

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la gestión de la cadena de suministros en tres
restaurantes especializados en comida marina de Lima
Metropolitana

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada de Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Xiomara Jesus Avila Apaza

Ximena Fernanda Zavala Hernandez

Asesor:

German Adolfo Velasquez Salazar

Lima, 2024

La tesis

Análisis de la gestión de la cadena de suministros en tres restaurantes especializados en comida marina de Lima Metropolitana

ha sido aprobada por:

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
[Presidente del Jurado]

Ph D. German Adolfo Velásquez Salazar
[Asesor Jurado]

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Tercer Jurado]




INFORME DE SIMILITUD

Yo, Germán Velásquez Salazar, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada Análisis de la gestión de la cadena de suministros de tres restaurantes especializados en comida marina de Lima Metropolitana, de las autoras XIOMARA JESUS AVILA APAZA y XIMENA FERNANDA ZAVALA HERNANDEZ,. dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09/10/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 09 de octubre del 2024

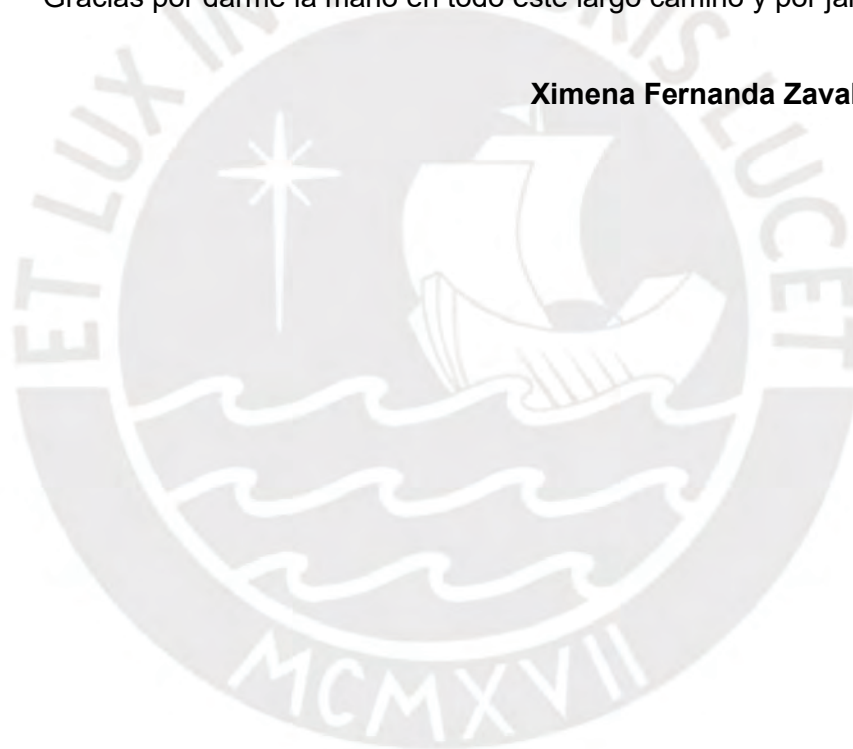
Apellidos y nombres: VELASQUEZ SALAZAR GERMAN ADOLFO	
DNI: 01324384	Firma: 
ORCID: 0000-0002-1828-2937	

Agradezco a mi mamá y mi papá por apoyarme en estos años, siempre preocuparse por mí y nunca darme la espalda. A mis abuelos que estuvieron presentes y siempre me recibían con un plato de comida entre clases. A mi mejor amigo y pareja por confiar en mis habilidades y motivarme. Y a todos los que me apoyaron con palabras o solo su presencia durante el proceso. Este es el comienzo de nuevos ciclos donde espero puedan seguir junto a mí, los quiero mucho y les deseo lo mejor por siempre.

Xiomara Jesus Avila Apaza

Agradecer a mi familia por creer en mí y apoyarme en todo momento. A mis padrinos por darme ese empujón desde la postulación a la universidad y en todo el proceso de mi carrera. A mi mamá y a mis abuelitos por dar todo lo que tenían a su alcance para que yo pueda llegar a la meta, por el apoyo constante y por siempre confiar en mí y motivarme. Y, por último, pero jamás menos importante, a Ari por motivarme y ser una de las principales razones para no rendirme. Los amo y este título no es solo mío, es de todos nosotros. Gracias por darme la mano en todo este largo camino y por jamás soltarme.

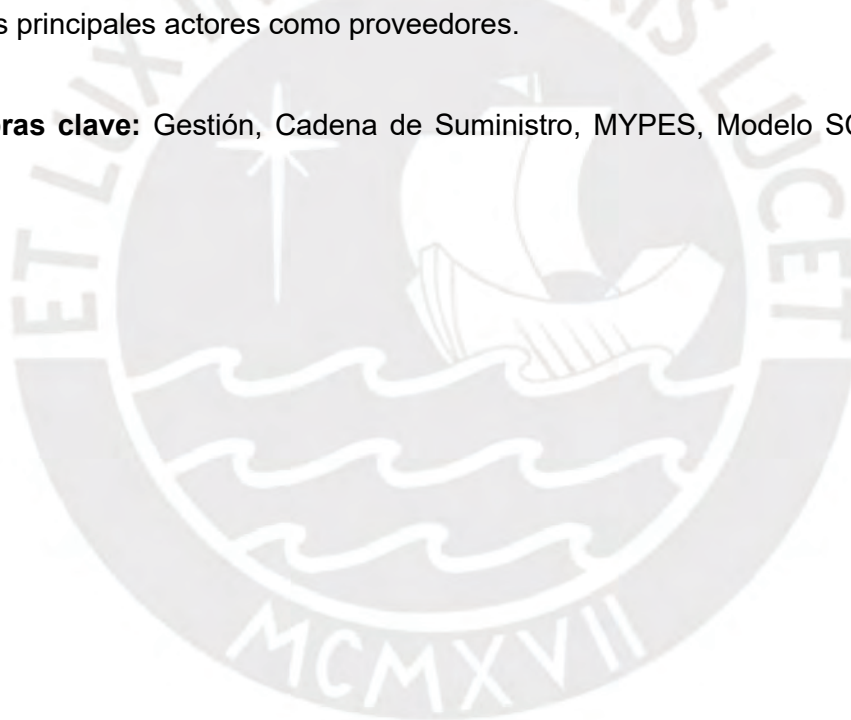
Ximena Fernanda Zavala Hernández



RESUMEN

El estudio pretende analizar la gestión de la cadena de suministro en tres restaurantes peruanos especializados en comida marina, para identificar adversidades y oportunidades en el sector. Se presta especial atención a los desafíos específicos que enfrentan estos establecimientos en el sector gastronómico, particularmente las micro y pequeñas empresas (MYPES). Mediante la aplicación del reconocido modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference), se identificarán oportunidades de mejora en la situación inicial de la cadena de suministro y se analizarán los resultados en comparación con una correcta implementación. Los hallazgos de este estudio contribuyen a una mejor comprensión de los procesos de la gestión de la cadena de suministro en el contexto gastronómico resaltando la importancia del Modelo SCOR como herramienta de diagnóstico y oportunidades de mejora. Para ello, con respecto a los hallazgos se encontraron problemas en algunos procesos para los casos de estudio, contando con problemas comunes en abastecimiento, producción, distribución o con relación a sus principales actores como proveedores.

Palabras clave: Gestión, Cadena de Suministro, MYPES, Modelo SCOR, Comida Marina.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Situación problemática.....	3
2. Preguntas de la investigación.....	3
3. Objetivos de la investigación.....	5
4. Justificación.....	5
5. Limitaciones y Alcance.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Cadena de suministro.....	11
1.1. Origen y evolución de la Cadena de Suministro.....	11
1.2. Cadena de Suministro.....	11
1.3. Procesos de la Cadena de Suministro.....	15
1.4. Importancia de la Cadena de Suministro.....	18
2. Gestión de la Cadena de Suministros.....	18
2.1. Definición de Gestión de la Cadena de Suministros.....	18
2.2. Modelos de la Gestión de la Cadena de Suministro.....	18
2.3. Orígenes y definición del Modelo SCOR.....	21
3. Importancia del Modelo SCOR para la investigación.....	21
3.1. Modelo SCOR en la Cadena de Suministros.....	24
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	26
1. Sector Gastronómico en el Mundo.....	26
1.1. Tendencias Gastronómicas.....	26
1.2. Gestión de la Cadena de Suministros en Restaurantes en el Mundo.....	26
2. Sector Gastronómico en el Perú.....	26
2.1. Orígenes y diversidad culinaria en Perú.....	27
2.2. Promoción y difusión de la gastronomía peruana a nivel mundial.....	29
2.3. Gestión de la Cadena de Suministros en Restaurantes Peruanos.....	29
3. Micro y pequeñas empresas (MYPES) en Perú.....	30
3.1. Situación actual de los procesos en las cevicherías MYPES peruanas.....	31
4. Caso de Estudio (Cevicherías).....	34
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	36
1. Secuencia Metodológica.....	36
2. Alcance de la investigación.....	37
3. Enfoque de la investigación.....	37
4. Diseño de la investigación.....	38
4.1. Caso de Estudio.....	39
5. Selección muestral.....	39
5.1. Dueños de las Cevicherías.....	40

5.2. Trabajadores de las Cevicherías	40
5.3. Proveedores de las Cevicherías	41
5.4. Clientes de las Cevicherías	41
6. Técnicas de recolección de datos	42
7. Codificación de datos	42
8. Herramientas de análisis de información.....	46
9. Ética de la investigación.....	47
10. Matriz de consistencia.....	47
CAPÍTULO 5: DEFINICIÓN Y EXPLICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS SCOR DE LOS CASOS DE ESTUDIO	49
1.1. Proceso de Planeamiento.....	52
1.2. Proceso de Abastecimiento	53
1.3. Proceso de Producción.....	54
1.4. Proceso de Distribución	54
1.5. Proceso de Logística Inversa.....	55
CAP 6: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS ELEGIDAS Y LA SITUACIÓN DE SUS CADENAS DE SUMINISTROS ACTUAL	56
1. Cevichería Tacu Mar.....	56
1.1. Actores	56
1.2. Elementos	58
1.3. Evaluación de los procesos de la Cevichería Tacu Mar.....	61
2. Cevichería Fortuno.....	66
2.1. Actores	67
2.2. Elementos	69
2.3. Procesos	71
3. Cevichería Mary's	78
3.1. Actores	78
3.2. Elementos	81
3.3. Procesos	83
3.4. Proceso de Distribución	86
4. Comparativa de las cevicherías elegidas	88
5. Planteamiento de oportunidades de mejora entre la situación inicial y los resultados del análisis bajo el modelo SCOR.....	90
CONCLUSIONES	92
REFERENCIAS	94
ANEXOS	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Comparativa de los modelos de la gestión de la cadena de suministros	20
Tabla 2: Secuencia Metodológica.	36
Tabla 3: Relación de Dueños de cevicherías elegidas	40
Tabla 4: Preguntas de entrevistas a dueños.	43
Tabla 5: Tabla de indicadores y Variables para el Análisis SCOR.....	49
Tabla 6: Ficha técnica del ceviche de Tacu Mar.....	59
Tabla 7: Facturación por frecuencia de ventas de cevichería Tacu Mar	60
Tabla 8: Ficha técnica del ceviche de Fortuno	69
Tabla 9: Facturación por frecuencia de ventas de cevichería Fortuno.....	70
Tabla 10: Ficha técnica del ceviche de Mary's.....	81
Tabla 11: Facturación por frecuencia de ventas de cevichería Mary's	82
Tabla 12: Comparativa de las cevicherías elegidas	89



LISTA DE FIGURA

Figura 1: Reporte bibliométrico de investigaciones sobre Cadena de Suministros.....	8
Figura 2: Reporte bibliométrico de investigaciones sobre la Gestión Cadena de Suministros8	
Figura 3: Reporte bibliométrico de investigaciones sobre Restaurantes de Comida Marina..	9
Figura 4: Reporte bibliométrico sobre investigaciones del análisis entre la cadena de suministros y los restaurantes de comida marina	10
Figura 5: Modelo SCOR en la Cadena de Suministros.....	24
Figura 6: Gráfico del total de respuestas de trabajadores	40
Figura 7: Gráfico de porcentaje de respuestas de clientes por cevichería.....	41
Figura 8: Actores de la Cevichería Tacumar	58
Figura 9: Diagrama Radial del Proceso de Planeamiento de cevichería Tacu Mar	61
Figura 10: Diagrama Radial del Proceso de Abastecimiento de cevichería Tacu Mar	62
Figura 11: Diagrama Radial del Proceso de Producción de cevichería Tacu Mar	63
Figura 12: Diagrama Radial del Proceso de Distribución de cevichería Tacu Mar.....	64
Figura 13: Diagrama Radial del Proceso de Logística Inversa de cevichería Tacu M	66
Figura 14: Actores de la Cevichería Fortuno	67
Figura 15: Diagrama Radial del Proceso de Planeamiento de cevichería Fortuno	72
Figura 16: Diagrama Radial del Proceso de Abastecimiento de cevichería Fortuno.....	74
Figura 17: Diagrama Radial del Proceso de Producción de cevichería Fortuno	75
Figura 18: Diagrama Radial del Proceso de Distribución de cevichería Fortuno	76
Figura 19: Diagrama Radial del Proceso de Logística Inversa de cevichería Fortuno	77
Figura 20: Actores de la Cevichería Mary,s.....	80
Figura 21: Diagrama Radial del Proceso de Planeamiento de cevichería Mary's.....	84
Figura 22: Diagrama Radial del Proceso de Abastecimiento de cevichería Mary's	85
Figura 23: Diagrama Radial del Proceso de Producción de cevichería Mary's.....	86
Figura 24: Diagrama Radial del Proceso de Distribución de cevichería Mary's.....	87
Figura 25: Diagrama Radial del Proceso de Logística Inversa de cevichería Mary's	88

INTRODUCCIÓN

La gestión efectiva de la cadena de suministros es un factor crítico para el éxito y la rentabilidad de cualquier negocio (Chopra y Meindl, 2013), los restaurantes especializados en comida marina no son una excepción. Es fundamental comprender cómo la gestión de la cadena de suministros influye en el desempeño y la capacidad de adaptación de estos restaurantes, ya que enfrentan desafíos específicos debido a la naturaleza perecedera de los productos que se utilizan para la preparación de los platillos, requisitos de frescura y calidad que demanda esta especialidad culinaria peruana. La capacidad de gestionar eficientemente la cadena de suministros es de gran importancia, ya que garantiza la disponibilidad y calidad de los productos, así como para optimizar costos y mejorar la satisfacción del cliente. Por ello, el objetivo de la investigación es analizar la gestión de la cadena de suministros en tres restaurantes especializados en Comida Marina ubicados en Lima Metropolitana. Además, se describirán los desafíos de la gestión de la cadena de suministros para restaurantes especializados en comida marina escogidos para la investigación, esto ayudará a comprender el panorama actual en el que operan estos restaurantes y a identificar las áreas en las que se pueden aprovechar oportunidades para mejorar su gestión.

Asimismo, se desarrollarán siete capítulos con detalles importantes sobre la investigación. En el primer capítulo, se expondrá el porqué del planteamiento de la problemática elegida, en qué situación se encuentra, cuáles serán las preguntas a las que se responderá, los objetivos de la investigación, la justificación de la elección y la viabilidad de ella. En el segundo capítulo, se detallará el marco teórico en base al tema escogido, siendo los principales temas: la cadena de suministros, la gestión de la cadena de suministros, los modelos de la gestión de la cadena de suministros y el Modelo SCOR. En el tercer capítulo, se explicará el marco contextual de la problemática analizando el sector gastronómico mundial y en el Perú, ya que es el país donde se encuentran ubicados los casos de estudio, el tipo de empresa al que pertenecen los restaurantes y la presentación detallada de los casos de estudio. En el cuarto capítulo, se analiza la metodología de la investigación centrándose en explicar la secuencia metodológica, el alcance, el enfoque y el diseño de la investigación, las técnicas de recolección, herramientas de análisis entre otros puntos importantes. En el quinto capítulo, se definen y explican las variables e indicadores del modelo elegido para el análisis de la cadena de suministros de los casos de estudio. En el sexto capítulo, se explicará la importancia de estas variables en los procesos de la cadena de suministros para cada caso de estudio. Y en el último capítulo, se plantearán oportunidades de mejora para la cadena de suministro de los restaurantes especializados en comida marina, así como los resultados obtenidos luego de la aplicación del modelo elegido en los tres casos de estudio escogidos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se expondrá el problema de investigación y el problema empírico, del cual parte este estudio, explicando las razones y motivos de la elección del tema. Luego, el contenido se explicará desde un enfoque de la gestión, específicamente en la mención empresarial. Asimismo, se plantea un objetivo general y objetivos específicos para la explicación del tema elegido. Por último, se justificará la elección del tema, su importancia en la actualidad y cómo será viable esta investigación, es decir, qué recursos se utilizaron para la recolección de datos y la comprobación de la hipótesis.

1. Situación problemática

El ceviche peruano es uno de los platos más representativos y populares de la gastronomía peruana. En Lima Metropolitana, la capital culinaria de Perú, se encuentran numerosas cevicherías que se esfuerzan por ofrecer un ceviche de calidad a sus comensales. En este sentido, el análisis de la cadena de suministro se vuelve fundamental para garantizar la excelencia en la selección, adquisición y distribución de los ingredientes necesarios para la preparación del ceviche. Es importante tener una clara visibilidad de la cadena de suministros, ya que las interrupciones causan pérdidas negativas en finanzas del 62 %, en logística del 54 % y de reputación empresarial del 54 % (Carter, 2020). Por ello, es esencial mantener un análisis y control sobre la cadena de suministros debido a los efectos negativos sobre las empresas y en su producción de bienes o servicios.

En este contexto, el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) se presenta como una herramienta valiosa para analizar y mejorar la gestión de la cadena de suministro en las cevicherías peruanas. Su implementación permite a estos establecimientos mejorar la planificación y el pronóstico de la demanda, basándose en datos históricos de ventas y análisis de tendencias de mercado (Li y Chang, 2019). Así, las cevicherías pueden predecir con mayor precisión la demanda futura y ajustar sus compras y actividades de producción, evitando la escasez o el exceso de ingredientes y garantizando un abastecimiento eficiente. El modelo SCOR optimiza la gestión del inventario en las cevicherías (Dornier et al., 2008), ya que, al dar una visión clara y detallada del inventario, permite identificar la existencia de ineficiencias o desperdicios, lo que reduce costos y mejora la eficacia en la cadena de suministro. De tal manera, facilita un manejo más competente de los ingredientes y disminuye las pérdidas asociadas (Dornier et al., 2008).

Otro aspecto clave en la gestión de la cadena de suministro es la selección y evaluación de proveedores. El modelo SCOR proporciona a las cevicherías peruanas la capacidad de evaluar y seleccionar proveedores de manera informada (Lambert y Cooper, 2000). Al analizar los datos relacionados con los proveedores, como la calidad de los productos, la puntualidad en las entregas y los costos competitivos. También, permite que las

cevicherías puedan establecer relaciones comerciales sólidas con proveedores confiables, asegurando así un suministro constante y oportuno de ingredientes frescos y de calidad (Lambert y Cooper, 2000).

Para un análisis más completo y efectivo, se considerará la participación de los actores involucrados en la cadena de suministro de las cevicherías, incluyendo a los clientes, proveedores, trabajadores y dueños. El modelo SCOR permitirá evaluar y mejorar las interacciones y relaciones entre estos actores, para lograr una cadena de suministro más eficiente y satisfactoria para todos los involucrados.

En resumen, el análisis de la cadena de suministro con el modelo SCOR resulta crucial para las cevicherías peruanas en Lima Metropolitana, ya que les permite mejorar la planificación y pronóstico de la demanda, optimizar la gestión del inventario y seleccionar proveedores de manera informada. Además, considera a los actores involucrados en la cadena de suministro lo cual es fundamental para lograr una gestión eficiente en los procesos, contribuyendo al éxito y competitividad de las cevicherías peruanas.

2. Preguntas de la investigación

La pregunta de investigación es ¿Cuál es la importancia de la gestión de la cadena de suministros en tres restaurantes especializados en Comida Marina en Lima Metropolitana? A partir de la pregunta general surgen las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es la situación actual de la Gastronomía Peruana, específicamente en la Gastronomía Marina en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la relevancia del modelo SCOR para analizar la cadena de suministros de las empresas especializadas en comida marina?
- ¿Qué indicadores y variables son relevantes para analizar la cadena de suministro de los casos escogidos usando el método SCOR?
- ¿Cuál es el contexto actual de los procesos de la gestión de la cadena de suministros de los casos de estudio, restaurantes especializados en comida marina??
- ¿Qué puntuación obtuvieron los casos de estudio utilizando el método SCOR con las variables e indicadores escogidos?
- ¿Qué oportunidades de mejora existentes para la cadena de suministro de los casos de estudio en relación con los puntajes obtenidos en sus procesos?

3. Objetivos de la investigación

El objetivo general de la investigación es analizar la gestión de cadena de suministros en tres restaurantes especializados en Comida Marina de Lima Metropolitana. A partir de ello, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Exponer la situación actual de la Gastronomía Peruana, específicamente en la Gastronomía Marina en Lima Metropolitana
- Explicar la relevancia del modelo SCOR para analizar la cadena de suministros de las empresas especializadas en comida marina.
- Seleccionar indicadores y variables relevantes para analizar la cadena de suministro de los casos escogidos usando el método SCOR.
- Explicar los procesos de la gestión de la cadena de suministros de los casos de estudio, restaurantes especializados en comida marina.
- Evaluar los procesos de los casos de estudio utilizando el método SCOR con las variables e indicadores escogidos.
- Identificar las oportunidades de mejora existentes para la cadena de suministro de los casos de estudio en relación con los puntajes obtenidos en sus procesos.

4. Justificación

La gestión de la cadena de suministros es un área vital para el éxito de cualquier empresa, así como para la competitividad de cualquier organización; en el sector de los restaurantes especializados en comida marina cobra una importancia aún mayor. Según Johnson y Leenders (2004), la gestión de la cadena de suministros es fundamental para garantizar la disponibilidad de productos frescos y de alta calidad en el sector gastronómico. Además, Murillo et al. (2019) señalan que una adecuada gestión también puede permitir una mejor planificación de la producción y la reducción de costos operativos. En un entorno empresarial, por esto es fundamental analizar cómo la gestión de la cadena de suministros puede influir en estos establecimientos y cómo pueden adaptarse a los desafíos y oportunidades que se presentan.

Es importante analizarla por su impacto en la eficiencia operativa y los costos de los restaurantes especializados en comida marina. Según Mentzer et al. (2001), una gestión adecuada de la cadena de suministros puede ayudar a mejorar la productividad y la eficiencia de las operaciones, lo que a su vez se traduce en una reducción de costos y un mejor rendimiento financiero.

Este enfoque es especialmente relevante en los restaurantes de comida marina, donde la frescura y la calidad de los ingredientes son fundamentales para la satisfacción del cliente. La correcta gestión de los suministros permite a estos restaurantes asegurar el abastecimiento oportuno de productos frescos, minimizar la merma y optimizar los costos asociados con la logística y el almacenamiento. Por ejemplo, Chang et al. (2016) examinaron los riesgos de contaminación en establecimientos de servicios alimentarios y concluyeron que una gestión inadecuada en la cadena de suministros puede resultar en problemas como la ausencia de frescura y la contaminación de los productos marinos.

Además, señalan la importancia de implementar prácticas de control y monitoreo de la calidad para garantizar la seguridad alimentaria y la satisfacción del cliente. De igual manera, en cuanto a los beneficios en costos y eficiencia, la gestión de la cadena de suministros enfrenta desafíos y ofrece oportunidades para restaurantes especializados en comida marina.

Según Ellram y Cooper (1990), los desafíos pueden incluir la volatilidad de los costos de los productos marinos, la estacionalidad de ciertos ingredientes y la necesidad de mantener altos estándares de calidad. Estos desafíos presentan oportunidades para implementar mejoras en la gestión de la cadena de suministros, como la diversificación de proveedores, la implementación de tecnología de la información y la colaboración con socios comerciales para compartir información y recursos.

Para abordar estos desafíos, la aplicación de modelos y enfoques específicos se ha discutido en la literatura, ya que es esencial analizar en profundidad la gestión de la cadena de suministros en restaurantes especializados en comida marina. Según Li et al. (2016), la implementación del modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) es una herramienta para evaluar y mejorar el rendimiento de la cadena de suministros en el sector gastronómico. Este modelo ofrece una estructura sistemática que permite identificar puntos débiles en la gestión de la cadena de suministros y proporcionar recomendaciones para su mejoría.

Asimismo, esta investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que se recolecta y analiza datos no estandarizados, ya que se utilizó una pequeña y no representativa muestra de participantes para comprender y conocer con más detalle a los casos de estudio elegidos. De tal manera, que se permite conocer opiniones o experiencias en base a las encuestas realizadas, que contribuyen para el análisis y propuestas de puntos de mejora. Este apartado se explicará con más detalle en el diseño de solución.

En base a lo expuesto, esta investigación se enfocará en analizar la gestión de la cadena de suministros en tres restaurantes especializados en comida marina en Lima Metropolitana. Entre las preguntas específicas que se abordarán están los problemas de la gestión de la cadena de suministros en estos restaurantes, la importancia de la gestión en la optimización de costos y eficiencia operativa, los desafíos y oportunidades asociados, las

oportunidades de mejora encontradas mediante la implementación del modelo SCOR mediante el análisis realizado. La relevancia de la investigación radica en la capacidad de estos casos de estudio para proporcionar una perspectiva valiosa sobre la gestión de la cadena de suministros en el sector en específicos como lo son las MYPES, ya que ofrecen una muestra significativa sobre los aspectos críticos de los procesos. También, este análisis obtenido de estas empresas puede ser indicativa de tendencias y desafíos comunes que enfrentan otros negocios similares en la región, debido a que al centrarse en un número reducido de casos permite un análisis más detallado y profundo para cada uno de ellos proporcionando insights que pueden ser aplicables para otros restaurantes

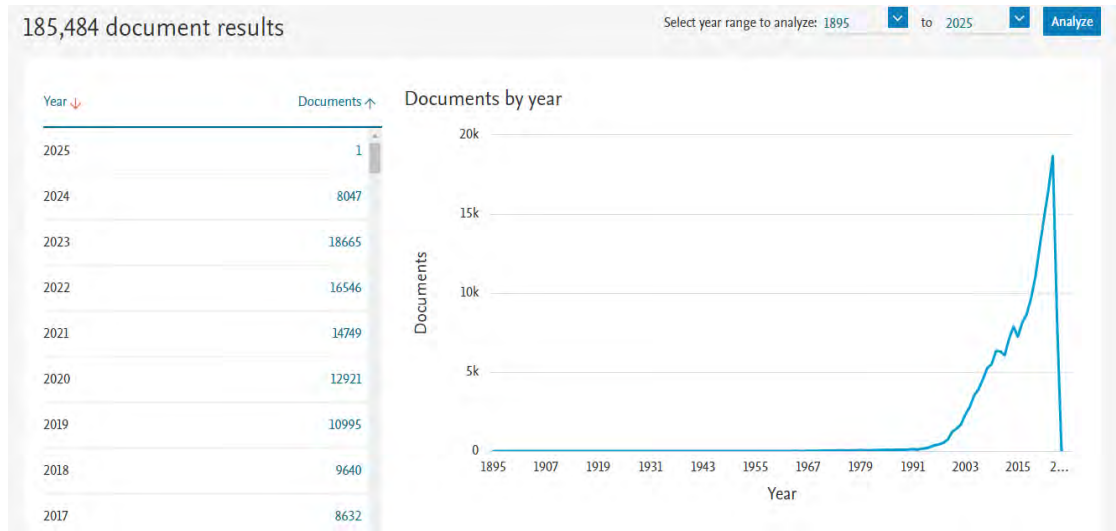
5. Limitaciones y Alcance

En cuanto a los casos de estudio, el acceso a la información directa fue duro porque la mayoría de los posibles estudiados no estaban interesados en participar o no contaban con el tiempo para colaborar con la investigación, y dentro de las cevicherías participantes, tres accedieron a compartir información. Por tanto, estas tres cevicherías están dispuestas a ayudar y dar información importante para el desarrollo de esta problemática. Asimismo, como parte de las limitaciones de esta investigación solo se entrevistó a los dueños de estos establecimientos elegidos, es importante recalcar que para próximas investigaciones se incluir a los proveedores y clientes finales, ya que son actores importantes de la cadena de suministro y gran fuente de información.

Con relación a las fuentes de información, existen variadas tesis que usan el modelo SCOR como modelo de investigación; pero en el tema específico que se ahonda en esta tesis se ha investigado casi nulamente por lo que no se pueden utilizar referencias directas De igual forma, se investigó cuál era el alcance de las investigaciones sobre este modelo SCOR, cadena de suministros y restaurantes especializados de comida marina. Estos son los resultados de bases de datos sobre las palabras claves de esta investigación y sobre el tema elegido del análisis de la gestión de la cadena de suministros de los restaurantes especializados en comida marina.

Como se puede apreciar en la imagen acerca de las investigaciones la cadena de suministros (Supply Chain), este tema es de interés en los investigadores alcanzando más de 18000 investigaciones en el 2023 por lo que la información en general sobre este tema es amplio. Sin embargo, cabe resaltar que estas investigaciones son todas las que comprenden en general a la Cadena de Suministros sin especificarse a las cevicherías como en esta investigación

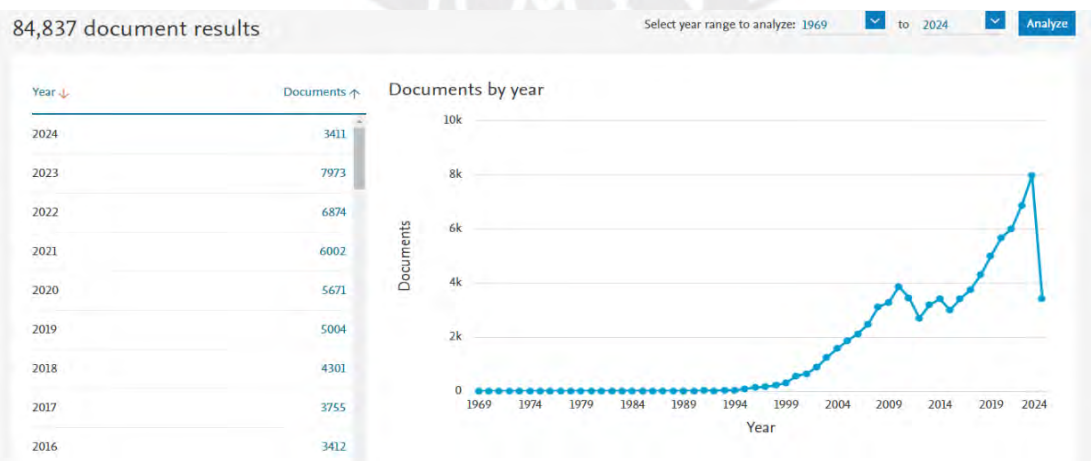
Figura 1: Reporte bibliométrico de investigaciones sobre Cadena de Suministros.



Fuente: Scopus (2024).

Además, también se puede apreciar que la gestión de esta cadena es altamente investigada obteniendo casi 8000 investigaciones solo en el 2023.

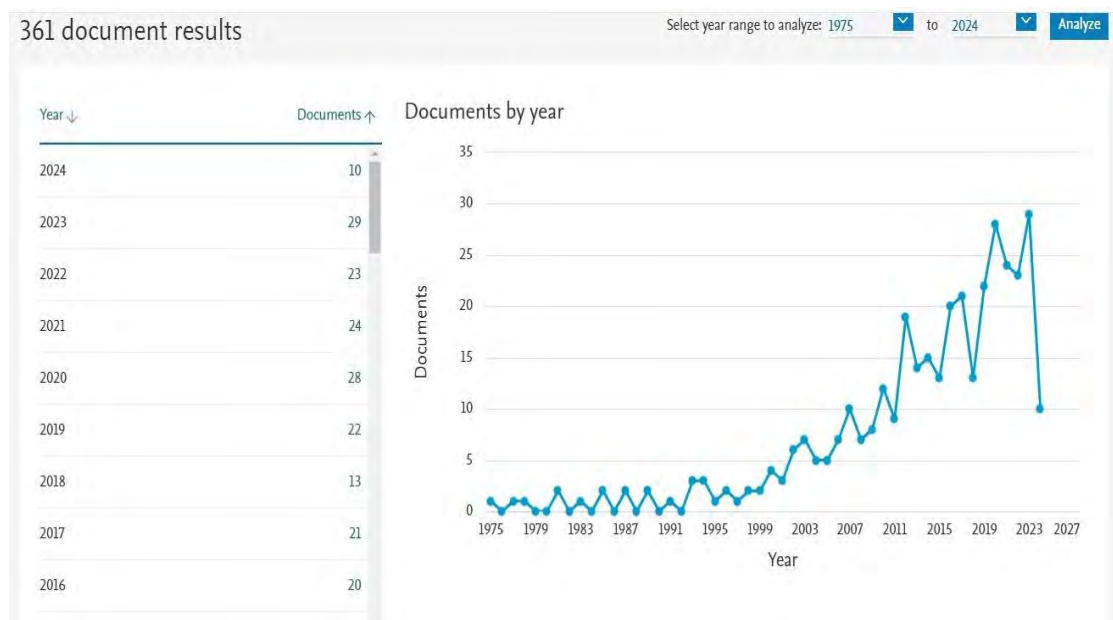
Figura 2: Reporte bibliométrico de investigaciones sobre la Gestión Cadena de Suministros.



Fuente: Scopus (2024).

En cuanto al reporte bibliométrico obtenido acerca de investigaciones sobre restaurantes de comida marina (Seafood Restaurants), como se puede ver en la imagen siguiente, solo existen un total de 361 investigaciones desde 1975 a 2024, demostrando así lo poco investigado que es este tema. Estas investigaciones abarcan todos los temas que se pueden tocar en general por lo que se intuye que existen mucho menos que intervengan el tema de su cadena de suministros.

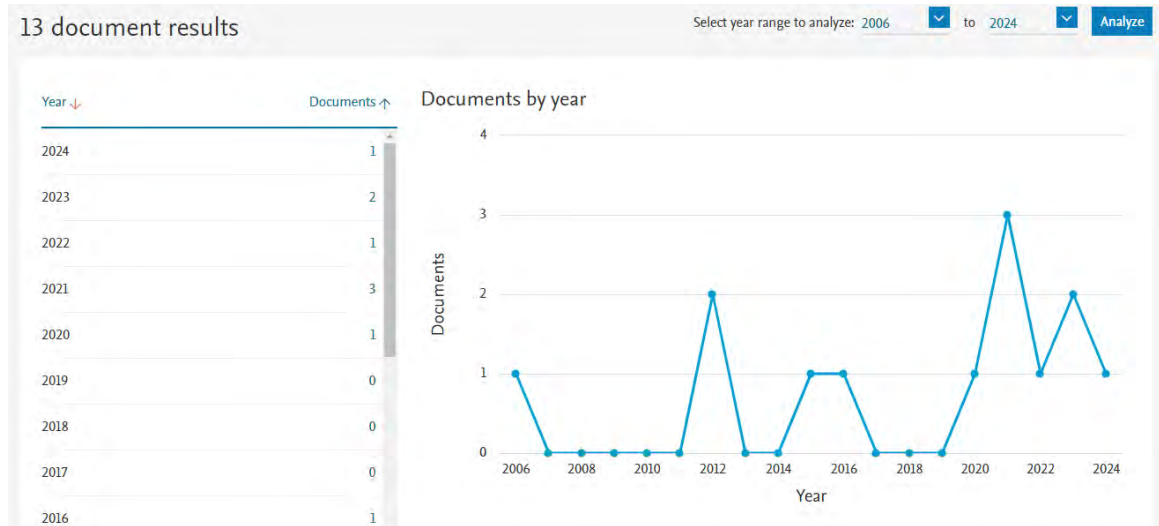
Figura 3: Reporte bibliométrico de investigaciones sobre Restaurantes de Comida Marina.



Fuente: Scopus (2024).

En contraste a lo observado en total sobre las investigaciones de la cadena de suministro y su gestión, si se investiga el análisis entre la cadena en los restaurantes de comida marina (Seafood Restaurant Supply Chain Analysis), las investigaciones son mucho menos, tan solo 13 documentos en un periodo de 2006-2024, cabe resaltar que estas investigaciones son importantes para la investigación, ya que permiten un mejor análisis de la problemática.

Figura 4: Reporte bibliométrico sobre investigaciones del análisis entre la cadena de suministros y los restaurantes de comida marina.



Fuente: Scopus (2024).

En resumen, dentro de las limitaciones y alcances sobre la investigación “Análisis de la gestión de la cadena de suministros en tres restaurantes especializados en Comida Marina”, es la insuficiencia de participantes, ya que esto limita la capacidad de obtener una visión representativa sobre las prácticas de este sector. Asimismo, la escasez de referencias y fuentes teóricas especializadas en la gestión de la cadena de suministros en restaurantes especializados en comida marina en Lima Metropolitana dificulta el análisis y la comparación con modelos teóricos ampliamente aceptados. Sin embargo, esta investigación es relevante para futuros estudios porque proporciona una visión inicial sobre la gestión de la cadena de suministros de estos establecimientos de un nicho de mercado particular. Los hallazgos obtenidos sirven de base para futuros estudios y para formular estrategias de mejora para optimizar los procesos y contribuyen a entender más la gestión de la cadena de suministros de restaurantes especializados en comida marina.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo, se enfocará los conceptos, fuentes, modelos teóricos que implica el planteamiento del tema escogido “Análisis de la Gestión de la Cadena de Suministros en tres restaurantes especializados en Comida Marina”. El cual se centrará en los conceptos y modelos escogidos para explicar y analizar el tema, la situación de los restaurantes de comida marina y cuanto se ha investigado esta problemática en otras fuentes académicas.

1. Cadena de suministro

1.1. Origen y evolución de la Cadena de Suministro

El origen de la cadena de suministros comienza desde los años 50 y 60, cuando las empresas comenzaron a reconocer la importancia de la logística integral para la optimización en los costos de fabricación, equilibrio con los costos y la gestión del flujo de materiales y productos, desde los proveedores hasta los clientes.

El término “Cadena de Suministro” o “Cadena de Abasto”, fue reconocido entre la sociedad cuando Keith Oliver, quien fue un logístico y consultor de negocios británico, acuñó por primera vez el término en una entrevista para el periódico Financial Times en 1982.

Ya en los años 90, luego de toda la evolución vista según las necesidades de las empresas, cuando se analiza la gestión de la cadena con las amenazas y oportunidades, se aprecia como la red de instalaciones, distribución y comercialización de productos. (Gómez, A. et al., 2018).

1.2. Cadena de Suministro

"Supply Chain", traducida en español como "Cadena de Suministros", es el englobamiento de todos los procesos que se requiere hasta que el producto o servicio es entregado al cliente, desde que se consigue la materia prima con los proveedores hasta que es transformada (Ganeshan y Harrison, 1997). Para ello, es esencial tener claridad con la definición de ella, ya que se interpreta como aquellas instalaciones o los medios de distribución, por el cual se obtiene la materia prima a la cual se transforma para obtener el producto final y conducirlo hacia el cliente (Camacho et al., 2012), esto es, un sistema interconectado de organizaciones, actividades, personas y recursos involucrados en el flujo de productos o servicios, desde proveedores hasta clientes finales, en el que se incluyen todas las etapas del proceso. Asimismo, también analiza la gestión de la oferta y demanda, la gestión de pedidos y la gestión de la calidad entre otras variables. Por ello, la eficiencia de la cadena de suministro es fundamental para el éxito, ya que afecta directamente la satisfacción del cliente, los costos de producción y la rentabilidad del negocio.

La cadena de suministro es importante en la gestión de las organizaciones, pues coordina el flujo de materia prima, información de los procesos y de los servicios desde la fase de adquisición de materiales hasta la entrega del producto al cliente. Por ello, la importancia de la eficiencia y efectividad de la cadena de suministro se basa en su capacidad para reducir costos, optimizar los procesos y mejorar la satisfacción del cliente (Christopher, 2016).

La optimización de los procesos logísticos forma parte de los aspectos fundamentales de la cadena de suministros. Tal como señala Lambert et al. (1998), una correcta gestión de la cadena de suministros puede mejorar la productividad y la eficiencia de la empresa al reducir los tiempos de espera, disminuir los inventarios y agilizar la distribución de los productos finales, lo que significa mayor competitividad laboral.

Además, la cadena de suministro desempeña un papel esencial en la gestión del riesgo. Según Mentzer et al. (2001), una cadena de suministro robusta y flexible permite a las organizaciones anticiparse y responder de manera eficaz a los posibles riesgos y perturbaciones en el entorno empresarial, como desastres naturales. Asimismo, casos de cambios en la demanda del producto o fallos en la cadena de suministro también son considerados durante esta gestión. Una gestión adecuada del riesgo en la cadena de suministro puede minimizar el impacto de estas contingencias y garantizar la continuidad del negocio. Otro aspecto destacado es la colaboración entre los diferentes actores de la cadena de suministro, como mencionan Chopra y Meindl (2013), es la colaboración efectiva permite compartir información en tiempo real, coordinar actividades y tomar decisiones conjuntas que benefician a todos los participantes. Esta colaboración puede generar sinergias, optimizar los recursos y reducir los tiempos de respuesta, lo que se traduce en una mayor eficiencia y una mejor calidad del servicio al cliente.

Por último, es importante mencionar la importancia de la cadena de suministro en la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial. Según Pagell y Wu (2009), una cadena de suministro sostenible busca minimizar el impacto ambiental, promover prácticas éticas y garantizar el cumplimiento de normas laborales y sociales. Esto no solo contribuye al desarrollo sostenible, sino que también puede generar una ventaja competitiva al satisfacer las demandas cada vez mayores de los consumidores por productos y servicios responsables.

En resumen, la cadena de suministro desempeña un papel crucial en la gestión empresarial, ya que afecta directamente la competitividad, la eficiencia, la gestión del riesgo y la sostenibilidad de las organizaciones. Su importancia radica en su capacidad para generar valor agregado, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la satisfacción del cliente. Para lograr una cadena de suministro efectiva, es esencial adoptar enfoques colaborativos,

optimizar los procesos logísticos y considerar la sostenibilidad como un elemento clave en la toma de decisiones.

