

UNIVERSIDAD ESAN



**Diagnóstico y Propuesta de Mejora de los Procesos de
la Cadena de Suministro de los Restaurantes del
Centro Naval del Perú.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de magister en Supply Chain Management**

por:

Razuri Ramírez, Cesar Augusto

Montero Ortega, Carlos Alberto

Pinto Nicho, Bruno

Programa de la Maestría en Supply Chain Management – ESIC 2016 -II

Lima, 30 de abril de 2019

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

Desde hace más de una década nuestro país atraviesa por una primavera gastronómica; en este contexto, en el 2017 el Perú fue galardonado como el mejor destino culinario del planeta, habiendo sido producto de décadas de investigación de insumos, mezclas, migraciones, innovación de propuestas y excelencia de productos nativos.

En tal sentido, nuestra gastronomía actualmente necesita de un soporte logístico y de excelente gestión de los procesos de la cadena de suministro, con la finalidad de satisfacer la demanda generada y promover de manera permanente nuestra variedad culinaria a los nuestros clientes frecuentes y potenciales, logrando de esta manera incrementar nuestros ingresos.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General:

Evaluar la rentabilidad de la propuesta de mejora de los procesos de la cadena de suministro de los restaurantes del Centro Naval del Perú.

1.1.2. Objetivo específico:

- Describir la situación actual de la gestión de la cadena de suministro de los restaurantes del Centro Naval del Perú.
- Plantear propuestas de mejora de procesos de la cadena de abastecimiento en el negocio de restaurantes.
- Estimar el impacto económico financiero de la implementación de las mejoras.

1.2. Justificación

El Centro Naval del Perú cuenta con restaurantes de administración propia en sus diferentes sedes y alineado a su misión que es “atender las necesidades de sus asociados proporcionándoles instalaciones y servicios de calidad”; con el objeto de generar mejoras en los procesos de su cadena de suministro y en la gestión de los

mismos, para que sean negocios de rentabilidad sostenida y mantengan una calidad de servicio acorde con la política establecida por el Concejo Directivo.

Sin embargo, como detallaremos más adelante en el diagnóstico, estos restaurantes presentan problemas y pérdidas en algunos de los procesos de la cadena de suministro; como por ejemplo, que los restaurantes del Centro Naval cuentan con diferentes proveedores para los mismos insumos, con alto porcentaje de mermas y los tiempos de espera de los comensales, tanto para acceder a una mesa, como para la atención en la misma.

Por consiguiente, fue necesario presentar una propuesta de mejora, a fin de que logre reducir las pérdidas de insumos y agilizar los cuellos de botella que mostraremos más adelante.

1.3. Alcance y Limitaciones

El presente estudio abarcó el análisis sistémico e integral de los procesos de la cadena de suministro, asimismo, proponer las mejoras en los restaurantes “El Monitor” (San Borja), “El Mirador” (La Punta) y “La Corbeta” (Callao), propios del Centro Naval del Perú.

Como principal limitación no se cuenta con una referencia de un negocio similar, debido a que los clubes de esparcimiento similares al Centro Naval del Perú (Regatas Lima, Yacht Club, Country Club, etc.), actualmente optan por entregar sus espacios destinados a restaurantes a una concesión o cadena de restaurantes para que brinden este servicio, teniendo así un ingreso fijo mensual.

1.4. Contribución

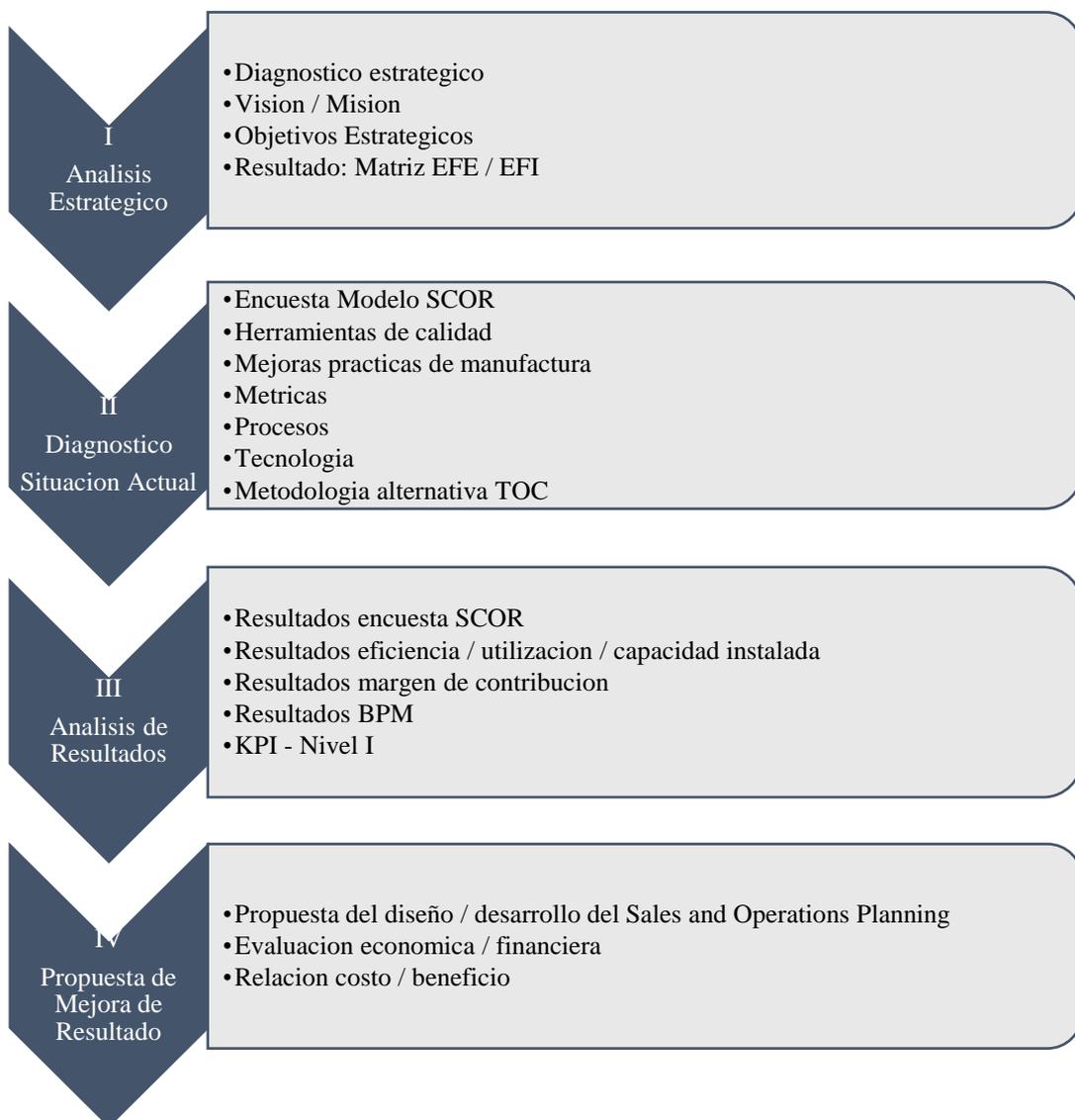
La presente investigación contribuirá en realizar propuestas en los procesos de la cadena de suministro de los restaurantes del Centro Naval del Perú, que ayuden a realizar un planeamiento de la demanda, minimizar los costos de operación y de insumos; además, predecir pérdidas o fuga de capital, y promover una mayor

conurrencia de asociados, invitados y clientes potenciales a los restaurantes del Centro Naval del Perú.

1.5. Metodología

Con la finalidad de determinar con la mayor precisión posible las propuestas de mejora de los procesos de la cadena de abastecimiento, conclusiones y recomendaciones para los restaurantes del Centro Naval del Perú, se utilizó la metodología presentada en el siguiente gráfico:

Grafico 1.1 Metodología de la Investigación Aplicada



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior, observamos que se ha dividido la metodología de investigación en 4 fases; la fase de análisis estratégico, donde se analiza los problemas generales de los restaurantes, entrevistas a los chefs ejecutivos y el mapeo de los procesos, teniendo como resultados las matrices de evaluación de factores externos e internos.

En la fase diagnóstica de la situación actual se realizó la aplicación del modelo SCOR, herramientas de calidad y mejores prácticas de manufactura; también, se evaluó las métricas de la información levantada, los procesos de la cadena de abastecimiento y la tecnología aplicada, teniendo como una metodología alternativa de diagnóstico la teoría de las restricciones.

En la fase de análisis de resultados, se evaluó los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo SCOR, así como, los resultados de eficiencia, utilización y capacidad instalada; de igual forma, se analiza los resultados de margen de contribución y de buenas prácticas de manufactura, obteniendo KPIs de nivel I. Finalmente estos resultados están plasmados en un diagrama de Ishikawa.

En la fase de Propuesta de Mejora, expondremos la propuesta de diseño e implementación de la herramienta Sales and Operation Planning (S&OP), y finalmente realizaremos una evaluación costo beneficio.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis SEPTE

2.1.1. Análisis Social

En este factor se detalla información como el presupuesto destinado a obras de cultura en un país, nivel de estabilidad socio cultural, cantidad de conflictos internos, desastres naturales, entre otros.

Por ejemplo, podemos citar que en el año 2016 se declara el estado de emergencia en la Provincia Constitucional del Callao por temas de seguridad, el cual se prolongó por varios meses. Por consiguiente, generó que la asistencia de asociados y clientes de los restaurantes del Centro Naval del Perú, que se encuentran en el Callao, disminuyera considerablemente, además, se restringió el tránsito del personal que labora en esas instalaciones.

El Gerente General de Arellano Marketing, Rolando Arellano, opina que las seis mayores preferencias que percibe en el consumidor peruano (elcomercio.pe, 2016):

1. La consolidación de la nueva clase media actual. La velocidad del desarrollo durante el “boom” de los minerales hizo creer de que el crecimiento de la clase media era un fenómeno frágil, que podría extinguirse. “No ha sido así. La nueva clase media no es endeble sino que se ha consolidado”. El crecimiento de esta clase media se ha fortalecido y, con datos hacia agosto del 2016, en Arellano Marketing muestran que “en Lima el 42% de la población está en el segmento C. Pero que también es un fenómeno de nuestras provincias”.

“La nueva clase media está presente en más lugares, en todo el país; y en Lima, no solo en la periferia de la ciudad sino en los distritos tradicionales”.

2. Gracias a la educación y el empoderamiento, las mujeres han visto la consolidación de su independencia. Esta predisposición se ha visto fortalecida por el menor número de integrantes de las familias y debido a que hay un aumento significativo del consumo fuera de casa.
3. La juventud peruana sigue siendo la principal fuerza motora del país. “Tenemos un bono demográfico y lo seguiremos teniendo por lo menos hasta el 2030. Son trece años que se deben aprovechar”, indica Arellano. “El que un gran porcentaje de la población sea joven significa que habrá mayores ingresos para cubrir las exigencias de menos personas”.

Arellano recomienda observar que en Lima, viene desarrollándose la cuarta generación de jóvenes de familias que migraron del interior del país, por lo que se auto identifican como limeños, y esperan que la ciudad atienda sus necesidades.

De igual forma, también señala que otro punto a tener en cuenta es que, de manera inédita “en el Perú, entre los más jóvenes hay más trabajadores dependientes que independientes, lo que quiere decir que tienen más solvencia económica que las generaciones que los han precedido”.

4. El resurgimiento de las provincias. “En el interior del país una de las características más importantes es el acercamiento de las ciudades, debido a la mayor calidad y cantidad de las carreteras y al mayor número de vuelos”, recalca Arellano. “Esta intercomunicación también ha mejorado hacia la zona rural, porque hay una mejor relación económica y conexión entre las zonas rural y urbana de cada provincia del país” indica.

De igual forma, los ingresos de las personas se incrementan en las provincias más que en Lima; y Arellano dice que “se fortalecen los cuatro (4) Perú, con polos y particularidades importantes, y diversificadas en el norte, sur, centro y oriente del país”.

5. La interconectividad de las redes es fuerte. “El Perú aún tiene cierto retraso en conectividad a nivel país”, Arellano nos muestra que, “entre los jóvenes, el 86% está conectado; y que no llamaría la atención que haya sectores en que las empresas que se dirigen a jóvenes que encuentren que el 100% de sus clientes está conectado”.

6. Los nuevos ricos. La sexta tendencia que Arellano nos señala “que es el surgimiento de los nuevos ricos. El número de peruanos ricos continua en incremento y son un público objetivo cada vez más importante (lo que explica que varias marcas de lujo abran locales en el país), y por ello Arellano recomienda fijarse en sus costumbres, y muestra que la mayor parte de ellos no son del tipo cosmopolita, la mitad de estos nuevos ricos se ven a sí mismos como la clase media, el 65% del total son mestizos y en general son conscientes de que sus ingresos crecen cada año”.

La mejora del incremento de los niveles socio económicos ofrece muchas oportunidades en el mercado, de manera que al mejorar nuestros ingresos, exigimos servicios y productos de mayor calidad.

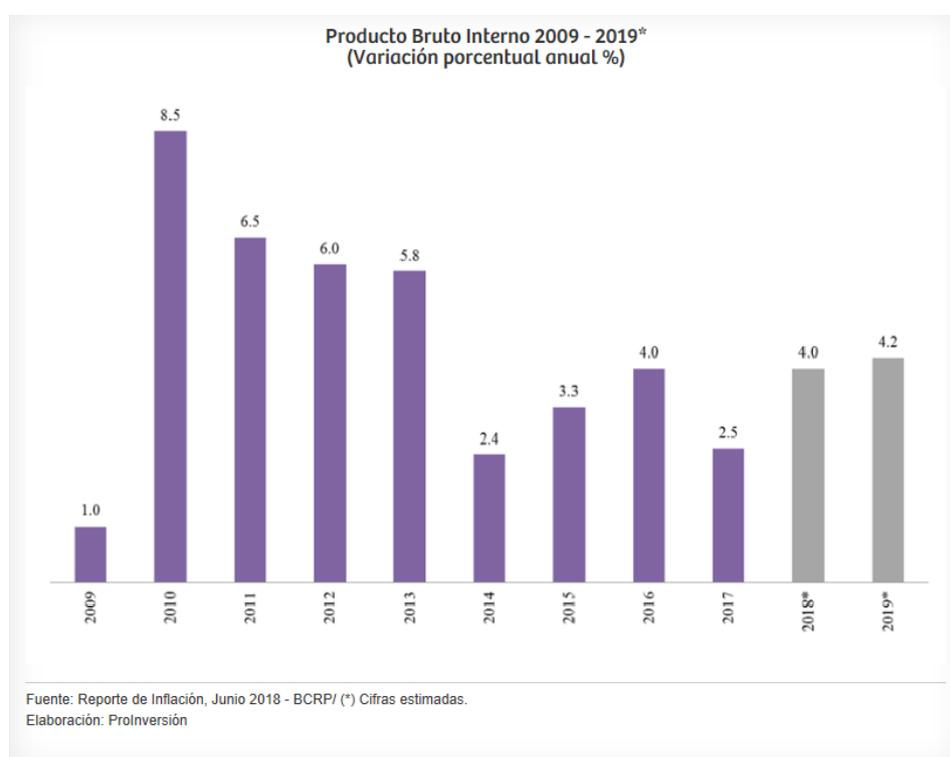
Por otra parte, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) señala que “en el 2018 la actividad de restaurantes, que incluye servicios de alimentos y bebidas, creció en 5.33% y acumuló 20 meses de resultados positivos. De igual forma, informo que según la Encuesta Mensual de Restaurantes, que abarco una muestra de 1,082 empresas entre enero a noviembre de 2018 se registró un incremento de 3.49%”.

Además, “el grupo de restaurantes creció 3.63% impulsado por la recuperación en los negocios de pollerías, comidas rápidas, chifas, restaurantes turísticos, restaurantes y heladerías, producto del incremento de la demanda de consumidores nacionales y extranjeros”. (Gestión.pe, 2018).

2.1.2. Análisis Económico

“En la última década el Perú ha destacado como una de las economías de más rápido crecimiento en la región con una tasa de crecimiento anual promedio de 4,4%, estimando el Banco Central de Reserva en el último año un valor superior a US\$ 215,000 millones. Asimismo las estimaciones oficiales publicadas son de 4,0 y 4,2% para los años 2018 y 2019. De este modo la economía peruana viene acumulando 18 años de consecutivo crecimiento, a tasas superiores al promedio de la región latinoamericana” (Pro inversión, 2019).

Grafico 2.1 PBI 2009 - 2019



Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el índice del producto bruto interno en nuestro país viene manteniéndose en los últimos 2 años, lo que genera una estabilidad relativa de estas cifras, sin embargo no se ha podido repetir los índices del periodo 2010 – 2013.

Seguidamente se muestran indicadores económicos que influyen en este análisis:

PBI (Producto Bruto Interno).- Cuando la economía de un país presenta una inclinación desfavorable, lo más seguro es que las personas estén pensando más en ahorrar que en gastar. El Banco Central de Reserva (BCR) espera un crecimiento del 4%, mientras que el Ministerio de Economía estima un 4,1%.

No obstante, el Banco Mundial es más cauto en sus pronósticos, producto de que el entorno internacional sería menos propicio. Según el último informe “Perspectivas económicas mundiales” de la entidad, la economía peruana se expandiría 3,8% este y el próximo año, y 3,7% en el bicentenario (El Comercio, 2019).

Si bien, dicho ritmo está acorde con el crecimiento potencial de país, resulta insuficiente para dotar de empleo a las personas que se insertan cada año en el mercado laboral.

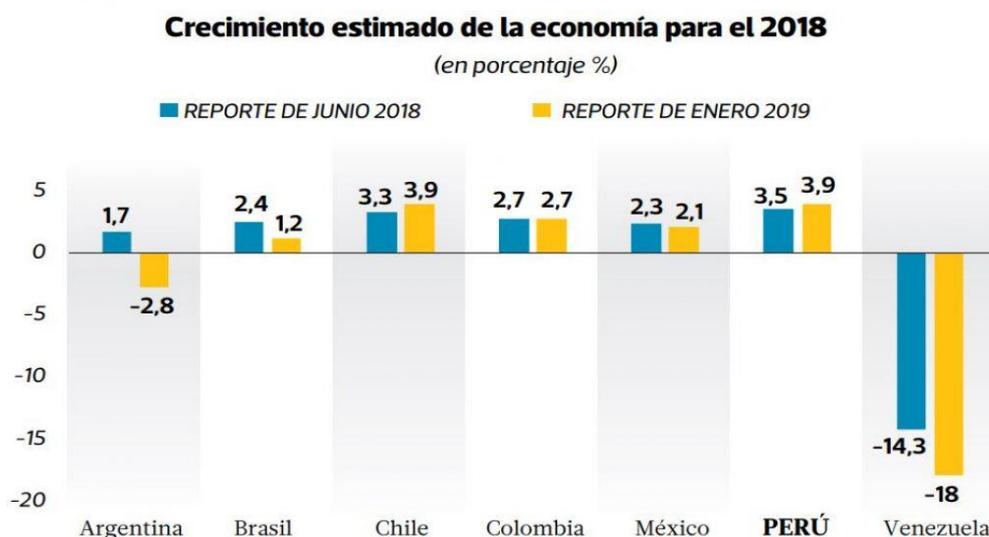


Grafico 2.2 Crecimiento estimado para la economía 2018 (Fuente: El Comercio, 2019)

En este caso, este indicador es favorable para el 2019 para las empresas, debido a que se daría un incremento de la actividad económica, una disminución del desempleo y un aumento de la renta per cápita.

Ingresos Per Cápita.- Es el promedio del producto bruto entre la cantidad de habitantes de la economía de un país, de manera que si las personas no tienen el nivel adecuado de ingresos, no tendrán la cantidad suficiente para gastar.

“El Producto Bruto Interno del Perú hasta finales del 2018 es de US\$ 214,000 millones, con un crecimiento de un 2,5%; su PBI per cápita llega a US\$ 6,600; su población es de 31,3 millones de personas; la relación entre deuda pública y Producto Bruto Interno es de 25%; y el desempleo representa el 6,9% y la inflación llega al 6,2%”. (Gestión, 2019).

Según la Revista Forbes, “el Perú junto a Chile y Uruguay, ocupa el 3er lugar de los mejores países de Sudamérica para hacer negocios; por delante de países como Brasil, Colombia y Argentina”.

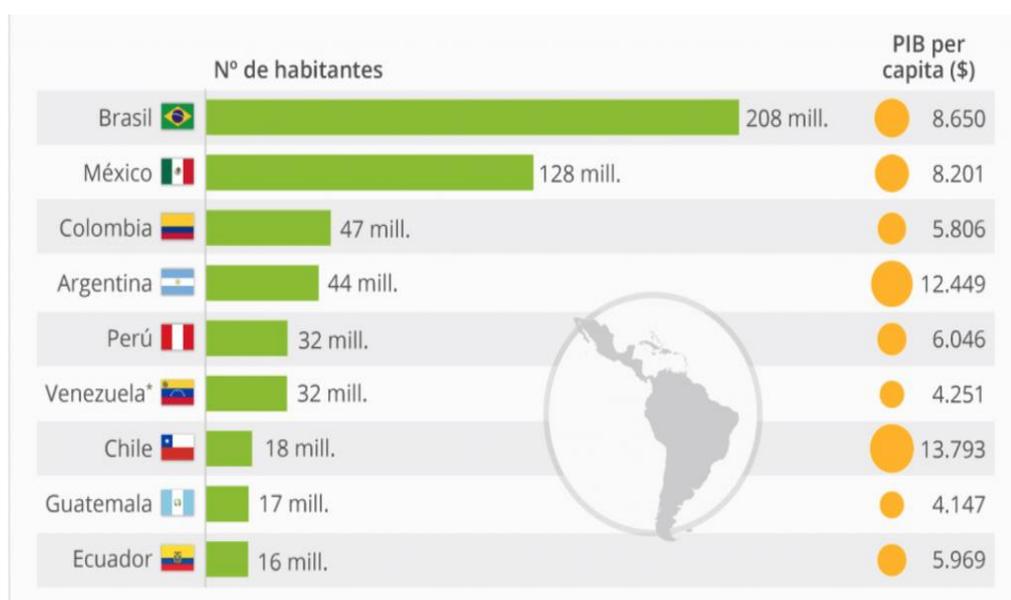


Grafico 2.3 PBI per cápita. Tomada de CEO Staff. Fuente: Revista Forbes.

Tasa de Desempleo.- “El desempleo en la ciudad de Lima se ubicó en 6,1% en el trimestre móvil junio-julio-agosto del 2018, la tasa más baja de ese año”, de acuerdo a lo señalado en un reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Ahora bien, en materia de cifras absolutas, el INEI estimó que existen 318,800 personas que buscan activamente empleo en Lima Metropolitana,

siendo el 40,9% (130,400 personas) hombres y 59,1% (188,400 personas) mujeres.

Grafico 2.4 Población con empleo adecuado en Lima Metropolitana

Lima Metropolitana: Población con empleo adecuado según sexo y grupos de edad
Trimestre móvil: Junio-Julio-Agosto 2017 y 2018
(Miles de personas)

Sexo y grupos de edad	Jun-Jul-Ago 17	Jun-Jul-Ago 18	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	3 104,8	3 138,7	33,9	1,1
Sexo				
Hombre	1 977,4	2 016,0	38,6	2,0
Mujer	1 127,4	1 122,7	- 4,7	- 0,4
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	421,4	394,9	- 26,5	- 6,3
De 25 a 44 años	1 871,8	1 853,2	- 18,6	- 1,0
De 45 y más años	811,5	890,6	79,1	9,7

Fuente: INEI 2019

La tasa de desempleo en el siguiente cuadro, nos muestra que la tasa de desempleo se viene encontrando estable durante los últimos años. Esto nos indica que no debemos tener problemas de acceso a mano de obra para los restaurantes, sin embargo es importante tener en cuenta que la mano de obra para ciertos cargos debe ser calificada y tener las competencias necesarias.

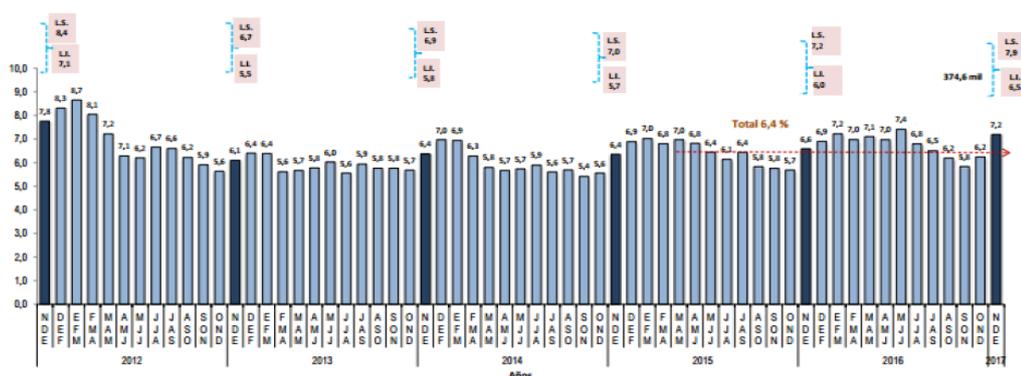


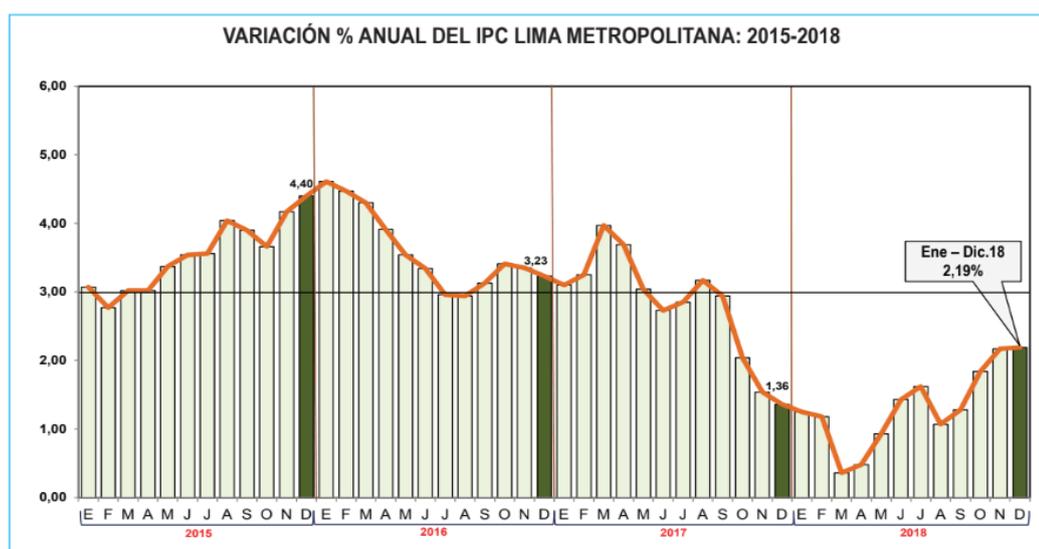
Grafico 2.5 Evolución de la tasa de desempleo según trimestres móviles 2012-2017 en Lima Metropolitana. Fuente: INEI

Inflación.- “En el año 2018 los precios de los principales productos y servicios en Lima se elevaron 2,19%”, según el último reporte del Instituto nacional de Estadística e Informática (INEI).

Además, dicha tasa es mayor que la del 2017 (1,36%), pero menor a los resultados del 2016 (3,23%) y del 2015 (4,40%).

Asimismo, el resultado del 2018 coincide con la última proyección del Banco Central de Reserva, que esperaba una tasa del 2,1% que se mantenga dentro del rango meta y que es una de las más bajas de la región.

Grafico 2.6 Variación del Porcentaje Anual de IPC en Lima Metropolitana 2015 - 2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Cabe resaltar, de acuerdo al INEI, el resultado del 2018 fue empujado por los rubros de esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza; que fueron los que más subieron ese año.

También, dentro del rubro de esparcimiento se contemplan los negocios de restaurantes, los cuales son materia del presente estudio.

En alimentos, se experimentó el alza del 1,95% y los tubérculos fueron los que más subieron debido a una menor oferta y efectos climáticos. Hubo incrementos en la papa en sus variedades amarilla (41,6%), huayro (23,8%), blanca (21,3%) y rosada (15,9%); lo que evidencia lo variable que puede ser este insumo (Gestión, 2018).

En el rubro de transportes también se vio un alza del 2,43%, básicamente en el precio de los automóviles e influenciados por el tipo de cambio y la inclusión del Impuesto Selectivo al Consumo. Asimismo subió el precio de los combustibles para vehículos como el petróleo diésel (22,3%), gasohol (6,9%), GLP vehicular (2,8%) y gas natural vehicular (1,9%). (La República, 2019).

Tasa de Interés.- El Banco Central de Reserva (BCR) “ha acordado mantener la tasa de interés de referencia en 2,74%”, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Durante el mes de enero la tasa interanual de inflación y los indicadores de tendencia inflacionaria se ubican dentro del rango meta.

Las expectativas de inflación a 12 meses se ubica en 2,48% en enero.

Los indicadores de la actividad económica continúan mostrando signos de permanente variación, aunque la producción se mantiene por debajo de su potencial.

Continúan manteniéndose los riesgos respecto a la actividad económica mundial asociados a las tensiones comerciales, aunque se ha venido observado una menor variabilidad en los mercados financieros internacionales (Gestión, 2019).

2.1.3. Análisis Político

El estado de la situación política del Perú está permanentemente marcado por los actos de corrupción que afronta; sin embargo, el Perú tiene un clima de cierta estabilidad política en su gobierno, lo cual permite tener una economía que se gestiona con moderación.

A continuación, se detalla algunas variables políticas que influyen en este análisis:

Régimen Tributario.- La SUNAT es la institución gubernamental que determina los pagos de impuestos nacionales. Su involucramiento se da a través del incremento o disminución del Impuesto General a las Ventas y el Impuesto a la Renta.

Simplificación Administrativa.- Tiene como objeto eliminar impedimentos o costos innecesarios para las personas. La simplificación administrativa, afectaría en el sentido de contingencias burocráticas para la ampliación, implementación y constitución de nuevas empresas.

Salud Ambiental.- la Dirección General de Salud Ambiental “es el organismo técnico encargado de formular políticas, regular y fiscalizar las intervenciones en salud ambiental, ejerciendo la rectoría a nivel nacional con calidad y eficiencia a través de la vigilancia, prevención y control de los factores de riesgos ambientales, que afectan a la salud y bienestar de la población, contribuyendo a mejorar la salud individual y colectiva de los ciudadanos”. (DIGESA, 2016).

INDECI.- Es la institución estatal encargada de supervisar la seguridad estructural de las edificaciones a nivel nacional.

Seguridad Ciudadana.- De acuerdo a una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, “la seguridad ciudadana continua siendo una tarea pendiente para los gobiernos de turno, debido a que en más del 85% de los

casos, los peruanos mayores de 15 años se sienten inseguros al realizar cualquier actividad”. (INEI, 2018).

La presente encuesta abarca geográficamente el área urbana a nivel nacional, con una dimensión de muestra anual de 27 mil viviendas particulares, siendo los resultados los presentados en el siguiente cuadro:

PRINCIPALES INDICADORES DE SEGURIDAD CIUDADANA

Semestre: enero – junio 2018

(Porcentaje)

Indicador	Comparación con semestre móvil anterior			Comparación con semestre similar del año anterior		
	Dic 2017 - May 2018	Ene - Jun 2018	Diferencia Ene - Jun 2018 / Dic 2017 - May 2018	Ene - Jun 2017	Ene - Jun 2018	Diferencia Ene - Jun 2018 / Ene - Jun 2017
Población de 16 y más años de edad víctima de algún hecho delictivo, por ámbito de estudio						
Nacional Urbana	25,1	25,0	-0,2	25,0	25,0	-1,0
Ciudades de 20 mil o más habitantes	23,2	23,0	-0,2	23,7	23,0	-1,7
Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes	20,6	20,5	-0,1	19,5	20,5	1,0
Población de 16 y más años de edad del área urbana, víctima, por tipo de hecho delictivo						
Robo de dinero, cartera, celular	12,7	12,7	0,0	13,0	12,7	-1,2
Intento de robo de dinero, cartera, celular	5,3	5,4	0,1	5,5	5,4	-0,1
Estrofa	5,4	5,5	0,1	5,2	5,5	0,3
Robo de vehículo 1/	2,0	1,8	-0,2	2,1	1,8	-0,3
Intento de robo de vehículo 1/	0,9	0,8	-0,1	1,1	0,8	-0,3
Amenazas e intimidaciones	2,2	2,2	0,0	2,1	2,2	0,1
Maltrato y ofensa sexual 2/	1,5	1,5	0,0	1,5	1,5	0,0
Robo de negocio	0,6	0,6	0,0	0,8	0,6	-0,2
Secuestro y extorsión	0,4	0,4	0,0	0,6	0,4	-0,2
Otro 3/	0,6	0,6	0,0	0,5	0,6	0,1
Población de 16 y más años de edad víctima de algún hecho delictivo cometido con arma de fuego, por ámbito de estudio						
Nacional Urbana	3,3	3,7	0,4	3,0	3,7	0,7
Ciudades de 20 mil o más habitantes	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0	0,0
Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes	3,4	3,0	-0,4	3,0	3,0	0,0
Población de 16 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo que realizó la denuncia						
Nacional Urbana	15,8	15,1	-0,7	15,0	15,1	0,1
Ciudades de 20 mil o más habitantes	15,8	14,8	-1,0	14,8	14,8	0,0
Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes	16,1	16,2	0,1	16,0	16,2	0,2
Viviendas del área urbana afectadas por robo, intento de robo						
Robo o intento de robo en las viviendas	9,8	9,6	-0,2	10,0	9,6	-1,3
Robo en las viviendas	5,0	4,7	-0,3	5,0	4,7	-0,3
Intento de robo en las viviendas	5,4	5,4	0,0	6,5	5,4	-1,1
Población de 16 y más años de edad que cuenta con vigilancia en su zona o barrio, por ámbito de estudio						
Nacional Urbana	45,3	45,3	0,0	45,5	45,3	-1,2
Ciudades de 20 mil o más habitantes	46,0	45,6	-0,4	45,7	45,6	-1,1
Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes	43,4	44,7	1,3	45,0	44,7	-1,3
Población de 16 y más años de edad con percepción de inseguridad en los próximos doce meses, por ámbito de estudio						
Nacional Urbana	85,3	85,3	0,0	87,4	85,3	-2,1
Ciudades de 20 mil o más habitantes	87,1	87,2	0,1	89,0	87,2	-1,8
Centros poblados urbanos entre 2 mil y menos de 20 mil habitantes	80,5	80,3	-0,2	83,0	80,3	-2,7

1/ Comprende: Auto, camioneta, autoparques de vehículo automotor, motocicleta, mototaxi y bicicleta.

2/ Incluye: Maltrato físico y/o psicológico de algún miembro del hogar, acoso, abuso, violación, entre otros.

3/ Comprende: Robo de mascota, maltrato físico de otra persona no miembro del hogar.

4/ Los resultados son considerados referenciales porque el número de casos en la muestra para cada nivel no es suficiente y presentan un coeficiente de variación mayor al 15%.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2017-2018 (información preliminar).

2.1.4. Análisis Tecnológico

La tecnología representa múltiples e importantes beneficios y riesgos, que se toman en consideración al diseñar estrategias. Las innovaciones tecnológicas pueden afectar de manera significativa los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, los planes de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. De igual manera, se encuentran en la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual se obtiene como resultado el nacimiento de nuevos y mejores productos, el cambio de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria y volver productos en desuso y servicios existentes.

Innovación Tecnológica (I+D).- La inexistencia de tecnología apropiada para el desarrollo y funcionamiento de un negocio puede tener consecuencias considerables en nivel de servicio que se brinda. Podemos tomar como muestra: el uso de internet de banda ancha, toma de pedidos en línea, seguridad de las instalaciones, seguridad de la información, publicidad online, control de procesos logísticos, automatización de procesos internos, etc.

En la siguiente figura, se muestra una pantalla básica que se usa actualmente en los restaurantes que cuentan con un software de gestión de restaurantes. Esta pantalla es de uso del personal de salón para realizar los pedidos de los comensales, por lo general debe ser una pantalla didáctica y con un lenguaje simple, que permita realizar cambios solicitados por los clientes como los cambios de guarniciones o advertencias sobre alergias o alimentos no deseados.



Grafico 2.8 Imagen de panel de pedidos
Fuente: estudiologaspi.com.ar

Para el jefe de salón o maître existen otras herramientas que este software ofrecen para el control de las mesas durante el servicio, esta pantalla permite brindar tiempos estimados de ocupación de la mesa, así como la visualización de mesas libres o que estén pendientes de “setear”. En la figura siguiente se puede apreciar las mesas con un formato semáforo, que nos indica las mesas ocupadas en color verde, las mesas por “setear” en color ámbar y las mesas libres en color rojo.

