos Portugal , P. A., Cerrud Álvarez, F., González Tejedor, M. B., & Oxdalia Rodríguez, B. (2023). La administración de la cadena de suministro y su importancia en las empresas, como parte de la estrategia en los nuevos modelos de negocios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7203-7219. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6709

Carlos Qqueccano, B. G. (2019). Implementación de un Sistema de Gestión de la Cadena de Suministros en una Empresa Comercializadora, con la Finalidad de Reducir Pérdidas y Costos Logísticos.<https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0a8cf5f2-3b96-4791-a055-b361844dab16/content>

Carreño, A. (2017). *Cadena de Suministro y Logística*. Primera edición. Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.

Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. (2024). *Reporte de Exportaciones – Agosto 2024*.

<https://www.cien.adexperu.org.pe/reporte-de-exportaciones-agosto-2024/>

Cevallos, G. B., & Pérez, D. V. (2022). Influencia de la cocina fusión en la ampliación de la oferta gastronómica en la ciudad de Portoviejo. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4), 394-407.

- Chara, N., Moncayo, G. & Chara, Y. (2022). Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 15.
- Compara Bien (2025). Encuentra la tasa más alta para tu depósito a plazo. [Recurso Online]. <https://comparabien.com.pe/depositos-plazo>
- Coronel Arce, C. M. (2021). Propuesta de mejora continua para aumentar la calidad del servicio en los trabajadores de la entidad financiera Caja Piura, Chiclayo-2016.
- Coronel Muñoz, W. E., & Cortez Becerra, M. A. (2023). Gestión logística para la mejora de la productividad de una empresa de fabricación de envases PET, Chiclayo 2022.
- David, F. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Davila Torres, K. G., & Flores Diaz, M. B. (2017). Evaluación de la calidad del servicio en el restaurante turístico El Cántaro EIRL de Lambayeque.
- Diario El Comercio, (2023). Perú es elegido el Mejor destino culinario de América Latina en 2023. [Diario].
https://elcomercio.pe/provecho/tendencias/peru-es-elegido-el-mejor-destino-culinario-de-america-latina-en-2023-noticia/#google_vignette
- Duque et al. (2017) *Alfa de cronbach para validar el uso de TIC's en docentes universitarios.* Revista mkt Descubre (N. 10 pág. 37-48).
<https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>
- El Peruano (2025). Perú atrae inversiones por su estabilidad política y jurídica. Diario Oficial El Peruano. [Nota de Prensa].
<https://www.elperuano.pe/noticia/262740-peru-atrae-inversiones-por-su-estabilidad-politica-y-juridica>

Estrada, O. (2022). Metodología y herramientas para la solución de problemas y para la mejora continua. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería. 2022. 135p.

Flores Bastidas, L. V. (2021). *Logística integral y satisfacción del cliente de los servicios logísticos en Guayaquil* (Master's thesis).

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20194/1/UPS-GT003194.pdf>

Flores Bastidas, L. V. (2021). *Logística integral y satisfacción del cliente de los servicios logísticos en Guayaquil* (Master's thesis).

Flores Bolaños, L. E. (2023). Propuesta de mejora en la calidad del servicio para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa SRL”, Arequipa-2022.

Galindo, M. C., Roca, R., López, B., Lozano, J., Puello, D., & Morales, C. (2019). La Importancia de la logística en una empresa breve revisión a casos de Cartagena. *Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, 12, 122-126.

García, L. A. M. (2023). *Gestión logística integral. 3ra edición: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Ecoe Ediciones.

García, R. (2020). Gestión logística en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago. *Revista Enfoques*, 4(14), 108–122.
<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i14.84>

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

Google. (2025). *Arequipa*. Google Maps.
<https://www.google.com/maps/place/Arequipa/@-16.476936,-72.0137866,9z/>

Guasch, J., Díaz, L., Rozenberg, J., & Bozanigo, L. (2016). *Análisis integral de la logística en el Perú: 5 cadenas de exportación. Lineamientos estratégicos* (Primera edición, abril de 2016). Banco Mundial.

Guerra Fernandez, A. M. (2019). Implementación de un sistema de gestión logística que asegure la optimización de los recursos y rentabilidad de la empresa gastronómica Jama Brava, Bellavista-Callao.