1.2.1. Actores de la Cadena de Suministro

Los actores que conforman la cadena de suministro son todas aquellas personas o empresas involucradas directa o indirectamente en los procesos de esta (Baquero,2020). Para McKinsey y Company (2022), existen tipos de partes interesadas dentro en la cadena de suministro, los cuales se mencionan a continuación:

- Proveedores: Son responsables de la creación, fabricación o generación de las materias primas para los bienes
- Vendedores: Son los individuos o entidades que se dedican a la comercialización de bienes materiales.
- Fabricantes: Son las empresas dedicadas a la producción de bienes mediante la transformación de materias primas en productos finales.
- Transportistas, distribuidores o proveedores de logística: Son los encargados de la distribución de los productos que mueven esos bienes alrededor del mundo
- Gerentes de la cadena de suministro: Persona encargada de asegurar que las operaciones funcionen sin problemas durante todos los procesos involucrados.
- Minoristas: Son las empresas o individuos que comercializan los productos en línea o en tiendas físicas.
- Clientes finales: Son las personas que adquieren, mediante la compra, los productos o servicios ofrecidos.

En resumen, los actores son miembros involucrados en la cadena de suministro, como proveedores, vendedores, fabricantes, distribuidores o transportistas, minoristas y clientes finales. Por ello, cada actor desempeña un papel importante en la fluidez de los productos o servicios a lo largo de la cadena por lo que la cooperación entre los actores es esencial para asegurar una gestión eficiente, integrada y coordinada.

1.2.2. Elementos de la Cadena de Suministro

Los elementos dentro de la cadena de suministro son factores importantes, dentro de los cuales se hace referencia a los recursos, activos y componentes necesarios para el flujo de productos o servicios. Entre los principales incluidos se encuentran el producto, el dinero y la información. Cada elemento cumple una función específica contribuyendo al correcto y eficiente desarrollo de los procesos de la cadena de suministro.

1.2.3.Producto

Un producto está formado por diferentes atributos, englobados entre los tangibles y los intangibles que lo caracterizan y le dan personalidad (Pérez y Pérez, 2006). El producto es la parte esencial o razón de existencia de la organización, este puede ser un bien o servicio. Es decir, un producto es todo lo que puede ser ofrecido en un mercado y cuenta con la capacidad de satisfacer una necesidad o deseo (Arellano, 2017). Por ello, el producto desempeña un papel importante en la cadena de suministro, en el cual variables importantes como la calidad, diseño, embalaje entre otros; tienen influencia en la satisfacción del cliente, la demanda y la eficiencia operativa.

Asimismo, es importante considerar que el producto debe estar enfocado en el mercado, ya que se produce para su venta, su impulso en la tecnología dependiendo el producto o servicio, debido a que debe estar enfocado en la innovación dentro del mercado y en su funcionalidad.

1.2.4.Dinero

El dinero es un factor importante en toda organización, ya que revela la rentabilidad del negocio. El dinero, el medio de intercambio, aceptado universalmente en las transacciones comerciales. Este elemento, presente en toda la cadena de suministros, sirve para analizar a los actores.

Por otro lado, el dinero es utilizado para facilitar transacciones comerciales (vínculos entre actores), financiar las operaciones como las compras de suministros, gestionar los pagos y el crédito con proveedores y colaboradores, y en la evaluación de desempeño financiero y gestiona los riesgos de la empresa.

1.2.5.Información

La información es el conjunto de datos relevantes sobre algún hecho o fenómeno, que en un contexto determinado contienen su significado, que sirve para eliminar la incertidumbre y acrecentar el conocimiento del tema tratado (RAE, 2023).

La información es esencial dentro de la cadena de suministro, ya que proporciona una base de datos que se toma en cuenta para la toma de decisiones, así como para predecir la demanda, los puntos de mejora entre otros. Además, la información facilita en la organización la visibilidad y detección de cuellos de botella, retrasos en la producción o distribución y problemas de calidad del producto, permitiendo que se tomen medidas correctivas rápidas, generando una comunicación y colaboración fluida basada en la información mejorando la coordinación y agilidad de la cadena.

1.3. Procesos de la Cadena de Suministro

Los procesos son las actividades interconectadas que ocurren en la cadena de suministro para mover los productos o servicios desde los proveedores hasta los clientes. Asimismo, al mantener la correcta regularización sobre los procesos de la cadena y una correcta gestión, facilita la optimización del diseño de nuevas cadenas de suministro (Díaz, 2017).

1.3.1. Proceso de Planeamiento

Este proceso de la cadena de suministros es importante porque mediante este proceso se inicia el análisis de la demanda, recopilación de datos y pronósticos para comprender las necesidades de los clientes. Es un proceso organizado empleado por la empresa para la creación del plan de acción que sirve para avanzar de una situación actual a un futuro esperado, obteniendo unas reflexiones importantes para la toma de decisiones (Rodríguez, 2012). Asimismo, este proceso es implementado por las empresas para guiar sus actividades, procesos y estructuras de manera permanente. Según Chopra y Meindl (2013), las empresas dan inicio a este proceso de planeamiento pronosticando la demanda anual y otros factores influyentes, como los costos de materias primas entre otros. De igual manera, el planeamiento incluye la toma de decisiones estratégicas relacionadas a los mercados, la subcontratación de fabricación, políticas de inventarios entre otros puntos importantes de acuerdo al tipo de empresa. (Chopra y Meindl, 2013).

En relación con las MYPES, el proceso de planeamiento se enfoca en optimizar la gestión de la cadena de suministro de manera eficiente, considerando los recursos limitados y las restricciones propias de estas empresas. Por ello, la planeación está relacionada a la competitividad laboral, por lo que el desarrollo y competitividad de la empresa en el mercado dependerá de un eficiente plan estratégico para la transformación progresiva de la misma (Baldeos et al., 2020). Asimismo, en el análisis del modelo SCOR, es importante considerar las siguientes variables: el análisis y pronóstico de demanda, la viabilidad financiera de la empresa, competidores, inventarios, entre otros. Esto permitirá a las empresas mejorar su rendimiento de su cadena de suministro lo que permitirá lograr una ventaja competitiva en el mercado.

1.3.2. Proceso de Abastecimiento

En el proceso, se abastece de materia prima, insumos y materiales a la empresa, se asegura la obtención de materiales de alta calidad y bajo costos, que se usarán tras transformarlos en el producto de valor del consumidor (Nugent et al. 19). El proceso de abastecimiento está enfocado en la adquisición de materias primas necesarias para la producción y la entrega final, que comienza con la identificación de proveedores y la

evaluación de sus capacidades de producción para negociar acuerdos y términos comerciales para establecer relaciones comerciales. Por ello, las decisiones tomadas durante este proceso son de gran importancia, ya que afectan tanto la capacidad de respuesta, la eficiencia y la efectividad de una cadena de suministro (Chopra y Meindl, 2013), ya que esto garantiza la fluidez en la cadena de suministros con una disponibilidad de insumos o materiales para el siguiente proceso de producción y así satisfacer la demanda del cliente.

En relación con las MYPES, durante este proceso las empresas se concentran en obtener los recursos necesarios para dar inicio a la producción y a sus operaciones. Es muy importante prestar atención a las compras que se realizan, lugar, proveedores, calidad, costos, entre otros, para minimizar costos y optimizar recursos (Ángeles y Díaz, 2018). Por ello, mediante el análisis del modelo SCOR, variables importantes como la selección de proveedores, costos, disponibilidad de productos, capacidad de producción, entre otros; ya que implica la selección de proveedores confiables, la negociación de costos para los contratos, la disponibilidad de inventarios y sobre todo establecer relaciones sólidas con los proveedores, debido a que las MYPES podrán mejorar su capacidad para obtener los recursos necesarios de manera oportuna y mejorar su rentabilidad.

1.3.3. Proceso de Producción

Este proceso se encarga de la transformación de materiales o materias primas en productos finales para la comercialización (Baquero, 2020). El proceso de producción se desarrolla como consecuencia de los procesos anteriores, ya que luego del planeamiento y del abastecimiento se cuenta con los insumos necesarios para iniciar con este proceso. Asimismo, el producto luego de su transformación ya adquiere el valor de uso y el valor de cambio (Baquero, 2020). Es importante que la gestión de este proceso se lleve a cabo de manera eficiente, ya que permitirá cumplir con la demanda del mercado y entregar productos de alta calidad a los clientes

Con relación a las MYPES, las empresas se encargan de la transformación de los recursos en productos o servicios finales para satisfacer la demanda de los clientes. Asimismo, la productividad de la empresa es un indicador importante, ya que revela cuán útiles llegan a ser sus recursos (Organización Internacional del Trabajo, 2016). De igual manera, este indicador es relevante, ya que mide el rendimiento y las ganancias de la empresa. Por ello, mediante el análisis del modelo SCOR, existen variables importantes como los recursos, el control de calidad entre otros para analizar la eficiencia del proceso, ya que mediante el control de sus indicadores o variables se logra que las empresas puedan cumplir con la demanda y aumentar la satisfacción de los clientes.

1.3.4. Proceso de Distribución

Este proceso es el encargado de que los productos finales lleguen al consumidor a través de redes de transporte sea mediante terceros (mayoristas), de almacenes o por minoristas (Baquero, 2020). Este proceso incluye a los procesos anteriores y a sus actores, ya que se encargan de conducir los productos finales hasta los clientes (Aponte et al., 2013). La distribución cuenta con su enfoque logístico el cual está dirigido a elegir el mejor sistema de colocación de su producto de acuerdo con la necesidad del mercado. Este proceso debe tener una planificación detallada porque tiene altos costos operativos.

En relación con las MYPES, las empresas se encargan de la entrega de los productos o servicios a los clientes finales de manera oportuna. Este proceso consiste en identificar los canales de distribución, niveles de comercialización y ubicación de los productos, para que el cliente acoja mejor (Nugent et al., 2019). Las MYPES deben enfocarse en los medios de transporte, la gestión de pedidos, el servicio al cliente, métodos de pago entre otros. Al prestar atención a estas variables, las MYPES mejoran la satisfacción del cliente en la entrega de sus productos o servicios.

1.3.5. Proceso de Logística Inversa

La logística inversa se encarga del traslado de los productos finales desde el consumidor, distribuidor o centros de recogida hasta el fabricante, en caso de alguna causa, para que el producto pueda reutilizarse o destruirse de ser el caso (López, s/f).

Asimismo, este proceso está conformado por el conjunto de actividades logísticas de recogida y desmontaje de productos utilizados, con el objetivo de maximizar su valor, en sentido amplio de su uso sostenible o destrucción (Cabeza, 2012). En este sentido, la importancia del proceso de logística inversa es fundamental para tener un servicio eficiente de devolución, lo que significa que se puede mejorar la experiencia de compra e incluso la fidelización de los clientes, ya que, al facilitar la creación de canales de recogida, la devolución de productos finales mejora la imagen corporativa y la satisfacción del cliente al ofrecerle soluciones de manera rápida y precisa.

En relación con el contexto de las MYPES, este proceso se refiere a la eficiente gestión de la circulación de los productos desde el cliente final hasta el fabricante, para reutilizar, reciclar o desechar los productos devueltos. Según Chopra y Meindl (2013), la logística inversa se puede aplicar en la realización de actividades como reciclaje, disposición de bienes usados, devoluciones de los clientes entre otros. Por ello, mediante el modelo SCOR, se analizan variables importantes como gestión de devoluciones, restauración entre otros. Las MYPES al observar estas variables reducen el consumo de materias primas y mejoran la relación con los clientes y la eficiencia operativa.

1.4. Importancia de la Cadena de Suministro

La cadena de suministro desempeña un importante papel para la correcta gestión y el éxito de las empresas. Según Ocampo (2016), la cadena de suministro es el conjunto de actividades orientadas a los procesos de la empresa como desarrollo de productos, las operaciones, distribución, la economía, el servicio al cliente y el control de su eficiente gestión.

Según McKinsey y Company (2022), una cadena de suministro se compone de partes interconectadas de un todo, todas las cuales se suman a los productos terminados que compran los clientes. Por ello, la cadena de suministros se encarga desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final del producto al cliente, confirmando la disponibilidad oportuna de productos y servicios ofrecidos.

Una gestión eficiente de la cadena de suministros permite optimizar los procesos, reducir costos, minimizar los riesgos y mejorar la satisfacción del cliente. Según Kleab (2017), las organizaciones descubren cada vez más que deben confiar en cadenas o redes de suministro efectivas para competir en el mercado mundial, en la economía de mercado y en la red. Asimismo, una cadena de suministros bien gestionada promueve la colaboración entre proveedores y clientes, lo que conduce a relaciones sólidas y beneficios mutuos.

2. Gestión de la Cadena de Suministros

2.1. Definición de Gestión de la Cadena de Suministros

Se refiere al conjunto de actividades y procesos realizados para coordinar de manera efectiva el flujo de bienes o servicios, información y materia desde los proveedores hasta la venta final. Según International Business Machines Corporation - IBM (2018), los planes eficientes de gestión de la cadena minimizan los costos y el tiempo empleado en los procesos. Asimismo, todas las actividades relacionadas con la adquisición, producción, distribución y proceso logísticos se encuentran involucradas en esta gestión.

Según Kleab (2017), la gestión de la cadena de suministro es empleada para conseguir reducir costos en el presupuesto o para incrementar la eficiencia dentro de una empresa. La gestión abarca la alineación estratégica de los procesos para obtener valor económico y en el mercado, así como la ventaja competitiva sobre sus competidores (Kleab, 2017). Por ello, la gestión de la cadena de suministro genera beneficios como mayor eficiencia, mayor colaboración de sus participantes, mayores ganancias, reducción de costos y mejor posicionamiento en el mercado (Baquero, 2020).

2.2. Modelos de la Gestión de la Cadena de Suministro.

En esta sección se explicará los modelos representativos de la gestión de la Cadena de Suministros y el porqué de la elección del modelo SCOR para el análisis de los tres casos escogidos.

2.2.1. Modelo Business Process Management (BPM)

El modelo BPM hace referencia a la colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar el progreso de los negocios ágiles y transparentes. BPM es el conjunto de personas, sistemas, negocios, proveedores y clientes (Díaz, 2008). Este modelo considera que la Tecnología de Información (TI) posibilita que las compañías emprenden revisiones en sus labores. Según Robledo (2011), el modelo BPM, es un sistema de gestión enfocado en la mejora continua del desempeño de las actividades empresariales, no solamente es un aspecto tecnológico, ya que mediante la identificación y selección y mejora de los procesos en relación con la estrategia, misión y visión de la organización.

Por ello, este modelo se concentra en la administración de los procesos de negocio (Díaz, 2008). Según Díaz (2008), esta metodología orienta los esfuerzos para la mejora de los procesos de la empresa, mediante la gestión sistemática de los mismos, en busca de lograr mayor eficiencia y eficacia empresarial. En resumen, Business Process Management o Gestión de Procesos de Negocio es una disciplina enfocada en la mejora y optimización de los procesos internos de una empresa en búsqueda de lograr mayor eficiencia y adaptabilidad, donde se involucra la identificación, ejecución, control y mejora continua de los procesos de negocio, para mejorar la comprensión del desarrollo de los procesos de las empresas impulsada por un conjunto de tecnologías que permiten alcanzar unos excelentes resultados.

2.2.2. Modelo Global Supply Chain Forum (GSCF)

El modelo Global Supply Chain Forum (GSCF) proporciona una estructura que permite comprender y analizar los componentes y actividades de la Cadena de Suministro, el cual está compuesto por ocho procesos clave interconectados entre sí con el fin de lograr una gestión eficiente y efectiva dentro de la CS. El modelo GSFC lo forman componentes de gestión para procesos como el planeamiento y control, estructura de trabajo, estructura de organización, entre otros, para tener mayor circulación de información de la empresa y del producto (Arrascue,2013). Los ocho procesos clave del modelo GSCF (Anexo A) son:

- Administración de la relación con los clientes
- Administración del servicio al cliente
- Administración de la demanda
- Orden de cumplimiento
- Administración del flujo de manufactura
- Administración de relaciones con proveedores
- Desarrollo del producto y comercialización
- Administración de los Retornos

Este modelo entiende a la cadena de suministro, como un conjunto de actividades relacionadas que involucran desde proveedores hasta clientes finales, como otras organizaciones y que trabajan en equipo para cumplir con las necesidades y la demanda del mercado.

2.2.3. Modelo SCOR

El modelo Supply chain operations reference model (SCOR), es una herramienta la cual representa y analiza las cadenas de suministros. Este modelo se creó en 1996. Asimismo, es regularmente actualizado con el fin de adaptarse a los continuos cambios de las cadenas de suministros de cada empresa. El modelo SCOR es una herramienta muy importante para la evaluación y comparación de los procesos de la cadena de suministro y su continuo rendimiento (Bendito, 2021). El modelo SCOR proporciona una estructura para medir y evaluar el desempeño de la cadena de suministro, estableciendo procesos (planeamiento, abastecimiento, producción, distribución y logística inversa) e indicadores para cada uno de los procesos, lo cual ayuda a identificar las áreas de mejora para establecer mejores prácticas.

Este modelo se explicará más a detalle en esta investigación, ya que se escogió como el más enfocado para analizar los procesos de los casos de estudio, debido a su enfoque integral y detallado en la optimización de las operaciones de la cadena de suministro. A diferencia del modelo BPM, que se centra en la gestión y mejora general de los procesos empresariales y del GSCF, que ofrece una visión más global y estratégica. Asimismo, el modelo SCOR proporciona un marco detallado para la evaluación de los procesos claves de la cadena, incluyendo métricas e indicadores para los estándares del rendimiento y la identificación de áreas de mejor, lo cual es importante y esencial para estos casos de estudio, donde mantener la frescura y la calidad de los productos es un factor clave.

Por otro lado, en la siguiente tabla comparativa se detalla las diferencias de estos modelos mencionados en aspectos como enfoque, procesos claves, métricas y aplicabilidad.

Tabla 1: Comparativa de los modelos de la gestión de la cadena de suministros

TEMA	MODELO		
	SCOR	BPM	GSCF
ENFOQUE	Gestión de la Cadena de Suministros.	Gestión de los procesos empresariales (Visión General).	Estrategias globales para la Cadena de Suministros.
PROCESOS CLAVE	Planificación, Abastecimiento, Producción, Distribución y Logística Inversa.	Diseño, ejecución, monitoreo y optimización de procesos (no aborda la gestión de riesgos ni el contacto con proveedores).	Estrategia de diseño, integración y desempeño.

Tabla 1: Comparativa de los modelos de la gestión de la cadena de suministros (Continuación).

MÉTRICAS	Proporciona métricas e indicadores para evaluar el rendimiento de cada proceso de la cadena.	Menos enfoque en métricas ya que se centra en procesos generales de la cadena.	Considera la estrategia planteada en todo el proceso tanto en corto y largo plazo.
APLICABILIDAD	Ideal para evaluar y mejorar los procesos. Aplicable y adaptable a empresas de diferentes sectores.	Aplicable a cualquier tipo de proceso en organizaciones.	Adecuado para grandes empresas a nivel global.

2.3. Orígenes y definición del Modelo SCOR

Según Calderón y Lario (2005), Supply Chain Operations Reference Model o Modelo SCOR, es una herramienta utilizada para analizar, representar y configurar cadenas de suministros para las organizaciones. En 1996, el Consejo de la Cadena de Suministros (SCC) realiza el modelo SCOR, para convertirse en una herramienta de diagnóstico interno de las industrias y controlar la gestión de sus cadenas de suministros.

El modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference), traducido modelo de referencia de la Cadena de Suministro es un modelo desarrollado por el Consejo de la cadena de suministro (Supply Chain Council) para ayudar a las empresas a mejorar la eficiencia y la eficacia de sus cadenas de suministro.

Según Coavas (2011), el modelo SCOR relaciona procesos de negocio, métricas, mejores prácticas y características tecnológicas en una sola estructura con el fin de facilitar la comunicación entre los participantes o actores de la cadena de suministro, para mejorar el desempeño de las actividades relacionadas y la gestión de la cadena de suministro.

El modelo SCOR se define como el conjunto de procesos y mejores prácticas para la gestión de la cadena, que usan empresas, sin importar su tamaño o sector. Según Calderón y Lario (2005), el modelo SCOR permite analizar las actividades de la organización necesarias para cumplir con la demanda del mercado. El Modelo está organizado alrededor de los cinco Procesos Principales de Gestión: Planificación, Abastecimiento, Producción, Distribución y Logística Inversa o Devolución

3. Importancia del Modelo SCOR para la investigación

El modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) es una metodología ampliamente utilizada en la gestión de la cadena de suministro. Proporciona un marco de referencia estándar que permite a las organizaciones evaluar, mejorar y optimizar sus operaciones. A través del análisis de diversas fuentes bibliográficas, se destaca la importancia del modelo SCOR en los siguientes aspectos clave.

El modelo SCOR establece estándares y mejores prácticas reconocidas a nivel internacional en la gestión de la cadena de suministro (Biancolino et al., 2020). Estos estándares ofrecen una guía estructurada y coherente para las organizaciones, lo que les permite alinear sus operaciones con prácticas reconocidas y obtener mejores resultados.

La integración de la cadena de suministro es un aspecto fundamental en la gestión eficiente y efectiva de las operaciones. El modelo SCOR promueve la integración de los diferentes actores de la cadena, como proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas (Gunasekaran et al., 2018). Al seguir las prácticas recomendadas por el modelo SCOR, las organizaciones pueden mejorar la comunicación, la coordinación y la sincronización de las actividades a lo largo de la cadena de suministro, lo que conduce a una mayor eficiencia y capacidad de respuesta.

La visibilidad de la cadena de suministro es otro aspecto crítico para una gestión efectiva. El modelo SCOR proporciona un marco para mejorar la visibilidad de los flujos de información, productos y fondos a lo largo de la cadena (Mula et al., 2010). Esto permite a las organizaciones identificar cuellos de botella, puntos de mejora y oportunidades para optimizar la cadena de suministro.

La toma de decisiones basada en datos es esencial para la gestión de la cadena de suministro. El modelo SCOR ayuda a las organizaciones a recopilar, analizar y utilizar datos relevantes para la toma de decisiones informadas (Chen et al., 2018). Al tener acceso a datos precisos y oportunos, las organizaciones pueden identificar tendencias, patrones y desviaciones, lo que les permite tomar medidas correctivas y mejorar continuamente su rendimiento en la cadena de suministro.

Por otro lado, El Modelo SCOR abarca todos los procesos clave de la cadena de suministro, desde la planificación y la adquisición hasta la producción y la entrega. Según Chen et al. (2014), este enfoque integral permite a las organizaciones evaluar y mejorar de manera sistemática y holística todas las actividades relacionadas con la cadena de suministro. El modelo proporciona un marco estructurado que permite la identificación y la optimización de los flujos de trabajo, la estandarización de los procesos y la alineación de los objetivos a lo largo de la cadena de suministro.

Su alcance se extiende más allá de las fronteras de una sola organización, abarcando a los proveedores, los fabricantes, los distribuidores y los clientes finales. Esto permite un enfoque colaborativo y una mayor visibilidad de los flujos de materiales, información y dinero a lo largo de la cadena de suministro. Al adoptar este enfoque amplio, las organizaciones pueden identificar puntos de mejora y oportunidades de optimización en toda la cadena, lo que resulta en una mayor eficiencia y un mejor rendimiento general.

Aunque el Modelo SCOR es ampliamente utilizado, es importante reconocer sus limitaciones. Uno de los desafíos principales radica en la adaptabilidad del modelo a las

necesidades y características específicas de cada industria o empresa. Según Beamon (1998), el modelo puede requerir una adaptación y personalización para abordar adecuadamente las particularidades de los diferentes contextos. Cada cadena de suministro tiene su propio conjunto único de desafíos y requisitos, por lo que es importante utilizar el Modelo SCOR como una guía y adaptarlo según sea necesario para lograr los resultados deseados.

Además, este modelo puede no capturar completamente las complejidades y las interdependencias presentes en ciertas cadenas de suministro, lo que puede limitar su aplicabilidad en escenarios altamente especializados. Por ejemplo, industrias como la farmacéutica o la automotriz pueden requerir enfoques más específicos y detallados para abordar las necesidades de calidad, trazabilidad o control de inventario. En estos casos, es necesario complementar el Modelo SCOR con herramientas y metodologías adicionales que se adapten mejor a los requisitos particulares de la industria.

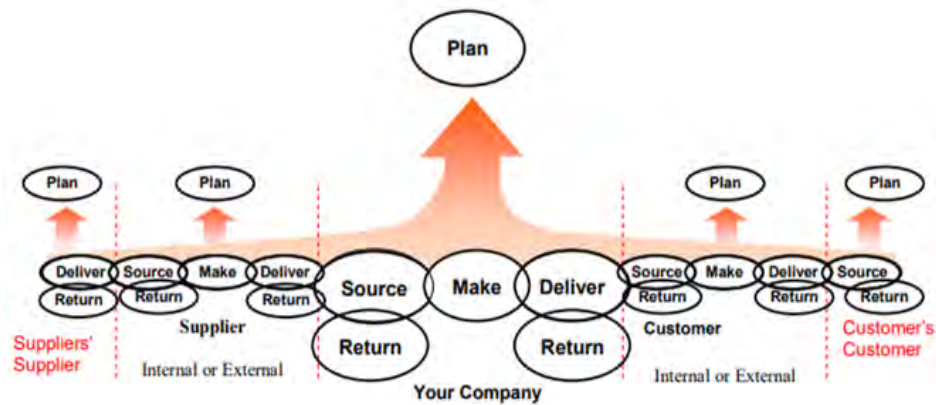
Objetivamente se centra en mejorar el rendimiento de la cadena de suministro a través de la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias efectivas. Según Fawcett et al. (2015), el modelo busca optimizar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, reducir los costos, mejorar la calidad y aumentar la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado. Además, el Modelo SCOR fomenta la colaboración y la integración de los actores de la cadena de suministro, con el objetivo de lograr una coordinación efectiva y un flujo de información transparente.

Al establecer objetivos claros y medibles, las organizaciones pueden utilizar el Modelo SCOR como una herramienta estratégica para identificar áreas de mejora y priorizar acciones para maximizar el rendimiento de la cadena de suministro. Estos objetivos pueden incluir la reducción de los tiempos de entrega, la optimización de los niveles de inventario, la mejora de la eficiencia operativa o la implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro.

3.1. Modelo SCOR en la Cadena de Suministros

El modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) es una herramienta fundamental para comprender y gestionar eficientemente las operaciones dentro de la cadena de suministro. Este modelo se compone de cinco dimensiones cruciales que abarcan desde la estrategia hasta la ejecución operativa, permitiendo una visión holística y una optimización integral de las operaciones de la cadena de suministro.

Figura 5: Modelo SCOR en la Cadena de Suministros



Fuente: Calderón y Lario (2005).

La dimensión inicial y fundamental es la planificación. En este contexto, la planificación de la cadena de suministro implica un análisis profundo y una toma de decisiones estratégicas claves. Según Chávez (2018), la planificación es una de las herramientas claves de aplicación que conduce a la empresa a afrontar nuevos caminos cambiantes e inciertos, debido a que se convierte en un proceso diferenciador entre las empresas. Es necesario tener una visión clara de la demanda y la oferta, así como de los objetivos organizacionales a largo plazo, para establecer una planificación efectiva que proporcione ventajas competitivas y una capacidad de respuesta óptima.

La dimensión de Adquisición es esencial para garantizar el flujo eficiente y efectivo de los productos y servicios necesarios para el funcionamiento de la cadena de suministro. Esta dimensión, según lo explicado por distinguidos académicos como Chopra y Meindl (2013), involucra la selección rigurosa de proveedores, la evaluación estratégica de contratos y la gestión de relaciones sólidas con los proveedores. La adquisición eficaz implica asegurar la calidad y la entrega puntual, optimizando costos y mitigando riesgos asociados a los proveedores.

La dimensión de Producción se centra en los procesos de transformación de materias primas en productos finales. Según Moreno (2017), uno de los procesos más importantes de la empresa que sirve para determinar el bien o servicio que se producirá de tal manera que

permite a la empresa definir las características propias del producto final. Durante la etapa de producción, la organización busca maximizar la eficiencia operativa, disminuir los cuellos de botella, reducir el tiempo de fabricación y garantizar la calidad de los productos.

La dimensión de Distribución tiene un impacto significativo en la satisfacción del cliente y la competitividad organizacional. Según Mentzer et al. (2001), esta dimensión se enfoca en la gestión eficiente de inventarios, la optimización de rutas de distribución y la sincronización efectiva de los canales de entrega. La distribución eficiente garantiza una entrega puntual y precisa, mejorando así la experiencia del cliente y fortaleciendo la ventaja competitiva de la organización.

Por último, pero no menos importante, la dimensión de Retorno aborda los procesos de gestión de devoluciones, reparaciones y reciclaje de productos. La gestión adecuada de los retornos es esencial para mantener la satisfacción del cliente y reducir los costos asociados. Es imperativo establecer políticas claras y eficientes para la gestión de devoluciones, promoviendo así la lealtad del cliente y aprovechando oportunidades de mejora continua.

En conclusión, el modelo SCOR ofrece un enfoque estructurado y coherente para optimizar las operaciones de la cadena de suministro. Al comprender y abordar adecuadamente las dimensiones de Planificación, Adquisición, Producción, Distribución y Logística Inversa, las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas sostenibles, mejorar la satisfacción del cliente y maximizar su eficiencia operativa. La elección de este modelo para explicar la cadena de suministro se debe a que proporciona un marco de referencia para medir, describir y comparar las acciones en la cadena, facilitando la comunicación y colaboración entre actores y empresas participantes. Asimismo, permite realizar una comparación estructura dentro de los procesos y facilita la identificación de los puntos de mejora, la evaluación de desempeño y la creación de nuevas estrategias para la optimización de sus actividades. Este modelo integra todos los procesos desde el planeamiento hasta la entrega final, lo que permite una integración de los procesos, mejorar la visibilidad y la reducción de tiempo.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se describe el contexto en el que se encuentra el problema de interés en la investigación, es así como, se explica cómo se encontraban las MYPES gastronómicas de comida marina después de la pandemia.

1. Sector Gastronómico en el Mundo

La gastronomía mundial es diversa ya que abarca una gran cantidad de actividades relacionadas desde la preparación, presentación hasta el consumo de alimentos y bebidas. Además, conforma una gran fuente económica importante para muchos países, debido a que genera empleo y contribuye al desarrollo económico aportando al Producto Bruto Interno de cada país. La gastronomía se caracteriza por su diversidad, debido a que, en cada país, región o ciudad, ofrece su propia gastronomía representativa y/o platos tradicionales.

La gastronomía es clave, ya que a diario inventan o reinventan platillos, con mejores conceptos, sabores o ingredientes. Por otro lado, se sigue con la misión de conservar la cocina tradicional y crear nuevas tendencias en la gastronomía (Mejía et al., 2014).

1.1. Tendencias Gastronómicas

Estas tendencias están basadas en ideas aplicadas por gusto o deseos hacia algún ingrediente, es decir; es una evolución o cambio en la vida cotidiana de las personas basados en gustos específicos o individuales acordes a sus preferencias (Mejía et al., 2014). Estas suelen estar impulsadas por la evolución cultural, por modificación de los hábitos alimenticios, la innovación culinaria y por la demanda de los consumidores, las cuales suelen conservar costumbres o tradiciones, así como la variedad y preferencias de los consumidores. En la actualidad existen diversas tendencias gastronómicas como la comida asiática, la comida eco-sustentable, la comida orgánica, la comida vegana entre otras.

1.2. Gestión de la Cadena de Suministros en Restaurantes en el Mundo

Según De Santiago (2021), en su investigación titulada *“Diseño e implementación de una cadena de suministro en PYMES del giro restaurantero en el área metropolitana de Monterrey”*, empleó el modelo CPFR para impulsar gradualmente los procesos de planeación entre el proveedor y el restaurante.

El modelo CPFR, collaborative planning forecasting and replenishment, traducido al español como modelo de planificación colaborativa, previsión y reposición. Este modelo colaborativo se enfoca en el alineamiento y en la estrategia de la cadena de suministros, para obtener una visión integrada y concentrada en el cliente final, para modificar los procesos con la fluidez de información de los participantes (Ramírez et al., 2021).

Este modelo se implementó para controlar y dar seguimiento a los resultados obtenidos, considerando errores o fallas de colaboración entre el proveedor y el cliente final,

en este caso el restaurante. Asimismo, para dicha investigación se optó por el uso de los Key Performance Indicators (KPI), traducido al español como “Indicadores Claves de Desempeño”. Entre los KPI más importantes se consideraron los siguientes para los casos de análisis: Tasa de pedidos, tiempo de espera, porcentaje de satisfacción, número de órdenes atendidas de manera online, considerándose los más adecuados al modelo CPFR.

También, como menciona Molina (2019), en la investigación titulada “*Ventajas competitivas a través de la Integración de la Cadena de Suministro en las empresas de industrias de Alimentos de Michoacán*”, se concluye que gestión e integración de la cadena de suministro proporcionan evidencia empírica para explicar la existencia de diferentes arcos o configuraciones en la industria. A través de la integración en la cadena se permite a estas empresas enfocadas en los objetivos finales, que son menores costos, mayor valor y satisfacción del cliente y obtener ventajas competitivas.

Además, Portilla (2015), en su investigación titulada “*Análisis de la cadena de abastecimiento y su influencia en el manejo operativo de proveedores para restaurantes temáticos de primera categoría en la ciudad de Quito*”, menciona que la cadena de suministro desarrolla un papel importa en los procesos y en la captación y fidelización de los proveedores como de los clientes. Por lo que es relevante considerar el recinto donde se desarrollarán actividades para reducir costos operativos, logísticos e de inventarios, y para atraer a mayores clientes, participación en el mercado y aumento de ventas.

En resumen, la implementación y una gestión eficiente para diversos tipos de restaurantes alrededor del mundo, es necesaria debido a que permite la observación previa y el análisis al desarrollo de sus actores, elementos y procesos, lo que les permite asegurar su abastecimiento, controlar el costo, mantener la calidad, aumentar la satisfacción y la competitividad en un mercado global cada vez más exigente.

2. Sector Gastronómico en el Perú

En este apartado se explicarán los orígenes y y la razón de la diversidad de la gastronomía peruana, así como la influencia con la que cuentan en el mundo y su reconocimiento, entre otros temas relacionados.

2.1. Orígenes y diversidad culinaria en Perú

La gastronomía peruana es reconocida a nivel mundial por su riqueza y diversidad culinaria, resultado de una combinación única de influencias indígenas, europeas, africanas y asiáticas. Los orígenes de esta diversidad se remontan a la época prehispánica, donde las civilizaciones indígenas desarrollaron una variedad de técnicas de cultivo y preparación de alimentos (Izquierdo, 2017).

Destaca dentro de la gastronomía peruana la abundancia de ingredientes autóctonos de todo el país. Desde la costa hasta la sierra y la selva, Perú alberga una increíble diversidad

de productos naturales como la papa, el maíz, el ají, la quinua, los mariscos, entre muchos otros (Cánepa et al, 2011). Estos ingredientes han sido cultivados y utilizados durante siglos, lo que ha permitido la creación de platos emblemáticos que reflejan la identidad cultural y la conexión con la tierra (Martínez, 2020).

La llegada de los españoles en el siglo XVI introdujo una nueva dimensión a la gastronomía peruana. La fusión de ingredientes y técnicas culinarias indígenas y europeas dio lugar a la creación de nuevos platos y sabores característicos de la cocina peruana (Acurio, 2016).

2.1.1. Platos tradicionales y regionales

La gastronomía peruana se destaca por una amplia variedad de platos tradicionales y regionales, cada uno con su propio sabor y estilo distintivo. Estos platos reflejan la diversidad cultural y geográfica del país, ofreciendo una experiencia culinaria única (Cánepa et al, 2011).

En la costa peruana, podemos encontrar platos emblemáticos como el ceviche, plato a base de pescado o mariscos marinados en jugo de limón y sazonado con ají y cilantro (Acurio, 2016). Otro plato tradicional de la costa es el tiradito, similar al plato anterior, pero con una presentación ligeramente diferente (Martínez, 2020) ya que se trata de mezclar diferentes ingredientes como el ají amarillo, etc. En cuanto a la sierra peruana, destaca el rocoto relleno, que consiste en un ají rocoto lleno de carne picada, cebolla, y otros ingredientes, suele servirse gratinado al horno (Izquierdo, 2017). Otro plato popular de la sierra es el cuy sazonado con especias y hierbas tradicionales (Cánepa et al, 2011), este se puede servir al palo, frito, al horno y demás formas. Por último, en la selva peruana, la gastronomía se caracteriza por platos como el juane, mezcla de arroz, carne de pollo o gallina, y especias, envuelta en hojas de plátano y cocida al vapor (Acurio, 2016).

Estos son solo algunos ejemplos de la amplia variedad de platos tradicionales y regionales que se pueden encontrar en la gastronomía peruana. Cada región tiene su propia identidad culinaria y contribuye de manera única a la riqueza gastronómica del país, esta característica se resalta en las combinaciones que se pueden hacer con los mismos ingredientes o hasta teniendo ingredientes que solo se usan en esas zonas.

2.1.2. Tendencias actuales en la gastronomía peruana

La gastronomía peruana continúa evolucionando y adaptándose a las tendencias actuales, es así como se ha consolidado como una de las más innovadoras y creativas del mundo culinario. Una de las principales tendencias es el enfoque en ingredientes locales y técnicas de producción sostenible. Los chefs peruanos están valorando cada vez más los ingredientes autóctonos y respetando la biodiversidad del país al utilizar productos locales y orgánicos en sus platos. Esto no solo resalta la calidad de los ingredientes peruanos, sino que también promueve la preservación de los recursos naturales (Cánepa et al, 2011).

Otra tendencia importante es la revalorización de las tradiciones culinarias ancestrales. Los chefs peruanos están aplicando técnicas de cocina tradicionales y platos olvidados, dándoles un toque actual junto a una presentación innovadora (Acurio, 2016). Esto permite que los comensales se conecten con las raíces culturales del país y experimenten sabores auténticos.

Las fusiones han logrado posicionar a la comida peruana dentro de los más altos rankings. Esta fusión puede abarcar desde influencias internacionales hasta la mezcla de ingredientes y técnicas de diferentes regiones del Perú (Martínez, 2020). Por último, los cocineros están utilizando herramientas y técnicas modernas en sus cocinas, como la cocción a baja temperatura, la utilización de nitrógeno líquido y la impresión en 3D de alimentos. Esto les permite experimentar con texturas, presentaciones y sabores de formas nunca vistas (Izquierdo, 2017).

2.2. Promoción y difusión de la gastronomía peruana a nivel mundial

La promoción y difusión de la gastronomía peruana a nivel mundial ha sido clave para posicionarla como una de las más reconocidas y valoradas internacionalmente. Para lograrlo, se han utilizado diversas estrategias. Una de ellas es la participación en eventos gastronómicos internacionales de renombre, como la feria Madrid Fusión y la Expo Milán, donde Perú ha mostrado la diversidad y excelencia de su cocina (Acurio, 2016). Asimismo, se ha fomentado la colaboración con chefs internacionales y la apertura de restaurantes peruanos en importantes ciudades alrededor del mundo, lo que ha contribuido a difundir la gastronomía peruana a nivel global (Izquierdo, 2017; Martínez, 2020).

Otra estrategia utilizada es la promoción a través de los medios de comunicación y las redes sociales. La creación de programas de televisión y documentales centrados en la gastronomía peruana ha permitido mostrar la riqueza culinaria del país a una audiencia internacional (Acurio, 2016). Las redes sociales se han utilizado como plataformas para compartir imágenes, recetas y experiencias gastronómicas, generando interés y curiosidad por la cocina peruana.

Estas estrategias de promoción y difusión han sido fundamentales en la proyección mundial de la gastronomía peruana, atrayendo la atención de amantes de la comida y críticos gastronómicos de todo el mundo.

2.3. Gestión de la Cadena de Suministros en Restaurantes Peruanos

Según Vargas y Corbetto (2019), mencionan en su investigación titulada *“La cadena de suministros y su influencia en la satisfacción de los comensales de comida saludable en el distrito de San Isidro”*, llegan a la conclusión de la importancia de la implementación de estrategias de la mejora continua para las cadenas de suministros relacionadas al incremento del entendimiento por parte de los proveedores principales, la capacidad de los almacenes,

talleres de capacitación relacionados a la producción y planificación de compras para la atención anticipada a los pedidos, ya que estas mejoras dentro de la cadena proporcionan el incremento en la satisfacción de los clientes.

También, mencionan Mezarina et al. (2016), en su investigación *“Plan estratégico para la cadena de restaurantes WOK”*, llega a la conclusión que WOK es beneficiado por las alianzas con los proveedores, debido a que le facilita el uso de los insumos frescos y de alta calidad. Por ello, le permite reducir costos al no tener que contar intermediarios. También, WOK cuenta con el personal correctamente capacitado y motivado, lo que brinda un buen servicio a los clientes y la responsabilidad con sus actividades. Analizando detalladamente a los actores involucrados en su cadena de suministros, sus beneficios y sus actividades, ya que genera una ventaja competitiva creando valor para los accionistas. Además, se llega a la recomendación de la apertura de nuevos locales por la gran afluencia de comensales al restaurante.

Finalmente, Razuri et al. (2019), en *“Diagnostico y Propuesta de Mejora de los Procesos de la Cadena de Suministros de los Restaurantes del Centro Naval del Perú”*, llegan a la conclusión de correcta comprensión de la cadena de suministros ayuda a entender la gestión de clientes. En el caso del restaurante analizado, la implementación de la gestión de la logística inversa permitió plantear soluciones para la reducción y el aprovechamiento de las mermas y residuos.

En resumen, la gestión de la cadena de suministros para los restaurantes es un factor vital para su funcionamiento, ya que les proporciona un desarrollo eficiente en sus procesos y actividades. Por ejemplo, un abastecimiento constante permite contar con ingredientes frescos y de calidad y el stock necesario, asegurando la demanda y la satisfacción de los clientes. Además, permite la optimización de costos operativos, la gestión eficiente del inventario y la minimización de merma. Además, la gestión de la cadena de suministros eficiente garantiza la operación fluida y rentable, permitiendo a los establecimientos ofrecer una experiencia gastronómica exitosa y satisfactoria. Cada restaurante, según sus necesidades, emplea los modelos de la cadena de suministros, estrategias y programas que le permiten controlar esta gestión adecuadamente.

3. Micro y pequeñas empresas (MYPES) en Perú

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021), son las micro y pequeñas empresas (MYPES) unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica que desarrollan actividades de transformación, producción o comercialización de bienes o servicios. Estas empresas tienen menores ingresos que las medianas y grandes empresas, las microempresas tienen el monto máximo de ventas anuales 150 unidades impositivas tributarias (UIT) como máximo y la pequeña empresa hasta 1,700 UIT. A

diferencia de sus trabajadores, las microempresas cuentan con un máximo de 10 trabajadores.

Las MYPES cuentan con una gran presencia en Perú, en el presente año las microempresas cuentan con el 88,9% del total de empresas en el Perú, conformando el mayor número de empresas, y las pequeñas tienen el 9,4%. Según Sánchez (s/f), a nivel nacional, ellas 80% de los pobladores económicamente activos laboran en alguna MYPE, de tal manera que generan cerca del 40% del Producto Bruto Interno (PBI). Las MYPES son una fuente de vital importancia, ya que contribuyen en el crecimiento económico. En el Anexo B, se observa cómo a través de los años la cantidad de microempresas es mayoritaria en comparación a los tipos de empresas.