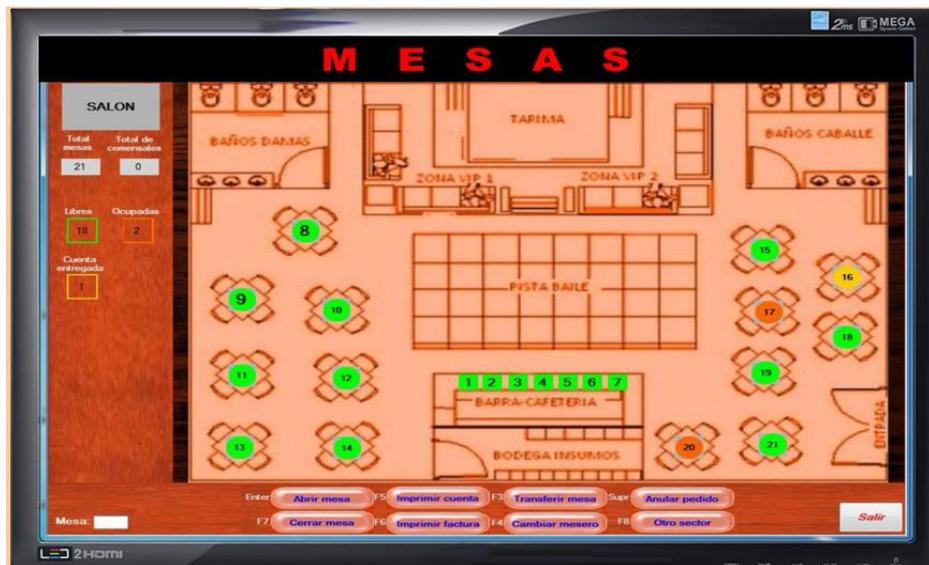


Grafico 2.9 Imagen de panel de ubicación de mesas
Fuente: estudiologaspi.com.ar

El personal que labora en cocina, cuenta con otro modulo donde se puede visualizar el proceso de pedido realizado por el mozo y el tiempo que tomara

la elaboración del plato. En esta pantalla se puede visualizar el proceso en que se encuentra el pedido y también con la modalidad del control por señales de semáforo, siendo verde cuando la elaboración del plato se encuentra dentro del tiempo estimado (12 minutos), ámbar cuando la elaboración del plato ya ha sobrepasado el tiempo estimado de elaboración y color rojo cuando la elaboración del plato se encuentra demorada y requiere la mayor atención del personal de cocina y del chef.



Grafico 2.10 Imagen de panel de estado de comandas
Fuente: estudiolegaspi.com.ar

2.1.5. Análisis Ecológico

Actualmente el ámbito ecológico viene tomando vital importancia y de manera transversal en la vida diaria en general, esto debido a la preservación de nuestro planeta y evitar la contaminación de los espacios en que habitamos y desarrollamos nuestras actividades.

Por tal motivo, tanto el estado como organizaciones internacionales vienen dictando leyes y normas para disminuir de manera significativa la contaminación del medio ambiente y contrarrestar el efecto invernadero.

En tal sentido, las empresas principalmente privadas vienen midiendo la huella de carbono a cada actividad que realizan y el efecto que ello produce,

informando al cliente por ejemplo que el imprimir un boleto de avión produce un porcentaje de carbono en el medio ambiente, sugiriendo que este mismo proceso se puede realizar de manera digital, evitando la impresión del boleto, el gasto de papel, y todos los procesos que ellos conlleva.

2.1.6. Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las variables del entorno

Tabla 2.11 El impacto de las variables externas en los clientes y proveedores

TENDENCIA	IMPACTO	
	Socios/clientes	Proveedores
SOCIAL		
Incremento de la clase media	Incremento capacidad adquisitiva	Incremento de la demanda de productos y servicios
Campañas de ingreso de socios civiles	Mayor captación e ingresos	Aumento de potenciales clientes
Campañas, promociones y ofertas para asociados	Aumento del volumen de ingresos	Mayor flujo de insumos para los restaurantes
ECONOMICO		
Crecimiento del PBI	Indicador positivo para el consumo	Indicador positivo para mayor inversión
Inflación controlada	Mejora de precios de productos y servicios	Mejora de oferta
Mejor ingreso per cápita	Predisposición de la compra y gasto	Predisposición a negociar mejores ofertas
Tasa de interés	Mayor acceso al crédito y mayor liquidez	Mejora de oferta
POLITICA		
Hechos de corrupción en los que está involucrado el Estado Peruano	Imagen afectada indirectamente	Imagen afectada indirectamente
La inseguridad ciudadana	Poca afluencia de socios	Disminución del abastecimiento
TECNOLOGICO		
Mayor uso de tecnologías de la información (redes sociales, internet, páginas web, banca, etc.)	Mayor información de nuestros servicios, productos y ofertas	Comunicación constante con la empresa y clientes
Mayor inversión en herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo eficiente en los procesos logísticos y administrativos	Mejora de costos y recorte en el tiempo de atención	Mayor y mejor coordinación con la empresa
ECOLOGICO		
Aprovechar la gestión para reciclar, reducir y reutilizar	Mejora de costos	Reducir compras

Nota: Elaboración propia a partir del análisis externo, 2019

2.1.7. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

La situación económica que presenta el país hoy en día, da la sensación de tener alguna estabilidad a las empresas para realizar el planeamiento de sus actividades al corto y mediano plazo.

Actualmente, los gastos por entretenimiento de parte de los peruanos es superior que el realizado en educación, salud, transporte, cuidado personal o ahorro, este nivel de gasto es un fenómeno mundial sumado al crecimiento de la clase media y la reducción de la pobreza en el Perú en los últimos años, favorecen al crecimiento para la población.

Cabe resaltar, que los beneficios que actualmente nos otorga la tecnología nos permite optimizar procesos principalmente con la finalidad de reducir costos y tiempos, para lo cual el Centro Naval del Perú deberá contar con sistemas modernos para lograr sus objetivos.

Del mismo modo, es muy importante realizar una gestión que promueva el reciclaje, reducir y reutilizar, lo que aportara en la economía de las empresas y la conservación del medio ambiente.

TENDENCIA	Impacto Empresa	Oportunidad / Amenaza
SOCIAL		
Crecimiento de la clase media	Mayor número de potenciales clientes o asociados	Oportunidad
Campañas de ingreso de socios civiles	Aumento en los ingresos	Oportunidad
Campañas, promociones y ofertas para asociados	Generación de gastos con esperanza de aumento de los ingresos	Oportunidad / Amenaza
ECONOMICO		
Proyección de crecimiento del PBI	Condiciones positivas para el crecimiento y la expansión	Oportunidad
Inflación controlada	Mantener y mejorar precios	Oportunidad
Mejor ingreso per cápita	Predisposición a la compra y gasto	Oportunidad
Tasa de interés	Mayor acceso al crédito y mayor liquidez	Oportunidad
POLITICA		
Hechos de corrupción en los que está involucrado el Estado Peruano	Deterioro de la Imagen Institucional de la MGP	Amenaza
La inseguridad ciudadana	Poca afluencia de socios	Amenaza
TECNOLOGICO		
Mayor uso de tecnologías de la información (redes sociales, internet, páginas web, banca, etc.)	Mejora comunicación y marketing para futuros socios	Oportunidades
Mayor inversión en herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo eficiente en los procesos logísticos y administrativos	Optimización y mejora de procesos internos	Oportunidades
ECOLOGICO		
Aprovechar la gestión para reciclar, reducir y reutilizar	Optimización y mejora de costos	Oportunidad

Nota: Elaboración propia a partir del análisis externo, 2019

2.2. Fuerzas Competitivas de Porter

Las fuerzas competitivas de Porter son un modelo estratégico que determina un escenario para examinar la competitividad dentro del mercado y así poder perfeccionar las estrategias en los negocios.

El presente análisis es el resultado de la estructuración de las cinco (5) fuerzas que establecen la intensidad de competitividad en el mercado, obteniendo resultantes de que tan atrayente es este mercado en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Entre las fuerzas de Porter se encuentran tres (3) fuerzas de competencia horizontal que son las siguientes: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores y rivalidad entre competidores; y dos (2) fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

2.2.1. Competidores del sector

Porter establece que esta fuerza es la más significativa en una industria debido a que contribuye a que la empresa tome las precauciones para salvaguardar su posición en la industria, en desmedro de sus rivales.

Además, Porter nos factores más importantes de la rivalidad son:

- Crecimiento de la industria
- Costos fijos
- Exceso de intermitente de capacidad
- Diferencias de productos
- Identidad de marca
- Costos cambiantes
- Concentración y equilibrio
- Complejidad informativa
- Diversidad de competidores
- Intereses corporativos
- Barreras contra la salida

Del mismo modo, la competencia del Restaurante “El Mirador” son principalmente los restaurantes ubicados en el distrito de La Punta, teniendo

entre los más importantes a los restaurantes concesionados de los clubes náuticos de la zona como son:

- Club Regatas Lima
- Yacht Club
- Club Regatas Unión
- Club Universitario de Regatas (La Rana Verde)
- Circolo Canotieri Italiano (Buffet)
- Taller Razzeto

2.2.2. Entrada de empresas nuevas

El atractivo potencial de un mercado, varía de acuerdo al nivel de las barreras de entrada y de salida. Un mercado más atractivo es aquel en el que las barreras de entrada son altas y las de salida son bajas, de modo que pocas empresas pueden ingresar; sin embargo, si no cuentan con una buena performance pueden salir de manera fácil.

De acuerdo a Porter “las barreras de entrada serán muy útiles si se aprenden a usar”, estas son:

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Requerimientos de capital
- Costos fluctuantes
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental

Benzaquen, Devoto, Alfageme, Fernández, Gamarra (2009), realizaron el siguiente análisis, basado en el planeamiento y diseño de un nuevo concepto de restaurante:

Economías de escala:

- En relación con el sector cadenas de restaurantes, las cadenas con un mayor número de locales o que logran una mayor expansión tienen una ventaja considerable en reducción de costos. Esta reducción es provocada por la experiencia adquirida o aprendizaje y por el aumento del volumen del servicio. Las economías de escala representan una barrera de entrada elevada para los posibles nuevos participantes.

Diferenciación del producto:

- La diferenciación se aprecia esencialmente por el tipo de producto que se ofrece en las cadenas de restaurantes, la calidad del producto, imagen, publicidad, diseño de la infraestructura y limpieza, precios, servicio, servicios conexos, velocidad en la atención al cliente.
- Por los motivos anteriormente expuestos, podemos señalar que existe diferenciación considerable en los productos ofrecidos.

Requerimientos de capital:

- Para implementar y poner en marcha un restaurante se requiere una gran inversión, por concepto de infraestructura, insumos, capacitación del personal o pagos de franquicias; sin embargo, los restaurantes del Centro Naval del Perú son auto sostenidos y en caso requerir de ingresos mayores para la inversión por la adquisición de algún equipamiento o remodelación de algún área, el Concejo Directivo asume ese costo.
- Adicionalmente, los costos que tienen que afrontar se consideran los productos utilizados en la elaboración de los platos, el almacenamiento de los mismos, el empaque y el transporte de estos productos a los restaurantes (flete). Otros serían las mermas, comida de empleados, salsas y condimentos que se otorgan, mano de obra incluyendo las obligaciones sociales, la publicidad que se difunde de acuerdo a los ingresos, mantenimiento y servicios de luz, agua, gas y teléfono, así como el costo de la vigilancia y seguros, no siendo este el caso de las sedes del Centro Naval del Perú.

- La inversión en la compra o reposición en mobiliario comprende el equipo de cocina, muebles y sillas, decoración del local. El costo depende del área del local y de la clasificación del restaurante.
- Por los motivos anteriormente expuestos, podemos señalar que los requisitos de capital son considerables.

Costos fluctuantes:

- En el mercado de restaurantes, los insumos y productos tienen una gran variedad de abastecedores para cada uno de ellos, lo que dispone una elasticidad en el aprovisionamiento, salvo para insumos muy especializados.
- Los costos fluctuantes de los proveedores son diferentes de acuerdo al tamaño del restaurante. Dichos costos incluyen la capacitación del personal, los nuevos de un equipo, el costo y tiempo para calificar y evaluar a un posible abastecedor.
- “Este factor es de gran consideración y debe ser observado en términos relativos en el mercado de cadenas de restaurantes; de esta forma, el costo de cambio será bajo” (Battersby). Así es posible definir este factor como bajo.

Acceso a los canales de distribución:

- Igualmente, los canales de distribución de los restaurantes son los locales de venta de cada una de ellas. Por ello, para hacer entrega de sus insumos, no es necesario buscar otros canales de distribución. Generalmente, este canal no requiere mayores intermediarios, por lo que es bastante corto. De acuerdo a lo expuesto esta barrera es baja.

Desventajas en costos independientes de las economías de escalas:

- Las ventajas más críticas en este tipo de industrias son: curva de aprendizaje o experiencia, ubicación favorable y acceso favorable a las

materias primas. Los posibles nuevos competidores deben hacer frente a obstáculos en costos en las que no se puede hacer economías de escala.

Política Gubernamental:

- En el Perú, todo establecimiento de restaurante y servicios afines deberá observar y cumplir la normativa vigente sobre la calidad sanitaria, así como tramitar la obtención de permisos y licencias de funcionamiento establecidas en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de la municipalidad respectiva.
- La Autoridad Sanitaria Municipal es encargada de vigilar el cumplimiento de: “Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria, establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines y establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines”. De acuerdo con esta información, podemos deducir que las barreras de entrada serían moderadas (p. 29-34).

2.2.3. Empresas que crean productos

También conocida como productos sustitutos, los cuales “son pares de bienes que pueden usarse uno en lugar del otro” (Mankiw, 2013).

Según Porter, los “determinantes de la amenaza de sustitución” son los siguientes:

Desempeño relativo de los sustitutos en el precio:

- El precio de los alimentos de acuerdo con la categoría del abastecimiento, que varía según el lugar donde se sitúe, la comodidad de sus instalaciones y la calidad de su servicio. La comida casera, por lo general, es más económica que la adquirida en un restaurante; sin embargo, los

restaurantes pueden ofrecer un grado de diferenciación que agregue valor para el cliente y como resultado esté dispuesto a pagar un precio elevado. Se puede determinar que el poder de los sustitutos, en relación con el precio, es moderado.

Costos fluctuantes:

- Este aspecto no es considerable, dado que existe una variedad de sustitutos, con diferentes rangos promedio de precio (por consumo).

Propensión de los compradores a sustituir:

- Estaría influenciada por el precio, deseo de mejor calidad o mayor diferenciación en el producto, nuevas tendencias, como por ejemplo el consumo de alimentos considerados más sanos.
- De acuerdo al análisis realizado, podemos determinar que existe un poder medio-alto de los productos sustitutos.

Teniendo en cuenta que el Restaurante “El Mirador” es un restaurante que ofrece principalmente platos relacionados con pescados y mariscos, es necesario resaltar que todos los restaurantes mencionados como competidores en el distrito de La Punta son de ese tipo, salvo excepciones. Por tal motivo, es muy importante mantener el nivel de servicio, ofrecer y renovar las ofertas a los clientes, así como ofrecer paquetes corporativos para las empresas.

2.2.4. Poder de negociación con proveedores

Los proveedores son un actor gravitante en el posicionamiento de un restaurante en ese segmento, debido a que nos proveen los insumos para la producción de nuestro producto final y va a generar dependencia de su poder de negociación para que nos abastezcan de sus productos; entonces mientras con más proveedores se cuente, menor es su capacidad de negociación debido a que podemos escoger otras ofertas, entonces ellos tienden a disminuir el precio de sus insumos lo cual es conveniente para nuestro negocio.

Cabe señalar, los factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

Concentración de proveedores:

- Un proveedor tendrá mayor poder de negociación siempre que pertenezca a una industria más concentrada que a la que vende.
- Sobre el particular, cabe señalar que en el sector de alimentos, referido a materias primas para la elaboración de comidas en restaurantes, estamos ante una industria bastante fragmentada, por lo que el poder de negociación de los proveedores tenderá a ser menor que el de sus clientes. Ese poder dependerá en algunos casos del tamaño de la cadena a la que abastezcan. En este punto, el poder de negociación es bajo.

Importancia del volumen para los proveedores:

- Cuanto más grande sea el volumen de insumos que provee el proveedor al restaurante, mayor será el poder de negociación que tenga. Este podrá ser reducido en caso que el proveedor comparta esta actividad con otros proveedores. Por ello, el poder de negociación en este punto es moderado y dependerá del tipo de relación que tengan con el cliente.

Diferenciación de los insumos:

- En el caso particular de proveedores de restaurantes, dado el mayor poder de negociación de estos últimos, es muy probable encontrar que la diferenciación es impuesta por administración del restaurantes, exigiendo estándares muy distintos a los de otros clientes. En términos generales, el poder de este punto es bajo.

Costos fluctuantes:

- En relación al costo de cambio, este no tiene poder al momento de seleccionar nuevos proveedores, estos pueden ser elegidos de un gran número de empresas del rubro. Esto se explica a que la etapa de innovación dentro de los proveedores es muy corto y presentan una alta competencia, lo cual se produce en una veloz asimilación de la innovación de parte de

los proveedores restantes. En términos generales, el poder de este punto es bajo.

Disponibilidad de insumos sustitutos:

- Para el caso de insumos básicos, no existen sustitutos que puedan reemplazar los requeridos para la elaboración de una comida en particular. Sin embargo para el caso de los insumos secundarios, es posible afirmar que existen sustitutos que incluso favorecen a la innovación de nuevos platos. En este punto se concluye que el poder de negociación es mediano.

El Restaurante “El Mirador” no tiene exclusividad con ningún proveedor, sin embargo se trata de integrar la mayor cantidad de insumos a un proveedor con la finalidad de tener menores costos por volumen. Los principales proveedores del Restaurante “El Mirador” son:

- (Pescados)
- 4J (carne, pollo y huevos)
- Don Limón (limones)
- Almerndariz (licores en general)
- (abarrotes)
- Corporación Lindley

2.2.5. Clientes

Considerando que las afiliaciones de nuevos socios marinos y de socios civiles se mantiene cada año, la clase media en aumento que se transforma en un nuevo público objetivo y debido a que obtienen una mejor posición económica en lapsos más pequeños que logra alcanzar más gente joven, esto está exige a los negocios de comida a crear mejores e innovadoras propuestas para competir.

En ese sentido, Porter nos indica que “los determinantes del poder de los clientes o compradores” son:

- Apalancamiento de negociación:
 - Concentración de compradores frente a concentración de empresas
 - Volumen de los compradores
 - Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas
 - Información de los compradores
 - Capacidad de integrar hacia atrás

- Sensibilidad al precio:
 - Precio / compras totales
 - Diferencias de producto
 - Identidad de marca
 - Impacto de la calidad / desempeño
 - Utilidades del comprador
 - Incentivos a los decisores

Los principales clientes del Centro Naval del Perú y de sus restaurantes son los propios asociados, sus invitados y las empresas corporativas que realizan sus actividades institucionales, siendo las más frecuentes:

- SUNAT
- Aduanas
- Ministerio Público
- DP World
- APM Terminals

En el caso del poder de negociación de los clientes corporativos, el Restaurante “El Mirador” ofrece paquetes corporativos de menús ejecutivos y personalizados, por lo que se puede determinar que el poder de negociación del restaurante es alto.

En tal sentido, el poder de negociación de los clientes y asociados del Centro Naval del Perú y a su vez del Restaurante “El Mirador”, es alto ya que al ser un restaurante abierto al público en general, el trato es igual al de un

asociado. Sin embargo, los asociados tienen cierta prioridad para realizar reservas de mesas.

CANT	DISTRITO	%
1707	SANTIAGO DE SURCO	27,45%
1479	SAN BORJA	23,79%
546	MIRAFLORES	8,78%
520	LA MOLINA	8,36%
400	SAN ISIDRO	6,43%
258	SAN MIGUEL	4,15%
143	LA PUNTA	2,30%
137	CHORRILLOS	2,20%
129	PUEBLO LIBRE	2,07%
123	JESÚS MARÍA	1,98%
120	MAGDALENA DEL MAR	1,93%
74	SURQUILLO	1,19%
55	BARRANCO	0,88%
53	ATE VITARTE	0,85%
53	CERCADO DE LIMA	0,85%
53	LINCE	0,85%
52	CALLAO	0,84%
36	LA PERLA	0,58%
31	BELLAVISTA	0,50%
249	OTROS	7,91%

Grafico 2.11 Ubicación Geográfica de asociados en Lima Metropolitana
Fuente: Centro Naval del Perú 2018

2.3. Oportunidades y Amenazas

2.3.1. Oportunidades

- La economía peruana se encuentra en una estabilidad relativa con algunas alteraciones en el PBI, el mercado económico y la inflación son estables a diferencia de otros países de Sudamérica.
- El incremento del poder adquisitivo de las personas, producto del despegue de algunos sectores económicos del país, han aumentado y mejorado la cantidad de puestos de trabajo.
- La inclinación a la automatización de la información para su obtener data actualizada, es una gran oportunidad a explotar, mejorando los procesos internos dentro de los restaurantes del Centro Naval del Perú, tanto en tiempos de respuesta y en disminución de costos.
- Del apogeo tecnológico actual y la tendencia hacia los medios digitales, aparecen en el mercado múltiples propuestas y empresas que permiten hacer uso de estos medios para la diseminación de las comunicaciones de manera rápida y colectiva.
- El incremento de asociación a centro de esparcimiento del tipo del Centro Naval del Perú, en un rango del 15% al 20% anual, información a nivel macro y sobre todo en el Perú, debido a que el consumo en entretenimiento se incrementa cada día, inclusive en mayor dimensión del que se incurre en educación, salud o transporte.
- El mejoramiento de la imagen y el aumento de inclusión de las personas para con las empresas que le dan importancia al medio ambiente reciclando, reduciendo y reutilizando, nos permitirá fortalecer la imagen institucional del Centro Naval del Perú y a su vez de sus restaurantes, además de generar un ahorro contribuyendo con la ecología y el medio ambiente.

2.3.2. Amenazas:

- Robustecimiento de los competidores y el incremento de nuevos actores, con la innovación de nuevos productos y servicios en el mercado de restaurantes.

- Los sucesos de corrupción que dañan la decaída imagen de las entidades públicas, entre ellas la Marina de Guerra del Perú.
- Tentativa fuga de talentos o de personas con funciones clave, por mejores ofertas y condiciones económicas y laborales ofrecidas por la competencia.

- Inestabilidad del tipo de cambio, el incremento del precio de la moneda extranjera provocaría un incremento en los precios de algunos insumos.

2.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite resumir y evaluar información macro económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica competitiva.

Tabla 2.13 Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES		Ponderación	Valoración	Total
1	Clase media consolidada y que cuenta con capacidad adquisitiva	0,05	3	0,15
2	Normatividad Legal por parte de los organismos reguladores y gobiernos locales que	0,08	3	0,24
3	Cultura de manejo de residuos y desechos para promover una política ecológica y de	0,12	3	0,36
4	Mayor uso de la competencia en el uso de las TIC en el servicio al cliente y en la gestión	0,12	4	0,48
5	Perú capital de turismo gastronómico en el mundo	0,06	3	0,18
6	El consumo privado crecerá similar al 2018 y seguirá liderado por el gasto de las familias de ingresos medios y altos	0,04	2	0,08
7	En el 2019 el PBI del sector restaurant crecerá en un 4%	0,06	1	0,06
AMENAZAS		Ponderación	Valoración	Total
1	Mercado altamente competitivo	0,06	2	0,12
2	Alza de Precios de los insumos por cuestiones climáticas e incremento en los precios de los	0,07	4	0,28
3	Mediana inestabilidad política producto de la corrupción en la sociedad peruana	0,04	2	0,08
4	Inseguridad ciudadana y esto impacta en el temor de la gente en acudir a ciertos	0,12	3	0,36
5	Compras corporativas de insumos por parte de las cadenas de restaurant	0,06	2	0,12
6	Integración hacia atrás por parte de las cadenas de restaurant	0,05	3	0,15
7	El costo de los créditos en soles y dólares subirá muy ligeramente	0,03	2	0,06
8	Cambio climático	0,04	1	0,04
Total		1		2,76

De acuerdo a los resultados de la suma de los pesos ponderados de la matriz de factores externos anterior, el resultado 2,76 nos da un balance positivo.

Por tal motivo, podemos interpretar que las fuerzas externas son favorables para la organización; sin embargo, se debe tener en cuenta uno de los puntos más altos dentro

de las amenazas, como son la inseguridad ciudadana y el precio de los insumos que puede variar por condiciones climáticas que azotan regularmente en nuestro país.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Descripción

Osterwalder y Pigneur (2011) señalan que: “Un modelo de negocios describe la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor”, de tal forma se explica el modelo de negocio en función al modelo CANVAS del Centro Naval del Perú, basándose en las siguientes 9 actividades:

- A. Propuesta de valor
- B. Servicios ofertados
- C. Relaciones con clientes
- D. Canales de distribución
- E. Asociaciones claves
- F. Recursos claves
- G. Actividades Claves
- H. Fuentes de ingresos
- I. Estructura de costos

A. Propuesta de Valor

Los restaurantes del Centro Naval del Perú, del que hacen uso sus asociados, invitados y público en general, tienen instalaciones con una buena infraestructura y excelente nivel de servicio.

Los servicios que se ofrecen en el Centro Naval del Perú son de alta calidad, acordes a los precios con el mercado y estratégicamente bien ubicados, contando con una larga satisfacción por calidad, seguridad y bienestar a sus asociados.

Los proveedores de insumos para los restaurantes son grandes, medianas y pequeñas empresas del sector de alimentos y bebidas, los cuales han contribuido al crecimiento la institución.

Cuadro con lista de principales proveedores:

- Macro
- Umi Foods

- Sea Foods
- Minka
- Inversiones Misky
- 4J
- Tempano SAC

Una de las características principales del Centro Naval del Perú es la ubicación de sus sedes sede San Borja, sede Callao, sede Remanso (Chosica), sede Balneario (Ancón), sede Club Náutico (La Punta) y en las ultimas semana se inauguró la sede Zorritos; teniendo en cuenta que las sedes que cuentan con restaurantes de administración propia son los siguientes: sede San Borja, sede Callao y sede Club Náutico.

B. Servicios Ofertados

El Centro Naval del Perú tiene una amplia gama de servicios que ofrece a sus asociados y clientes, sin embargo para el motivo de esta investigación solo tocaremos los restaurantes de administración propia.

Además, la sede San Borja cuenta con un restaurante de nombre “El Monitor”, el cual es un comedor grande de uso diario, cuenta con un aforo de 150 personas, trabajando de lunes a domingo de forma alternada de 12:00 a 16:00 y de 19:00 a 23:00 horas.



Restaurant “El Monitor” (San Borja)

También, la sede Callao cuenta con 2 restaurantes de nombre “La Fragata” con un aforo de 100 comensales y “La Corbeta” con un aforo de 60 comensales, los cuales son de uso diario de lunes a domingo y un horario de atención de 12:30 a 16:30 horas. En estos restaurantes trabajan un a totalidad de 16 personas.



Restaurant “La Fragata” (Callao)



Restaurante “La Corbeta” (Callao)

Asimismo, la sede Club Náutico en La Punta cuenta con un restaurante de nombre “El Mirador” con un aforo de 170 personas, el cual es de uso diario de lunes a domingo y un horario de atención de 12:00 a 17:00 horas. En este restaurante laboran 35 personas.



Restaurante “El Mirador” (La Punta)

C. Relaciones con los clientes

Descripción y segmentación de clientes:

Los principales clientes del Centro Naval del Perú son sus asociados, invitados y clientes en general, y en adición existen empresas que realizan actividades institucionales y sociales en nuestras instalaciones.

Relación con los clientes:

Los asociados, invitados y clientes en general del Centro Naval del Perú, reciben en todas sus sedes e instalaciones un trato personalizado, acorde las políticas de servicio establecidas por el Concejo Directivo, logrando de esta manera, la plena satisfacción de los asistentes a los diversos servicios que se ofrecen.

D. Canales de Distribución

En el caso de los restaurantes de administración propia del Centro Naval del Perú, el canal de distribución para sus asociados, invitados y clientes en general que hacen uso de sus instalaciones es el directo, esto debido a que la totalidad de productos y servicios que se ofertan son efectuados en sus instalaciones.

Asimismo, el Restaurante “El Monitor” ubicado en la sede San Borja, posee la mayor participación en ventas con el 38% de los ingresos anuales, del total de los ingresos de la sede durante el año 2018.

También, los Restaurantes “La Fragata” y “La Corbeta” ubicados en la sede Callao poseen el 39% de los ingresos de la totalidad de unidades de negocio de la sede durante el año 2017.

Además, el Restaurante “El Mirador” ubicado en la sede Club Náutico en La Punta posee el 83% de los ingresos de la totalidad de unidades de negocio de la sede durante el año 2018.

E. Asociaciones Claves

Las alianzas estratégicas que el Centro Naval del Perú ha podido establecer se refieren a los proveedores de insumos para restaurantes, los cuales abastecen principalmente:

- Sea Food Gourmet Perú – Provee pescados y mariscos
- 4J – Provee cárnicos (pollo, carne de res)
- Armendáriz – provee licores en general
- Backus – provee bebidas en general

Los proveedores del Centro Naval del Perú no tienen exclusividad, lo cual favorece a conseguir insumos de calidad de manera oportuna, precisa a un precio competitivo en el mercado, asimismo permite contar con una cadena de suministro flexible que permita cambiar de proveedor ante cualquier contingencia, además de poder escoger mejores precios, dando prioridad a la calidad de los insumos.

F. Recursos Claves:

El Centro Naval del Perú trabaja con capital propio generado por los ingresos de sus unidades de negocio, no se realiza financiamiento de ningún tipo debido a que no es necesario.

El capital humano con el que cuenta la institución es minuciosamente seleccionado en procesos realizados por la oficina corporativa encargada, considerando que es el recurso más importante con el que cualquier institución puede contar.

G. Actividades Claves:

Se pueden mencionar las siguientes actividades clave para el funcionamiento del Centro Naval del Perú:

- Marketing acerca de las ofertas que ofrecen los restaurantes de cada sede.
- El mantenimiento de todas las áreas de los restaurantes de todas las sedes.
- La logística para el abastecimiento oportuno de los insumos.
- La seguridad de las instalaciones de la sede.
- La gestión administrativa de cada sede.

H. Fuentes de Ingresos

Los ingresos del Centro Naval del Perú, se dividen en dos (2) partes: la primera es el ingreso por el pago de cuotas mensuales de los asociados y nuevas afiliaciones de tanto socios marinos como socios activos; estos ingresos son destinados para gastos de inversión como infraestructura. El segundo ingreso importante se genera por las unidades de negocio, como son los restaurantes, alquileres de salones o espacios sociales, academias, gimnasios y demás actividades que se ofrecen; este ingreso sirve para el mantenimiento operativo, la reinversión y la generación de rentabilidad permanente.

Tabla 3.1 Ingresos por años de los restaurantes

CUADRO DE INGRESOS POR AÑOS DE LOS RESTAURANTES				
Restaurante	2016	2017	2018	
El Monitor (San Borja)	S/ 2.829.390,24	S/ 2.542.236,22	S/ 1.893.034,23	
La Fragata (Callao)	S/ 282.350,21	S/ 294.754,00	S/ 69.030,00	
La Corbeta (Callao)	S/ 318.468,29	S/ 184.941,00	S/ 165.428,70	
El Mirador (La Punta)	S/ 1.754.996,00	S/ 2.102.247,00	S/ 2.344.412,47	

Fuente: Elaboración propia con data del Centro Naval del Perú, 2018

3.2. Organización / Visión / Misión / Valores

Estructura Organizacional actual de la empresa:

Se presenta el organigrama formal del Centro Naval del Perú que se encuentra en el Estatuto Título III, Capítulo I, Art. 63

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CENTRO NAVAL DEL PERÚ
 (Concordado con el Estatuto Título III. Capítulo I. Art. 63)

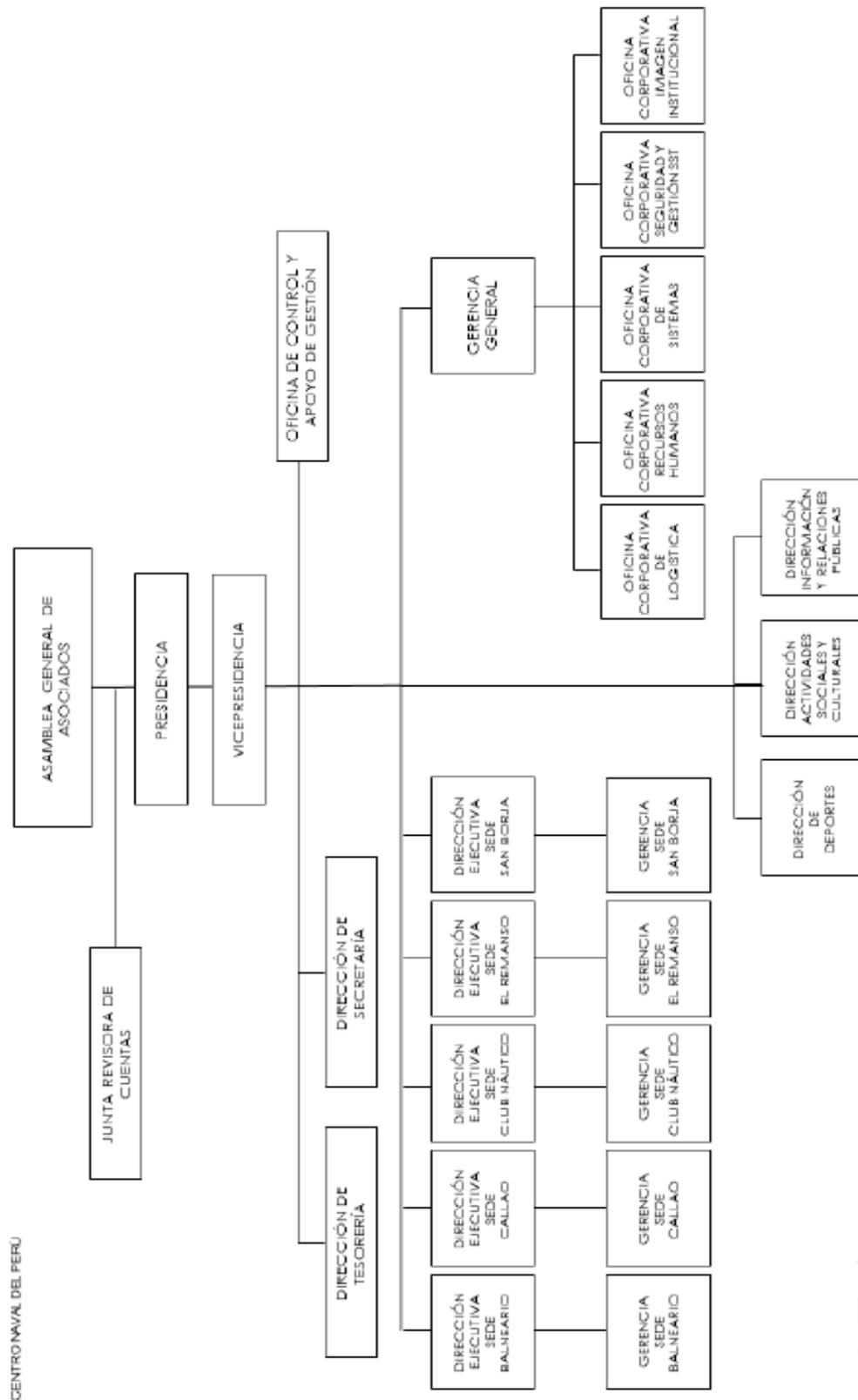


Grafico 3.1 Organigrama del Centro Naval del Perú

Fuente: Estatuto del Centro Naval del Perú

- **Visión:**

Actualmente el Centro Naval del Perú tiene la siguiente Visión de acuerdo a su página web: “Consolidarnos como la asociación líder y de mayor prestigio del Perú, proporcionar un trato de calidad y compromiso a sus asociados y a nuestro personal, generar una rentabilidad sostenida y brindar una contribución positiva a la sociedad”.

- **Misión:**

De acuerdo al Estatuto del centro Naval del Perú, su misión actualmente se describe: “Atender las necesidades de nuestros asociados proporcionándoles instalaciones y servicios de calidad; sociales, culturales, artísticas y deportivas; que mantengan el espíritu de cuerpo entre nuestros miembros contribuyendo a su bienestar, respetando nuestra historia y tradición naval”.

- **Valores:**

Los valores son la base de apoyo de cada institución para lograr los objetivos propuestos, trazados y marcan la conducta de sus colaboradores en todas sus actividades dentro y fuera de la misma, asimismo “una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización”. (David, 2013).

La permanente revisión de la Misión, Visión y Valores en todas las instituciones es primordial y de ser necesario deberán ser reorientados de manera periódica, debiendo ir en sintonía con el tipo de institución así como con el desarrollo de la misma.

Una institución de valores bien estructurados y aprendidos por todos sus colaboradores y puesto en práctica por la gran mayoría de ellos tendrá una ventaja competitiva sobre las instituciones o empresas rivales.