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4816/GUERRA_FA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Huertas, O. S. H. (2019). Estudio del costo-beneficio de un sistema de información basado en tecnologías de información y comunicación para geolocalización de malaria. Tesis Para Optar El Grado De Maestro En Informática Biomédica En Salud Global Con Mención En Informática En Salud.

INEI (2025). Población ocupada del país alcanzó 17 millones 322 mil 900 personas en el año 2024. [Nota de Prensa].

<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1110094-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-17-millones-322-mil-900-personas-en-el-ano-2024>

Instituto De Estudios Peruanos (2025). IEP Informe de opinión de enero de 2025. <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2025/01/IEP-Informe-de-opinion-enero-2025-informe-completo-1.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024). Condiciones de vida en el Perú. [Informe Técnico].

https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_condiciones_de_vida_it2024.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *La actividad de restaurantes aumentó un 5,32% en marzo de 2024*.

<https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/958465-actividad-de-restaurantes-aumento-5-32-en-marzo-2024>

Juárez Núñez, J. L., & Mamani Vilca, R. (2022). Modelo Prolab: Food Support, una propuesta de suministro de insumos agrícolas para restaurantes.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/23609/Food%20Support%20una%20Propuesta%20de%20Suministro%20-%20JUAREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lahera, A. (2021). El debate sobre la digitalización y la robotización del trabajo (humano) del futuro: automatización de sustitución, pragmatismo tecnológico, automatización de integración y heteromatización. *RES. Revista Española de Sociología*, 30(3), 8.

Lara, M., Mijangos, J., & Rincón, O. (2024). La importancia de la cadena de suministros en las empresas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 2456-2473.

Laura, P., & Rossi, H. (2022). Gestión logística y su relación con la rentabilidad de empresas constructoras en la provincia de San Román, Puno. *Quipukamayoc*, 30(62), 67-75.

Lay-De-León, R. N., Acevedo-Urquiaga, A. J., & Acevedo-Suárez, J. A. (2022). Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 30-48.

Linzan Soledispa, G. B. (2022). *Análisis de la Cadena de Suministros en las Empresas Industriales de Guayaquil, Año 2021* (Bachelor's thesis).

López León, A. A., & Rivas Henckell, D. M. (2020). Plan de gestión logística integral para incrementar la rentabilidad de la Constructora Santalia SAC, Chiclayo., 2019.<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7595>

López W. (2025). El sol peruano: La moneda más fuerte de América Latina en 2025. [Diario Gestión].

<https://blogs.gestion.pe/bullabear-by-ruartes-reports/2025/01/el-sol-peruano-la-moneda-mas-fuerte-de-america-latina-en-2025.html>

Manrique, M., Teves, J., Taco, A., & Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146.

Mariátegui, L. (2022). Internet de las cosas para la optimización de procesos. [Diario Gestión].

<https://gestion.pe/opinion/internet-de-las-cosas-para-la-optimizacion-de-procesos-opinion-noticia/>

Martínez, L., & El Kadi, O. (2019). Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientadas al cliente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 202-232.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2022). *Arequipa: Destinos turísticos reconocidos con el Sello Safe Travels* [PDF].

https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/safeTravels/destinos/PLANTILLA_AR_EQUIPA_agosto22.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2024). Marco Macroeconómico Multianual 2025 – 2028.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6832573/5911860-marco-macroeconomico-multianual-2025-2028.pdf?v=1724446676>

Ministerio del Interior (2025). Migraciones intensificó sus operaciones contra la migración ilegal en la primera semana del 2025. [Nota de Prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/mininter/noticias/1087624-migraciones-intensifico-sus-operaciones-contra-la-migracion-ilegal-en-la-primer-a-semana-del-2025>

Montaña Flórez, L. L. (2021). Diseño plan logístico para la empresa Ingemol SA. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/41676/l1montanaf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montañez Rufino, M., Canto Maldonado, J., González Herrera, K. C., Balancán Zapata, A., & Lamban-Castillo, P. (2019). Procedimiento para el abastecimiento de materia prima en la industria restaurantera. *Ingeniería industrial*, 40(2), 213-225. <https://www.redalyc.org/journal/3604/360459575011/html/>

Mora García, L. A. (2023). *Gestión logística integral-3ra edición: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Ecoe Ediciones.

