

**Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en
restaurantes de comida internacional**

Autor

DAYAN MARTIN LAZARO CADRAZCO

Director

SANDRA PAOLA LEAL HERNÁNDEZ

Ing. Industrial

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA**



**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
PAMPLONA, mayo 23 de 2022**

Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en Restaurantes de Comida Internacional

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios, dador de la vida,

A mis Padres Martin Lázaro y Damaris Cadrazco, mi abuelo Pedro Manuel Álvarez,

A los profesores que me ayudaron durante este proceso: Rosa Yaneth Contreras siempre tan amable y servicial, Naslesly Liliana Cárdenas, German Granados, Gustavo Bohórquez, Luz Marina, Zoraima Peñaranda, Albert Suarez,

A Sandra Milena Castro nuestra directora por varios años de aprendizaje de mi carrera,

A la Ingeniería Sandra Paola Leal Hernández (Actual directora) siempre amable y atenta a nuestras inquietudes, gracias por aceptar ser mi directora de TF y por acompañarme en este último proceso.

Tabla de Contenido

1.	Introducción	1
2.	Resultados	4
2.1.	Antecedentes de la Investigación	4
2.1.1.	<i>Antecedentes Internacionales</i>	4
2.1.2.	<i>Antecedentes Nacionales</i>	7
2.2.	Planteamiento del problema	9
2.3.	Justificación	11
2.4.	Objetivos	13
2.4.1.	<i>Objetivo General</i>	13
2.4.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	13
2.5.	Metodología	14
2.6.	Marco Teórico	15
2.6.1.	<i>La cadena de Suministros</i>	15
2.6.2.	<i>Tipicidad de la cadena de Suministros</i>	17
2.6.3.	<i>Objetivo de una cadena de Suministros</i>	19
2.6.4.	<i>Fases de decisión en una cadena de Suministros</i>	20
2.6.5.	<i>Alcance de la cadena de Suministros</i>	22
2.6.6.	<i>Cadena de Suministros en Restaurantes</i>	24
2.7.	Desarrollo de los Objetivos	26
2.7.1.	<i>Estructura actual de la cadena de suministro en restaurantes de comida internacional</i>	26
2.7.2.	<i>Factores críticos de la cadena de suministro en restaurantes de comida internacional</i>	38
2.7.3.	<i>Análisis de caso: restaurante Rancho Grande</i>	49
3.	Conclusiones	57
4.	Bibliografía	60

Lista de tablas

Tabla 1. Aportes de la cadena de suministro.	30
Tabla 2. Ejemplo de aportes al costo total .	32
Tabla 3. . Factores críticos en eslabón clientes.	38
Tabla 4. Factores críticos en eslabón Distribución.	39
Tabla 5. Factores críticos en eslabón Operación.	39
Tabla 6. Factores críticos en eslabón Abastecimiento.	40
Tabla 7 Factores críticos en eslabón Proveedores .	41
Tabla 8. Factores críticos en eslabón Gestión Financiera .	41
Tabla 9. Factores críticos en eslabón Infraestructura .	42
Tabla 10. Factores críticos en eslabón Gestión Humana .	42
Tabla 11. Convenciones de la matriz de relación .	44
Tabla 12 Matriz de relación .	44
Tabla 13. Acciones para realizar para subsanar los aspectos críticos detectados .	47
Tabla 14. Proveedores.	51
Tabla 15. Transportes.	52
Tabla 16. Fabricantes.	52
Tabla 17. . Clientes .	53
Tabla 18. Comunicación.	53
Tabla 19. Tecnología .	54

Lista de figuras

Figura 1. Etapas de la cadena de suministro	18
Figura 2. Fases de decisión en la cadena de suministro	25
Figura 3. Estructura típica de la cadena de suministro	26
Figura 4. Cadena de valor (Porter, 2015	34
Figura 5. Operaciones de apoyo en un pedido típico	37

Título
**Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en
restaurantes de comida internacional**

Resumen

La cadena de suministro es fundamental para el éxito de diferentes empresas a favor de garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, los cuales redundan en una adecuada relación beneficio/costo y por otra parte la satisfacción de los deseos, necesidades y expectativas de los clientes o consumidores. En este ámbito, la investigación planteada propone mediante una revisión sistemática de la literatura sobre la composición típica de los eslabones de la cadena de suministro de restaurantes de carta internacional en Colombia para analizar la forma como dicha cadena influye en la satisfacción del cliente, analizando su estructura, identificando los factores críticos que influyen en la misma en restaurantes de comida internacional y enunciar un caso típico de la ciudad de Sincelejo a través del restaurante Rancho Grande como ejemplo de la interacción adecuada entre la cadena de valor y las propuestas que generan valor y satisfacción para el cliente como destinatario final del servicio. El estudio permite describir una cadena típica la cual no difiere mucho de otros negocios del sector gastronómico, analiza mediante una matriz de correlación de los factores que dependen de la exigencia de los comensales y la estructura propia de los restaurantes orientados a brindar un servicio de calidad.

Palabras clave: *cadena de suministro, restaurantes, satisfacción del cliente, valores agregados, servicio*

Abstract

The supply chain is essential for the success of different companies in favor of guaranteeing the fulfillment of organizational goals and objectives, which result in an adequate benefit/cost ratio and, on the other hand, the satisfaction of the wishes, needs and expectations of the customers. customers or consumers. In this area, the proposed research proposes, through a systematic review of the literature on the typical composition of the links in the supply chain of international menu restaurants in Colombia, to analyze the way in which said chain influences customer satisfaction, analyzing its structure, identifying the critical factors that influence it in international food restaurants and stating a typical case of the city of Sincelejo through the Rancho Grande restaurant as an example of the proper interaction between the value chain and the proposals that generate value and satisfaction for the client as the final recipient of the service. The study allows to describe a typical chain which does not differ much from other businesses in the gastronomic sector, it analyzes through a correlation matrix of the factors that depend on the demand of the diners and the structure of the restaurants aimed at providing quality service...

Keywords: *supply chain, restaurants, customer satisfaction, added value, service*

1. Introducción

Las condiciones actuales de los mercados basadas en el impacto de la globalización y el creciente índice de competitividad, ha condicionado a las empresas de todo tipo para implementar estrategias novedosas de gestión, debido entre otros factores a la evolución tecnológica en materia de comunicaciones que posicionan una marca con una exitosa presentación de los productos a sus clientes; de tal manera una empresa que ofrece un servicio con calidad a sus consumidores finales, a la vez que logra satisfacer sus necesidades tendrá una mayor probabilidad de éxito que una empresa que se limita a generar una producción de manera intencionada en detrimento de sus clientes, la comunidad y el contexto donde se encuentra inmersa (Ballou, 2004).

De tal manera, el sector gastronómico en el mundo se ha convertido en un eslabón importante de la cadena productiva, al ofrecer una gran variedad de ofertas en materia de comidas de todo tipo, para un consumidor cada vez más ávido de experiencias y dispuesto a pagar altos precios a cambio de un buen servicio, el cual incluye por supuesto la presentación de platos a la mesa con unos estándares de calidad que permitan un adecuado balance en relación costo/beneficio, lo cual se traduce directamente en rubros con excelencia en todos y cada uno de sus procesos y en particular con relación a esta monografía en una cadena de suministro y logística debidamente auditada y supervisada con normas de calidad y buenas prácticas desde etapas previas como son las compras, rotación de productos con procesos particulares de acuerdo al grado de perecibilidad de

los mismos, las técnicas de manipulación y almacenamiento en su preparación, la elaboración de platos con altos estándares cualitativos, el manejo de residuos, la responsabilidad social y el compromiso con la comunidad (Barlow, 2015)

Todo lo anterior orientado a un proceso que en últimas debe cumplir una ineludible función como es lograr altos índices de satisfacción en los comensales que son consumidores habituales u ocasionales de restaurantes de comida internacional y cuya experiencia los lleva a exigir platos bien presentados, saludables, frescos, bien preparados y que satisfagan sus expectativas con relación al precio que han de pagar.

Siendo así, el enfoque de la presente monografía está orientado en la importancia de mejorar la cadena de suministro para mejorar la gestión de productos en almacén, lo cual permita garantizar adecuados índices de satisfacción de los comensales de restaurantes de comida internacional en el territorio colombiano, aportando un caso de estudio como es el del restaurante Rancho Grande de la ciudad de Sincelejo, tradicional escenario de encuentro en la capital del departamento de Sucre.

De tal manera, el estudio propone evaluar de qué manera la gestión de la cadena de suministros que beneficia la calidad en la manipulación de alimentos, la preparación adecuada, la conservación de los mismos, hasta su disposición final en la mesa de los comensales favorece la satisfacción de los clientes, planteándose como hipótesis el hecho que la estandarización de los suministros del almacén favorece la percepción del cliente

satisfecho en una experiencia gratificante y digna de ser replicada (garantía de la fidelización).

Sin embargo debido al nivel de significancia del caso estudiado en el Restaurante Rancho Grande no considera la valoración e interpretación casuística de hipótesis con relación al alto número de restaurantes de comida internacional no solo en Sincelejo, la Región Caribe y todo el país; esto no puede tomarse como un caso a escalar, sino que sirve de referencia para ejemplarizar una situación real; el estudio recomienda la implementación de una serie de estrategias que agilicen la atención de los comensales, sobre la premisa analizar un historial de necesidades y expectativas al respecto, posibilitando igualmente la implementación de la cadena de suministros como mejora de procesos de acuerdo a la línea gastronómica que presentan los restaurantes de comida internacional.

A fin de responder el objetivo de la investigación se muestran en los resultados los apartados más importantes sobre el desarrollo del tema desde los antecedentes investigativos, el marco teórico, el problema de la investigación, la justificación, los objetivos, los métodos y el análisis e interpretación de los resultados. Por último, se expondrá el caso Restaurante Rancho Grande y las Conclusiones del estudio.