Los valores actuales del Centro Naval del Perú son los siguientes:

- Honestidad
- Servicio
- Puntualidad
- Comunicación
- Trabajo en equipo

3.3. Diagnóstico de la Cadena de Suministro

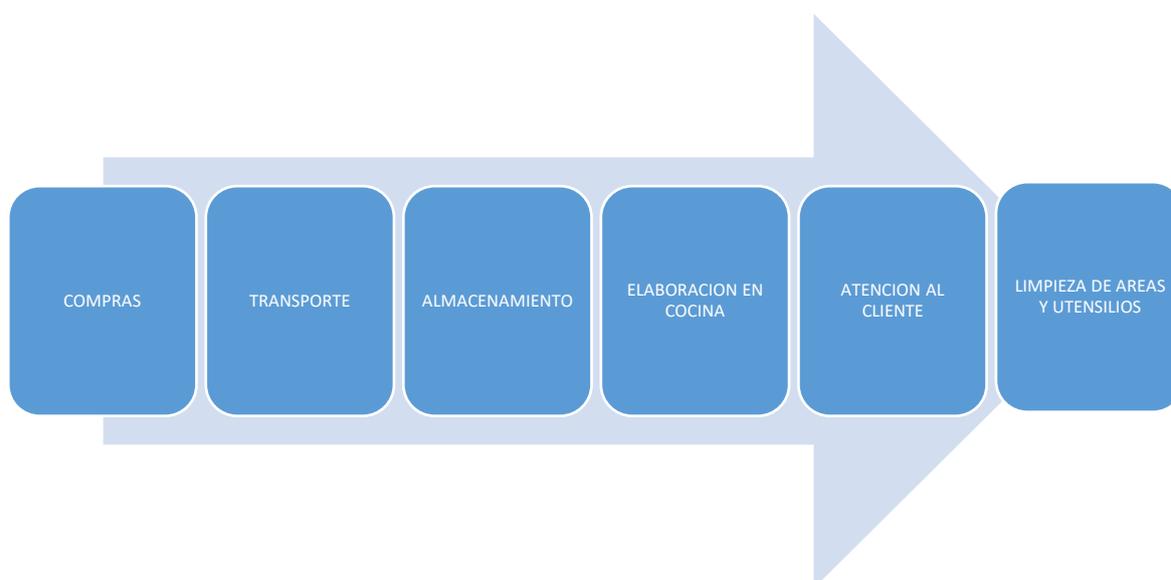
3.3.1. Definición de la cadena de abastecimiento

Para el presente estudio se utilizó como muestra los datos del Restaurante “El Mirador”, del cual se tienen mayores y más exactos datos de todos los procesos de la cadena de suministro. Del resultado del análisis de estos datos, se plantea la propuesta de mejora para que sea replicada en las otras sedes que cuentan con restaurantes de administración propia del Centro Naval.

Asimismo, en el Restaurante “El Mirador” se encontró que de manera general el flujo de información y recursos en la cadena de abastecimiento se da de manera muy similar a la mayoría de restaurantes, siendo así que primero inician con una etapa de compras y transporte de insumos, luego proceden a su almacenamiento, preparación para cocina (porcionamiento), elaboración de platos en cocina, y servicio en mesa a los clientes.

De esta forma, se ha definido la cadena de suministro del Restaurante “El Mirador” de la siguiente manera:

Grafico 3.2 Cadena de Suministro Actual del Restaurante



Fuente: Elaboración propia

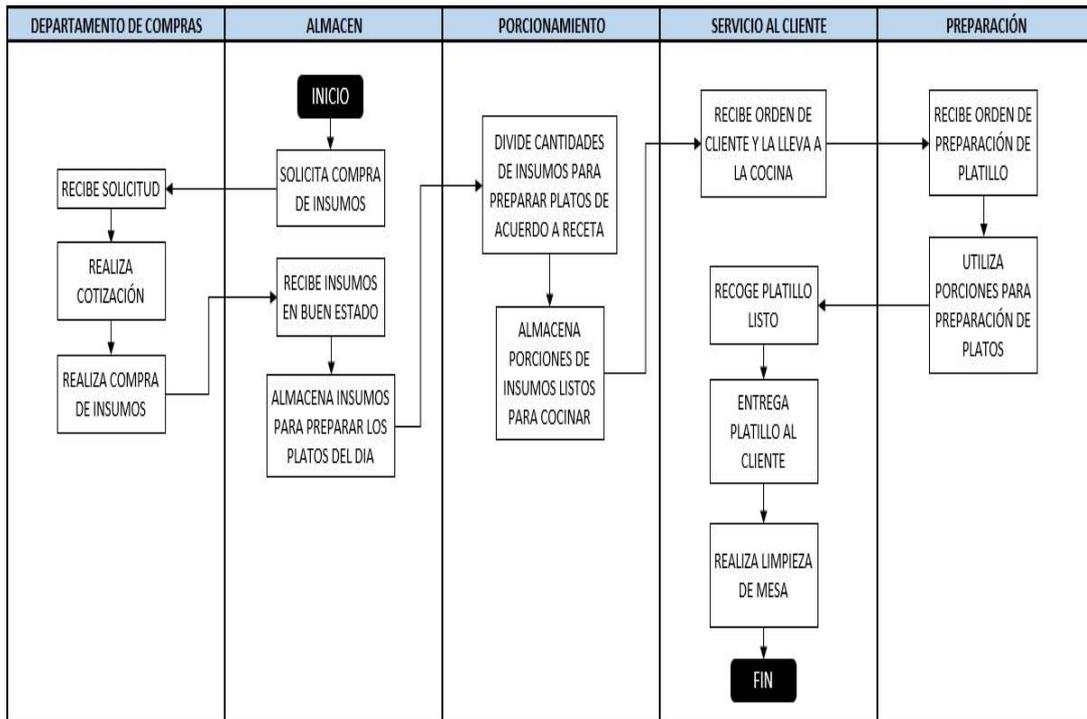
3.3.2. Análisis de la cadena de suministro:

- Compras:

La oficina de logística de la sede Club Náutico es la encargada de realizar las adquisiciones de los insumos mediante los proveedores que en algunos casos se acercan a la sede a hacer entrega de los insumos y en otros casos el personal comprador sale de la sede a realizar las compras en diferentes centros de abastos.

También, se cuenta con personal asignado a esta área con suficientes recursos para llevar a cabo sus funciones. Se identificó que siguen un protocolo de adquisiciones con circuito de aprobaciones establecido.

Grafico 3.3 Diagrama de Flujo del Proceso de Compras



- **Transporte:**

Como se mencionó en el punto anterior, el Restaurante “El Mirador” cuenta con proveedores de diferentes tipos de insumos, en algunos casos estos traen los insumos a la sede, cargando de esta manera el costo del transporte al insumo, y en el caso de otros insumos, el comprador sale de la sede a realizar las compras en los diferentes centros de abastos cercanos.

Se evidencia gran variedad de proveedores los cuales se encuentran distribuidos por diferentes puntos de la ciudad. En algunos casos el personal del restaurant se moviliza directamente a los mercados para abastecerse de algunos insumos siendo que esta práctica puntual les resulta más beneficiosa económicamente.

- **Almacenamiento:**

Actualmente, en el Centro Naval se utilizan en paralelo dos software: El Spring y el Inforest. Este último es más completo pero aún siguen ingresando y procesando datos en el Spring porque en este software es con el cual controlan el stock de productos.

Se identifica una actividad previa en la producción que es el porcionamiento el cual es llevado a cabo por el área de Almacén en coordinación con los chef de cocina.

Cuentan con tres tipos de almacenamiento:

- i) De insumos secos
- ii) De insumos frescos en frío
- iii) Menajes, ferretería, etc.

Ejemplo del porcionamiento para el Lomo Saltado:



Como se puede apreciar en la imagen anterior, de esta manera se porciona para el lomo saltado en paquetes de 180 gramos. Este porcionamiento en congelados se realiza para los insumos cárnicos (pescados y mariscos, carne de res y pollo).

- **Elaboración en cocina:**

Se identificaron tres líneas operativas:

- a) Cocina
- b) Bar
- c) Pastelería

Se aprecia que han implementado las herramientas para cocina con menaje hecho a base de metal quirúrgico.

Aproximadamente se tiene un costo semanal por productos frescos (verduras, frutas, etc.) del mercado de 1,500 soles.

En cocina se realiza en porcionamiento de los insumos que no son cárnicos, como verduras, víveres secos, salsas, etc.

Se determinó que semanalmente se consumen (porcionan) aproximadamente:

-
- 70 kg de Charela, Corvina, Lenguados
 - 140 kg de pesca del día (perico)
 - En total 210 kg/semana
 - El tiempo aproximado de porcionamiento es de 25 kg/hora incluyendo el embolsado final de las porciones separadas.

- **Atención al cliente:**

Aproximadamente los clientes esperan desde la solicitud de los platos hasta que llegan a su mesa un intervalo de tiempo que va desde los 12 a 20 minutos. Los ambientes gozan de muy buena iluminación, con perfecto orden y limpieza y con una vista espectacular de la playa y zona de balnearios. Es por esta razón que la época de mayor demanda se da durante los meses de mayor temperatura aproximadamente desde Octubre hasta Abril del siguiente año.

- **Limpieza de área y utensilios:**

Esta actividad se lleva a cabo todos los días a partir de las 04:00pm hasta las 05:00pm.

Se identifican varias oportunidades de mejora debido a que actualmente sólo se reciclan las botellas de vidrio, sin embargo se deja de lado la reutilización de la mayor parte de las mermas de insumos que no se pueden aprovechar en la preparación de los platillos principales pero que representan una oportunidad de mejora económica importante.

3.3.3. Diagnóstico de las Operaciones del Restaurant

Tabla 3.2 Matriz de diagnóstico de las operaciones del restaurante

Ítem	Diagnóstico	Descripción	Situación Actual	Situación Deseada
1	Personas	<p>* Cuenta con personal administrativo sin mucha experiencia en Gestión de Restaurantes</p> <p>* Cuenta con personal directo contratado</p>	<p>Personal directo medianamente capacitado para realizar sus funciones de manera óptima.</p>	<p>* Capacitaciones programadas de acuerdo al perfil de cada puesto con certificaciones de instituciones acreditadas en temas gastronómicos.</p> <p>* Evaluaciones de desempeño periódicas.</p> <p>* Contrataciones de personal adicional de acuerdo a Proyecciones de demanda revisadas y aprobadas por la GG.</p>
2	Procesos	<p>* Cuentan con algunos procesos elaborados mas no del total de procesos que desarrollan</p>	<p>* Para el desarrollo de sus actividades cuentan con algunas normas, resoluciones y/o directivas.</p>	<p>* Elaboración y aprobación de procedimientos formales de desarrollo de las principales actividades como: Compras de insumos, Almacenamiento,</p>

				Porcionamiento, Reutilización de insumos, etc.
3	Tecnología	* Cuentan con dos software: Spring e Inforest	<p>* Ingresan y registran información en dos software de manera paralela.</p> <p>* Cuesta desprenderse de software antiguo y obsoleto, el Spring.</p> <p>* Pendiente explotar todas las funciones y alcances del nuevo software, el Inforest</p>	<p>* Utilización de un solo software de control de inventarios y maximización de su utilización por parte de los usuarios.</p> <p>* Formalización de reportes diarios, semanales, quincenales y/o mensuales con utilización del procesamiento de información del software.</p>
4	Infraestructura	* Disponen del local para restaurant y eventos en la Base Naval del Callao	<p>* Cuentan con tres almacenes: de productos frescos (almacenados en frío), productos no perecibles y de menajes y ferretería.</p> <p>* Cuentan con equipos de refrigeración.</p>	* Contar con equipamiento que permita lograr una certificación de prestigio por parte de entidades acreditadas como CALTUR de tal forma que ayude a la buena imagen y publicidad del restaurant.

			<ul style="list-style-type: none"> * Cuentan con un equipo de conservación del calor para los platos preparados con anticipación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Contar con wifi para los clientes. * Renovar los utensilios y herramientas de cocina que tengas más de un año de antigüedad.
Ítem	Diagnóstico	Descripción	Situación Actual	Situación Deseada
5	Costos	<ul style="list-style-type: none"> * Principales costos son el personal e insumos. * El almacenamiento también representa un costo importante. * A diferencia de otros restaurantes no tienen costo de alquiler de local debido a que 	<ul style="list-style-type: none"> * Principales costos directos son el personal y los insumos. * Aún no hay una correlación entre los costos directos y la venta efectiva. * Considerable stock de licores que no rotan con frecuencia. 	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación del Sales and Operation Planning para optimización de los costos directos e indirectos. * Evaluación de mercado actualizada para mejoramiento de los costos de insumos. * Implementación de la Logística Inversa para mejor aprovechamiento de los

		<p>éste pertenece a la Marina de Guerra del Perú</p>		<p>residuos producto del servicio del restaurant.</p>
6	Indicadores	<p>* Manejan de manera informal un indicador de porcentaje de costo directo vs venta</p>	<p>* Se evidencia que cuentan con el indicador de Costo Directo, que es el resultado de dividir el Costo Directo total del mes entre la Venta total del mes calculado en términos porcentuales.</p> <p>* La meta para este indicador es que no sea mayor al 30%.</p>	<p>* Diseño, implementación y utilización de más indicadores de gestión para mejor monitoreo del desempeño del restaurant.</p> <p>* Aprobación formal de los planes de acción a tomar en caso de incumplimiento de las metas de los indicadores, así como</p>

			<p>* Sin embargo no se evidencia planes de acción ni medidas correctivas diseñadas o plasmadas en un documento formal donde se detalle las acciones a realizar en caso de incumplimiento de la meta de este indicador.</p>	<p>establecimiento de los responsables de llevar a cabo estas acciones.</p>
--	--	--	--	---

3.3.4 Análisis de ventas y compras (Pareto año 2017)

Tabla 3.3 Análisis de ventas y compras año 2017

Item	PLATO	2017-1	2017-2	2017-3	2017-4	2017-5	2017-6	2017-7	2017-8	2017-9	2017-10	2017-11	2017-12	Total 2017	%	% acum.
1	Ceviche	6,110	7,722	8,813	10,252	10,624	6,604	8,080	7,031	6,607	10,004	10,876	13,651	106,374	5.8%	5.8%
2	J/24	8,190	9,270	9,915	9,875	9,471	5,820	7,820	7,508	6,626	6,989	9,207	11,310	102,001	5.6%	11.4%
3	Pescado plancha	6,611	7,003	6,984	7,504	7,235	4,578	7,154	6,354	4,500	6,823	8,920	7,832	81,498	4.4%	15.8%
4	Mirador	2,390	2,280	2,910	2,512	4,958	9,080	9,760	9,955	6,922	7,783	10,705	11,315	80,570	4.4%	20.2%
5	Arroz con mariscos	4,650	5,190	6,371	5,802	6,374	6,180	7,470	6,783	5,610	6,800	8,657	10,055	79,942	4.4%	24.6%
6	Optimist	6,260	8,660	8,471	7,312	7,113	4,670	6,390	5,339	4,357	6,066	7,395	6,908	78,941	4.3%	28.9%
7	Ceviche mixto	4,476	4,332	4,807	3,463	3,288	3,129	3,883	3,966	3,073	4,437	5,173	6,338	50,365	2.7%	31.6%
8	Lomo salteado	2,838	3,168	4,362	5,452	4,718	3,784	4,796	3,458	1,854	3,705	3,204	4,813	46,152	2.5%	34.1%
9	Relleno de langostino	1,400	1,596	2,430	2,815	4,334	4,702	5,838	4,897	3,576	4,487	4,356	5,410	45,841	2.5%	36.6%
10	Pescado langostino	2,079	1,971	4,307	3,415	3,502	3,250	3,584	3,349	4,004	4,172	5,258	6,598	45,489	2.5%	39.1%
11	Pescado macho	1,484	1,568	2,720	2,718	4,524	3,750	4,250	3,940	4,166	4,153	5,330	6,023	44,626	2.4%	41.5%
12	Ceviche Mirador	924	756	1,262	678	3,268	5,392	5,674	3,917	3,163	4,385	5,368	6,968	41,755	2.3%	43.8%
13	Jalea Mixta	3,122	3,962	3,873	3,732	2,534	2,428	3,362	2,482	2,519	3,205	3,643	4,289	39,151	2.1%	45.9%
14	Laser 2	3,080	3,600	4,745	3,486	2,139	1,600	2,800	2,732	2,216	3,805	4,672	3,740	38,615	2.1%	48.0%
15	T.T con mariscos	2,072	2,240	3,213	1,966	2,721	3,780	4,050	3,791	2,545	3,214	3,919	4,835	38,346	2.1%	50.1%
16	Pescado champiñon	1,836	1,674	3,034	3,283	3,342	2,790	2,988	2,512	2,194	3,050	3,496	4,344	34,543	1.9%	52.0%
17	Pescado meuniere	810	1,080	1,644	1,996	3,470	2,576	4,160	3,655	3,477	3,031	3,980	3,816	33,695	1.8%	53.9%
18	Nautico para 4 personas	6,491	6,155	5,716	5,936	3,224	366	440	366	733	1,099	1,466	1,319	33,311	1.8%	55.7%
19	Sudado	2,001	3,548	2,618	2,397	2,328	3,248	3,506	2,976	2,111	2,304	3,246	2,603	32,886	1.8%	57.5%
20	Tiradito a las 3 mareas	1,936	2,205	2,362	2,378	1,939	2,168	2,826	2,333	1,797	2,679	3,128	4,497	30,248	1.6%	59.1%
21	Conchitas parmesana	1,290	1,710	2,566	1,684	2,278	2,100	3,240	2,888	2,036	2,455	2,542	4,017	28,806	1.6%	60.7%
22	Langostino crema	1,890	2,345	2,362	2,594	1,937	1,728	2,844	1,927	2,024	2,014	2,557	2,348	26,570	1.4%	62.1%
23	Lomo pobre	1,326	1,836	1,653	1,908	2,735	2,508	2,816	2,289	1,706	1,776	2,387	3,116	26,056	1.4%	63.6%
24	Pescado a las finas hierbas	2,258	1,816	2,778	2,106	2,700	1,672	2,146	1,846	1,594	1,904	2,387	2,716	25,923	1.4%	65.0%
25	Leche de tigre	1,640	2,410	1,827	1,934	1,600	1,776	2,304	1,991	1,917	2,390	2,520	3,223	25,532	1.4%	66.4%
26	Chaufa de mariscos	2,233	2,581	3,507	2,324	2,277	1,800	2,070	1,015	1,064	1,509	1,983	2,421	24,784	1.4%	67.7%
27	Chicharron de calamar	1,657	1,827	1,794	1,947	1,689	1,508	2,436	2,230	1,466	2,332	2,534	3,221	24,641	1.3%	69.1%
28	Chicharron	1,798	1,938	2,738	1,848	1,824	1,778	2,324	1,777	1,123	2,337	1,668	3,087	24,240	1.3%	70.4%

Fuente: Reporte del Inforest 2017

Como se puede observar en el gráfico, hay 28 platos que (21% de los 132 ofrecidos) fueron solicitados, en total 35,593 veces durante el año 2017, lo que a su vez significó una venta anual de 1'290,901.00 soles; lo que representa el 70% de la venta anual.

También, tenemos que 38 platos (29% de los 132 ofrecidos) fueron pedidos en total 15,008 veces lo que significó una venta anual de 453,789.00 soles, que representa el 25% de la venta anual.

Finalmente, tenemos los 66 platos restantes (50% de los 132 ofrecidos) que fueron solicitados en total 6,183 veces durante ese año lo que significó una venta anual de 89,607.00 soles que representa el 5% de la venta anual del año 2017

Tabla 3.4 Cuadro resumen del análisis de la demanda del año 2017

Clasificación ABC según venta anual	# de platos ofrecidos	% de platos ofrecidos	# platos vendidos al año	Venta anual	% de incidencia según venta
A	28	21%	35,593	1,290,901	70%
B	38	29%	15,008	453,789	25%
C	66	50%	6,183	89,607	5%
Total general	132	100%	56,784	1,834,297	100%

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el 21% de los platos ofrecidos fueron solicitados más de 35 mil veces y representaron el 70% de las ventas anuales. El 29% de los platos ofrecidos fueron solicitados poco más de 15 mil veces y representaron el 25% de la venta anual. Finalmente el 50% de los platos ofrecidos fueron solicitados poco más de seis mil veces y sólo representaron el 5% de las ventas del año 2017 por esta razón basaremos el análisis de los insumos de los dos primeros grupos, A y B debido a representan el 95% de las ventas y diseñaremos la propuesta de mejora de implementación del SOP en base al primer grupo asumiendo que los insumos que en éstos se proyecten también se utilizan en su mayoría en la elaboración de los platos del segundo grupo.

Tabla 3.5 Análisis de las compras de insumos (año 2017):

Item	INSUMO	2017-1	2017-2	2017-3	2017-4	2017-5	2017-6	2017-7	2017-8	2017-9	2017-10	2017-11	2017-12	Total	%	% acum.	CLASIFICACIÓN
1	PESCA DEL DIA	0	0	0	0	5,073	10,686	15,285	13,020	12,064	9,894	11,289	11,444	88,755	10.3%	10.3%	2. CONGELADOS
2	LANGOSTINO GRANDE	5,178	4,632	4,469	3,875	3,577	2,868	3,981	2,850	2,754	3,446	5,570	5,907	49,108	5.7%	16.0%	2. CONGELADOS
3	LOMO FINO	3,601	3,305	4,998	4,828	5,780	1,778	3,035	4,100	1,243	1,980	2,567	7,462	44,676	5.2%	21.2%	2. CONGELADOS
4	PESCADO CHARELA ENTERO	4,723	5,026	10,053	3,116	1,506	2,821	3,555	2,836	577	3,172	4,812	2,134	44,331	5.1%	26.3%	2. CONGELADOS
5	CALAMAR GRANDE	5,898	4,920	3,500	5,473	2,460	2,075	2,586	1,941	1,606	1,986	3,626	3,721	39,791	4.6%	30.9%	2. CONGELADOS
6	PULPO	3,361	3,047	2,610	1,898	1,828	1,718	2,440	1,691	2,177	3,167	3,914	4,375	32,228	3.7%	34.7%	2. CONGELADOS
7	PESCADO PERICO ENTERO	8,227	8,903	8,164	218	0	0	0	0	0	0	0	0	25,512	3.0%	37.6%	2. CONGELADOS
8	LIMON	1,468	1,012	1,773	1,732	1,316	1,029	2,627	3,248	4,083	2,067	1,623	1,521	23,496	2.7%	40.3%	1. INSUMOS
9	PESCADO REINETA ENTERO	0	3,326	8,867	8,887	0	0	0	0	0	0	0	0	21,080	2.4%	42.8%	2. CONGELADOS
10	QUESO PARMESANO	2,109	2,510	1,913	1,714	1,746	916	657	1,232	744	857	1,151	1,295	16,844	2.0%	44.7%	1. INSUMOS
11	ACEITE VEGETAL	1,602	1,677	1,694	1,142	1,207	1,186	1,063	1,719	730	1,474	1,511	1,834	16,839	2.0%	46.7%	1. INSUMOS
12	CONCHA DE ABANICO	1,581	1,334	1,377	1,394	1,327	1,038	2,090	1,188	1,093	1,018	1,155	1,375	15,970	1.9%	48.5%	2. CONGELADOS
13	PESCADO ROBALO	405	6,629	491	4,682	2,333	0	0	624	0	0	0	0	15,164	1.8%	50.3%	2. CONGELADOS
14	PESCADO CORVINA ENTERO	5,385	2,405	438	1,032	1,306	1,048	0	0	1,654	410	1,383	0	15,061	1.7%	52.0%	2. CONGELADOS
15	ARROZ SUPERIOR	1,400	1,225	1,408	1,562	1,122	925	1,110	1,084	1,058	925	1,295	1,295	14,409	1.7%	53.7%	1. INSUMOS
16	POLLO ENTERO	1,305	1,083	1,473	975	1,124	961	1,122	1,312	1,165	1,062	1,068	1,077	13,726	1.6%	55.3%	2. CONGELADOS
17	CHOCLO	992	1,311	1,398	1,387	1,267	877	991	1,017	636	544	466	662	11,547	1.3%	56.6%	1. INSUMOS
18	PISCO SANTIAGO QUEIROLO QUEBRANT	1,835	1,325	2,224	1,321	1,251	1,112	1,390	973	0	0	0	0	11,432	1.3%	58.0%	4. LICORES
19	CERVEZA PILSEN BOT X 310 ML.	1,022	1,073	1,226	1,124	818	920	920	664	409	1,041	826	919	10,962	1.3%	59.2%	4. LICORES
20	CHORO	1,120	1,273	1,033	1,092	945	630	599	741	605	601	735	825	10,199	1.2%	60.4%	2. CONGELADOS
21	PESCADO LENGUADO ENTERO	2,786	1,827	716	0	488	894	878	0	0	0	1,069	1,447	10,106	1.2%	61.6%	2. CONGELADOS
22	CEBOLLA ROJA	503	386	924	940	799	599	751	647	654	753	707	705	8,367	1.0%	62.6%	1. INSUMOS
23	CERVEZA CUSQUEÑA PREMIUM BOT X 3	817	1,132	894	1,013	417	715	596	357	238	724	596	774	8,273	1.0%	63.5%	4. LICORES
24	HUEVO ROSADO	624	585	707	646	595	627	685	860	564	568	572	1,022	8,056	0.9%	64.5%	1. INSUMOS
25	PISCO ARTESANAL CLUB NAUTICO BOT X	0	0	0	0	0	0	0	373	932	1,864	1,678	3,169	8,017	0.9%	65.4%	4. LICORES
26	PESCADO PERICO FILETE	5,696	0	0	0	1,302	0	0	0	0	0	0	1,001	7,999	0.9%	66.3%	2. CONGELADOS
27	MAIZ CANCHA	777	518	563	536	621	558	677	706	528	636	850	951	7,920	0.9%	67.2%	1. INSUMOS
28	PESCADO LENGUETA ENTERO	0	146	1,120	2,067	425	178	461	368	307	918	932	182	7,104	0.8%	68.1%	2. CONGELADOS
29	PESCADO MERO FORTUNO ENTERO	0	0	0	1,186	5,031	218	360	0	0	0	0	0	6,795	0.8%	68.8%	2. CONGELADOS
30	AZUCAR BLANCA GRANUL	560	636	680	555	546	513	568	525	394	394	657	681	6,709	0.8%	69.6%	1. INSUMOS
31	PEZ BURY ENTERO	1,047	610	329	4,280	0	0	0	0	0	0	0	0	6,266	0.7%	70.3%	2. CONGELADOS

Fuente: Reporte del Inforest 2017

Tenemos que 31 ítems de insumos representan poco más del 70% del costo directo por insumos, sin embargo hay que reparar en que de los primeros 31 ítems analizados cuatro pertenecen a Licores lo que no entra en el estudio de la presente tesis. Así tenemos el siguiente cuadro resumen:

Tabla 3.6 Cuadro resumen del análisis de las compras de insumos del año 2017

Clasificación de las compras por grupos	# de sku comprados	% de sku por clasificación	Monto de compra anual	% de incidencia según compra anual
Congelados	39	8%	472,867	55%
Insumos	304	64%	285,566	33%
Licores	107	22%	81,673	9%
Bebidas	27	6%	22,423	3%
Total general	477	100%	862,530	100%

Fuente: Elaboración propia

Como vemos el grupo de Congelados representa el 55% de las compras anuales seguido por los insumos (abarrotes, frutas, verduras, especias, etc.) que representan el 33% por lo que pasaremos analizar estos dos grandes grupos dejando de lado las bebidas y licores que no forman parte del estudio e investigación de la presente tesis.

Tabla 3.7 Análisis de las compras de Insumos y Congelados (año 2017): (Insumos A = representan el 79% del monto total)

Ite m	INSUMO	2017- 1	2017- 2	2017- 3	2017- 4	2017- 5	2017- 6	2017- 7	2017- 8	2017- 9	2017- 10	2017- 11	2017- 12	Total	%	% acum.	CLASIFICACIÓN
1	PESCA DEL DIA	0	0	0	0	5,073	10,686	15,285	13,020	12,064	9,894	11,289	11,444	88,755	11.7%	11.7%	2. CONGELADOS
2	LANGOSTINO GRANDE	5,178	4,632	4,469	3,875	3,577	2,868	3,981	2,850	2,754	3,446	5,570	5,907	49,108	6.5%	18.2%	2. CONGELADOS
3	LOMO FINO	3,601	3,305	4,998	4,828	5,780	1,778	3,035	4,100	1,243	1,980	2,567	7,462	44,676	5.9%	24.1%	2. CONGELADOS
4	PESCADO CHARELA ENTERO	4,723	5,026	10,053	3,116	1,506	2,821	3,555	2,836	577	3,172	4,812	2,134	44,331	5.8%	29.9%	2. CONGELADOS
5	CALAMAR GRANDE	5,898	4,920	3,500	5,473	2,460	2,075	2,586	1,941	1,606	1,986	3,626	3,721	39,791	5.2%	35.2%	2. CONGELADOS
6	PULPO	3,361	3,047	2,610	1,898	1,828	1,718	2,440	1,691	2,177	3,167	3,914	4,375	32,228	4.2%	39.4%	2. CONGELADOS
7	PESCADO PERICO ENTERO	8,227	8,903	8,164	218	0	0	0	0	0	0	0	0	25,512	3.4%	42.8%	2. CONGELADOS
8	LIMON	1,468	1,012	1,773	1,732	1,316	1,029	2,627	3,248	4,083	2,067	1,623	1,521	23,496	3.1%	45.9%	1. INSUMOS
9	PESCADO REINETA ENTERO	0	3,326	8,867	8,887	0	0	0	0	0	0	0	0	21,080	2.8%	48.6%	2. CONGELADOS
10	QUESO PARMESANO	2,109	2,510	1,913	1,714	1,746	916	657	1,232	744	857	1,151	1,295	16,844	2.2%	50.9%	1. INSUMOS
11	ACEITE VEGETAL	1,602	1,677	1,694	1,142	1,207	1,186	1,063	1,719	730	1,474	1,511	1,834	16,839	2.2%	53.1%	1. INSUMOS
12	CONCHA DE ABANICO	1,581	1,334	1,377	1,394	1,327	1,038	2,090	1,188	1,093	1,018	1,155	1,375	15,970	2.1%	55.2%	2. CONGELADOS
13	PESCADO ROBALO	405	6,629	491	4,682	2,333	0	0	624	0	0	0	0	15,164	2.0%	57.2%	2. CONGELADOS
14	PESCADO CORVINA ENTERO	5,385	2,405	438	1,032	1,306	1,048	0	0	1,654	410	1,383	0	15,061	2.0%	59.2%	2. CONGELADOS
15	ARROZ SUPERIOR	1,400	1,225	1,408	1,562	1,122	925	1,110	1,084	1,058	925	1,295	1,295	14,409	1.9%	61.1%	1. INSUMOS
16	POLLO ENTERO	1,305	1,083	1,473	975	1,124	961	1,122	1,312	1,165	1,062	1,068	1,077	13,726	1.8%	62.9%	2. CONGELADOS
17	CHOCLO	992	1,311	1,398	1,387	1,267	877	991	1,017	636	544	466	662	11,547	1.5%	64.4%	1. INSUMOS
18	CHORO	1,120	1,273	1,033	1,092	945	630	599	741	605	601	735	825	10,199	1.3%	65.8%	2. CONGELADOS
19	PESCADO LENGUADO ENTERO	2,786	1,827	716	0	488	894	878	0	0	0	1,069	1,447	10,106	1.3%	67.1%	2. CONGELADOS
20	CEBOLLA ROJA	503	386	924	940	799	599	751	647	654	753	707	705	8,367	1.1%	68.2%	1. INSUMOS
21	HUEVO ROSADO	624	585	707	646	595	627	685	860	564	568	572	1,022	8,056	1.1%	69.3%	1. INSUMOS
22	PESCADO PERICO FILETE	5,696	0	0	0	1,302	0	0	0	0	0	0	1,001	7,999	1.1%	70.3%	2. CONGELADOS
23	MAIZ CANCHA	777	518	563	536	621	558	677	706	528	636	850	951	7,920	1.0%	71.4%	1. INSUMOS
24	PESCADO LENGUETA ENTERO	0	146	1,120	2,067	425	178	461	368	307	918	932	182	7,104	0.9%	72.3%	2. CONGELADOS
25	PESCADO MERO FORTUNO ENTERO	0	0	0	1,186	5,031	218	360	0	0	0	0	0	6,795	0.9%	73.2%	2. CONGELADOS
26	AZUCAR BLANCA GRANEL	560	636	680	555	546	513	568	525	394	394	657	681	6,709	0.9%	74.1%	1. INSUMOS
27	PEZ BURY ENTERO	1,047	610	329	4,280	0	0	0	0	0	0	0	0	6,266	0.8%	74.9%	2. CONGELADOS
28	PAPA AMARILLA	1,538	1,095	1,120	500	415	287	329	192	145	133	135	190	6,077	0.8%	75.7%	1. INSUMOS
29	MARACUYA	766	614	711	719	618	233	342	410	232	386	548	394	5,973	0.8%	76.5%	1. INSUMOS
30	LECHE FRESCA	316	522	545	565	525	487	418	669	418	348	418	627	5,858	0.8%	77.3%	1. INSUMOS
31	PALTA	445	374	450	430	433	399	457	291	316	406	590	675	5,265	0.7%	78.0%	1. INSUMOS
32	LIMON TAHITI	593	372	672	621	500	414	490	403	503	176	163	237	5,141	0.7%	78.6%	1. INSUMOS
33	MAYONESA	454	391	368	97	378	340	373	423	459	378	519	631	4,810	0.6%	79.3%	1. INSUMOS

Fuente: Reporte del Inforest 2017

Tabla 3.8 Análisis de las compras de insumos (año 2017): (Insumos B = representan el 15% del monto total)

Ite m	INSUMO	201 7-1	201 7-2	2017- 3	201 7-4	201 7-5	2017- 6	2017- 7	2017- 8	2017- 9	2017- 10	2017- 11	2017- 12	Total	%	% acum.	CLASIFICACIÓ N
33	MAYONESA	454	331	368	37	378	340	373	423	453	378	513	631	4,810	0.6%	73.3%	1. INSUMOS
34	GUISO ESPECIAL	151	178	165	158	637	368	436	437	434	322	564	524	4,554	0.6%	73.9%	1. INSUMOS
35	HELADO	432	254	426	0	127	458	670	287	334	356	445	537	4,386	0.6%	80.4%	1. INSUMOS
36	CAMOTE	463	333	517	431	237	167	337	335	285	308	334	431	4,370	0.6%	81.0%	1. INSUMOS
37	LECHE EVAPORADA TARRO X 400 ML.	364	240	38	381	381	381	364	572	254	254	381	506	4,175	0.6%	81.6%	1. INSUMOS
38	CHAMPIÑONES FRESCO	373	386	375	243	405	240	315	226	230	216	288	747	4,111	0.5%	82.1%	1. INSUMOS
39	PESCADO DIAMANTE FILETE	0	0	0	883	###	133	0	0	0	0	0	0	3,332	0.5%	82.6%	2. CONGELADOS
40	CONCENTRADO DE CHICHA MORADA	441	551	331	386	220	220	331	331	165	331	220	220	3,746	0.5%	83.1%	1. INSUMOS
41	PAPA FRITA PRECOCIDA CONGELADO	368	141	282	326	141	275	253	253	273	333	263	619	3,552	0.5%	83.6%	1. INSUMOS
42	TOMATE	276	369	330	347	402	346	283	267	200	223	183	248	3,546	0.5%	84.1%	1. INSUMOS
43	LECHE CONDENSADA TARRO X 333 GR.	137	174	364	255	237	334	250	420	168	252	336	381	3,427	0.5%	84.5%	1. INSUMOS
44	ACEITE DE OLIVA EXTRA VIRGEN	143	143	447	117	415	143	310	260	203	136	447	238	3,078	0.4%	84.9%	1. INSUMOS
45	ROCOTO	208	232	276	344	280	282	320	233	184	255	250	135	3,053	0.4%	85.3%	1. INSUMOS
46	PULPA DE CANGREJO	413	213	80	184	170	102	442	68	136	303	353	545	3,015	0.4%	85.7%	2. CONGELADOS
47	FILETE DE PECHUGA DE POLLO	337	0	533	115	134	0	0	73	0	0	0	1,703	2,360	0.4%	86.1%	2. CONGELADOS
48	AJI AMARILLO	205	182	173	188	203	137	265	238	238	275	310	477	2,838	0.4%	86.5%	1. INSUMOS
49	YUCA AMARILLA	382	242	263	343	252	200	211	168	160	201	138	156	2,780	0.4%	86.9%	1. INSUMOS
50	PANKO (PAN MOLIDO JAPONES)	187	158	187	187	158	231	231	245	144	173	288	187	2,377	0.3%	87.2%	1. INSUMOS
51	HARINA SIN PREPARAR	115	183	185	187	35	201	187	301	183	201	283	222	2,356	0.3%	87.5%	1. INSUMOS
52	AMBIANTE TOPPING	145	158	303	203	166	152	152	133	152	236	304	244	2,354	0.3%	87.8%	1. INSUMOS
53	FRESA	256	237	444	470	433	81	123	53	42	52	41	40	2,348	0.3%	88.1%	1. INSUMOS
54	MANTEQUILLA X 200 GR.	0	0	130	130	265	135	406	135	135	271	406	314	2,323	0.3%	88.4%	1. INSUMOS
55	QUESO CREMA X 210 GR.	203	40	8	136	127	203	322	203	153	220	415	136	2,173	0.3%	88.7%	1. INSUMOS
56	PURE DE PAPA	0	0	113	131	136	170	134	208	208	316	253	338	2,133	0.3%	89.0%	1. INSUMOS
57	PESCADO BONITO	564	65	245	483	175	0	68	0	77	134	210	110	2,132	0.3%	89.3%	2. CONGELADOS
58	FONDO DE ALCACHOFA	187	0	216	238	0	0	0	562	0	0	0	700	1,303	0.3%	89.5%	1. INSUMOS
59	QUESO MOZARELLA	162	0	81	83	161	148	263	261	119	131	333	133	1,875	0.2%	89.8%	1. INSUMOS
60	AJO PELADO	123	130	167	80	140	155	215	126	128	156	167	185	1,831	0.2%	90.0%	1. INSUMOS
61	COBERTURA CHOCOLATE BITTER NEGUSA	81	185	185	166	145	123	121	133	153	163	163	161	1,803	0.2%	90.2%	1. INSUMOS
62	MARGARINA C/SAL	155	138	242	63	63	152	140	140	70	140	140	202	1,657	0.2%	90.5%	1. INSUMOS
63	PESCADO CHITA	1,080	206	368	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,655	0.2%	90.7%	2. CONGELADOS
64	ESPARRAGO	133	135	133	151	137	144	137	107	125	118	100	100	1,651	0.2%	90.9%	1. INSUMOS
65	QUESO FRESCO	118	121	157	124	144	125	177	121	165	112	177	105	1,646	0.2%	91.1%	1. INSUMOS
66	FREJOL PANAMITO	3	115	200	216	143	104	127	162	130	133	173	107	1,612	0.2%	91.3%	1. INSUMOS
67	MANZANA VERDE	104	182	183	210	144	60	126	130	30	78	228	0	1,601	0.2%	91.5%	1. INSUMOS
68	MONDONGO	257	142	106	120	164	0	152	115	117	61	53	157	1,450	0.2%	91.7%	1. INSUMOS
69	PLATANO BELLACO	108	124	105	131	146	127	153	140	78	81	70	86	1,343	0.2%	91.9%	1. INSUMOS
70	ARROZ ARBOREO	153	111	145	173	221	66	60	180	60	60	50	63	1,346	0.2%	92.1%	1. INSUMOS
71	PIMIENTO ROJO	86	32	136	63	70	67	103	30	64	78	32	343	1,235	0.2%	92.2%	1. INSUMOS
72	PASTA WANTAN	60	42	53	50	105	83	138	127	117	132	127	154	1,131	0.2%	92.4%	1. INSUMOS
73	MOSTAZA	76	13	38	57	38	35	35	114	114	160	205	114	1,126	0.1%	92.6%	1. INSUMOS
74	PECHUGA DE POLLO	0	0	0	0	203	0	0	112	283	140	138	231	1,113	0.1%	92.7%	2. CONGELADOS
75	CHULETA DE CERDO LIMPIA	0	0	0	0	0	0	78	144	188	171	216	308	1,105	0.1%	92.8%	1. INSUMOS
76	UÑAS DE CANGREJO	70	73	78	80	43	133	135	48	30	135	30	30	1,063	0.1%	93.0%	2. CONGELADOS
77	PAPA CANCHAN	163	141	34	83	106	76	142	61	55	43	36	41	1,052	0.1%	93.1%	1. INSUMOS
78	FRESA PARA DECORACION	0	0	0	0	26	247	184	33	188	108	100	93	1,045	0.1%	93.3%	1. INSUMOS
79	MARGARINA S/SAL	105	54	108	71	123	54	56	70	168	56	56	112	1,033	0.1%	93.4%	1. INSUMOS
80	SNOW MINT X 100 UND	136	102	86	70	112	103	33	103	70	47	56	42	358	0.1%	93.5%	1. INSUMOS
81	BROCOLI	130	172	137	105	68	53	33	34	41	51	35	50	314	0.1%	93.6%	1. INSUMOS
82	ALCAPARRAS	0	72	34	22	108	65	73	115	43	36	115	151	300	0.1%	93.8%	1. INSUMOS
83	ARVEJA	76	113	126	31	36	63	74	64	33	47	46	33	886	0.1%	93.9%	1. INSUMOS
84	PAPA BLANCA	40	5	31	110	143	83	162	113	23	43	41	26	885	0.1%	94.0%	1. INSUMOS

Fuente: Reporte del Inforest 2017

Tabla 3.9 Clasificación ABC de las compras de insumos y congelados del año 2017

Clasificación ABC	# de sku comprados	% de sku por clasificación	Monto de compra anual	% de incidencia según compra anual
A	32	9%	596,371	79%
B	52	15%	116,548	15%
C	259	76%	45,515	6%
Total general	343	100%	758,433	100%

Fuente: Elaboración propia

Como vemos 32 ítems de insumos (9% de los 343 comprados) representan casi el 79% del costo directo por insumos y congelados estos, mientras que 52 ítems de insumos (15% de los 343 comprados) representan el 15%. Finalmente están los 259 ítems del último grupo, el C (76% de los 343 comprados) que representan sólo el seis por ciento del total de las compras de insumos y congelados del año 2017.