Municipalidad Distrital de Tarica. (2019). *Requisitos para obtener la licencia de funcionamiento* . Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/munitarica/informes-publicaciones/365950-requisitos-para-obtener-la-licencia-de-funcionamiento>

Osorio Cabrera, E., Seminario Bodero, L., & Silva Campos, L. (2018). Propuesta para mejorar el desempeño de la gestión de inventarios de una cadena de comida rápida. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2448/EnriqueO_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1

Parra Mejia, H. C. (2022). Análisis del proceso logístico en el restaurante Hellen Parra SA ubicado en Puerto Asís
 (Putumayo).http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/5408/1/Parra_2021_TG.pdf

Pérez, G., & Sánchez, R. (2019). Logística para la producción, la distribución y el comercio. Cepal.

Quesada Osorio, C. M. (2020). El sistema de costeo por procesos y su influencia en la rentabilidad de la panadería Pascualito-2019.

Ramírez, C. (2019). *Análisis de los sistemas de mejora continua en las empresas a través del meta-análisis*. (Tecnológico nacional de México. Tesis de maestría).

Real Academia Española. 2024. "Integral." *Diccionario de la lengua española*. Acceso el 10 de junio de 2024. <https://dle.rae.es/integral>.

Rodríguez Núñez, L. S., Pérez Hernández, I., & Núñez González, S. (2024). Caracterización del proceso logístico para la toma de decisiones en la Sucursal Emprestur Pinar del Río. Avances, 26(1), 18-35.
<http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/802>

Rodriguez Vargas, V. Y. (2019). Gestión logística y competitividad de las Mypes del sector construcción, distrito de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Ruiz Martínez, M., Veloza Huertas, S., & Fuentes Rojas, E. (2021). Desarrollo De Un Plan De Logística Interna Para La Distribución Y Almacenamiento De Mercancía En La Bodega De Technology World Group S.A.S. *Revista Ingeniería, Matemáticas Y Ciencias De La Información*, 8(16), 43-53.
<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/750>

Sánchez-Suárez, Y., Alawi, A. M., Medina-Nogueira, Y. E., Chacón-Guerrero, E. J., Dos-Santos-Gomes, P., & Martínez-Nieto, D. A. (2024). Tendencias de las investigaciones sobre logística integral y cadenas de suministro enfocadas al logro de la calidad de los procesos. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 9(18), 1-17.

Sociedad Picantera de Arequipa. (2021). *Directorio de picanterías tradicionales*.

<https://sociedadpicanteradearequipa.pe/directorio/>

Suárez, Barraza, M. (2020). Implementación del “Kaizen-Innovación de Procesos-Jidoka” para hacer frente al COVID-19: un caso de estudio en un hospital público. *Ingeniería Industrial*, (39), 75-96.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2021). *Informe N.º 057-2021-SUNAT/7T0000*.

<https://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2021/informe-oficios/i057-2021-7T0000.pdf>

Vidales, M. A. G. (2020). *Gestión de la cadena de suministros*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. https://editorial.uaa.mx/docs/gestion_cadena_suministros.pdf

Vizcaíno Castillo, A. C., & Romero Gelvez, J. I. (2021). Evaluación de métodos de pronósticos de demanda aplicados a un modelo de recolección de residuos hospitalarios en algunos centros médicos de la ciudad de Bogotá.

Zayas, Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación*, 9(17).

Apéndice

Apéndice 1.

Instrumento Cuestionario

Cuestionario para Diagnóstico de restaurante Ocean Club

Instrucciones: Marque con una “X” la opción que mejor represente la situación actual del restaurante. *Puedes agregar comentarios si deseas.*

1. *Marcar su área actual.*

- Cocina (Pescados y mariscos)
- Cocina (Criollos y parrillas)
- Barra
- Mozos
- Seguridad
- Limpieza y Mantenimiento

2. *Indicar su edad actual: _____ años.*

3. *Según tu conocimiento, ¿En qué cual de las siguientes áreas el personal ha recibido capacitación? Marcar 1 o más.*

- Seguridad laboral y prevención de riesgos
- Procedimientos internos y estándares del restaurante
- Manejo de quejas o situaciones difíciles
- Uso de sistemas digitales (POS, inventario, etc.)
- N.A. Requiere capacitación adicional.