2. Resultados

En este apartado se desarrolla el tema a investigar enunciando los antecedentes sobre los cuales hará referencia la monografía, se expone de manera sucinta el marco teórico, enunciando igualmente el problema que ha de ser tratado, la justificación del estudio, los objetivos que han de ser respondidos, los métodos empleados para tal fin, el marco teórico y el análisis e interpretación de los resultados; con el fin de ejemplarizar la monografía con un caso real se hará un análisis de la cadena de suministro del Restaurante Rancho Grande de la ciudad de Sincelejo.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Asumiendo la categoría principal del estudio como es la cadena de suministros, en este ítem se refieren los antecedentes investigativos desde los contextos internacional y nacional entendiendo que es un tema ampliamente enunciado en la literatura científica y que como en este caso se analiza en el sector gastronómico por lo cual esta revisión nos sitúa en un contexto a partir del cual se aportan conceptos valiosos para su fundamentación teórica.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En el contexto internacional y con relación a la cadena de suministros en Restaurantes que ofrecen carta internacional se consulta la investigación denominada: *“Análisis de la cadena de suministro de las grandes empresas del sector de alojamiento y servicios de comida en el Distrito Metropolitano de Quito – Ecuador”*, realizada por

Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en Restaurantes de Comida Internacional

Jaime Cadena y colaboradores (2020), el cual da como producto un artículo científico que presenta el estado actual en la gestión de la cadena de suministro de las grandes empresas del sector turístico y de servicios de gastronomía del Distrito Metropolitano de Quito, especificando con detalle los diferentes actores que intervienen a lo largo de toda la red y el flujo de información propio de cada etapa, utiliza una metodología bajo un paradigma cualitativo de tipo documental y descriptivo, aplicando el modelo SCOR que pudiese generar una propuesta estratégica para el sector gastronómico con base en las premisas del modelo (Cadena, Lumiquinga, Sarzoza, & Serrade, 2020)

El estudio permitió caracterizar el sector en mención el cual se encuentra compuesto por el 76% de grandes empresas que ofrecen sus productos en el sector gastronómico, el 24% ofertan servicio de alojamiento. Del total de las empresas un 64% tienen experiencia en el mercado con una trayectoria de 11 a 20 años , por lo cual es evidente un posicionamiento importante que conocen la dinámica del sector; con la aplicación del Modelo SCOR se pudo verificar respecto a la actual gestión de la Cadena de Suministro, condiciones ampliamente favorables en una escala promedio de 4.31 sobre 5, las cuales cuentan con categorías y procesos principales acorde a su giro de negocio, respecto a los subprocesos del modelo SCOR no todos se acoplan a la realidad y esto es evidente cuando deben omitirse ciertas categorías como es el caso de Producción para Stock

En el mismo contexto Internacional se consulta la investigación denominada:

“Procedure for the supply of raw materials in the restaurant industry”, realizada en el

Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en Restaurantes de Comida Internacional

sector gastronómico tomando como ejemplo una cadena de restaurantes del sudeste de México, dirigida por Mirta Morales y colaboradores (2019) con el objetivo de establecer un procedimiento estandarizado para un óptimo abastecimiento de las materias primas necesarias en el día a día de la industria de restaurantes de comida internacional, mediante metodos como la entrevista y el análisis documental (Montañez, Canto, González, Balancán, & Lamban, 2019).

Como conclusión del estudio se evidencia respecto al análisis de las incidencias y de la clasificación ABC de las órdenes de compra, la necesidad de implementar un modelo de inventarios que permita realizar un adecuado control de los productos denominados “estrella” en la carta, definiéndose el modelo de inventarios EOP (Orden de Periodo Fijo) , el cual se adapta con mayor eficiencia a las necesidades de la organización y durante las actividades de cierre , coordinadamente con la alta dirección, se propuso la implementación de algunos indicadores de gestión logística, como son el costo por kilómetro recorrido, el filtrante y las incidencias por sucursal, con el propósito de administrar de mejor manera los inventarios midiendo y controlando en cada punto los datos más significativos.

Con la aplicación de las mejoras propuestas por los investigadores se obtuvo una reducción de incidencias en un 8%, reducción de tiempos en levantamiento de pedidos en un 16 %, mejorándose ostensiblemente el clima laboral entre las personas encargadas de estas actividades, esperándose al final con la implementación del 100% del proceso y

sus posterior capacitación, que los resultados sean de mayor impacto y el beneficio sea más sustancial para la empresa.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En el contexto nacional se consulta el trabajo de investigación denominado: “cadena de valor para restaurantes tipo Gourmet: Análisis de la cadena de valor del proceso de compras a partir de la experiencia del Restaurante Lombo Grill House en Girardot”, desarrollado por Felipe Lombo y Heidy Galvis (2019), en la ciudad de Girardot, departamento de Cundinamarca. Como objetivo del estudio, los investigadores analizan la experiencia del restaurante Lombo Grill House, a través de una revisión detallada de la cadena de valor y particularmente el proceso de compra determinando su influencia en los productos expendidos a la mesa para los comensales y su grado de satisfacción percibido con el servicio (Lombo, Galvis, & Asmaza, 2019).

Las principales conclusiones del estudio reconocen la importancia que los restaurantes de comida internacional generan para la dinamización de la economía en sectores distinguidos por ser entornos con alto flujo de turistas nacionales y extranjeros y la preferencia por la comida internacional, lo cual redunda en beneficios para el enganche d emano de obra y la posibilidad de generar oportunidades de emprendimiento. Desde el punto de vista cualitativo se reconoce la importancia conferida a brindar un excelente manejo a todos los aspectos relevantes para el manejo eficiente de la cadena de suministros y todo el proceso de producción hasta llevar a la mesa platos con altos

estándares de calidad y que dependen en gran manera de la materia prima, que confiere alto valor, permitiendo hacer funcional el negocio y es allí donde existen más aspectos que son delicados en su manejo como lo es su costo, su inocuidad y su transformación.

Con referencia a la cadena de suministros desde el planteamiento del plan de negocios para Restaurantes de comida internacional se consulta la investigación denominada: “Plan estratégico para la cadena de Restaurantes Wok 2012-2016”, realizado por Verónica Mezarina y Carolina Vera (2016) para la Universidad del Pacifico en Buenaventura. El estudio plantea como objetivo aplicar las estrategias de análisis de la cadena de suministros de la cadena de Restaurantes de Comida Internacional (especialmente oriental) Wok a fin de analizar el grado de incertidumbre por el cual pasan en un momento histórico, respecto a la satisfacción de sus clientes, lo cual hace necesario la realización de una evaluación de los aspectos más importantes respecto a almacenamiento, manipulación , conservación y tratamiento de los insumos y materias primas para sus puntos de venta en Cali y Buenaventura (Mezarina, Vera, & Torres, 2016).

Como principal conclusión del estudio se evidencia que la cadena de restaurantes Wok, respecto a la cadena de suministros logra beneficiarse de las alianzas estratégicas realizadas con los proveedores, contando con la disponibilidad de insumos y materias primas frescas y de alta calidad. Lo cual permite una significativa reducción de costos al eliminar cadenas de intermediación; el tratamiento y buenas prácticas unido a la

capacitación del personal de bodega y cocina y la adecuada percepción del servicio redunda en la satisfacción de los comensales lo cual garantiza una sostenibilidad de las operaciones y una fidelización de su clientela. Por otra parte, con la reformulación de las estrategias de mercado se generó una ventaja competitiva reflejada en la generación de valor para los accionistas donde se puede apreciar en el flujo de caja con implementación de estrategia (VAN = US\$ 31.046.000) comparado con el flujo de caja sin estrategia (VAN = US\$ 11.701.000).

2.2.Planteamiento del problema

La función básica de la cadena de suministro es lograr una reducción del nivel de complejidad de las operaciones realizadas para cumplir el objeto social de una empresa y por lo tanto el capital de trabajo y los activos corrientes. De tal forma, si es posible producir lo mismo con la mayor eficiencia posible, la rentabilidad sobre la inversión se incrementa significativamente en términos porcentuales quedando disponibilidad de capital para hacer crecer más el negocio; lo cual trae otros valores agregados como son evitar los daños de los insumos y productos, optimizar los espacios de operación y gestionar adecuadamente los recursos dedicados a prestar una mayor sinergia en toda la cadena de suministro (Suarez , 2019).

De tal forma, el éxito en un restaurante y aún más en el subsector de comida internacional, donde los clientes manejan un nivel de exigencia mayor en razón al producto que esperan en la mesa con relación al precio pagado por el servicio, depende

de manera drástica de la cadena de suministro que se establece para abastecer su almacén y cocina con ingredientes de primera calidad y ante el creciente avance de la tecnología los métodos de reposición de inventarios se transforma de manera vertiginosa.

Siendo así, se estima que los restaurantes de este tipo recurren a minoristas de terceros para satisfacer su demanda de suministros, evidenciándose que aproximadamente el 12% de los restaurantes de este sector utilizan en la actualidad vendedores externos en línea para abastecerse y otro 40% compran los suministros mensualmente (Hyum, 2020)

Sin embargo, en el panorama competitivo donde se posicionan las empresas del sector gastronómico en Colombia, existe de todas maneras una tendencia a realizar ahorros en materia de compras, almacenamiento, gestión de recursos logísticos y otros por lo cual se considera importante y además prudente que los restaurantes piensen en sus cadenas de suministro no solo por la forma en que han trabajado siempre (de acuerdo a su experiencia) sino además enfocarse en estrategias eficientes sostenibles a futuro que satisfagan igualmente las crecientes demandas de los comensales (Raush, 2019).

Relacionado con lo expuesto anteriormente, en la cadena de suministros según estudios técnicos realizados por Acodres (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica), se produce un informe en el año 2021 donde da cuenta de los grandes problemas que se generan por una mala gestión, entre los cuáles se citan:

- Aumento de costos totales por el no cumplimiento de los requerimientos de insumos y materias primas para la producción de platos a la mesa con estándares internacionales
- Inventario insuficiente en temporadas altas y de alto tráfico de comensales y aun en periodos de baja demanda por el suministro inoportuno de materias primas e insumos lo cual lleva a cancelar temporalmente productos de la carta
- Aumento de desperdicio debido a malas prácticas de producción, capacitación del personal o requisitos de calidad de las materias primas e insumos lo cual afecta la relación costo/beneficio y por ende la rentabilidad del negocio
- Deficiente manejo de productos perecederos por mal manejo de técnicas de conservación lo cual genera productos de baja calidad con notables alteraciones organolépticas (Acodres, 2018)

De acuerdo con la anterior perspectiva la monografía pretende resolver la siguiente pregunta problema que oficiara como orientadora para el análisis estratégico de la cadena de suministro:

¿Cómo influye la cadena de suministros en la satisfacción del cliente en restaurantes de comida internacional?