Asimismo, las MYPES operan en diversos sectores, entre ellos se encuentran la manufactura, gastronomía, agricultura, comercio entre otros. La diversificación de las MYPES contribuye a la estabilidad económica y a reducir la dependencia de pertenecer a un solo sector. Por ello, promueven la innovación y creatividad económica al ofrecer oportunidades para las empresas desarrollen nuevos productos, servicios o modelos de negocios.

3.1. Situación actual de los procesos en las cevicherías MYPES peruanas

Este apartado pretende contextualizar los procesos de las cevicherías MYPES peruanas según el modelo de investigación escogido. Una de las limitaciones más notables es la falta de bibliografía previa, las fuentes utilizadas no investigan la cadena de suministros de estos restaurantes, por lo que se revisaron diferentes fuentes de información que puedan complementarse.

3.1.1. Proceso de Planeamiento

En las cevicherías MYPES de Lima Metropolitana, la planificación es fundamental en la gestión de la cadena de suministros. Estas pequeñas empresas preparan y venden platos de comida marina fresca, como el ceviche, que demandan consumidores locales y turistas. En el caso específico de la planificación en los restaurantes, Tang y Teo (2016) mencionan que implica administrar el inventario, optimizar los pedidos y coordinar las actividades de producción.

De acuerdo con el Diario Gestión, el promedio de gasto de los peruanos en cevicherías y el uso del servicio por aplicativo Rappi, ha incrementado en el 2023 a aproximadamente S/. 70 con respecto al año pasado que era de S/. 50. Inclusive se puede ver un aumento de las órdenes en días como “el día del ceviche” con un 40% de incremento (2023). Esto indica la alta demanda que influye en el planeamiento para las cevicherías MYPE en Lima Metropolitana. Cabe resaltar que en fechas festivas el promedio tiende a incrementarse, por ejemplo, en el presente año, por la festividad del día del padre que las ventas incrementarán en 20% (Radio Nacional, 2023)

Para las cevicherías MYPES, la eficiente gestión de la cadena de suministros se vuelve aún más crítica debido a la naturaleza perecedera de los productos marinos. García, I. et al. (2019) señalan que la frescura y calidad de los ingredientes son fundamentales en este tipo de negocios. Los emprendedores en este rubro deben considerar que es una industria altamente competitiva (Gabriela Plaza, citada del Diario Perú21, 2023), según esto, es importante para este tipo de negocios que su planteamiento sea eficiente ya que tienen un mayor riesgo de cerrar.

3.1.2. Proceso de Abastecimiento

Mencionado, el proceso de abastecimiento en las cevicherías MYPES de Lima Metropolitana es fundamental para garantizar la calidad de los productos marinos que se ofrecen a los clientes. La búsqueda y selección de proveedores confiables es un paso crítico en el proceso de abastecimiento. Como los insumos usados para preparar los platos deben ser frescos, a diferencia de otros negocios, no se puede almacenar antes cuando bajen los precios, por eso estas MYPES tienen riesgos en cuanto a oferta. Así que la oferta de insumos marinos es baja y cara, pese a esto, los restaurantes deben mantener un abastecimiento que termina afectando sus ganancias porque suben el precio de los platos, pero aún mantienen un margen de ganancia menor (Radio Nacional, 2023).

En cuanto a la negociación de los términos y condiciones de abastecimiento, Ellram et al. (2013) resaltan la importancia de establecer una colaboración a largo plazo con proveedores para mantener precios competitivos y responder a las demandas cambiantes del mercado. Con respecto a esto, en Lima Metropolitana los principales lugares donde estos negocios pueden encontrar proveedores son los de Villa María del Triunfo y Ventanilla en Callao. En cuanto al primer centro el cual se encarga de abastecer principalmente a Lima centro, este y sur, cuenta con una mejor infraestructura con respecto a los demás y sus horarios de atención van desde las 4 am hasta las 2 pm. En cuanto al puerto de Ventanilla, se encarga de abastecer principalmente a Lima y Callao, y su horario de atención es desde las 3 am hasta las 10 am (Oceana, 2016). Además, según estadísticas extraídas de Oceana, se puede ver que la oferta hasta 2016 se encontraba en crecimiento constante en el puerto de Villa María y en Ventanilla un crecimiento continuo, pero poco estable (2016).

3.1.3. Proceso de Producción

El proceso de producción en las cevicherías MYPES de Lima Metropolitana es fundamental para la preparación de platos de ceviche de alta calidad y para cumplir con las demandas de los clientes. Según Slack et al. (2010), el proceso de producción es el conjunto de actividades que involucra la transformación de insumos en productos o servicios. En el caso de las cevicherías MYPES de Lima Metropolitana, el proceso de producción implica la preparación y combinación adecuada de ingredientes frescos, como pescado, limón, cebolla

y ají, para crear el ceviche deseado, entre otros platillos. De acuerdo con las anomalías que se han visto últimamente en los mares peruanos, la oferta se ha afectado por lo que la demanda también se ve afectada. Como medida estos restaurantes han adaptado su producción a vender también otros productos a la par de su carta, como por ejemplo comida criolla (RPP, 2023)

Mentzer et al. (2008) destacan que la planificación es clave en el proceso de producción. Estos autores sostienen que *"una planificación efectiva permite a las empresas de alimentos MYPES establecer una estructura y secuencia de las actividades de producción para garantizar un flujo continuo y eficiente"*. La calidad es un aspecto crítico en el proceso de producción, debido a que no hay un abastecimiento efectivo, estos negocios han optado por aprovechar la biodiversidad de la fauna marina y han incluido en su producción otro tipo de pescados (RPP, 2023). Además, debido a las pocas ventas que se realizaron durante el 2022 por la crisis económica a inicios de año la Asociación de Restauradores Marinos y Afines del Perú (ARMAP), con el apoyo del Estado Peruano, comenzó a implementar una estrategia para que las cevicherías puedan vender sus productos de noche, pero que puedan comenzar con precios abaratados (El Peruano, 2023).

3.1.4. Proceso de Distribución

El proceso de distribución en las cevicherías MYPES de Lima Metropolitana es esencial para asegurar la entrega oportuna y eficiente de los productos a los clientes. De acuerdo con Cachón y Terwiesch (2012), el proceso de distribución implica el transporte y la entrega de los productos a los clientes en el lugar y momento adecuados. En el caso de las cevicherías MYPES de Lima Metropolitana, el proceso de distribución implica garantizar la entrega rápida y fresca de los platos ya que muchos de ellos necesariamente deben estar frescos como ceviche, tiradito, etc.

La elección de un sistema de distribución adecuado es crucial para el éxito del proceso de distribución. Según Fernie y Sparks (2018), los sistemas de distribución pueden variar desde el uso de servicios de entrega externos hasta la implementación de flotas propias. La elección del sistema de distribución deberá considerar factores como la distancia geográfica, el volumen de pedidos y las necesidades específicas de las cevicherías MYPES. De acuerdo con esto, uno de los medios que se ha incrementado gracias a la necesidad de poco contacto de la pandemia, fue el delivery. Según datos de Perú Retail, en 2022 el 70% de estos negocios contrataron motorizados propios para repartir sus productos, esto se debe también a que los aplicativos para pedir comida les cobran altas comisiones (2022).

La tecnología desempeña un papel importante en la mejora del proceso de distribución. Autores como Simchi-Levi et al. (2014) enfatizan que el uso de tecnologías de seguimiento y gestión de la cadena de suministro puede ayudar a optimizar rutas, rastrear

envíos y mejorar la visibilidad y el control en el proceso de distribución. Por ejemplo, un artículo realizado por El Comercio sobre tres cevicherías ubicadas en Chorrillos, se resalta el uso de las redes sociales como medio de comunicación para reservar, realizar pedidos, etc. (2023).

3.1.5. Proceso de Logística Inversa

El proceso de logística inversa en las cevicherías MYPES de Lima Metropolitana es esencial para gestionar eficientemente los retornos de insumos hacia los proveedores y la recepción de platos devueltos por los clientes insatisfechos. A continuación, presento un contexto respaldado por citas de autores relevantes:

El retorno de insumos a los proveedores es una parte importante de la logística inversa. Según Rogers y Tibben-Lembke (2001), la logística inversa involucra el manejo de los flujos de productos y materiales desde el destino final hacia el punto de origen. En el caso de las cevicherías MYPES de Lima Metropolitana, esto implica la devolución de insumos, como productos del mar no utilizados, limones no utilizados, entre otros, a los proveedores para su posterior uso o disposición adecuada.

La gestión adecuada de los retornos de insumos es clave para reducir costos y mejorar la sostenibilidad. Según Mollenkopf et al. (2007), *"la planificación coordinada y el seguimiento de los retornos de insumos pueden ayudar a las cevicherías MYPES a minimizar los residuos, recuperar valor y reducir el impacto ambiental"*.

Por otro lado, la recepción de platos devueltos por los clientes también es parte de la logística inversa en las cevicherías MYPES. Varios autores, como Balli (2009), destaca que el manejo adecuado de las devoluciones de productos es esencial para la reutilización y conservación de los productos, así como de establecer una fuerte conexión con los clientes.

La logística inversa en el contexto de las devoluciones de platos puede brindar oportunidades de mejora. Según Guide Jr. et al. (2013), al gestionar eficientemente las devoluciones de platos, las cevicherías MYPES pueden evaluar la calidad de sus productos, identificar áreas de mejora y ofrecer soluciones para mantener la satisfacción y lealtad del cliente.

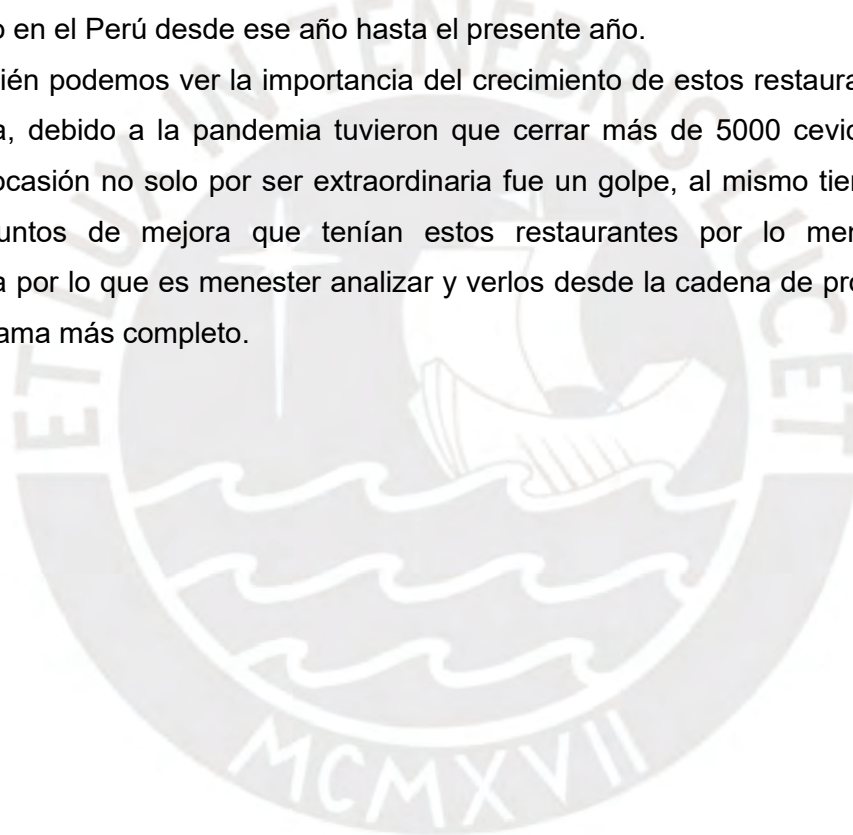
Asimismo, Razuri et al. (2019), concluyen sobre el proceso de logística inversa, donde los trabajadores deben capacitarse constantemente sobre los procedimientos y practicar sobre los protocolos de devolución de platos cambio de estos, para satisfacer al cliente. Esto se planteó en el estudio de los restaurantes del Centro Naval, ya mencionado, implementando como análisis el modelo SCOR.

4. Caso de Estudio (Cevicherías)

Se escogió como caso de estudio la cevichería de Lima Metropolitana ya que se encuentra dentro del sector que muestra mayor crecimiento, según el INEI (2022) se registró

un crecimiento de 31.36% en parte se resalta este crecimiento por la innovación que ha avanzado en los últimos años, ya sea digitalización, estrategias nuevas con los clientes, etc. Se puede entonces decir que analizar los procesos de estas empresas es menester ya que forman parte importante de la economía peruana. Según INEI (2022), el grupo de restaurantes mostró un avance de 63,59% debido al aumento de las ventas en negocios como las pollerías, comidas rápidas, cevicherías entre otros, favorecidos por la mayor difusión de publicidad en medios de comunicación, el avance tecnológico en las cartas digitales, las reservas en línea, la facilidad para la realización de pagos electrónicos y el incremento del servicio del delivery. Asimismo, desde febrero del 2022 se eliminan las restricciones para el público favoreciendo a los restaurantes, ya que permiten que tengan el aforo al 100%, como tenían en 2019. En el Anexo C, se observa la variación interanual que ha tenido el sector gastronómico en el Perú desde ese año hasta el presente año.

También podemos ver la importancia del crecimiento de estos restaurantes en Lima Metropolitana, debido a la pandemia tuvieron que cerrar más de 5000 cevicherías (RPP, 2021), esta ocasión no solo por ser extraordinaria fue un golpe, al mismo tiempo, dejó ver diferentes puntos de mejora que tenían estos restaurantes por lo menos en Lima Metropolitana por lo que es menester analizar y verlos desde la cadena de procesos dejará ver un panorama más completo.



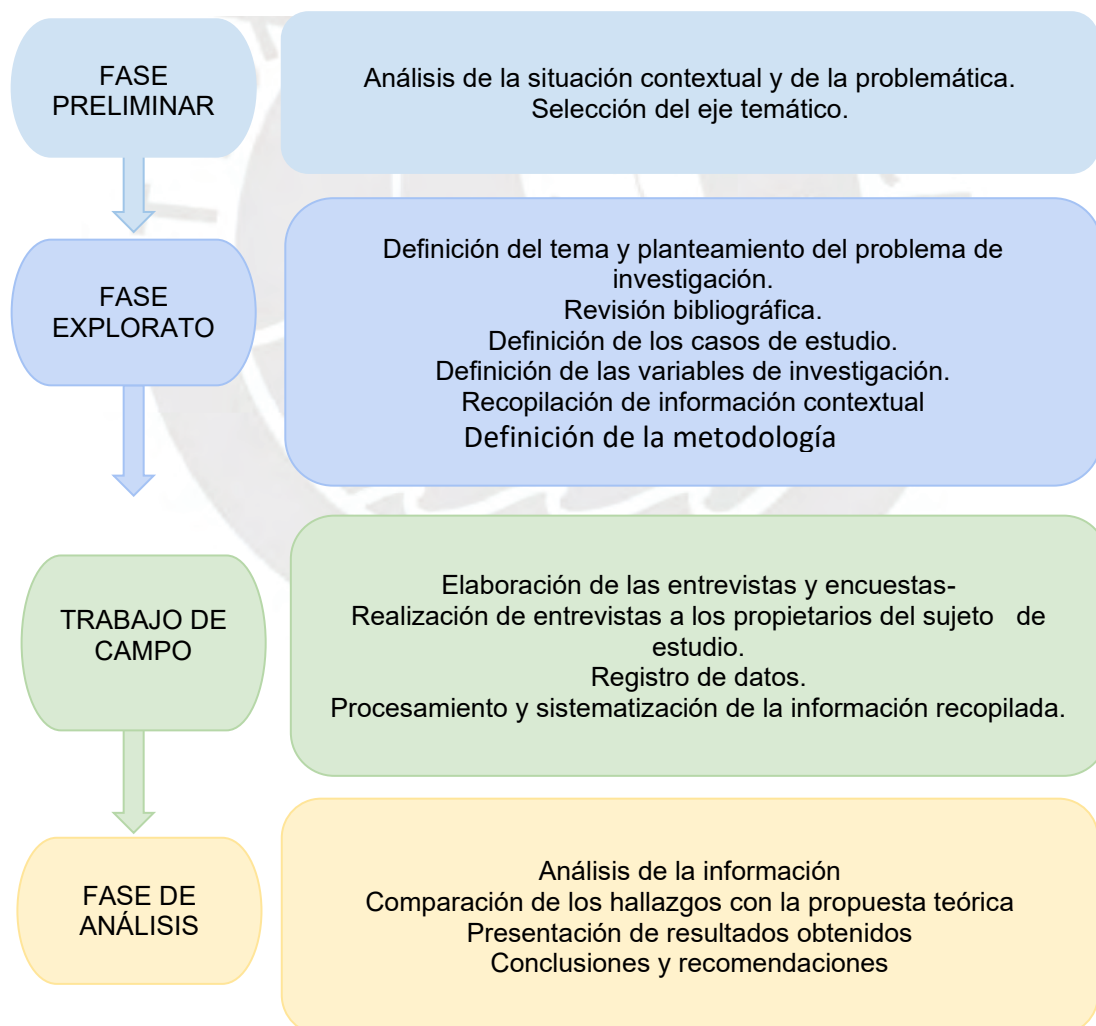
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrolla la metodología de la investigación desde la secuencia metodológica (fase preliminar, fase exploratoria, trabajo de campo, fase de análisis). Además, considerará aspectos como el alcance, el enfoque y el diseño de investigación para describir las técnicas de recolección de datos y el marco muestral. Finalmente, se mencionan las técnicas de la información y las herramientas utilizadas, ética de la investigación y matriz de consistencia.

1. Secuencia Metodológica

La secuencia metodológica hace referencia a las fases de manera ordenada y sintética que conforman esta investigación. Estas fases tienen relación con los objetivos específicos de la investigación de estos casos de estudio. En el siguiente esquema se describen las etapas y qué actividades se llevan a cabo en cada una de ellas.

Tabla 2: Secuencia Metodológica.



2. Alcance de la investigación

El alcance en la investigación sirve para que el investigador determine hasta donde pretende llegar con el estudio (Ponce y Pasco, 2015). Los alcances están clasificados en cuatro tipos: estudio exploratorio, estudio descriptivo, estudios correlacionales y estudios casual.

Primero, está el estudio exploratorio que busca examinar los temas poco estudiados, ya que no se han realizado investigaciones específicas sobre el tema o sucesos investigados, ya que son relativamente nuevos (Ponce y Pasco, 2015). En segundo lugar, el estudio descriptivo, en este tipo de estudio se busca la realización de estudios fenomenológicos o narrativos constructivistas, para describir las representaciones subjetivas que suceden en un grupo humano sobre un suceso determinado (Ramos, 2020). En tercer lugar, el estudio correlacional, trata de medir el grado de conexión de dos variables definidas (Ponce y Pasco, 2018). Y, por último, el estudio casual, pretende examinar las causas y efectos presentes en un determinado fenómeno organizacional (Ponce y Pasco, 2018).

En este sentido, esta investigación optará por un estudio de alcance exploratorio-descriptivo debido a que se estudiará el análisis de las variables de la cadena de suministro con relación a las MYPES gastronómicas de comida marina de Lima Metropolitana en pandemia, esto se debe a que se estudia un tema nuevo y reciente. Asimismo, describir los escenarios con mayor impacto y las modificaciones existentes para lograr contrarrestar las consecuencias de la pandemia.

Por ello, con base en los objetivos planteados y la literatura recolectada, la investigación pretende analizar la influencia de la gestión de la cadena de suministros para las MYPES del sector gastronómico especializado en comida marina ubicadas en Lima Metropolitana. Esta investigación se apoya en el modelo SCOR para explicar la indagación del funcionamiento adecuado de cada proceso, para reflexionar sobre los puntos de mejora de los casos de estudio y puedan servir de ejemplo para otros emprendedores.

3. Enfoque de la investigación

Según Ponce y Pasco (2018), la investigación se diferencia en dos tipos de enfoques: el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo. El enfoque cuantitativo usa los datos recolectados para probar hipótesis con la finalidad de la generalización de resultados. Este enfoque utiliza herramientas estadísticas para procesar la información recolectada con mediciones cuantificadas (Ponce y Pasco, 2018). Asimismo, las etapas de investigación de este enfoque se desarrollan de manera secuencial y presta mucha atención a la revisión inicial de los resultados, a las hipótesis planteadas, al trabajo muestral y el análisis estadístico de la información (Ponce y Pasco, 2018), lo cual permite el desarrollo de preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección de datos obtenidos para el análisis. En este tipo

de investigación, los procedimientos más utilizados en el enfoque cualitativo son: análisis descriptivo, análisis inferencial estadísticos, análisis de regresión, entre otros.

La investigación tiene el enfoque cualitativo porque se encargará de la recolección de datos mediante entrevistas directas a dueños y trabajadores de las empresas de comida marina, ya que la entrevista es una de las técnicas más utilizadas para recoger datos cualitativos. La entrevista entre sus principales características permite la obtención de información amplia y profunda, ya que permite que las personas se expresen y cuenten con detalle lo acontecido a manera personal o como empresa (Ponce y Pasco, 2018). Asimismo, también se entrevistará a los proveedores de estos establecimientos y a los consumidores (clientes finales), como parte de la recolección de información e investigación más detallada y precisa. Sin embargo, se empleó encuestas para los clientes. Las encuestas para usarse en un enfoque cualitativo se diseñaron con preguntas abiertas, lo que permitió a los encuestados dar respuestas detalladas y elaboradas, para una visión profunda de sus experiencias y percepciones de los restaurantes, esto permitió a los participantes expresar sus opiniones libremente.

4. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es el conjunto de procedimientos con carácter científico orientados a la descripción y explicación de algún suceso o fenómeno vinculado a la gestión organizacional, tanto como de emprendimiento como de organizaciones constituidas (Ponce y Pasco, 2015). Este estudio se enmarca en un enfoque de casos múltiples. Según Yin (2009), los casos múltiples deben considerarse experimentos múltiples, para utilizar múltiples casos para mejorar la validez externa y dar una perspectiva de lo investigado. Los estudios de casos múltiples permiten comparar los diferentes contextos de los casos, lo cual ayuda a identificar las semejanzas y diferencias entre ellos, que serán significativas para el análisis. En esta investigación se considera así debido al estudio de más de dos casos de estudio. Asimismo, en un estudio de casos múltiples es importante la selección de una serie de casos que sean relevantes y proporcionen una variedad de perspectivas sobre la problemática elegida.

El presente estudio analiza la gestión de la cadena de suministros en los restaurantes especializadas en comida marina en Lima Metropolitana con el respaldo del modelo SCOR analizando variables e indicadores de la Cadena de Suministros con aporte de estudios de especialistas que permiten construir hipótesis y escenarios explicando la problemática y la toma de decisiones. Así, se analizarán las tres dimensiones de la cadena de suministros para comparar los casos de estudios: actores, elementos y procesos, mediante entrevistas y encuestas a los dueños de los establecimientos, sus trabajadores y datos recolectados sobre sus clientes y proveedores.

En resumen, el estudio de casos múltiples en el contexto de la investigación cualitativa permitirá contrastar y analizar la gestión de la cadena de suministros en estos tres casos de estudios seleccionados. Esto permitirá detallar las semejanzas y diferencias dentro de los procesos de los restaurantes. De igual manera, esta metodología permite identificar patrones, comparar estrategias, validar hallazgos y desarrollar recomendaciones relacionadas a una variedad de contextos siendo un factor clave para mejorar la eficiencia y la efectividad de la gestión de la cadena.

4.1. Caso de Estudio

La delimitación del caso de estudio se realizó bajo una muestra de tres casos de estudio. Se busca describir la actual gestión de la cadena de suministros de los restaurantes especializados en comida marina. Para la elección de las empresas, se consideró el cumplimiento de los siguientes criterios entre las opciones presentadas anteriormente:

- Empresas pertenecientes al sector gastronómico especializado en comida marina.
- Empresas consideradas MYPES (La microempresa abarca de uno hasta diez trabajadores y la pequeña empresa abarca de uno hasta cincuenta trabajadores inclusive), según Ley 28015 de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa
- Empresas ubicadas en Lima Metropolitana, Perú.
- Empresas que brinden acceso a su información organizacional.

Después de haber identificado a las empresas que cumplían con este perfil, se seleccionó a los siguientes restaurantes: Cevichería Tacu Mar, cevichería Fortuno y cevichería Mary's, ya que cuenta con los requisitos y la facilidad de contacto para el acceso a su información otorgada por los dueños y trabajadores de las empresas. Además, se consideraron las entrevistas a proveedores y clientes como opciones extras para el tema estudiado.

5. Selección muestral

La selección muestral en una investigación se refiere a la forma en que se extraen los registros de una población, recolectados para incluirlos en una muestra específica. En esta investigación será empleado el muestreo probabilístico, el cual relaciona la selección de unidades de observación y el criterio elegido por el investigador (Ponce y Pasco, 2018), ya que se seleccionó a tres MYPES de restaurantes especializados en comida marina de los cuales se obtendrá la información necesaria para el análisis correspondiente.

En este tipo de muestreo, se eligió el muestreo por bola de nieve, debido a que se enfatiza la selección donde se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos

proporcionados previamente investigados (Ponce y Pasco, 2018). Se entrevistará a los dueños de estos negocios, así como a sus trabajadores, clientes y proveedores, así se obtendrá una información más clara.

5.1. Dueños de las Cevicherías

En el presente apartado, se hace referencia al primer sector de la investigación: los dueños de las empresas. Como primer referente sobre información importante y relevante sobre los procesos realizados. En primer lugar, se eligió, al señor Hugo Buitrón, que cuando con una ardua experiencia y conocimiento en el sector de cevicherías, dueño de una cevichería reconocida en el distrito del Rímac, con más de 2 años en el mercado. En el segundo lugar se eligió, al joven Javier Pizarro, con estudios en cocina y emprendedor desde los 16 años, contando con experiencia en el restaurante similares al sector. Con experiencia de más de 5 años en el mercado y con grandes mejoras dentro de su negocio. Y se eligió a la señora María Gonzales, con mucha experiencia en la venta de comida marina con más de 18 años, siendo reconocida en el distrito del Callao.

Tabla 3: Relación de Dueños de cevicherías elegidas.

NOMBRE	CEVICHERÍA
Hugo Buitrón	Cevichería Tacu Mar
Javier Pizarro	Cevichería Fortuno
María Gonzales	Cevichería Mary's

5.2. Trabajadores de las Cevicherías

Figura 6: Gráfico del total de respuestas de trabajadores.



En este segundo sector, se realizó una encuesta anónima para los trabajadores de las cevicherías, donde muchos respondieron sobre su satisfacción laboral y cómo con ayuda de los dueños aprendieron a lidiar con situaciones tensas dentro de sus labores. La cantidad

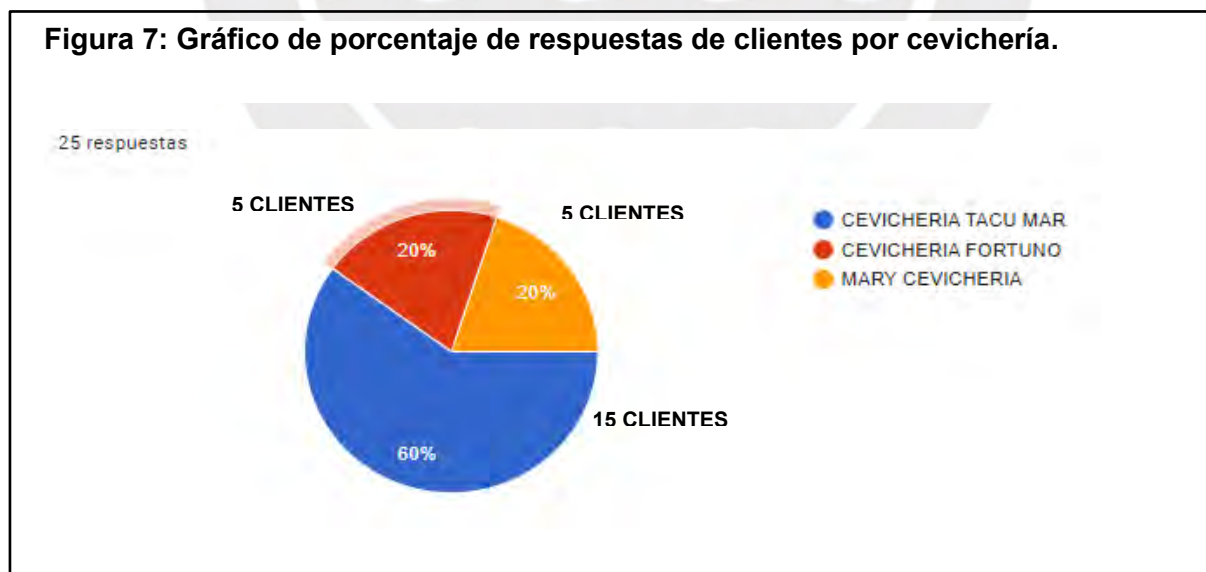
de trabajadores por local varía. En el caso de la cevichería Tacu Mar esta cuenta con 20 trabajadores, la cevichería Fortuno, 2 trabajadores fijos y 3 trabajadores para los fines de semana; y la cevichería Mary´s, con 3 trabajadores. Asimismo, esta encuesta es no estandarizada, pero recolecta informa importante para la investigación. De igual modo, se revela el porcentaje de respuesta de los trabajadores de cada cevichería:

5.3. Proveedores de las Cevicherías

En este tercer sector, con entrevistas anónimas, se obtuvo información de algunos proveedores de estas cevicherías elegidas. La cantidad de proveedores varía de acuerdo con la cevichería, ya que cada dueño cuenta con sus proveedores de confianza. En el caso de la cevichería Tacu Mar, tiene 4 proveedores de pescado y no tiene proveedor fijo de verduras, ya que el dueño de Tacu Mar prefiere apersonarse al mercado para elegir sus propios insumos. En el caso de la cevichería Fortuno cuenta con 4 proveedores de pescado, 2 proveedores en diferentes terminales de Lima Metropolitana y 2 proveedores de verduras, y la cevichería Mary´s tiene 4 proveedores de pescado, cada uno le provee un tipo diferente de pescado y 2 proveedores de verduras. Siendo 3 proveedores, específicamente 1 por cevichería.

En junio del 2023, luego de las entrevistas con los dueños de las cevicherías, se realizaron entrevistas. Mediante la colaboración de los dueños, se facilitó el contacto directo con los proveedores.

5.4. Clientes de las Cevicherías



En este último sector, se encuestó a una cantidad de 25 personas (clientes), en la cual recibimos su opinión la cual es importante para analizar aspectos de los restaurantes, como comodidad, trato del personal, calidad de sus productos, entre otros factores importantes.

Estas encuestas se llevaron a cabo mediante formularios para calificar su satisfacción y opiniones sobre las cevicherías. En una encuesta a 25 clientes entre los tres casos de estudios, la relación de clientes participantes se puede observar en el Anexo D, lo que dio a la investigación un punto de vista sobre cómo funcionaba la cadena.

6. Técnicas de recolección de datos

Para esta investigación la recolección de información se llevará a cabo mediante la revisión de literatura, entrevista a los principales actores (entrevista semiestructurada), encuestas a empleados, clientes y proveedores, para más información de la guía de entrevista seguida consulta el Anexo E. Además, parte de las técnicas de recolección de información es la observación participante, para lograr la integración y familiarización del investigador con el caso de estudio, ya que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable para poder entablar lazos de confianza con el entrevistado y mantener la uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes o concordantes con los propósitos del estudio.

La revisión de literatura consistió en la lectura de revistas, libros, tesis, reportes estadísticos, redes sociales, reportajes e información estadística obtenida de la base de datos SCOPUS, consultados virtualmente para la obtención de información sobre documentos y análisis de palabras claves. Asimismo, dentro de las principales fuentes de información se encuentran INEI, MODELO SCOR, INFOBAE, especialistas en la materia, Ministerio de la Producción entre otras. Así, mediante la revisión de la literatura se permitió analizar profundamente la cadena de suministros de los casos de estudio. El diseño de la entrevista consistió en preguntas abiertas para validar el modelo elegido junto con las herramientas empleadas en el estudio, para lo que se elaboró una guía de entrevista y encuestas a los clientes sobre experiencias de estos restaurantes.

7. Codificación de datos

Tras realizar las entrevistas semi-estructuradas a los dueños de las empresas, lo cual nos permitió transformar datos cualitativos en información que pueda ser fácilmente analizada y comparada. Por ello, en relación con nuestras preguntas divididas con relación a los cinco procesos de la cadena de suministros, se llevó a cabo la codificación en términos de cada pregunta en base a las respuestas de estos 3 restaurantes de comida marina, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 4: Preguntas de entrevistas a dueños.

PREGUNTAS DE ENTREVISTAS A DUEÑOS		
	LISTA	CODIFICACIÓN
PROCESO DE PLANEAMIENTO	¿Quiénes son las personas encargadas del planeamiento?	Tacu Mar: Dueño Fortuno: Dueño Mary's: Dueño
	¿Cuál es el proceso de planeamiento que sigue la cevichería para asegurar un abastecimiento eficiente de ingredientes y otros recursos necesarios?	Tacu Mar: Dueño, Almacen Fortuno: Dueño Mary's: Dueño
	¿Qué factores se toman en cuenta al realizar el pronóstico de la demanda de la cevichería?	Tacu Mar: Pronostico de Demanda, fines de semana Fortuno: demanda, fines de semana Mary's: demanda, fines de semana
	¿Cómo se determinan los niveles de inventario para los ingredientes clave y otros suministros?	Tacu Mar: Excel, Demanda Fortuno: Ventas, Demanda Mary's: Ventas
	¿Cuál es el nivel de colaboración y comunicación entre la cevichería y sus proveedores en este proceso?	Tacu Mar: Positivo Fortuno: Muy positivo Mary's: Fluido
	PROCESO DE ABASTECIMIENTO	¿Quiénes son las personas encargadas de establecer el contacto con los proveedores?
¿Cuál es el proceso de abastecimiento que sigue la cevichería para obtener los ingredientes para preparar sus platos de ceviche?		Tacu Mar: Dueño Fortuno: Dueño Mary's: Dueño
¿Quiénes son sus proveedores clave?		Tacu Mar: Villa Maria del Triunfo y Callao Fortuno: San Pablo y Villa Maria del Triunfo Mary's: Callao
¿Cómo se lleva a cabo la selección de proveedores de la cevichería?		Tacu Mar: Calidad Fortuno: Confianza, Calidad Mary's: Cercanía
¿Quiénes son las personas encargadas de realizar las compras de los insumos y/o productos?		Tacu Mar: Dueño, Delivery Fortuno: Dueño, Delivery Mary's: Dueño, Delivery
¿Cómo se manejan los problemas de disponibilidad o escasez de ciertos ingredientes durante diferentes temporadas?		Tacu Mar: Fortuno: Mary's:
¿Cómo se coordinan los pedidos y las entregas de ingredientes con los		Tacu Mar: Jefe de cocina Fortuno: Dueño Mary's: Ayudantes,

Tabla 4: Preguntas de entrevistas a dueños (Continuación).

PROCESO DE ABASTECIMIENTO	proveedores para evitar problemas de inventario?	Dueño
	¿Cuenta con áreas de almacenamiento dentro del local de la cevichería?	Tacu Mar: Almacen Fortuno: Refrigeradores Mary's: Refrigeradoe
PROCESO DE PRODUCCIÓN	¿Cuántos trabajadores son los encargados de la producción?	Tacu Mar: trece Fortuno: cuatro Mary's: tres
	¿Cuál es el proceso de producción que sigue la cevichería para preparar y servir sus platos de ceviche?	Tacu Mar: preparación y decoración Fortuno: preparación Mary's: preparación
	¿Cómo se coordina el flujo de trabajo en la cocina para la producción?	Tacu Mar: Almacen Fortuno: Dueño Mary's: Dueño
	¿Se realizan controles de calidad durante el proceso de producción para garantizar que los platos de ceviche cumplan con los estándares establecidos?	Tacu Mar: Calidad, Frescura Fortuno: Calidad, Frescura Mary's: Frescura
	¿La cevichería tiene algún plan de acción en caso de que ocurran interrupciones en el proceso de producción?	Tacu Mar: Proveedores secundarios Fortuno: Mercado Aledaño Mary's: Supermercado
	¿Cómo se gestionan los tiempos de preparación y la capacidad de producción para satisfacer la demanda de los clientes?	Tacu Mar: 10 minutos Fortuno: 8 minutos Mary's: 15 minutos
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	¿Cómo se gestiona la preparación de los platos de ceviche en relación con el flujo de clientes y los tiempos de espera en el restaurante?	Tacu Mar: 20 minutos Fortuno: 15 minutos Mary's:
	¿Cuál es el sistema de seguimiento para la entrega del pedido en el local?	Tacu Mar: 15 minutos Fortuno: 25 minutos Mary's: 15 minutos
	¿El orden de entrega se lleva a cabo por orden de llegada o facilidad de preparación del plato?	Tacu Mar: Orden de llegada Fortuno: Orden de llegada Mary's: Orden de llegada
	¿Cuáles son los canales de distribución utilizados por la cevichería para llegar a sus clientes (por ejemplo, servicio de entrega a domicilio, puntos de venta propios, plataformas de entrega)?	Tacu Mar: meseras, delivery, Rappi Fortuno: mesera, delivery Mary's: mesera
PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA	¿Cuáles son las razones por las cuales devuelve los productos (verduras, mariscos, pescados, etc) al proveedor?	Tacu Mar: Salubridad Fortuno: Equivocación, fresca Mary's: Estándares, fresca

Tabla 4: Preguntas de entrevistas a dueños (Continuación).

PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA	¿Cómo se realiza la devolución del producto (en caso exista o se desechan directamente) al proveedor?	Tacu Mar: desecho Fortuno: devolución Mary's: sin devolución
	¿En cuánto tiempo se repone la pérdida?	Tacu Mar: Inmediato Fortuno: Inmediato Mary's: Revisión
	¿Nos podría brindar un ejemplo donde, por error del proveedor, se hayan retrasado en algún pedido, apertura del restaurante, etc.)?	Tacu Mar: Sin retraso Fortuno: Sin retraso Mary's: Nueva compra
	¿La cevichería cuenta con un proceso de logística inversa para gestionar los productos devueltos por los clientes?	Tacu Mar: Re-fabricación, Pedido Gratuito Fortuno: Re-fabricación, Cortesía Mary's: Re-fabricación
	¿Cuál es el índice de devoluciones de la cevichería?	Tacu Mar: Casi nula Fortuno: Casi nula Mary's: Casi nula
	¿Cuáles son las principales razones por las cuales los clientes devuelven productos?	Tacu Mar: Aji Fortuno: Sal Mary's: Inconformidad del cliente
	¿Cómo se lleva a cabo la recepción de los productos devueltos en el local de la cevichería?	Tacu Mar: Mesera Fortuno: Dueño Mary's: Dueño
	¿Existe un registro para documentar y rastrear los productos devueltos?	Tacu Mar: Dueño Fortuno: Dueño Mary's: Dueño
	¿Se realiza algún tipo de inspección o control de calidad de los productos devueltos antes de recibirlos o de alguna gestión?	Tacu Mar: Dueño Fortuno: Dueño Mary's: Dueño
	¿Qué procesos se siguen para subsanar los platos devueltos que pueden ser reintroducidos en el inventario?	Tacu Mar: Devolución Fortuno: Devolución Mary's: Devolución
	¿Existe un seguimiento para saber la satisfacción del cliente con el nuevo producto?	Tacu Mar: Mesera Fortuno: Dueño Mary's: Dueño
	¿Realiza compensaciones con los clientes que tuvieron una experiencia mala?	Tacu Mar: Sin cobro Fortuno: Cortesía Mary's: Conversación

De esta manera, esta codificación permitió organizar y comprender con más claridad las respuestas obtenidas mediante las entrevistas, lo cual facilitó una interpretación más precisa de los datos recolectados. Debido a que, al codificar la información, se pudieron identificar patrones y tendencias clave de los restaurantes, facilitando el planteamiento de

mejoras y la extracción de conclusiones relevantes. Este proceso asegura que los datos cualitativos se transformen en insights prácticos para el análisis profundo y con fundamentos propios de los casos de estudio.

8. Herramientas de análisis de información

En esta investigación, se utilizaron diversas herramientas de análisis para obtener una comprensión más precisa de la gestión de la cadena de suministro en los restaurantes especializados en comida marina que se escogieron como casos de estudio. Estas herramientas nos permitieron examinar de manera detallada y sistemática los procesos involucrados en el planeamiento, abastecimiento, producción, distribución y logística inversa desde los ingredientes hasta los productos finales.

En primer lugar, se emplearon diagramas de ciclo de la materia prima hasta que el producto final llega a las manos del consumidor sin problemas. Estos diagramas trazaron el recorrido completo de los ingredientes, desde su origen, ya sea la pesca o la adquisición en mercados, hasta su llegada a manos del cliente final. Al mapear las diferentes etapas y los actores involucrados en el proceso, pudimos identificar de manera más amigable los procesos que cumple cada cevichería. Esto nos brindó una visión integral de la logística y nos permitió tomar decisiones informadas para optimizar los flujos de materiales y reducir costos y tiempos de entrega, también se detalló de forma escrita qué se hacía en cada etapa.

Además, se elaboraron fichas técnicas para el producto más vendido en cada cevichería. Estas fichas técnicas proporcionaron información detallada sobre la descripción del plato, el valor nutricional, la preparación paso a paso, los insumos utilizados y las cantidades requeridas, así como los costos de cada ingrediente. Mediante la documentación exhaustiva de estas fichas técnicas, logramos estandarizar los procesos de preparación, y apreciar la calidad de los platos facilitando su análisis.

Identificar variables relevantes para cada etapa del proceso de gestión de la cadena de suministro en los restaurantes de comida marina. Estas variables incluyeron aspectos como la disponibilidad de materias primas, la capacidad y confiabilidad de los proveedores, los tiempos de entrega, la calidad de los productos y otros factores clave. Al identificar y analizar estas variables, pudimos comprender mejor los desafíos y oportunidades específicos que enfrentan los restaurantes en la gestión de su cadena de suministro.

En el análisis se optó por diagramas radiales, se presentaron ejes con 5 variables para cada proceso (planeamiento, abastecimiento, producción, distribución y logística inversa) y 4 indicadores para cada variable elegida, que se utilizarán para comparar y evaluar el desempeño en los procesos y áreas de la cadena de suministro de cada caso de estudio elegido.

Todas estas herramientas de análisis en conjunto nos brindaron una visión holística de la cadena de suministro en los restaurantes especializados en comida marina, permitiéndonos identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para optimizar los procesos. Estas herramientas, como los diagramas de ciclo de vida, las fichas técnicas y la identificación de variables, nos proporcionaron una visión más sólida y precisa para tomar decisiones informadas y mejorar la eficiencia y calidad en la gestión de la cadena de suministro en estos establecimientos gastronómicos.