4. *¿Qué tan claros y accesibles te parecen los procedimientos de acuerdo a tu área (atención al cliente, preparación de platos, seguridad, etc.)?*

Marcar una opción en una escala del 1 al 5. (1. No los conozco. 2. Poco claros y poco accesibles. 3. claros y poco accesibles. 4. Medianamente claros y accesibles. 5. Muy claros y accesibles.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. *Según su conocimiento, ¿Se utiliza algún sistema actualmente para registrar ingresos y salidas del almacén de tu área? Marcar una opción.*

- Si, manual
- Si, digital
- No se usa
- No lo sé

6. Según su conocimiento, ¿El restaurante cuenta con un sistema digital de gestión (ERP, POS, software de inventario, etc.)? *Marcar una opción.*
- Si, integral
 - Parcial (pedidos o caja)
 - No se cuenta con sistema.
 - No lo se.
7. ¿La mayoría de los pedidos son entregados en el tiempo estimado? (Tiempo estimado: 15-20 minutos). Marcar una opción.
- Más del 90% de los pedidos
 - Entre el 75% y 90%
 - Menos del 75%
8. En días de alto volumen de personas (fines de semanas, feriados, día de la madre, etc.), ¿cuánto tiempo promedio de entrega es registrado? *Marcar una opción.*
- 15-20 minutos
 - 20-30 minutos
 - Más de 30 minutos
9. Principales motivos de queja. [sobre la atención o el producto. marcar 1 o más.]
- Lentitud en atención
 - Falta de amabilidad en atención
 - Plato mal preparado o con errores (ingredientes equivocados, punto de cocción, etc.)
 - Temperatura inadecuada (frío cuando debía estar caliente, y viceversa)
 - Mal sabor o calidad inferior a lo esperado
10. ¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente afirmación?
- 'El control de inventario en nuestra área se realiza de forma regular, precisa y está siempre actualizado.'

Marcar una opción en una escala del 1 al 5. (1.Total desacuerdo. 2. En desacuerdo. 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. ¿Con qué frecuencia faltan insumos o productos clave durante el servicio?

Marcar una opción en una escala del 1 al 5. (1. Nunca. 2. Un par de veces al mes. 3. Un par de veces a la semana. 4. Una vez al día. 5. Siempre, más de una vez al día)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. ¿Con qué frecuencia observa que se incumplen los procedimientos establecidos?

Marcar en una escala del 1 al 5. (1. Nunca. 2. Un par de veces al mes. 3. Un par de veces a la semana. 4. Una vez al día. 5. Siempre, más de una vez al día)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Califica las causas de retrasos en la cocina o de tu área de menos a más común.

Marcar una opción del 1 al 5 por causa.

	1 Nada Común	2 Poco Común	3 Medianamente Común	4 Común	5 Más común
Pedidos mal comunicados o confusos					
Tiempos de cocción no controlados					
Personal sin roles definidos					
Exceso de pedidos acumulados por mal flujo de trabajo					
Falta de ingredientes o falta de instrumentos en su lugar (mise en place)					

14. Califica la limpieza de las áreas.*Marca una opción del 1 al 5 por área.*

	1 Muy Sucio	2 Sucio	3 Medianamente Limpio	4 Limpio	5 Muy limpio
Cocinas					
Barras					
Comedores					
Entrada principal					
Baños					

15. ¿Existen problemas con separación de residuos orgánicos o inorgánicos?

- Si
 No
 A veces

16. ¿Qué tan efectiva consideras la comunicación entre las siguientes áreas?*Marcar una opción del 1 al 5 por área.*

	1 Muy mala	2 Mala	3 Regular	4 Buena	5 Muy Buena
Cocina y Mozos					
Mozos y Administración					
Cocina y Administración					
Mozos y Limpieza					
Mozos y Caja					

*Instrumento Entrevista***Entrevista para Diagnóstico de restaurante Ocean Club**

Nombre de entrevistado _____ Fecha _____

1. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta el restaurante para cumplir con los tiempos de entrega de los pedidos?