2.3. Justificación

Los restaurantes de comida internacional deben cumplir exigentes estándares desde la presentación del establecimiento, la ambientación adecuada, la distribución de

salones y espacios, el servicio y ante todo una adecuada gestión de la cadena de suministro, proceso mediante el cual los restaurantes establecen una relación con distribuidores y proveedores para generar productos de alta calidad y satisfacer adecuadamente los pedidos de los comensales (Burda, 2016)

Para garantizar una adecuada gestión de la cadena de suministro se requiere tener en cuenta la requisición ordenada, sistemática y planeada de cualquier elemento necesario desde servilletas, bebidas, alimentos, plásticos, hielo, insumos de toda índole y aun menajes; teniendo en cuenta en cuanto a los alimentos y bebidas que estos dependen de relaciones profesionalmente establecidas, debido a que una interrupción en el sistema de gestión de la cadena podría generar demoras o inasistencias adecuadas por parte de los restaurantes hacia sus clientes con la consabida falla en el servicio que afecta lógicamente el nivel de satisfacción de los clientes (Ortiz, 2017).

Es pertinente entonces, considerar las estrategias referidas a como los restaurantes administran eficientemente sus redes de cadena de suministro, propiciando controles adecuados que garanticen cumplir con las expectativas, necesidades y deseos de los clientes lo cual redundará en menores costos y mayores ingresos, considerando igualmente a los distribuidores de la cadena de suministro como la principal fuente de reposición de un restaurante y en consecuencia cualquier interrupción en los proveedores puede generar escasez en la cocina, conduciendo a la búsqueda de proveedores

emergentes aumentando los costos y propiciando riesgos en la adecuada presentación o cualidades de los platos servidos a la mesa.

En consecuencia, la presente monografía además de realizar un análisis de la influencia de la cadena de suministro con base en la literatura disponible de fuentes secundarias realizará el análisis de un caso en particular en la ciudad de Sincelejo, como ejemplo real de la situación a que se ven expuestas las empresas del sector de comida internacional en contextos competitivos y globalizados y ante el auge de competencias agresivas y dotadas de nuevas tecnologías.

2.4.Objetivos

La monografía pretende dar respuesta a los siguientes objetivos:

2.4.1. Objetivo General

Analizar la forma como la cadena de suministro influye en la satisfacción del cliente en restaurantes de comida internacional.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar cuál es la estructura actual de la cadena de suministro utilizada en los restaurantes de comida Internacional en Colombia.
- Identificar cuáles son los factores críticos que influyen en la cadena de suministro de los restaurantes de comida internacional en Colombia para generar valor agregado en los índices de satisfacción de los clientes.

- Describir el caso del restaurante Rancho Grande de la ciudad de Sincelejo y su incidencia en la satisfacción del cliente en la comida internacional.

2.5. Metodología

Dado el carácter de la investigación esta se basa en el paradigma mixto: al realizar análisis de variables que han sido tratadas con métodos estadísticos es de carácter cuantitativo y cualitativo porque permite analizar las cualidades de un proceso (producción de alimentos preparados para la mesa) en un contexto determinado como son los restaurantes de comida internacional donde intervienen individuos que a través de sus actividades laborales generan beneficios a otro grupo como son los comensales.

Respecto al diseño de la investigación este es de carácter narrativo sobre fuentes documentales y se basa en testimonios, hechos y sucesos recopilados de fuentes secundarias para los estudios, tratados y artículos referenciados y de fuentes primarias para el caso de estudio (Restaurante Rancho Grande), donde se utilizan listas de chequeo, entrevistas y revisión de procesos mediante fichas de análisis.

Tratándose de una monografía la población por tanto está conformada por los artículos, investigaciones y estudios relacionados con cadena de suministro y la muestra se refiere a aquellos que contemplen los siguientes factores de inclusión:

- Estudios relacionados con restaurantes de cocina internacional, localizados en el territorio colombiano, que se encuentren debidamente legalizados

- Estudios publicados a partir del año 2015
- De fuentes confiables como bases de datos, revistas indexadas, publicaciones de universidades y centros de estudio superior.
- Que incluyan en su desarrollo argumentativo alguno de los siguientes descriptores: cadena de suministro, logística, cadena de valor, satisfacción de clientes, cocina internacional.

Para el desarrollo del caso del Restaurante Rancho Grande se utilizará una ficha de observación de los diferentes factores que intervienen en la cadena de suministro y se entrevistara al Gerente en una visita al establecimiento donde se podrán apreciar de viva voz las circunstancias actuales de un negocio tradicional que inicio vendiendo comidas típicas y logro proyectar su menú tradicional a la carta internacional gracias a la visita de clientes y turistas que llegan al Golfo de Morrosquillo y pasan por Sincelejo.

2.6.Marco Teórico

En este punto se hace necesario realizar una recopilación de las diferentes teorías que soportan este estudio relacionadas con la categoría principal del mismo como es la cadena de suministros a través de la visión de varios autores.

2.6.1. La cadena de Suministros

Con relación a este tema, es necesario aclarar que la gestión de la cadena de suministros incluye los diferentes procesos relacionados con el flujo y transformación de los productos desde la etapa de aprovisionamiento hasta la disposición final para el

Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en Restaurantes de Comida Internacional

cliente (Ballou, 2004); por otra parte igualmente es definido como la coordinación entre un conjunto de áreas específicas con el objetivo de obtener el flujo de materias primas e insumos sea eficaz y eficiente en términos de costo y servicio, lo cual hace necesario que empresas de diferente índole incluyan el aprovisionamiento, la producción y la distribución de materiales a fin de obtener dicho bien, igualmente abarcando los mecanismos de entrega y disposición final para un cliente determinado a fin de satisfacer adecuadamente sus necesidades, siendo todas estas organizaciones elementos de la misma cadena de suministro (Chopra & Meindl, 2015)

Por su parte Kaplan y Norton (1992), mencionaron aspectos importantes relacionados con las expectativas de los clientes al dejar entredicho que optimo y adecuado servicio se convierte en el eje principal para seguir orientando las actividades de la empresa hacia la sostenibilidad del mercado altamente competitivo. De esta forma, para lograr posicionamiento en los mercados, credibilidad y ante todo un adecuado nivel de satisfacción de los clientes, los productos dispuestos finalmente deben respetar ciertos parámetros cualitativos y que los costos guarden una relación directa con la calidad otorgada, provistos a tiempo y con una adecuada especificación de los detalles que los diferencian de otros similares y que en ultimas marcan su rasgo distintivo (Kaplan, 2016).

Con relación a los valores agregados, la cadena de suministro es definida de igual forma como un conjunto de procesos generadores de valor en el flujo de bienes y

servicios hasta que estos son dispuestos para beneficio del consumidor final (Cristopher, 2016).

En los actuales tiempos en contextos ampliamente globalizados, las empresas generan una serie de ventajas competitivas las cuales son percibidas por otros competidores en la misma categoría o sector lo cual obliga a dar un giro hacia nuevos enfoques en los productos, que ameritan no solamente la atención hacia un producto con excelsas cualidades respecto al sabor, la presentación o la calidad en general, sino que estos son sumados con el servicio brindado y si adicionamos a esto un proceso adecuado dentro de la cadena de suministro, se potenciara el impacto directo con respecto a la obtención de metas y beneficios más la necesaria satisfacción del cliente, fortaleciendo la cultura organizacional respecto a su misión y visión como garantes de las expectativas que todo empresario desea obtener (Bowersox, y otros, 2018).

2.6.2. Tipicidad de la cadena de Suministros

Como se ha explicado anteriormente en este planteamiento teórico, la cadena de suministro refiere ineludiblemente la imagen de un producto o suministro que se mueve a lo largo de la misma, desde los proveedores a los fabricantes, de allí a los distribuidores llegando consecuentemente a los detallistas, esto de por si es reiterativo con lo que se ha expuesto hasta ahora, sin embargo se hace necesario también visualizar adecuadamente los flujos de información, fondos y productos en ambas direcciones de ella.

Siendo así, el termino cadena de suministro igualmente puede tener la implicación que solo un único participante logra intervenir en cada etapa, realmente el fabricante puede recibir de varios proveedores materias e insumos para luego seguir abasteciendo a varios distribuidores, esto lleva a concluir que la mayoría de las cadenas de suministro son realmente redes por lo cual para ser más preciso utilizar el término red de suministro para describir la estructura de la mayoría de las cadenas de suministro, lo cual se puede observar en la Figura 1.



Figura 1. Etapas de la cadena de suministro.

De acuerdo a lo plasmado en la Figura 1, una cadena típica de suministro puede abarcar varias etapas que incluyen: Clientes – Detallistas - Mayoristas/distribuidores- Fabricantes - Proveedores de componentes y materias primas. Siendo así, cada una de las etapas en la cadena de suministro se conecta a través del flujo de productos, información y fondos, flujos que pueden ir en ambas direcciones y administrarse por una de las etapas o por un intermediario y de esta forma no es necesario que cada etapa enunciada en la Figura se ubique indefectiblemente en la cadena de suministro.

2.6.3. Objetivo de una cadena de Suministros

Maximizar el valor total generado es esencialmente el objetivo de una cadena de suministro, relacionado como la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de éste. Siendo así, para la gran mayoría de las cadenas de suministro, el valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro, lo cual también se define como superávit de la cadena de suministro, enunciado entonces como la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena de suministro (Bowersox, y otros, 2018).