9. Ética de la investigación

Para esta investigación, se respetará la confidencialidad de los datos recogidos por parte de los dueños de las empresas, debido a que será información necesaria para determinar el crecimiento y progreso de la empresa para el fin investigativo. Asimismo, se emplearán consentimientos informados para el proceso de investigación (Anexo F) para los participantes en la recolección de datos, autorizando su colaboración. Y, por último, como parte de la investigación se brindará una retroalimentación a las empresas luego de analizar sus procesos de mejora empleados.

10. Matriz de consistencia

Como último punto de este capítulo, se realizó la matriz de consistencia para determinar las preguntas, objetivo general y objetivos específicos que giran en torno a la investigación (Anexo G). Determinando variables identificadas en los objetivos planteados, para luego de ello poder determinar la metodología y la formulación de los supuestos de la investigación. En cuanto a las variables identificadas para la investigación, son las siguientes: Gestión de la cadena de suministros, análisis prospectivo del subsector de comida marina y el Modelo SCOR de las variables e indicadores de la cadena de suministros enfocadas en los restaurantes especializados en comida marina.

De acuerdo con la identificación de todos estos puntos en la matriz de consistencia, se pudo concluir el supuesto en que un enfoque efectivo en la gestión de la cadena de suministros en los restaurantes especializados en comida marina tiene un impacto positivo en la eficiencia operativa.

Este supuesto sugiere que una gestión adecuada de la cadena de suministros en restaurantes especializados en comida marina reduce los tiempos en adquisición, mejora el almacenamiento y distribución de productos, promueve la eficiencia operativa en tiempo de entrega y satisfacción del cliente, y en los demás procesos.

En este capítulo se detalló el diseño metodológico de la investigación, que contiene análisis, enfoque y estrategias, siendo elegida la mejor alternativa el alcance de estudio exploratorio, luego se eligió el enfoque cualitativo como alternativa para recoger datos

escogiendo las entrevistas. Como estrategia se optó por estudiar casos, para conocer la problemática encontrándose en la selección muestral a los dueños de las cevicherías, los trabajadores, los proveedores y los clientes (consumidores finales). Por otro lado, se explicó las técnicas de recolección de información y las herramientas para el análisis de esta.



CAPÍTULO 5: DEFINICIÓN Y EXPLICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS SCOR DE LOS CASOS DE ESTUDIO

En el presente capítulo, se definirán y explicarán las variables e indicadores elegidos para comprender adecuadamente el análisis del modelo SCOR empleado en esta investigación. Es importante tener claridad sobre ellos ya que permiten evaluar y comprender diferentes aspectos de los procesos de la cadena de suministros. La importancia de las variables e indicadores resaltados porque permiten una evaluación de los restaurantes de comida marina con la cadena de suministros. A continuación, se podrá apreciar una tabla en resumen de todas las variables y sus indicadores escogidos para cada proceso. Para más información de estas, revisar el (Anexo H) donde se explicará a detalle cada una de ellas.

Tabla 5: Tabla de indicadores y Variables para el Análisis SCOR

PROCESOS	VARIABLES	INDICADORES
PROCESO DE PLANEAMIENTO	Demanda del mercado: Es la relación entre un producto que hay en el mercado y la cantidad de personas que desean y pueden adquirirlo.	Competidores
		Demanda del producto en el mercado
		Costo del producto en el mercado
		Nivel socioeconómico de Lima Metropolitana
		Productos Sustitutos
	Pronóstico de demanda: Medición de la cifra de productos o servicios que los consumidores estarían dispuestos a adquirir en un período determinado	Datos históricos
		Tendencias en la industria
		Ciclos estacionales
		Cambios económicos
	Viabilidad Financiera: La capacidad de una empresa o proyecto para generar suficientes ingresos para cubrir sus costos y obtener una ganancia o rentabilidad a largo plazo	Ingresos
		Costos
		Presupuesto
		Flujos de caja
	Inventarios: Registro detallado de los bienes, materiales y suministros que una empresa tiene, siendo una en existencia para un momento determinado.	Periodo de aprovisionamiento
		Periodo de reposición
		Periodo de revisión
		Restricciones (Tiempos de veda)
Gestión de Riesgos: Es la identificación, análisis y evaluación sobre un riesgo, con el objetivo de la creación un plan para contrarrestar los efectos secundarios.	Amenaza Natural	
	Vulnerabilidad	
	Impacto cualitativo	
	Impacto cuantitativo	
	Escenarios de riesgo	

Tabla 5: Tabla de indicadores y Variables para el Análisis SCOR (Continuación).

PROCESO DE ABASTECIMIENTO	Proveedores: Son aquellos individuos o empresas que abastecen de materias primas, bienes o servicios para la operación de una organización.	Costos
		Capacidad de Producción (Volumen de oferta)
		Localización
		Calidad de lo suministrado
		Relación con el proveedor
	Disponibilidad de productos: Es la capacidad de contar con la cantidad de productos o insumos necesaria en los inventarios para poder abastecer la demanda	Productos demandados
		Disponibilidad de productos según el tiempo y la oferta
		Variabilidad de productos según temporada (restricciones)
		Oferta de productos
	Compra de Insumos: Adquisición de suministros necesarios para la producción de bienes o servicios	Fecha de compra y pedidos
		Imprevistos
		Fecha de entrega
		Continuidad de pedidos
	Gestión de Inventario: Es el seguimiento de los inventarios para organizar, planificar y controlar el stock de la organización.	Establecimiento de un sistema de inventario eficiente
		Ciclos de vida del producto
		Identificación de los productos que tienen mayor rotación y demanda
		Establecimiento de políticas claras para la gestión de inventario
Maneras de pago: Hace referencia a los métodos de pago a los proveedores	Aceptación de diferentes formas de pago por parte de los proveedores	
	Condiciones financieras establecidas con los proveedores	
	Posibilidad de obtener descuentos por pronto pago o por volumen de compras	
	Evaluación de los costos financieros asociados con cada forma de pago	
PROCESO DE PRODUCCIÓN	Recursos: Son elementos o factores disponibles para satisfacer una necesidad o alcanzar un objetivo	Maquinaria y Equipo
		Personal
		Espacio físico disponible para la producción
		Tecnología y automatización
	Eficiencia: Es la capacidad de lograr el cumplimiento de los objetivos con el uso mínimo de los recursos.	Capacitación del personal
		Productividad
		Tiempo de preparación (Rapidez Productiva)
		Control de Merma
	Proceso Productivo: Hace referencia al conjunto de actividades orientadas a la	Uso de tecnología para mejorar la eficiencia
		Diseño del producto
		Selección de materiales y suministros

Tabla 5: Tabla de indicadores y Variables para el Análisis SCOR (Continuación).

PROCESO DE PRODUCCIÓN	transformación de bienes o servicios	Procedimientos de producción
		Presentación del producto
	Control de Calidad: Es el seguimiento de técnicas y procedimientos en base a estándares determinados para la obtención de la cálida deseada.	Especificaciones del producto
		Procedimientos de inspección
		Revisión del producto final
		Sistemas de retroalimentación
	Flexibilidad de la producción: Es la habilidad de adaptarse a nuevos entornos.	Capacidad de ajuste del proceso de producción para satisfacer la demanda del cliente
		Capacidad de ajustar la producción ante cambios en la disponibilidad de ingredientes
		Diseño de menús flexibles
		Adaptación y flexibilidad del personal
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	Gestión de Pedidos: Es el proceso desarrollado en una empresa mediante en cuál se recibe, procesa, cumple las solicitudes de compras de productos o servicios por parte de los clientes.	Automatización de la gestión
		Servicios de gestión de procesos
		Cumplimiento de pedidos
		Disponibilidad de Inventario
	Canales de distribución: Son los métodos de entrega de los productos finales	Forma directa en restaurante
		Forma indirecta en restaurante
		Delivery directo del restaurante
		Delivery indirecto (Apps)
	Costos de distribución: Son los costos asociados con la entrega de productos o servicios desde el fabricante o proveedor hasta el consumidor final.	Envoltura
		Distancia de entrega
		Tipo de transporte
		Costo de entrega (Canal)
		Tipo de entrega
	Métodos de Pago: Formas para poder realizar el pago de bienes o servicios	Transferencias
		Aplicativos móviles
		Efectivo
		Tarjetas (Débito o crédito)
	Seguimiento de los envíos: Permite tanto a los clientes como a las empresas monitorear un pedido desde que se realiza la salida de la empresa hasta el cliente final.	Actualizaciones de estado del pedido
		Ubicación en tiempo real
		Confirmación de entrega
		Servicio Postventa
	PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA	Devolución al Proveedor: Es el proceso en el cual la empresa devuelve un producto o mercancía a su proveedor original
Continuidad de Incidencias		
Proceso de Devolución		
Tiempo de Espera de Devolución		
Devolución del pedido por el Cliente: Es el proceso en el cual el cliente final devuelve el producto a la empresa		Insatisfacción del Cliente
		Razones de Devolución
		Tiempo de Espera
		Solución al Problema

Tabla 5: Tabla de indicadores y Variables para el Análisis SCOR (Continuación).

PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA	Razones de la devolución: Motivos por el que se realiza la devolución de los productos brindados	Evaluación de los productos devueltos
		Producto Incorrecto
		Producto en mal estado
	Re-fabricación del Producto: Se realiza nuevamente el proceso de transformación de la materia prima	Producto Incompleto
		Toma del Pedido
		Corrección del Problema
		Rapidez de Corrección
	Resolución: Implica identificar el problema y encontrar solución a ello.	Estrategia de Devolución
		Entrega del Nuevo Pedido
		Empatía con el cliente
		Cliente Satisfecho
		Nueva Experiencia

Asimismo, se analizará con relación a los casos de estudios, las variables e indicadores elegidos para la cadena de suministros para el sector gastronómico, se explicará su importancia para futuras decisiones en cada proceso de las empresas.

1.1. Proceso de Planeamiento

Para el proceso de planeamiento de las actividades seleccionadas fueron las siguientes: En primer lugar, **la demanda de mercado**, esta actividad tiene las siguientes variables como competidores, demanda del producto, costo del producto en el mercado, nivel socioeconómico en Lima Metropolitana, productos sustitutos. Estas variables brindan información relevante, para el análisis y la comprensión del entorno en el que se encuentra el producto o servicio. Asimismo, permite tomar decisiones sobre estrategias de desarrollo de productos, marketing, fijación de costos y posicionamiento en el mercado.

En segundo lugar, el **pronóstico de demanda**, esta actividad cuenta con variables como datos históricos, tendencias del mercado, ciclos estacionales y cambios económicos. Estas variables brindan información relevante para comprender la dinámica de un mercado. Además, permite la toma de decisiones sobre la comercialización de sus productos y la identificación de oportunidades en el entorno competitivo en el que se encuentran.

En tercer lugar, **la viabilidad financiera**, esta actividad posee variables como los ingresos, costos, presupuesto y flujos de caja. Estas variables permiten evaluar la rentabilidad, el cumplimiento de los objetivos financieros, la eficiencia sobre la actividad económica de la empresa.

En cuarto lugar, **el inventario**, esta actividad posee como variables el periodo de aprovisionamiento, periodo de reposición, periodo de revisión y restricciones (tiempos de veda). Es de vital importancia, ya que se podrá calcular y mantener niveles de inventario adecuados para evitar la falta de existencias o insumos y así se pueda garantizar una gestión eficiente.

Por último, **gestión de riesgos**, esta actividad posee como variables herramientas para amenazas naturales, vulnerabilidad, impacto cualitativo, escenarios de riesgo. Dichas variables permiten establecer la implementación de medidas de mitigación ante estas amenazas, la preparación y la pronta respuesta para evitar paros o retrasos en los procesos.

1.2. Proceso de Abastecimiento

Para el proceso de abastecimiento de las actividades seleccionadas fueron las siguientes: En primer lugar, **los proveedores**, esta actividad tiene las siguientes variables como costos, capacidad de producción, calidad de lo suministrado y la relación con el proveedor. Para analizar en la selección de proveedores, estas variables dan información relevante, ya que al ser restaurante es importante considerar la rentabilidad de las compras, la capacidad de entrega, sobre todo la calidad de los productos que proveen y la eficacia y confianza con los proveedores.

En segundo lugar, **la disponibilidad de productos**, esta actividad cuenta con variables como productos demandados, disponibilidad de productos, variabilidad de productos según temporada y la oferta de productos. Estas variables brindan información relevante para comprender la gestión de la oferta y la demanda de productos, ya que permite comprender las preferencias de los clientes, garantizar la disponibilidad de los productos y ajustar la oferta de productos de acuerdo al mercado.

En tercer lugar, **la compra de insumos**, esta actividad posee variables como la fecha de compra y pedidos, imprevistos, fecha de entrega y la continuidad de pedidos. Estas variables permiten analizar el proceso de la compra, entrega y sobre todo la anticipación de problemas.

En cuarto lugar, **la gestión de inventarios**, esta actividad posee como variables el establecimiento de un sistema de inventario eficiente, ciclos de vidas del producto, identificación de los productos que tiene mayor rotación y demanda y el establecimiento de políticas claras para la gestión de inventarios. Es importante analizar la gestión de inventarios debido a que se optimizan los niveles de este, lo que beneficia a la empresa debido a que reduce costos y garantiza la disponibilidad de sus suministros para satisfacer la demanda de sus clientes.

Por último, formas de pago, esta actividad posee como variables relacionadas a los proveedores la aceptación de diferentes formas de pago, condiciones financieras establecidas con los proveedores, posibilidad de descuentos por pronto pago o por volumen de compras y evaluación de los costos financieros asociados con cada forma de pago. Dichas variables permiten la administración eficiente de los pagos y mejorar la relación con los proveedores en términos financieros.

1.3. Proceso de Producción

Para el proceso de producción de las actividades seleccionadas fueron las siguientes: En primer lugar, **los recursos**, esta actividad tiene las siguientes variables como la maquinaria y equipo, personal, espacio físico disponible para la producción, tecnológica y automatización. Estas variables brindan información relevante, ya que proporcionan información relevante para el análisis en la selección de proveedores ya que al ser un restaurante es importante tener en cuenta la rentabilidad de las compras de la producción, la capacidad de entrega, sobre todo la calidad de los productos que proveen y la eficacia y confianza con los proveedores.

En segundo lugar, **la eficiencia**, esta actividad cuenta con variables como capacitación del personal, productividad, tiempo de preparación, control de merma y uso de tecnología para mejorar la eficiencia. Estas variables brindan información relevante para medir el nivel de productividad e identificar oportunidades para la reducción de tiempos.

En tercer lugar, **el proceso productivo**, esta actividad posee variables como el diseño del producto, selección de materiales y suministros, procedimientos de producción y la presentación del producto. Estas variables son relevantes para el desarrollo del producto.

En cuarto lugar, **el control de calidad**, esta actividad posee como variables las especificaciones del producto, procedimientos de inspección, revisión del producto final y sistemas de retroalimentación. Es importante estas variables debido a que se puede analizar que el producto cumpla con la calidad y que el cliente esté satisfecho y conforme.

Por último, **la flexibilidad de producción**, esta actividad posee como variables con relación a los proveedores como capacidad de ajuste de producción para satisfacer la demanda, capacidad de ajustar la producción ante cambios en la disponibilidad de ingredientes, diseño de menús flexibles y la adaptación y flexibilidad del personal. Dichas variables permite asegurar la continuidad de los servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

1.4. Proceso de Distribución

Para el proceso de distribución de las actividades seleccionadas fueron las siguientes: En primer lugar, **la gestión de pedidos**, esta actividad tiene las siguientes variables como automatización de la gestión, servicios de gestión de procesos, cumplimiento de pedidos y disponibilidad de inventario. Estas variables brindan información importante para el desarrollo operativo y así poder garantizar la disponibilidad de los productos.

En segundo lugar, **los canales de distribución**, esta actividad cuenta con variables como forma directa en restaurante, forma indirecta en restaurante, delivery directo del restaurante y delivery indirecto del restaurante. Estas variables son importantes debido a que informan sobre la facilidad y métodos de entrega de los productos a los clientes.

En tercer lugar, **el control de distribución**, esta actividad posee variables como la envoltura, la distancia de entrega, tipo de transporte, costo de entrega y tipo de entrega. Estas variables brindan información sobre la rapidez y costo del envío y su empaque.

En cuarto lugar, **los métodos de pago**, esta actividad de los consumidores posee como variables las transferencias, aplicativos móviles, efectivo y las tarjetas. Es importante estas variables debido a que indica la modalidad de pago que se le otorga a los clientes para facilitarles la compra de sus productos.

Por último, **el seguimiento de envíos**, esta actividad posee como variables como las siguientes: actualizaciones de estado del pedido, ubicación en tiempo real, la confirmación de entrega y el servicio postventa. Dichas variables permiten asegurar el estado de la entrega y recibir la retroalimentación adecuada sobre el servicio y el producto.

1.5. Proceso de Logística Inversa

Para el proceso de distribución de las actividades seleccionadas fueron las siguientes: En primer lugar, **la devolución al proveedor**, esta actividad tiene las siguientes variables como cantidad de productos fallados, continuidad de incidencias, proceso de devolución y tiempo de espera. Estas variables permiten al cliente, en este caso el dueño de los negocios, analizar la calidad de los productos que proveen estos actores y el proceso de devolución para remendar los errores.

En segundo lugar, **la devolución del pedido por el cliente**, esta actividad cuenta con variables como insatisfacción del cliente, registro de devolución, tiempo de espera y solución al problema. Estas variables son importantes porque permiten mejorar la calidad del producto y garantizar una experiencia satisfactoria de los consumidores.

En tercer lugar, **las razones de la devolución**, esta actividad posee variables como la evaluación de los productos devueltos, producto incorrecto, producto en mal estado y el producto incompleto. Estas variables brindan información sobre las fallas en el producto devuelto por el cliente.

En cuarto lugar, **la reproducción de los platillos**, esta actividad de los consumidores posee como variables la toma del pedido, la corrección del problema, la rapidez de corrección y la estrategia de devolución. Es importante debido a que se plantea la gestión eficiente situaciones de reclamaciones. Además, mediante estrategias de corrección rápida y efectiva se logra que el cliente no tenga una mala referencia sobre el servicio del restaurante.

Por último, **la resolución**, esta actividad posee como variables como las siguientes: entrega del nuevo pedido, empatía con el cliente, cliente satisfecho y nueva experiencia. Dichas variables mejoran la comprensión del problema con el cliente buscando reforzar su confianza en el restaurante.

CAP 6: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS ELEGIDAS Y LA SITUACIÓN DE SUS CADENAS DE SUMINISTROS ACTUAL

1. Cevichería Tacu Mar

La cevichería restaurante Tacu Mar E.I.R.L. (Anexo I), conocida comercialmente como Tacu Mar. Su fundador es Hugo Buitrón Durand (Anexo I), que tiene estudios en cocina y experiencia trabajando en cevicherías, lo que le permitió fijar su propia cevichería. El nombre "Tacu Mar", hace referencia con el término "Tacu" a uno de sus principales platos los tacu - tacu, es y el término "Mar", a los ceviches y rondas marinas que son sus especialidades, desde ahí se origina la idea del nombre de esta cevichería.

El negocio comenzó el 26 de diciembre de 2020, contando actualmente con 2 años y medio en el mercado. Se encuentra ubicada en Calle las Calezas 256, en el distrito del Rímac (Anexo i). Este negocio inicia a fines del año 2020, ya que, como mencionó el dueño y fundador de la cevichería, él vio la adversidad como oportunidad de crecimiento, es por esto que decide inaugurar su restaurante cuando la pandemia Covid- 19 en el país aún azotaba al país, esto pese a restricciones e incluso cierre de negocios similares. En el presente año, ha logrado posicionarse como una cevichería reconocida en el distrito donde opera y sus horarios de atención comienzan desde las 10 am hasta las 11 pm. Este dato sobre su horario de atención es importante debido a que gracias a ello han logrado una diferencia relevante frente al resto de sus competidores aledaños porque el cierre de estas no sobrepasa las 5 pm. En cuanto a su aforo, tiene un local extenso y cómo alojar a un máximo de 150 personas de lunes a viernes, los sábados y domingos se habilita un espacio externo al restaurante colocando más mesas, ya que son los días de más afluencia de clientes.

1.1. Actores

Para iniciar con el proceso, se encuentran los proveedores de pescado pertenecientes a los terminales de Villa María del Triunfo y al terminal del Callao. Los cuales inician su jornada a horas de la madrugada, aproximadamente a las 4 am. Luego, se dirigen a su puesto o local en el terminal pesquero donde se ubican para comenzar con la distribución y venta de pescado. Desde el terminal, mediante sus medios de transporte, inician la distribución hacia el almacén del dueño de Tacu Mar, el señor Hugo, el cual realiza su pedido con anticipación desde las 3:30 am. A su almacén, el pescado está llegando aproximadamente a las 5 - 5:30 am, el señor Hugo, lo recibe, verifica la calidad y estado del pescado y lo cede a su personal de producción. También, se encarga el dueño de ir al mercado Caquetá, en el distrito del Rímac, a comprar las verduras e insumos necesarios, ya que no cuenta con la facilidad de delivery debido a que considera una mejor opción ir él mismo a ver y comprar los productos.

El área, como siguiente actor, está a cargo de 2 personas, limpiando el pescado y cortando, listo para preparar platillos. Luego, el dueño se dirige al restaurante con el pescado,

para encargarlo al área de cocina donde se encuentran 8 personas, las cuales tienen las siguientes funciones: 2 personas para el área caliente, 2 personas para área fría, 1 persona encargada de la preparación del chicharrón, 1 persona encargada de la decoración de los platos y 2 personas lavadoras.

Luego de ello, el dueño revisa la calidad e imagen del plato, para que comiencen su labor las meseras de llevarles sus pedidos a los clientes. Finalmente, se dirigen a la caja o administradora, para realizar el pago por lo consumido. Asimismo, el restaurante también cuenta con el servicio de delivery a cargo de 1 persona encargada, que luego de la orden de caja o administradora, se encarga de distribuir el pedido al cliente. También, la cevichería también trabaja con la aplicación RAPPI, para recepción, recojo y envío de sus productos.

Actualmente, debido a que esta cevichería es proporcionalmente más grande con respecto a los otros casos de estudio, el volumen de operaciones que realizan diariamente es mayor por lo que los empleados deben de tener más cuidado de no cometer errores. Es aquí cuando se refleja su mayor problema que está relacionado con las meseras, debido a que en ocasiones los papeles y copias donde se encuentran apuntados los pedidos de los comensales, son extraviados o no llegan directamente al área de preparación. Esto ha ocasionado problemas, ya que, por el tiempo de espera de los comensales, causaba molestia e incomodidad. Además de retrasar otros procesos y que, si era un día ocupado y había personas esperando por una mesa, este tiempo de espera se hiciera más largo. En la preparación también causa malestar, ya que tienen que apresurarse con la orden para evitar que el tiempo de espera y el malestar sigan aumentando.

También, otro actor con puntos de mejora es con respecto al dueño, ya que él es el único que se encarga de comprar los productos. Además, el dueño también es el que gestiona las devoluciones de productos malos o con alguna deficiencia a los proveedores lo que se puede traducir a un tiempo de espera de reposición más largo mientras revisa los productos, se comunica con los proveedores para devolver los insumos erróneos y se contacta con un nuevo proveedor. En resumen, el dueño no delega estas tareas a otros agentes pues no tiene confianza en alguno de sus empleados para realizar este proceso.

A continuación, se muestra una Figura del proceso desde el inicio para poder comprender mejor el curso:

Figura 8: Actores de la Cevichería Tacumar



1.1.1. Proveedores

De los actores más importantes es el proveedor, es por esto que es importante entender cómo funciona. En el caso de la cevichería Tacu Mar, tiene proveedores poco eficientes, aunque el dueño realiza el pedido con bastante tiempo de anticipación, siempre debe revisar personalmente la calidad del producto justo cuando se reciben, ya que a veces le han enviado productos que no son los correctos o no cuentan con las medidas de calidad exigen en el restaurante. Lo que ocasiona que el dueño tenga que contactarse nuevamente con su proveedor y recurrir inmediatamente a otro para cubrir la demanda que está teniendo. Por este mismo problema y desconfianza del dueño, tiene varios contactos para cada insumo necesario, ya sea para abarrotes, verduras, pescado, mariscos, etc.

Estos problemas repercuten en la eficiencia y eficacia del restaurante porque sus procesos se interrumpen por una demora, esto causa gastos extras, ya que al pedir a último minuto no busca muchos precios accesibles, sino la calidad; además, la pérdida de clientes porque muchas veces no se puede cubrir la demanda hasta que puedan reponer esos insumos. El dueño menciona que no cuenta con un proveedor de 100% confianza, sino que menciona que es mejor siempre tener 4 proveedores del mismo producto.

1.2. Elementos

1.2.1. Producto

La cevichería Tacu Mar, no cuenta con una ficha técnica del producto principal el ceviche. Por ello, se elaboró una ficha técnica conformada por información base sobre la elaboración del ceviche en el restaurante:

Tabla 6: Ficha técnica del ceviche de Tacu Mar.

Nombre del Plato: CEVICHE		Tipo de Plato: PESCADOS Y MARISCOS		
Descripción: El ceviche es un plato de pescado o marisco crudo, cortado en pequeños trozos y marinado en jugo de limón, cebolla picada, sal, pimienta y cilantro. Acompañado de camote, choclo desgranado y lechuga. También como opcional incluye cancha serrana o chifles.				
Valor nutricional: El pescado es una gran fuente de vitaminas A y D, aminoácidos, y minerales como el yodo, zinc, selenio, fósforo; y ácidos grasos como omega-3 entre otros. Asimismo, el camote es fuente de carbohidratos y el choclo es fuente de fibra saludable.				
Preparación	Materia Prima	Unidad	Cantidad	Valor
Pescado: *Filetear *Cortar en trozos *Marinar con limón y sal, pimienta, ajo y culantro, ají. Cebolla: *Picar en tiras largas delgadas *Remojar en agua Camote: *Lavar *Sancochar hasta cocina Choclo: *Lavar *Sancochar hasta cocción *Desgranar Lechuga: *Lavar *Deshojar para decoración	Pescado (Perico o Lisa Nacional)	Gramos	300	S/.4.00
	Verduras: Limón Cebolla Camote Choclo Lechuga Ajo Ají Limo Cancha serrana	Unidad	50	S/.1.00
		Gramos	80	S/.0.60
		Gramos	200	S/.0.50
		Gramos	150	S/.0.10
		Gramos	20	S/.0.10
		Diente	1	S/.0.10
		Gramos	15	S/.0.15
	Gramos	30	S/.0.50	
	Condimentos: Sal Pimienta Culantro	Gramos	1.5	S/.0.05
Gramos		2	S/.0.02	
Gramos		1	S/.0.08	
Productos			S/.7.20	
			IGV	S/.1.18
			Total	S/.8.38

Asimismo, para la descripción del ceviche tal como se encuentra en la ficha técnica, es importante mencionar los insumos empleados para la elaboración, los cuales son los siguientes: En el caso de Tacu Mar los pescados que utiliza son Lisa Nacional o Perico, limón, cebolla, camote, lechuga, choclo, lechuga, ajo, ají limo y cancha serrana. Y como parte de los condimentos se encuentra la sal, la pimienta y el culantro. La cantidad de insumos varía de acuerdo con el costo del pedido en este caso para una porción personal se estimó el uso de 300 gramos de pescados, 50 miligramos de zumo de limón, 80 gramos de cebolla, 200

gramos de camote, 150 gramos de choclo, 20 gramos de lechuga o 2 hojas de lechuga, 1 diente de ajo, 15 gramos de ají limo y 30 gramos de cancha serrana. Para los condimentos de sal, 1.5 gramos; pimienta, 2 gramos; culantro, 1 gramo.

1.2.2. Dinero

En relación con la cevichería Tacu Mar, inició sus actividades hace más de 2 años, en los cuales ha tenido un crecimiento rápido, gracias a su portafolio y sus productos de alta calidad y la fidelización de clientes. En el Anexo i, se muestra el portafolio de la cevichería los cuales contienen los costos establecidos de los productos por la cevichería. El costo de los tipos de ceviches en Tacu Mar tiene un costo que se encuentra entre los 32 a 38 soles, encontrándose como costo estimado de 50 soles por ticket promedio de consumidor.

La cevichería Tacu Mar, tiene como promedio de lunes a jueves comprar 15 kilos de pescado solamente para los ceviches, para los viernes, 20 kilos; los sábados, 40 kilos; y los domingos, 50 kilos. Esta cantidad varía según los días festivos. Asimismo, de acuerdo con sus ventas, su facturación diaria, semanal y mensual es la siguiente:

Tabla 7: Facturación por frecuencia de ventas de cevichería Tacu Mar

FACTURACIÓN	FRECUENCIA
Entre S/.6,000.00 a S/.8,000.00	Diaria
Entre S/.48,000.00 a S/.52,000.00	Semanal
Entre S/.180,000.00 a S/.200,000.00	Mensual

1.2.3. Información

En la cevichería Tacu Mar tiene como misión “Ser una cevichería con un concepto distinto a las otras cevicherías locales, enfocándose en la modernidad”, es así como su busca la mejor calidad e imagen en el producto, como la satisfacción del cliente desde el momento que ingresa a su local hasta que se retira.

El flujo de información que se maneja con sus proveedores de pescados es positivo, ya que se cumplen tiempos para producir y preparar sus platillos, ya que los pedidos se hacen a tempranas horas de la mañana con especificaciones claves para que el producto cumpla con los estándares establecidos por el restaurante. Asimismo, el dueño informa sobre sus requerimientos y características deseadas sobre el producto a los proveedores, antes de que sea enviado el producto a su almacén.

Por otro lado, con relación a los canales de información de la cevichería para comercializar sus platos, está su página en Facebook (Anexo i), Instagram y WhatsApp, que administra pedidos virtuales para gestionar con fluidez los pedidos. Además, sus redes están

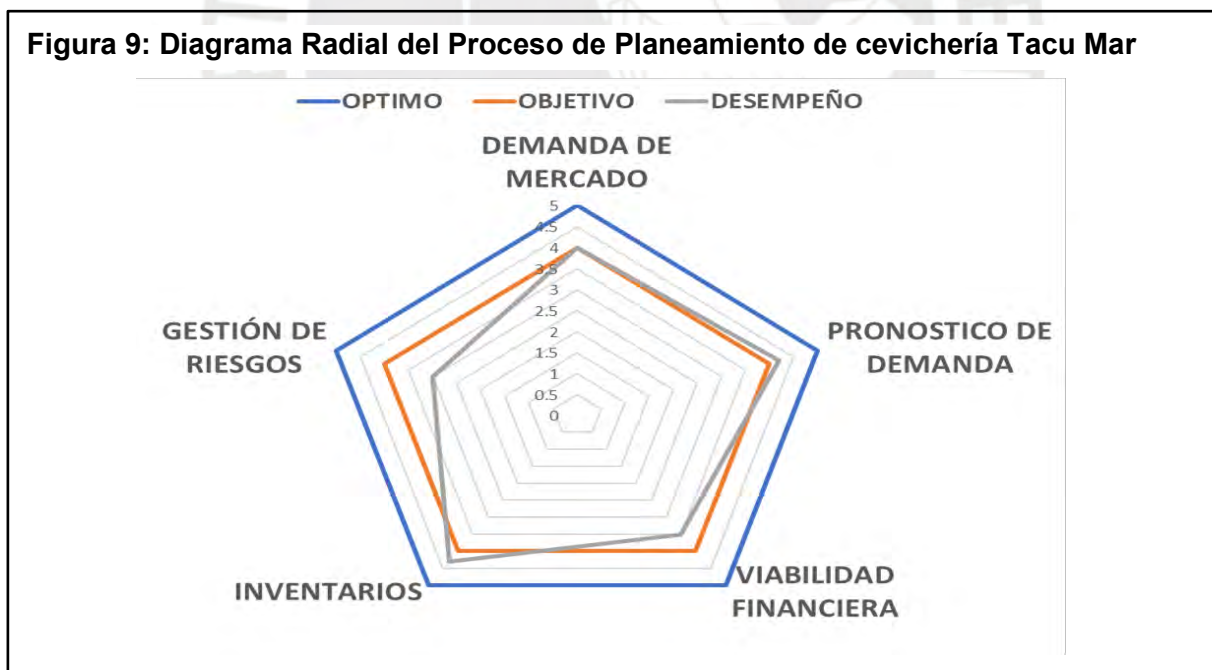
actualizadas con publicaciones de sus platillos y conmemoración a las fechas festivas durante el año. También cuenta con presencia en la aplicación RAPPI, para que los clientes puedan hacer sus pedidos.

1.3. Evaluación de los procesos de la Cevichería Tacu Mar

En este apartado se graficaron los resultados obtenidos por el sujeto de estudio usando el método SC

1.3.1. Proceso de Planeamiento

Para el proceso de planeamiento, el encargado es el dueño de la empresa. Este pronóstico de demanda se realiza con el registro de ventas diarias en Excel y el de su consumo, según ello se realiza un promedio de ventas diarias, que le permite estimar la cantidad de producto e insumos requeridos para el siguiente proceso de abastecimiento. Este pronóstico afecta a la demanda de los platos, ya que se analizó que los fines de semana la demanda aumenta en gran porcentaje respecto a los días anteriores. Dentro de su planeamiento se encuentra presente los costos de los pescados y mariscos, ya que, en caso excepcional de oferta, promociona los platillos con estos productos, que tiene en stock, en su menú del día. Además, prevé que los proveedores elegidos cuenten con la mejor calidad de insumos.



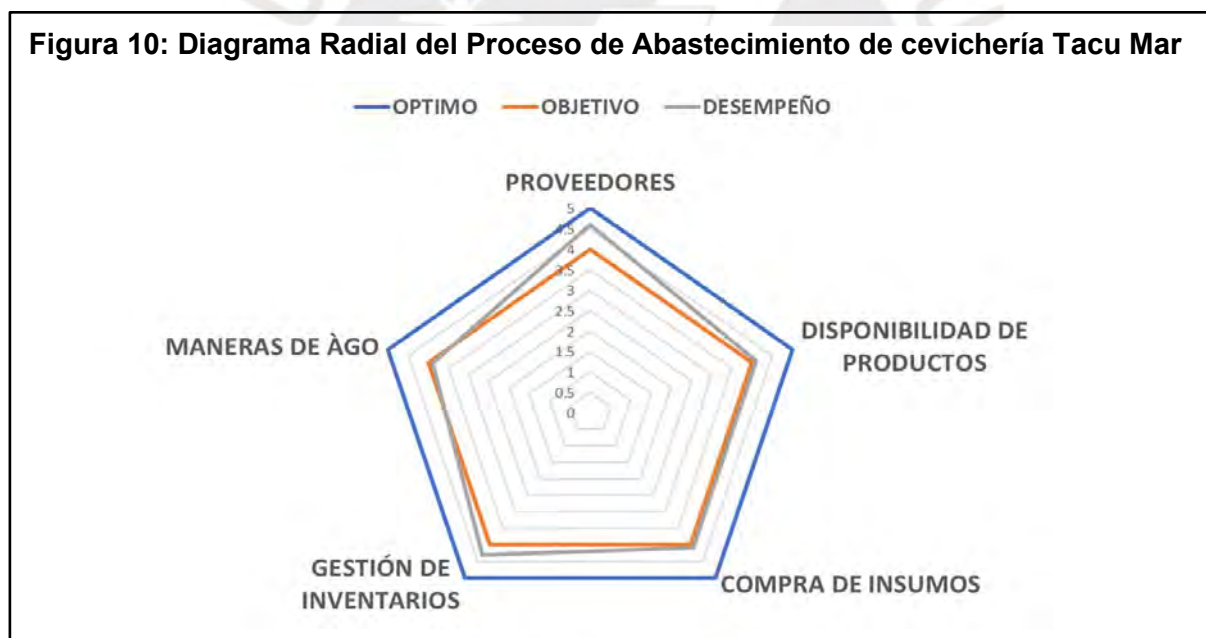
Como se puede apreciar en la figura, en este proceso su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. Para entender el diagrama radial de planeamiento de Tacu Mar, su promedio más bajo fue en la variable de Gestión de Riesgos, ya que en esta variable

están las amenazas naturales y la vulnerabilidad de la empresa respecto a los sucesos que puedan ocurrir.

1.3.2. Proceso de Abastecimiento

Para el abastecimiento, como ya se mencionó, se realiza con la herramienta Excel, que brinda el promedio de ventas diarias. Desde el lunes a jueves compra 15 kilos en promedio de pescado solamente para el ceviche y los viernes, 20 kilos; los días sábados, 40 kilos; y los domingos, 50 kilos. Esta cantidad puede variar de acuerdo con las fechas festivas y la compra aumenta. El dueño comienza con su proceso de abastecimiento, desde las 3:30 am contactando a los proveedores de pescado, para hacer el pedido, el cual es enviado por delivery. Además, el dueño comentó que en su restaurante se respetan los tiempos de veda, los principales pescados que compra es la liza nacional y el perico, y cuando se encuentran en temporada de veda, no ofrece los platillos que los incluye o busca alternativas para satisfacer la demanda. Su proceso de abastecimiento es diario en insumos como el pescado, cebolla, limón y en otros insumos es inter diario. El restaurante también cuenta con un almacén para los productos y un refrigerador especial de 4 puertas para sus productos.

Figura 10: Diagrama Radial del Proceso de Abastecimiento de cevichería Tacu Mar

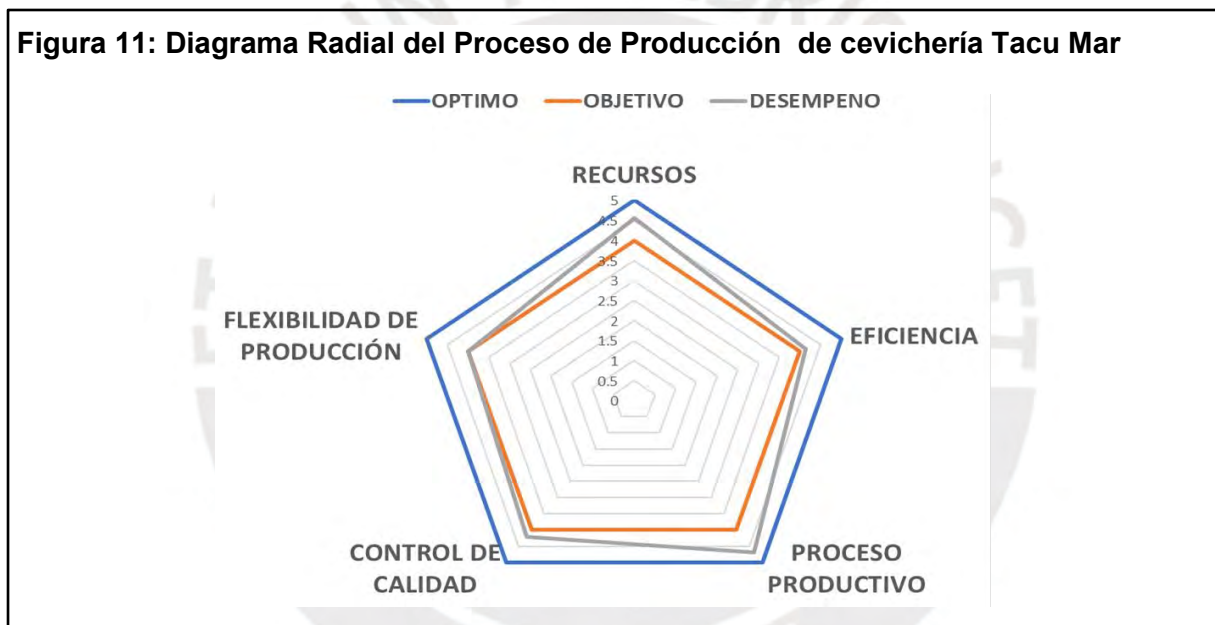


Con relación al diagrama radial de abastecimiento para la cevichería Tacu Mar, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. Su punto más débil es la variable proveedores debido a que al tener problemas con ellos en algunas ocasiones con lo suministrado. Por ello, no logra llegar a su nivel objetivo, pero en este caso la cevichería Tacu Mar cuenta con más proveedores, lo que minimiza el riesgo de no poder abastecerse.

1.3.3. Proceso de Producción

En el proceso de producción, en el caso de esta empresa lo divide en dos procesos, el de producción y preparación. El proceso de producción consiste en el área donde reciben el pedido de pescado y lo limpian, hasta quedar listo para la preparación, en el cual solo hay 2 personas a cargo aparte del dueño. Cabe mencionar que este proceso se lleva a cabo a las 5 am en otro almacén con el que cuentan. Luego, el proceso de preparación, el cual inicia desde las 8 am en el mismo restaurante, donde alistan y ordenan los insumos necesarios para la preparación de los platillos. En este proceso, como se mencionó anteriormente, se encuentran a cargo 2 personas para el área caliente, 2 personas para área fría, 1 persona encargada de la preparación del chicharrón, 1 persona encargada de la decoración de los platos y 2 personas lavadoras. El tiempo de preparación de los platos tiene una media de 2 a 10 minutos, lo que varía según la afluencia de personas.

Figura 11: Diagrama Radial del Proceso de Producción de cevichería Tacu Mar



Con relación al diagrama radial de producción de la cevichería Tacu Mar, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. En este caso cumple su nivel óptimo en todas las variables de este proceso.