-
2. ¿Qué tipo de problemas suelen surgir con los proveedores, especialmente si son informales?

-
3. ¿Cómo gestionan el control del inventario actualmente? ¿Se utiliza algún sistema tipo Kardex o similar?

-
4. ¿Qué impacto tiene la falta (o uso inadecuado) de sistemas de gestión en la eficiencia operativa?

-
5. ¿Qué tan estandarizados están los procesos en cocina y qué tan bien los sigue el personal?

-
6. ¿Existe comunicación fluida entre cocina, mozos y administración?

-
7. ¿Qué dificultades se presentan en comunicación entre áreas?

-
8. ¿Cómo se manejan las quejas de los clientes?

-
9. ¿Qué tan frecuente se presentan quejas por parte de clientes? (Ratio de quejas por el servicio o al producto)

10. ¿Se utiliza un sistema de Kardex para registrar ingresos y salidas de almacén?

Con qué frecuencia se presentan los siguientes problemas con proveedores informales?

Frecuencia	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
Tipo de problema					
Falta de comprobantes (boleta/factura)					
Entregas fuera de horario o incompletas					
Mala calidad del producto entregado					
Variación de precios sin aviso previo					

11. ¿Con qué tipo de productos se presentan más problemas? (Respuesta abierta o selección múltiple: pescado, carne, verduras, insumos secos, bebidas, otros)

Apéndice 2.

Validación 1 de instrumento

Ficha de validación de contenido para un instrumento:

Nombre del instrumento: Encuesta para diagnóstico del restaurante Ocean Club

Tipo de instrumento: Encuesta

Finalidad del instrumento: Diagnosticar procesos, problemas y percepciones internas del personal en distintas áreas del restaurante.

Población objetivo: Personal operativo del restaurante.

Instrucciones:

1. Marque en la columna de valoración el número correspondiente según cada criterio (0 o 1).
2. Registre cualquier observación, sugerencia o comentario en la columna de observación.
3. Si lo considera necesario, puede sugerir modificaciones en la redacción, orden o contenido del ítem.
4. Al finalizar, complete los datos requeridos: validación, especialidad, fecha, nombre, firma y DNI.

Criterios de evaluación	Detalle	Valoración	Observacion
Pertinencia	El ítem se relaciona de manera directa con los objetivos del instrumento.	1: de acuerdo	-----
Claridad	El enunciado del ítem es comprensible, preciso y de fácil interpretación.	1: de acuerdo	-----
Relevancia	El ítem aborda aspectos clave del objetivo de estudio y aporta información útil.	1: de acuerdo	-----
Cobertura	El conjunto de ítems abarca de manera suficiente las dimensiones del tema.	1: de acuerdo	-----
Redacción técnica	Uso de terminología adecuada, coherente con el contexto del restaurante.	1: de acuerdo	-----

Sugerencias del experto:

VALIDACIÓN: Luego de evaluado el instrumento, marca con X.

Aprobado, procede para su aplicación (X)

No procede para su aplicación (_)

Fecha: 20 de junio del 2025

Especialidad: MBA con mención en proyectos de inversión.

Nombre del experto: Manuel Torres Parada

Firma: _____

DNI: 70328985

Validación 2 de instrumento

Ficha de validación de contenido para un instrumento:

Nombre del instrumento: Encuesta para diagnóstico del restaurante Ocean Club

Tipo de instrumento: Encuesta

Finalidad del instrumento: Diagnosticar procesos, problemas y percepciones internas del personal en distintas áreas del restaurante.

Población objetivo: Personal operativo del restaurante.

Instrucciones:

1. Marque en la columna de valoración el número correspondiente según cada criterio (0 o 1).
2. Registre cualquier observación, sugerencia o comentario en la columna de observación.
3. Si lo considera necesario, puede sugerir modificaciones en la redacción, orden o contenido del ítem.
4. Al finalizar, complete los datos requeridos: validación, especialidad, fecha, nombre, firma y DNI.