Ahora bien, después de definir el éxito de una cadena de suministro en términos de su rentabilidad, el siguiente paso lógico es buscar las fuentes de ingresos y costos. Es aquí donde debe considerarse que para una cadena de suministros cualquiera la única fuente de ingresos es el cliente, de esta forma en un restaurante que es nuestro caso el

comensal que paga por un buen plato de comida y el servicio derivado del consumo, se convierte en el único que proporciona un flujo positivo en la cadena de suministro, los demás no son sino solo intercambios de fondos ocurridos dentro de la cadena, debido a que en cada etapa subsiguiente existen diferentes dueños: cuando se efectúa una compra a un proveedor de alimentos (por ejemplo), se está pagando a dicho proveedor el cual toma una porción de los fondos; todos los flujos de información, fondos o productos generan dentro de la misma cadena costos y depende la forma como se administre eficazmente dicha cadena de suministro desde los activos y los flujos proporcionados por los productos se podrá maximizar la rentabilidad de la misma (Gonzalez, 2018)

2.6.4. Fases de decisión en una cadena de Suministros

Una adecuada administración de la cadena de suministro requiere la toma de decisiones inteligentes relacionadas con el flujo de fondos, productos e información, de esta forma cada una de ellas debe asumirse a fin de incrementar su superávit, y estas se clasifican en tres fases o categorías en relación directa con el periodo durante el cual tiene impacto la decisión tomada y la frecuencia con que cada decisión es tomada. Consecuencia de ello cada una de las categorías de decisión debe considerar la incertidumbre en el horizonte de decisión. Dichas fases según Chopra (2015) comprenden:

La estrategia o diseño de la cadena de suministro: es en esta fase donde de acuerdo con los planes donde se fijan los precios y marketing para el producto final, la

compañía decide cual ha de ser la estructura de la cadena de suministro durante los siguientes años. Consecuentemente elige la forma como se distribuirán los recursos y los procesos que han de llevarse a cabo en cada una de las etapas.

La segunda fase es la planeación de la cadena de suministro y las decisiones que han de tomarse en esta fase serán en un periodo trimestral hasta un año inclusive, definiéndose entonces una configuración estratégica fija la cual establece las restricciones dentro de las cuales se debe hacer la planeación, con el objetivo de maximizar el superávit de la cadena de suministro que se puede generar durante el horizonte de planeación, dadas las restricciones que se establecieron durante la fase estratégica o de diseño. La tercera y última fase es en sí la operación de la cadena de suministro, donde el horizonte de tiempo es semanal o diario, y es precisamente en esta fase donde las empresas toman decisiones respecto a los pedidos de cada cliente, aquí de acuerdo con el nivel de la operación, la configuración de la cadena de suministro se considera fija y las políticas de planeación ya se han definido (Liebermann, 2016). La meta de las operaciones de la cadena de suministro es manejar los pedidos entrantes de los clientes de la mejor manera posible, el proceso por fases se puede apreciar en la Figura 2.



Figura 2. *Fases de decisión en la cadena de suministro.*

2.6.5. Alcance de la cadena de Suministros

Se define con el rango o nivel más alejado de los proveedores y clientes con cierta influencia en los procesos relacionados con el desarrollo del objeto social de la empresa para brindar un servicio en óptimas condiciones. Inicialmente, dicho alcance podrá abarcar a todas las unidades de negocio que logran intervenir en el proceso de producción, consumo y servicio. Claro está que en un análisis mucho más estricto se hace necesario considerar algunos otros elementos igualmente estratégicos fundamentales pero que son externos a dicho proceso (Lambert & Pohlen, 2016), concluyen que la necesidad de medir la cadena de suministro obedece a los siguientes aspectos:

- Escasez de medidas para valorar como un todo la cadena de suministro
- Profundizar en la perspectiva e ir más allá de mediciones internas

- Lograr determinar la relación mutua entre los socios estratégicos de la cadena y su desempeño.
- Determinar el grado de complejidad
- Definir los requisitos necesarios que permitan alinear todas las actividades y compartir la información surgida de las medidas de desempeño a fin de instrumentar las estrategias que posibiliten el cumplimiento de los objetivos.
- Impulsar la necesidad de ampliar el punto de vista sobre la cadena de suministro
- Establecer los requisitos necesarios que permitan asignar las responsabilidades y beneficios obtenidos por la ejecución de cambios en la cadena de suministro.
- La necesidad de establecer factores diferenciadores a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles.
- Establecer las metas que motiven al interior de la empresa el sentido de trabajo cooperativo y así mismo las demás empresas que participen de la cadena de suministro.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el alcance de la cadena de suministro toma su lugar en el momento en que las decisiones particulares de uno o un subconjunto de uno de los eslabones tienen impacto en el resto de los eslabones, reflejándose igualmente el alcance en la capacidad de respuesta que tiene la empresa y la forma como impacta a toda la cadena, es así como el eslabón más débil puede condicionar la fortaleza y alcance de la misma (Porter, 2015)

2.6.6. Cadena de Suministros en Restaurantes

La cadena de suministro de un restaurante se convierte en un ejemplo particular en el sector de los alimentos, siendo sin lugar a dudas un proceso crucial en el sector empresarial y específicamente en el área de servicios, dicho proceso que tuvo en los años 90s un enfoque más exclusivo a las industrias, adquirió gran relevancia hacia la logística del sector gastronómico, lo cual hace necesario conocer la diferencia entre cadena de suministro y logística (Johnson, 2021). De tal forma uno de los casos más relevantes y de constante desarrollo en los últimos veinte años ha sido el sector de restaurantes debido a la alta competencia y las grandes utilidades que aporta a la economía y al desarrollo lógico de la cadena de suministro.

De igual manera para restaurantes convencionales y para otras modalidades de distribución a domicilio y teniendo en cuenta el auge de los pedidos en línea como los llamados “dark kitchen”, la cadena de suministro logra integrar secuencialmente las funciones y acciones principales del negocio, como son el aprovisionamiento, el almacenamiento, la preparación, las ventas, la distribución y la devolución (Morales, 2020).

De tal forma y tratándose de un negocio muy particular el sector alimenticio presenta una cadena típica y de mayor complejidad en comparación con la de otros establecimientos o sectores, ya que su desarrollo depende de factores especiales como son: la incidencia directa en la salud del consumidor, las condiciones particulares para la

conservación, la perecibilidad de las materias primas, los múltiples actores que intervienen en la cadena tales como productores agrícolas, transportadores, exportadores e importadores, mayoristas, minoristas y clientes. La secuencia de la cadena de suministro de los alimentos consta en general de cuatro etapas las cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

La primera etapa es el aprovisionamiento, correspondiente a la adquisición de las materias primas y requiere para su desarrollo eficaz: sostener el flujo de suministros, establecer una relación confiable con los diferentes proveedores lo que requiere una constante evaluación de la cadena de suministro de la gestión de SRM (Supplier Relationship Management).

La segunda fase es el almacenamiento y elaboración, la cual consta de la ubicación estratégica de los ingredientes que se requieren para su procesamiento en la cocina pendiente a preparar los platos para llevar a la mesa de los comensales o disponer por pedidos a domicilio. La fase de Distribución es la dispensación o servicio de los platos a la mesa del cliente compuesta por subprocesos como servicio en la instalación física o a domicilio y unida al transporte, seguimiento y entregas de última milla, operación realizada por el mismo negocio o delegada a operadores logísticos.

La última fase descrita se denomina logística inversa o cadena de devolución, la cual es sin lugar a duda como fase posterior a la entrega del producto al usuario final, muy importante pues denota el compromiso con el medio ambiente y se relaciona con la

Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en Restaurantes de Comida Internacional

gestión y disposición final de los residuos generados en la actividad de consumo propio de este tipo de negocio.

2.7.Desarrollo de los Objetivos

En este apartado se analizarán los resultados de la revisión sobre los objetivos a desarrollar tendientes a responder la pregunta problema con base en información documental de fuentes primarias y secundaras como se describió en la metodología. De esta manera de forma descriptiva y analítica a continuación se exponen los argumentos recabados en la investigación.

2.7.1. Estructura actual de la cadena de suministro en restaurantes de comida internacional

Para el desarrollo de este ítem, vale la pena mencionar que la técnica predilecta para recolección de la información en los diferentes estudios y dadas las características del sector, donde confluyen diferentes actores es la encuesta, igualmente se ausculta a través de entrevistas a las partes interesadas como son gerentes y administradores, con base en lo cual se busca dar respuesta a este punto en particular.

De tal forma se pudo inferir que la cadena de suministro actual está compuesta de la siguiente manera, tal como se puede apreciar en la Figura 3 donde se enuncia la forma tradicional de operar el sector gastronómico con relación a Restaurantes de carta Internacional en Colombia

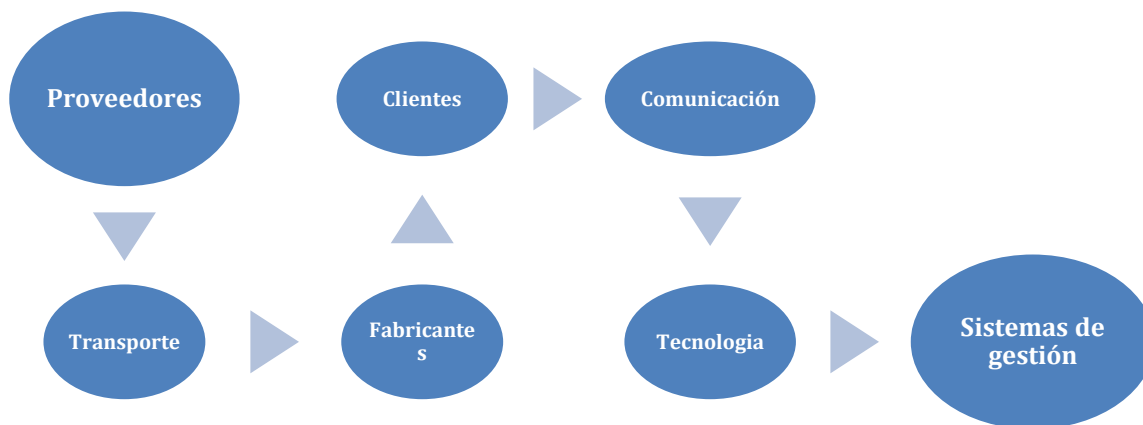


Figura 3. *Estructura típica de la cadena de suministro.*

Esta estructura típica es tradicional y con base a ella coinciden varios estudios como el realizado por Alejandra Valencia y Fabián Gutiérrez en el año 2018 en el contexto del Valle del Cauca sobre restaurantes ubicados en el municipio de Calcedonia, el cual pudo definir los siguientes aspectos de la cadena (Valencia & Gutierrez, 2018):

Proveedores. Los restaurantes de carta internacional que son 9 de un total de 29 (31%) , el 90% adquieren frutas y verduras en supermercados de cadena locales como Olímpica, respecto a productos que pueden comprarse en el campo a través de mercados minoristas como es el caso del plátano el 80% lo compran allí con el fin de obtener un mejor precio de oferta; respecto al pollo que es un producto básico para muchos de los

platos servidos a la mesa se adquieren en puntos de venta mayoristas del mercado afiliados a cadenas como Mac Pollo.