1.3.4. Proceso de Distribución

Las meseras se encargan para el proceso de distribución cuando se realiza el pedido de consumo en el restaurante, que entrega los pedidos en la cocina y los productos finales a los clientes. También, se encargan de la recepción y entrega de los pedidos para recoger en el restaurante. El tiempo de espera en estos casos depende de la afluencia de clientes, ya que el tiempo promedio es de 5 a 15 minutos, pero al haber mucha clientela puede llegar

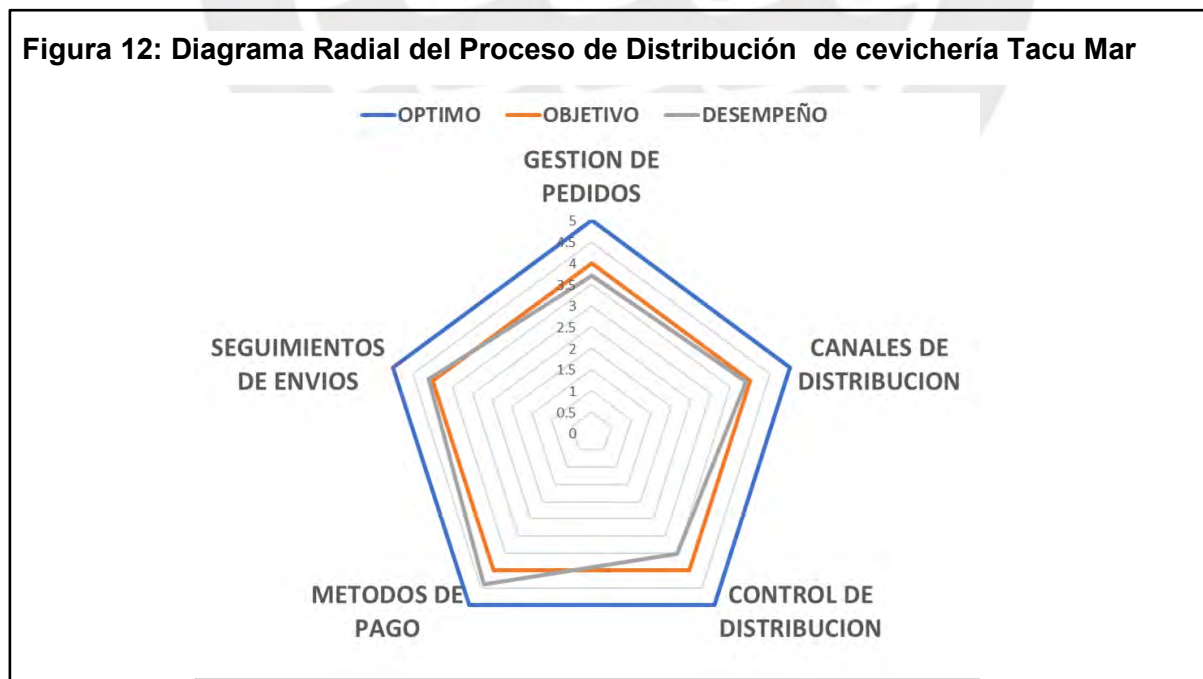
hasta a 25 a 30 minutos. La distribución de estos platillos siempre es por orden de llegada, ya que priorizan la satisfacción y comodidad de los comensales.

Por otro lado, se encuentran los deliverys, el restaurante cuenta con un personal de motorizado el cual se encarga de la distribución de los pedidos. Por el momento la distribución por parte del restaurante en motorizado solo se tiene cobertura para el distrito del Rímac, siendo controlado por una administradora la cual tiene recibe los pedidos, los cobra o envía el POS con el motorizado, Para asegurarse de establecer lazos de confianza con el cliente, se le envía la ubicación en tiempo real mediante la aplicación WhatsApp y tiene comunicación con el motorizado para contactarlo.

Es importante aclarar que al personal motorizado se le paga por entrega, o sea, que recibe un pago, lo que permite que los pedidos se entreguen con rapidez, ya que esta estrategia motiva al personal a ganar más y por más de 20 entregas diarias, se le agrega una comisión a su ganancia. También es importante aclarar que por el momento la cobertura del envío por parte del restaurante solo es en el distrito del Rímac. Además, la empresa se encuentra en la aplicación Rappi, la cual recibe el pedido y se lo entrega al cliente.

En el caso del diagrama radial de distribución de Tacu Mar, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. Si hay un problema con el control de la distribución, por lo mencionado con relación a las meseras, que no llevan un control ordenado de los pedidos, ya que se han producido pérdidas de los tickets donde apuntaban sus pedidos, ocasionando retrasos en la distribución de los pedidos.

Figura 12: Diagrama Radial del Proceso de Distribución de cevichería Tacu Mar



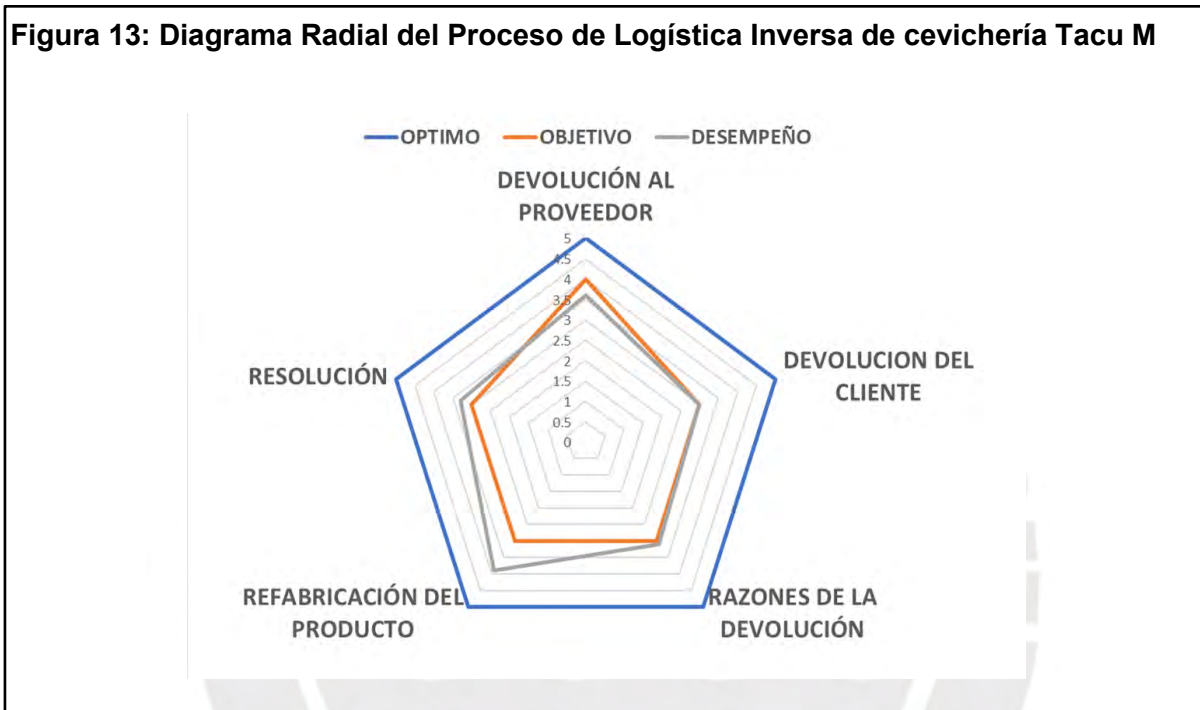
1.3.5. Proceso de Logística Inversa

Por último, en la logística inversa, el encargado es el mismo dueño, ya que toda devolución tiene que saberlo. En caso de retorno de su empresa a su proveedor, recibe el pedido a tempranas horas de la mañana, lo que permite contactar al proveedor y que le envíe otra mercadería, por lo que las devoluciones solo son del producto y por envío hacia el proveedor, todo costado por el proveedor. En algunas ocasiones, solamente se desecha el producto para no tener complicaciones con temas de salubridad.

Por otro lado, las devoluciones del cliente al restaurante siempre cumplen con la frase “El cliente tiene la razón”, por lo que siempre tratan de complacer al cliente ante cualquier queja, cambiando el pedido en caso este tenga algún problema. El índice de devoluciones es casi nulo, pero el dueño siempre revisa e inspecciona cada producto final antes de ser entregado al cliente. Además, el dueño mencionó que los productos devueltos por clientes, cuando han sido devueltos por temas de picor o temperatura, el plato no se desecha sino queda como opción para comerlo entre él y sus trabajadores, en caso deseen.

En el caso de producto de cevichería Tacu Mar, con fallas en la calidad de sus productos, han sido pocas las fallas existentes o reclamos por parte de sus comensales. Estas suelen estar relacionadas por temas de picos (ají), por falta de consultas a los clientes por las meseras en busca de especificaciones sobre su pedido y actualmente por la estación invernal temas de temperatura en la comida sobre todo en las frituras como el chicharrón. También, como se dijo, a veces ocurre que las órdenes se retrasan porque los tickets de pedidos se pierden, lo que causa molestias y retrasos en los procesos.

En la cevichería Tacu Mar, la falta de comunicación de las meseras afecta la producción y distribución, ya que la producción se realiza mediante el recibo de pedidos. Lo que influye directamente en el proceso de producción, ya que al no encontrarse preparado el platillo que solicitó el cliente no se puede llegar a cabo la entrega. Asimismo, como externalidad, el corte de luz en algunas ocasiones para en su totalidad la actividad del restaurante, ocasionando el cierre del local y pérdidas de insumos y de ingresos para la cevichería



Respecto al diagrama radial de logística inversa de la cevichería Tacu Mar, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4 para la variable de devolución al proveedor y 3. En este caso, su variable que no logra llegar a su objetivo es la variable de devolución al proveedor, debido a que el proveedor en algunas ocasiones no se lleva a cabo ya que se desecha el producto y no existe reembolso, lo cual retrasa la entrega del producto y insatisfacción del cliente, en este caso el dueño de la cevichería.

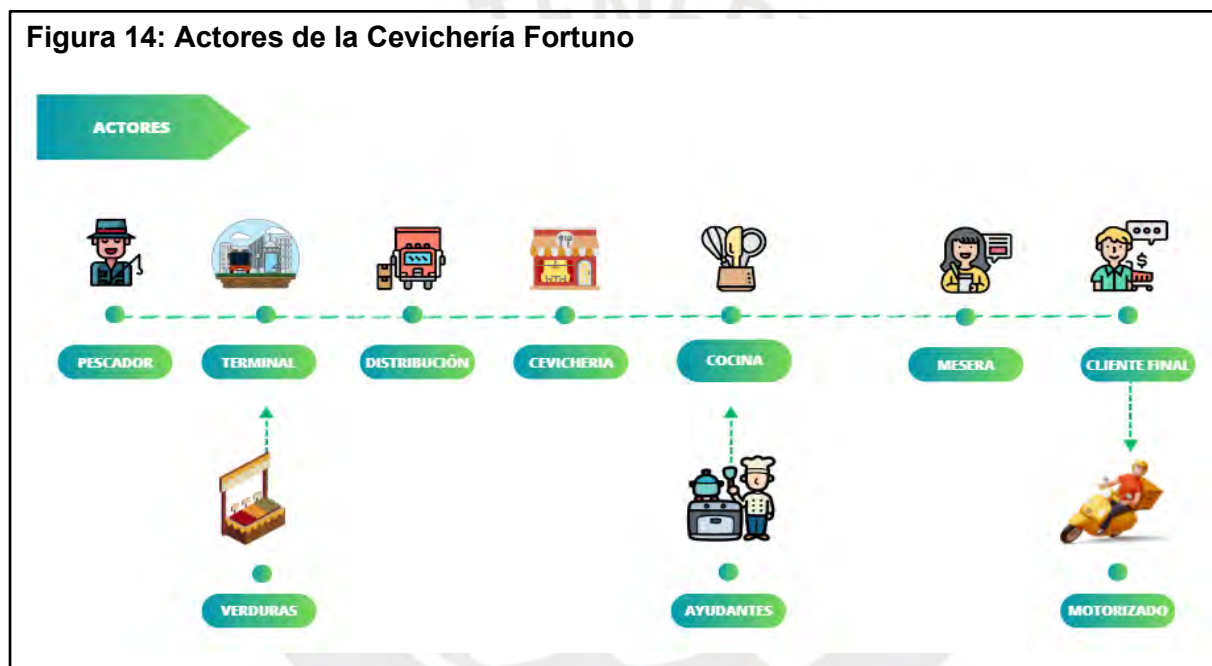
2. Cevichería Fortuno

La cevichería Fortuno (Anexo J), cuyo fundador y propietario es Javier Pinto Pizarro, el cual es un emprendedor desde muy joven, cuenta con estudios en cocina y una amplia experiencia trabajando en restaurantes conocidos especialista en comida marina o comida fusión, esto le facilitó adquirir la experiencia necesaria para poder motivarse a abrir su propio negocio de comida marina. Inició a finales de 2016 con este negocio, acompañado de una persona cercana a su familia, en un puesto ubicado en el mercado. Poco tiempo después, comenzó abriendo su local frente a su ubicación actual en la que se encuentra. Actualmente,

se encuentra ubicado en Jirón Los Diamantes 15, Balconcillo, en la Victoria (Anexo J) . En el presente año, ya es una cevichería reconocida la cual atiende desde las 12:30 pm hasta las 5:00 pm con un aforo máximo de 34 personas de lunes a domingos. Uno de sus principales diferenciadores es la honestidad con sus clientes y la confianza que el mismo cliente entabla con ellos, ya que durante su estadía en el local se conversa y se pide recomendaciones para mejorar y fidelizar a los clientes. Además, el joven Javier Pinto menciona que su padre (Anexo J), también se encuentra a cargo de la cevichería, es decir, observó el emprendimiento desde hace años y fue otra de sus motivaciones para tener un local propio y arriesgarse.

2.1. Actores

Para la descripción de los actores de la cevichería, se elaboró un esquema el cual se puede visualizar.



Para iniciar con la descripción de este proceso, se encuentran los proveedores de pescado pertenecientes a los terminales de San Pablo y Villa María del Triunfo. Iniciando con sus labores a tempranas horas del día, aproximadamente a las 4 - 4:30 am. Por consiguiente, se dirigen a su puesto en el terminal pesquero para iniciar con la venta y distribución de su pesca. Asimismo, en contacto con los proveedores de verduras, envían juntos sus pedidos por delivery al dueño de Fortuno, a las 6:30 - 7 am aproximadamente.

Como siguiente actor, se encuentra el área de cocina a cargo de 3 personas, el dueño y sus 2 ayudantes desde el lunes a viernes. Cabe recalcar que los fines de semana existen 4 colaboradores en total dentro de la cocina por la concurrencia de personas al local. Luego, el dueño o los ayudantes se encargan de la distribución de platos al cliente y del cobro de este. Además, el restaurante también cuenta con el servicio de delivery a cargo de 1 persona

encargada, la cual por medio del dueño recibe la orden de pedido y la dirección para que llegue al domicilio del cliente.

En la situación actual de Fortuno, la falta de delegación de tareas a su personal es un factor relevante, debido a que el dueño es una pieza clave para la realización de cada proceso de su cevichería. Por ejemplo, comentó que cuando está preparando algún platillo, y le faltan ingredientes, él mismo tiene que ir al mercado cercano para abastecerse del ingrediente faltante, debido a que comentó que él es el encargado de la revisión de sus productos y él es el que sabe cuáles tienen una adecuada calidad y cumplen con los estándares para preparar un plato fresco. También menciona su confianza en sus proveedores, pues entienden lo que quiere pedir, pero se aprecia que esto no ocurre con sus empleados, confía más en su proveedor que en un colaborador directo de la empresa.

Con respecto a sus colaboradores, un problema que mencionó en su momento había sido grave fue que uno de sus cocineros comenzó a robar insumos de primera necesidad en la cocina. En un inicio eran pequeñas cantidades de arroz, aceite, etc. Esto fue escalando hasta que robaba insumos caros como mariscos y pescados. Menciona que tuvo una reunión a solas con este empleado porque él mismo fue el que se dio cuenta y decidió separarlo de la empresa, aquí podemos identificar nuevamente la desconfianza que existe entre sus empleados y él ya que ninguno le avisó que este excolaborador estaba realizando esos actos ilícitos, si no que él mismo tuvo que descubrirlo.

Por último, pese a que trabajan con medios digitales usando por ejemplo las Tablet para la toma de pedidos y la comunicación directa con sus clientes, cuando trataron de involucrar a un actor externo en la parte de pedidos, a la empresa de delivery intermediario Pedidos Ya, no se logró seguir trabajando con este aplicativo debido a que el dinero que se realizaba con las tarjetas llegaba siempre a fin de mes. Esto imposibilitaba que se pudieran pagar algunas cuentas o que se compraron insumos con los proveedores, analizando esta información se ve que existe una deficiencia en la parte de créditos de él con su proveedor, lo que hace inestable su flujo de efectivo.

2.1.1. Proveedores

Como parte de sus principales actores de la cevichería Fortuno, se encuentran sus proveedores. Esta cevichería cuenta con proveedores de confianza, que envían el pedido a la locación del restaurante, para facilitar la accesibilidad a la materia prima para el dueño. Asimismo, cuando ocurren problemas con la mercadería, se solucionan rápidamente. Los problemas no son recurrentes porque los proveedores conocen las necesidades y preferencias del dueño.

2.2. Elementos

2.2.1. Producto

La cevichería Fortuno, no cuenta con una ficha técnica del producto principal el ceviche. Por ello, se elabora ficha técnica modelo conformada por información base sobre los ingredientes y la elaboración del ceviche en el restaurante.

Tabla 8: Ficha técnica del ceviche de Fortuno

Nombre del Plato: CEVICHE	Tipo de Plato: PESCADOS Y MARISCOS			
<p align="center">Descripción:</p> <p>El ceviche es un plato de pescado o marisco crudo, cortado en pequeños trozos y marinado en jugo de limón, cebolla picada, sal, pimienta y cilantro. Acompañado de camote, choclo desgranado y lechuga. También como opcional incluye cancha serrana o chifles.</p>				
<p align="center">Valor nutricional:</p> <p>El pescado es una gran fuente de vitaminas A y D, aminoácidos, y minerales como el yodo, zinc, selenio, fósforo; y ácidos grasos como omega-3 entre otros. Asimismo, el camote es fuente de carbohidratos y el choclo es fuente de fibra saludable.</p>				
Preparación	Materia Prima	Unidad	Cantidad	Valor
<p>Pescado: *Filetear *Cortar en trozos *Marinar con limón y sal, pimienta, ajo y culantro, ají.</p> <p>Cebolla: *Picar en tiras largas delgadas *Remojar en agua</p> <p>Camote: *Lavar *Sancochar hasta cocina</p> <p>Choclo: *Lavar *Sancochar hasta cocción *Desgranar</p> <p>Lechuga: *Lavar *Deshojar para decoración</p>	Pescado (Perico o Lisa Nacional)	Gramos	300	S/.4.00
	<p>Verduras:</p> <p>Limón</p> <p>Cebolla</p> <p>Camote</p> <p>Choclo</p> <p>Lechuga</p> <p>Ajo</p> <p>Rocoto</p> <p>Ají Limo</p> <p>Chifle</p>	<p>Unidad</p> <p>Gramos</p> <p>Gramos</p> <p>Gramos</p> <p>Gramos</p> <p>Gramos</p> <p>Diente</p> <p>Gramos</p> <p>Gramos</p> <p>Gramos</p>	<p>50</p> <p>80</p> <p>200</p> <p>150</p> <p>20</p> <p>1</p> <p>15</p> <p>15</p> <p>30</p>	<p>S/.1.00</p> <p>S/.0.60</p> <p>S/.0.50</p> <p>S/.0.10</p> <p>S/.0.10</p> <p>S/.0.10</p> <p>S/.0.15</p> <p>S/.0.20</p> <p>S/.1.00</p>
	<p>Condimentos:</p> <p>Sal</p> <p>Pimienta</p> <p>Culantro</p>	<p>Gramos</p> <p>Gramos</p> <p>Gramos</p>	<p>1.5</p> <p>2</p> <p>1</p>	<p>S/.0.05</p> <p>S/.0.02</p> <p>S/.0.08</p>
			Productos	S/.7.90
			IGV	S/.1.18
			Total	S/.9.08

Para la descripción de la elaboración del ceviche en caso de la cevichería Fortuno, es importante mencionar los ingredientes empleados, los cuales son los siguientes: los pescados Lisa o Perico, limón, cebolla, camote, choclo, lechuga, lechuga, ajo, ají limo, rocoto y chifle. Y como parte de los condimentos se encuentra la sal, la pimienta y el culantro. La cantidad de insumos varía de acuerdo con el costo del pedido en este caso para una porción personal se estimó el uso de 300 gramos de pescados, 50 miligramos de zumo de limón, 80 gramos de cebolla, 200 gramos de camote, 150 gramos de choclo, 20 gramos de lechuga o 2 hojas de lechuga, 1 dientes de ajo, 15 gramos de rocoto, 15 gramos de ají limo y 30 gramos de chifle. Para los condimentos de sal, 1.5 gramos; pimienta, 2 gramos; culantro, 1 gramo.

Con relación, al producto de la cevichería Fortuno, esta ha tenido una sola devolución y relacionados al tema de sal. Por otro lado, en relación con sus ingresos, tuvo inconvenientes con la empresa Pedidos Ya, debido al retraso en sus pagos lo que influenciaba en su ciclo de efectivo de la cevichería, porque al trabajar con MYPES y personas naturales, estas no cuentan con pagos a créditos, es decir, la compra es pagada el mismo día de la venta. Lo que ocasiona que la empresa incurra en gastos de sus utilidades para el abastecimiento de sus insumos. Asimismo, con el flujo de información, esta se lleva a base de códigos en cocina, como el Código 8-6 que no hay conchas negras o como Código 8-7 dos porciones, siendo claves en cocina para indicar al mesero. Esta comunicación debe ser más fluida y exacta para no cometer errores y/o incomodidad en la toma de pedidos a los clientes.

2.2.2. Dinero

La cevichería Fortuno inició a finales del año 2016, en los cuales ha tenido un crecimiento rápido, cambiando de local, pero con sus clientes ya fidelizados debido a la alta calidad de sus productos, confianza y su portafolio con variedad de productos, el cual se visualiza en el Anexo J. El costo de los tipos de ceviches en Tacu Mar, tiene un costo que se encuentra entre los 28 a 38 soles, encontrándose como costo estimado de 50 soles por ticket promedio de consumidor.

La cevichería Fortuno tiene como promedio de lunes a jueves un 50% menos que los domingos. Asimismo, de acuerdo con sus ventas, su facturación diaria, semanal y mensual es la siguiente:

Tabla 9: Facturación por frecuencia de ventas de cevichería Fortuno

FACTURACIÓN	FRECUENCIA
Entre S/.1,000.00 a S/.1,500.00	Diaria
Entre S/.7,000.00 a S/.10,000.00	Semanal
Entre S/.50,000.00 a S/.70,000.00	Mensual

2.2.3. Información

En la cevichería Fortuno, tiene como misión “Ser una cevichería de buena calidad y de confianza”, es así como busca la mejor calidad de su producto ya que el dueño es bastante detallista con los insumos que utiliza, así mismo les menciona a sus clientes qué productos utiliza, entablando conversaciones y ganándose su confianza.

El flujo de información, con sus proveedores de pescados y verduras es bastante positiva, ya que sus proveedores conocen a perfección sus requerimientos y mantienen lazos de confianza fuertes, lo facilita el cumplimiento de tiempos para la producción de sus platillos, ya que se envían por delivery previo aviso y coordinación con el dueño para evitar inconvenientes.

Por otro lado, los canales de información que maneja la cevichería para la comercialización y publicidad de sus platos, se encuentra su página en la red social Facebook (Anexo J), Instagram y WhatsApp, a cargo del dueño. Además, sus redes suelen ser actualizadas, no con tanta continuidad, con publicaciones de sus platillos, combos y ofertas, pero si mantienen contacto con clientes mediante las redes.

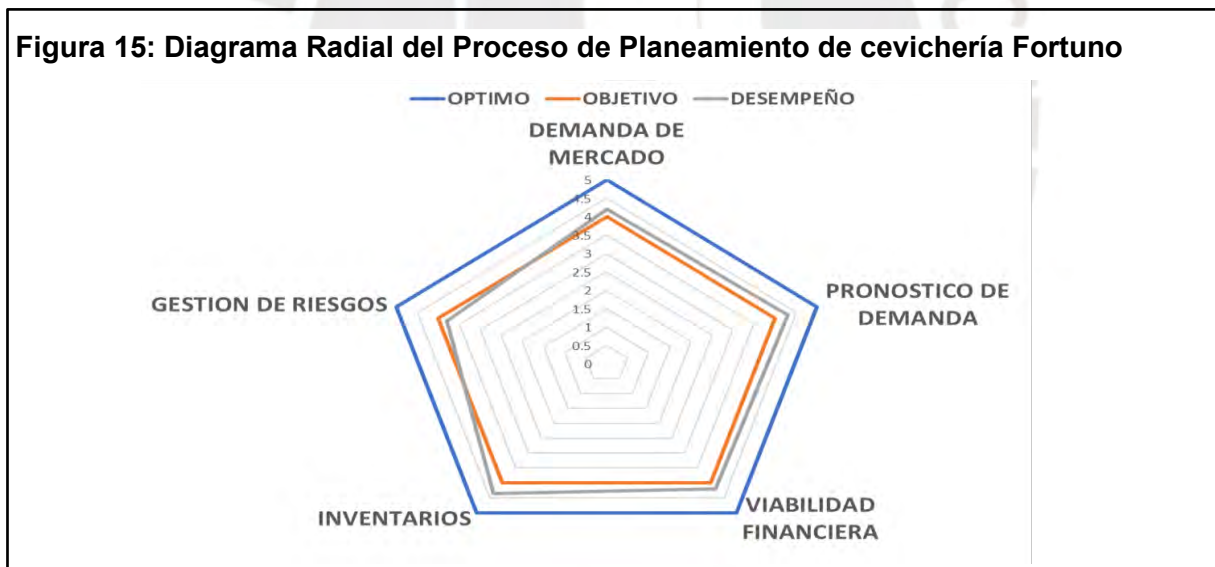
2.3. Procesos

2.3.1. Proceso de Planeamiento

El proceso de planeamiento en esta cevichería está centralizado por el dueño. El propietario menciona que la demanda es fija y se organiza según los días, de lunes a viernes la demanda es 50 % menos que en comparación a fines de semana, siendo el domingo el día en que realizan más ventas. Este pronóstico se lleva a cabo mediante el registro de sus ventas en vouchers de consumo, que le permiten visualizar las compras diarias y la estimación para los días siguientes. Considera como parte importante de su planeamiento, el contacto con los proveedores los realiza directamente, lo más común es que vaya directo a los terminales de Villa María o San Pablo y escoja el producto. Sin embargo, si esto no es posible, tiene un contacto directo con sus proveedores y recalca que ellos conocen a la perfección sus requerimientos. Al momento de recibir el pedido, es él nuevamente el que se encarga de recibir y verificar que sea correcto, no es una acción que delegue a algún empleado. Cabe resaltar que tiene conocimiento de sus proveedores de confianza, 2 personas en cada terminal escogido: San Pablo y Villa María del Triunfo, dos a tres proveedores de verduras. Comenta que estos proveedores los mantiene desde antes de que ocurriera la pandemia y no los ha cambiado, los escogió debido a que cumplen con los estándares de calidad que quiere en su restaurante. También, cuenta con el mercado de Balconcillo, cercano a su local por si fuera posible el delivery, él se encarga de comprar los productos en este lugar o envía a alguno de sus colaboradores a hacerlo.

Cuenta con un empleado de cocina de lunes a viernes junto a él y una persona para la atención del cliente, los demás días tiene una persona más dentro de la cocina. La gestión de tareas de cada uno, es decir, de qué se encarga cada persona, Javier mencionar que el ayudante se encarga de tareas secundarias, las principales las realiza él. El chef puede supervisar también a este ayudando; sin embargo, este suele ser supervisado a su vez por el dueño. En cuanto a la atención al cliente, la mesera con la que cuenta se encarga de la toma de pedidos, y las cobranzas que se realizan. De alguna manera, él mantiene el contacto con los clientes pues comenta que quiere que se sientan cercanos con el restaurante y poder lograr una fidelización.

Para la cevichería Fortuno, en el proceso de planeamiento, la gestión y delegación de actividades y responsabilidades para el correcto funcionamiento de la cevichería. Debido a que la saturación de actividades no es óptima para su funcionamiento, ya que la falta de su actor principal puede ocasionar un mal funcionamiento o incluso hasta el cierre del local. Al no delegar actividades y realizarlas una sola persona se priva al resto de trabajadores de la cevichería la oportunidad de tomar decisiones y tener autonomía en su trabajo. Asimismo, cuando una persona es la encargada de tareas y responsabilidades, es probable que tenga sobrecarga laboral.



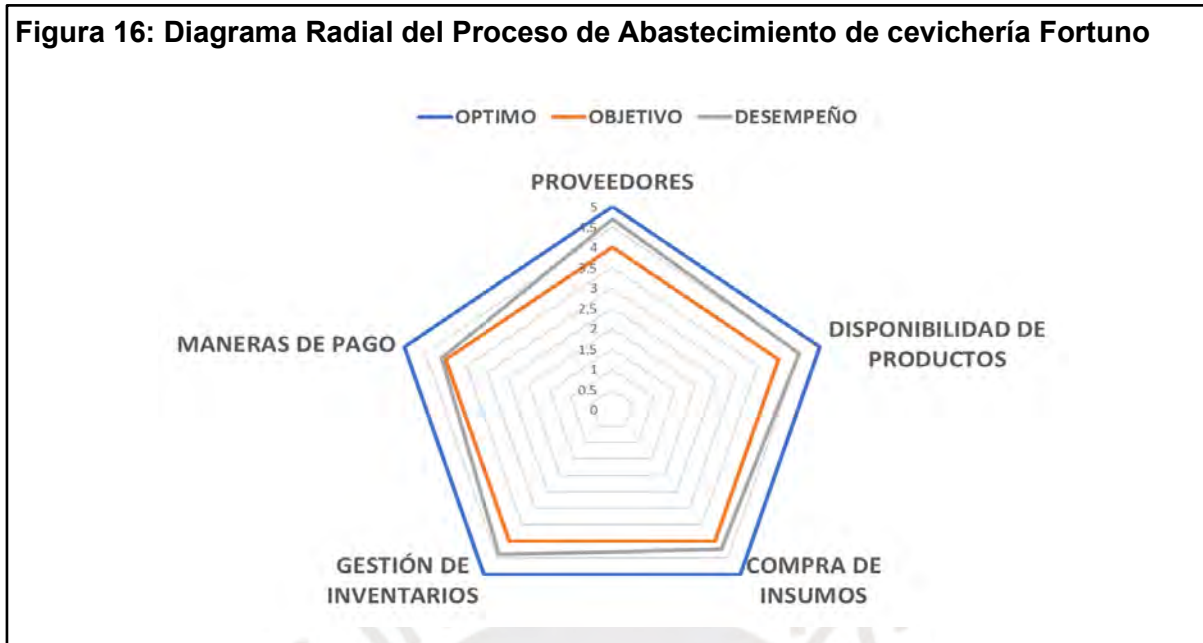
Para la cevichería Fortuno, en su proceso de planeamiento su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. En esta cevichería, su promedio que no alcanza su nivel óptimo fue en la variable de Gestión de Riesgos, ya que en esta variable están las amenazas naturales y la vulnerabilidad de la empresa ante la naturaleza.

2.3.2. Proceso de Abastecimiento

Para el proceso de abastecimiento, como ya se mencionó anteriormente, los lunes a jueves es un 50% menos que los domingos. Para esto, el dueño cuenta con dos opciones para el abastecimiento de productos: aproximarse al local del proveedor de pescado y de verduras, ya que es mejor seleccionar la mercadería que deseas comprar, él conoce los insumos con los que trabaja en su restaurante, ya que cuenta con amplia experiencia en el sector cocina. Su segunda opción es el envío por delivery de su producto a su local, con los cuales lleva trabajando más de 4 años entablando fuertes lazos de confianza y sobre todo gran conocimiento de sus requerimientos del dueño, suelen comunicarse mediante llamadas o WhatsApp, en el último medio recibe fotos de cómo sería el producto que desea comprar. En su proceso de compra, mencionó que compara costos de los proveedores y escoge el que más le convenga, también menciona que suelen enviar los insumos, pero si es necesario él también los manda a buscar para evitar demoras.

Tras recibir los productos, para almacenar las materias primas, el restaurante tiene frigoríficos separados por tipos de insumos (verduras, pescados y mariscos). Los insumos son almacenados dependiendo de cómo se categoricen y son puestos en tapers con fecha de ingreso, esto con el motivo de tener un control de cuánto tiempo tienen las cosas y no haya problemas con la calidad. Asimismo, realiza sus compras de manera interdiaria, de acuerdo con la concurrencia de personas, esto puede variar por si necesitan algo urgentemente durante el día. Por otro lado, el dueño comentó que respetan los tiempos de veda, los principales pescados que compra es la lisa y el perico, y cuando se encuentran en temporada de veda, no ofrece los platillos o busca alternativas para vender, como menciona el dueño, toda esta información es proporcionada al cliente para evitar inconvenientes y mantener una estrechez.

Figura 16: Diagrama Radial del Proceso de Abastecimiento de cevichería Fortuno



Con relación al diagrama radial de abastecimiento para la cevichería Fortuno, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. En este caso, su abastecimiento cumple con los niveles óptimos e incluso con la variable proveedores, por los lazos de confianza entre el dueño y sus proveedores.

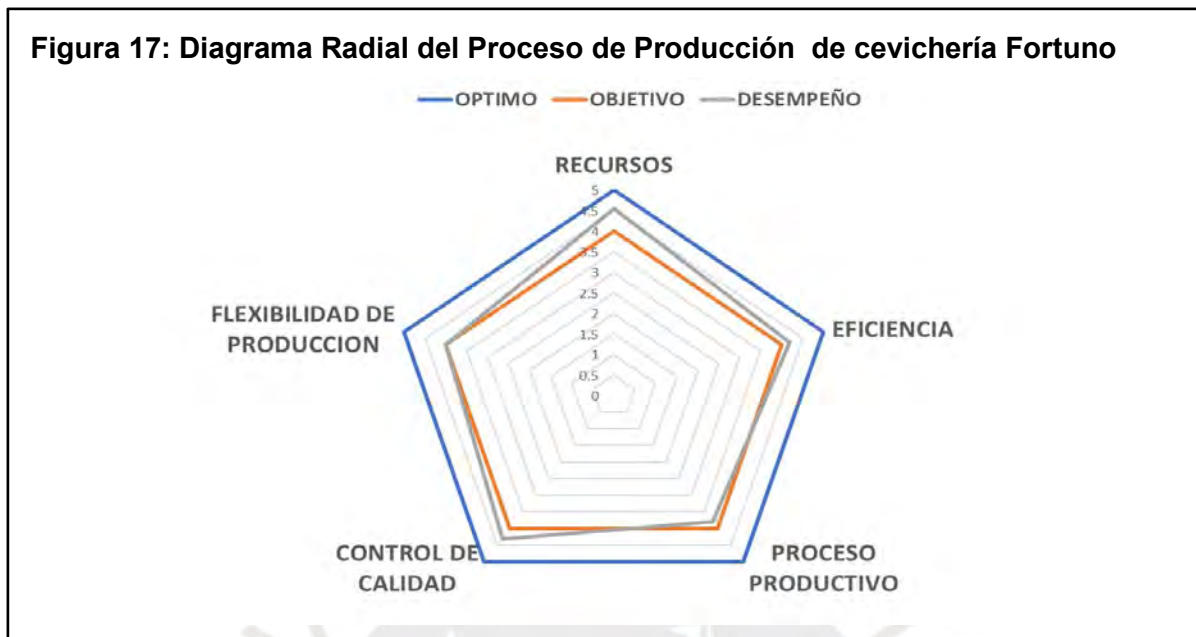
2.3.3. Proceso de Producción

En el proceso de producción, en el caso de esta cevichería el mismo dueño conforma el staff que realiza este proceso, cuenta con un chef y un ayudante de cocina. Los días que es menos concurrido el restaurante, lunes a viernes, trabajan solo él y su ayudante preparando los platos. Los fines de semana, debido a que, como comenta en la entrevista, la demanda se duplica, el chef trabaja estos dos días. El dueño, al tener experiencia trabajando en otros restaurantes y con estudios en cocina, interviene y supervisa la preparación de los platos.

Menciona que, con respecto a los tiempos en que se toma en cada pedido, tiene un aproximado de ocho minutos de media para preparar cada ceviche y que los demás platos que incluyen una cocción (parihuelas, chaufa de mariscos, arroz con mariscos, etc.) se demora en 15 minutos, por eso, como saca todos los pedidos a la misma vez para toda una mesa, considerando con los tiempos, ya que el ceviche tiene que ser fresco. En cuanto a la presentación de cada pedido, siempre tratan de cuidar su imagen. Además, tiene una diferente forma de presentar los pedidos para delivery, ya que envía los insumos de cada plato por separado para mantener la frescura de los ingredientes.

Con respecto al uniforme de trabajo de la cocina, este es estricto porque el dueño se centra en la calidad de los productos que entrega, por eso se usan zapatos negros-antideslizantes, un pantalón de cocina especial, una camisa tipo saco blanco y mayas en la

cabeza para prevenir cabellos que caigan en la comida, además, encima de esta maya se usan gorros de chef.



Con relación al diagrama radial de producción de la cevichería Fortuno, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. En este caso, la variable de proceso productivo no logra el puntaje objetivo, ya que la falta de delegación de actividades se debe realizar para optimizar su producción.

2.3.4. Proceso de Distribución

El proceso de distribución se puede dividir en tres tipos, entrega directa para consumo en el restaurante, recojo en el restaurante y delivery. En el primero, la persona encargada de comenzar el proceso es la mesera, la cual se encarga de tomar el pedido, entregarlo y luego cobrar. Al momento de la toma del pedido, se toma de forma electrónica y se indica el tiempo de espera aproximado que tomará, además de preguntar por ciertas especificaciones que se soliciten en el plato.

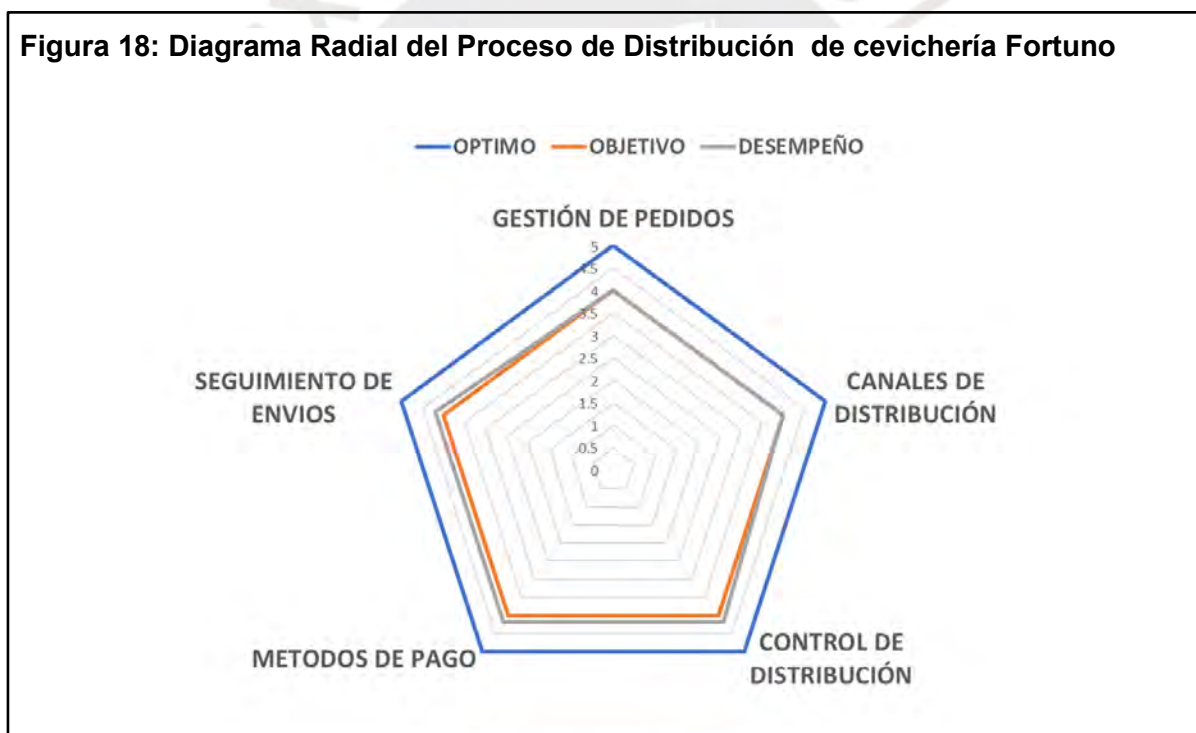
Para el recojo de pedidos en tienda, los pedidos se pueden realizar mediante WhatsApp o se puede hacer el pedido directamente en el local, el tiempo de espera suele ser mayor al primero, esto dependiendo de la afluencia de clientes que consumen en el local. Por último, el delivery se realiza mediante personal propio motorizado encargado de la distribución en el distrito de la Victoria o distritos cercanos, el dueño indica que no se aceptan pedidos que sean demasiado lejos debido a que puede que se pueda estropear la calidad en el camino. Cuando se realiza el pedido, se le indica el tiempo y cuando está listo el cliente puede ver la ubicación actual del motorizado para saber cuánto está. La forma de empaque de los productos es variada, en el caso del ceviche, el jugo es separado del pescado para que se

pueda entregar a una distancia más larga sin inconvenientes y sin afectar su calidad. El lugar donde se colocan los pedidos para transportar es un paquete térmico que va en la parte de atrás del conductor de la moto.

Con relación al tiempo de espera, tiene promedio de 15 a 25 minutos esto en relación con el plato que desee el cliente. Por ejemplo, el plato que demora más preparar es la parihuela. Asimismo, se priorizan los pedidos realizados en el local, por lo que, al existir gran afluencia de personas, se les informa a los clientes que solicitan solo el recojo de su pedido, que el tiempo de espera es de 30 a 45 minutos. La distribución de estos platillos siempre es por orden de llegada, ya que priorizan la satisfacción y comodidad de los comensales.

Además, en cuanto al seguimiento de satisfacción con los clientes, en el mismo restaurante se pregunta durante o después de que termine de comer el cliente, esta pregunta se puede hacer por la mesera o, preferiblemente el dueño menciona que prefiere preguntar él mismo. Para pedido que se comen fuera del restaurante, la pregunta se realiza por el medio que hayan realizado el pedido.

Figura 18: Diagrama Radial del Proceso de Distribución de cevichería Fortuno



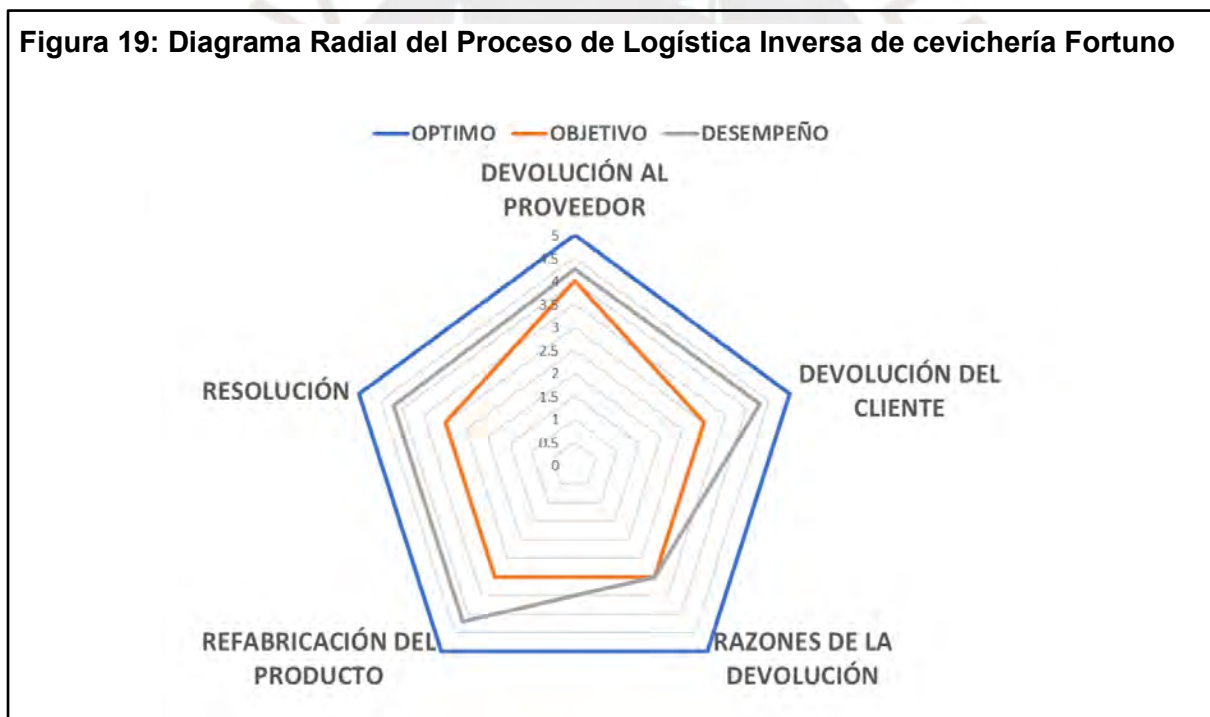
En el caso del diagrama radial de distribución de Fortuno, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. En este caso, si se cumple con el nivel óptimo esperado en todas las variables de este proceso. Pero se resalta, que en el caso de delivery indirecto (apps), ya no trabaja con ninguna empresa debido a inconvenientes con los temas de pago.