Criterios de evaluación	Detalle	Valoración	Observacion
Pertinencia	El ítem se relaciona de manera directa con los objetivos del instrumento.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo	1
Claridad	El enunciado del ítem es comprensible, preciso y de fácil interpretación.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo	1
Relevancia	El ítem aborda aspectos clave del objetivo de estudio y aporta información útil.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo	1
Cobertura	El conjunto de ítems abarca de manera suficiente las dimensiones del tema.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo	1
Redacción técnica	Uso de terminología adecuada, coherente con el contexto del restaurante.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo	1

Sugerencias del experto:

Ninguna.

VALIDACIÓN: Luego de evaluado el instrumento, marca con X.

Aprobado, procede para su aplicación (X)

No procede para su aplicación ()

Especialidad: Doctor en Economía y Negocios Internacionales Fecha: 24/06/2025

Nombre del experto: Jafel Granados García

Firma: 

DNI: 41866294

Validación 3 de instrumento

Ficha de validación de contenido para un instrumento:

Nombre del instrumento: Encuesta para diagnóstico del restaurante Ocean Club

Tipo de instrumento: Encuesta

Finalidad del instrumento: Diagnosticar procesos, problemas y percepciones internas del personal en distintas áreas del restaurante.

Población objetivo: Personal operativo del restaurante.

Instrucciones:

1. Marque en la columna de valoración el número correspondiente según cada criterio (0 o 1).
2. Registre cualquier observación, sugerencia o comentario en la columna de observación.
3. Si lo considera necesario, puede sugerir modificaciones en la redacción, orden o contenido del ítem.
4. Al finalizar, complete los datos requeridos: validación, especialidad, fecha, nombre, firma y DNI.

Criterios de evaluación	Detalle	Valoración	Observación
Pertinencia	El ítem se relaciona de manera directa con los objetivos del instrumento.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo	
Claridad	El enunciado del ítem es comprensible, preciso y de fácil interpretación.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo	
Relevancia	El ítem aborda aspectos clave del objetivo de estudio y aporta información útil.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo	
Cobertura	El conjunto de ítems abarca de manera suficiente las dimensiones del tema.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo	
Redacción técnica	Uso de terminología adecuada, coherente con el contexto del restaurante.	1: de acuerdo 0: en desacuerdo	

Sugerencias del experto:

VALIDACIÓN: Luego de evaluado el instrumento, marca con X.

Aprobado, procede para su aplicación ()

No procede para su aplicación ()

Especialidad: _____
24/06/2025 _____

Fecha:

Nombre del experto: Mg. Karina Rondón Gamarra

Firma: _____ 

Apéndice 3.

DIMENSIÓN	ITEM
Caracterización	<p>Área de trabajo</p> <p>Edad</p> <p>¿En que cual de las siguientes áreas el personal ha recibida capacitación?</p> <p>¿Qué tan claros y accesibles te parecen los procedimientos o acuerdo a tu área (atención al cliente, preparación de platos, seguridad, etc.)?</p> <p>¿Se utiliza algún sistema actualmente para registrar ingresos y salidas del almacén de tu área?</p> <p>¿El restaurante cuenta con un sistema digital de gestión (ERP, POS, software de inventario, etc.)?</p>
Administración	<p>¿La mayoría de los pedidos son entregados en el tiempo estimado?(Tiempo estimado: 15-20 minutos)</p> <p>En días de alto volumen de personas (fines de semanas, feriados de la madre, etc.), ¿cuánto tiempo promedio de entrega es registrado?</p> <p>Principales motivos de queja. [sobre la atención o el producto] marcar 1 o más.]</p> <p>¿El control de inventario en nuestra área se realiza de forma precisa y está siempre actualizado?</p>
Operaciones	<p>¿Con qué frecuencia faltan insumos o productos clave durante el servicio?</p> <p>¿Con qué frecuencia observa que se incumplen los procedimientos establecidos?</p> <p>Califica las causas de retrasos en la cocina (o de tu área) de más común.</p> <p>Califica del 1 al 5 la limpieza de las áreas.</p> <p>¿Existen problemas con residuos orgánicos o inorgánicos?</p>
Coordinación	¿Qué tan efectiva consideras la comunicación entre las siguientes áreas?