Transporte: es uno de los costos más significativos debido a la frecuencia de compra que es de 2 o 3 veces por semana de acuerdo con la temporada, este se utiliza en camiones de 1 a 3 toneladas de capacidad de carga. Una segunda variante es el transporte para entregas a domicilio a los consumidores con el pago de un valor extra por el mismo, en este caso se recurre a motocicletas como medio de transporte para ubicar el pedido en la mesa de los clientes en sus casas.

Otra variante del servicio es cuando se realizan actividades institucionales para empresas tipo buffet, donde es necesario transportar menajes y demás hasta los sitios determinados por los clientes sea en este caso espacios de la empresa o sedes alquiladas en ocasiones campestres.

Fabricantes: Corresponde a este caso donde se trasforman las materias primas en productos, función asumida por el Chef o en su defecto el jefe de cocina con aquellos que se encargan de transformar la materia prima, en productos terminados (platos a la mesa). Aquí en esta etapa se deben garantizar unos estándares mínimos de calidad y deben poseer carnet de manipulación de alimentos y técnicas de conservación, los conocimientos requeridos están referidos a la gastronomía con experiencia para ejercer el cargo.

Clientes: Destinatario final del servicio y componente primordial en la cadena de abastecimiento. Se trata de establecer unos estándares tales en el servicio para garantizar su satisfacción total respecto a dos variables, el servicio recibido por el personal a cargo y el producto llevado a la mesa, lo cual depende de la eficiencia en las etapas anteriores. Los clientes o comensales son de diferente índole y normalmente son turistas, habitantes locales con cierto nivel de ingreso, estudiantes universitarios y profesionales de diferente índole; el tipo de clientes varía de acuerdo con el día, es así como de lunes a viernes son comensales locales y los fines de semana turistas.

Comunicación: la cultura enfocada a brindar un servicio de calidad es un factor fundamental no solo para el cliente externo (el consumidor) si no para el cliente interno (empleados), de tal forma las estrategias de capacitación son fundamentales ya que esta y abarca aspectos tan sencillos pero importantes como el vocabulario adecuado para atender a los comensales y el mismo para solicitar el pedido a la cocina principal, la comunicación con los clientes en términos de garantizar una satisfacción adecuada es importante ya que los clientes manifiestan algunas preferencias de acuerdo a los niveles de cocción o los grados de sal , dulce o adición de salsas y otros a tener en cuenta.

Tecnología: A pesar de los avances en materia tecnológica esta se limita en el software administrativo para manejo de cajas e inventario y cuadros de venta por periodos de análisis, para la elaboración de los platos utilizan métodos manuales y elementos tradicionales referidos a estufas, hornos, equipos para preparación y otros

asociados al proceso productivo. En los últimos tres años se ha acelerado el uso de tecnología para pedidos y manejo de redes sociales más medios de pago.

Sistemas de gestión: De acuerdo con los estudios realizados se encontró que un 90% de los restaurantes cumplen con los estándares de calidad reportados ante Cámara de Comercio, Normas de Salud y Seguridad en el trabajo entre otros y un 80% de los mismos han instaurado un SGC interno certificados por normas Icontec.

Todo lo anterior caracteriza la cadena de suministro de los restaurantes de cocina internacional, acorde a los niveles de satisfacción esperados por el cliente y se pueden resumir con relación al costo que aportan a la cadena de valor y el impacto en la satisfacción del cliente tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Aportes de la cadena de suministro

Componente de la cadena de suministro	Aporte al Costo Total	Aporte a la satisfacción del cliente	Ponderado
Proveedores	60%	10%	12%
Transporte	3%	5%	7.5%
Fabricantes	11%	25%	21.5%
Clientes	17%	Servicio 25%	18.5%
Comunicación	4.5%	15%	17.5%
Tecnología	2.25%	8%	10%
Sistemas de Gestión de Calidad	2.25%	12%	13%
TOTALES APORTES	100%	100%	100%

El análisis de la anterior tabla muestra con respecto al aporte a la cadena de valor sobre el costo total que los mayores aportes los realizan los proveedores con el 60%, los clientes con un 17%, los fabricantes con un 11% y la comunicación con un 4.5% . Esto agrega valor a la cadena y hace parte del costo total que luego será restado del ingreso por el pago del servicio determinando la utilidad total.

Con respecto al aporte de la satisfacción total del cliente sin lugar a dudas el mayor aporte lo realiza el servicio al cliente con un 25% , los fabricantes con un 25%, la comunicación con un 15% lo cual aporta la no despreciable cuantía de un 65% del aporte a la satisfacción del comensal lo cual se traduce en una experiencia que fideliza a los clientes si a esto le sumamos el 12% que aporta el SGC sube ese valor a un 72%, denotándose con esto la gran influencia de estos elementos de la cadena de suministro a la satisfacción del cliente.

Un ejemplo de este caso es el siguiente: Supongamos que vamos a satisfacer un pedido a la mesa de un cliente de un plato consistente en un churrasco con sus acompañantes y como bebida una limonada de coco, precio de carta:

Churrasco = \$ 40.000

Bebida =\$ 10.000

Servicio 10% =\$ 4.000

Costo Total del pedido = \$ 54.000

Calculemos ahora los aportes al costo total del plato según los ítems observados en la Tabla No. 1 donde se especifican estos de acuerdo con los valores comerciales de insumos, materias primas, servicio de transporte, fabricantes, comunicación, tecnología y Sistema de gestión, lo realizaremos con la misma matriz de la tabla planteada, pero sustituyendo los aportes de costo real aproximado:

Tabla 2. Ejemplo de aportes al costo total

Componente de la cadena de suministro	Aporte al Costo Total	Valor comercial	Status
Proveedores	60%	\$ 16.000	A
Transporte	3%	\$ 800	E
Fabricantes	11%	\$ 3.000	C
Clientes	17%	\$ 4.400	B
Comunicación	4.5%	\$ 1.200	D
Tecnología	2.25%	\$ 500	F
Sistemas de Gestión de Calidad	2.25%	\$ 500	F
TOTALES APORTES	100%	\$ 26.400	

Nota: Calculo sobre un plato estándar de churrasco argentino de 350 gr.

Esto es si el plato tiene un costo de \$26.400 para el restaurante sobre los costos reales estimados en el cuadro puede inferirse por ejemplo que siendo el valor comercial de los ingredientes y materia primas comprados al proveedor en \$ 16.000, este valor representa $(\$ 16.000 / \$ 26.400) = 60\%$ del costo total, así para todos los casos , esto significa que el aporte mayor al costo total es dado por los proveedores al suministrar los insumos para el producto que será fabricado en el restaurante. El status en cambio denota una clasificación ordinal sobre quienes contribuyen de mayor o menor grado en orden descendente.

Ahora bien, si el precio de venta en el restaurante al comensal es de \$ 54.000 se puede inferir que: Valor de venta – aporte de la cadena de suministro = Rentabilidad, esto es: $\$ 54.000 - \$ 26.400 = \$ 27.600$

Siendo la utilidad de \$ 27.600 en términos porcentuales 51% esta es la contribución a la cadena de valor, de tal forma que si se redujese el aporte en \$ de la cadena de suministros mediante un proceso de optimización, por ejemplo, consiguiendo mejores precios en las materias primas e insumos que es el más significativo con una mejor gestión de precios se aumentaría el margen de rentabilidad, esto en concordancia con lo planteado en el marco teórico (Bowersox, y otros, 2018).

Ahora bien con respecto a la tabla 1 en relación con la contribución a la satisfacción del cliente este valor es subjetivo y se denota en términos cualitativos; la satisfacción en si misma es subjetiva y depende de las percepciones y experiencias del

Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en Restaurantes de Comida Internacional

cliente por eso como se denoto anteriormente es en los fabricantes (experiencia del personal de la cocina, sazón y buen gusto en la presentación del plato, el servicio brindado a los clientes por el mesero y el personal del mismo y la comunicación acertada para satisfacer los deseos, gustos y preferencias quienes marcaran la diferencia.

Por otra parte, y de acuerdo con los postulados de Porter (2008), con el fin de desarrollar una estrategia sólida para agregar valor a un bien o servicio, se hace necesario tener un diseño que permitía visibilizar cada uno de los factores que predominan en una empresa y en este caso aplicable a los restaurantes, mediante la utilización de encuestas el estudio encontró los principales eslabones de la cadena de la siguiente manera (Figura 4):



Figura 4. Cadena de valor (Porter, 2015).

De esta manera los estudios desarrollados muestran los siguientes aspectos en el marco del sector gastronómico colombiano, los cuales se refieren a continuación:

Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en Restaurantes de Comida Internacional

Respecto a las actividades de apoyo, en referencia a la infraestructura un 73% en promedio de los restaurantes cuenta con una adecuada infraestructura para un normal desarrollo de su función social y con capacidad ente 30 y 200 comensales inclusive para garantizar actividades de índole familiar o corporativa en sus instalaciones, así como la atención a turistas en temporadas vacacionales (Saenz, 2019).

El mismo autor respecto a la administración de recursos humanos estima que dada la naturaleza de las empresas del sector gastronómico en Colombia cuenta con una planta de personal en la cual el 38% de los empleados tienen un contrato a término indefinido, ubicado básicamente en las áreas críticas como es la cocina y la administración del negocio, en la sección de mesas, vigilancia y áreas de apoyo los contratos suelen ser por orden de prestación de servicios y allí la rotación es alta. La capacitación es deficitaria y cerca del 65% de los empleados no han recibido capacitación para mejorar sus competencias laborales. Las áreas de capacitación son en un 34% servicio al cliente y en un 15% en técnicas de manipulación de alimentos.

Respecto al desarrollo tecnológico de los establecimientos, la tecnología en los procesos de elaboración de alimentos no es fundamental y aún existen cocinas tradicionales, las cocinas están dotadas de licuadoras, hornos, estufas y marmitas de cocción y el uso de computadores es para caja, administración y manejo de inventarios.