De este análisis se obtienen los productos A y B a los que se les tendría que realizar un control y seguimiento tanto desde su planeamiento de compra hasta el almacenamiento y nivel stock por ser los de mayor incidencia respecto al costo. Además se entiende que de establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores de estos artículos se podría obtener un beneficio que nos ayude a reducir el costo directo de manera considerable.

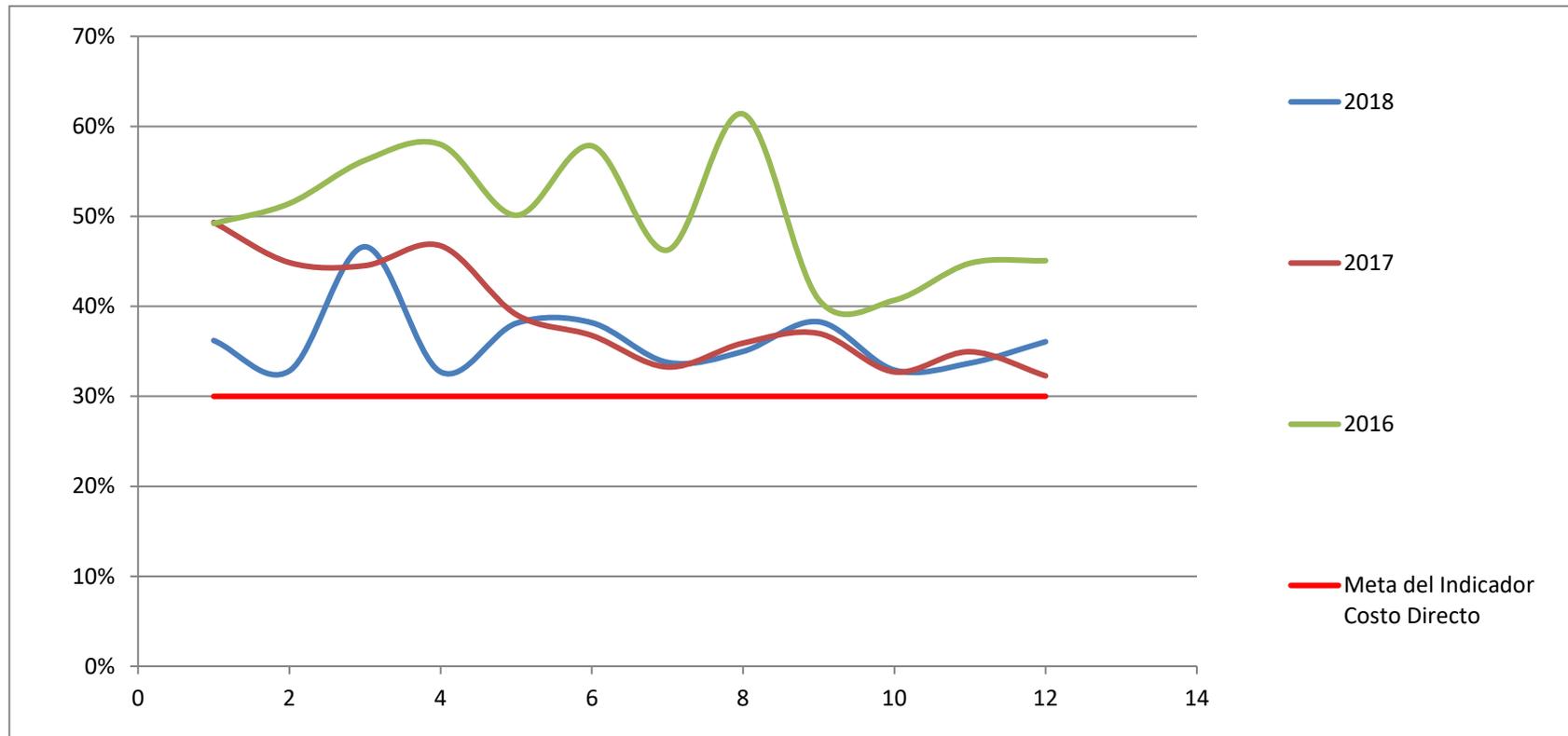
A continuación los resultados operativos según el indicador de Costo Directo que se obtuvo durante los años 2016, 2017 y 2018:

Tabla 3.10 Resultados operativos del Restaurante El Mirador

Restaurante el Mirador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
2018													
INGRESOS	190,399	211,758	235,896	205,040	177,441	126,534	169,459	179,634	176,251	194,676	213,036	264,289	2,344,412
COSTO DIRECTO	68,923	69,496	109,979	67,074	67,627	48,307	57,228	62,845	67,471	64,083	71,766	95,319	850,118
Indicador CD / Ingresos	36%	33%	47%	33%	38%	38%	34%	35%	38%	33%	34%	36%	36%
2017													
INGRESOS	187,181	179,081	199,979	181,727	164,916	142,773	181,754	153,128	128,747	160,085	190,970	231,905	2,102,247
COSTO DIRECTO	92,332	80,348	89,034	84,924	64,465	52,478	60,445	54,987	47,616	52,362	66,746	74,852	820,589
Indicador CD / Ingresos	49%	45%	45%	47%	39%	37%	33%	36%	37%	33%	35%	32%	39%
2016													
INGRESOS	145,876	71,937	98,178	114,905	132,368	112,688	172,780	145,706	154,826	188,207	206,385	211,139	1,754,996
COSTO DIRECTO	71,773	36,996	55,202	66,628	66,338	65,167	79,903	89,430	63,074	76,551	92,434	95,165	858,661
Indicador CD / Ingresos	49%	51%	56%	58%	50%	58%	46%	61%	41%	41%	45%	45%	49%
Leyenda:	color	calificación											
Indicador < 30%		bueno											
30% < Indicador < 40%		malo											
Indicador > 40%		pésimo											

Fuente: Información brindada por el Restaurante “El Mirador”

Gráfico 3.4 Evolución del indicador de Costo Directo vs Venta durante los años 2016-2017-2018



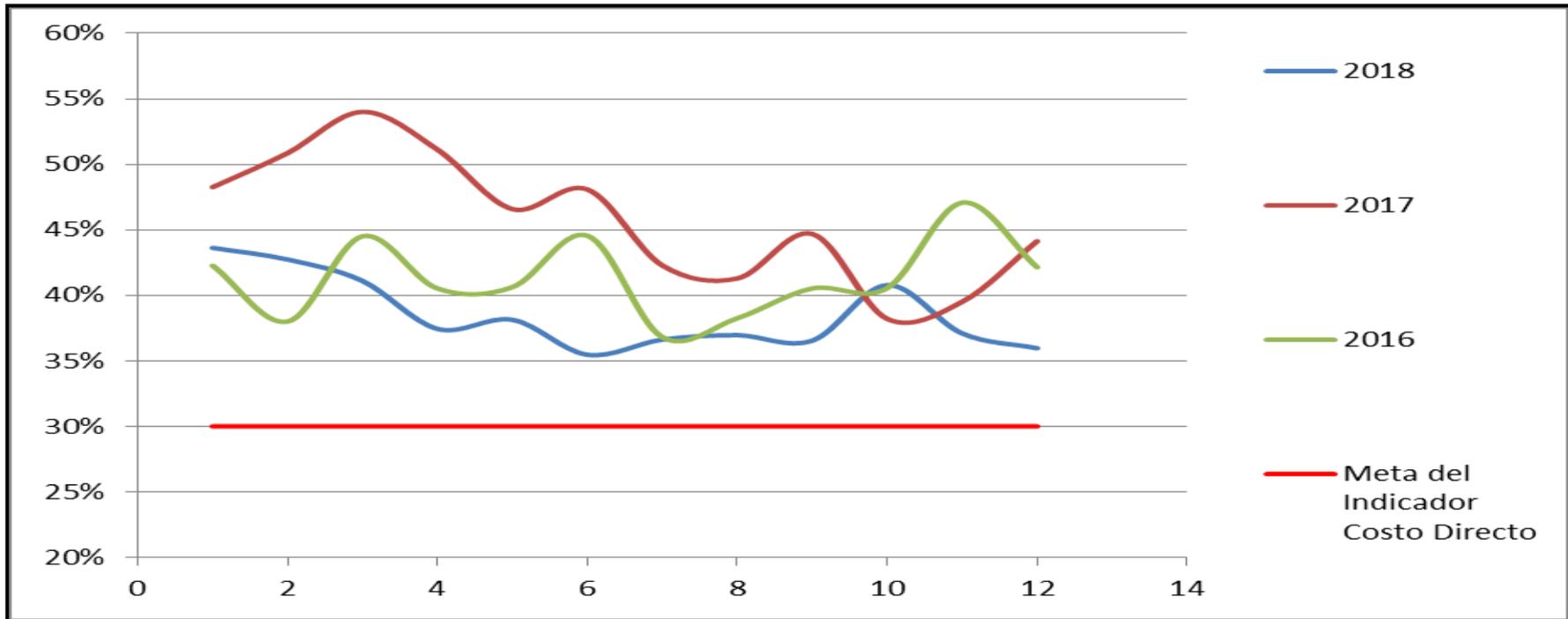
Como podemos apreciar se evidencia una considerable mejora entre los años 2016 y 2017 lo cual se mejoró aún más durante las operaciones del año 2018. Sin embargo aún no se llega a lograr la meta propuesta de reducir el costo directo por insumos hasta el 30% del monto de la Venta de cada mes.

Tabla 3.11 Resultados Operativos de la Sede San Borja:

Restaurante de San Borja	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
2018													
INGRESOS	193,326	211,971	224,205	238,600	207,177	177,068	207,409	220,581	212,697	180,059	191,493	260,055	2,524,641
COSTO DIRECTO	84,336	90,595	92,149	89,338	79,019	62,809	75,964	81,540	77,726	73,435	71,037	93,539	971,487
Indicador CD / Ingresos	44%	43%	41%	37%	38%	35%	37%	37%	37%	41%	37%	36%	38%
2017													
INGRESOS	209,270	215,629	202,475	172,930	202,610	207,470	199,824	204,931	230,978	219,381	227,320	249,418	2,542,236
COSTO DIRECTO	100,997	109,674	109,348	88,411	94,386	99,772	84,498	84,618	103,228	83,827	89,817	110,099	1,158,673
Indicador CD / Ingresos	48%	51%	54%	51%	47%	48%	42%	41%	45%	38%	40%	44%	46%
2016													
INGRESOS	251,107	210,869	239,274	264,549	232,982	221,069	263,580	243,837	216,645	176,008	224,464	285,005	2,829,390
COSTO DIRECTO	106,155	80,143	106,514	107,210	94,663	98,517	97,035	93,290	87,813	71,376	105,680	120,124	1,168,520
Indicador CD / Ingresos	42%	38%	45%	41%	41%	45%	37%	38%	41%	41%	47%	42%	41%
Leyenda:	color	calificación											
Indicador < 30%		bueno											
30% < Indicador < 40%		regular											
Indicador > 40%		malo											

Fuente: Informes de Gestión del Restaurant de la Sede de San Borja

Gráfico 3.5 Evolución del indicador de Costo Directo vs Venta durante los años 2016-2017-2018 en el Restaurant Sede San Borja



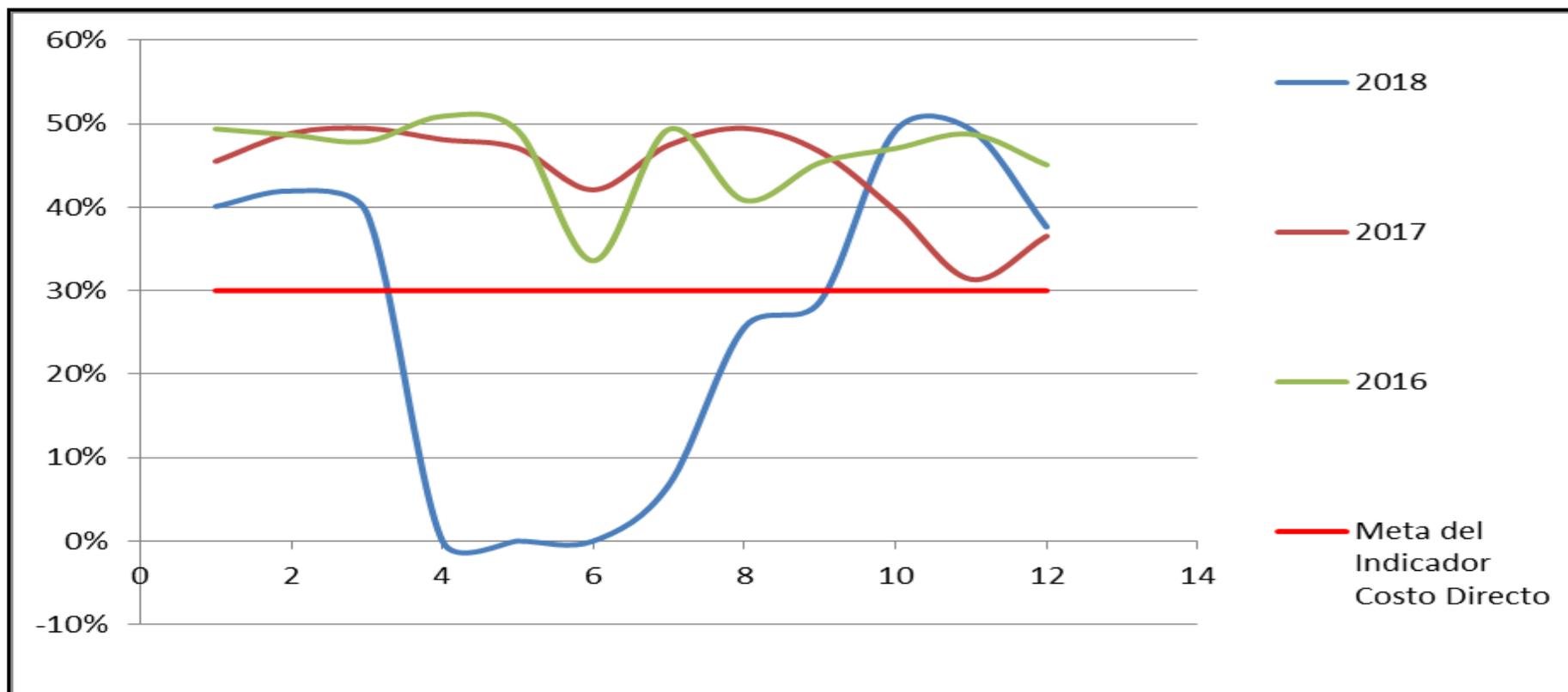
Como apreciamos los resultados del restaurant de la Sede San Borja no llegan a cumplir la meta de mantener el costo directo por debajo del 30% de los ingresos, incluso superan el 50% durante los meses de Febrero y Marzo del 2017. Se evidencia cierta mejora entre el año 2017 y el año 2018 en los cuales se redujo el costo directo promedio anual de 46% a 38%.

Tabla 3.12 Resultados Operativos de la Sede Callao:

Restaurante del Club Callao	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
2018													
INGRESOS	53,620	50,030	39,255	20,000	20,000	24,000	27,343	13,572	19,646	16,098	23,705	35,900	343,167
COSTO DIRECTO	21,505	20,988	15,437	0	0	0	1,843	3,476	5,640	7,923	11,689	13,514	102,015
Indicador CD / Ingresos	40%	42%	39%	0%	0%	0%	7%	26%	29%	49%	49%	38%	30%
2017													
INGRESOS	74,975	85,358	71,305	45,099	60,656	27,777	34,900	39,996	39,584	30,865	41,526	34,853	586,893
COSTO DIRECTO	34,122	41,716	35,268	21,704	28,561	11,693	16,564	19,787	18,471	12,211	13,028	12,737	265,863
Indicador CD / Ingresos	46%	49%	49%	48%	47%	42%	47%	49%	47%	40%	31%	37%	45%
2016													
INGRESOS	99,691	99,481	90,197	61,662	45,747	47,602	51,498	41,912	49,538	48,027	40,927	49,164	725,447
COSTO DIRECTO	49,233	48,426	43,209	31,394	22,490	15,995	25,412	17,114	22,464	22,603	19,956	22,162	340,459
Indicador CD / Ingresos	49%	49%	48%	51%	49%	34%	49%	41%	45%	47%	49%	45%	47%
Leyenda:	color	calificación											
Indicador < 30%		bueno											
30% < Indicador < 40%		regular											
Indicador > 40%		malo											

Fuente: Informes de Gestión de los Restaurantes de la Sede del Callao

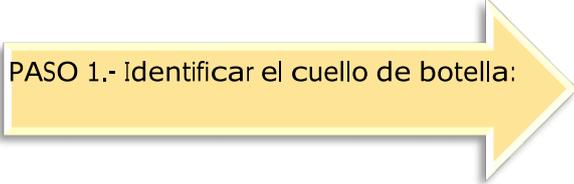
Gráfico 3.6 Evolución del indicador de Costo Directo vs Venta durante los años 2016-2017-2018 de los Restaurantes de la Sede Callao



Como apreciamos los resultados de los restaurantes de la Sede del Club del Callao tampoco llegan a cumplir la meta de mantener el costo directo por debajo del 30% de los ingresos. Se evidencia cierta mejora entre los años 2017 y 2018. La información del costo directo durante los meses de Abril a Julio del 2018 podría necesitar sincerarse.

3.4. Pasos del Mejoramiento Continuo a través de la Teoría de Restricciones

Aplicar el TOC en sus cinco pasos del mejoramiento continuo:



PASO 1.- Identificar el cuello de botella:

El elevado costo de la materia prima (insumos), utilizado para la producción la cual representa el 45% y 43% en los años 2017 y 2018.

No existe estimación de costos de producción que ayude a determinar con precisión la materia prima (insumos) necesaria no crear desperdicios y mayor trabajo generando un alto costo. Se identificó que los costos de los insumos son altos por los siguientes motivos:

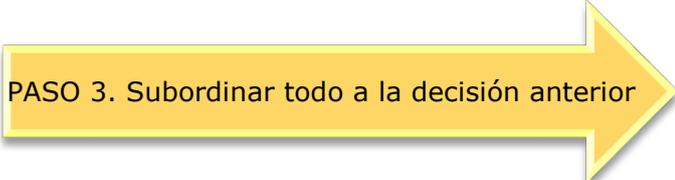
- No se cuenta con un procedimiento de recepción de fichas técnicas de insumos, lo cual podría repercutir en la recepción de insumos con una inadecuada calidad.
- Bajo nivel de negociación de con los proveedores debido a que algunos insumos son requeridos en cantidades pequeñas lo que impide tener un mejor precio de compra.
- No se realizan exámenes microbiológicos para asegurar que se trabaja con agua de buena calidad, dicho elemento se utiliza en la cocina para preparación de los platillos y esto podría afectar directamente a su calidad.
- Los alimentos cocidos y crudos se tienen juntos y al aire libre, no se cuenta con un separador que mitigue contaminación cruzada.



PASO 2.- Explotar el cuello de botella:

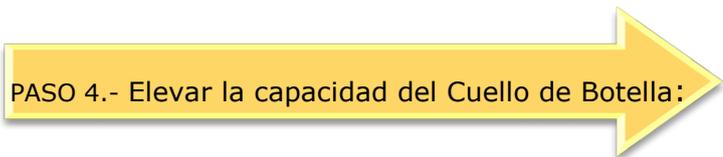
Uno de los errores más comunes es intentar detener o bloquear el cuello de botella, por el contrario, debemos aprender a optimizarlo para evitar que la producción se detenga.

-
- No dejar que esta limitación pare el proceso, por el contrario emplear los insumos para preparar platillos de alta calidad.
 - Solicitar exclusividad de insumos con nuestros proveedores.
 - Promover estrategias de servicio para incrementar el consumo en el segmento de clase A de modo que aumentemos los ingresos.
 - Realizar una mejor planificación de compras dentro del restaurante.



PASO 3. Subordinar todo a la decisión anterior

- Durante las temporadas altas, se aprovecharía al área de Gestión Comercial, y Planificación de la operación para el apoyo en el proceso de Compras y Logística, puesto que estos no tienen dificultad por tener más tiempos muertos.
- Implantar un horario de descanso rotativo entre las áreas dentro del proceso: Prestación de Servicios y/o Operativos a fin de no minimizar el flujo de personal que atiende en el restaurant; contando siempre con empleados perenne en los diversos procesos.

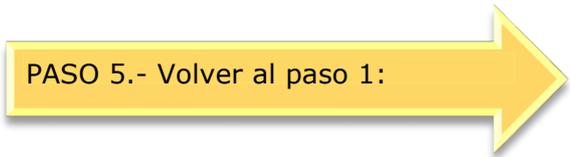


PASO 4.- Elevar la capacidad del Cuello de Botella:

- Los precios de nuestros productos son relativamente considerados en un 52% alto, por lo cual debemos competir en calidad de nuestros platos para así aumentar en 10% la Satisfacción del Cliente.
- Contratar personal especialista en planificación y mejora de procedimientos en cuanto a la recepción de insumos, a fin de verificar la calidad de materia prima por el cual se está pagando.
- Poder de Negociación con los proveedores de Materia Prima (Insumos), solicitando exclusividad en productos que no son de temporada y/o con mayor demanda.
- Invertir en un plan de Marketing el cual permita aumentar la publicidad puesto que las mayorías de empresas utilizan estrategias masivas a través de las Infraestructura y

diseño de Local:

- Implementar una sala de espera para temporadas altas y fechas festivas, de modo que el cliente tenga un espacio apropiado y cómodo mientras habilitan su mesa, ofreciéndoles también un aperitivo de bienvenida, logrando la afluencia de los comensales y generando más ingresos en un 20%.
- Invertir en Tecnología, a través de monitores inteligentes el cliente tenga la opción a escoger su plato considerando que este software permitirá brindar información sobre el stock de la carta y/o alternativas.
- Adicionar Tecnologías en las mesas, así minimizar los tiempos muertos de los clientes mientras esperan su cuenta pues los clientes estarían siempre haciendo algo, leyendo, jugando, hablando con amigos por el WhatsApp, además de poder cargar sus celulares.



PASO 5.- Volver al paso 1:

Se forma otro cuello de botella en cuanto al Tiempo de demora (30 – 45min) para acceder a una mesa en temporada alta:

- En temporada de mayor demanda los clientes tienen que esperar se le habilite una mesa una vez que el comensal ha terminado de comer; el tiempo excede media hora, dando a lugar que busquen otras opciones en restaurantes.
- Redes sociales y así se genera imagen de marca a mediano y largo plazo.

Aplicar el TOC en sus cinco pasos del mejoramiento continuo

Paso 1: Identificación del Cuello de Botella

Con la información recabada en el diagnóstico se pudo establecer que la principal restricción del sistema es el “Tiempo de espera” que toma un cliente para poder acceder a una mesa en el horario de hora punta. Para tales efectos, se realizó un análisis de llegadas, distribuyéndose los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 3.13 Distribución de ocupabilidad

Tipo	Horario	Criterio	Ocupabilidad	Cant mesas	Mesas ocupada	comensales
Tramo horario 1	11:30 - 12:00	MEDIA	8.0%	50	4	12
Tramo horario 2	12:01 - 13:00	ALTA	81.0%	50	41	123
Tramo horario 3	13:01 - 14:00	ALTA	73.0%	50	37	111
Tramo horario 4	14:01 - 15:00	MEDIA	14.0%	50	7	21
Tramo horario 5	15:01 - 16:00	BAJA	11.0%	50	6	18
Tramo horario 6	16:01 - 17:00	BAJA	7.0%	50	4	12
Promedio			32%			

Se tiene que mencionar que, según la distribución realizada, en algunos momentos de la hora punta se ocuparán 41 mesas y en otros momentos, 50 mesas; debido al tipo de distribución presentada.

Paso 2: Explotar el cuello de Botella

Para explotar correctamente el cuello de botella se plantean las siguientes opciones:

- Dado que no podemos darnos el lujo de tener clientes esperando mientras se cambia o limpia (Prepara) una mesa, se realizará un análisis de métodos y movimientos a fin de disminuir lo máximo posible el tiempo de cambio o preparación de una mesa posterior a su uso. Se debería aplicar la metodología SMED.
- Rotar los turnos de trabajo a fin que en los tramos horarios en donde se presenta mayor afluencia de clientes (Tramos 2 y 3), trabajen más mozos.

Paso 3: Subordinar todo a la decisión anterior

Se plantean las siguientes opciones como subordinación:

- Dado que el tambor que rige el sistema es el presente en los tramos 2 y 3, debemos subordinar los otros tramos a las necesidades de este, por lo que los

demás procesos y actividades deberán a pasar a segundo plano y emplear solamente la cantidad necesaria de personal para cumplir con sus fines según la ocupabilidad promedio por tramo.

Paso 4: Elevar la capacidad del cuello de botella

Por temas de aforo, no será posible incrementar el número de mesas (Se tendrían que hacer costosas ampliaciones al local y la demanda actual no justificaría esta inversión).

No obstante, al realizar un estudio de las necesidades y/o motivos por el que el cliente acude a almorzar en el restaurante, se determinó que casi todos los asistentes (Más de 90%), asisten acompañados y buscan entablar una buena conversación en un ambiente exclusivo y con excelente vista. Asimismo, y dado que las instalaciones del restaurante se encuentran dentro de las instalaciones del Club y que, en el horario de hora punta el club tiene su menor tasa de ocupación; se plantea emplear zonas del club, no como zona de restaurante sino como zona de esparcimiento y conversación. De esta manera, los clientes al conversar en un espacio apropiado para ello, se podrán concentrar en almorzar y lo harán reduciendo el tiempo que emplean actualmente para almorzar, en casi un 43%. De esta manera se logrará recuperar las mesas empleadas con un 43% más de velocidad, incrementando la velocidad de producción.

Por otro lado, se podría implementar un proyecto comercial a fin de “desincentivar” el uso de las horas punta para almorzar. Este programa debería incluir premios, bonos, puntos y/o descuentos por realizar los almuerzos fuera de los tramos 2 y 3.

Sin embargo, a pesar de todas estas mejoras o proyectos que se podrían implementar, hay que tener en cuenta que muy posiblemente la demanda no permita cubrir los % de ocupación.

Paso 5: Volver al paso 1

Debido a que la restricción pasó de estar en los horarios de horas punta, ahora la nueva restricción es el mercado dado que la tasa de ocupación del restaurante no ha sido la esperada. Por tal motivo, se deberá iniciar nuevamente la metodología del TOC.

Aplicar el TOC en sus cinco pasos del mejoramiento continuo:

1. Identificar el cuello de botella

No existe planificación de la demanda.

2. Explotar el cuello de botella

Empezar con la planeación utilizando un sistema en el cual se toma como referencia los mismos días de por lo menos 6 semanas anteriores, ya que nos basaremos en el principio de que, para cada día de la semana, la afluencia de clientes es diferente, y por lo tanto el consumo de platos.

3. Subordinar todo a la decisión anterior

Una vez recolectados los datos, modificar la producción en función de los cambios de demanda por cada día.

4. Elevar la capacidad del cuello de botella

Al promedio obtenido de la suma de todos los consumos de cada día, dividido entre el número de días registrados, multiplicar por 10% (factor de seguridad), para procurar una producción ligeramente mayor para este día. De este modo reduciremos el uso de insumos innecesarios y también los tiempos de preparación y por lo tanto el tiempo de espera del cliente.

3.5. Fortalezas y Debilidades

3.5.1. Fortalezas

- Costos de inversión e infraestructura y ciertos gastos operativos asumidos por el Concejo Directivo del Centro Naval del Perú.
- Precios más económicos que la competencia
- Ubicación estratégica y servicios complementarios mejores que la competencia
- Ambiente agradable y placentero que contribuye al bienestar de los clientes y asociados.
- Mercado comprometido y cautivo por parte de los asociados para demandar los servicios de alimentación
- Personal ejecutivo del Centro Naval del Perú comprometido con su organización.

3.5.2. Debilidades

- Alto nivel de costos de insumos representados como porcentaje de los ingresos, que están por encima de lo establecida por el Concejo Directivo.
- Falta de una cultura de planificación y programación de operaciones.
- Falta de un Sistema de Gestión de Indicadores de Desempeño
- Falta de un plan de Capacitación adecuado para los colaboradores
- Falta de conocimiento de la Capacidad de Producción de la Cadena de Suministro
- Falta de un Sistema Integrado entre la parte de planificación, operativa y administrativa
- Falta de protocolos de atención, procedimientos operativos y administrativos actualizados
- Falta de un Sistema de Compensación y Beneficios por parte del restaurant
- Falta de un plan de Promociones y Merchandising
- No contamos con Estados de Financieros y Sistema de Costeo por Actividades por Restaurant

-
- Falta de equipos de medición para un mejor porcionamiento
 - Falta de un mayor control en el gramaje de cada plato
 - Falta de una estrategia y capacidad de negociación con los proveedores
 - Falta de un estudio de mercado para identificar las necesidades gastronómicas de nuestros cliente y de esta manera segmentar a nuestro mercado potencial.

3.6. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta matriz permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa:

Tabla 3.14 Matriz de Evaluación de Factores Internos

FORTALEZAS		Ponderación	Valoración	Total
1	Costos de inversión de infraestructura y ciertos gastos operativos asumidos por la Marina de Guerra del Perú y Centro Naval	0,1	3	0,3
2	Precios más económicos que la competencia	0,09	4	0,36
3	Ubicación estratégica y servicios complementarios mejores que la competencia	0,12	4	0,48
4	Ambiente agradable y placentero que contribuye al bienestar de los clientes	0,1	4	0,4
6	Mercado comprometido y cautivo por parte de los socios	0,1	3	0,3
DEBILIDADES		Ponderación	Valoración	Total
1	Altos costos de insumos representados como porcentaje de los ingresos, que están por arriba de la meta establecida por la Alta Dirección	0,1	2	0,2
2	Falta de una cultura de planificación y programación de operaciones	0,07	2	0,14
3	Falta de un Sistema de Gestión de Indicadores de Desempeño	0,06	2	0,12
4	Ausencia de un Plan de Marketing y de Publicidad	0,07	2	0,14
5	Falta de una estrategia y capacidad de negociación con los proveedores	0,06	2	0,18
6	Menor nivel de servicio comparado con nuestra competencia	0,04	1	0,04
7	Falta de una tecnología adecuada a la orientada al servicio al cliente	0,04	2	0,08
8	Falta de un plan de Capacitación adecuado para los colaboradores	0,05	2	0,15
Total		1		2,89

De acuerdo a los resultados de la suma de los pesos ponderados de la matriz de factores internos anterior, el resultado 2,89 nos da un balance positivo.

Por tal motivo, podemos interpretar que las fuerzas externas son favorables para la organización.

CAPÍTULO IV: EL MODELO SCOR

4.1. Marco Teórico del Modelo Scor

Tabla 4.1 Esquema Metodológico del Modelo SCOR:

Descripción del Modelo SCOR			
I	II	III	IV
Superior	Configuración	Elementos	Implementación
Atributos			
a) Rendimiento	b) Fiabilidad	c) Flexibilidad	d) velocidad de atención
e) costos o activo			
Configuración			
Tipo	Proceso SCOR	Proc. Cadena Suministro	Métricas
Planeamiento	Planeamiento	Planeamiento	Fiabilidad Capacidad de respuesta
	Abastecimiento	Abastecimiento	
Ejecución	Producción	Producción	Agilidad
	Distribución	Distribución	Costos
	Devolución	Devolución	Gestión de activos

Análisis
<ol style="list-style-type: none"> 1) Encuesta SCOR 2) Buenas prácticas de manufactura 3) Métricas 4) Procesos - negocios 5) Tecnología 6) Benchmarking 7) Diagrama Ishikawa

Resultados
<ol style="list-style-type: none"> 1) Oportunidad de mejora 2) Priorización de proyectos 3) Nuevo Modelo Organizacional 4) Adecuar BPM a la organización

4.1.1. Concepto de Modelo de Referencia de Operaciones

El Modelo SCOR “proporciona un marco único de referencia que une métricas del proceso de negocio, mejores prácticas y características y/o herramientas tecnológicas en una estructura unificada para mejorar o soportar la comunicación en todos los niveles de la cadena de suministro, así como con los socios de la cadena, y mejorar la eficacia de la gestión, así como las actividades relacionadas con la misma” (Gonzalez, 2012, p.1).

En este sentido, “El modelo Supply Chain Operation Reference (SCOR) no sólo proporciona un diagnóstico de toda la cadena de suministros, ofreciendo una idea más amplia de la cadena productiva de la organización basada en indicadores, sino también pretende incorporar nuevas buenas prácticas a las actuales en la gestión de la cadena de suministro, bajo un enfoque estratégico operativo que permitan generar acciones preventivas y correctivas”.

De esta forma, se ha tomado como referente el modelo SCOR, por lo que su metodología permite identificar características que permiten solucionar los problemas presentados en la esta investigación.