2.3.5. Proceso de Logística Inversa

Finalmente, el proceso de logística inversa, en el caso de devoluciones de su empresa a sus proveedores, esto pasa cuando el propietario realiza los pedidos por delivery, los casos más comunes por devolución pueden ser por equivocación en el pedido y no conformidad con la frescura de los productos, el dueño contacta a sus proveedores para que puedan recoger el producto y cambiarlo, sin costo adicional. Cuenta con otros proveedores de confianza para evitar retrasos en su producción si no pueden traerle el pedido nuevo con rapidez.

El encargado es el dueño, porque toda devolución él tiene que saberlo, por lo que el encargado es el devuelto. Comenta que la devolución durante su experiencia se debió a temas relacionados con la sal, no conformidad con el sabor. Cuando ocurre inconvenientes de este tipo donde el cliente se encuentra insatisfecho, se soluciona reemplazando el pedido de su comensal por uno nuevo, puede ser otro plato o el mismo, y añadiendo una cortesía de manera de disculpa. Finalizando, le vuelve a preguntar al comensal, para comprobar su satisfacción y comprobar que su experiencia final no haya sido negativa en el local.

Figura 19: Diagrama Radial del Proceso de Logística Inversa de cevichería Fortuno



Con relación al diagrama radial de logística inversa de la cevichería Fortuno, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4 para la variable de devolución al proveedor mientras que para las variables restantes era 3. En este caso, todas las variables logran obtener el puntaje objetivo esperado. Asimismo, se debe resaltar que en estos procesos en las variables se obtienen puntajes altos debido a la confianza con el proveedor y a las estrategias de resolución de devoluciones y la nueva entrega del producto, ya que la

cevichería Fortuno para obtener nuevamente la confianza del cliente y fidelizarlos, entrega una cortesía al cliente por el error cometido.

3. Cevichería Mary's

Cevichería Mary's (Anexo K) tiene como fundadora a la señora María Gonzales (Anexo K). Este restaurante tiene más de 18 años funcionando en su local actual, pero como negocio lleva cerca de 20 años. La dueña fue una emprendedora que por gusto hacia la cocina ya que en su familia siempre les ha gustado cocinar e incluso pudo observar que un hermano mayor estudió esto. Estas fueron sus principales motivaciones para comenzar sus estudios especializados en alta cocina, pero es su necesidad de trabajar ya que tenía un hijo pequeño lo que la motivó a emprender con la venta de comida. La señora María comenzó con la venta de comida en el Callao en una carretilla donde vendía ceviche y comidas como platos criollos, como la de su familia. Se decidió sobre todo por la comida marina, ya que comenta que cerca de donde trabajaba había una empresa de trabajadores del norte y en esta zona comen ceviche de noche y venían buscando ese producto. Su local se encuentra ubicado en Av. Alameda Mz. C 5 Lote 5 (Anexo K), en el distrito del Callao, es la casa familiar de sus padres. Su padre heredó este ambiente antes alquilado al ver su progreso, además de darle ese espacio para que surja como empresa, y le ayudó construyendo las primeras mesas para su emprendimiento. En sus inicios tuvo mucho apoyo de las personas e incluso muchos artistas conocidos como Lucía de la Cruz, los cuales asistían al local a cantar e incluso tuvo el apoyo de cerveza Brahma, los que pudieron amoblar mejor su local. Así es como poco a poco el restaurante fue fidelizando a sus clientes.

Cabe mencionar que el restaurante también se caracteriza en comparación a otros restaurantes aledaños a la zona, con la venta de comida marina hasta la noche, cabe resaltar que esta curiosa atención fue adoptada por los demás negocios al observar que cevichería Mary's lo hacía, conformando así un gran diferenciador del restaurante por ser el pionero. Su horario de atención es de 5 pm hasta la medianoche en su mayoría de días, y solo los días domingo comienza a atender a partir de la 1 pm, no trabaja los miércoles y cuenta con un aforo de 50 personas como máximo.

3.1. Actores

Para iniciar con la descripción de este proceso, se encuentran los proveedores de pescado pertenecientes a los terminales pesqueros del Callao. Iniciando con sus labores a tempranas horas del día, aproximadamente a las 3:30 - 4 am. Luego, se dirigen al puesto donde venden los productos para comenzar con la venta y la distribución de pescado. A partir de ello, en contacto con los proveedores, en este caso para los productos marinos, la señora María cuenta con 4 proveedores para 1 para filetes, 1 para solo para pescado entero, 1 para mariscos y calamar y 1 pescado y pota. También, cuenta con 1 proveedor de cerveza.

Además, en contacto con los 2 proveedores de verdura y 1 proveedor de abarrotes. Todos estos pedidos, los recibe la dueña en su local, ya que muchos son sus proveedores de confianza y los contacta por teléfono para sus requerimientos. Los pedidos llegan aproximadamente a las 5 am al local. Como siguiente actor, se encuentra el área de cocina a cargo de 3 personas, la dueña, su esposo y su ayudante, que es su sobrina. Además, los hijos de la dueña cuando se necesita apoyo también participan en el área de cocina. Para la recepción y distribución de sus platillos en el local o recojo en el local, se encarga la mesera. Cabe mencionar que el local no cuenta con delivery.

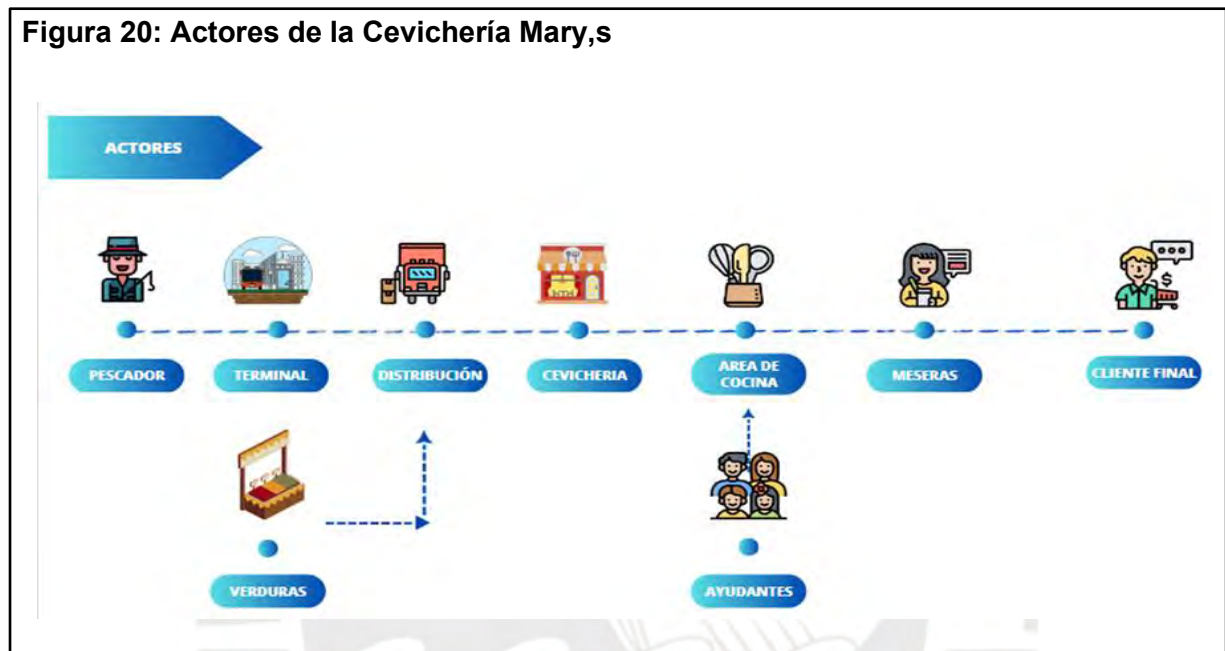
En relación, como ya se mencionó, fuera de la dueña y su esposo, tiene una ayudante de cocina y una mesera, el problema recae en la desobediencia de indicaciones o falta de interés por seguirlos. La señora María menciona que ha ocurrido que los trabajadores no han tenido cuidado en la inspección de los insumos al recibirla, no acatan con seriedad la importancia de revisar los productos que se almacenarán, esto ha causado retrasos y pérdidas para la cevichería. Al existir las fallas en la revisión o retrasos en hacerla, causa un retraso en la cadena de suministros ya que ella debe de reclamar al proveedor. Cabe resaltar que usualmente si no se hace un reclamo a tiempo, no puede acceder a algún tipo de cambio o devolución de dinero, donde solo su solución por parte del proveedor es solo el ofrecimiento de descuentos u ofertas al realizar otras compras. La propietaria menciona que, al ser tan estricta con la frescura de sus insumos, les ha enseñado a sus empleados que no mezclen productos con diferente hora de congelamiento o que se han picado en diferentes momentos; pero ha ocurrido que sus colaboradores han hecho caso omiso a estas indicaciones lo que ha hecho que al combinarse un plato.

Luego, en el área de cocina existe una falta de indumentaria adecuada con relación a los uniformes para cocina. La indumentaria para cocina como gorros o mallas para el cabello, delantales y guantes entre otros, protegen al personal de posibles accidentes o lesiones. Además, el uso de gorros y mallas para sujetar el cabello ayuda a prevenir la contaminación de los alimentos. En esta área no se siguen las órdenes y recomendaciones de la dueña en el empleo de productos. Mencionó que sus platos son con productos totalmente frescos, es decir si ella necesita elaborar un ceviche todos los ingredientes son cortados y preparados en el instante, no combina productos ya cortados o preparados con productos frescos, ya que considera le cambia el sabor a su platillo. En ocasiones, sus ayudantes no acatan estos consejos, lo que causa el desecho de todo el plato. La dueña aclaró que prefiere botar un producto o ingrediente que ya se cortó o preparo y no se usó a volverlo emplear en una nueva orden.

Por otro lado, existe una carencia de un actor importante que se encargue del delivery de productos. Como factor que actualmente genera ingresos y aumenta el consumo de clientes, es el delivery o entrega a domicilio. La cevichería por el momento no cuenta con

personal encargado del despacho a domicilio de sus productos, solo cuenta con recojo en tienda. Se recomienda iniciar con el delivery, ya que, al ofrecer este servicio, se permite la ampliación de la base de clientes, lo que generará que se aumente el volumen de ventas. Esto es importante porque las personas no pueden o no desean acudir al restaurante, pero disfrutan de sus platos preferidos y, al existir, lo podrán realizar desde la comodidad de sus hogares.

Para un mejor entendimiento de los actores se realizó el siguiente esquema visual:



3.1.1. Proveedores

Para la cevichería Mary's, iniciando con sus proveedores estos no son totalmente confiables o eficientes, ya que por temas de costos ofrecen productos que no se encuentran en un estado de frescura o que cumplan con los estándares que se propone la dueña y que es reflejado incluso en su logo, "Todo al instante". Cuando ocurren problemas en los que es necesario devolver el pedido ocurren muchos inconvenientes como que no pueda devolver el pedido por un pedido nuevo o el dinero de vuelta. Cuando sus proveedores de mariscos y pescados incumplen con la calidad de pedido esperado, muchas veces no puede que ella pueda devolverlo y que le den uno nuevo, si no le ofrecen alternativas como descuentos en otros productos. Esto ocasiona que se retrase toda su cadena de suministros, se tiene que comunicarse con otro proveedor o directamente ir a comprar al terminal lo cual genera demoras.

3.2. Elementos

3.2.1. Producto

La cevichería Mary 's, no cuenta con una ficha técnica de su producto principal el ceviche. Por ello, se elaboró una ficha técnica con información base sobre la elaboración del ceviche en el restaurante.

Tabla 10: Ficha técnica del ceviche de Mary´s.

Nombre del Plato: CEVICHE		Tipo de Plato: PESCADOS Y MARISCOS		
Descripción:				
El ceviche es un plato de pescado o marisco crudo, cortado en pequeños trozos y marinado en jugo de limón, cebolla picada, sal, pimienta y cilantro. Acompañado de camote, choclo desgranado y lechuga. También como opcional incluye cancha serrana o chifles.				
Valor nutricional:				
El pescado es una gran fuente de vitaminas A y D, aminoácidos, y minerales como el yodo, zinc, selenio, fósforo; y ácidos grasos como omega-3 entre otros. Asimismo, el camote es fuente de carbohidratos y el choclo es fuente de fibra saludable.				
Preparación	Materia Prima	Unidad	Cantidad	Valor
Pescado: *Filetear *Cortar en trozos *Marinar con limón y sal, pimienta, ajo y culantro, ají. Cebolla: *Picar en tiras largas delgadas *Remojar en agua Camote: *Lavar *Sancochar hasta cocina Choclo: *Lavar *Sancochar hasta cocción *Desgranar Lechuga: *Lavar *Deshojar para decoración	Pescado (Merluza, Perico Espada o Bonito)	Gramos	300	S/.5.00
	Verduras:			
	Limón	Unidad	50	S/.1.00
	Cebolla	Gramos	80	S/.0.60
	Camote	Gramos	200	S/.0.50
	Choclo	Gramos	150	S/.0.10
	Ajo	Diente	1	S/.0.10
	Ají Limo	Gramos	15	S/.0.15
	Cancha serrana	Gramos	30	S/.0.50
	Condimentos:			
Sal	Gramos	1.5	S/.0.05	
Pimienta	Gramos	2	S/.0.02	
Culantro	Gramos	1	S/.0.08	
			Productos	S/.8.10
			IGV	S/.1.18
			Total	S/.9.28

En la descripción de la elaboración del ceviche en el caso de cevichería Mary's, es esencial mencionar los ingredientes empleados, los cuales son los siguientes: Los pescados que emplea son la merluza, el perico, el bonito o espada; limón, cebolla, camote, choclo, ajo, ají limo, rocoto y cancha. Y como parte de los condimentos se encuentra la sal, la pimienta y el culantro. La cantidad de insumos varía de acuerdo con el costo del pedido en este caso para una porción personal se estimó el uso de 300 gramos de pescados, 50 miligramos de zumo de limón, 80 gramos de cebolla, 200 gramos de camote, 150 gramos de choclo, 1 diente de ajo, 15 gramos de rocoto, 15 gramos de ají limo y 30 gramos de cancha serrana. Y en los condimentos utiliza sal, 1.5 gramos; pimienta, 2 gramos; culantro, 1 gramo.

Actualmente, en el caso del producto de la cevichería Mary's, la dueña comentó que anteriormente tuvo problemas por la sal que contenía el pescado, ya que sus anteriores proveedores para que el pescado se conserve mejor y usarán una menor cantidad de hielo, le echaban sal. Lo que ocasiona que los pescados lleguen con un alto sabor a sal.

3.2.2. Dinero

La cevichería Mary's inició del año 2003, en los cuales ha tenido un crecimiento rápido por buena aceptación y acogida de su público, cambiando de local, pero con sus clientes ya fidelizados debido a la alta calidad de sus productos, confianza y su portafolio con variedad de producto (Anexo K). El costo de los tipos de ceviches en cevichería Mary's, tiene un costo que se encuentra entre los 12 a 22 soles, encontrándose como costo estimado de 25 soles por ticket promedio de consumidor.

La cevichería Mary's, tiene como promedio de lunes a sábados comprar un promedio de 6 kilos (solo filetes), menos que los domingos compra 8 kilos. Asimismo, de acuerdo con sus ventas, su facturación diaria, semanal y mensual es la siguiente:

Tabla 11: Facturación por frecuencia de ventas de cevichería Mary's.

FACTURACIÓN	FRECUENCIA
Entre S/.100.00 a S/.150.00	Diaria
Entre S/.500.00 a S/.1000.00	Semanal
Entre S/.10,000.00 a S/.15,000.00	Mensual

3.2.3. Información

En la cevichería Mary's, tiene como misión "Ser una cevichería de calidad y con un buen trato a su clientela", es así como este negocio familiar busca la mejor calidad de su producto, ya que se cuenta con el conocimiento en pescados y mariscos. Como el papá de la dueña en su juventud era pescador y le enseñó a elegir los pescados.

Asimismo, el flujo de información con sus proveedores de pescados y verduras es muy positiva ya que existen lazos de confianza y por el tiempo de funcionamiento, conocimiento de los requerimientos de la dueña.

Por otro lado, los canales de información de la cevichería para comercializar y anunciar sus platos están en la red social Facebook (Anexo K) y WhatsApp, a cargo de la dueña, pero esta red está desactualizada, ya que desde 2021 no se publican sobre los platos u ofertas de la cevichería.

Además, en ocasiones ha trabajado con proveedores que no informan o estiman mal su capacidad de producción, optando por la solución de ofrecer otros productos que sí tengan en stock o darle descuento en otras cosas. Todo esto ocasiona que la dueña tenga que buscar otros proveedores por urgencia. También, la frescura es muy importante, por lo que ha enseñado varias veces a sus trabajadores a revisar bien el producto que los proveedores le entregan, lo que ha causado inconvenientes y pérdidas. Por lo que optó, debido a las malas experiencias con la delegación en esta actividad, a hacerlo solamente ella, más algunas veces por necesidad en insumos para el restaurante, delega la actividad de recepción con temor a que ocurran los inconvenientes ya mencionados.

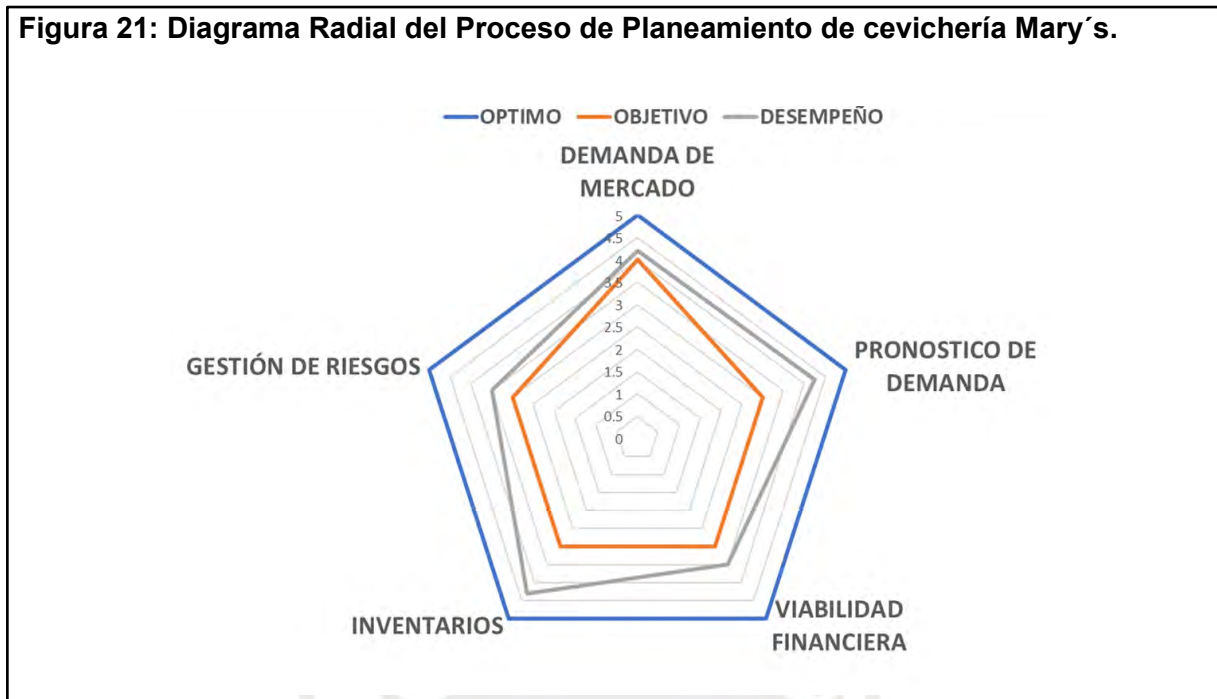
Asimismo, se necesita manejar sus redes sociales para el contacto con mayor clientela, ya que la mayoría de las personas interactúan con redes sociales como Facebook, Instagram, entre otros.

3.3. Procesos

3.3.1. Proceso de Planeamiento

En el proceso de planeamiento se encarga la dueña y su esposo, debido a que este es un restaurante con concepto familiar, en la cual ambos estiman su demanda de acuerdo a los días, ya que los días domingos son aquellos que tienen más demanda en comparación a los otros días. Su pronóstico de demanda lo estima por la experiencia que mantiene, por lo que momentáneamente no utiliza alguna herramienta o técnica que le promedie su demanda con facilidad. Por otro lado, tiene conocimiento de sus proveedores, 4 personas como se mencionó anteriormente en el terminal pesquero del Callao, ya que cada proveedor es para un insumo diferente y sus proveedores de verduras, cuenta con 2 proveedores de verduras y 1 proveedor de abarrotes.

Figura 21: Diagrama Radial del Proceso de Planeamiento de cevichería Mary's.



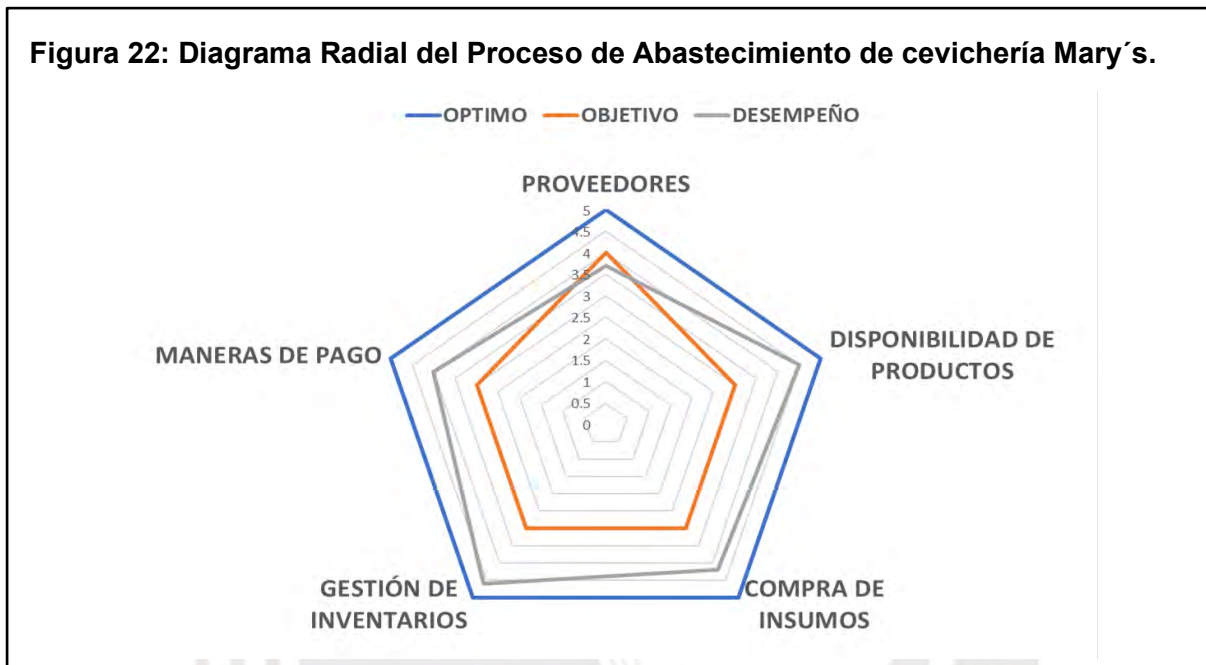
Para la cevichería Mary's, en su proceso de planeamiento su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. En el caso de esta cevichería, las variables que no logran llegar al puntaje objetivo son la gestión de riesgos y viabilidad financiera. En este caso como en los dos anteriores, las amenazas naturales y la vulnerabilidad afecta a la cevichería por factores externos a ella. Además, en el caso de esta cevichería tiene ingresos menores a los esperados por lo que su planeamiento e inversión suele ser ajustada.

Para la cevichería Mary 's, en el proceso de planeamiento es importante mencionar que la localización en la que se encuentra no es la adecuada por temas de seguridad. Tal como se mencionó, han existido casos aledaños al restaurante en donde los dueños mejoran su infraestructura y ocurren estos sucesos que ponen en riesgo sus vidas.

3.3.2. Proceso de Abastecimiento

Para el proceso de abastecimiento, se sabe que el domingo compra más kilos de filetes de pescado por la alta demanda. Para esto, la dueña cuenta con dos opciones para el abastecimiento de productos: el envío de delivery de los productos que necesita en su local, ya que es lo que está acostumbrada a realizar o en caso de una emergencia o falta de producto dirigirse al terminal pesquero para realizar la compra o como menciono al supermercado Metro, que se encuentra cerca de su negocio. Para la recepción de sus productos, dependiendo la disponibilidad de la dueña, lo puede recibir ella o algún empleado que se encuentre en el restaurante.

Luego de la adquisición, el restaurante cuenta con refrigeradora para almacenar los insumos. Cabe mencionar que los insumos comprados son solo para el mismo día y que las compras las realiza a diario. Además, la señora mencionó que respetan los tiempos de veda, los principales pescados que compra es la merluza, el bonito, perico o espalda, y cuando se encuentran en temporada de veda, no ofrece los platillos o cambia de pescado para satisfacer la demanda.



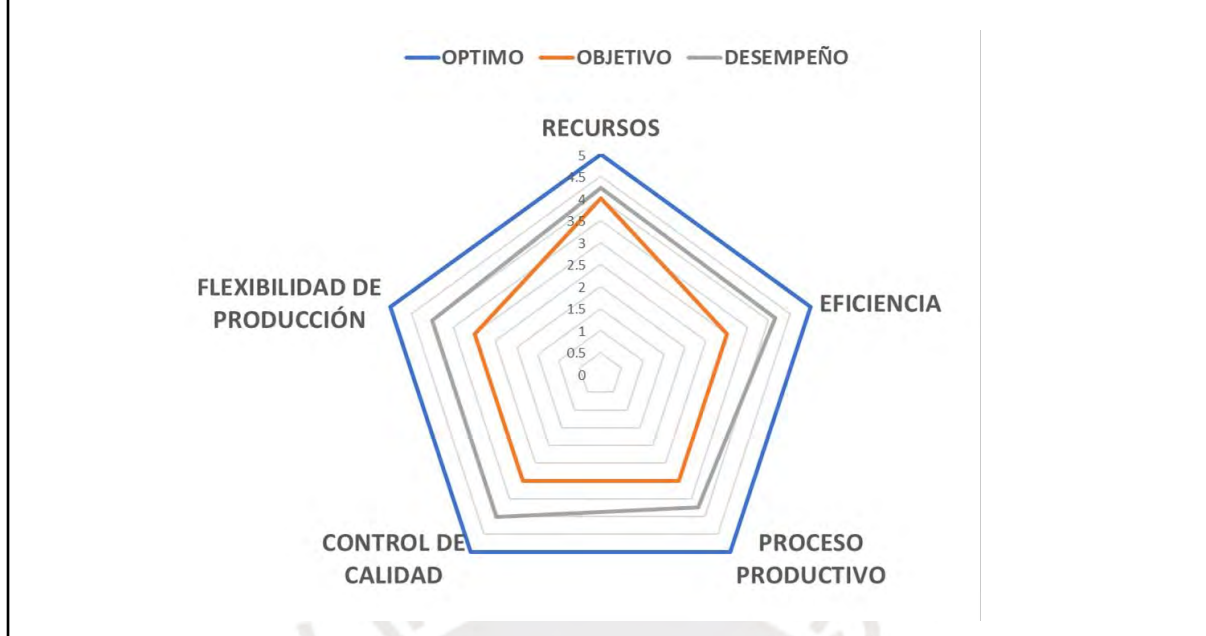
Con relación al diagrama radial de abastecimiento para la cevichería Mary's su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. Su punto más débil es la variable proveedores, ya que ha tenido inconvenientes con los productos solicitados, la falta de oferta y de capacidad por lo que no llegan a cumplir en ocasiones con los solicitado.

Luego, en el proceso de abastecimiento existen problemas por sus proveedores, con fallas en los productos y por el desconocimiento de la capacidad de producción de ellos. También, por las fallas en la revisión de los productos al ser entregados.

3.3.3. *Proceso de Producción*

Para el proceso de producción, en el caso de esta cevichería la dueña conforma este proceso acompañado de su esposo que es el encargado del área caliente para la preparación de frituras y su sobrina, a la cual se le enseñó la receta del ceviche, en conjunto con la dueña se encargan de la preparación del ceviche y de otras guarniciones. Asimismo, sus hijos de la dueña cuando es necesario también participan en la producción de los platos, ya que también se le ha enseñado la correcta preparación para que tengan el mismo sabor.

Figura 23: Diagrama Radial del Proceso de Producción de cevichería Mary's.



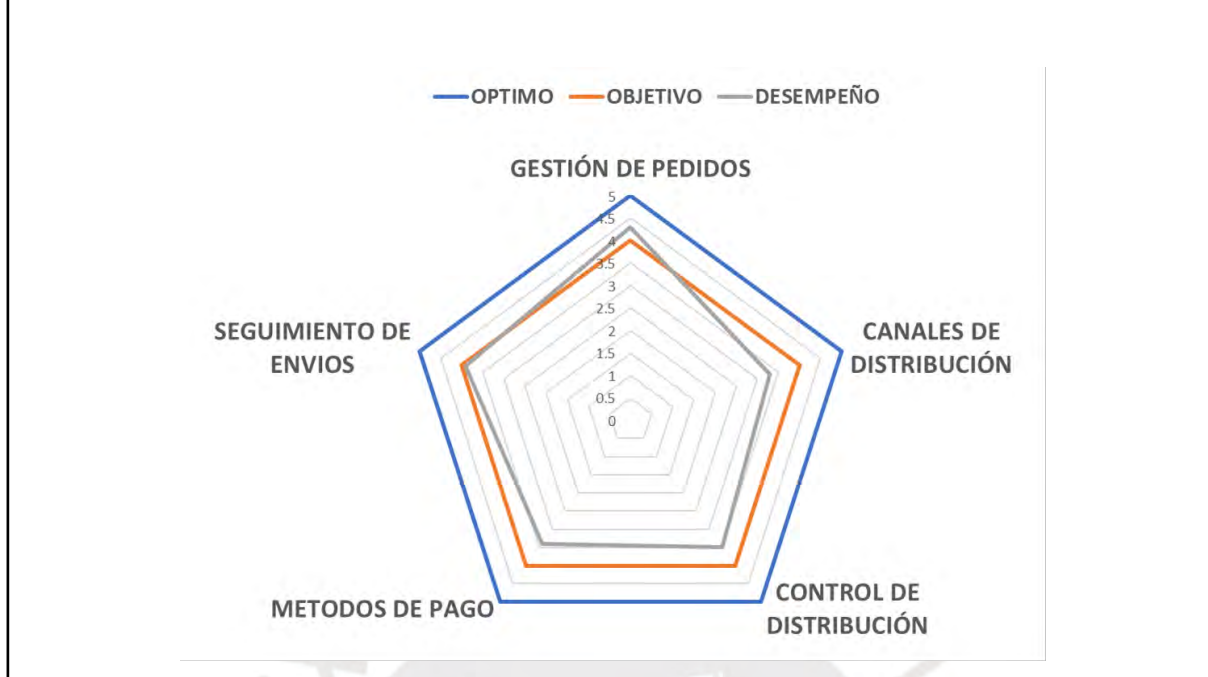
Con relación al diagrama radial de producción de la cevichería Mary's, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. En este caso, la variable de proceso productivo no alcanza el puntaje objetivo, ya que el personal de la cocina aun comenta fallas según las especificaciones de la dueña durante el proceso. Asimismo, no se cuenta con los implementos necesarios de salubridad.

Por consiguiente, en la producción no se atacan órdenes de la dueña y esto ocasiona pérdidas de productos. Asimismo, no se cuenta con la indumentaria y presentación correcta de los actores del área de producción.

3.4. Proceso de Distribución

Para el proceso de distribución, se encuentra encargada la mesera la cual distribuye los platos a los clientes. Con relación al tiempo de espera, tiene promedio de 5 a 15 minutos, esto en relación con el plato que desee el cliente. Respetando el orden de llegada para evitar algún tipo de incomodidad. Asimismo, solo se cuenta con recojo del pedido en el restaurante, por el momento la cevichería no cuenta con delivery a domicilio.

Figura 24: Diagrama Radial del Proceso de Distribución de cevichería Mary´s.



En el caso del diagrama radial de distribución de Mary´s, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4. En este caso, la cevichería Mary´s no cuenta con delivery directo ni delivery indirecto (aplicación), lo que les limita el alcance a más clientes debido a que en la actualidad gran porcentaje de clientes prefiere que el producto llegue a su domicilio en lugar de apersonarse al restaurante. Asimismo, dentro de sus métodos de pago, la cevichería no cuenta con POS, para realizar pagos mediante tarjetas de crédito.

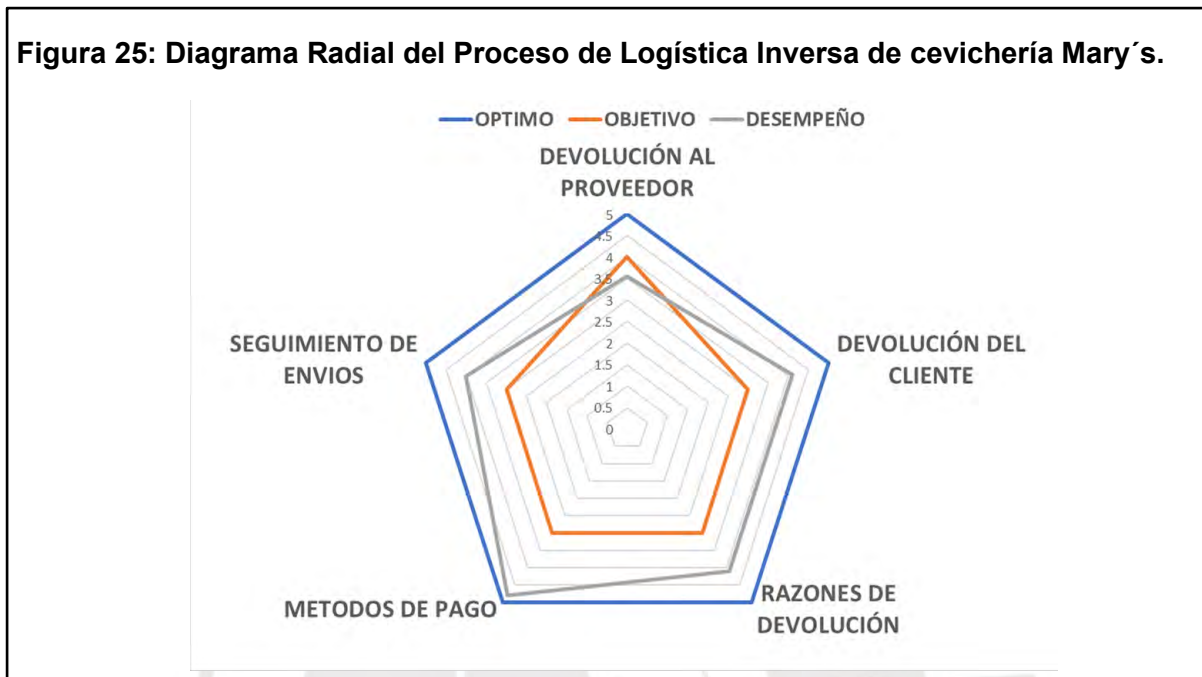
Por otro lado, como se mencionó, no se cuenta con delivery lo que ocasiona que no se pueda ampliar la base de clientes, ya que en la actualidad un gran número de personas prefieren hacer sus pedidos y comerlos en sus casas.

3.4.1. Proceso de Logística Inversa

Para concluir, el proceso de logística inversa, en el caso de devoluciones de su empresa a sus proveedores, la dueña contacta a sus proveedores para que puedan recoger el producto y cambiarlo, sin costo adicional. Comentó que, en caso de demora en el reclamo, los proveedores no devuelven el dinero ni ofrecen otro producto por lo que cuando ingrese el pedido al local se debe revisar inmediatamente. En casos de devolución y demora, solo los proveedores ofrecen ofertas para la compra de nuevo producto. En este caso, el reclamo se hace al momento, se hace la devolución o se desecha el producto y el proveedor se encarga de enviar nuevamente el producto.

Con relación a las devoluciones de clientes al restaurante, la dueña es la encargada de atender la devolución. Cuando ocurre algún tipo de inconveniente, trata de solucionarlo

reemplazando el pedido del cliente con uno nuevo. Para la empresa es importante mantener a sus clientes conformes y satisfechos con sus productos. Asimismo, antes de retirarse el comensal comienza una conversación con el cliente si es que deja comida en su plato para recibir opiniones y/o sugerencias sobre sus productos.



Con relación al diagrama radial de logística inversa de la cevichería Mary's, su nivel óptimo era obtener el puntaje de 5 y su objetivo era 4 para la variable de devolución al proveedor mientras que para las variables restantes era 3. En este caso, la variable que no alcanza el puntaje objetivo es devolución al proveedor, ya que los proveedores no siempre envían productos de calidad y con las especificaciones indicadas, por lo que la dueña o sus trabajadores deben revisar los productos antes de recibirlos, ya que el proveedor tras un tiempo no acepta devoluciones ni envía un nuevo producto. En casos como el comentado, el proveedor solo ofrece ofertas y descuentos en su nueva compra, ocasionando una pérdida económica y desconfianza en el cliente (dueña de la cevichería).

Por último, el proceso de logística inversa, no existen políticas justas en sus devoluciones de productos hacia los proveedores, lo que ocasiona pérdida de dinero en la cevichería, ya que es injusto que los proveedores no cubran los productos que envían dañados.

4. Comparativa de las cevicherías elegidas

En resumen, en este capítulo se pretende presentar y contextualizar a los tres casos de estudio seleccionados. Observando el descenso y crecimiento de las empresas gastronómicas y las maneras en las que han ido mejorando sus procesos, ya que estaban en

un entorno evolutivo por la coyuntura actual del país. Asimismo, se describe la situación actual de los procesos de la cadena de suministros de los restaurantes en conjunto y de manera específica la situación actual de las cevicherías elegidas.

Tabla 12: Comparativa de las cevicherías elegidas.

PROCESOS	TACU MAR	FORTUNO	MARY'S
PLANEAMIENTO	Se encarga el dueño. Cuenta con la herramienta Excel para el pronóstico de su demanda diaria.	Se encarga el dueño. No cuenta con herramientas para el pronóstico de su demanda. Solamente, por medio de los vouchers de consumo estima su demanda diaria.	Se encarga la dueña; sin embargo, si ella no puede cumplir con este rol, se lo delega momentáneamente a otra persona. No cuenta con herramientas ni estrategias para el pronóstico de su demanda. Realiza la estimación por experiencia en ventas.
ABASTECIMIENTO	Cuenta con 4 proveedores de pescado y se dirige a los mercados para abastecerse de verdura. El encargado del pedido y recepción es el dueño.	Cuenta con 4 proveedores de pescado y 2 proveedores de verduras. El encargado del pedido y recepción es el dueño.	Cuenta con 4 proveedores para cada tipo de pescado y 2 proveedores de verduras. La encargada del pedido y recepción es la dueña.
PRODUCCIÓN	Tiene un almacén donde hay dos personas encargadas de parte de la producción. Luego, se dirige al restaurante para la preparación de los platos de comida, donde cuenta con más de 6 personas en el área de cocina. Además, el dueño interviene en la preparación y presentación de los platos.	Tiene un asistente de cocina, que acompaña para preparar los platos de comida. Los fines de semana cuenta con un empleado más, el chef, debido a la alta demanda de estos días.	Cuenta con otro chef, su esposo, encargado del área de cocina caliente y una ayudante de cocina. Asimismo, la dueña también se encarga de preparar los platos fríos; y su ayudante puede realizar este rol.
DISTRIBUCIÓN	Cuenta con reparto en el restaurante, del cual se encarga las meseras. También, cuenta con recojo en tienda. Además, de contar con motorizado. Por otro lado, se encuentra trabajando con la empresa de delivery Rappi.	Cuenta con reparto en el restaurante, del cual se encarga la mesera. También, cuenta con recojo en tienda. Además, de contar con motorizado. Por otro lado, por inconvenientes con Pedidos Ya, no cuenta con empresa de delivery.	Solo cuenta con reparto en restaurante a cargo de una mesera y recojo en local. No cuenta con ningún tipo de delivery a domicilio.

Tabla 12: Comparativa de las cevicherías elegidas (Continuación).

<p>LOGÍSTICA INVERSA</p>	<p>De acuerdo con las devoluciones al proveedor, este se lleva a cabo devolviendo el producto o no realiza el pago. Por otro lado, si cuenta con devoluciones a clientes en caso de quejas sobre los productos ofrecidos.</p>	<p>Según las devoluciones al proveedor, se realiza devolviendo el producto y recibiendo nuevamente uno. Por otro lado, si cuenta con devoluciones a clientes en caso de quejas sobre los productos ofrecidos.</p>	<p>Por las devoluciones al proveedor, suele ser complicado porque los proveedores no suelen enviar otro producto en buen estado ni devolver el dinero. Solo le ofrecen descuentos y/o ofertas en algunos productos disponibles. Por otro lado, si cuenta con devoluciones a clientes en caso de quejas sobre los productos ofrecidos.</p>
---------------------------------	---	---	---

5. Planteamiento de oportunidades de mejora entre la situación inicial y los resultados del análisis bajo el modelo SCOR

Para Tacu Mar, se recomienda la mejora en la atención de las meseras en cuanto a la recepción de pedidos, ya que al demorarse en la entrega de órdenes para la cocina ocasiona molestias e insatisfacción en los clientes, así como retrasos en el área de preparación y flujo de clientes. Por eso se debe implementar un proceso claro para las meseras, con el funcionamiento de pedido informado, que consiste justo al terminar de tomar el pedido del cliente, se informa automáticamente en la cocina, así no habrá demoras en las entregas o pérdidas de pedidos. Asimismo, como capacitaciones semanales o mensuales sobre la importancia de la satisfacción del cliente, trabajo en equipo y sobre la distribución ordenada.