Las adquisiciones independientemente de los proveedores de alimentos, los restaurantes deben realizar sus compras para mantener la operación adecuada de los

establecimientos con adecuados niveles de calidad para satisfacer las necesidades de los comensales y los cada vez más exigentes gustos. Otros ´proveedores de servicios son los domiciliarios como gas, agua, energía, internet y televisión por cable, por otra parte, se ve Relacionado con las actividades primarias se menciona las siguientes (Rivera , 2018):

La logística de entrada hace referencia a todos aquellos elementos que requiere un restaurante para operar su proceso productivo, atención al público y marketing, de esta manera el sector gastronómico debe sustraer técnicas de logística que permita llevar un control concreto de los ingresos de materia prima, de los tiempos en los cuales los proveedores hacen llegar los pedidos y todo aquello que intervienen en las operaciones (Ruiz, 2017).

En relación con las operaciones y considerando la naturaleza del estudio en el sector de comida internacional, vale la pena mencionar que las ordenes de ´producción de alimentos se generan a partir de requisición por el menú especial del día y el segundo por la petición expresa del cliente, es decir los platos a la carta y sus adendas, el cliente lo solicita al mesero, y este lo solicita a cocina, el chef recibe la orden y la pasa al cocinero y sus ayudantes si los hay quienes lo entregan al decorador de platos quien lo envían con el mesero al cliente siguiendo este proceso (Figura 6). La cuenta es pagada al mesero quien lo trae a caja y allí se genera la factura.

La logística de salida es un componente muy importante en los restaurantes ya que el producto final está destinado al consumo por ´parte de los clientes para satisfacer

sus gustos por lo que debe generarse para cumplir las expectativas, estándares y una adecuada relación costo/beneficio (Milanez, 2017)

Es así como los factores para tener en cuenta son la presentación, la frescura el sabor, el servicio con excelencia y por eso es recomendable especificar en la carta todos y cada uno de los ingredientes que contiene el plato, para que el comensal no tenga sorpresas a la hora de degustarlo.

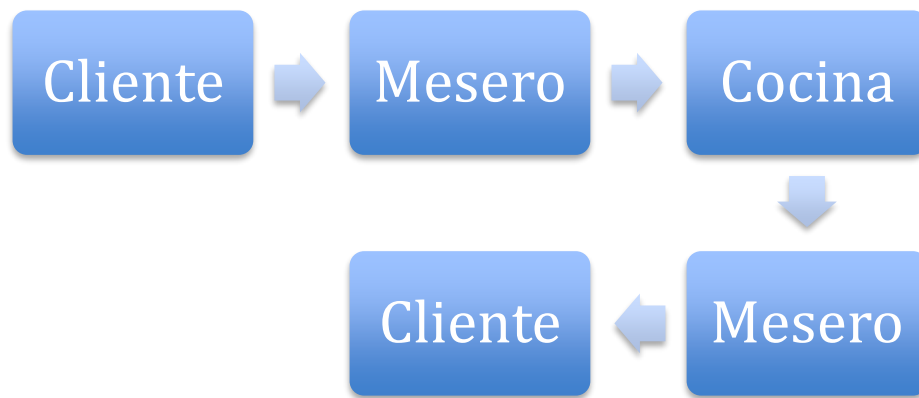


Figura 5. Operaciones de apoyo en un pedido típico.

Otro factor asociado a actividades de apoyo es la mercadotecnia y ventas, aquí con el auge de la tecnología se utilizan diferentes estrategias que van desde la publicidad tradicional en medios hasta el trabajo en redes sociales y alianzas con el sector hotelero, estadísticas del sector según Rivera (2018) muestran que existen diferentes formas para aumentar las ventas el 20% utiliza publicidad en redes, el 25% publicidad tradicional y el 23% otras estrategias de promoción , un 32% solo volantes.

Siendo un factor importante dentro de los medios de apoyo respecto a la cualificación del servicio, solo un 15% de los meseros o personal hablan un segundo idioma y las empresas los capacitan, este factor se hace exclusivo del sector hotelaría en las grandes ciudades que si lo hacen ya que atienden clientes extranjeros (Gómez, 2019).

2.7.2. Factores críticos de la cadena de suministro en restaurantes de comida internacional

Para el desarrollo de este ítem se toma como referencia el estudio de ingeniería de Marín & Marín (2018) donde como complemento a herramientas cualitativas de ingeniería de diagnóstico construye una matriz que analiza los principales factores críticos en la cadena de suministro de restaurantes de carta internacional, exponiendo así como se cuantifica la eficiencia o ineficiencia en los aspectos críticos identificados en cada uno de los eslabones y componentes de la cadena, y sustentando detalladamente la selección de los aspectos contemplados para el planteamiento de las posibles alternativas de mejora aplicables al sector gastronómico colombiano, el mismo se muestra por eslabón de la cadena de suministro (Marin & Marin, 2018).

De esta forma, a continuación, se discriminan los puntos críticos en la cadena de suministro, enunciando su cuantificación, forma de cálculo y descripción.

Tabla 3. Factores críticos en eslabón clientes

Punto crítico identificado	Identificación cualitativa	Cuantificación	Forma de cálculo	Descripción
Conocimiento y análisis de demanda del mercado	Matriz de competitividad POAM	73%	Cumplimiento meta= cumpl ventas mes promedio año/ meta de ventas promedio año	El cumplimiento de las metas de ventas no supera el 73%
Se requiere cumplir meta del presupuesto de ventas para garantizar la sostenibilidad de los negocios				

Tabla 4. Factores críticos en eslabón Distribución

Punto crítico identificado	Identificación cualitativa	Cuantificación	Forma de cálculo	Descripción
Disponibilidad de productos y agotados	Matriz de competitividad POAM	9%	Faltantes= Pedidos que no se venden por falta de algún ingrediente/ total de pedidos	Se generan faltantes por un 9% del total de pedidos
Obsoletos	Matriz de competitividad POAM	10%	Obsoletos= vr de inventarios dispuestos/ vr total de inventarios	Un 10% de los inventarios se debe disponer por vencimiento en las fechas
Se hace necesario mejorar el sistema de compras y provisión de inventarios y minimizar las pérdidas por vencimiento en los perecederos.				

Tabla 5. Factores críticos en eslabón Operación

Punto crítico identificado	Identificación cualitativa	Cuantificación	Forma de cálculo	Descripción
Estandarización de procesos operativos	Matriz de competitividad POAM – PCI - DOFA	20%	N.E = número de proceso logísticos estandarizados / Numero de procesos totales	Sólo el 20% de los procesos en la cadena se encuentra estandarizados
Medición y control de procesos operativos	Matriz de competitividad POAM – PCI - DOFA	20%	Procesos controlados= procesos con medición de desempeño/total de procesos	Solo un 20% de los procesos de la cadena se encuentran normalizados y controlados

Se requiere dar funcionalidad a los Sistemas de Gestión de la Calidad desde su implementación que es muy baja tal como se vio en el ítem anterior.

Es necesario acotar en este punto que, dada la existencia de Sistemas de Gestión para el sector Gastronómico referido a la manipulación, conservación y procesamiento de alimentos, debe trabajarse mucho en este ítem ya que en ocasiones todo se concentra hacia capacitaciones y galardones del servicio al cliente, descuidando este aspecto tan importante.

Tabla 6. Factores críticos en eslabón Abastecimiento

Punto crítico identificado	Identificación cualitativa	Cuantificación	Forma de cálculo	Descripción
Días de inventario de los materiales	Matriz de competitividad POAM – PCI - DOFA	Ver faltantes y obsoletos	N.A.	Se manejan días de inventarios inadecuados y se vencen fácilmente
Disponibilidad de materias primas e insumos	Matriz de competitividad POAM – PCI - DOFA	Ver faltantes	N.A.	Al no conocerse la demanda se planifica mal la disponibilidad de materias primas e insumos

Se requiere revisar la planificación de pedidos de acuerdo a los pronósticos de ventas ajustados a las temporadas y fines de semana y mejorar la rotación de los mismos, en productos vencidos se requiere hacer una mejor gestión de inventarios.

Tabla 7. Factores críticos en eslabón Proveedores

Punto crítico identificado	Identificación cualitativa	Cuantificación	Forma de cálculo	Descripción
Proveedores efectivos	Matriz de competitividad POAM – PCI - DOFA	97.5%	Proveedores que cumplen requisitos/total proveedores	Los proveedores han cumplido los requisitos de selección y se mantienen activos en la base de proveedores

Calidad de las Matriz de	Número de pedidos	Menos del 1% se
metras primas e competitividad	rechazados/total	devuelven por
insumos	recepciones	condiciones de
POAM – PCI - 99%		calidad
DOFA		

Se cuenta con excelentes proveedores y la calidad de los insumos y materias primas se encuentra garantizada en la cadena.

Tabla 8 Factores críticos en eslabón Gestión Financiera

Punto crítico identificado	Identificación cualitativa	Cuantificación	Forma de cálculo	Descripción
Indicadores Financieros	Estado de Resultados	BALANCE POSITIVO	Calculo de Indicadores	Existe una estabilidad financiera

Los restaurantes de comida internacional se han consolidado y mantenido en el tiempo, son pocos los que cierran.

Tabla 9. Factores críticos en eslabón Infraestructura

Punto crítico identificado	Identificación cualitativa	Cuantificación	Forma de cálculo	Descripción
Disponibilidad de recursos para la operación comercial	Matriz de competitividad POAM, PCI	85%	No, de pedidos atendidos mes/Pedidos total proyectados mes	Los restaurantes atienden en promedio 85 de cada 100 pedidos, algunos no se realizan por

disponibilidad de
materias primas

Es difícil satisfacer el 100% de las órdenes de pedidos debido a la escasez de algunos insumos, sin embargo, la carta debe ajustarse a los requerimientos informando oportunamente los platos que no se ofrecen.

Tabla 10. Factores críticos en eslabón Gestión Humana

Punto crítico identificado	Identificación cualitativa	Cuantificación	Forma de cálculo	Descripción
Disponibilidad de talento humano para la operación adecuada	Matriz de competitividad POAM, PCI	75%	Tiempos improductivos / Total tiempo dedicado para la producción	El 75% del tiempo se utiliza por el personal para atender la operación en sus diferentes áreas.

Se sugiere aprovechar el tiempo improductivo en labores de organización o adecuar los turnos.

Siendo importante en este ítem identificar cuál de los puntos descritos arriba está en capacidad de generar mayor valor para los restaurantes ante la visión del consumidor que es quien en últimas aprueba el servicio con un adecuado nivel de satisfacción, la investigación propone una matriz de relación cruzando requerimientos de condiciones de producto y servicio que se recopiló desde la percepción de los clientes en puntos de venta

mediante encuestas al consumidor y se presentan las diferentes acciones a tomar (Blackstone, 2016).