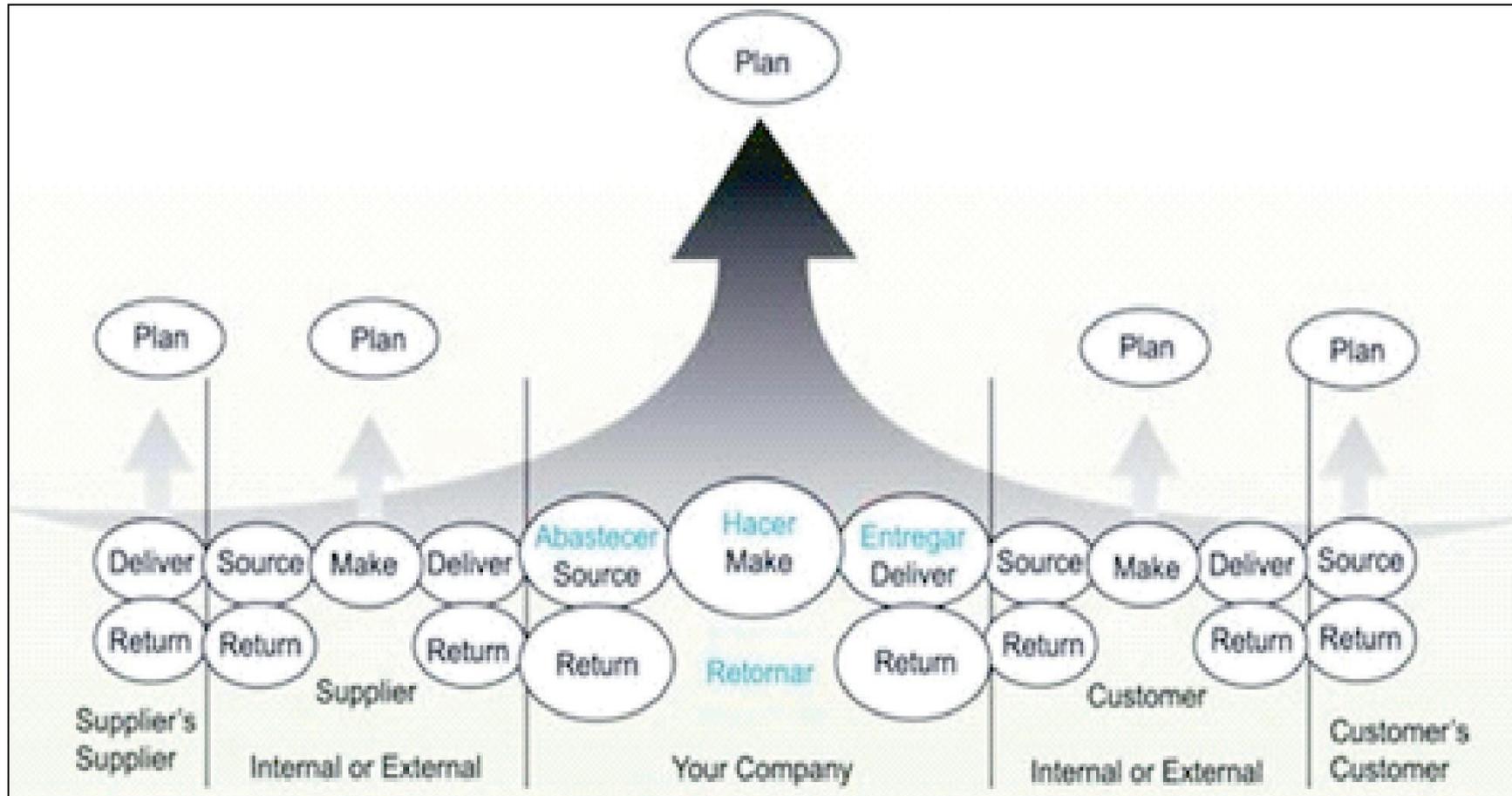
Además, el modelo SCOR nos provee de una serie de indicadores de gestión denominados KPIs (Key performance indicators), los que proveen a los procesos, medidas de desempeño en los diferentes niveles contemplados en el mismo. Estos permitirán mostrar de manera didáctica, las mejoras que se obtendrán en la cadena de abastecimiento.

4.1.2. Modelo y estructura

El Supply Chain Council (2006:2), define al SCOR como “un modelo desarrollado para describir todas las actividades que una empresa ejecuta mediante fases para satisfacer la demanda de los clientes. El modelo se organiza teniendo en cuenta los cinco procesos básicos que se llevan a cabo en la empresa: planeación, aprovisionamiento, producción, distribución y

devoluciones”. En su análisis Calderón y Lario (2005:2) concluyen que “el modelo es una herramienta de representación, análisis y configuración de cadenas de suministro que proporciona un marco único que relaciona los procesos de la empresa, los indicadores de gestión, las mejores prácticas y la reingeniería en una red unificada para facilitar la comunicación entre las diferentes organizaciones y procesos que conforman la cadena”.

Grafico 4.1 Modelo de Referencia de Operaciones en la Cadena de Suministro

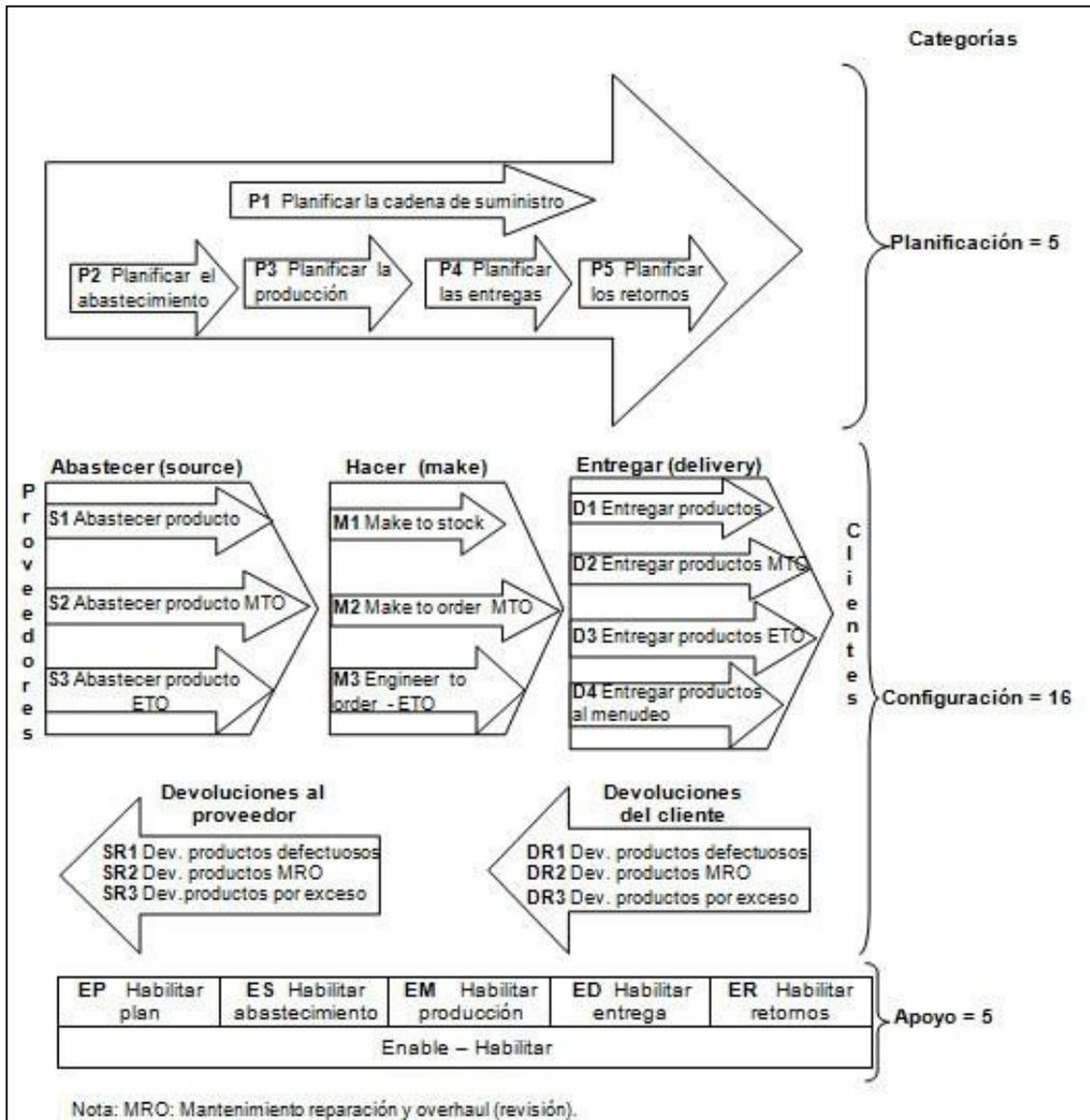


Fuente: Calderón y Lario - 2005

4.2. Configuración del Modelo SCOR

Esta configuración refleja las Categorías y los diferentes procesos por cada Nivel del Modelo Scór teórico general presentado.

Grafico 4.2 Configuración del Modelo SCOR

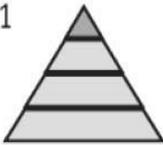
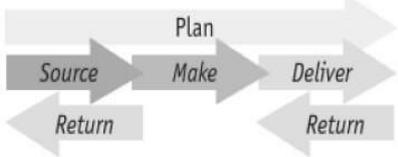
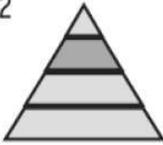
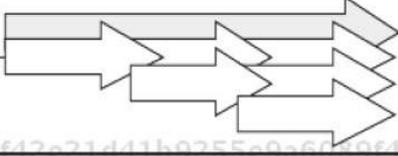
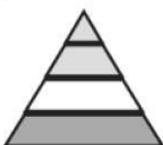
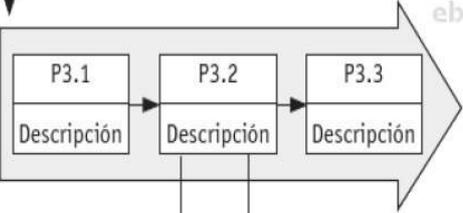
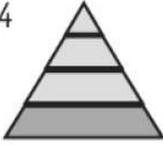
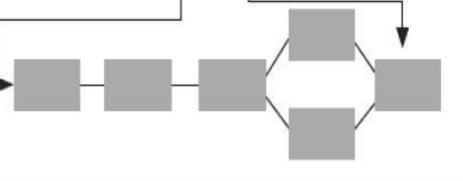


Fuente: Pires, S. y Carretero DL 2007

4.3. Niveles del Modelo SCOR

De acuerdo a Huan (2004) el modelo está enfocado en tres niveles de proceso: “Nivel 1, el cual apunta a la gerencia y sirve para tomar decisiones sobre la estrategia de la cadena; Nivel 2, que apunta a la forma de gestionar y estructurar la cadena; Nivel 3, que pone foco en cada uno de los procesos desarrollados en la cadena (Supply Chain Council, 2010). Adicionalmente, existe un Nivel 4, que corresponde al nivel en el cual la empresa interioriza las lecciones aprendidas del resto de los niveles y comienza a aplicar prácticas y métricas específicamente diseñadas para su empresa. Este nivel está excluido del alcance del modelo SCOR por ser justamente una tarea individual de cada empresa”.

Grafico 4.3 Niveles de procesos

	Niveles	Descripción	Esquema
Supply Chain Operations - Modelo de Referencia ↑ Ámbito del Proyecto ↓	1 	Nivel Superior (Tipos de Procesos)	
	2 	Nivel de Configuración (Categorías de Procesos)	
	3 	Nivel de Elementos del Proceso (Procesos Descompuestos)	
Fuera del Ámbito del Proyecto ↑	4 	Nivel de Implementación (Elementos de Procesos Descompuestos)	

Fuente: Pires, S. y Carretero D.L. (2007)

4.3.1. Nivel Superior. Tipos de proceso

“En el Nivel Superior se ven reflejados los procesos de Planeación P1 a lo largo de la cadena de suministro de la organización, Planeación P2 en la actividad de Abastecimiento -Source- relacionado con los proveedores, Planeación P3 en la actividad de Producción -Make- propia de la empresa, Planeación P4 en la actividad de Distribución – Despacho a las mesas y Delivery relacionada con los clientes y Planeación P5 en la actividad de Devolución de entregas de insumos defectuosos - Return y mermas de los productos frescos”.

Extraído de la Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia. Herrera Vidal German – Herrera Vega Juan Carlos. Modelo de referencia operacional aplicado a una empresa de servicios de mantenimiento. Año 21.No 75.2016. pág. 549

4.3.2. Nivel de configuración. Categorías de procesos

Según Patiño (2008), “en el nivel de configuración o segundo nivel, cada proceso puede ser descrito teniendo en cuenta tres tipos: (i) Planificación, en el cual se ajustan los recursos esperados para satisfacer los requerimientos de la demanda esperada, e involucran diferentes características como el balance de la demanda agregada y la cadena, la consistencia en el horizonte de planeación y el tiempo de respuesta de la cadena de suministros. (ii) Ejecución, es un proceso desencadenado por la planificación o por la actual demanda que cambia el estado de material de bienes, generalmente implica secuenciación, transformación de producto y movimiento de producto al siguiente proceso. (iii) Apoyo, es un proceso que prepara, mantiene o maneja información de los que dependen los procesos de planificación y ejecución”.

En el segundo nivel “se consideran 26 categorías procesos, que son las categorías principales que permiten configurar la cadena de prácticamente cualquier empresa, corresponden 5 a Plan, 3 a Aprovisionamiento, 3 a Manufactura, 4 a Distribución, 6 a Devolución (3 de Aprovisionamiento y 3 de Distribución), y 5 a Apoyo. Las cinco primeras son de tipo planificación, las

16 intermedias son de tipo ejecución y las 5 últimas son de tipo apoyo”. (Calderón y Lario, 2005:4).

“Las tres categorías en las que se subdividen aprovisionamiento, manufactura y distribución son fabricación contra almacén (Make-to-Stock), fabricación bajo pedido (Make-to-Order) y diseño bajo pedido (Enginer-to-Order), en la cual para efectos del Restaurant aplica Fabricación bajo pedido, pero la distribución o entrega tiene una cuarta categoría que es producto de venta al por menor (Retail Produce). Devolución (Return) a su vez tiene tres categorías: producto defectuoso, producto para mantenimiento general y reparación, y producto en exceso”. (Patiño, 2008).

En este nivel, “la cadena de suministro debe representarse usando las 26 categorías de procesos conforme a su estado actual (AS-IS), tanto geográficamente, como también con diagramas de hilos, para después establecer las especificaciones de diseño de su nueva cadena de suministros y poder reconfigurarla al estado deseado (TO BE) empleando nuevamente los dos tipos de gráficos mencionados”. (Calderón y Lario, 2005:5).

“Los indicadores de nivel 2, de igual forma contemplan los atributos del modelo SCOR, como son: (i) Fiabilidad en el Cumplimiento, (ii) Capacidad de Res- puesta, (iii) Agilidad, (iv) Costos y (v) Manejo de activos. Permitiendo realizar un diagnóstico a las métricas del Nivel 1, ayudando a identificar errores o vacíos que se presenten en el nivel anterior”.

Extraído de la Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia. Herrera Vidal German – Herrera Vega Juan Carlos. Modelo de referencia operacional aplicado a una empresa de servicios de mantenimiento. Año 21.No 75.2016. pág. 549

4.3.3. Nivel de Elementos de Procesos – Descomposición de los Procesos

En el tercer nivel “se representan los distintos procesos de la cadena de suministros de manera más detallada descomponiendo las categorías en elementos de procesos (Process elements). Es- tos se presentan en secuencia lógica (con rectángulos y flechas) con entradas (inputs) y salidas (outputs) de información y materiales. Además, en el nivel 3 se evalúa el rendimiento de

cada proceso y elemento mediante índices (Process performance metrics), de manera que se encuentren las diferencias de rendimiento entre los procesos y elementos de la cadena de suministros”. (Calderón y Lario, 2005:5).

4.4. Aplicación del Modelo SCOR a la Gestión del Restaurante “El Mirador”

De acuerdo al modelo SCOR y analizando la gestión del Restaurante se han definido cinco Macro Procesos: Planificación, Abastecimiento, Producción, Distribución y Devolución. De estos cinco macro procesos hemos determinado 21 micro procesos para los cuales diseñamos las preguntas respectivas que forman parte de la encuesta utilizada:

Tabla 4.2 Macro procesos y procesos del modelo SCOR

APLICACIÓN DEL ANÁLISIS SCOR AL RESTAURANTE EL MIRADOR	
1. PLANIFICACIÓN	
1.1	Planificación de la Cadena de Suministro
1.2.	Alinealidad entre Abastecimiento y Demanda
1.3.	Gestión de Inventarios
2. ABASTECIMIENTO	
2.1	Abastecimiento Estratégico
2.2.	Gestión Proveedores
2.3.	Compras
2.4.	Gestión de Materiales
3. PRODUCCION	
3.1	Producto
3.2.	Proceso de Producción
3.3.	Producción Esbelta
3.4.	Mantenimiento de Equipos
3.5.	Seguridad
4. DISTRIBUCION	
4.1	Gestión Pedidos
4.2.	Almacenamiento
4.3.	Transporte
4.4.	Comercio Electrónico
4.5.	Gestión Clientes
4.6.	Gestión Data del Cliente
5. DEVOLUCION	
5.1	Integración de Sistemas
5.2.	Planeamiento, Inspección y Análisis
5.3.	Transacciones Financieras

Tabla 4.3 Encuesta del Macro proceso de Planificación del modelo SCOR

Planificación

1. PLANIFICACIÓN		1.9	
1.1	Planificación de la Cadena de Suministro	SI	NO
1.1.1	<i>La responsabilidad de la gestión de la cadena de suministro está claramente definida en la organización.</i>	x	
1.1.2	<i>La empresa cuenta con un Sistema de Planificación integral relacionada con las otras áreas de la empresa</i>		x
1.1.3	<i>Se cuenta con un sistema de medición y control permanente de lo pronosticado versus ejecutado</i>	x	
1.1.4	<i>Se tiene un sistema de inteligencia de mercado que analiza en forma oportuna las necesidades de los clientes.</i>		x
1.1.5.	<i>Se cuenta con un Sistema de Administración y Gestión de Riesgos Estratégicos, Tácticos y Operativos en la empresa</i>		x
1.1.6	<i>Se cuenta con Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001-2015 y de inocuidad y de seguridad que garantice la calidad de nuestros servicios</i>		x
1.1.7.	<i>Se cuenta con herramientas cualitativas y cuantitativas para la formulación de los pronósticos</i>	x	
1.1.8	<i>La empresa tiene un Sistema de Gestión de Indicadores Logísticos que nos permite medir la medición de la cadena</i>	x	
		Puntaje del proceso	
		2.5	
1.2.	Alinealidad entre Abastecimiento y Demanda	SI	NO
1.2.1	<i>Para la elaboración del pronóstico hay una participación colaboradora de todas las áreas funcionales y stakeholders de la empresa</i>		x
1.2.2	<i>Se cuenta con un Sistema de Gestión que tenga información estructurada que vincule los procesos de la demanda, compras, producción, almacenamiento y servicio al cliente con el propósito de buscar sinergia.</i>		x
1.2.3	<i>La programación de ventas es compartida con los proveedores mediante acuerdos de comunicación</i>		x
1.2.4	<i>Se cuenta con un comité para relacionar la estrategia del negocio con el abastecimiento y la demanda del servicio.</i>		x
		Puntaje del proceso	
		0.0	
1.3.	Gestión de Inventarios	SI	NO
1.3.1	<i>Se cuenta con un Sistema de Planificación, Gestión y Control de Inventarios en la empresa</i>		x
1.3.2	<i>Existen procedimiento, manual, técnicas para medir los niveles de inventario</i>	x	
1.3.3	<i>Hay exactitud en el stock entre el sistema que se cuenta y el conteo físico</i>	x	
1.3.4.	<i>Los niveles de inventario están basados en lote económico y punto de reorden</i>		x
1.3.5.	<i>Se cuenta con un balance adecuado entre el servicio al cliente y los inventarios</i>	x	
1.3.6.	<i>Esta actualizado la categorización del inventario por activo, exceso, obsoleto</i>	x	
		Puntaje del proceso	
		3.3	

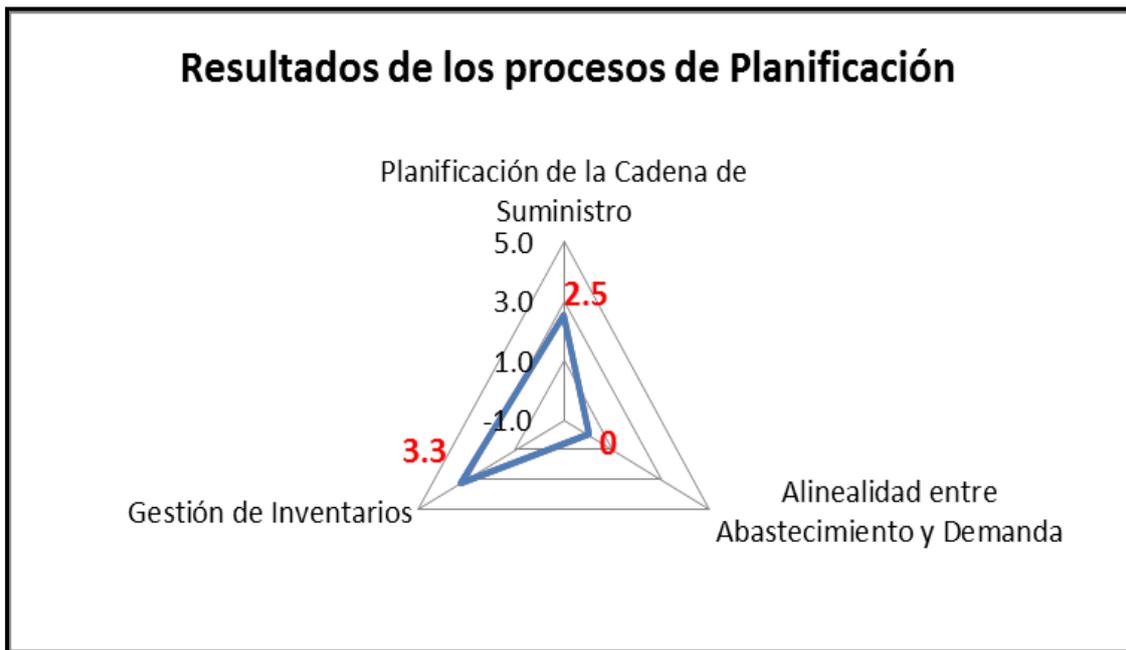
Resultados:

La gran debilidad del Macro Proceso Planificación no hay una alinealidad entre el Abastecimiento y la Demanda que se traduce en una puntuación de cero, dado que no hay ningún sistema o procedimiento que vincule la información de la demanda con la producción, logística, servicio al cliente que nos permita ms sinergia y efectividad en la cadena, alineado que no se cuenta con Sistema de Gestión de Calidad y de Administración y Gestión de Riesgos.

Tabla 4.4 Resultados de la encuesta del macro proceso de Planificación

Ítem	Macro proceso y micro procesos	puntaje
1.1	Planificación de la Cadena de Suministro	2.5
1.2	Alinealidad entre Abastecimiento y Demanda	0.0
1.3	Gestión de Inventarios	3.3
1	Planificación	1.9

Gráfico 4.4 Resultados el análisis del proceso de planificación



Abastecimiento

Tabla 4.5 Encuesta del Macro proceso de Abastecimiento del modelo SCOR

2. ABASTECIMIENTO			3.0
2.1	Abastecimiento Estratégico	SI	NO
2.1.1	<i>Se cuenta con una estrategia de abastecimiento que incluya las prioridades competitivas de calidad de material, entrega y cantidad oportuna, precios, servicio al cliente</i>		x
2.1.2	<i>La empresa tiene un sistema de auditoría pre, concurrente y post en el proceso de abastecimiento en forma permanente y aleatoria.</i>	x	
2.1.3	<i>Se tiene capital de trabajo suficiente para cubrir el abastecimiento del servicio.</i>	x	
Puntaje del proceso			3.3
2.2.	Gestión Proveedores	SI	NO
2.2.1	<i>Se tiene un Sistema de Gestión de proveedores donde se incluya Política, selección, evaluación, medición, control de proveedores</i>	x	
2.2.2	<i>Se cuenta con un catálogo de proveedores competitivos, seleccionados y validados para los productos críticos del restaurant</i>	x	
2.2.3	<i>Se cuenta con un Backup de proveedores para los productos críticos</i>	x	
Puntaje del proceso			5.0
2.3.	Compras	SI	NO
2.3.1	<i>Se cuenta con un Sistema que genere la orden de compra en forma automatizada y que esté integrado al sistema de ventas, producción, inventarios para alcanzar una sincronización entre las áreas.</i>	x	
2.3.2	<i>Se realizan compras corporativas de insumos para todos los restaurantes del Centro Naval</i>		x
2.3.3	<i>Se cuenta con un Plan de Acción para una potencial variabilidad de precios de los insumos</i>	x	
2.3.4	<i>Se cuenta con un estudio de insumos sustitutos para reemplazar a los actuales con el mismo nivel de servicio</i>	x	
Puntaje del proceso			3.8
2.4.	Gestión de Materiales	SI	NO
2.4.1	<i>La empresa cuenta con un Programa de Mejoramiento Continuo en el proceso de gestión de materiales con la finalidad de buscar la excelencia</i>	x	
2.4.2	<i>El personal de logística está capacitado en técnicas de negociación y administración de contratos</i>	x	
2.4.3	<i>Hay una relación directa entre la demanda y la compra de sus insumos</i>	x	
2.4.4	<i>Se cuenta con un Sistema de Medición y Desempeño para la Gestión de Materiales</i>	x	
Puntaje del proceso			5.0

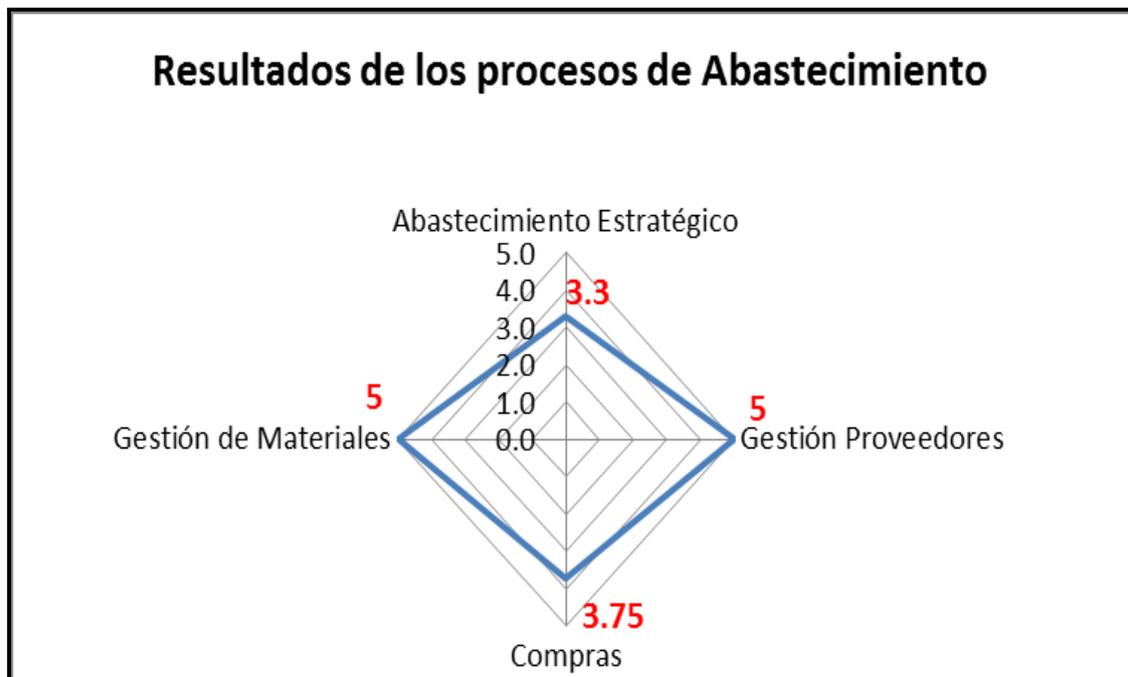
Resultados:

En términos generales el Macro Proceso de Abastecimiento está en equilibrio y con una buena gestión en lo que respecta a la Gestión de Proveedores y Materiales, sin embargo hay que considerar que el ratio insumo/ventas marca 35% a 40% por arriba del estándar que es de 30%, así como no se cuenta con una Estrategia de Abastecimiento integral y compras en escala a nivel de todos los restaurant del Centro Naval que nos permitiría generar ahorros por volumen. Sin embargo es importante precisar dado que el sistema de producción es a pedido las compras guardan una relación directa con el Plan de Producción y por ende es difícil sobredimensionamiento y rotura de stock.

Tabla 4.6 Resultados de la encuesta del macro proceso de Abastecimiento

Ítem	Macro proceso y micro procesos	puntaje
2.1	Abastecimiento Estratégico	3.3
2.2	Gestión Proveedores	5.0
2.3	Compras	3.8
2.4	Gestión de Materiales	5.0
2	Abastecimiento	4.3

Gráfico 4.5 Resultados el análisis del proceso de abastecimiento



Producción

Tabla 4.7 Resultados de la encuesta del macro proceso de Producción

3. PRODUCCION			3.6	
3.1	Producto	SI	NO	
3.1.1	<i>Para el diseño de nuevos productos se cuenta con la participación activa de nuestros clientes o análisis de benchmarking.</i>	x		
3.1.2	<i>Se cuenta con herramientas como inteligencia de negocios, big data para identificar las necesidades y preferencias de nuestro consumidor</i>		x	
3.1.3	<i>La empresa tiene una política de Innovación & Creatividad para el diseño de nuevos productos y mejora de los procesos</i>		x	
3.1.4	<i>Se formula un análisis y estrategia de precios para la fijación de los mismos</i>	x		
		Puntaje del proceso		2.5
3.2.	Proceso de Producción	SI	NO	
3.2.1.	<i>El restaurant trabaja con una frecuencia alta a plena capacidad de producción de diseño</i>	x		
3.2.2	<i>El sistema de producción es a pedido y pull y cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo e implementación eficiente del mismo.</i>	x		
3.2.3	<i>El tiempo de ciclo estándar del proceso de elaboración de cada plato varía considerablemente con el tiempo real</i>		x	
3.2.4.	<i>Se cuenta con los procesos debidamente estandarizados con sus respectivos procedimientos, diagramas de flujos, tiempos estándar de ciclo de producción actualizados</i>	x		
		Puntaje del proceso		3.8
3.3.	Producción Esbelta	SI	NO	
3.3.1.	<i>El restaurant tiene capacidad de respuesta en cuanto a incremento de demanda manteniendo su mismo nivel de servicio</i>	x		
3.3.2	<i>Se aplica la filosofía y gestión del LEAN Manufacturing en la empresa</i>		x	
3.3.3	<i>Se cuenta con una Programación Flexible para satisfacer la variabilidad de la demanda</i>	x		
		Puntaje del proceso		3.3
3.4.	Mantenimiento de Equipos	SI	NO	
3.4.1.	<i>Se cuenta con un Plan de Mantenimiento Preventivo de los equipos</i>	x		
3.4.2	<i>Se tiene tercerizado en forma total el mantenimiento de los equipos y de las instalaciones.</i>	x		
3.4.3	<i>Los equipos de refrigeración y las cocinas están con un mantenimiento vigente y actualizado</i>	x		
		Puntaje del proceso		5.0
3.5.	Seguridad	SI	NO	
3.5.1.	<i>Cuenta con certificación internacional de seguridad OSHA y otros como seguridad y salud de las personas</i>		x	
3.5.2	<i>Se tiene programas de capacitación en seguridad, casos de alarma para casos de emergencia, dado que las instalaciones están frente al litoral.</i>	x		
3.5.3	<i>Se cuenta con un Plan de Seguridad Integral para las instalaciones</i>	x		
		Puntaje del proceso		3.3

Resultados:

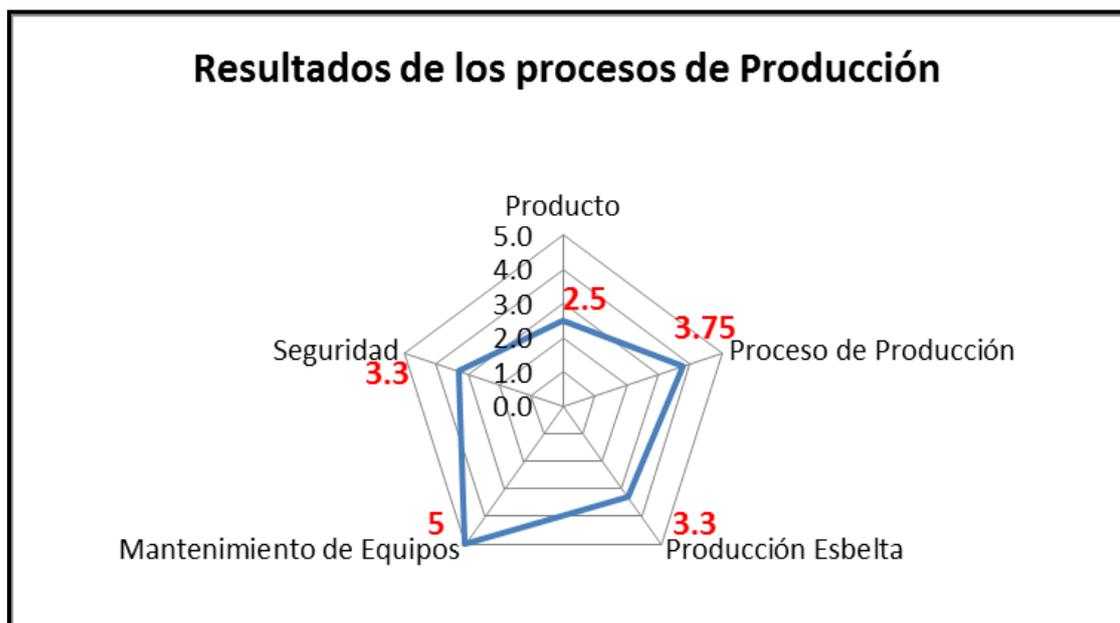
En términos generales la producción esta equilibrada, sin embargo se muestra que tenemos una eficiencia es del 30% e índice de utilización del 25% aproximadamente, así como considerando que en demanda alta el tiempo de espera para ingresar a una mesa es de 30 minutos, tenemos limitaciones en nuestra capacidad de respuesta para revertir esta situación y esto se traduce que no aplicamos herramientas de LEAN Manufacturing.

Por otro lado en el desarrollo de nuevos productos no se cuenta con estudio de mercado o innovación y creatividad permanente que responda a los gustos y preferencias de nuestros clientes. Los tiempos de preparación de la comida cuyo estándar es de 15 minutos están en niveles adecuados, esto debido a un buen manejo del proceso de porcionamiento que hace que más rápido y confiable dicho proceso.

Tabla 4.8 Resultados de la encuesta del macro proceso de Producción

Ítem	Macro proceso y micro procesos	Puntaje
3.1	Producto	2.5
3.2	Proceso de Producción	3.8
3.3	Producción Esbelta	3.3
3.4	Mantenimiento de Equipos	5.0
3.5	Seguridad	3.3
3	Producción	3.6

Gráfico 4.6 Resultados el análisis del proceso de producción



Distribución

Tabla 4.9 Encuesta del Macro proceso de Distribución del modelo SCOR

4. DISTRIBUCION			2.8
4.1	Gestión Pedidos	SI	NO
4.1.1	Se cuenta con un sistema de gestión de pedidos que nos permita atender en forma permanente a nuestros clientes en los tiempos estándares establecidos	x	
4.1.2	Los pedidos atendidos están dentro de los márgenes de los estándares establecidos por la organización	x	
Puntaje del proceso			5.0
4.2	Almacenamiento	SI	NO
4.2.1	Los espacios y equipos físicos para el almacenamiento de productos frescos y secos están en óptimas condiciones	x	
4.2.2	La distribución de los materiales en el almacén toma como base la frecuencia de salida y por ende tiene una ubicación óptima	x	
Puntaje del proceso			5.0
4.3	Transporte	SI	NO
4.3.1	El transporte está totalmente tercerizado para las actividades como compra de insumos y delivery		x
4.3.2	Se cuenta con equipos de transporte adecuados para el traslado de los productos dentro de las instalaciones.	x	
Puntaje del proceso			2.5
4.4	Comercio Electrónico	SI	NO
4.4.1	Se cuenta con Sistema de Comercio Electrónico donde esté integrada la reserva, pedido, cancelación del servicio y en el caso del servicio de delivery.		x
4.4.2	La empresa cuenta con una política de transformación digital aprobada	x	
Puntaje del proceso			2.5
4.5	Gestión Clientes	SI	NO
4.5.1	Se tiene un sistema de monitoreo, retroalimentación y seguimiento de las potenciales quejas de nuestros clientes		x
4.5.2	Se cuenta con personal capacitado en temas de prestar un servicio de atención al cliente adecuado	x	
4.5.3	Se tiene un sistema de servicio post venta adecuado		x
Puntaje del proceso			1.7
4.6	Gestión Data del Cliente	SI	NO
4.6.1	Se cuenta con herramientas, procedimientos y equipos para gestionar la data de los clientes y de esta manera conocer los gustos y preferencias de mis clientes		x
4.6.2	Se cuenta con una base de datos de nuestros clientes donde se registra el consumo, frecuencia y facturación de cada uno de ellos en un periodo determinado		x
Puntaje del proceso			0.0

Resultados:

La mayor debilidad está en la Gestión de la Data de nuestros clientes, donde no explotamos dicha información para identificar las necesidades y preferencias de nuestros consumidores, así como en el servicio post venta para hacer un control, seguimiento y

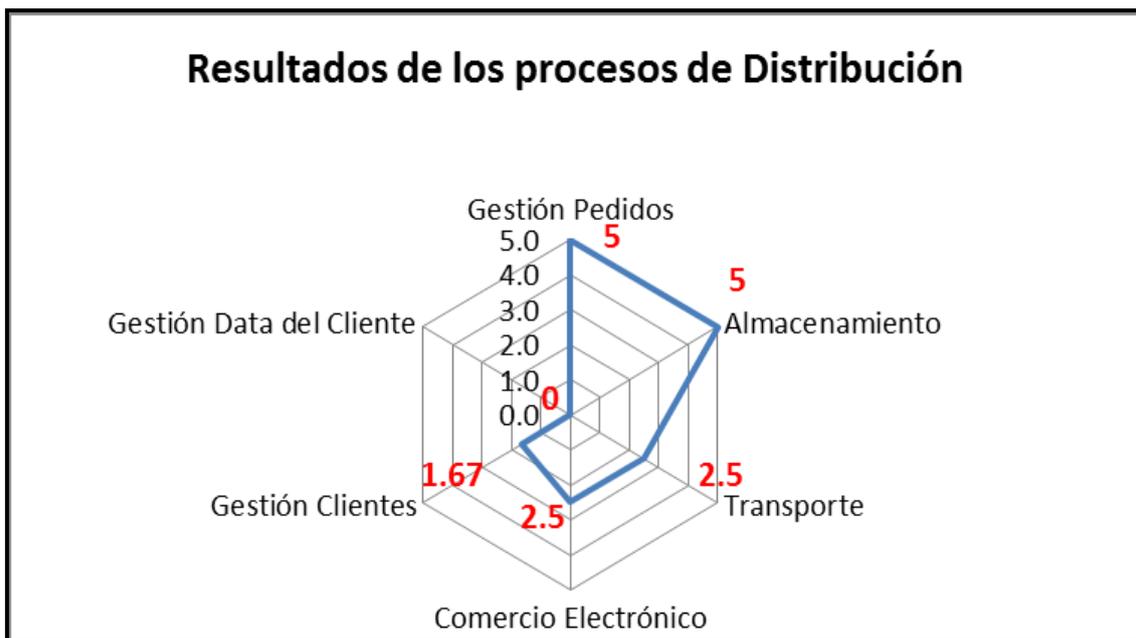
monitoreo de los mismos en sus reclamos, atención e identificar cuáles son nuestras debilidades y de qué manera podríamos ofrecer un mejor servicio.