Y como opción a largo plazo, la implementación de una computadora para el registro de los pedidos con conexión a una pantalla en la cocina donde aparezca la orden con sus características respectivas y el orden de los pedidos. Además, se puede implementar un sistema inteligente que permita calcular en qué tiempo más o menos debería de comenzar a realizarse un pedido para que salgan todos de una misma mesa juntas. Por ejemplo, que el programa recomiende preparar primero una parihuela y que transcurridos 5 minutos desde que se comenzó a preparar se prepara el ceviche, así ambos pedidos estarían disponible al mismo tiempo y 100 % frescos para el cliente.

Para evitar paros en su producción, se puede adquirir un generador de energía, que se usará en casos de emergencia, para evitar el cierre de local por cortes de luz. Además, se recomienda que se use un acceso a gas natural para que no haya problemas con que las cocinas dejen de funcionar pese a que no haya luz.

Para Cevichería Fortuno, la delegación de actividades es importante para que todos los actores involucrados tengan responsabilidades en la realización de estas. Como en la delegación de compras, es importante que el dueño se mantenga en el local y que enseñe y encargue las compras como lo explico, cuando son de urgencia, a una persona encargada. Además, se recomienda el registro de sus ventas diarias en Excel, lo que le permitirá mejorar la estimación de demanda para un correcto planeamiento y abastecimiento de productos para satisfacer la demanda de sus clientes, como mejora a corto plazo.

Para Cevichería Mary 's, es importante iniciar desde que en el lugar donde se encuentra, ya han ocurrido incidentes con la seguridad para otros establecimientos como extorsiones cuando los locales progresan y mejoran su infraestructura. Tal como la dueña mencionó, no puede mejorar su local por miedo de poner en riesgo a su familia. Por ello, se recomienda cambiar de localidad o contar con sistemas de seguridad y vigilancia, para que mejore porque es un local reconocido y con afluencia de público ya fidelizado, para que ofrezca calidad en sus productos y comodidad, imagen y experiencia de sus comensales. También, se recomienda mejorar el asesoramiento y el control con sus empleados, debido a que estas fallas en la recepción y producción le ocasionan pérdidas en sus ingresos, ya que al no encontrarse en el nivel de frescura que la dueña ofrece, se tienen que desechar. Para ello, se recomienda iniciar capacitaciones para los procesos de recepción y producción de los pedidos a los colaboradores de la cevichería, ya que es esencial que se cumplan con los estándares de la cevichería. Por otro lado, con el tema de proveedores, se recomienda contactar nuevos proveedores confiables, que ofrezcan mejor calidad y costos, y sobre todo un proceso de logística correcto, porque en caso existan fallas propias de su venta, el proveedor las debe asumir cambiándole el producto. Asimismo, como parte de su control de demanda y como implementación a corto plazo, se recomienda llevar un control mediante vouchers de compra y con la herramienta Excel, debido que permitirá tener el conocimiento de sus ventas diarias, semanales y mensuales, para un correcto abastecimiento y control de la demanda.

CONCLUSIONES

La gestión de la cadena de suministro es esencial para el correcto funcionamiento de cualquier tipo de empresa, ya que mediante una eficiente gestión se garantiza la calidad de los ingredientes e insumos, la reducción de costos y el aumento en la satisfacción de los clientes.

En la investigación fue importante identificar la relevancia del modelo SCOR en la cadena de suministros en restaurantes, ya que fue elegido para el analizar de su funcionamiento y procesos en los restaurantes especializados en comida marina, debido a que se centra en cinco procesos clave como planificación, abastecimiento, producción, distribución y logística inversa; importantes para estas empresas porque optimizan y gestionan de manera eficiente su desarrollo, optimizan costos, reducen mermas, gestionan correctamente su inventario.

Para iniciar la investigación fue vital revelar la situación actual de la gestión de la cadena de suministros de las empresas especializadas en comida marina, encontrando fortalezas y debilidades en sus procesos, lo que permitió analizar la importancia de una gestión eficiente de la cadena de suministros. Es así como se decidió enfocarse en micro y pequeñas empresas del sector de comida marina, ya que permite descubrir mejores prácticas aplicables en los procesos y necesidades del sector con el fin de impulsar la competitividad en el mercado, aumento de calidad, satisfacción del cliente, generando crecimiento y éxito para este sector, ya que en Perú es mayoritario el número de empresas pertenecientes al sector MYPES.

A partir de ello, se eligió como caso de estudio, tres empresas especializadas en comida marina, las cuales son las siguientes: Cevichería Tacu Mar, Cevichería Fortuno y Cevichería Mary's. Cabe destacar que cada una de ellas, se encuentran en diferentes distritos de Lima Metropolitana, lo que enriquece a la investigación, debido a que permitió obtener una visión más amplia y representativa de lo estudiado.

Así, a partir de entrevistas, encuestas y observación participante y el empleo de teoría relevante enfocada en el modelo SCOR y la cadena de suministros, se identificaron oportunidades de mejora existentes para cada caso, dependiendo de las necesidades de cada restaurante. Estas mejoras planteadas serán beneficiosas para la optimización de costos, mejorar la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado. En estos tres casos de estudio, a pesar de que cada uno tiene un concepto distinto como empresa, sus procedimientos son similares, ya que inicia desde el contacto con el proveedor hasta la entrega del producto final (plato de comida).

En resumen, empleando el modelo SCOR para la cadena de suministros, proporcionar una metodología sólida y eficiente para analizar y abordar los desafíos y oportunidades

actuales de mejora, ya que funcionó como estructura de medición y análisis para los procesos ya mencionados. Esto permitió que estas organizaciones puedan identificar sus oportunidades y así puedan alcanzar mejores niveles de rendimiento, más integración y colaboración por parte de sus empleados y optimizar la delegación de área.



REFERENCIAS

- Acosta, M. (2020). Gestión de inventarios en la industria de restaurantes en Colombia. *Revista Científica de Administración, Economía y Negocios*, 1, 37-47.
- Acurio, G. (2016). *Peru: The Cookbook*. Londres, Reino Unido: Phaidon Press.
- Aguilar, C., Alvarez, D. (2022). *Análisis de los factores que influyen en la decisión del canal de compra de los consumidores de comida criolla en restaurantes de Lima Moderna* Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/21627>
- Aguilar, D., & Ramírez, L. (2019). Técnicas de previsión de la demanda de insumos: estudio de caso en una empresa de alimentos. *Revista Científica Agroecosistemas*, 7(1), 75-83.
- Alessandro. (2023). *Sistemas de pagos para restaurantes: una guía completa*. Restauración News. <https://restauracionnews.com/2023/10/sistemas-de-pagos-para-restaurantes/>
- Aliya, D. (2022). *The Failure Analysis Process: An Overview*. *J Fail. Anal. and Preven*, 22(1), 42–57. <https://doi.org/10.1007/s11668-021-01328-y>
- Anderson, D. L., Anderson, R. L., Britt, F. S., y Favre, D. J. (2014). Applying the SCOR Model in Supply Chain Management Practices. *Journal of Emerging Trends in Engineering and Applied Sciences*, 5(3), 144-152.
- Ángeles, J. & Diaz, A. (2018). *Propuesta de un proceso logístico aplicado a las Mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas de Lima Metropolitana para la mejora de la productividad y competitividad*. Repositorio Académico UPC [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://doi.org/10.19083/tesis/624463>
- Aponte, B., González, A., y González, A. (2013). Fases de la cadena de suministro de las empresas avícolas. *Revista venezolana de gerencia*, 18(64), 685-708.
- Arrascue, C. (2013). *Propuestas de mejora para aumentar el cumplimiento de pedidos usando el modelo Scór en una corporación*. Repositorio Académico UPC [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/273466/CArrascue.pdf>.
- Arellano, H. (2017) La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las Ciencias*, 3 (Extra 2), 72-83. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093282>
- Ávila, P. (2009). La Importancia de la Retroalimentación en los Procesos de Evaluación. <https://es.slideshare.net/slideshow/avila-retroalimentacion/57541317>
- Baldeos, L., Lioo, F. y Vellón, V. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio*, 43, 78-91. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1235>
- Balli, M.. (2009). La logística reversa o inversa, aporte al control de devoluciones y residuos en la gestión de la cadena de abastecimiento. <http://www.legiscomex.Com/BancoMedios/Archivos/la>.
- Ballou, R. (2017). *Business logistics management: Planning, organizing, and controlling the supply chain*. Pearson.
- Baquero, G. (2020). *Gestión en la Cadena de Suministros*. <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/6796/2%20GESTION%20E%20LA%20CADENA%20DE%20SUMINISTRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Beamon, B. (1998). Supply chain design and analysis: Models and methods. *International Journal of Production Economics*, 55(2), 281-294. [Supply Chain Design and Analysis: \(aut.ac.ir\)](#)
- Bendito, V. (2021). *SCOR MODEL y su aplicación en diferentes industrias*. Universidad de Valladolid, Repositorio Documental. [Tesis de maestría, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/48790>
- Biancolino, C., Cannella, S., y Perotti, S. (2020). *The SCOR Model for Supply Chain Management: A Systematic Literature Review*. (pp. 195-208). Springer.
- Blanco at. el. (2020), *Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa Agroindustrias del Cauca S.A.* <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/35702/rablancaq.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blogs Udimá (2024). La flexibilidad de la producción: sistemas flexibles de fabricación y de gestión de inventarios, <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-5-el-sistema-de-produccion-de-la-empresa/4-la-flexibilidad-de-la-produccion-sistemas-flexibles-de-fabricacion-y-de-gestion-de-inventarios/>
- Bowersox, D., Closs, D. y Cooper, M. (2019). *Logística Empresarial: El flujo de materiales y la cadena de suministro*. Cengage Learning.
- Cabeza, D. (2012). *Logística inversa en la gestión de la cadena de suministro*. Marge books
- Cabezón, S. (2014). *Control de Calidad en la Producción Industrial*. Universidad de Valladolid, Repositorio Documental. [Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/13153/TFG-I-174.pdf;jsessionid=448AAF24837430>
- Cáceres, C., & Rojas, A. (2019). Relaciones proveedor-cliente en empresas de alimentos y bebidas: Un análisis bibliométrico. *Revista Científica de Administración*, 27(2), 157-170.
- Cáceres, M., & Cabrera, M. (2019). Análisis de la gestión de la cadena de suministros de los restaurantes de Lima Metropolitana. *Perspectiva empresarial*, 13(2), 23-38.
- Cáceres, O. y Ticona, L. (2021). Efecto de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento de la economía del Perú, 2020. *Economía y Negocios*, 3(2), 39-46.
- Calderón, J & Lario, F. (2005). *Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro*. <http://xem.mex.tl/images/31616/modeloscor.pdf>
- Camacho, H., Gómez, K. y Monroy, C. (2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. [PDF] [Importancia De La Cadena De Suministros En Las Organizaciones \(Importance Of Supply Chain In Organizations\) | Semantic Scholar](https://blueridgeglobal.com/es/blog/6-statistics-that-prove-supply-chain-visibility-matters/ar)<https://blueridgeglobal.com/es/blog/6-statistics-that-prove-supply-chain-visibility-matters/ar>
- Cánepa, G., Hernández, M., Biffi, V. y Zuleta, M. (2011). *Cocina e identidad: La culinaria peruana como patrimonio cultural inmaterial*. Ministerio de Cultura. <https://repositorio.cultura.gob.pe/bitstream/handle/CULTURA/681/COCINA%20E%20IDENTIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cárdenas, A. & Torres, D. (2019). Análisis de la merma en la producción de alimentos en restaurantes de la ciudad de Piura, Perú. *Revista Científica Agroecosistemas*, 7(1), 33-39.
- Carter, H. (2020). *6 estadísticas que demuestran que la visibilidad de la cadena de suministro es importante*. Blue Ridge Global. <https://blueridgeglobal.com/es/blog/6-statistics-that-prove-supply-chain-visibility-matters/>

- Carter, R. & Rogers, S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution y Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- Castro, S., Suárez, M. y Baena, E. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 3(23), 61-66.
- Centro nacional de estimación, prevención y reducción de riesgo de desastres (CENEPRED) (2016). *Guía para la elaboración del Plan de Gestión de Riesgo de Desastres*. <https://portal.indeci.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/fil20160516082630.pdf>
- Centofur (2023). *La gastronomía peruana en el mundo*. <https://www.cenfotur.edu.pe/2023/boletin-1-2023/la-gastronomia-peruana-en-el-mundo/>
- Chang, H., Feng, R., y Chen, Y. (2016). Product contamination risks and preventive practices in food service establishments. *Food Control*, 60, 174-183.
- Chen, J., y Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- Chen, J., Paulraj, A. y Lado, A. (2014). Strategic purchasing, supply management practices, and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 32(6), 343-355. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>
- Chen, C., Yeh, S., y Lee, C. (2016). Customer complaining behavior and service recovery in the food and beverage industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 19(4), 289-308.
- Chen, L., Jiang, F., y Qi, Y. (2018). An Integrated SCOR Model and Evidential Reasoning-Based Decision-Making Method for Supply Chain Performance Evaluation. *Complexity*, 2018, 1-16. doi: 10.1155/2018/3715183
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro Quinta edición*. Pearson educación. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24567w/Sunil_Chopral.pdf
- Christopher, M. (2016). *Logistics and Supply Chain Management (5th ed.)*. Financial Times Prentice Hall.
- Clima de Cambios (2020). *Vedas: el respiro para la reproducción de las especies marinas*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://www.pucp.edu.pe/climadecambios/entrevistas/vedas-el-respiro-para-la-reproduccion-de-las-especies-marinas/>
- Coavas, F. (2011). El modelo Scor (Supply Chain Operations Reference Model) aplicado a la cadena de suministro de empresas del sector comercio: caso droguerías Mega Express. Universidad de Cartagena.
- Coavas, F. (2016). El modelo SCOR aplicado a la cadena de suministro de empresas del sector comercio: caso droguerías megaexpress. *Revista Científica de Administración, Economía y Negocios*, 5(9), 11-21. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1141/341-%20ENSAYO%20-%20EL%20MODELO%20SCOR%20APLICADO%20A%20LA%20CADENA%20DE%20SUMINISTRO%20DE%20EMPRESAS%20DEL%20SECTOR%20COMERCIO%20CASO%20DROGUER%C3%8DAS%20MEGAEXPRESS.pdf?sequence=1&isAllow&isAllow>

- Comex Perú. (2020). Las micro y pequeñas empresas en el Perú, Resultados en 2020. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>
- Cubas, S., y Solano, C. (2019). *El control interno del almacén y su incidencia en la rentabilidad de ventas del restaurante Tanuki, Miraflores*. Repositorio de la Universidad Privada del Norte [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21712/Cubas%20Fern%c3%a1ndez%2c%20Sonia%20MagalySolano%20%c3%81lvarez%2c%20Candida%20Ang%c3%a9lica.pdf?sequence=1&isAll%20owed=y>
- De Santiago, J. (2021). *Diseño e implementación de una cadena de suministro en PYMES del giro restaurantero en el área metropolitana de Monterrey*. Repositorio de Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica [Tesis de maestría, Universidad autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/21997/1/1080315240.pdf>
- Del Águila, W. y Mejia, R. (2019) *Plan de negocios para una cevichería en Barra*. [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e7aef28f-621c-4d9a-8fe2-371bf5611ed0/content>
- Del Carpio, L. & Vila, B. (2010). El mercado de productos pesqueros en la región metropolitana de Lima. *LIMA. INFOPECA*. <http://www.infopesca.org/node/286>
- Diario El Comercio (2023). *Chorrillos: 3 cebicherías imperdibles para disfrutar la comida marina de este balneario*. <https://elcomercio.pe/provecho/listas-y-rankings/cebicherias-en-chorrillos-3-restaurantes-imperdibles-para-probar-comida-marina-cevicherias-lima-sur-verano-2023-noticia/>
- Diario Gestión (2023). *Día del ceviche: ¿cuánto gastan los peruanos?* <https://gestion.pe/economia/empresas/dia-del-ceviche-cuanto-gastan-los-peruanos-en-pedir-este-plato-por-delivery-ceviche-cebicherias-de-lima-peru-noticia/?ref=gesr>
- Diario Perú21 (2023). *Día del ceviche: Seis consejos para implementar una cevichería con éxito*. <https://peru21.pe/cheka/seis-consejos-para-implementar-una-cevicheria-con-exito-ceviche-dia-del-ceviche-ceviche-peruano-comida-peruana-gastronomia-peruana-noticia/>
- Díaz, A. (2018). *La gastronomía peruana: historia, influencias y sabores*. Lima, Perú: Ediciones Altazor.
- Díaz, C. (2017). *Gestión de la Cadena de Abastecimiento*. <https://core.ac.uk/download/pdf/326426087.pdf>
- Díaz, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial. ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?. *Universidad & Empresa*, 7 (15), pp. 151-176. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214457007.pdf>
- Dornier, P., Ernst, R., Fender, M. y Kouvelis, P. (2008). *Global operations and logistics: text and cases*. John Wiley y Sons.
- Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión general*, 1, 55-78. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>
- Ellram, L. & Cooper, M. (1990), Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper - Third Party Relationship. *The International Journal of Logistics Management*, 1 (2), 1-10. <https://doi.org/10.1108/95740939080001276>
- Ellram, L., La Londe, B. & Weber, M. (2013). *Supply Chain Management: A Global Perspective*. Cengage Learning.

- El Peruano (2023). *Lanzan campaña para consumir ceviche de noche a mitad de precio*. <http://www.elperuano.pe/noticia/203418-lanzan-campana-para-consumir-ceviche-de-noche-a-mitad-de-precio>
- Fawcett, S. E., Ellram, L. M., y Ogden, J. A. (2015). *Supply chain management: From vision to implementation*. Pearson Education.
- Fernández, M. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y eficiencia*. Madrid.
- Fernie, J. & Sparks, L. (2018). *Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*. Kogan Page Ltd.
- Flores, J., Leiva, R., y Henríquez, P. (2018). Análisis de los costos de distribución y su impacto en la rentabilidad de una empresa del sector alimentario en Chile. *Revista Científica Visión de Futuro*, 22(1), 33-48.
- Gana Más (2016). *La Victoria organiza el Segundo Campeonato Nacional del Cebiche*. <https://revistaganamas.com.pe/la-victoria-organiza-el-segundo-campeonato-nacional-del-seviche/>
- Ganeshan, R., y Harrison, P. (2002). An Introduction to Supply Chain Management. *Department of Management Science and Information Systems*. <https://static1.squarespace.com/static/5b9e942a8f5130f854dbef81/t/5be89d3b21c67c13123b21bd/1541971264501/an-introduction-to-supply-chain-management.pdf>
- García, E., Sánchez, E., y Otero, L. (2019). Logística inversa en la industria agroalimentaria: el papel del proveedor en el proceso de devolución. *Revista científica Agroalimentaria*, 3(2), 5-16.
- García, I., Vidal, C, Álvarez, L., & Rivera, J. (2019). Estudio de la cadena de suministro de pescados y mariscos en restaurantes de la costa norte de Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(52), 151-167.
- García, J., Flores, G., y Taboada, J. (2017). Análisis de la gestión de inventarios en restaurantes de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación Académica*, 16, 1-12.
- Garrido, I., Espitia, A., y Ruiz, L. (2019). The importance of freshness in the quality of fish and seafood products. *Safety and Health Applications*, 103-125.
- Diario Gestión. (2014). Día del Cebiche: esta semana abren 8 restaurantes marinos en Perú. <https://gestion.pe/economia/dia-cebiche-semana-abren-8-restaurantes-marinos-peru-138327-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (2019). Cevicherías reducen compras diarias de pescados y mariscos por menores ventas tras derrame de petróleo. <https://gestion.pe/economia/cevicherias-reducen-compras-diarias-de-pescados-y-mariscos-por-menores-ventas-tras-derrame-de-petroleo-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2021). Peruanos prefieren aplicaciones móviles para pedir delivery. <https://gestion.pe/economia/peruanos-prefieren-aplicaciones-moviles-para-pedir-delivery-noticia/>
- Ghani, G. & Musmanno, R. (2017). *Reverse logistics: Quantitative models for closed-loop supply chains*. Springer.
- Gil, M. (2018). *Cadena de suministros: propuesta de un plan estratégico para la mejora continua de un proveedor de insumos y servicios en el sector agroindustrial*. Universidad Nacional de Colombia.
- Gil, M. (2018). *La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamiento*. Universidad de Oviedo.

- Giri, J., Hwan Kim, K., y Ryu, H. (2016). Enhancing supply chain performance in the restaurant industry: The role of supply chain integration and information sharing. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 30-41.
- Gómez, A., Herrera, A., y Gómez, L. (2019). Análisis de la gestión de calidad en la cadena de suministro de restaurantes. *Cuadernos de Administración*, 32(59), 171-183.
- Gómez, C., Estrada, D., Restrepo, P., Campo, W. y Pineda, L. (2018) Supply Chain, evolución desde la década de los 50's. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/18409/93237478.pdf;jsessionid=2D6FF6D6B9D5E143EB44A67EF1A95992.jvm1?sequence=1>
- Gómez, J., Aranda, D., y Fernández, M. (2019). Logística inversa y satisfacción del cliente: una revisión bibliográfica. *Ciencias Económicas*, 37(1), 45-58.
- Gonzales, A y Mesa (2004), La importancia del método en la selección de materiales. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4844925.pdf>
- González, E., Pérez, J., y Padilla, G. (2019). Análisis de las quejas y reclamos de los clientes en los restaurantes de Lima Metropolitana. *Revista Científica del Instituto de Investigación y Desarrollo "Ingeniería, Gestión e Innovación"*, 3(1), 7-15.
- González, F., Castillo, C., y Ochoa, A. (2013). Gestión del riesgo de desastres naturales en América Latina y el Caribe. *Revista Internacional de Desastres Naturales*.
- Gunasekaran, A., Patel, C., y McGaughey, R. E. (2018). A Framework for Supply Chain Integration: Modelling Supply Chain Operations. *International Journal of Production Economics*, 210, 1-13.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., y Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of marketing*, 69(4), 210-218.
- Guzmán, M.; Reyes, S. y Chan Yu, R. (2021). Control eficiente de inventarios. *RECIAMU*
- Hernández, A. y Torres, D. (2017). Análisis de la gestión de devoluciones de producto en el área logística de una empresa de consumo masivo. *Revista Científica de Administración, Economía y Negocios*, 5(9), 33-48.
- Herrera, L. (2020). *El COVID – 19: Las consecuencias en la economía peruana y mundial. Facultad de Derecho*. Usil Blogs. <https://blogs.usil.edu.pe/facultad-derecho/relaciones-internacionales/el-covid-19-las-consecuencias-en-la-economia-peruana-y-mundial>
- Huertas, R., García, P., y Peris M. (2021). Logistics management and sustainable performance in the food industry: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 287, 125173.
- Instituto Nacional de Estadística (INEI) (s/f). *Instituto Nacional de Estadística e Informatica. Gob.pe*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-se-incremento-en-425-en-enero-del-presente-ano-12177/>
- Instituto Nacional de Estadística (INEI). (2010). Metodología del índice de producción industrial. <https://www.inec.es/daco/daco43/metoipi10.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (INEI) (2020). *Negocios de restaurantes disminuyeron 93,78% en abril de 2020*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>
- Instituto Nacional de Estadística (INEI) (2021). Encuesta mensual del sector servicios (Informe Técnico). https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_5.pdf

- Instituto Nacional de Estadística (INEI) (2021). *Subsector restaurantes decreció 50,48% en febrero de 2021*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/subsector-restaurantes-decrecio-5048-en-febrero-de-2021-12852/>
- Instituto Nacional de Estadística (INEI) (2022). *Actividad de restaurantes creció 18,97% en julio del 2022*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-de-restaurantes-crecio-1897-en-julio-del-2022-13913/#:~:text=Durante%20julio%20de%202022%2C%20la,avance%20de%2038%2C63%25.>
- Instituto Nacional de Estadística (INEI) (2022). *Negocios de restaurantes se incrementó en 4,25% en enero del presente año*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-se-incremento-en-425-en-enero-del-presente-ano-12177/>
- Instituto Nacional de Estadística (INEI) (2021). *Subsector restaurantes disminuyó 21,17% en enero del presente año*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/subsector-restaurantes-disminuyo-2117-en-enero-del-presente-ano-12821/>
- Instituto Nacional de Estadística (INEI) (2022). *Variación de los Indicadores de costos de la Economía*. [10-informe-técnico-variación-de-costos-set-2022.pdf](https://inei.gob.pe/10-informe-técnico-variación-de-costos-set-2022.pdf) (inei.gob.pe)
- International Business Machines Corporation (IBM) (2018). *¿Qué es la gestión de inventarios?*. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/inventory-management>
- International Business Machines Corporation (IBM) (2021). *Ciclos Estacionales*. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-modeler/saas?topic=series-seasonal-cycles>
- IPSOS (2020). *El nuevo escenario de consumo en el Perú*. <https://www.ipsos.com/es-pe/el-nuevo-escenario-de-consumo-en-el-peru>
- IPSOS (2021). *Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2021>
- IPSOS (2020). *Resumen de algunas investigaciones de IPSOS Perú*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-10/resumen_de_algunas_investigaciones_de_ipsos_peru.pdf
- Izquierdo, L. (2017). *Historia de la gastronomía peruana*. Ediciones Copé.
- Jain, S. C., y Khan, I. A. (2016). Demand forecasting: A review of empirical literature. *Journal of Advances in Management Research*, 13(3), 267-279.
- Jiang, Y., Tian, Z., Yang, Y., Sun, W., y Shao, Z. (2021). Effects of payment methods on customer satisfaction and behavioral intention: A moderated mediation model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 1-9.
- Johnson, J. E., y Leenders, M. R. (2004). *Purchasing and Supply Management (13th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Kim, H. J., y Park, H. (2018). The impact of employees' empathy and service behavior on customer satisfaction in the Korean foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(7), 2713-2730.
- Kim, J., y Lee, J. (2020). Customer satisfaction with a service recovery: The roles of personalization and apology. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102412.
- Kim, M., y Kim, J. (2017). The Effect of Communication Satisfaction on Customers' Loyalty Intentions in the Foodservice Industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 20(3), 236-252.
- Kleab, K. (2017). *Important of Supply Chain Management*. <https://www.ijsrp.org/research-paper-0917/ijsrp-p6949.pdf>

- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. y Piercy, N. (2017). *Marketing: An introduction*. Pearson Education.
- Lambert, D. M., y Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial marketing management*, 29(1), 65-83.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., y Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20.
- Lee, S. Y., Kang, H. Y., y Lee, S. Y. (2011). Analysis of the impact of quality management on the return of distribution products in reverse logistics. *Journal of the Korean Society for Quality Management*, 39(1), 1-14.
- Ley N° 28015. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. 2003. Perú. <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- Ley N° 30296. Ley que Promueve la Reactivación de la Economía. 2014. Perú. <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/229403-30296>
- Li, C., Gao, X., Zhao, F., y Zuo, M. (2016). A seafood supply chain traceability system for supporting quality and safety control. *Procedia Computer Science*, 100, 1013-1019.
- Li, D. & Chang, K. (2019). A Review of Supply Chain Management Practice in Peruvian Cuisine Restaurants. *Journal of Supply Chain and Operations Management*, 17(1), 101-118.
- Li, Q., et al. (2019). Environmental impacts of food packaging: A life cycle assessment review. *Journal of Cleaner Production*, 226, 1004-1024.
- Li, Y. & Chang, X. (2019). Research on Demand Forecasting for Fresh Agricultural Products Based on Machine Learning and Big Data Analysis. *International Journal of Online Engineering*, 15(12), 50-57.
- Li, Y., Liu, M., y Liu, L. (2018). Research on the Reverse Logistics Model of Food E-commerce. *International Journal of u- and e- Service, Science and Technology*, 11(6), 83-94.
- Llanez, H. (2018). *Tendencias de mercados mundiales*. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1414/Tendencias%20de%20Mercados%20Mundiales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, J. (s/f). Incorporación de la Logística Inversa en la Cadena de Suministros y su influencia en la estructura organizativa de las empresas. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35383/1/00.JLP_INDICE.pdf
- Maldonado, C., León, J., Alvarado, A. y Zambrano, C. (2019). Logística inversa como estrategia empresarial para la sostenibilidad en el sector de alimentos en Colombia. *Revista Científica de Administración, Economía y Negocios*, 7(13), 129-144. A life cycle assessment review. *Journal of Cleaner Production*, 226, 1004-1024.
- Martínez, C. (2015). *La competencia empresarial y su aplicabilidad*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Martínez, J. (2010). *Gestión de la producción*. Editorial Síntesis.
- Martínez, R. (2017). *La cocina amazónica en el Perú*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Martínez, R. (2020). *Gastronomía peruana: Una mirada desde la tradición*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.

- McKinsey y Company (2022) *What is the supply chain?* .
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-supply-chain>
- Mentzer, T., DeWitt, W. & Keebler, S. (2008). *Supply Chain Management: Eradicating Operational and Organizational Silos*. Sage Publications.
- Mentzer, T., DeWitt, W., Keebler, S., Min, S., Nix, W., Smith, D., y Zacharia, G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Mezarina, V., Vera, S. y Torres, J.(2016). *Plan estratégico para la cadena de restaurantes WOK 2012 -2016*. Repositorio de Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico].
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1701/Veronica_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2019). *Estudio de Perfil y Características del Turista Internacional 2018*. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/Publicaciones/Estudio-de-Perfil-y-Caracteristicas-del-Turista-Internacional-2018.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2004). *Norma Internacional de Contabilidad 18: Ingresos ordinarios*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/NIC18_04.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Informe Técnico: Variación de costos - diciembre 2022*. ;
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4013350/Informe%20T%C3%A9cnico%20Variaci%C3%B3n%20de%20Precios%3A%20Diciembre%202022.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s/f). *Norma Internacional de Contabilidad 23: Costos por Intereses*. ;
https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/NIC23_04.pdf
- Ministerio de la Producción. (2016). *Ceviche: Manual de calidad*.
<https://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ceviche.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2021). *Informe de abastecimiento de mercados pesqueros en Lima de mayo de 2021*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2110016/Reporte%20de%20Abastecimientos%20mayo%202021.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2017). *Programa Nacional de Diversificación Productiva*.
<https://pndp.produce.gob.pe/#:~:text=Somos%20un%20programa%20adscrito%20al%20Viceministerio%20de%20MYPE,a%20la%20diversificaci%C3%B3n%20y%20sostenticaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20del%20Per%C3%BA>.
- Ministerio de la Producción. (2021). *Anuario estadístico pesquero y acuícola 2021*.
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1080-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2021>
- Ministerio de la Producción. (2021). *Reporte de abastecimientos mayo 2021*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2110016/Reporte%20de%20Abastecimientos%20mayo%202021.pdf>
- Ministerio de la Producción. (s.f.). *Vedas y tallas mínimas. Pescado para todos*.
<https://pescayconsumoresponsable.produce.gob.pe/vedas.html>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021). *Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2248797/guia_micro_pequena_empre

[sa.pdf?v=1634171555#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20micro%20y,bienes%20o%20prestaci%C3%B3n%20de%20servicios](#)

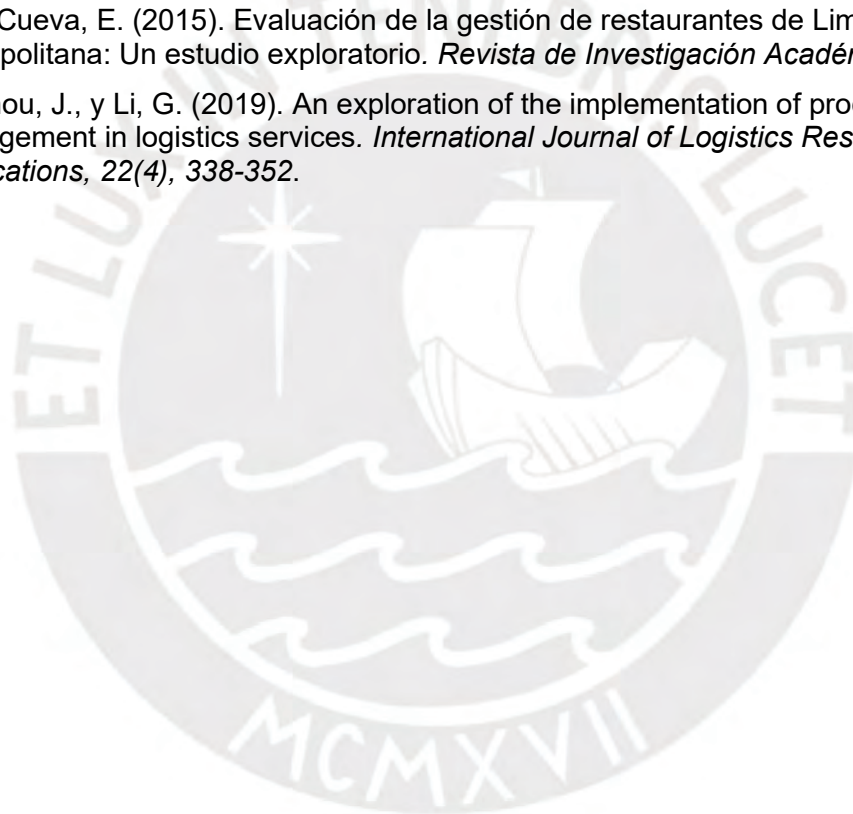
- Miranda, E., Villanueva, K., y García, A. (2016). Gestión de la calidad en restaurantes de comida peruana en Lima. *Revista Científica de Administración*, 12(24), 37-50.
- Mollenkopf, D., Russo, I., & Frankel, R. (2007). The returns management process in supply chain strategy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(7), 568–592. <https://doi.org/10.1108/09600030710776482>
- Molina, B. (2019). *Ventajas competitivas a través de la Integración de la Cadena de Suministro en las empresas de industrias de alimentos de Michoacán*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas [Tesis de doctorado, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo]. <https://www.fcga.umich.mx/doctorado/Descarga/Tesis/T8.pdf>
- Montoyo, A. & Marco, M. (2011). *Tema 4: Proceso de producción*. Universidad de Alicante. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19047/1/Tema_4_-_Proceso_de_produccion.pdf
- Mora, C. (2012). *Análisis del Sistema de Abastecimiento en las PYMES del Sector Hotelero en Hermosillo, Sonora*. <http://148.225.114.120/bitstream/20.500.12984/6598/1/moracastellanosconsuelom.pdf#page=23>
- Moraes, G. & Vilarinho, F. (2020). Inventory management: An analysis of the importance of efficient replenishment period management. *Journal of Applied Business Research*, 36(4), 25-33.
- Moreno, O. (2017). *Fundamentos de la producción*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326424395.pdf>
- Mula, J., Peidro, D., Díaz-Madroñero, M., y Vicens, E. (2010). SCOR Model Application: A Case Study in the Automotive Industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(5), 403-416.
- Murillo, D., Sansalvador, F., y Sánchez, A. (2019). Supply Chain Management: A Convolution-Evolutionary Study of Practices (Box Theory Approach). *Journal of Supply Chain Management Systems*, 8(2), 37-44.
- Navas, W. & Gamboa, P. (2019). El Servicio Post Venta. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1). <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/6>
- Nica, E., Pop, N. A., y Ștefan, N. C. (2017). Impact of the Automation in the Hospitality Industry. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 307-320.
- Nguyen, T. (2024). *Measuring Supply Chain Performance Using the SCOR*. Operations Research Forum, 5(37) <https://doi.org/10.1007/s43069-024-00314-y>
- Nugent, M., Quispe, J., Llave, A, y Morales, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146.
- Ocampo, P (2016), Orientación a la cadena de suministro y su relación con diferentes grupos de interés. Una revisión bibliográfica. *Revista de Tecnología Journal of Technology*, 15 (1), 117-128.
- Oceana Perú. (2016). Terminales pesqueros: ¿Cómo se distribuyen los productos marinos que llegan a Lima. <https://peru.oceana.org/blog/terminales-pesqueros-como-se-distribuyen-los-productos-marinos-que-llegan-lima/>

- Organización Internacional del Trabajo (2016). *Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf
- Pachas, R., y García, R. (2019). Diseño de un modelo de gestión de abastecimiento para la industria de restaurantes en Lima Metropolitana. *Revista Científica de Administración*, 9(1), 1-14.
- Pagell, M., y Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56.
- Palladino, J. (2016). *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson Educación.
- Paredes, A., y Paredes, L. (2021). Análisis de la cadena de abastecimiento en las cevicherías de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación Académica*, 18, 31-45.
- Peña, O. y Silva, R. (2016). *Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas*. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. <https://redalyc.org/pdf/993/99345727003.pdf>
- Pérez I., Cifuentes, M., Vásquez, C., y Ocampo, D. (2013). *Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de productos alimenticios*. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 227-236.
- Pérez, A., y Pérez, A. (2018). Evaluación de la gestión de compras en restaurantes peruanos. *Revista Científica de Administración*, 19(37), 107-118.
- Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76(4), 97-105.
- Poma, R., y Merino, J. (2018). La gestión de la calidad en restaurantes de comida típica peruana. [://revistas.upc.edu.pe/index.php/business/article/view/1046/1019](http://revistas.upc.edu.pe/index.php/business/article/view/1046/1019) <https://doi.org/10.15388/revistas.upc.edu.pe/index.php/business/article/view/1046/1019>
- Ponce, M y Pasco, M (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ponce, M., y Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión (2da Edición)*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Ponce, R. (2019). Modelo de logística inversa para minimizar la cantidad de productos devueltos. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 5(1), 57-68.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review Press.
- Portilla, V. (2015). *Análisis de la Cadena de Abastecimiento y su influencia en el manejo operativo de proveedores para restaurantes temáticos de primera categoría en la ciudad de Quito Año 2014 –2015*. <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1883/1/Tesis%20-%20Veronica%20Portilla.pdf>
- PromPerú (2019). Perfil del turista extranjero <https://www.promperu.gob.pe/turismo/informacion/cifraspdf/pte%202019%20-%20perfil%20del%20turista%20extranjero.pdf?zoom=100>
- Radio Nacional (2023). *Ventas en cevicherías aumentarían hasta en 20% el domingo por el Día del Padre*. <https://www.radionacional.com.pe/noticias/economia/ventas-en-cevicherias-aumentarian-hasta-en-20-el-domingo-por-el-dia-del-padre>
- Ramírez, C. (2011). Los presupuestos: sus objetivos e importancia. *Revista Cultura Unilibre*.
- Ramirez, L., Dimas, C. y Reyes, C. (2021). Metodología de implementación de un modelo de planificación colaborativa, previsión y reposición (CPFR) en un laboratorio farmacéutico del sector salud”, *Revista Inventum*, 16(31).

- Ramírez, G. Magaña, D y Ojeda, R. (2021). *Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. Trascender Contabilidad y Gestión*. <https://doi.org/10.36791/tcq.v8i20.166>
- Ramos, C. (2020). Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Razuri, C., Montero, C. y Pinto, B. (2019). *Diagnóstico y Propuesta de Mejora de los Procesos de la Cadena de Suministro de los Restaurantes del Centro Naval del Perú*. Universidad Esan. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1652/2019_MASCM_16-2_05_T.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Real Academia Española (RAE) (2023). *Significado de flexibilidad*. <https://dle.rae.es/flexibilidad>
- Real Academia Española (RAE) (2023). *Significado de información*. <https://dle.rae.es/informaci%C3%B3n>
- Real Academia Española (RAE) (2023). *Significado de vulnerabilidad*. <https://dle.rae.es/vulnerabilidad>
- Ríos, J., y González, S. (2019). Modelo de gestión de la cadena de suministro para restaurantes en Bogotá D.C. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 85-96.
- Rogers, D.S. and Tibben-Lembke, R.S. (2001). An examination of reverse logistics practices, *Journal of Business Logistics*, 22.
- Robledo, P. (2011). *BPM más que tecnología, el desconocido paradigma de gestión empresarial. Silicon Technology Powering Business*. <https://www.silicon.es/experto-opinion/bpm-mas-que-tecnologia-el-desconocido-paradigma-de-gestion-empresarial>
- Rodríguez, P. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations. *Revista Española de Cardiología*, 65, 749 -754.
- Rodríguez, G. (2014). *Flujo de caja. Actualidad empresarial*.
- Romero, A. (2003). De nuevo sobre la transferencia bancaria. *Revista de Derecho Patrimonial*, 11, 107-118.
- Romero, C., y Laverde, D. (2020). Tecnología y automatización en la industria de la restauración. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(25), 163-173.
- RPP (2021). *Restaurantes: Más de 5,000 cevicherías tuvieron que cerrar este verano debido a la pandemia*. <https://rpp.pe/economia/economia/restaurantes-mas-de-5000-cevicherias-tuvieron-que-cerrar-este-verano-debido-a-la-pandemia-noticia-1322880>
- RPP (2023). *Cevicherías incluyen platos criollos en sus cartas para afrontar alza de precios*. <https://rpp.pe/economia/economia/cevicherias-incluyen-platos-criollos-en-sus-cartas-para-afrontar-alza-de-precios-noticia-1486840>
- Sánchez, B. (s.f.). *Las MYPES en Perú. Su importancia y propuesta tributaria*.
- Sánchez, D., y Santiván, J. I. (2018). Proceso de compras en la gestión de abastecimiento en empresas del sector de alimentos y bebidas. Caso: Restaurante Sábila. *Revista de Investigación Académica*, 28, 1-14.
- Sánchez, M., y Santivañez, J. (2020). *Análisis de la cadena de suministro en restaurantes de Lima*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Santiván, A. (2017). La gestión de los proveedores de alimentos en los restaurantes de Lima. *Revista Científica de Administración, Economía y Turismo*, 5(10), 13-26.