La matriz evidencia algunos aspectos a tener en cuenta fundamentales para mejorar las condiciones del servicio y para poder satisfacer los requerimientos del cliente con mayor efectividad, los restaurantes deben generar excelencia en los procesos logísticos y productivos, enfocándose principalmente en la estandarización de sus procesos, controlarlos mediante la implementación de indicadores logísticos, y apoyando la gestión con herramientas para que puedan adaptarse adecuadamente a los cambios de su mercado, tal como son el pronóstico de la demanda y el modelo de inventarios.

Si bien es cierto algunos restaurantes son pequeños y otros pertenecen a cadenas hoteleras y franquicias internacionales, es necesario apuntar al cumplimiento de los objetivos, desde el pronóstico de ventas y se requiere trabajar en los puntos críticos identificados que se condensan a partir del análisis de las Tablas 3 al 10, lo cual se expondrá a continuación de la Figura siguiente.

Tabla 11. Convenciones de la matriz de relación

Relación	Símbolo	Puntaje	Interpretación
Alta		3	Los puntos críticos de la cadena tienen un alto impacto con los requerimientos del cliente
Mediana		2	Los puntos críticos de la cadena impactan la forma en que se satisfacen requerimientos del cliente

Baja		1	Los puntos críticos de la cadena no impactan los requerimientos del cliente de forma significativa
Ninguna		0	Los puntos críticos de la cadena no tienen ningún impacto en los requerimientos del cliente

Tabla 12. Matriz de relación

Requisitos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									
I									
Criticidad	3	4	1	2	5	3	4	4	3

Cada uno de los requisitos se enumera a continuación donde en letras se especifican los requerimientos el cliente y con números los eslabones de la cadena de suministro se pueden enunciar así:

Requerimientos del cliente:

- A. Calidad de los alimentos
- B. Preparación adecuada de los alimentos
- C. Buen sabor, temperatura adecuada
- D. Presentación adecuada del producto
- E. Rapidez del servicio
- F. Infraestructura
- G. Amabilidad en el servicio
- H. Variedad de los productos
- I. Precios acordes al producto

Eslabones de la cadena de suministro:

1. Conocimiento de la demanda del mercado
2. Disponibilidad de productos y agotados obsoletos
3. Estandarización de los procesos
4. Medición y control de los procesos operativos
5. Días de inventario de sus materiales
6. Disponibilidad de materias primas e insumos
7. Proveedores efectivos
8. Calidad de los materiales
9. Disponibilidad de talento Humano para la operación

Ante la situación presentada donde se analizaron mediante la matriz de relación los factores críticos estos se organizan de mayor a menor impacto según la siguiente escala:

Criticidad	3	4	1	2	5	3	4	4	3
	Media		Alta	Moderada	Baja		Moderada baja		

Con base en esto los factores más críticos (1) Son: La estandarización de los procesos productivos, los de moderada criticidad (2) son la medición y control de los procesos productivos, los de criticidad media (3) son el conocimiento y análisis de las demandas del mercado, la disponibilidad de materias primas e insumos y la disponibilidad de talento humano para la operación del servicio.

Los elementos de la cadena productiva con criticidad moderada baja son: la disponibilidad de productos y obsoletos, los proveedores efectivos y la calidad de los materiales y de criticidad baja (5) se ubica los días de inventario adecuados para la prestación del servicio.

De tal manera se proponen las siguientes acciones correctivas, especificadas en la Tabla 13.

Tabla 13. Acciones a realizar para subsanar los aspectos críticos detectados

No.	Eslabón cadena de suministro	Acciones para tomar
1	Conocimiento de la demanda del mercado	Desarrollar herramientas para el pronóstico de la demanda
2	Disponibilidad de productos y agotados obsoletos	Mejorar la política de manejo de inventarios
3	Estandarización de los procesos	Proponer un estudio detallado de las características de la cadena e implementar un SGC
4	Medición y control de los procesos operativos	Implementar indicadores logísticos y caracterizaciones de la cadena
5	Días de inventario de sus materiales	Desarrollar herramienta de pronóstico de la demanda y política de inventarios
6	Disponibilidad de materias primas e insumos	Desarrollar herramienta de pronóstico de la demanda y política de inventarios
7	Proveedores efectivos	Análisis y evaluación de los proveedores, estandarizar las formas de realizar los pedidos
8	Calidad de los materiales	Estandarizar el proceso de compras
9	Disponibilidad de talento Humano para la operación	Estandarizar el proceso de gestión humana

El desarrollo de estas acciones garantizara un mejor desarrollo de los modelos de negocios de las empresas dedicadas a la gastronomía y potenciaran favorablemente la satisfacción del cliente.

2.7.3. Análisis de caso: restaurante Rancho Grande

Para el desarrollo de este ítem se tomara como ejemplo el análisis de algunos aspectos de la cadena productiva del restaurante Rancho Grande, localizado en la ciudad de Sincelejo, información que fue recolectada a través de una visita a sus instalaciones y donde se lograron auscultar algunos detalles relacionados con la forma que se desarrollan los procesos productivos tendientes a garantizar un servicio adecuado, lo cual ha posicionado la marca desde años atrás en el contexto de los restaurantes de comida Internacional en el departamento de Sucre.

Datos de Interés

Razón social: Restaurante Rancho Grande S.A.S

Ubicación: Calle 34 No. 38 – 336 Av. Troncal de Occidente Salida a Corozal

Servicio: En punto de venta, terrazas al exterior y salones para 150 personas

Sector: Gastronomía, comida internacional, asados, platos típicos con presentación internacional.

Calificación del servicio por clientes: 4.3

Antigüedad: 15 años

Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en Restaurantes de Comida Internacional

Ambientes del servicio

Se realiza la observación que las imágenes fueron cedidas por el propietario solo para fines académicos, se prohíbe su reproducción para otros efectos.



Imagen 1. Aspecto del comedor interior

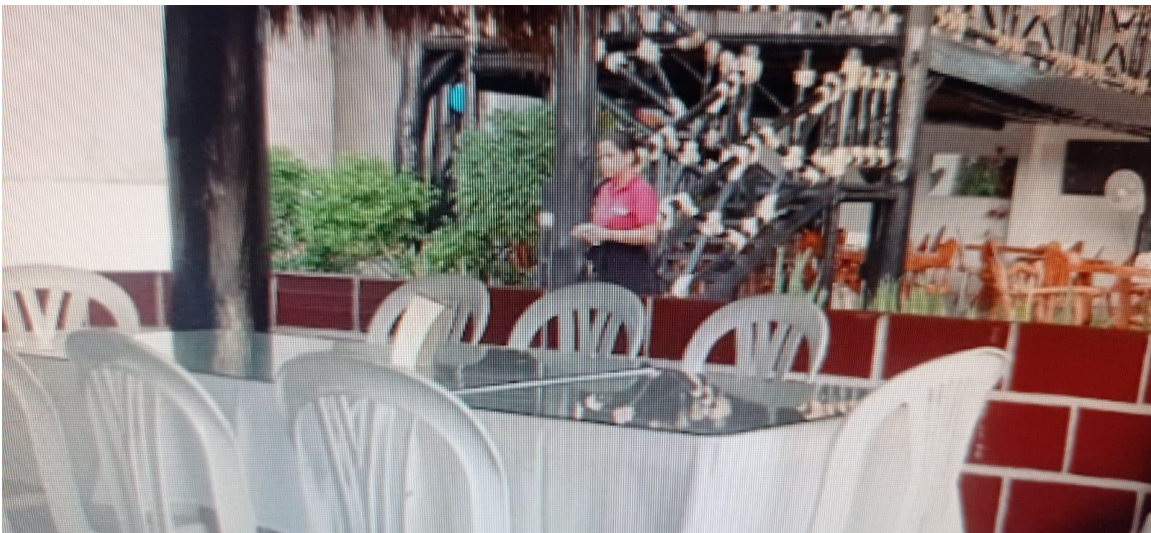


Imagen 2. Comedor interior del quiosco bajo

Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en Restaurantes de Comida Internacional



Imagen 3. Zona corporativa



Imagen 4 Menú (Comida criolla con proyección internacional)

Análisis de la cadena de suministros y su influencia en la satisfacción del cliente en Restaurantes de Comida Internacional

Para este caso se enuncian los principales aspectos paso a paso de la cadena de suministros utilizando el modelo sugerido por Valencia y Gutiérrez (2018) cuyos componentes son los siguientes: Proveedores – Transporte – Fabricantes – Clientes – Comunicación - Tecnología - Sistemas de Gestión de Calidad, el cual se muestra cuadro por cuadro, los datos obtenidos son del año 2022 en entrevista realizada al Representante legal de la empresa.

Tabla 14. Proveedores

Tipo de Productos	Origen	Proveedores	Frecuencia de compra
Carnes	Local	Carnecol, Sincelejo	3 veces por semana
Pescados y mariscos	Regional	Pez. Mar de Tolú	2 veces por semana
Frutas y verduras	Nacional	Mercado El Papayo	3 veces por semana
Granos y cereales	Nacional	Distribuidora S XXI	Quincenal
Aliños y otros	Nacional	Distribuidora S XXI	Mensual
Menajes	Nacional	Eurolink Bogotá	Anual
Sillas y mesas	Nacional	Distribuidora Rimax	Cada dos años
Decoraciones	Local	Arquimodulos y ambientes	Anual
Servicios Públicos	Local	Veolia, Claro, Afinia, Gases de Sucre	Mensual

Tabla 15. Transportes

Tipo de Contrato	Origen	Transporte	Volumen por compras
Vehículo propio	Local	Camioneta 1 Ton tipo furgón	1.000 Kgs
Tercerizado	Regional	Camioneta furgón refrigerado	1.000 Kgs
Particulares	Local	Moto	Gestiones externas administrativas

Tabla 16. Fabricantes

Área	Especialidad	Número de personas	Tipo de contrato
Cocina	Chef	1	Indefinido
Cocina	Auxiliares	5	Termino fijo
Cocina	Porcionadores	2	P.O.P
Almacén	Manipuladores de alimentos	2	Termino fijo

Tabla 17. Clientes

Tipo de Clientes	Origen	Numero aprox año	Participación en ventas
Locales	Sincelejo	3.000	50%
Nacionales	Interior y Costa	500	30%
Extranjeros	EUA, Italia, España	100	20%

Tabla 18. Comunicación

Actividades	Manejado por	Inversión al año	Participación en el presupuesto
Cartas y anuncios internos	Meseros – Personal administrativo	\$ 5.000.000	15.6%
Publicidad	TV – Radio	\$ 20.000.000	62.5%
Redes Sociales	Asesor Externo	\$ 7.000.000	21.9%

Tabla 19. Tecnología

Área	Función	Software	Aportes a la cadena
Almacén	Control de Frio	Sistema de monitoreo para la para cadena de frio	Control de temperatura en refrigeración de cárnicos y congelación de pescados y mariscos
Administrativa	Programa integrado de manejo contabilidad y gestión de inventarios	SIIGO	Agilización de los procesos administrativos
Caja	Facturación y cuentas	SIIGO	Agilización, recaudos, cartera, cuadros de caja

En cuanto al sistema de gestión de calidad se encuentra en proceso de certificación a la Norma ISO 9001:2015 y la Norma Internacional ISO 22001 referida a la Seguridad alimentaria.