Por otro lado no se cuenta con sistema de comercio electrónico que integre los diferentes sistemas funcionales para brindar un servicio más rápido y cómodo a nuestros consumidores

Tabla 4.10 Resultados de la encuesta del macro proceso de Distribución

Ítem	Macro proceso y micro procesos	Puntaje
4.1	Gestión Pedidos	5.0
4.2	Almacenamiento	5.0
4.3	Transporte	2.5
4.4	Comercio Electrónico	2.5
4.5	Gestión Clientes	1.7
4.6	Gestión Data del Cliente	0.0
4	Distribución	2.8

Gráfico 4.7 Resultados el análisis del proceso de distribución



Devolución

Tabla 4.11 Encuesta del Macro proceso de Devolución del modelo SCOR

5. DEVOLUCION			0.6
5.1	Integración de Sistemas	SI	NO
5.1.1	<i>Se cuenta con un Sistema de Gestión de Devolución, procedimientos, normas y anexos</i>		x
5.1.2	<i>El Sistema de Devolución esta interconectado con el sistema de adquisición de la empresa</i>		x
Puntaje del proceso			0.0
5.2.	Planeamiento, Inspección y Análisis	SI	NO
5.2.1.	<i>Hay un responsable en el proceso de devolución de los insumos</i>	x	
5.2.2	<i>Se cuenta con un Plan de Devolución basado en el conocimiento de los insumos y acciones del cliente</i>		x
5.2.3	<i>Se cuenta con cantidades considerables de mermas de los productos frescos</i>		x
5.2.4	<i>Se conoce si de las mermas se pueden reutilizar en nuevos platos</i>	x	
Puntaje del proceso			2.5
5.3.	Transacciones Financieras	SI	NO
5.3.1.	<i>Se realiza un análisis de costo beneficio para determinar la devolución de los insumos</i>		x
Puntaje del proceso			0.0

Resultados:

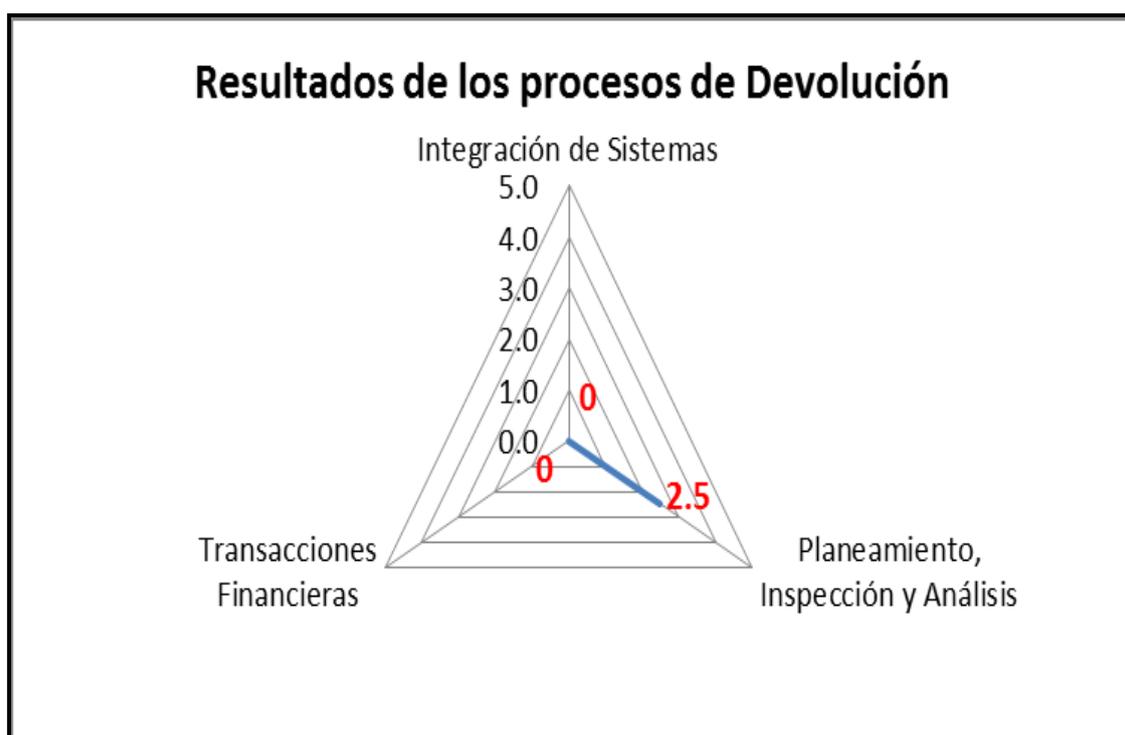
Lo resaltante de dicho macro proceso de Devoluciones está en el uso potencial de mermas de productos frescos y en no contar con un análisis de beneficio costo al respecto

Tabla 4.12 Resultados de la encuesta del macro proceso de Devolución

Ítem	Macro proceso y micro procesos	Puntaje
------	--------------------------------	---------

5.1	Integración de Sistemas	0.0
5.2	Planeamiento, Inspección y Análisis	2.5
5.3	Transacciones Financieras	0.0
5	Devolución	0.6

Gráfico 4.8 Resultados el análisis del proceso de devolución



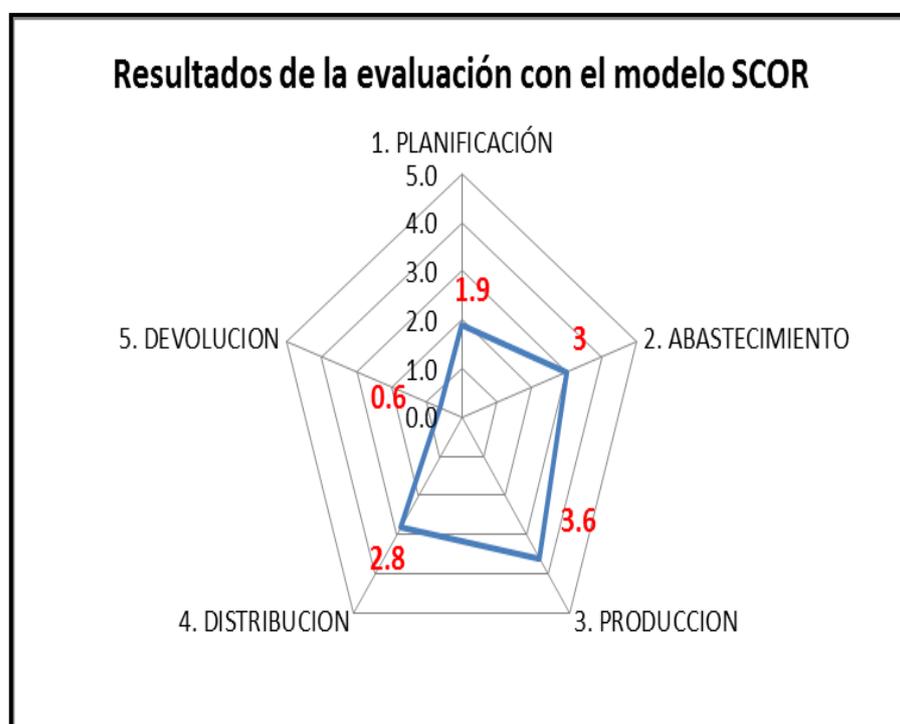
4.5. Resultados de la aplicación del Modelo SCOR

En términos generales el Modelo SCOR nos ha permitido identificar ciertas brechas en el aspecto de planificación integral e integrada con las diferentes áreas de la empresa y en la gestión de indicadores de desempeño, así mismo contamos con una gestión de proveedores tradicional donde no se mira a dicho stakeholders como socio estratégico del restaurant. Por otro lado no se practica la filosofía de Lean Manufacturing para mejorar la eficiencia y eficacia de la cadena lo que se traduce que el ratio insumo/ventas este de 10 a 15 puntos porcentuales por arriba del estándar y un exceso en los tiempos de espera de los comensales.

Tabla 4.13 Resultados de la aplicación del Modelo SCOR

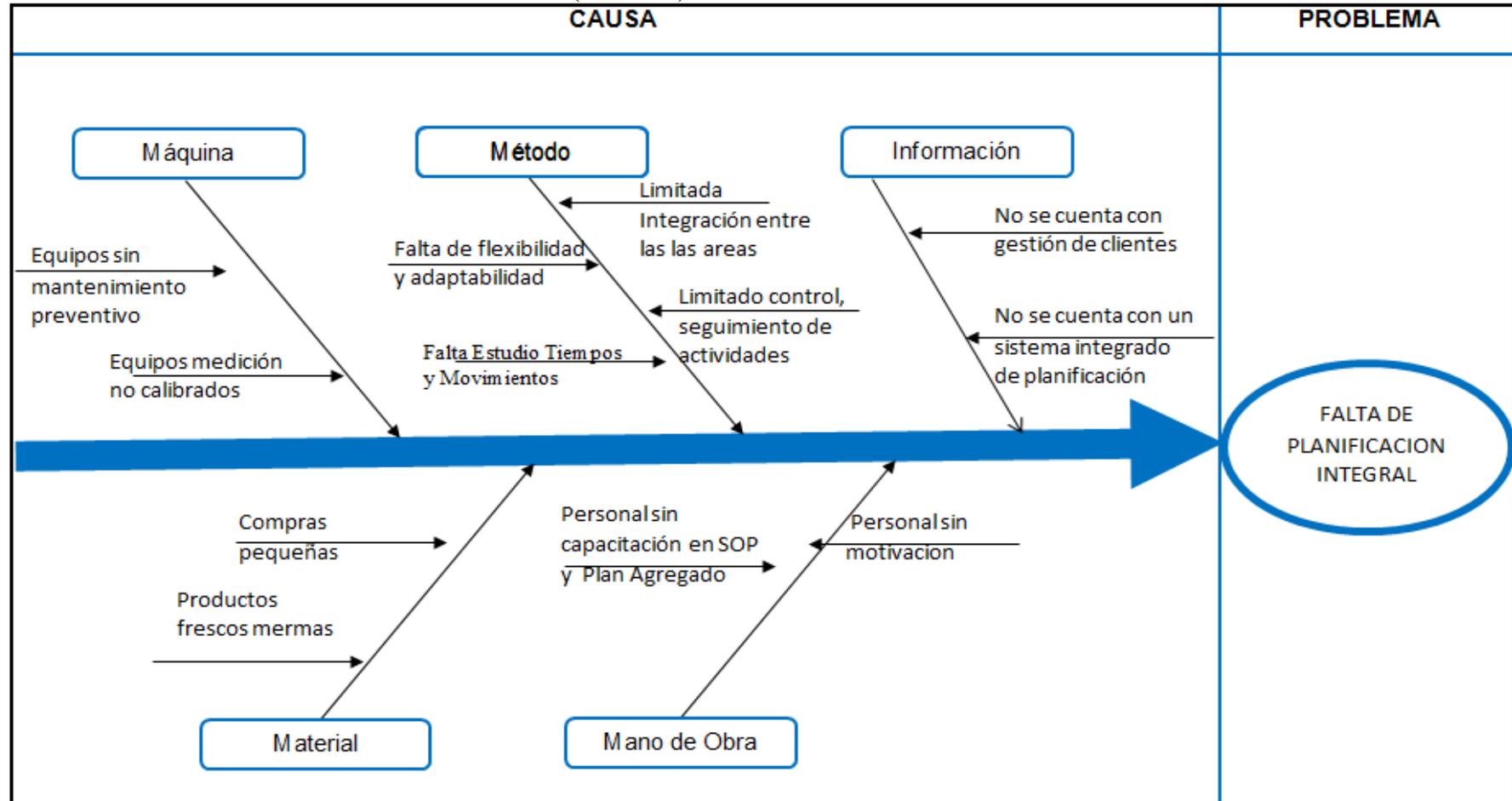
Macro Proceso	Puntaje
1. Planificación	1.9
2. Abastecimiento	3.0
3. Producción	3.6
4. Distribución	2.8
5. Devolución	0.6

Grafico 4.9 Resultados de la evaluación del Modelo SCOR



4.6 Análisis de las causas de los problemas

Grafico 4.10 Análisis de la causa de los Problemas (Ishikawa)



Fuente: Elaboración propia

4.7. Indicadores Teóricos del Modelo SCOR por Niveles

Tabla 4.14 Indicadores teóricos del Modelo SCOR

Descripción General Teórica del SCOR de los indicadores de gestión del nivel I

Indicador	Definición	Medición
Fiabilidad	Mide el desempeño de la cadena de suministros en el proceso de entrega de acuerdo a las condiciones aptas, con la calidad requerida, con la documentación e información pertinente.	Cumplimiento de entrega de servicios.
Velocidad de Atención	Se refiere a la velocidad con la cual la cadena de suministros provee bienes o servicios a los clientes.	Ciclo de tiempo de cumplimiento de una entrega de servicios.
Costos	Hace referencia a los costos asociados a la operación y gestión de la cadena de suministros.	Costo total de gestión de la cadena de suministros.
Gestión de activos	Miden la efectividad financiera de la CS, el manejo que se le da a los activos fijos al capital de trabajo.	Retorno de los activos fijos de la cadena de suministro.

Fuente: Revista Venezolana Gerencia - Universidad del Zulia

4.7.1. Los atributos de rendimiento

Pacheco (2011), indica que “es un conjunto de métricas usadas para desarrollar una estrategia. Menciona que hay 5 atributos básicos:

- **Fiabilidad.** Permite ejecutar los procesos, de acuerdo a lo planeado, y tiene las siguientes métricas: En hora; cantidad de productos; especificaciones técnicas acordadas con el cliente. Su atributo está enfocado en él.
- **Capacidad de respuesta.** Se detalla el tiempo en la que se ejecutan las tareas, es imprescindible para lograr la fiabilidad. Un indicador es la elaboración de pedidos. Enfocado en el cliente.
- **Agilidad.** Lo primordial es contar con un plan de contingencia o alternativo teniendo en cuentas las variables exógenas que se pueden presentar y revertir dicha situación, tal es el caso de aumentos o disminución de la demanda, proveedores que cambian de giro, desastres naturales, conflictos sociales y bloqueo de carreteras, alza del dólar, cambio en las normativas laborales, económicas, entre otros. Los indicadores son la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios. También se centra en el cliente.
- **Costos.** En la cual se describen los costos de operación de todo el proceso (mano de obra, materiales, fletes y otros). Los indicadores son el costo de los bienes vendidos y de la cadena de suministro. Es un atributo centrado internamente.
- **Gestión de activos.** Capacidad de optimizar eficiente los activos. Incluye la reducción de inventarios. Las métricas son: días de inventario de la oferta y su capacidad de utilización”.

Extraído de la Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia. Herrera Vidal German – Herrera Vega Juan Carlos. Modelo de referencia operacional aplicado a una empresa de servicios de mantenimiento. Año 21.No 75.2016. pág. 549 - 571

4.7.2. Indicador Nivel I del Restaurant “El Mirador”

Tabla 4.15 Indicador Nivel I del Restaurant El Mirador

Atributos de desempeño	Definición del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida
Confiabilidad de la cadena de suministro.	Cumplimiento del servicio perfecto del pedido a la mesa	No Pedidos perfectos totales / Número total de Pedidos.	%
Capacidad de respuesta de la cadena de suministro.	Tiempo de ciclo promedio para el cumplimiento de pedidos.	Suma de los tiempos de ciclo reales para todos los pedidos entregados / Número total de pedidos entregados.	Minutos/pedidos
Agilidad de la cadena de suministro.	Flexibilidad de la cadena de suministro modificada.	Rentabilidad Marginal/ Inversión Adicional	%
Costos de la cadena de suministro.	Costo de la gestión de la cadena de suministro.	Costo de planeación + Costo abastecimiento + Costo de producción + Costo de distribución + Costo reverso	S/. / plato servido
Administración de activos de la cadena de suministro.	Tiempo de ciclo de efectivo a efectivo.	Días de inventario de suministro + días de cuentas por cobrar + días de cuentas por pagar.	Número de Días

Fuente: Rander B. Heizer J. 2014. Elaboración Propia

4.7.3. Indicador de I Nivel con Metas para el Restaurant “El Mirador”

Tabla 4.16 Indicador de Nivel I con Metas del Restaurant El Mirador

Indicador Nombre	Unidad Medida	Actual 2019	Meta 2019	Meta 2020
Cumplimiento del servicio perfecto del pedido a la mesa	%	93	98	100
Tiempo de ciclo promedio para el cumplimiento de pedidos.	Minutos /pedido	15	12	12
Flexibilidad de la cadena de suministro modificada.	%	90	95	100
Costo de planeación + Costo abastecimiento + Costo de producción + Costo de distribución + Costo reverso	S. por plato servido	15	13	10
Tiempo de ciclo de efectivo a efectivo	No de dias	3	2	2

4.7.4. Índice de utilización de la capacidad instalada del Restaurant “El Mirador”

Para calcular el índice de utilización de la capacidad instalada del restaurante primero debemos calcular la capacidad de atención diaria de clientes, la cual haya al multiplicar la cantidad de asientos disponibles por las horas de atención luego dividimos el producto resultante entre el tiempo promedio por comensal. En el siguiente cuadro se muestran los datos obtenidos del restaurante y los resultados de cálculo:

Tabla 4.17 Datos del Restaurante El Mirador

Descripción	Cantidad	unidad
Cantidad de mesas	32.00	und
Cantidad de sillas	170.00	und
horas de servicio diarias (11am - 04pm)	5.00	horas
horas de servicio semanal (11am - 04pm)	35.00	horas
horas de servicio mensual (11am - 04pm)	152.00	horas
Tiempo promedio por comensal	1.50	horas
CAPACIDAD DE ATENCIÓN DIARIA	567.00	clientes

De esta manera encontramos que la cantidad de clientes que puede atender en un día el restaurante es de 567 clientes.

Del trabajo de investigación se encontró que durante el año 2017 se sirvieron 56,784 platos los cuales infieren que asistieron un total de 48,059 clientes al restaurante. Entonces el índice de utilización sería el siguiente:

Tabla 4.18 Índice de utilización de capacidad instalada

Descripción	Cantidad	unidad
Capacidad de atención diaria	567	clientes
Cantidad de clientes atendidos al año	48,059	clientes
Cantidad de clientes atendidos diario	132	clientes
Índice de utilización	23%	

El índice de utilización del restaurante resulta ser de 23% lo cual es bastante bajo.

4.7.5. Índice de eficiencia del Restaurant “El Mirador”

Para calcular el índice de eficiencia se necesita determinar la capacidad efectiva de atención del restaurante para lo cual asumimos como tiempo promedio en el que permanece un asiento disponible hasta que llega a el siguiente comensal a ocuparlo de 30 minutos. Con este supuesto y tomando los datos de cálculo tomados en el trabajo de investigación tenemos:

Tabla 4.19 Datos del Restaurante El Mirador

Descripción	Cantidad	unidad
Cantidad de mesas	32.00	und
Cantidad de sillas	170.00	und
horas de servicio diarias (11am - 04pm)	5.00	horas
horas de servicio semanal (11am - 04pm)	35.00	horas
horas de servicio mensual (11am - 04pm)	152.00	horas
Tiempo promedio por comensal	1.50	horas
Tiempo promedio de no uso de un asiento	0.50	horas
Capacidad de atención diaria efectiva	425	clientes

Ahora, dividimos la cantidad promedio de clientes diarios atendidos durante el año 2017 entre la capacidad de atención diaria efectiva que acabamos de calcular para determinar el índice de eficiencia. Así tenemos:

Tabla 4.20 Índice de eficiencia del restaurante El Mirador

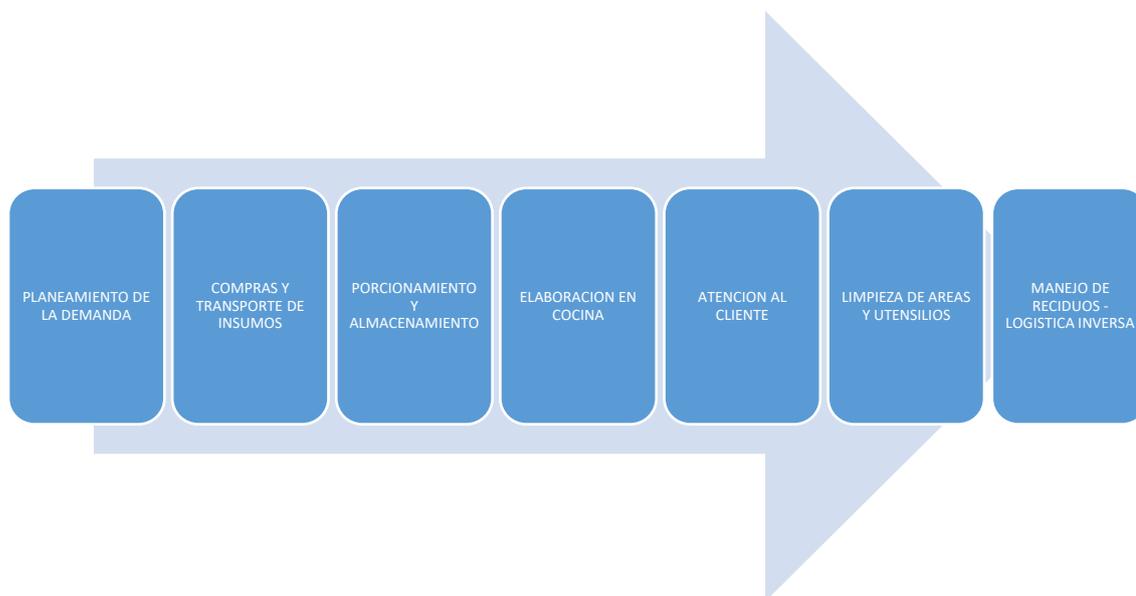
Descripción	Cantidad	unidad
Capacidad de atención diaria efectiva	425	clientes
Cantidad de clientes atendidos al año	48,059	clientes
Cantidad de clientes atendidos diario	132	clientes
Índice de eficiencia	31%	

El índice de eficiencia del restaurante resulta ser de 31% lo cual es bastante bajo. Es de notar que este cálculo depende críticamente del tiempo promedio de no uso de un asiento el cual estamos asumiendo como de 30 minutos.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

5.1 Diseño y Redefinición de la Cadena de Suministro

Grafica 5.1 Nueva propuesta de Cadena de Suministro



Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Planeamiento de la demanda

Se propone realizar un pronóstico de la demanda por cada insumo, principalmente de los insumos críticos como son los productos cárnicos (pescado, carne, pollo y mariscos); basándonos en data de los últimos 3 años y teniendo en cuenta la estacionalidad de estos insumos.

Al respecto, esto permitirá contar con un inventario más exacto de los insumos cárnicos o congelados, logrando realizar compras más inteligentes de insumos y que los equipos de frio trabajen a una regular capacidad, sin necesidad de forzarlos deviniendo en su avería por uso.

Al mismo tiempo, para el caso de los víveres frescos y secos, permitirá también realizar compras inteligentes y buscan productos alternativos en caso

de escasez; de igual forma se optimizaran los espacios en los almacenes y cocina, permitiendo un mejor proceso de porcionamiento.

5.1.2 Compras y transporte de insumos

En el proceso de compras se continuará evaluando a los proveedores de acuerdo a su propuesta calidad / precio, priorizando siempre la calidad por encima del precio del insumo; para lo cual, la oficina de logística deberá tener un reporte actualizados de los precios de los insumos en el mercado, y estar atenta a alguna nueva propuesta que convenga como nuevo proveedor.

También, se continuará trabajando con proveedores que realizan la entrega de insumos en la sede, siempre y cuando el recargo del costo de transporte no repercuta de manera significativa los costos de los insumos. De igual forma, el personal encargado de compras debe continuar su búsqueda de mejores precios en los mercados de abastos, manteniendo contacto permanente con los proveedores mediante los canales más rápidos y efectivos. Para tal fin, deberá tener el apoyo de la movilidad de la sede, lo cual no significara un mayor gasto para el negocio del restaurante.

5.1.3 Porcionamiento y almacenamiento

En el proceso de porcionamiento se continuara con lo establecido, elaborando porciones medidas para cada plato, principalmente de los insumos cárnicos que son los que tienen más alto costo. En adición se evaluara hacer uso de las mermas del insumo pescado, el cual significa el 50 por ciento del total de la compra; desechando la cabeza, cola y partes óseas de pescado; se propondrá elaborar platos alternativos (carne negra del pescado), a precios económicos con la finalidad de obtener alguna rentabilidad de este insumo que antes era desechado.

Asimismo, en el proceso de almacenamiento, se realizara este proceso de acuerdo a la familia de insumos, con la finalidad que no adquieran

propiedades (olores y sabores) de otros insumos; es decir, separar dentro de los equipos de frío los cárnicos como pescado de las carnes de res y del pollo.

5.1.4 Elaboración en cocina

Este proceso deberá ser monitoreado por el chef del cada restaurante, haciendo uso de la herramienta “chef control” del software de gestión de restaurantes, el cual permite visualizar los tiempos de pedido, elaboración y servicio en mesa a manera de semaforización, siendo el tiempo óptimo de servicio en 12 minutos.

Asimismo, el chef deberá controlar el flujo y orden de pedidos de acuerdo a lo solicitado por los mozos a través de los monitores del sistema de gestión, con la finalidad de que no haya errores en los tiempos de servicio.

Además, dividirá la cocina de acuerdo a la naturaleza del plato, un sector para el área de platos calientes, donde se encontrara el horno, freidoras, gratinadoras y sartenes; y otro sector para el área de platos fríos, que deberá contar con equipos para el mantenimiento óptimo de la temperatura de los insumos, siendo esto último de vital importancia para retardar el tiempo de descomposición de los insumos servidos sin pasar por el procedimiento de cocción.

5.1.5 Atención al cliente

Este es uno de los principales procesos dentro de los restaurantes, ya que es la carta de presentación del mismo. Por tal motivo, el personal que se encuentre involucrado en la atención al cliente deberá esmerar su presentación personal como verbal, teniendo un protocolo de bienvenida para los comensales, recomendaciones de platos y maridajes, así también, conocer los insumos de cada plato.

Por otra parte, hoy en día es necesario que el personal de atención al cliente consulte siempre a los comensales si alguno tiene algún tipo de alergia

a algún insumo, esto debido a que en este ambiente donde el cliente llega a disfrutar de un buen momento, no es deseable un suceso de intoxicación por alguna alergia no expresada anteriormente.

De igual manera, deberán ser capacitados permanentemente con los procedimientos de etiqueta formal y ensayar protocolos de contingencias como devolución de platos, sugiriendo el cambio de los mismos, u ofreciendo alguna otra opción de acuerdo al gusto del cliente.

5.1.6 Limpieza de áreas y utensilios

Este proceso será cubierto por una persona a exclusividad en cada área del restaurante (cocina, pastelería y bar), realizándose de manera tecnificada a través de un lavador automático de platos para el caso de la cocina, haciendo uso de productos químicos que no afecten la salud y teniendo especial cuidado en no romper el menaje, para no generar gastos innecesarios.

Luego de este proceso, la menajería deberá pasar por un proceso de control de calidad por parte del jefe de salón o maître, esto con la finalidad de evitar que posteriormente se pueda presentar al cliente menaje defectuoso como platos quiñados, vasos rajados o mal lavados.

5.1.7 Manejo de residuos

En el proceso de manejo de residuos como ya se ha mencionado anteriormente se ha propuesto hacer uso de parte de la merma del cárnico pescado, esto debido a que el porcentaje actual de merma es elevado (50%); y a través de este procedimiento conseguir un ingreso adicional para el negocio.

Por otra parte se contempla que los desechos sean clasificados de acuerdo a las normas vigentes sobre reciclaje y evaluar la posibilidad de que los desechos orgánicos sean vendidos o donados a clientes que hacen uso de estas mermas para otros tipos de negocios.

5.2 Sistema de producción bajo pedido

El Restaurant “El Mirador” describe un sistema de producción bajo pedido. Se realiza después de haber recibido el pedido o encargo de sus clientes (comensales). Luego de tomado el pedido se elabora el plato para cumplir con el comensal. En el caso, la producción se hace por unidades o por pequeñas cantidades, cada plato a su tiempo. El proceso productivo es poco estandarizado y automatizado. Los trabajadores utilizan diversos insumos y técnicas de acuerdo al pedido solicitado. La producción unitaria requiere habilidades manuales de los trabajadores e involucra la mano de obra intensiva, es decir, mucha mano de obra y mucha actividad artesanal.

Características:

- Cada plato es único
- Cada plato exige una variedad de insumos y forma de preparación
- Cada plato exige personal capacitado para su elaboración
- Cada plato tiene un tiempo definido de preparación

Factores:

- Listado de todos los insumos necesarios para elaborar platos encomendados
- Preparación detallada de cada plato a realizar
- Un plan detallado, que indique horario que deberá cumplir el personal, así mismo, cuando cada insumo deberá estar disponible para poder ser utilizado.

Ventajas:

- El trabajo es generalmente de alta calidad
- Se consigue un alto nivel de personalización al cumplir los requisitos indicados por el comensal
- Mayor flexibilidad, especialmente cuando se compara con la producción en masa
- Los trabajadores se motivan más fácilmente debido a la naturaleza experta del trabajo que están realizando
- No se genera excedentes de stock

Desventajas:

- Un costo de producción más alto
- Se requiere el uso de personal capacitado (comparado con los trabajos repetitivos y poco calificados de la producción en masa)
- Mayor lentitud comparada con otros sistemas, como los de producción por lotes y producción en masa. Periodo de entrega más largo.

Otras empresas en que se aplica este sistema:

- Molino arroz
- Industria textil
- Panaderías
- Carpinterías
- Banquetes y casas de eventos

5.3 Implementación de Sales and Operation Planning (S&OP):

El SOP es el proceso que permite alinear los procesos productivos a lo largo de la cadena de suministro con las estrategias que se diseñan y eligen para asegurar (o reducir al mínimo la posibilidad de fracaso) la obtención de los resultados operativos deseados. Algunos diccionarios definen el SOP como “el proceso con el cual reunimos todos los planes para el negocio: clientes, ventas, mercadeo, desarrollo, producción, abastecimiento y finanzas en un solo conjunto integrado de planes. Es realizado por lo menos una vez al mes y es revisado por la gerencia en un nivel agregado (familia de productos). El proceso de reconciliar todos los planes del suministro, demanda y producto nuevo. Es el enunciado definitivo de los planes de la compañía para el plazo cercano e intermedio abarcando un horizonte suficiente para planear los recursos y apoyar el proceso de planeación anual del negocio. Ejecutado apropiadamente el SOP vincula los planes estratégicos con la ejecución y revisa las medidas de desempeño para el mejoramiento continuo”.

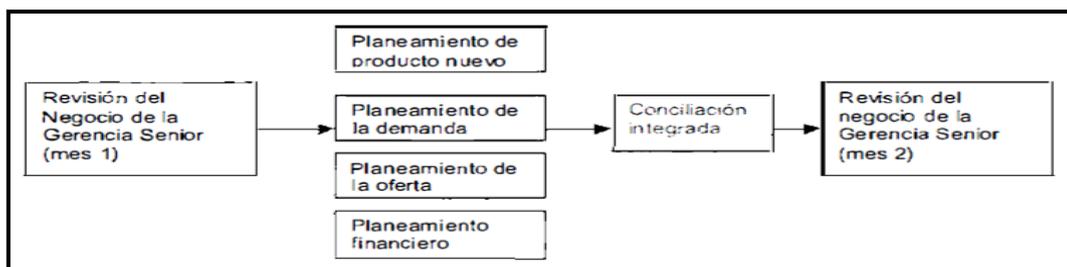
Al respecto, cuando se utiliza de esta manera SOP se convierte en proceso que proporciona a la gerencia la capacidad para dirigir estratégicamente el negocio para

conseguir una ventaja competitiva al integrar los planes de mercadeo enfocados en el cliente para los productos nuevos y existentes con la gerencia de la cadena de suministro. SOP es un proceso de personas respaldado por la información.

De ahí que, las compañías que han implementado SOP antes o al inicio de su implementación ERP logran más éxito que aquellos que no lo hicieron. Sin embargo dado que no existe ningún software estándar, cada compañía debe desarrollar su propio proceso para adecuarse a sus necesidades individuales. Desafortunadamente, la gerencia muchas veces piensa que con su nuevo sistema ERP está obteniendo una solución completa, sin darse cuenta cuánto trabajo falta para integrar el SOP con el nuevo sistema.

En efecto, las buenas noticias son que los sistemas ERP y de cadena de abastecimiento proporcionan los mecanismos bases requeridos por SOP. Para respaldar el proceso SOP con frecuencia las compañías utilizan una combinación de hojas de cálculo Excel, bases de datos y sistemas personalizados para organizar la información. Ellos descargan datos de sus sistemas ERP y sus sistemas antiguos, y establecen una base de datos SOP para respaldar el proceso.

Grafica 5.2 Proceso de Sales and Operation Planning



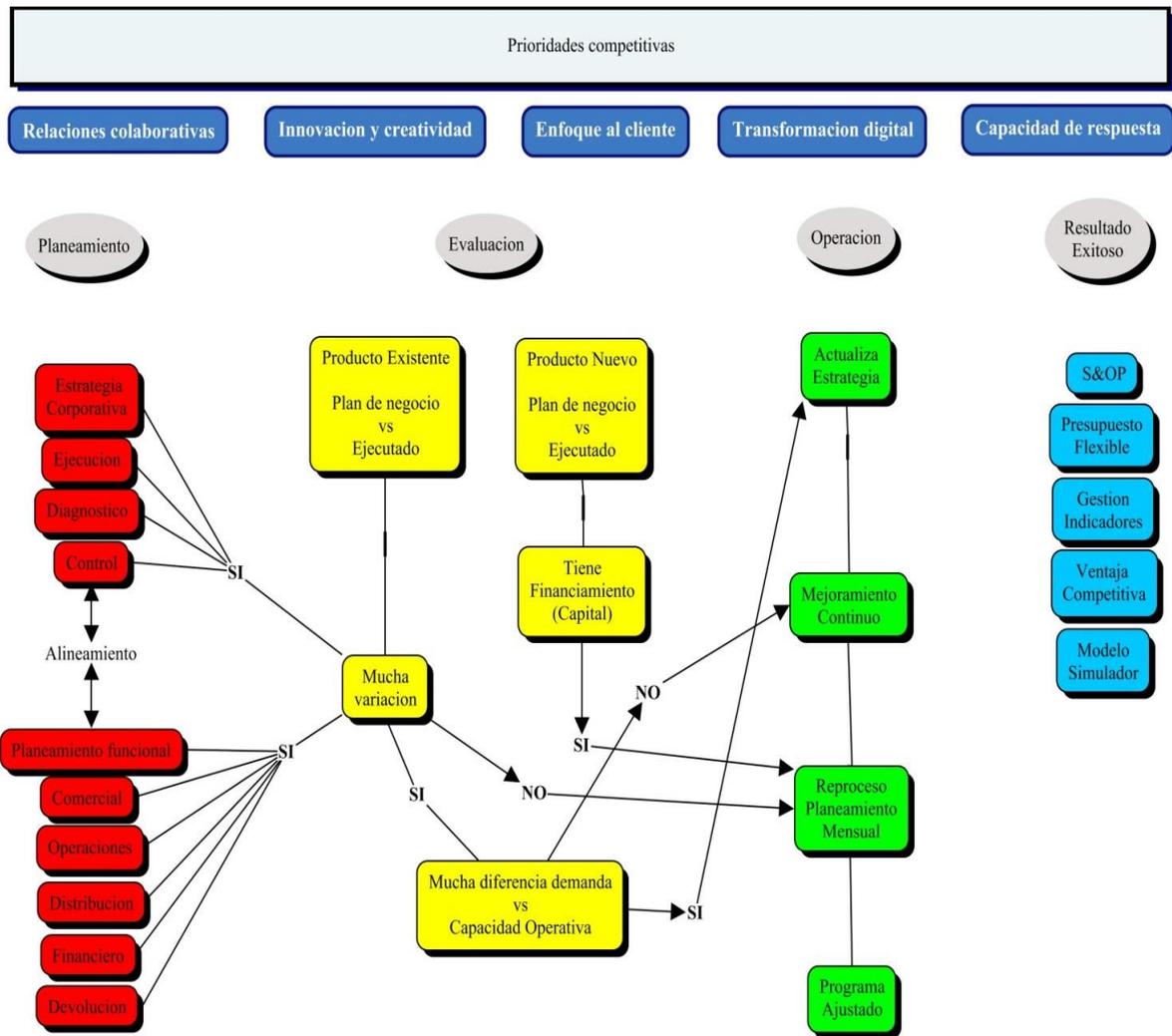
Fuente: Sales and Operation Planning 2018

Todas las compañías realizan algo de SOP para seguir en el negocio. Muchos piensan que realizaban el SOP mejor cuando eran pequeños y que conforme crecieron y se dividieron en más departamentos algunos procesos de comunicación se malograron y tenían que repararse. Muchos negocios no han visto la necesidad de adoptar un concepto SOP total porque no han entendido o reconocido la importancia de ello. Afortunadamente esto ha ido cambiando en los últimos años

conforme más fabricantes identifican a SOP como el proceso comercial crítico para la verdadera integración empresarial.