Por último, se anexan otras fotografías de las áreas implicadas en la cadena de suministros.



Imagen 5. Conservación, cadena de frio en almacén, medidores Vaisala 3.0

3. Conclusiones

La realización del trabajo de investigación con el objetivo de analizar la forma como la cadena de suministro incide sobre la satisfacción del cliente se realiza en el contexto del sector gastronómico colombiano, tomando como referentes los restaurantes de cocina internacional dadas las características respecto a la exigencia que tienen los comensales como compradores de experiencias, ya que de acuerdo al nivel de satisfacción se desarrollara una fidelización de los mismos y esto contribuirá a mejorar el perfil competitivo de los restaurantes prolongando su vigencia en los mercados y consolidando un cada vez más difícil posicionamiento de marca.

De tal forma, el sector gastronómico en particular ofrece una amplia variedad de opciones a lo largo del territorio nacional, con una oferta caracterizada por una excelente relación costo/beneficio que busca desde los restaurantes de las cadenas hoteleras hasta los de diferente tamaño e independientes alinear los esfuerzos en pro de excelentes platos, mejores experiencias y ambientes adecuados para el deleite de nacionales, turistas y extranjeros.

Respecto a la estructura de la cadena de suministro típica de los restaurantes de cocina internacional, esta no difiere mucho de otros negocios del sector gastronómico y se compone de los siguientes eslabones: Proveedores – Transporte – Fabricantes – Clientes – Comunicación - Tecnología y Sistemas de Gestión de Calidad de los cuales al aporte a la cadena de valor sobre el costo total los mayores aportes los realizan los

proveedores con el 60%, los clientes con un 17%, los fabricantes con un 11% y la comunicación con un 4.5% . Esto agrega valor a la cadena y hace parte del costo total que luego será restado del ingreso por el pago del servicio determinando la utilidad total.

Con respecto al aporte de la satisfacción total del cliente sin lugar a dudas el mayor aporte lo realiza el servicio al cliente con un 25% , los fabricantes con un 25%, la comunicación con un 15% lo cual aporta la no despreciable cuantía de un 65% del aporte a la satisfacción del comensal lo cual se traduce en una experiencia que fideliza a los clientes si a esto le sumamos el 12% que aporta el SGC sube ese valor a un 72%, denotándose con esto la gran influencia de estos elementos de la cadena de suministro a la satisfacción del cliente.

La investigación evidencia los factores críticos que influyen en la cadena de suministro se catalogan por convención de 1 a 5 siendo 1 el más alto o crítico y el 5 el más bajo o con menor criticidad, los mismos son: (1) La estandarización de los procesos productivos, los de moderada criticidad (2) son la medición y control de los procesos productivos, los de criticidad media (3) son el conocimiento y análisis de las demandas del mercado, la disponibilidad de materias primas e insumos y la disponibilidad de talento humano para la operación del servicio. Los elementos de la cadena productiva con criticidad moderada baja son: la disponibilidad de productos y obsoletos, los proveedores efectivos y la calidad de los materiales y de criticidad baja (5) se ubica los días de inventario adecuados para la prestación del servicio.

Mediante la aplicación de una matriz de correlación entre los requerimientos del cliente en relación con la satisfacción esperada y los eslabones de la cadena de suministro se hace necesario implementar las siguientes acciones: Desarrollar herramientas para el pronóstico de la demanda, Mejorar la política de manejo de inventarios, Proponer un estudio detallado de las características de la cadena e implementar un SGC, Implementar indicadores logísticos y caracterizaciones de la cadena , Desarrollar herramienta de pronóstico de la demanda y política de inventarios, Análisis y evaluación de los proveedores, estandarizar las formas de realizar los pedidos, Estandarizar el proceso de compras y Estandarizar el proceso de gestión humana.

Por último se ejemplariza el caso de un restaurante local ubicado en la ciudad de Sincelejo, denominado Rancho Grande del cual se destaca la innovación desarrollada desde hace 15 años cuando se propuso a través de una carta basada en productos típicos, internacionalizarla a través de una propuesta de valores agregados basados en la calidad de insumos y materias primas, la gestión comercial y la aplicación de tecnologías para la cadena de frío, con una carta de productos a unos precios bastante asequibles y que hoy en día es visitado por turistas nacionales y extranjeros a la par de los comensales locales que reconocen la calidad y el buen servicio.

4. Bibliografía

- Acodres. (2018). *Gestion de la cadena de suministro, fallas y pecados mortales* . Bogotá D.C.: Publicaciones Emprsariales .
- Análisis de la cadena de suministro de las grandes empresas del secvtor de alojamiento y servicios de comida en el Distrito Metropolitano de Quito-Ecuador. (2020). *Revista Espacios Vol. 41 No. 34*, 20-38.
- Ballou, R. (2004). *Logistica: Administracion de la cadena de suministro, 5a ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- Barlow, J. (2015). *Una queja es un favor: cómo utilizar los comentarios de los clientes como herramienta estrategica.* Bogotá D.C.: Norma.
- Blackstone, H. (2016). *The management of business logistics, a supply chain perspective. 7A Ed.* Ohio: SOUTHWESTERN THOMSON LEARNING.
- Bowersox, L., Donald, J., David, J., Close, M., Theodore, P., & Stank, P. (2018). *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality.* San Francisco, Ca.: Supply Chain Management, Box.
- Burda, A. (2016). *Tecnicas y método para el control de inventarios 5a ed.* México D.F.: Harper&Row.
- Cadena, J., Llumiquinga, K., Sarzoza, M., & Serrade, F. (2020). Análisis de la cadena de suministro de las grandes empresas del sector de alojamiento y servicios de comida en el Distrito Metropolitano de Quito - Ecuador. *Revista espacios Vol. 41 No. 34*, 123-140.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2015). *Administracion de la cadena de suministro 7a ed.* México D.F.: Pearson Educacion .
- Cristopher, J. (2016). *La cadena de suministro y los valores agregados en el servicio, 4a ed.* Santiago de Chile: Ed. Lanus.
- Gómez, M. (2019). *Servicio al cliente y gastronomia.* Bogotá D.C: Voluntad.
- Gonzalez, M. (2018). Flujo de fondos en la cadena de suministros. *Investigacion y Tecnologia Vol. 3 No. 2*, 15-24.
- Hyum, J. (2020). *Buenas practicas para la gestion de la cadena de suministro de restaurantes de carta internacional.* México D.F.: Ziporsering.
- Johnson, W. (2021). Cadena de suministros en el sector de alimentos. *Beetrack Inv. Vol. 3 No. 5*, 15-19.

- Kaplan, N. (2016). El cliente factor clave en la toma de decisiones. En L. Montt, *Satisfaccion al 100%* (págs. 15-17). Barcelona: Luxor.
- Lambert, H., & Pohlen, M. (2016). Importancia estrategica de la cadena de suministro en empresas del sector servicios. *Ingenieria Vol. 3 No. 15*, 125-147.
- Liebermann, W. (2016). *Cadena de suministros y valor agregado*. México: Harper&Row.
- Lombo, J., Galvis, H., & Asmaza, E. (2019). *cadena de valor para restaurantes tipo Gourmet: Análisis de la cadena de valor del proceso de compras a partir de la experiencia del Restaurante Lombo Grill House en Girardot*. Girardot: Universidad Piloto de Colombia.
- Marin, L., & Marin, O. (2018). *Propuesta para la distribucion optima de una cadena de distribucion en la cadena de suministro tipica de restaurantes en Colombia*. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Mezarina, V., Vera, S., & Torres, J. (2016). *Plan estratégico para la cadena de Restaurantes Wok 2012-2016*. Cali: Investigacion en Universidad del Pacifico.
- Milanez, F. (2017). *Logistica y Distribucion*. Buenos Aires: Mac Graw Hil.
- Montañez, M., Canto, J., González, K., Balancán, A., & Lamban, P. (2019). Procedure for the supply of raw materials in the restaurant industry. *Revista de Ingeniera Industrial vol. XL, núm. 2*, 213-225.
- Morales, F. (2020). Cadena de suministro y Dark Kitchen. *Universidad Tecnologica de Pereira Vol 1 No. 2*, 15-42.
- Ortiz, J. (2017). *Cadena de suministro y gastronomia competitiva*. Medellin: Salvat Editores.
- Porter, M. (2015). *La cadena de valor. 4a reimpression*. México: Mc Graw Hill.
- Raush, J. (2019). *Gastronomia en Colombia*. Bogotá D.C.: Publicaciones Acodres.
- Rivera, C. (2018). *La cadena de suministros y su influencia en la satisfaccion del cliente*. Bogotá D.C.: Norma.
- Ruiz, L. (2017). *Logistica de entrada*. México D.F.: Harper&Row.
- Saenz, P. (2019). Cadena de valor y gastronomia. *Rev. de Investigacion ICESI*, 25-47.
- Suarez, A. (2019). La cadena de suministros en el sector alimenticio en Colombia. *Revista de Investigacion USACA Vol. 3 No. 2*, 15-27.
- Valencia, A., & Gutierrez, F. (2018). *ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR GASTRONÓMICO DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE EN EL MARCO DEL PAISAJE CULTURAL CAFETERO DE COLOMBIA*. Santiago de Cali: Investigacion en UniValle .