5.3.1 Esquema Metodológico del Sales and Operation Planning (S&OP)

Grafico 5.3 Esquema Metodológico del Sales and Operation Planning



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.1 Formato de implementación del S&OP

Descripción	Item	PLATO	UND	2019-1	2019-2	2019-3	2019-4	2019-5	2019-6	2019-7	2019-8	2019-9	2019-10	2019-11	2019-12	2019 total	%	
Productos / Platos	1	Ceviche	und	8,000	8,000	8,000	8,000	7,000	7,000	7,000	7,000	8,000	8,000	8,000	8,000	92,000	68,000	
	2		und													0	0	
	3		und													0	0	
	4		und													0	0	
	5		und													0	0	
Insumos (cantidad)	1	PESCA DEL DIA	kg	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	2.0%	
	2	PESCADO PERICO ENTERO	kg	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	2.0%	
	3	LIMON	und	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	120,000	78.9%
	4	CEBOLLA	kg	2,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	18,000	11.8%
	5	CHOCLO	kg	1,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	5,000	3.3%
	6	CAMOTE	kg	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	3,000	2.0%
Insumos (monto)	1	PESCA DEL DIA	S/	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	45,000	29.6%	
	2	PESCADO PERICO ENTERO	S/	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	75,000	49.3%
	3	LIMON	S/	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	36,000	23.7%
	4	CEBOLLA	S/	6,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	54,000	35.5%
	5	CHOCLO	S/	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	15,000	9.9%
	6	CAMOTE	S/	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	9,000	5.9%

La idea del SOP es alinear la planeación de la demanda con la cantidad de recursos necesarios para la producción suficiente que satisfaga la demanda proyectada. En tal sentido se propone el siguiente formato que vincule directamente cada plato-producto con cada uno de los insumos necesarios para su elaboración (incluyendo RRHH) de manera que se pueda determinar las eficiencias deseadas las cuales se someterán a evaluación de manera semanal y/o mensual en las respectivas reuniones de desempeño que también se propone implementar.

Tomaremos como referencia para la estimación de la demanda los datos históricos del año 2017, luego diseñaremos el SOP de los cinco primeros platos que representen la mayor venta según el análisis de la demanda desarrollado en la página 36 y finalmente utilizaremos cuatro factores de ponderación para estimar mes a mes la demanda de estos cinco platos ofrecidos por el restaurante y obtendremos la siguiente estimación de la demanda:

Tabla 5.2 Demanda de platos del Restaurante El Mirador

Descripción	mes	-2	-1	0	1											
Factores de ponderación	%	10%	20%	50%	20%											
Descripción	Ítem	PLATO	UND	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Demanda del año anterior	1	Ceviche	und	235	297	334	357	366	227	290	248	239	337	370	468	3,768
	2	J/24	und	71	79	85	88	81	47	63	62	54	57	75	92	854
	3	Pescado plancha	und	211	218	230	255	243	151	234	206	144	223	277	253	2,645
	4	Mirador	und	30	28	38	32	60	110	120	121	84	94	129	136	982
	5	Arroz con mariscos	und	155	173	185	193	201	206	249	220	182	219	266	305	2,554
Descripción	Ítem	PLATO	UND	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total

Productos / Platos	1	Ceviche	und	308	310	322	349	334	281	277	253	266	316	370	389	3,775
	2	J/24	und	78	80	83	86	76	62	62	60	58	61	73	81	860
	3	Pescado plancha	und	228	223	231	244	226	197	213	194	182	217	249	247	2,651
	4	Mirador	und	61	42	34	39	63	95	113	113	97	102	119	110	988
	5	Arroz con mariscos	und	200	185	182	191	199	213	230	217	204	222	256	259	2,558

Como la demanda de comida en un restaurante depende bastante del clima debemos tomar en cuenta la estacionalidad que ésta representa, por tal motivo hemos estimado la demanda tomando como referencia el mismo mes del año anterior, es decir para estimar la demanda de enero 2018, por ejemplo, tomamos como referencia el mes de enero del 2017 y sus meses contiguos otorgando 50% de ponderación al mes de enero, 20% tanto al mes anterior como al que le sigue (diciembre y febrero) y 10% al mes anterior a diciembre (noviembre) para integrar el factor de estacionalidad que se presenta en el comportamiento de la demanda.

$\text{Demanda de Enero} = 235 \times 50\% + 297 \times 20\% + 468 \times 20\% + 370 \times 10\% = 308$

Ahora relacionamos la cantidad de platos estimados que se demandarán con la cantidad de insumos necesarios para su elaboración mediante las recetas estándar que maneja el restaurante.

Tabla 5.3 Ingredientes del ceviche de pescado

Plato	Ingredientes	Cantidad efectiva	Und	Mermas	Cantidad real	Und	PU	Und
Ceviche	ají limo	0.005	kg	5%	0.005	kg	4.60	kg
Ceviche	camote glaseado	0.100	kg	5%	0.105	kg	3.59	kg
Ceviche	cebolla roja	0.060	kg	5%	0.063	kg	1.85	kg
Ceviche	choclo desgranado (RP)	0.050	kg	0%	0.050	kg	8.71	kg
Ceviche	leche de tigre (RB)	0.100	lt	0%	0.100	lt	10.74	lt
Ceviche	pescado perico	0.150	kg	30%	0.214	kg	16.00	kg
Ceviche	sal de cocina	0.001	kg	0%	0.001	kg	1.10	kg

Tabla 5.4 Ingredientes del Piqueo J/24:

Plato	Ingredientes	Cantidad efectiva	Und	Mermas	Cantidad real	Und	PU	Und
J/24	aceite vegetal	0.200	lt	0%	0.200	lt	4.14	lt
J/24	ají limo	0.001	kg	0%	0.001	kg	4.49	kg
J/24	calamar x 30 gr	0.030	kg	0%	0.030	kg	56.43	kg
J/24	cebolla roja	0.060	kg	0%	0.060	kg	3.00	kg
J/24	choclo al anís RB	0.050	kg	0%	0.050	kg	18.38	kg
J/24	choros	12.000	und	0%	12.000	und	0.36	und
J/24	conchas de abanico	12.000	und	0%	12.000	und	0.57	und
J/24	culantro	0.001	kg	0%	0.001	kg	5.00	kg
J/24	harina sin preparar	0.150	kg	0%	0.150	kg	1.98	kg
J/24	langostinos x 30 gr	0.090	kg	0%	0.090	kg	36.37	kg
J/24	leche de tigre (RB)	0.070	lt	0%	0.070	lt	10.74	lt
J/24	mantequilla al ajo (RB)	0.060	kg	0%	0.060	kg	3.70	kg
J/24	aderezo chicharrón RB	0.100	kg	0%	0.100	kg	9.69	kg
J/24	pesca del día x 150 gr.	0.340	kg	0%	0.340	kg	28.79	kg
J/24	pulpo pre-cocido x 20 gr	0.020	kg	0%	0.020	kg	42.00	kg
J/24	queso parmesano	0.100	kg	0%	0.100	kg	40.71	kg
J/24	sal de cocina	0.005	kg	0%	0.005	kg	1.10	kg
J/24	tártara (RP)	0.050	kg	0%	0.050	kg	10.98	kg
J/24	tomate	0.010	kg	0%	0.010	kg	4.80	kg

Tabla 5.5 Ingredientes del Pescado a la plancha:

Plato	Ingredientes	Cantidad efectiva	Und	Mermas	Cantidad real	Und	PU	Und
Pescado plancha	aceite vegetal	0.050	lt	0%	0.050	lt	4.14	lt
Pescado plancha	pesca del día x 150 gr.	0.150	kg	0%	0.150	kg	28.79	kg
Pescado plancha	lechuga orgánica verde	0.020	kg	0%	0.020	kg	4.00	kg
Pescado plancha	lechuga orgánica morada	0.010	kg	0%	0.010	kg	7.50	kg
Pescado plancha	tomate	0.010	kg	0%	0.010	kg	4.80	kg
Pescado plancha	pepino	0.010	kg	0%	0.010	kg	3.48	kg
Pescado plancha	cebolla blanca	0.005	kg	0%	0.005	kg	3.00	kg
Pescado plancha	vinagreta de casa	0.010	lt	0%	0.010	lt	7.34	lt
Pescado plancha	sal de cocina	0.001	kg	0%	0.001	kg	1.10	kg

Tabla 5.6 Ingredientes del Piqueo El Mirador:

Plato	Ingredientes	Cantidad efectiva	Und	Mermas	Cantidad real	Und	PU	Und
Mirador	aceite vegetal	0.200	lt	0%	0.200	lt	4.14	lt
Mirador	cebolla roja	0.020	kg	0%	0.020	kg	3.00	kg
Mirador	culantro	0.001	kg	0%	0.001	kg	5.00	kg
Mirador	harina sin preparar	0.100	kg	0%	0.100	kg	1.98	kg
Mirador	salsa tártara RB	0.050	kg	0%	0.050	kg	10.98	kg
Mirador	conchas de abanico	4.000	und	0%	4.000	und	0.57	und
Mirador	crema de ají amarillo RB	0.040	lt	0%	0.040	lt	7.89	lt
Mirador	leche de tigre (RB)	0.050	lt	0%	0.050	lt	10.74	lt
Mirador	pulpo pre-cocido x 20 gr	0.020	kg	0%	0.020	kg	42.00	kg
Mirador	calamar x 30 gr	0.030	kg	0%	0.030	kg	56.43	kg
Mirador	langostinos x 30 gr	0.030	kg	0%	0.030	kg	36.37	kg
Mirador	parmesano	0.020	kg	0%	0.020	kg	40.71	kg
Mirador	margarina con sal	0.010	kg	0%	0.010	kg	6.92	kg
Mirador	zum de limón cocina RB	0.005	lt	0%	0.005	lt	13.94	lt
Mirador	pesca del día x 150 gr.	0.340	kg	0%	0.340	kg	28.79	kg

Tabla 5.7 Ingredientes del Arroz con mariscos:

Plato	Ingredientes	Cantidad efectiva	Und	Mermas	Cantidad real	Und	PU	Und
Arroz con mariscos	arroz blanco (RB)	0.250	kg	0%	0.250	kg	2.07	kg
Arroz con mariscos	alverja	0.005	kg	0%	0.005	kg	5.49	kg
Arroz con mariscos	calamar x 30 gr	0.030	kg	0%	0.030	kg	54.33	kg
Arroz con mariscos	choclo desgranado (RP)	0.010	kg	0%	0.010	kg	8.71	kg
Arroz con mariscos	culantro	0.001	kg	0%	0.001	kg	5.00	kg
Arroz con mariscos	langostinos x 30 gr	0.030	kg	0%	0.030	kg	36.37	kg
Arroz con mariscos	margarina con sal	0.020	kg	0%	0.020	kg	6.92	kg
Arroz con mariscos	pimiento rojo	0.005	kg	0%	0.005	kg	5.00	kg
Arroz con mariscos	pulpo pre-cocido x 20 gr	0.020	kg	0%	0.020	kg	42.00	kg
Arroz con mariscos	queso parmesano	0.010	kg	0%	0.010	kg	34.61	kg
Arroz con mariscos	sal de cocina	0.001	kg	0%	0.001	kg	1.10	kg
Arroz con mariscos	salsa madre (RB)	0.100	kg	0%	0.100	kg	6.60	kg

Luego de realizar los cálculos respectivos obtenemos la siguiente programación de compra de insumos:

Tabla 5.8 Programación de compra de insumos

Item	Ingredientes	UND	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
1	aceite vegetal	lt	39.2	35.6	35.0	37.2	39.1	41.3	45.7	44.3	40.1	43.5	50.9	50.6	502.5
2	aderezo chicharron RB	kg	7.8	8.0	8.3	8.6	7.6	6.2	6.2	6.0	5.8	6.1	7.3	8.1	86.0
3	aji limo	kg	1.8	1.8	1.8	2.0	1.9	1.6	1.6	1.5	1.5	1.8	2.1	2.2	21.6
4	arroz blanco (RB)	kg	50.0	46.3	45.5	47.8	49.8	53.3	57.5	54.3	51.0	55.5	64.0	64.8	639.8
5	arveja	kg	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	1.2	1.1	1.1	1.2	1.3	1.3	13.3
6	calamar x 30 gr	kg	10.3	9.3	9.1	9.6	10.2	11.2	12.2	11.8	11.0	11.7	13.5	13.6	133.5
7	camote glaseado	kg	32.5	32.7	33.9	36.8	35.2	29.6	29.2	26.7	28.0	33.3	39.0	41.0	397.9
8	cebolla blanca	kg	1.2	1.2	1.2	1.3	1.2	1.0	1.1	1.0	1.0	1.1	1.3	1.3	13.9
9	cebolla roja	kg	25.5	25.3	26.1	28.1	27.0	23.5	23.6	21.9	22.3	25.8	30.2	31.7	311.0
10	choclo al anis RB	kg	3.9	4.0	4.2	4.3	3.8	3.1	3.1	3.0	2.9	3.1	3.7	4.1	43.2
11	choclo desgranado (RP)	kg	17.4	17.4	18.0	19.5	18.7	16.3	16.2	14.9	15.4	18.1	21.1	22.1	215.1
12	choros	und	936.0	960.0	996.0	1,032.0	912.0	744.0	744.0	720.0	696.0	732.0	876.0	972.0	10,320.0
13	conchas de abanico	und	1,180.0	1,128.0	1,132.0	1,188.0	1,164.0	1,124.0	1,196.0	1,172.0	1,084.0	1,140.0	1,352.0	1,412.0	14,272.0
14	crema de aji amarillo RB	lt	2.5	1.7	1.4	1.6	2.6	3.8	4.6	4.6	3.9	4.1	4.8	4.4	40.0
15	culantro	kg	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.6	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	6.0
16	harina sin preparar	kg	17.8	16.2	15.9	16.8	17.7	18.8	20.6	20.3	18.4	19.4	22.9	23.2	228.0
17	langostinos x 30 gr	kg	15.0	14.1	14.1	14.8	14.8	14.9	15.9	15.4	14.5	15.3	17.9	18.4	185.1
18	leche de tigre (RB)	lt	39.4	38.7	39.8	43.0	42.0	37.3	37.8	35.2	35.6	41.0	48.2	50.1	488.1
19	lechuga organica morada	kg	2.3	2.3	2.4	2.5	2.3	2.0	2.2	2.0	1.9	2.2	2.5	2.5	27.1
20	lechuga organica verde	kg	4.6	4.5	4.7	4.9	4.6	4.0	4.3	3.9	3.7	4.4	5.0	5.0	53.6
21	mantequilla al ajo (RB)	kg	4.7	4.8	5.0	5.2	4.6	3.8	3.8	3.6	3.5	3.7	4.4	4.9	52.0
22	margarina con sal	kg	4.7	4.2	4.1	4.3	4.7	5.3	5.8	5.6	5.1	5.6	6.4	6.3	62.1
23	pamesano	kg	1.3	0.9	0.7	0.8	1.3	1.9	2.3	2.3	2.0	2.1	2.4	2.2	20.2
24	pepino	kg	2.3	2.3	2.4	2.5	2.3	2.0	2.2	2.0	1.9	2.2	2.5	2.5	27.1
25	pesca del dia x 150 gr.	kg	81.6	75.0	74.6	79.2	81.3	83.0	91.6	88.0	80.1	88.1	102.8	102.1	1,027.4
26	pescado perico	kg	66.0	66.5	69.0	74.8	71.6	60.3	59.4	54.3	57.0	67.8	79.3	83.4	809.4
27	pimiento rojo	kg	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	1.2	1.1	1.1	1.2	1.3	1.3	13.3
28	pulpo pre-cocido x 20 gr	kg	6.9	6.2	6.1	6.5	6.9	7.5	8.2	7.9	7.3	7.9	9.1	9.1	89.6
29	queso pamesano	kg	9.8	9.9	10.2	10.6	9.6	8.4	8.5	8.2	7.9	8.4	9.9	10.7	112.1
30	sal de cocina	kg	1.3	1.3	1.4	1.4	1.3	1.2	1.3	1.1	1.1	1.4	1.4	1.5	15.7
31	salsa madre (RB)	kg	20.0	18.5	18.2	19.1	19.9	21.3	23.0	21.7	20.4	22.2	25.6	25.9	255.8
32	salsa tartara RB	kg	3.1	2.1	1.7	2.0	3.2	4.8	5.7	5.7	4.9	5.1	6.0	5.5	49.8
33	tartara (RP)	kg	3.9	4.0	4.2	4.3	3.8	3.1	3.1	3.0	2.9	3.1	3.7	4.1	43.2
34	tomate	kg	3.1	3.1	3.3	3.4	3.1	2.7	2.9	2.6	2.5	2.9	3.3	3.4	36.3
35	vinagreta de casa	lt	2.3	2.3	2.4	2.5	2.3	2.0	2.2	2.0	1.9	2.2	2.5	2.5	27.1
36	zumo de limon cocina RB	lt	0.4	0.3	0.2	0.2	0.4	0.5	0.6	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	5.5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.9 Estimación de compras en soles

Item	Ingredientes	UND	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
1	aceite vegetal	lt	164	149	147	156	163	172	191	185	168	182	212	212	2,101
2	aderezo chicharron RB	kg	76	78	81	84	74	61	61	59	57	60	71	79	841
3	aji limo	kg	9	9	9	10	10	8	8	8	8	9	11	11	110
4	arroz blanco (RB)	kg	104	96	95	99	104	111	120	113	106	115	133	135	1,331
5	arveja	kg	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	8	8	81
6	calamar x 30 gr	kg	570	515	504	531	564	620	675	653	609	648	748	753	7,390
7	camote glaseado	kg	117	118	122	132	127	107	105	96	101	120	140	148	1,433
8	cebolla blanca	kg	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	45
9	cebolla roja	kg	56	55	56	60	58	51	52	48	49	56	66	68	675
10	choclo al anis RB	kg	72	74	78	80	70	57	57	56	54	57	69	76	800
11	choclo desgranado (RP)	kg	153	153	158	171	164	143	143	131	135	159	185	193	1,888
12	choros	und	342	350	364	377	333	272	272	263	254	267	320	355	3,769
13	conchas de abarico	und	677	647	649	682	668	645	686	672	622	654	775	810	8,187
14	crema de aji amarillo RB	lt	20	14	12	13	21	30	37	37	31	33	38	35	321
15	culantro	kg	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	43
16	harina sin preparar	kg	37	33	32	34	36	38	42	41	38	40	46	47	464
17	langostinos x 30 gr	kg	548	514	515	539	540	543	579	562	529	558	653	671	6,751
18	leche de tigre (RB)	lt	425	418	429	463	453	402	408	380	384	442	519	540	5,263
19	lechuga organica morada	kg	18	18	18	19	18	15	17	15	15	17	19	19	208
20	lechuga organica verde	kg	19	18	19	20	19	16	18	16	15	18	20	20	218
21	mantequilla al ajo (RB)	kg	18	18	19	20	18	15	15	14	13	14	17	19	200
22	margarina con sal	kg	33	30	29	30	33	37	41	40	36	40	45	44	438
23	pamesano	kg	53	37	29	33	53	78	94	94	82	86	98	90	827
24	pepino	kg	9	9	9	9	9	7	8	7	7	8	9	9	100
25	pesca del dia x 150 gr.	kg	2,350	2,160	2,148	2,281	2,341	2,391	2,639	2,535	2,306	2,537	2,960	2,940	29,588
26	pescado perico	kg	1,056	1,064	1,104	1,197	1,146	965	951	869	912	1,085	1,269	1,335	12,953
27	pimiento rojo	kg	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	7	7	69
28	pulpo pre-cocido x 20 gr	kg	291	262	258	274	291	316	346	333	308	333	383	384	3,779
29	queso pamesano	kg	388	392	404	421	380	330	333	322	310	329	388	420	4,417
30	sal de cocina	kg	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
31	salsa madre (RB)	kg	132	123	121	127	132	141	152	144	135	147	169	171	1,694
32	salsa tartara RB	kg	35	24	19	22	36	53	63	63	54	56	66	61	552
33	tartara (RP)	kg	43	44	47	48	42	35	35	33	32	35	41	46	481
34	tomate	kg	16	16	17	17	16	14	15	13	13	15	16	17	185
35	vinagreta de casa	lt	17	17	18	19	17	15	17	15	14	17	19	19	204
36	zum de limon cocina RB	lt	6	5	3	3	6	7	9	9	7	9	9	9	82

Fuente: Elaboración propia

Que nos dice que para la elaboración de estos cinco platos se necesitarían 97,536 soles al año.

Tabla 5.10 Finalmente tendríamos el siguiente cuadro de SOP:

Descripción			mes	-2	-1	0	1									
Factores de ponderación			%	10%	20%	50%	20%									
Descripción	Item	PLATO	UND	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Demanda del año anterior	1	Ceviche	und	235	297	334	357	366	227	290	248	239	337	370	468	3,768
	2	J/24	und	71	79	85	88	81	47	63	62	54	57	75	92	854
	3	Pescado plancha	und	211	218	230	255	243	151	234	206	144	223	277	253	2,645
	4	Mirador	und	30	28	38	32	60	110	120	121	84	94	129	136	982
	5	Arroz con mariscos	und	155	173	185	193	201	206	249	220	182	219	266	305	2,554
Descripción	Item	PLATO	UND	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Productos / Platos	1	Ceviche	und	308	310	322	349	334	281	277	253	266	316	370	389	3,775
	2	J/24	und	78	80	83	86	76	62	62	60	58	61	73	81	860
	3	Pescado plancha	und	228	223	231	244	226	197	213	194	182	217	249	247	2,651
	4	Mirador	und	61	42	34	39	63	95	113	113	97	102	119	110	988
	5	Arroz con mariscos	und	200	185	182	191	199	213	230	217	204	222	256	259	2,558
Descripción	Item	Ingredientes	UND	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Insumos	1	conchas de abanico	und	1,180.0	1,128.0	1,132.0	1,188.0	1,164.0	1,124.0	1,196.0	1,172.0	1,084.0	1,140.0	1,352.0	1,412.0	14,272.0
Insumos	2	choros	und	936.0	960.0	996.0	1,032.0	912.0	744.0	744.0	720.0	696.0	732.0	876.0	972.0	10,320.0
Insumos	3	pesca del día x 150 gr.	kg	81.6	75.0	74.6	79.2	81.3	83.0	91.6	88.0	80.1	88.1	102.8	102.1	1,027.4
Insumos	4	pescado perico	kg	66.0	66.5	69.0	74.8	71.6	60.3	59.4	54.3	57.0	67.8	79.3	83.4	809.4
Insumos	5	arroz blanco (RB)	kg	50.0	46.3	45.5	47.8	49.8	53.3	57.5	54.3	51.0	55.5	64.0	64.8	639.8
Insumos	6	aceite vegetal	lt	39.2	35.6	35.0	37.2	39.1	41.3	45.7	44.3	40.1	43.5	50.9	50.6	502.5
Insumos	8	camote glaseado	kg	32.5	32.7	33.9	36.8	35.2	29.6	29.2	26.7	28.0	33.3	39.0	41.0	397.9
Insumos	9	cebolla roja	kg	25.5	25.3	26.1	28.1	27.0	23.5	23.6	21.9	22.3	25.8	30.2	31.7	311.0
Descripción	Item	Ingredientes	UND	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Compras	1	pesca del día x 150 gr.	kg	2,350	2,160	2,148	2,281	2,341	2,391	2,639	2,535	2,306	2,537	2,960	2,940	29,588
Compras	2	pescado perico	kg	1,056	1,064	1,104	1,197	1,146	965	951	869	912	1,085	1,269	1,335	12,953
Compras	3	conchas de abanico	und	677	647	649	682	668	645	686	672	622	654	775	810	8,187
Compras	4	calamar x 30 gr	kg	570	515	504	531	564	620	675	653	609	648	748	753	7,390
Compras	5	langostinos x 30 gr	kg	548	514	515	539	540	543	579	562	529	558	653	671	6,751
Compras	7	queso pamesano	kg	388	392	404	421	380	330	333	322	310	329	388	420	4,417

Hemos mostrado una parte resumida del cuadro de SOP por limitaciones de espacio pero podemos apreciar que los primeros insumos a ser priorizados en su gestión de planificación, adquisición y control de inventarios y mermas serían las conchas de abanico, los choros, la pesca del día, el pescado perico, etc. Para los cuales se recomendaría una rigurosa gestión de almacenamiento, porcionamiento para reducir los tiempos de elaboración y mermas. Luego tenemos que los montos de compras estimadas nos arrojan que serían la pesca del día, el pescado perico, las conchas de abanico, el calamar, langostinos, queso parmesano, etc. los insumos que más nos estarían costando para los cuales recomendaríamos optimizar los costos de adquisición de estos ingredientes mediante compras en volumen, establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores y la re utilización en lo posible de las mermas que éstos y otros insumos puedan generar a través de la implementación de la logística inversa.

5.3.2 Nombre del proyecto: Diseño, Desarrollo e Implementación del Sistema de Ventas - Operaciones – S&OP

Director de Proyecto / Nivel de autoridad

Gerente del Restaurant “El Mirador”

Autoridad Total en la administración de costos y recursos asociados al proyecto.

Cambios en alcance y tiempo deberán ser acordados con el Management.

(i) Justificación

El Restaurant no cuenta con un Sistema de Planeamiento Integral donde la Estrategia Corporativa este alineada a los diferentes Planes Funcionales de las áreas del negocio y con un Sistema de Medición de Desempeño lo que ha generado que no tengamos una Ventaja Competitiva con respecto a nuestros competidores y esto se traduce que tenemos un índice de costo insumos/ventas de 45%, cuando el estándar es de 30%, una utilización de nuestra capacidad de planta de 25%, eficiencia de 30% y no tengamos capacidad de respuesta eficaz y eficiente dado que en épocas de alta demanda nuestro cliente tiene que esperar 45 minutos para ser atendido .

Por ello se plantea el Diseño del Sistema de Planeamiento de Ventas & Operaciones con el propósito de mejorar el servicio al cliente y el desempeño de la gestión

(ii) Objetivo

Diseño, Desarrollo e Implementación del SOP según el alcance, costes y plazo definidos para el proyecto.

(iii) Requerimientos / Descripción del producto final

El SOP del Restaurant “El Mirador” es un sistema que nos permite actualizar la estrategia con la operación mensual de su negocio, vinculando el Plan Estratégico del negocio con su ejecución y revisa las medidas de desempeño para el mejoramiento continuo.

Este producto tiene como objetivo obtener una Ventaja Estratégica que sería contar con un nivel de servicio adecuado a costos competitivos y de esta forma tener capacidad

de respuesta para nuestros clientes con eficiencia y eficacia, para ello se integrara la información de las diferentes áreas con el propósito de formular un Plan de Operaciones que nos permita cumplir con la demanda presentada por la empresa y hacer un balance con la capacidad de producción.

El SOP incluye los siguientes componentes:

1. La definición y entendimiento de la estrategia de la empresa
2. La integración de la Estrategia con los Planes Funcionales Mensuales y Anual de la empresa
3. La evaluación de la estrategia alineado a sus planes funcionales
4. La evaluación del Plan Comercial
5. La evaluación de la Demanda versus la Capacidad de Producción
6. La medición mediante el Sistema de Gestión de Indicadores
7. Aplicación concurrente del Mejoramiento Continuo
8. Formular un presupuesto Flexible
9. Obtener una Ventaja Estratégica
10. Medir los resultados de la operación.

(iv) Recursos asignados

Para la planificación, desarrollo y puesta en ejecución se requiere el siguiente personal:

- Un analista de proyectos por 4 meses para el diseño, desarrollo e implementación del mismo
- Un analista de sistemas por 4 meses para la programación y puesta en ejecución.
- Un asistente para el levantamiento de información, monitoreo del proyecto por 4 meses

El resto de recursos necesarios para la planificación en detalle y desarrollo deberán ser subcontratados. En caso de ser totalmente necesario, se deberán requerir recursos adicionales a través del jefe de desarrollo.

(v) Partes implicadas (Stakeholders)

- La Alta Dirección del Centro Naval y la Gerencia del Restaurant El Mirador.

-
- Los diversos proveedores estratégicos y proveedores de proveedores que cuenta la empresa.
 - Los clientes actuales y potenciales del Restaurant.
 - Comité de Expertos Inter-funcionales en temas logísticos, transformación digital, comercial, legal, finanzas, operaciones, responsabilidad social que nos permitan tener una visión prospectiva y conocer las tendencias y retos en el sector restaurant.
 - Los Organismos públicos que norman y controlan a las empresas del sector tales como: Produce, Gobiernos Locales, INDECOPI, Ministerio Público, PNP, etc.

(vi) Estimación inicial de riesgos

El mayor riesgo está en el compromiso por parte de los colaboradores para la implementación del SOP y el error que se puede tener en la estimación de la demanda de los productos actuales y la oportunidad del diseño e implementación de productos nuevos, que podría generar un desbalance en la línea de producción y por ende una insatisfacción tanto en el cliente interno y externo que impactará

(vii) Estimación inicial de tiempo

Fecha de inicio: 01 de Junio del 2019

Fecha de finalización: 30 de Octubre de 2019

(viii) Estimación inicial de costes

El Presupuesto Inicial de Apertura sería de S. 50,000

(ix) Requerimientos y responsables de aprobación

- Aprobación del diseño preliminar: Alta Dirección del Centro Naval
- Aprobación del contrato : Gerencia del Restaurant Mirador
- Aceptación final del Sistema : Gerencia del Restaurant Mirador
- Aceptación de cambios en plazos y/o costes adicionales: Gerente del Mirador

Nombre y firma

Sponsor:

Directorio del Centro Naval

Jefe de Proyecto:

Gerente del Restaurant “El Mirador”

(x) **Diseño y Desarrollo del Sales and Operation Planning (S&OP) Tabla 5.11**

SITUACIÓN O CAMBIO	PROPÓSITO DE CAMBIO	IMPACTO	ACCIONES PARA EL CAMBIO	RECURSOS	RESPONSABLE (S)	AHORRO ESPERADO DEL IMPACTO S/.	OBJETIVOS ASOCIADOS
FALTA DE INTEGRACION EN EL PROCESO DE PLANIFICACION CON LAS DIFERENTES AREAS DE LA EMPRESA	Optimizar el proceso de Planificación de la Cadena de Suministro	Fortalecer una cultura de calidad bajo un enfoque al cliente en el personal	Diseñar, Desarrollar Implementar y Monitorear un Sistema de Gestión de Calidad y fortalecer la Gestión de Indicadores de Desempeño	S. 20,000	Gerente del Restaurant		Mejorar la Rentabilidad en un 10%
		Fortalecer los procesos operativos mediante un mejor uso de la gestión de datos de los clientes, proveedores y colaboradores.	Adecuar las mejoras prácticas de manufactura, seguridad, comercial, tecnológico a los objetivos estratégicos de la organización	No requiere	Gerente Restaurant		
		Mejorar el Servicio al cliente y Desempeño.	Diseño, Desarrollo, Implementación y Control del SOP	s. 50,000	Gerente Restaurant	Ahorro	
		Mejorar la eficiencia operativa, utilización de la organización	Alinear Estrategia Corporativa con los diferentes Planes Funcionales de la empresa anual y mensual	No requiere	Gerente Restaurant	Ahorro	
			Diseñar e implementar y monitorear un Sistema de Mejoramiento Continuo	No requiere	Gerente Restaurant	Ahorro	
			Promover una cultura de Innovación, Creatividad y Transformación Digital	S. 20,000	Gerente Restaurant	ahorro	

5.4. Otras propuestas de mejora

5.4.1. Alianza estratégica con proveedores / Compras corporativas

Tabla 5.12

SITUACIÓN O CAMBIO	PROPÓSITO DE CAMBIO	IMPACTO	ACCIONES PARA EL CAMBIO	RECURSOS	RESPONSABLE (S)	AHORRO ESPERADO DEL IMPACTO %.	OBJETIVOS ASOCIADOS
ELEVADO COSTO DE LA MATERIA PRIMA (INSUMOS), UTILIZADOS PARA LA PRODUCCIÓN LA CUAL REPRESENTA EL 45% Y 43% EN LOS AÑOS 2017 Y 2018.	Disminuir el costo de los insumos	Formular una cultura de compras estratégicas	Capacitar al personal en temas de abastecimiento estratégico, táctico y operativo	S. 10,000 Año	Gerente del Restaurant		Alcanzar insumos/ventas menor o igual al 30%
		Menor tiempo de procesamiento para emitir una orden de compra	Buscar sinergia con el área Comercial, Planificación de la operación, Almacenes para realizar compras eficientes	No requiere	Personal de Logística		
		Disminuir la variabilidad en el porcionamiento de acuerdo a los estándares	Mejorar la calibración de los equipos de y check list para verificar calidad de insumos		Jefe Cocina	Ahorro	
		Establecer acuerdos comerciales con proveedores y Al interior del Centro Naval	Alianzas Estratégicas con nuestros proveedores	No requiere	Jefe Logística	Ahorro	
			Compras Corporativas y centralizadas para todos los restaurant del Centro	No requiere	Jefe Logística	Ahorro	
			Investigación de mercado de productos sustitutos y que mantengan el nivel de calidad y servicio en los productos	S. 20,000 Año	Jefe Logística	ahorro	

5.4.2 Aplicación e Implementación de las Herramientas del LEAN MANUFACTURING Tabla 5.13

SITUACIÓN O CAMBIO	PROPÓSITO DE CAMBIO	IMPACTO	ACCIONES PARA EL CAMBIO	RECURSOS	RESPONSABLE (S)	AHORRO ESPERADO DEL IMPACTO %.	OBJETIVOS ASOCIADOS
INEFICIENCIA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA CADENA DE ABSTECIMIENTO	Mejorar la Calidad de los Productos, los Tiempos de Ciclo y Costos de la Cadena de Suministro	Contar con un catálogo de productos que tengan una alta rotación y rentabilidad.	Determinar el balance entre el incremento de la variedad de productos y la reducción de ciclos de vida de los productos existentes	No requiere	Gerente del Restaurant		Optimizar la Capacidad Operativa de la Cadena de abastecimiento
		Contar con una capacidad de respuesta efectiva y eficiente para los productos estrella o segmento de cliente en la empresa	Fortalecer una operación sincronizada procesos a proceso en la cadena de suministro	No requiere	Gerente Restaurant		
		Mejorar el nivel de respuesta a costos competitivos	Determinar el balance entre la capacidad de respuesta y la eficiencia	No requiere	Gerente Restaurant	Ahorro	
		Promover una cultura de producción flexible y esbelta en la organización	Aplicar las diferentes herramientas del LEAN MANUFACTURING en la cadena de suministro	No requiere	Gerente Restaurant	Ahorro	
			Determinar una política de inventario de seguridad para la incertidumbre de la demanda	No requiere	Gerente Restaurant	Ahorro	
			Desarrollar una Operación Flexible para compensar incertidumbre de la demanda	No requiere	Gerente Restaurant	ahorro	

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

6.1 Determinación del Periodo de Evaluación de las Mejoras propuestas

Vamos a proyectar los beneficios de la implementación de las mejoras para cinco años. El costo de la implementación de todas las mejoras lo calculamos de acuerdo a lo que costaría un servicio de consultoría con implementación incluida la cual estimamos en 30,000 dólares americanos.

6.2 Mejora en Eficiencia Operativa con implementación del SOP

La implementación del SOP nos permitirá mejorar la planeación de las compras, la programación del personal operativo necesario y suficiente para atender la demanda estimada. De esta manera tenemos el siguiente cuadro de estimación de mejora económica debido a la eficiencia operativa que obtendríamos con el SOP:

Tabla 6.1. Estimación del beneficio por la mejora operativa con el S&OP

Descripción	tasa de incremento / mejora	2017	2018	2020	2021	2022	2023	2024
Costo Directo		820,589	850,118	880,709	912,402	945,235	979,249	1,014,488
Mejora en el Costo directo	3%	795,971	824,614	854,288	885,030	916,878	949,872	984,053
Estimación del beneficio esperado				26,421.28	27,372.05	28,357.04	29,377.47	30,434.63

Elaboración: Autores de la Tesis

Tomamos como referencia los costos directos de los años 2017 y 2018 y asumimos que el SOP nos ayudará a reducir la tendencia en el incremento del costo directo en un 3% como vemos en el cuadro.

6.3 Mejora en el costo de compra con Alianzas Estratégicas con Proveedores

Tabla 6.2. Estimación del beneficio por alianzas estratégicas con proveedores

Descripción	tasa de incremento / mejora	2020	2021	2022	2023	2024
Proyección de compras de insumos	5%	796,355	796,355	796,355	796,355	796,355
Mejora en la negociación de compras de insumos	2%	780,428	780,428	780,428	780,428	780,428
Estimación del beneficio esperado		15,927.10	15,927.10	15,927.10	15,927.10	15,927.10

Elaboración: Autores de la Tesis

Como vemos asumimos un incremento en costo de compras de insumos de 5% anual y sobre esa tendencia estimamos un 2% en la reducción de los precios con los a través del establecimiento de Alianzas Estratégicas con los proveedores de estos insumos.

6.4 Logística Inversa – Mejora en el nivel de servicio

Tabla 6.3. Estimación del beneficio por mejora en el nivel de servicio

Descripción	Beneficio	2017-5	2017-6	2017-7	2017-8	2017-9	Total anual
Demanda con nivel de servicio actual		148,137	128,334	164,233	137,383	116,671	694,758
Demanda con nivel de servicio esperada	5%	155,544	134,751	172,445	144,252	122,505	729,496
Estimación del beneficio esperado		7,406.85	6,416.70	8,211.65	6,869.15	5,833.55	34,737.90

Elaboración: Autores de la Tesis

Las mermas de pescado como las cabezas se podrían re utilizar en la elaboración de un chilcano que se podría brindar de cortesía a los clientes sobre todo en los meses donde el clima es más frío (de Mayo a Setiembre). Por esta razón se ha estimado que esta cortesía, producto del aprovechamiento de estas mermas podría generar un incremento en las ventas de un 5% el cual consideramos bastante conservador.

6.5 Logística Inversa – Oferta de nuevos platos

De las mermas del pescado perico se podrían aprovechar las partes de carne negra que usualmente los clientes no desean en elaborar platos ó entradas nuevas como lo pueden ser los anticuchos y albóndigas. De esta manera ofertamos un precio accesible de doce soles y estimamos una demanda de tres unidades de cada uno (tres pedidos de los 133 clientes promedio que asisten al restaurante es conservador) diarios con lo que tendríamos los siguientes resultados:

Tabla 6.4. Estimación del beneficio por oferta de nuevos platos

Platos	Precio	Demanda diaria estimada	Demanda anual estimada	2020	2021	2022	2023	2024
Anticuchos	12.00	3.00	630.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00
albóndigas	12.00	3.00	630.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00	7,560.00
Beneficio esperado				17,140.00	17,141.00	17,142.00	17,143.00	17,144.00

Elaboración: Autores de la Tesis

6.6 Consolidado de efectos económicos de las propuestas de mejora

Ahora pasamos a consolidar las estimaciones de beneficios que se obtendrían luego de la implementación de las cuatro propuestas de mejora que hemos planteado. De esta manera tenemos el cuadro siguiente:

Tabla 6.5. Estimación del beneficio bruto

Descripción / Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eficiencia con el SOP		24,617.66	25,503.53	26,421.28	27,372.05	28,357.04
Alianzas Estratégicas con proveedores		15,927.10	15,927.10	15,927.10	15,927.10	15,927.10
Logística Inversa		17,140.00	17,141.00	17,142.00	17,143.00	17,144.00
Nivel de Servicio		34,737.90	34,737.90	34,737.90	34,737.90	34,737.90
Beneficio Bruto	-100,500.00	92,422.67	93,309.54	94,228.28	95,180.06	96,166.04

Elaboración: Autores de la Tesis

Para la inversión asumimos un costo de 30 mil dólares americanos y tomamos un tipo de cambio de 3.35 soles con lo cual obtenemos un costo de inversión total de 100,500.00 soles el cual incluso podría ser menor. Con esto tenemos que con una inversión de aproximadamente 100 mil soles obtendríamos beneficios mayores a 90 mil soles por cada año analizado.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- El primer paso para diagnosticar y mejorar la gestión de la cadena de abastecimiento de una organización en general es definir de manera correcta e integral esta cadena tomando en cuenta el inicio que es la gestión de proveedores y sus proveedores primarios hasta la gestión del cliente final, con especial enfoque en lograr la mayor satisfacción posible en éste, e inclusive la definición de la cadena de abastecimiento debe tomar en cuenta las posibilidades de implementar una logística inversa.
- El Modelo SCOR es una herramienta muy útil para diagnosticar el estado de una Cadena Abastecimiento. Aplicado al Restaurant nos ayuda a entender que de los cinco macro procesos analizados los que necesitan ser priorizados en su mejora con Devoluciones (0.6 de 5.0 de puntaje) y Planificación (1.9 de 5.0 de puntaje).
- Según el modelo SCOR los macro procesos de Distribución (2.8 de 5.0 de puntaje) y Producción (3.6 de 5.0 de puntaje) serían los siguientes a mejorar aunque presentan ciertas actividades bien gestionadas. Finalmente el macro proceso de Abastecimiento es el que mejor desempeño presenta pero puede mejorar por ejemplo en el proceso de Abastecimiento Estratégico.
- La gestión de la demanda va de la mano con la implementación de un SOP en el restaurant lo que nos permite advertir la importancia de planificar además de la venta de platos la compra de los insumos suficientes y necesarios para minimizar las mermas, reducir al máximo posible las existencias en almacén y establecer Alianzas Estratégicas con los principales proveedores de los insumos críticos estimando, por todo esto un ahorro aproximado de casi 16 mil soles al año.
- El costo directo del restaurant presenta un incremento anual de 3.6% el cual se puede reducir con la ayuda de la implementación de una planificación integral como el SOP que estimamos reduciría el costo directo en por lo menos un 3.0%.

-
- La correcta e integral definición de la cadena de abastecimiento nos ayuda a entender que en paralelo con la gestión de clientes puede haber, como en el caso del restaurante analizado, la posibilidad de implementar una gestión de logística inversa la cual con innovación nos permita plantear soluciones para el aprovechamiento de las mermas, residuos, etc. Como es el caso de la oferta de anticuchos y albóndigas en la carta del restaurante y la cortesía de sopitas tipo chilcano de entrada para los meses de clima frío que nos ayude a tener un ingreso adicional y mejorar el nivel de servicio respectivamente.
 - La propuesta planteada en las mejoras utilizando las Herramientas LEAN MANUFACTURING y la estrategia de alianzas de proveedores y compras corporativas por parte del Centro Naval para todos sus restaurantes son de implementación inmediata acorde a la realidad operacional y financiera de la empresa, la cual no significa hacer grandes inversiones.

7.2. RECOMENDACIONES

-
- Designar dentro de la estructura organizacional del restaurante al gerente de cada sede como responsable de implementar un enfoque sistémico de cadena de suministro a lo largo de todos los procesos y así poder visualizar de mejor manera los resultados.
 - Se sugiere implementar en forma inmediata la aplicación de las herramientas del LEAN MANUFACTURING y la Nueva Relación y comportamiento con los proveedores como socios estratégicos, programas de capacitación en temas de gestión logística y planificación con la finalidad de capacitar y responsabilizar a los actores en la implementación de la propuesta planteada.
 - Se debe implementar en forma paralela un Programa de Mejoramiento Continuo que nos permita identificar las brechas existentes y con ello buscar la efectividad en la empresa.
 - Es urgente la mejora en la gestión y administración de la base de datos de los clientes y de esta manera nos permita contar con información relevante para identificar las preferencias, comportamiento y gustos de nuestros clientes.
 - Se recomienda el Diseño, Desarrollo e Implementación del SOP para buscar la sinergia, sincronización y alineamiento entre la estrategia corporativa y los planes funcionales tales como comercial, producción, logística, distribución de la empresa.
 - Se debe implementar un Sistema de Compensación y Beneficios en la empresa donde participen todos los colaboradores en los cambios y de esta manera sean reconocidos por sus méritos y logros alcanzados.

BIBLIOGRAFÍA

PARA MARCO TEORICO DEL SCOR

1. Revista Venezolana de Gerencia – Universidad del Zulia. Modelo referencia operacional aplicada a una empresa de servicio de mantenimiento. Herrera Vidal German – Herrera Vega Juan Carlos

PARA LA PROPUESTA MEJORA

1. Revista APICS. The Performance Advantage. MARXH 2000. Para la verdadera integración empresarial. Pág. 1- 8
2. Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación. Desempeño de la cadena de suministro. Como lograr el ajuste y alcance estratégico. Chopra S. Mendi. 2013. 5ta Edición. Pág. 19-37
3. En lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad. Madrid. Oportunidades de mejora: Herramientas Lean. Rajadelll M. Sánchez 2010. Madrid - Díaz De Santos.

PARA EL SCOR

1. Calderón Lama José Luis. Análisis del modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro – Proyecto de investigación del doctorado Gestión de la Cadena de Suministro en el Contexto de Empresa Virtual. Ingeniería y Modelización Empresarial. Universidad Politécnica de Valencia. Enero 2005.
 2. Stadler Hartmuntand Kilger Christopher – Editors. Scm and Advanced Planning. Second Edition. 2002.
- Planeamiento y diseño de un nuevo concepto de restaurante. Jorge Benzaquen, Jorge Devoto, Milagros Alfageme, José Fernández, Susan Gamarra. Centrum Católica 2008 Primera edición

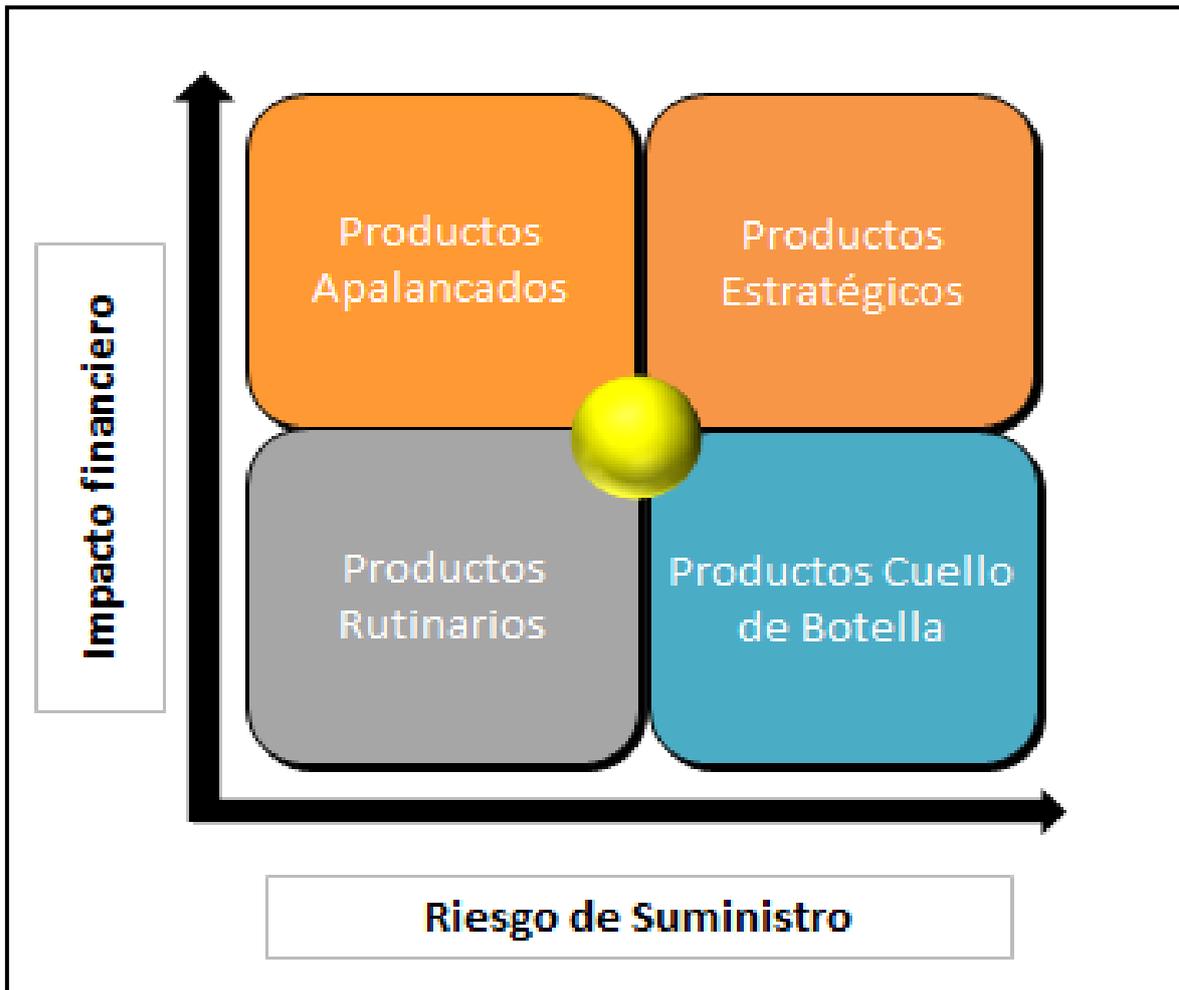
BIBLIOGRAFIA QUE SE TOMO EN CONSIDERACION PARA EL MARCO TEORICO DEL SCOR

-
1. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia. Herrera Vidal German – Herrera Vega Juan Carlos. Modelo de referencia operacional aplicado a una empresa de servicios de mantenimiento. Año 21.No 75.2016. pp. 549 -571

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE KRALJIC



Para el análisis de la matriz de Kraljic asumimos como valores altos para el impacto financiero los mayores a cinco mil soles anuales que son los insumos de tipo A.

De igual forma calculamos el riesgo de incumplimiento en el suministro de los insumos y encontramos que debido a la gran cantidad de proveedores que hay en el mercado de estos insumos y la existencia de productos alternativos el Riesgo de Suministro es bajo.

De esta manera tenemos la lista de insumos Apalancados:

Ítem	INSUMO	Total	Impacto financiero	Probabilidad de desabastecimiento	Riesgo de suministro	KRALJIC
1	PESCA DEL DIA	88,755	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
2	LANGOSTINO GRANDE	49,108	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
3	LOMO FINO	44,676	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
4	PESCADO CHARELA ENTERO	44,331	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
5	CALAMAR GRANDE	39,791	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
6	PULPO	32,228	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
7	PESCADO PERICO ENTERO	25,512	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
8	LIMON	23,496	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
9	PESCADO REINETA ENTERO	21,080	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
10	QUESO PARMESANO	16,844	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
11	ACEITE VEGETAL	16,839	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
12	CONCHA DE ABANICO	15,970	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
13	PESCADO ROBALO	15,164	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
14	PESCADO CORVINA ENTERO	15,061	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
15	ARROZ SUPERIOR	14,409	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
16	POLLO ENTERO	13,726	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
17	CHOCLO	11,547	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
18	CHORO	10,199	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
19	PESCADO LENGUADO ENTERO	10,106	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
20	CEBOLLA ROJA	8,367	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
21	HUEVO ROSADO	8,056	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
22	PESCADO PERICO FILETE	7,999	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
23	MAIZ CANCHA	7,920	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
24	PESCADO LENGUETA ENTERO	7,104	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
25	PESCADO MERO FORTUNO ENTERO	6,795	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
26	AZUCAR BLANCA GRANEL	6,709	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
27	PEZ BURY ENTERO	6,266	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
28	PAPA AMARILLA	6,077	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
29	MARACUYA	5,973	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
30	LECHE FRESCA	5,858	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
31	PALTA	5,265	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO
32	LIMON TAHITI	5,141	ALTO	0.6%	BAJO	APALANCADO

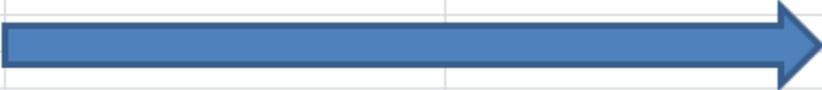
Y la lista de productos Rutinarios:

Ítem	INSUMO	Total	Impacto financiero	Probabilidad de desabastecimiento	Riesgo de suministro	KRALJIC
33	MAYONESA	4,810	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
34	GUIZO ESPECIAL	4,554	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
35	HELADO	4,386	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
36	CAMOTE	4,370	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
37	LECHE EVAPORADA TARRO X 400 ML.	4,175	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
38	CHAMPIÑONES FRESCO	4,111	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
39	PESCADO DIAMANTE FILETE	3,932	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
40	CONCENTRADO DE CHICHA MORADA	3,746	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
41	PAPA FRITA PRECOCIDA CONGELADO	3,552	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
42	TOMATE	3,546	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
43	LECHE CONDENSADA TARRO X 393 GR.	3,427	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
44	ACEITE DE OLIVA EXTRA VIRGEN	3,078	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
45	ROCOTO	3,059	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
46	PULPA DE CANGREJO	3,015	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
47	FILETE DE PECHUGA DE POLLO	2,960	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
48	AJI AMARILLO	2,898	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
49	YUCA AMARILLA	2,780	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
50	PANKO (PAN MOLIDO JAPONES)	2,377	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
51	HARINA SIN PREPARAR	2,356	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
52	AMBIANTE TOPPING	2,354	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
53	FRESA	2,348	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
54	MANTEQUILLA X 200 GR.	2,329	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
55	QUESO CREMA X 210 GR.	2,173	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
56	PURE DE PAPA	2,133	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
57	PESCADO BONITO	2,132	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
58	FONDO DE ALCACHOFA	1,903	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
59	QUESO MOZARELLA	1,875	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
60	AJO PELADO	1,831	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
61	COBERTURA CHOCOLATE BITTER NEGUSA	1,803	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
62	MARGARINA C/SAL	1,657	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
63	PESCADO CHITA	1,655	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
64	ESPARRAGO	1,651	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO

Item	INSUMO	Total	Impacto financiero	Probabilidad de desabastecimiento	Riesgo de suministro	KRALJIC
65	QUESO FRESCO	1,646	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO

66	FREJOL PANAMITO	1,612	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
67	MANZANA VERDE	1,601	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
68	MONDONGO	1,450	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
69	PLATANO BELLACO	1,349	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
70	ARROZ ARBOREO	1,346	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
71	PIMIENTO ROJO	1,295	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
72	PASTA WANTAN	1,191	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
73	MOSTAZA	1,126	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
74	PECHUGA DE POLLO	1,113	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
75	CHULETA DE CERDO LIMPIA	1,105	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
76	UÑAS DE CANGREJO	1,063	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
77	PAPA CANCHAN	1,052	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
78	FRESA PARA DECORACION	1,045	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
79	MARGARINA S/SAL	1,039	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
80	SNOW MINT X 100 UND	958	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
81	BROCOLI	914	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
82	ALCAPARRAS	900	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
83	ARVEJA	886	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
84	PAPA BLANCA	885	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
85	PECANA	864	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
86	FUDGE SOBRE	808	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
87	CEBOLLA BLANCA	803	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
88	QUESO EDAM	801	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
89	CULANTRO	779	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
90	PESCADO MERLUZA FILETE	745	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
91	CHIRIMOYA	731	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
92	MARRASQUINO ROJO	701	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
93	APIO	687	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
94	MERMELADA SAUCO	679	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
95	PULPA DE CHIRIMOYA	670	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO
96	FIDEO ESPAGUETTI	658	BAJO	0.6%	BAJO	RUTINARIO

La matriz de Kraljic resumida con las estrategias correspondientes a cada cuadrante:

 Impacto financiero	Apalancados	Estratégicos
	<ul style="list-style-type: none"> * Minimizar costos * Buscar proveedores alternativos * Minimizar el número de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> * Buscar establecer Alianzas Estratégicas con los proveedores
	Rutinarios	Cuello de botella
	<ul style="list-style-type: none"> * Estandarizar las compras * Optimizar los procesos administrativos * Minimizar el número de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> * Asegurar el suministro * Aceptar mayores precios * Minimizar la dependencia
Riesgo de Suministro		
		

Como vemos hemos encontrado que los insumos del restaurante caen en dos cuadrantes de la matriz de Kraljic: Rutinarios y Apalancados, sin embargo hemos detallado las estrategias a seguir en cada uno de los cuadrantes por si en el transcurso de las operaciones algún insumo, de acuerdo a una actualización del análisis, cayera en alguno de los otros dos cuadrantes: Cuello de botella y/o Estratégicos.

ANEXO 02

PLAN DE CONTINGENCIA

El Plan de Contingencia sirve para controlar los riesgos, los cuales tienen un propósito de reducir cualquier impacto negativo y afrontarlos de la mejor manera. Los riesgos de mayor impacto se muestran en el Diagrama de Pareto y en el Cuadro del Plan de Contingencia se detalla las iniciativas, presupuesto y responsable de los mismos.

La metodología para elaborar el Plan de Contingencia se basa en determinar los riesgos potenciales de la institución para lo cual se han determinado los procesos de Cocina, Bar que están dentro del Macro Proceso Producción, y los Servicio y Limpieza que se ubican dentro del Macro Proceso de Servicios por ser estos críticos en la Cadena de Abastecimiento.

Estos riesgos se han determinado en función a relacionarlos con los objetivos estratégicos de la institución y con el FODA (Oportunidades y Amenazas) para los Riesgos y (Fortalezas y Debilidades) para las causas.

Posterior a ello se han identificado, valorizado, priorizado los riesgos que se encuentran en el Diagrama de Pareto mediante la metodología Probabilidad x impacto y por cada uno se a presentado su Plan de Contingencia, Presupuesto y Responsabilidad.

Dentro de ello se puede mostrar que de 25 riesgos identificados 11 de ellos se ubican en el cuadrante de graves, 10 en riesgo importante y 3 en riesgo apreciable, para lo cual para cada uno se a formulado un Plan de Contingencia, entre los cuales tenemos los siguientes : a) Programa Atención al Cliente, b) Compra Alterna en forma Inmediata, c) Piqueo gratuito de las mermas para los clientes que esperan, d) Acondicionar espacios alternos para que los clientes esperen con comodidad entre otros.

Grafico riesgo: probabilidad x impacto

LEYENDA							
			GRAVEDAD (IMPACTO)				
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
			1	2	3	4	5
APARICIÓN (probabilidad)	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.						
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.						
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.						
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.						

Elaboración propia

Dicha Matriz fija la Gravedad (Impacto) y la Probabilidad que se produzca el Riesgo en estudio mediante la multiplicación de ambos componentes, que en nuestro caso fue validado por la Gerencia del Restaurant El Mirador.

CUADRO : PLAN DE CONTINGENCIA

PROCESO	DESCRIPCION	PROB ABILID AD	IMPACT O	PRIORI DAD	OBJETIVO IMPACTAD O	PLAN CONTINGENCIA	PRESUPUESTO S.	RESPONSA BLE
SERVICIO	La carta no esta en idioma extranjero y el cliente no entiende	4,00	4	16	SERVICIO	MAITRE BILINGÜE	SIN COSTO	GERENTE
SERVICIO	Presentar los platos a los comensales con objetos tales como: metales, pelos, etc	3,00	5	15	SERVICIO	PROGRAMA ATENCION CLIENTE	RESTAURANT ASUME COSTO DEL PLATO EN MENCION	GERENTE
SERVICIO	Inoperatividad del ascensor	3,00	5	15	SERVICIO	PROGRAMA ATENCION AL CLIENTE	JARRA REFRESCO ASUMIDO POR EL CLIENTE	GERENTE
SERVICIO	Producto demandado por el cliente que no se encuentra en el stock del Restaurant	3,00	5	15	COSTO	COMPRA ALTERNA EN FORMA INMEDIATA	EL PRECIO QUE ESTE EN EL MERCADO	GERENTE
SERVICIO	Tiempo de ciclo de preparación comida y atención es alto	3,00	5	15	TIEMPO	REFRESCO O PIQUEO GRATUITO DE LAS MERMAS MIENTRAS ESPERA EL CLIENTE	COSTO ASUMIDO POR EL RESTAURANT	GERENTE
SERVICIO	El servicio de Reserva falla y genera malestar en el cliente	3,00	5	15	SERVICIO	REFRESCO O PIQUEO GRATUITO DE LAS MERMAS MIENTRAS ESPERA EL CLIENTE	COSTO ASUMIDO POR EL RESTAURANT	GERENTE
SERVICIO	Aumento de la demanda en forma inesperada	3,00	5	15	MERCADO	USO DE LOS ESPACIO ALTERNO DE LAS INSTALACIONES PARA QUE LOS COMENSALES ESPEREN TOMANDO UN APERITIVO PARA QUE CONVERSEN	SIN COSTO POR LA EMPRESA	GERENTE
LIMPIEZA	Presencia de cucarachas en los ambientes del restaurant	3,00	5	15	SERVICIO	PLAN DE FUMIGACION INMEDIATA Y DIFUSION DE LA LIMPIEZA DE LAS INSTALACIONES	SIN COSTO POR LA EMPRESA	GERENTE
LIMPIEZA	Falta de gabinete de higienización para el lavado y desinfección de manos para los servicios higienicos del personal del restaurant	3,00	5	15	SERVICIO	CONTAR CON GEL DESINFECTANTE DE MANOS PARA LOS EMPLEADOS	s. 1000	JEFE LOGISTICA
LIMPIEZA	Personal que no esta capacitado en la manipulación de productos tóxicos de limpieza	3,00	5	15	NORMATIVIDAD	PLAN DE CAPACITACION EN EL MANEJO DE PRODUCTOS TOXICOS	s. 5,000	JEFE PERSONAL

PRIORIDAD	Valor Numerico
1 al 8	Bajo
9 a 12	Medio
15 a 25	Alto

Impacto	Valor Numérico
Muy Bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Muy Alto	5

LIMPIEZA	La falta de un Sistema de Seguridad y Salud en las Personas	3,00	5	15	NORMATIVIDAD	PRESENTAR UN PROGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN LAS PERSONAS	SIN COSTO POR LA EMPRESA	GERENTE
COCINA	Alimentos picados y trozados expuestos al medio ambiente sin protección	3,00	4	12	CALIDAD	UTILIZAR DICHOS ALIMENTOS COMO COMPLEMENTO O DONACION	COSTO DE MERMA ASUMIDO POR LA EMPRESA	GERENTE
COCINA	Manipulación y asignación inadecuada del porcionamiento	3,00	4	12	CALIDAD	PLAN DE CAPAITACION PARA EL PORCIONAMIENTO	1000 soles	GERENTE
BAR	Los equipos de frío no estan los termómetros debidamente calibrados	3,00	4	12	CALIDAD	PLAN DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO DE EQUIPOS EN FRIO	1000 soles	GERENTE
BAR	Hielo elaborado con agua no apta para el consumo	2,00	5	10	CALIDAD	PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE LOS TANQUES DE ALMACENA MINETO DE	100 soles	JEFE LOGISTICA
BAR	Menaje en cantidades menores a la de la máxima ocupación	2,00	5	10	SERVICIO	COMPRA DE MENAJE NECESARIO	2000 soles	JEFE LOGISTICA
LIMPIEZA	Rotura de maquinaria de equipo de refrigeración y aire acondicionado	2,00	5	10	CALIDAD	ALQUILER DE EQUIPOS EN FORMA INMEDIATA Y REPARACION DE LAS MISMAS	2000 soles	JEFE LOGISTICA
COCINA	Alimentos cocidos Y crudos juntos pueden generar contam.	2,00	4	8	CALIDAD	DETERMINAR ESPACIOS DIFERENTES PARA Y DESARROLLAR UN PROCEDIMIENTO AL RESPECTO	SIN COSTO	GERENTE
COCINA	Desconocimiento por parte de manipuladores de alimentos de principios generales de higiene	2,00	4	8	NORMATIVIDAD	PLAN DE CAPACITACION SOBRE MANIPULACION DE AIMENTOS	2000 soles	GERENTE
COCINA	Control parcial en las grasas y aceites utilizados en frituras que no alcanzan a frituras mayores a 180 Grados Centigrados	2,00	4	8	CALIDAD	DESARROLLO DE MANUAL OPERATIVO	SIN COSTO	GERENTE
BAR	Las bebidas y preparados no cuentan en algunos casos con la refrigeración y/o almacenamiento adecuado	2,00	4	8	Capacitación de equipo de trabajo, en temas de comunicació n efectiva	COMPRAR EQUIPOS DE REFRIGERACION ADECUADOS	10000 soles	GERENTE
COCINA	Manipulación de Equipos Electricos con Manos y pies húmedos	2,00	3	6	CALIDAD	PROCEDIMEINTO A DESARROLLAR	SIN COSTO	GERENTE
COCINA	Potenciales accidentes ocupacionales	2,00	3	6	NORMATIVIDAD	CONVENIO CON MGP PARA UTILIZAR SUS INSTALACIONES EN EMERGENCIA	SIN COSTO	GERENTE
BAR	La no aplicación de principios PEPS y/o PVPS para minimizar vencimientos de productos	2,00	3	6	NORMATIVIDAD	PROCEDIMIENTO A DESARROLLRA	SIN COSTO	GERENTE

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 03

ENCUESTAS A CLIENTES DE EL RESTAURANTE EL MIRADOR

Se utilizó una encuesta para medir el grado de satisfacción del cliente que acude al Restaurante El Mirador principalmente desde cuatro factores: Frecuencia de visita, disfrute de la comida, experiencia con el servicio de atención y comodidad del Local lo cual derivará en la pregunta final que será si el cliente estaría dispuesto a recomendar el restaurante.

A continuación el modelo de encuesta utilizado:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL RESTAURANTE "EL MIRADOR"						
Factor	Factor detalle	Marque con un check ó un aspa				
Frecuencia de visita	Primera visita					
	Una vez por semana					
	Por lo menos una vez al mes					
	Sólo los fines de semana					
	Muy ocasionalmente					
Factor	Factor detalle	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Comida	Sabor					
	Temperatura					
	Presentación					
	Cantidad					
Servicio	Rapidez					
	Amabilidad de la Anfitriona					
	Amabilidad del Mozo					
	Amabilidad del Maitre					
Local	Comodidad					
	Limpieza					
	Musicalización					
	Vista al mar					
Factor	Factor detalle				Sí	No
Satisfacción	Recomendaría a El Mirador	Marque con un aspa				

El restaurante utiliza muy a menudo esta encuesta para medir el grado de satisfacción del cliente. Para nuestro estudio hemos tomado una muestra de 323 encuestas de clientes que acudieron al restaurante.

De esta manera luego de llenar los datos y sumarlos tenemos la siguiente tabla:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL RESTAURANTE "EL MIRADOR"

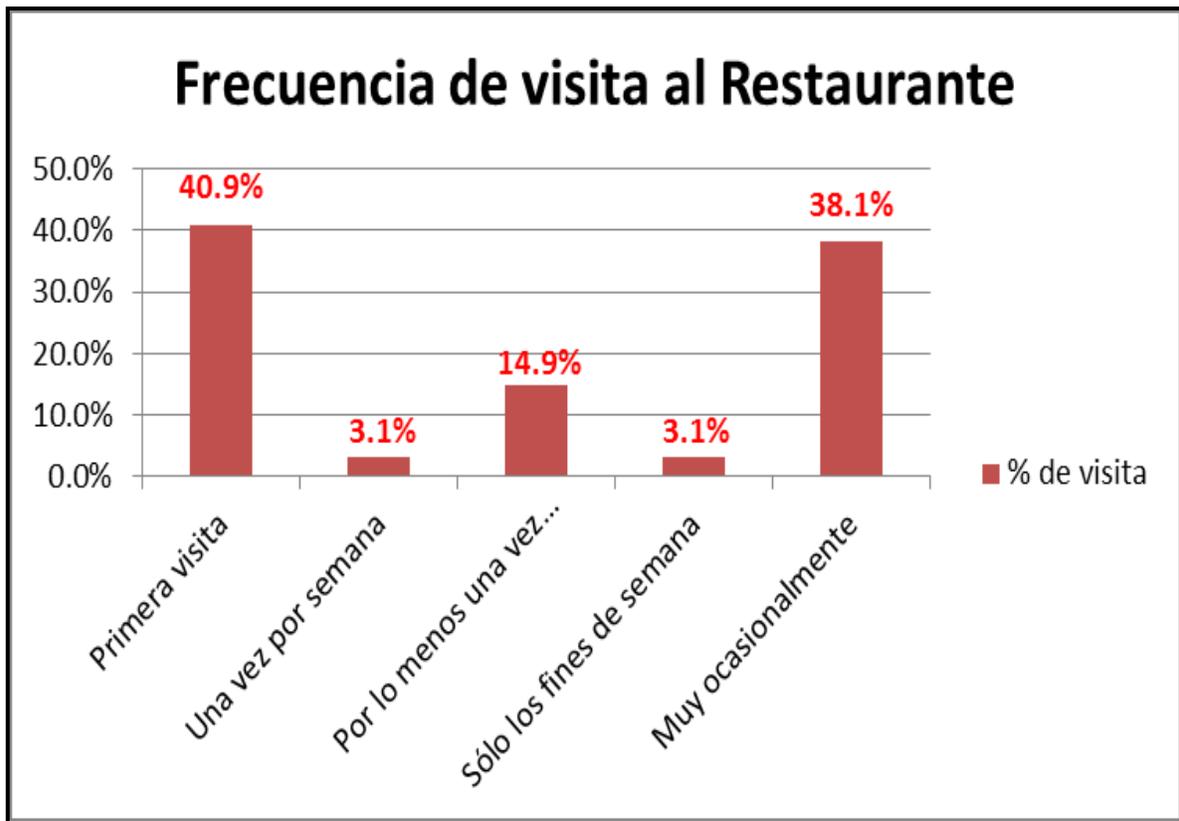
Factor	Factor detalle	Marque con un check ó un aspa
Frecuencia de visita	Primera visita	132
	Una vez por semana	10
	Por lo menos una vez al mes	48
	Sólo los fines de semana	10
	Muy ocasionalmente	123

Factor	Factor detalle	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Comida	Sabor	189	116	15	2	1
	Temperatura	176	133	11	3	0
	Presentación	220	98	4	1	0
	Cantidad	124	128	66	4	1
Servicio	Rapidez	200	119	4	0	0
	Amabilidad de la Anfitriona	202	110	11	0	0
	Amabilidad del Mozo	156	123	32	11	1
	Amabilidad del Maitre	166	129	25	2	1
Local	Comodidad	146	122	46	6	3
	Limpieza	147	147	25	3	1
	Musicalización	146	156	17	3	1
	Vista al mar	246	71	4	2	0

Factor	Factor detalle		Sí	No
Satisfacción	Recomendaría a El Mirador	Marque con un aspa	306	17

De la cual pasamos primero a analizar la frecuencia de visita de los clientes encuestados:

Factor detalle	Cantidad	% de visita
Primera visita	132	40.9%
Una vez por semana	10	3.1%
Por lo menos una vez al mes	48	14.9%
Sólo los fines de semana	10	3.1%
Muy ocasionalmente	123	38.1%
Total encuestados	323	100.0%



Los porcentajes de satisfacción por los factores comida, servicio y local son los siguientes:

Factor	Factor detalle	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
--------	----------------	-----------	-------	---------	------	----------

Comida	Sabor	58.5%	35.9%	4.6%	0.6%	0.3%
	Temperatura	54.5%	41.2%	3.4%	0.9%	0.0%
	Presentación	68.1%	30.3%	1.2%	0.3%	0.0%
	Cantidad	38.4%	39.6%	20.4%	1.2%	0.3%
Servicio	Rapidez	61.9%	36.8%	1.2%	0.0%	0.0%
	Amabilidad de la Anfitriona	62.5%	34.1%	3.4%	0.0%	0.0%
	Amabilidad del Mozo	48.3%	38.1%	9.9%	3.4%	0.3%
	Amabilidad del Maitre	51.4%	39.9%	7.7%	0.6%	0.3%
Local	Comodidad	45.2%	37.8%	14.2%	1.9%	0.9%
	Limpieza	45.5%	45.5%	7.7%	0.9%	0.3%
	Musicalización	45.2%	48.3%	5.3%	0.9%	0.3%
	Vista al mar	76.2%	22.0%	1.2%	0.6%	0.0%

Agrupando en dos grupos donde el primero sean los clientes que calificaron como excelente y bueno y el otro grupo a los clientes que calificaron la atención de regular para abajo tendríamos el siguiente cuadro:

Factor	Factor detalle	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Comida	Sabor	94.4%		5.6%		
	Temperatura	95.7%		4.3%		
	Presentación	98.5%		1.5%		
	Cantidad	78.0%		22.0%		
Servicio	Rapidez	98.8%		1.2%		
	Amabilidad de la Anfitriona	96.6%		3.4%		
	Amabilidad del Mozo	86.4%		13.6%		
	Amabilidad del Maitre	91.3%		8.7%		
Local	Comodidad	83.0%		17.0%		
	Limpieza	91.0%		9.0%		
	Musicalización	93.5%		6.5%		
	Vista al mar	98.1%		1.9%		

Como vemos los clientes observan un detalle de cada factor analizado. La comida presenta oportunidades de mejora en la cantidad que se sirve, el Servicio en atención por parte del mozo y con respecto al local se deberá de analizar cómo mejorar la comodidad que ofrece a los comensales.

Por otro lado tenemos que los detalles que mejor perciben los clientes también se encuentran dentro de los tres factores analizados. En comida tenemos que la temperatura y presentación es muy bien percibida, en el servicio la rapidez y la atención de la anfitriona son detalles que a los clientes les agrada bastante y finalmente en cuanto al local tenemos que la vista al mar es lo mejor que ofrece el restaurante a sus clientes.

Finalmente tenemos la recomendación de los clientes encuestados con los siguientes resultados:

Factor	Factor detalle	Sí	No
Satisfacción	Recomendaría a El Mirador	94.7%	5.3%



Con lo que podemos concluir que el restaurante cuenta con un nivel de servicio aproximado de 94.7%