- Semana Económica. (2020). *¿Cómo enfrentan los restaurantes la nueva ola de competencia en delivery?*. <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/gastronomia/342439-como-enfrentan-los-restaurantes-la-nueva-ola-de-competencia-en-delivery>
- Semana Económica. (2021). *Cevicherías en tiempos de pandemia: cómo sobrevivir ante la crisis*. <https://semanaeconomica.com/article/negocios/cevicherias-en-tiempos-de-pandemia-como-sobrevivir-ante-la-tesis>
- Simchi, D., Kaminsky, P. y Simchi-Levi, E. (2014). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. McGraw-Hill Education.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2010). *Operations Management*. Pearson Education Limited.
- Sociedad Nacional de Industrias (2017). *La micro y pequeña empresa en el Perú*. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2022/01/11-La-Micro-y-Pequeña-Empresa-en-el-Peru.pdf>
- SpartanNash (2017). *Sitio web de la marca*. <https://www.caitofoods.com/blog/the-importance-of-freshness>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2021). *Tarjeta de crédito*. <https://www.consumidor.gob.pe/documents/127561/1460393/TarjetaDeCr%C3%A9dito.pdf/45a39566-d832-e264-d4d3-8bbeefcda2bc>
- Supply Chain Council. (2014). *Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model Overview*.
- Talaia, M., Sousa-Gallagher, M. J., y Vicente, A. A. (2019). Wrapping technologies for food preservation: An overview. *Trends in Food Science and Technology*, 93, 93-103.
- Tang, C., & Teo, C. (2016). Determinants of limited inventories in limited shelf-life restaurant supply chains. *International Journal of Production Economics*, 182, 459-472.
- Technomic. (2020). *2020 foodservice industry outlook*.
- United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR). (2009). *Guía para la Gestión del Riesgo de Desastres: Ciclo de proyecto*. [https://www.eird.org/cd/toolkit08/material/proteccion-infraestructura/gestion de riesgo de amenaza/8 gestion de riesgo.pdf](https://www.eird.org/cd/toolkit08/material/proteccion-infraestructura/gestion%20de%20riesgo%20de%20amenaza/8%20gestion%20de%20riesgo.pdf)
- Universidad San Ignacio de Loyola (2020). *La gastronomía peruana, agente promotor del desarrollo económico*. <https://blogs.usil.edu.pe/novedades/la-gastronomia-peruana-agente-promotor-del-desarrollo-economico>
- Vallejos, C., Mora, L., y Sáenz, J. (2019). La calidad del ceviche en Lima: una aplicación del modelo SERVPERF. *Revista Científica de Administración, Economía y Turismo*, 6(2), 1-10.
- Vargas, J. y Corbetto, M. (2019). *La cadena de suministros y su influencia en la satisfacción de los comensales de comida saludable en el distrito de San Isidro en el periodo 2019*. Repositorio UTP [Tesis de bachiller, Univerdisas Tecnológica del Perú]. [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2928/Jose%20Vargas Francisco%20Corbetto Trabajo%20de%20Investigacion Bachiller 2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2928/Jose%20Vargas%20Francisco%20Corbetto%20Trabajo%20de%20Investigacion%20Bachiller%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Velásquez, E., De la Cruz, J., y Torres, M. (2020). *Gestión de la cadena de suministro: una revisión de la literatura*. *Ciencia, Economía y Negocios*, 27(1), 17-28.
- Velásquez, G. (2022). *Gestión de la Cadena de Suministros. Los elementos de la Cadena de Suministros*.

- Velásquez, M., Guerrero, M., y Romero, G. (2020). Análisis de la gestión de inventarios en la cadena de suministro de un restaurante. *Revista Científica de Administración*, 8(1), 33-45.
- Villarreal, B., Jemio, L., y Heredia, C. (2018). Logística inversa y su impacto en la cadena de suministro en la industria alimentaria. *Revista de Investigación Académica*, 18, 1-15.
- Yang, C., Hong, P., y Modi, S. B. (2011). Impact of service failures and recovery on customer loyalty in e-services: Evidence from China. *Information and Management*, 48(7), 313-322.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5).
- Yüksel, A., y Yüksel, F. (2018). *Marketing in fish and seafood restaurants*. En Handbook of Research on Marketing Management, 117-142. IGI Global.
- Zamora, J. (2014). Análisis financiero para la toma de decisiones en la empresa Higuera S.A. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio institucional UNAN-Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/9637/1/17437.pdf>
- Zapata, S. y Cueva, E. (2015). Evaluación de la gestión de restaurantes de Lima metropolitana: Un estudio exploratorio. *Revista de Investigación Académica*, 21.
- Zhang, J., Zhou, J., y Li, G. (2019). An exploration of the implementation of process management in logistics services. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 22(4), 338-352.



ANEXOS

Anexo A: Procesos del Modelo Global Supply Chain Forum (GSCF)

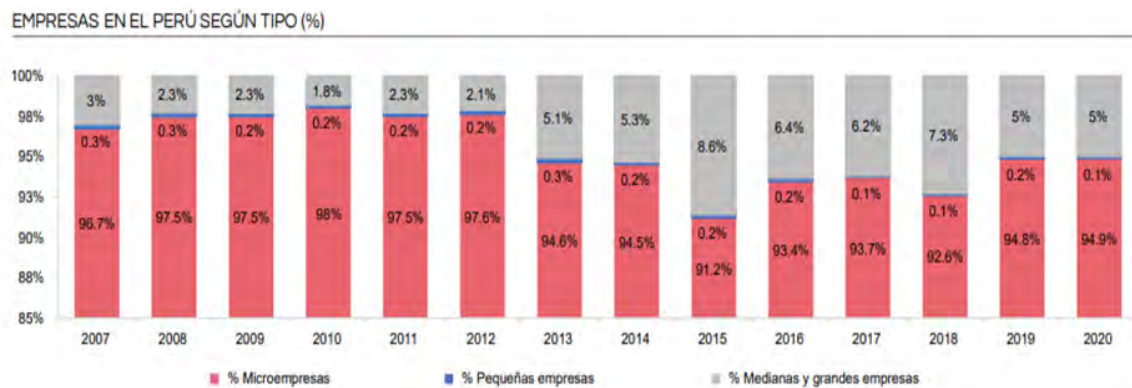
Figura A1: Modelo GSCF.



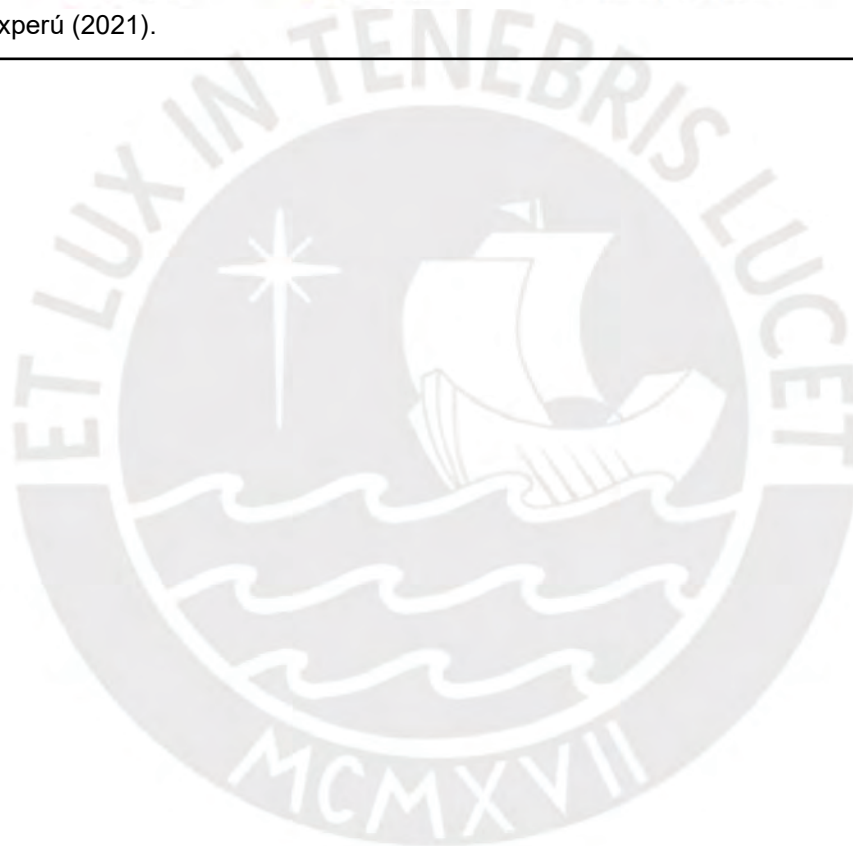
Fuente: Blanco et al. (2020).

Anexo B: Porcentaje anual de acuerdo al tipo de empresas

Figura B1: Empresas en el Perú según tipo (%).



Fuente: Comexperú (2021).



Anexo C: Variación del Sector Gastronómico

Figura C1: Variación interanual% de la actividad del subsector restaurantes.



Fuente: INEI (2022).




Anexo D: Relación de Clientes Participantes

Tabla D1: Lista de clientes que llenaron la encuesta.

NOMBRE	CARGO
Stefano Romero Majano	Cliente
Rodrigo Ortiz	Cliente
Andrea Chávez Suárez	Cliente
María Díaz	Cliente
Manolo Roncal	Cliente
Enrique Aguilar Muñoz	Cliente
Jennyfer Hernández	Cliente
Claudete Marita Asmat	Cliente
Elizabeth Lourdes Hernández	Cliente
Kemberly Sava	Cliente
Millenie Fernandez Acosta	Cliente
Betzabeth Sava Landaverry	Cliente
Lizet Sava	Cliente
Claudia Sáenz	Cliente
Noelia Savá	Cliente
Jesús Bazán	Cliente
Marggui Savá Landaverry	Cliente
Jose Rojas	Cliente
Karla Ortiz Asmat	Cliente
Piero Romero	Cliente
Andrea Carrera Quinto	Cliente
Carolina Yupanqui Noel	Cliente
Renato Casaverde Ortiz	Cliente
Fiorella Noel	Cliente
Joseph Velez	Cliente

Anexo E: Guía de entrevista a los dueños de los casos de estudio

Figura E1: Preguntas para las entrevistas a los dueños de las cevicherías.



ENTREVISTA

PREGUNTAS INFORMATIVAS:

- Nombre y apellidos
- Razón social
 - Localización
 - Capacidad
 - Portafolio (Tomar foto del Menú)
 - Plato más vendido
 - Facturación anual (información sensible), la respuesta es opcional.
 - Número de trabajadores

PREGUNTAS RELEVANTES PARA LA INVESTIGACIÓN:

- ¿Cómo definiste tu producto? (Historia)
- ¿Como describiria a su producto? (Como se muestran frente a las demás cevicherías)
- ¿Con qué características cuenta su producto que lo diferencian del resto? (orquestra, servicio, etc.)
- ¿Qué tipos de clientes tiene? (puede ser promedio de ticket?)
- ¿Conoce a sus competidores?

PREGUNTAS SOBRE LA CADENA DE SUMINISTRO: (COMPARACIÓN DEL MODELO SCOR)

PROCESO DE PLANEAMIENTO:

El planeamiento es como trazar un mapa para tu viaje. Implica establecer un destino, elegir la mejor ruta, prepararte con los recursos necesarios, considerar obstáculos y establecer un horario. Al seguir este proceso, aumentan las posibilidades de tener un viaje exitoso y llegar a tu destino deseado.

- ¿Quiénes son las personas encargadas del planeamiento?
- ¿Cuál es el proceso de planeamiento que sigue la cevichería para asegurar un abastecimiento eficiente de ingredientes y otros recursos necesarios?
- ¿Qué factores se toman en cuenta al realizar el pronóstico de la demanda de la cevichería?
- ¿Cómo se determinan los niveles de inventario para los ingredientes clave y otros suministros?
- ¿Cuál es el nivel de colaboración y comunicación entre la cevichería y sus proveedores en este proceso?

PROCESO DE ABASTECIMIENTO :

Figura E1: Preguntas para las entrevistas a los dueños de las cevicherías (Continuación).



El proceso de abastecimiento es como ir de compras en el supermercado. Incluye identificar nuestras necesidades, investigar y comparar opciones, realizar la compra, revisar los productos y organizarlos para su uso posterior. Al seguir este proceso, garantizamos que tengamos todo lo necesario para satisfacer nuestras necesidades de manera eficiente y efectiva.

- ¿Quiénes son las personas encargadas de establecer el contacto con los proveedores?
- ¿Cuál es el proceso de abastecimiento que sigue la cevichería para obtener los ingredientes para preparar sus platos de ceviche?
- ¿Quiénes son sus proveedores clave?
- ¿Cómo se lleva a cabo la selección de proveedores de la cevichería?
- ¿Quiénes son las personas encargadas de realizar las compras de los insumos y/o productos?
- ¿Cómo se manejan los problemas de disponibilidad o escasez de ciertos ingredientes durante diferentes temporadas? (Tiempos de veda o otro tipo de situaciones como oleajes anómalos entre otras)
- ¿Cómo se coordinan los pedidos y las entregas de ingredientes con los proveedores para evitar problemas de inventario?
- ¿Cuenta con áreas de almacenamiento dentro del local de la cevichería?

PROCESO DE PRODUCCIÓN:

El proceso de producción es como la preparación de una receta. Incluye la recolección y preparación de ingredientes, una serie de pasos para transformarlos en el producto final, controles de calidad, empaquetado y distribución. Siguiendo este proceso, se garantiza la creación de productos de calidad que satisfacen las necesidades de las personas en su vida cotidiana.

- ¿Cuántos trabajadores son los encargados de la producción?
- ¿Cuál es el proceso de producción que sigue la cevichería para preparar y servir sus platos de ceviche?
- ¿Cómo se coordina el flujo de trabajo en la cocina para la producción?
- ¿Se realizan controles de calidad durante el proceso de producción para garantizar que los platos de ceviche cumplan con los estándares establecidos?
- ¿La cevichería tiene algún plan de acción en caso de que ocurran interrupciones en el proceso de producción?
- ¿Cómo se gestionan los tiempos de preparación y la capacidad de producción para satisfacer la demanda de los clientes?

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN:

El proceso de distribución es el camino que los productos siguen desde su lugar de origen hasta los lugares donde los consumidores pueden adquirirlos. Implica empaquetar, transportar y almacenar los productos, así como ponerlos a disposición de los consumidores a través de diferentes canales de venta.

Figura E2: Preguntas para las entrevistas a los dueños de las cevicherías (Continuación).



- ¿Cómo se gestiona la preparación de los platos de ceviche en relación con el flujo de clientes y los tiempos de espera en el restaurante?
- ¿Cuál es el sistema de seguimiento para la entrega del pedido en el local?
- ¿El orden de entrega se lleva a cabo por orden de llegada o facilidad de preparación del plato?
- ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados por la cevichería para llegar a sus clientes (por ejemplo, servicio de entrega a domicilio, puntos de venta propios, plataformas de entrega)?
- ¿Cuenta con el servicio de delivery?

En caso la respuesta sea "Sí", responder las siguientes preguntas, caso contrario obviarlas:

- ¿Cuál es el área de cobertura de la distribución de la cevichería?
- ¿Quiénes son las personas encargadas de realizar las entregas?
- ¿Cuál es el método de transporte para realizar la entrega?
- ¿Cuáles son los factores que determinan la cantidad de productos a distribuir por cada entrega? (Ubicación, rapidez, etc)
- ¿Qué medidas se toman para minimizar los tiempos de entrega y garantizar que la distribución sea eficiente?
- ¿Existe algún sistema de seguimiento de productos en la distribución? (Ubicación en tiempo real)

PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA:

La logística inversa es el proceso de gestionar los productos después de que han sido utilizados por los consumidores. Incluye la devolución de productos, inspección y clasificación, reparación o reacondicionamiento, gestión adecuada de la disposición final y, en algunos casos, la recolección de productos al final de su ciclo de vida. Al seguir este proceso, se busca maximizar el valor de los productos y minimizar el impacto ambiental.

Restaurante a Proveedor:

- ¿Cuáles son las razones por las cuales devuelve los productos (verduras, mariscos, pescados, etc)?
- ¿Cómo se realiza la devolución del producto (en caso exista o se desechan directamente)?
- ¿En cuánto tiempo se repone la pérdida?
- ¿Nos podría brindar un ejemplo donde, por error del proveedor, se hayan retrasado en algún pedido, apertura del restaurante, etc.)?

Figura E2: Preguntas para las entrevistas a los dueños de las cevicherías (Continuación)



Cliente a Proveedor:

- ¿La cevichería cuenta con un proceso de logística inversa para gestionar los productos devueltos por los clientes?
- ¿Cuál es el índice de devoluciones de la cevichería?
- ¿Cuáles son las principales razones por las cuales los clientes devuelven productos?
- ¿Cómo se lleva a cabo la recepción de los productos devueltos en el local de la cevichería?
- ¿Existe un registro para documentar y rastrear los productos devueltos?
- ¿Se realiza algún tipo de inspección o control de calidad de los productos devueltos antes de recibirlos o de alguna gestión?
- ¿Qué procesos se siguen para subsanar los platos devueltos que pueden ser reintroducidos en el inventario?
- ¿Existe un seguimiento para saber la satisfacción del cliente con el nuevo producto?
- ¿Realiza compensaciones con los clientes que tuvieron una experiencia mala?



Anexo F: Documentos del consentimiento informado

Figura F1: Formato de protocolo de consentimiento informado para entrevistas para participantes.



PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES⁽¹⁾

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por **Ximena Fernanda Zavala Hernández y Xiomara Avila Apaza**, estudiantes de la especialidad de **Gestión Empresarial** de la Facultad/Departamento Académico de **Gestión y Alta Dirección** de la **Pontificia Universidad Católica del Perú**, asesorada por el docente **Germán Velásquez Salazar**. La investigación, denominada **"Análisis de la influencia de la gestión de la cadena de suministros en un contexto de cambio en tres restaurantes especializados en Comida Marina"**, tiene como propósito analizar la influencia de la gestión de la cadena de suministros en un contexto de cambio en tres restaurantes especializados en Comida Marina mediante el uso del Modelo Scor.

Se le ha contactado a usted en calidad de **entrevistado para el caso de estudio**. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 40 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por la investigadora en su computadora personal protegida mediante contraseña por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ella y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, en el correo electrónico o medio de contacto que le solicitaremos, le enviaremos un _____ que le permita conocer los resultados del estudio realizada.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: **a20171154@pucp.edu.pe** o **a20171536@pucp.edu.pe**, o al número **902295652**. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos de ética de la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico **etica.investigacion@pucp.edu.pe**.

Figura F1: Formato de protocolo de consentimiento informado para entrevistas para participantes (Continuación)



Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

	<u>Declarada</u> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
	<u>Confidencial</u> , es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante Firma Fecha

Correo electrónico del participante: _____

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

[1] Considere que este es solo un ejemplo de PCI que contiene los elementos solicitados por el CEI (ver “Lista de Verificación para la aplicación de principios éticos”). Los elementos subrayados en este modelo suelen ser más susceptibles a cambios, pero las modificaciones pueden realizarse en todo el documento. Depende de cada investigador variar el contenido según el perfil de sus participantes.

Anexo G: Matriz de consistência

Tabla G1: Matriz de consistencia

TÍTULO	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVOS	SUPUESTOS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Análisis de la gestión de la cadena de suministros en tres restaurantes especializados en Comida marina	¿Cuál es la importancia de la gestión de la cadena de suministros en tres restaurantes especializados en Comida Marina en Lima Metropolitana?	<ul style="list-style-type: none"> - Exponer la situación actual de la Gastronomía Peruana, específicamente en la Gastronomía Marina en Lima Metropolitana - Explicar la relevancia del modelo SCOR para analizar la cadena de suministros de las empresas especializadas en comida marina. <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar indicadores y variables relevantes para analizar la cadena de suministro de los casos escogidos usando el método SCOR. - Explicar los procesos de la gestión de la cadena de suministros de los casos de estudio, restaurantes especializados en comida marina. - Evaluar los procesos de los casos de estudio utilizando el método SCOR con las variables e indicadores escogidos. - Identificar las oportunidades de mejora existentes para la cadena de suministro de los casos de estudio en relación con los puntajes obtenidos en sus procesos. 	<p>Un enfoque efectivo en la gestión de la cadena de suministros en los restaurantes especializados en comida marina tiene un impacto positivo en la optimización de los costos y la eficiencia operativa.</p> <p>Este supuesto sugiere que una gestión adecuada de la cadena de suministros en los restaurantes especializados en comida marina puede llevar a una mejora en la eficiencia operativa en términos de tiempo de entrega y satisfacción del cliente, así como permitir una mayor eficiencia y eficacia en los otros procesos.</p>	<p>Variable 1: Gestión de la Cadena de Suministros</p> <p>Variable 2: Análisis prospectivo del subsector Gastronómico, comida Marina</p> <p>Variable 3: Modelo SCOR de las variables e indicadores de la cadena de suministros enfocadas en los restaurantes especializados en comida marina</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión bibliográfica -Entrevistas a los dueños y trabajadores de los restaurantes seleccionados -Información de los proveedores -Encuestas a clientes -Casos de estudios

Anexo H: Indicadores y Variables escogidos

PROCESO DE PLANEAMIENTO

Demanda del mercado

La demanda del mercado es la relación entre un producto que hay en el mercado y la cantidad de personas que desean y pueden adquirirlo. Esta demanda es uno de los factores más importantes que utilizan las empresas para fijar los costos de sus productos. En el caso de los restaurantes analizados en el estudio, es importante a considerar para poder definir los precios, además de otras variables.

Competidores

Según Martínez, los competidores son esenciales para el funcionamiento de una economía de mercado, ya que obligan a las industrias a progresar en su atención, reducir costos; a su vez, ofrecer mejores precios y servicios (2015). Además, los rivales empresariales pueden ayudar a generar propuestas en innovaciones e incentivar el desarrollo de nuevos productos y tecnologías. Asimismo, los competidores pueden influir en el beneficio monetario y el éxito de una industria, especialmente en mercados que se encuentran copados, se caracterizan de una competencia intensa (Porter, 1990).

Las cevicherías en Lima compiten con una amplia serie de establecimientos que ofrecen comida con insumos marinos y otros platos, desde otras cevicherías y restaurantes con comida fusión hasta restaurantes de comida rápida. Algunos establecimientos característicos son mercados de pescado, comida criolla o internacional entre otros. Por eso es un mercado altamente competitivo, factores como la fijación de costos, localización, fidelización del cliente y reputación pueden distinguir entre el éxito y el fracaso del negocio, ya que intervienen directamente con el juicio de compra de los clientes.

Demanda del producto en el mercado

La estrategia de marketing se encuentra impactada directamente por la demanda del producto porque sin demanda no existe público al cual dirigir dichas estrategias. Es necesario que las industrias tengan un claro interés en comprender las necesidades y anhelos de los consumidores, así como las tendencias del mercado y la competencia, son fundamentales para el éxito de la empresa. Las empresas pueden adaptar sus estrategias de costos, promoción, distribución y productos para satisfacer las demandas del mercado y mejorar su posición competitiva" (Kotler y Keller, 2016).

Por ello, la demanda de los productos es uno de los principales factores que influyen en la oferta y los costos. Cuando la demanda de un producto es alta, los proveedores pueden aumentar los costos y las empresas pueden aumentar la producción para satisfacer la demanda del mercado. Por otro lado, cuando la demanda es baja, los proveedores y las empresas pueden verse obligados a reducir los costos y disminuir la producción para evitar el exceso de inventario y pérdidas financieras.

Costo del producto en el mercado

Un adecuado control de ingresos y gastos permite una buena administración de un negocio ya que puede permitir o no su supervivencia a largo plazo, esto está directamente relacionado con los costos de los productos ya que permite su determinación. La fijación de costos debe ser cuidadosamente evaluada para lograr un equilibrio entre la rentabilidad y la competitividad en el mercado (Se debe realizar un estudio de mercado previo a la colación de un costo). La correcta gestión de costos puede generar una ventaja competitiva en el mercado lo que permitirá aumentar el número de clientes, facilitando crear una fidelización por su parte hacia la empresa. Por el contrario, una mala estrategia de costos puede llevar a pérdidas de

ingresos y clientes insatisfechos. Además, la variabilidad en los costos de los insumos y productos finales puede afectar significativamente la rentabilidad y estabilidad financiera de la empresa.

El costo del ceviche en Lima varía dependiendo del restaurante y la ubicación del negocio, pero en promedio se encuentra entre 20 y 40 soles peruanos por plato. Según un artículo del diario Gestión (2023), desde el aplicativo Rappi, el tipo promedio de consumo por pedido en comida marina alcanza la suma de 70 soles. En promedio, los limeños consumen alrededor de 40.5 millones de platos de ceviche al mes, lo que evidencia la popularidad de este plato en la ciudad.

Nivel socioeconómico de Lima Metropolitana

Según IPSOS (2021), el nivel socioeconómico de la población en Lima se distribuye de la siguiente manera: el 7% pertenece al NSE A, el 13% al NSE B, el 33% al NSE C, el 32% al NSE D, y el 15% al NSE E.

Esta distribución revela que la mayoría de la población limeña se encuentra en los niveles C, D y E. Por otro lado, los hogares del nivel socioeconómico A y B tienen ingresos más altos y acceso a un mayor número de servicios y bienes, mientras que los hogares del NSE C, D y E enfrentan mayores dificultades económicas y sociales.

Productos Sustitutos

Según Castro et al (2003), son aquellos productos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Los productos sustitutos representan una amenaza para todos los sectores a los que pertenezcan por ejemplo gastronomía, industrial entre otros, ya que cubren las mismas necesidades que el consumidor tiene, la diferencia es el costo, lugar, disponibilidad, etc.

Los productos sustitutos de una cevichería pueden variar según la región y los gustos del consumidor. Algunos posibles productos sustitutos de una cevichería podrían ser los restaurantes de sushi o makis, comida rápida e incluso los puestos de comida en carretillas que ofrecen productos similares a un ceviche pescado como el ceviche de pota, entre otras opciones de comida existentes.

Pronóstico de demanda

Esta medición resulta importante para los negocios y su supervivencia es por esto que, calcular la cifra de productos o servicios que los consumidores estarían dispuestos a adquirir en un período determinado es crucial. Según Jain y Khan (2016), la planificación de la producción, la programación de la capacidad, la gestión de inventarios, la fijación de costos, la toma de decisiones de marketing y la estrategia empresarial en general dependen del pronóstico de la demanda.

Datos históricos

Los datos históricos son un punto de partida importante para cualquier pronóstico de demanda, en la cual se analiza los patrones de demanda pasados, ya que proporciona información valiosa sobre la demanda futura.

Debido a su capacidad para proporcionar alimentos altamente nutritivos, su fácil acceso y materias primas para la industria que produce harina y aceite de pescado, la pesca es fundamental para la economía peruana (Del Carpio y Vila, 2010). En Lima, al ser una ciudad costera, la población tiene fácil acceso a estos productos por su variedad en pescados y productos marinos, pueden encontrarse a precios muy accesibles.

Tendencias en la industria

Las tendencias son importantes de analizar en este mercado, como las variaciones en las preferencias de los usuarios o público objetivo, el desarrollo tecnológico y la competencia, pueden tener un impacto significativo en la demanda futura. Según Llenez (2018), la importancia de conocer las tendencias de los mercados radica en que permite a las empresas anticiparse a los cambios en la demanda y en los gustos de los consumidores, y así desarrollar estrategias y productos acordes con esas tendencias.

En el caso de las cevicherías, las tendencias de los mercados son importantes, pues se debe tener pendiente de las preferencias actuales y hábitos de consumo de los clientes, para adaptar el menú y las estrategias de marketing efectivas y mantener la competitividad en el mercado.

Asimismo, al conocer las tendencias del mercado se identifican nuevas oportunidades de negocio y diversificación en la oferta de productos para atraer a nuevos clientes.

Ciclos estacionales:

Según la IBM (2021), “un ciclo estacional es un patrón repetitivo y predecible de los valores de las series”. En el caso de muchos productos su demanda es estacional, esto significa que la demanda varía según la época del año (primavera, verano, otoño e invierno), siendo un factor importante al realizar un pronóstico de demanda para las empresas.

Esta variable es importante porque, como se mencionó en anteriores páginas, los productos marinos están sujetos a períodos de veda donde se debe considerar la no accesibilidad a los productos ya que se encuentran en época de reproducción ciertas especies, lo que resulta que ciertos platos no estén disponibles o tengan que modificarse con otros insumos. Tomando en cuenta esta modificación, las preferencias de los consumidores hacia estos platos adaptados también pueden variar.

Cambios económicos

Estos cambios en la economía, como las fluctuaciones en el empleo y el ingreso en los hogares, también pueden afectar la demanda de los consumidores debido a que cambios fuertes pueden reflejarse en las compras domésticas que se realizan habitualmente porque la incertidumbre económica causa temor en la sociedad. Estos cambios son importantes y se deben considerar al realizar un pronóstico de demanda.

Como un ejemplo impactante, en la crisis sanitaria en el año 2020, durante la pandemia COVID - 2019, debido a los fuertes impactos que tuvo en la población peruana y sobre todo en su economía, para reducir el impacto en la economía peruana, se dio la reactivación económica por etapas, ajustando las condiciones para que las empresas reinicien sus actividades, y evitar la dilación de las actividades que sucedieron en la primera etapa.

Estas medidas tuvieron como resultados que la economía peruana presente menores contracciones, alcanzando los siguientes índices: junio (-18.1%), julio (-11.7%) y agosto (-9.82) del 2020 (Herrera,2020).

Según Cáceres y Ticona (2021), la recuperación de la economía peruana corresponde al reinicio de las actividades económicas de algunos sectores empresariales tales como: comercio, construcción, transporte, lo cual otorgó al Estado peruano un escenario de estabilidad económica, aportando en la recuperación económica del Perú.

Viabilidad Financiera

La viabilidad financiera se refiere a la capacidad de una empresa o proyecto para generar suficientes ingresos para cubrir sus costos y obtener una ganancia o rentabilidad a largo plazo. Para ello, es necesario realizar un análisis de los ingresos y costos para el proyecto o la empresa, incluyendo factores como los gastos de producción, la estructura de costos, el costo de venta, el mercado potencial y las proyecciones de ventas.

Ingresos

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2004), "la NIC 18 define a los ingresos, en el Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de Estados Financieros, como incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de los pasivos, que dan como resultado aumentos del patrimonio neto. Asimismo, no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de la entidad.

Los ingresos son los flujos de efectivo que se esperan recibir del proyecto o negocio, siendo un paso importante evaluar el potencial de ingresos a largo plazo, donde se debe incluir cualquier aumento en los costos, nuevos mercados, etc.

En el caso de las cevicherías, los ingresos provienen principalmente de la venta de platos de comida como el ceviche, acompañamientos, bebidas y postres. Además, también pueden generar ingresos adicionales mediante la oferta de servicios de catering, venta de productos relacionados con la cevichería y la venta de franquicias, siendo crucial para la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Costos

Según Zamora (2014), el costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Además, los costos es aquel desembolso en que se incurre directa o indirectamente para la adquisición indirectamente en la adquisición de un bien en su producción. Estos son los gastos necesarios para llevar a cabo el proyecto o negocio. Es importante evaluar los costos a largo plazo, incluyendo cualquier aumento en los costos de los insumos o costos laborales.

Los costos pueden ser directos, como los costos de materias primas y mano de obra directa, o indirectos, como los costos de alquiler, servicios públicos y gastos generales de la empresa. El conocimiento de los costos es fundamental para determinar los costos de venta, analizar la rentabilidad y la eficiencia de la empresa y tomar decisiones sobre el negocio. Por ello, la gestión efectiva de los costos puede mejorar la competitividad y el éxito de la empresa.

En el caso de las cevicherías, sus costos se relacionan con compra de insumos utilizados para preparar los diferentes tipos de ceviche (pescado, limones, cebolla, cilantro, ají, etc.), costos de los utensilios y equipos necesarios para preparar y servir los platos de comida, costos de los servicios públicos (agua, electricidad, gas). costos de alquiler o arrendamiento del local. y costos de mano de obra (salarios, seguridad social, etc.) entre otros.

Presupuesto

Según Ramirez (2011), un presupuesto es una herramienta de planificación, coordinación y control de funciones que presenta en términos cuantitativos las actividades que en el futuro se realizarán en una empresa, con la finalidad de utilizar de una manera más productiva sus recursos, para que pueda alcanzar sus metas.

El presupuesto es un plan financiero que estima los ingresos y gastos esperados de una persona, empresa u organización durante un período determinado, siendo una herramienta de gestión que permite establecer objetivos y metas financieras, y tomar decisiones informadas sobre el uso de los recursos disponibles.

Flujos de caja

Según Rodríguez (2014), el flujo de caja es la sistematización de la información sobre la inversión inicial, inversión durante la etapa de operación, los ingresos y egresos operacionales y de producción, y el valor de rescate del proyecto. Para la construcción del flujo de caja se tienen en cuenta los ingresos y egresos reales de efectivo y no los contables.

Los flujos de caja son los ingresos y gastos en efectivo que se esperan durante la vida útil del proyecto o negocio. Para evaluar los flujos de caja a largo plazo es importante considerar los efectos del tiempo y la inflación.

Inventarios

Según Durán (2012), los inventarios tienen su origen en los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, donde acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades.

Los inventarios son un registro detallado de los bienes, materiales y suministros que una empresa tiene, siendo una en existencia para un momento determinado. Estos registros incluyen información sobre la cantidad de productos, su ubicación, tiempo de vida y su valor. Los inventarios pueden incluir desde productos terminados que están listos para ser vendidos, hasta materias primas que están en proceso de producción. Una gestión eficiente de inventarios puede ayudar a la empresa a optimizar y reducir costos, ya que permite asegurar la disponibilidad de los productos en el momento en que se necesitan, mejorar el uso de los recursos y evitar situaciones de sobreproducción o falta de stock.

Periodo de aprovisionamiento

El periodo de aprovisionamiento se refiere al tiempo que transcurre desde la realización del pedido de insumos hasta su recepción y almacenamiento en el inventario de la cevichería. Para los restaurantes es importante establecer un periodo de aprovisionamiento debido a que mediante este proceso se evitan faltantes en los procesos de producción. Además, señalan que la gestión adecuada del periodo de aprovisionamiento también permite a los restaurantes tener un mejor control de sus costos y reducir las pérdidas por caducidad o deterioro de los insumos.

En el caso específico de las cevicherías peruanas, que dependen de la frescura y calidad de los insumos, el periodo de aprovisionamiento adquiere mayor importancia. Es necesario establecer un periodo de aprovisionamiento que permita garantizar la calidad de los insumos y evitar el desabastecimiento de productos críticos como pescados y mariscos frescos.

Periodo de reposición

El periodo de reposición se refiere al tiempo que transcurre desde que se realiza un pedido hasta que se recibe la mercancía en el inventario. Este periodo es crítico para la cevichería, ya que afecta directamente su capacidad de ofrecer productos frescos y de calidad a sus clientes. Según Moraes y Vilarinho (2020), una gestión eficiente del periodo de reposición permite minimizar los niveles de inventario, reducir los costos asociados al almacenamiento de productos y asegurar la disponibilidad de los mismos en el momento en que son requeridos por los clientes.

Además, una adecuada gestión del periodo de reposición permite evitar la pérdida de ventas debido a la falta de productos en inventario, lo cual puede afectar negativamente su reputación y rentabilidad. Por lo tanto, es importante que estas empresas realicen un monitoreo constante de sus niveles de inventario y establezcan políticas de reposición que les permitan mantener un equilibrio entre el nivel de stock y la demanda del mercado.

Periodo de revisión

El período de revisión se refiere al momento en que se revisa el nivel de inventario para determinar si es necesario realizar un pedido de reaprovisionamiento. Según Ballou (2017), el período de revisión es importante para las empresas porque permite mantener un nivel adecuado de inventario, lo que reduce los costos asociados con el almacenamiento y la obsolescencia de inventario y asegura que los clientes accedan a los productos que necesitan cuando los necesitan. En el caso de las cevicherías peruanas en Lima Metropolitana, el período de revisión es especialmente importante ya que el ceviche es un plato muy popular y la falta de insumos puede afectar directamente la satisfacción del cliente y la reputación del negocio. Por lo tanto, es esencial contar con un proceso de revisión bien estructurado para garantizar un flujo constante de insumos y una oferta adecuada de productos para los clientes.

Restricciones (Tiempos de veda)

Las restricciones en los tiempos de veda son importantes para las cevicherías peruanas en Lima Metropolitana debido a la estacionalidad de los mariscos y pescados frescos. La veda es un período en el que se prohíbe la pesca y comercialización de ciertas especies para proteger su reproducción y conservación. Estos períodos pueden variar según la especie y la zona geográfica.

Las cevicherías peruanas dependen del suministro de pescados y mariscos frescos para su elaboración y venta, por lo que las restricciones en los tiempos de veda pueden afectar significativamente su inventario y satisfacer la demanda de los clientes. Es por eso que es importante que los restaurantes se mantengan actualizados sobre las fechas de inicio y finalización de las vedas, y ajusten sus procesos de compras e inventarios en consecuencia. Según un estudio realizado por el Ministerio de la Producción del Perú, las cevicherías peruanas han adoptado diversas estrategias para hacer frente a las restricciones en los tiempos de veda. Estas estrategias incluyen la diversificación de los productos ofrecidos, la búsqueda de proveedores alternativos y el almacenamiento de productos congelados. Además, los restaurantes también pueden utilizar tecnología para monitorear las fechas de inicio y finalización de las vedas y anticipar la demanda de los clientes en función de los períodos de veda.

Gestión de riesgos

La gestión del riesgo se define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios de los desastres y de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes a emprenderse (UNISDR, 2009).

Amenaza Natural

Una amenaza natural es un evento o fenómeno en un espacio y tiempo específico, causado por procesos naturales como terremotos, huracanes, inundaciones, sequías, entre otros. Según González et. al. (2013), las amenazas naturales son fenómenos naturales potencialmente destructivos, con efectos pueden ser minimizados con la implementación de medidas de reducción de riesgos.

Por lo tanto, se debe contar la gestión adecuada de estas amenazas mediante la implementación de medidas de prevención y mitigación para reducir sus efectos negativos en los lugares afectados por ello.

Vulnerabilidad

El término “vulnerabilidad” encierra una gran complejidad, haciendo referencia a la posibilidad del daño, a la finitud y a la condición mortal del ser humano (RAE, 2023). Asimismo, la

vulnerabilidad en las empresas se expresa como la posibilidad de la existencia de una deficiencia o falla en la gestión o sistemas que ocasiona retrasos en el cumplimiento de sus objetivos. Por otro lado, la empresa debe enfrentar y resistir amenazas internas o externas, incluyendo los riesgos financieros, de seguridad informática, de cumplimiento normativo, de reputación, de políticas, falta de capacitación del personal, dependencia de un solo proveedor o cliente, falta de diversificación de productos o servicios, cambio constante del entorno empresarial, lo que afecta al desempeño de la empresa.

Impacto cualitativo

El impacto cualitativo se refiere a la evaluación subjetiva de los resultados o efectos de un evento, el cual se evalúa a través de observaciones, encuestas, entrevistas y otros métodos de recolección de datos subjetivos. Es decir, es una valoración realizada a través de las características que tienen como base un escenario de amenaza sobre los activos, basado en la percepción de una persona sobre la gravedad y la probabilidad de sus consecuencias.

Impacto cuantitativo

El impacto cuantitativo se refiere a la evaluación numérica de los resultados o efectos de un evento, el cual se mide en términos de cantidad o número, utilizando indicadores cuantitativos para evaluar los efectos de una intervención. Es el efecto económico de la materialización de riesgo y propone una estimación de cuánto le costará a la empresa el impacto del riesgo.

Escenarios de riesgo

Según CENEPRED (2016), un escenario de riesgo es la representación de la interacción de los diferentes factores de riesgo (peligro y la vulnerabilidad), en un territorio y en un momento dado. Es una consideración pormenorizada de las amenazas (peligros) y vulnerabilidades y, como metodología, ofrece una base para la toma de decisiones sobre la intervención en reducción, revisión y control de riesgo. Asimismo, un escenario de riesgo implica evaluar cómo el proyecto o negocio se desempeñaría en situaciones imprevistas, como una disminución en la demanda o un aumento en los costos, siendo importante para determinar la solidez financiera del proyecto o negocio.

PROCESO DE ABASTECIMIENTO

Proveedores

Los proveedores son empresas o individuos que suministran los bienes y servicios necesarios para la operación de una empresa, siendo un elemento vital para el funcionamiento de una empresa, dentro del proceso comercial, ya que proporcionan los insumos necesarios para la producción y la entrega de productos y servicios. Además, también pueden brindar apoyo en la gestión de compras y en la optimización de procesos. (Palladino, 2016).

Los proveedores son importantes en la cadena de suministro de las cevicherías, ya que proporcionan los ingredientes necesarios para la elaboración de sus platos. Asimismo, la gestión adecuada de estos es esencial para garantizar la calidad de los productos y la rentabilidad del negocio. Según Cubas y Solano (2019), un control adecuado en la elección de los proveedores puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y competitividad.

Costos

Los costos sirven para analizar si existen sobrecostos en los productos o servicios, así como para comparar las tarifas que otorgan la competencia a comparación del proveedor actual.

Según el Ministerio de Producción (2021), durante el año 2021 el costo de pescado por kilo ha ido en aumento en la mayoría de meses del año. En dicho año, el costo del pescado en Perú tuvo un incremento del 12%, según informes del Ministerio de la Producción. Esto se debe a diversos factores, como la escasez de algunos productos marinos, el aumento de los costos de producción y la alta demanda en el mercado local e internacional. El aumento de costos afectó especialmente a las cevicherías, quienes debieron ajustar sus costos para mantener sus márgenes de ganancia.

Capacidad de Producción (Volumen de oferta)

En primer lugar, tenemos los volúmenes de oferta en toneladas métricas (TM). El MMP de Ventanilla comercializa mayor cantidad de pescados y mariscos, con un crecimiento constante de su oferta a lo largo de los quince años analizados (ver figura 1). Aunque Villa María del Triunfo registra menor oferta en cantidad, la diferencia entre ambos se ha reducido en los últimos cinco años. Al 2015, VMT registró un ingreso de 70 mil toneladas, mientras Ventanilla lo supera con un aproximado de 80 mil TM.

Localización

Los 7 puertos pesqueros con mayor producción de pescado para consumo fresco (53% del total nacional del pescado para consumo fresco). En Lima solo 2 son Pucusana y Callao. Una gran red comercial permite el arribo de pescados y mariscos de toda la costa, desde Tumbes hasta Tacna; a los Mercados Mayoristas Pesqueros (MMP) de Villa María del Triunfo y Ventanilla en el Callao. Son el punto de abastecimiento para restaurantes, mercados, hoteles, instituciones públicas y privadas y supermercados (Oceana, 2016).

Calidad de lo suministrado

La calidad de los productos ofrecidos por los proveedores es un factor clave para el éxito de las cevicherías peruanas en Lima Metropolitana. Según CENFOTUR (2023), la gastronomía peruana ha experimentado un auge en los últimos años, siendo reconocida como una de las más variadas y ricas del mundo. Por lo tanto, los proveedores que suministran ingredientes frescos y de alta calidad son esenciales para mantener la reputación de las cevicherías y satisfacer las expectativas de los clientes.

Santiván (2017) señala que los proveedores de alimentos deben cumplir con ciertos estándares de calidad para asegurar la satisfacción del cliente y evitar posibles problemas de salud pública. Es importante que cumplan con los estándares de seguridad alimentaria, ya que la calidad y la seguridad de los productos son esenciales para mantener la satisfacción del cliente y proteger la reputación del negocio.

Relación con el Proveedor

En el proceso de abastecimiento, las relaciones con los proveedores son fundamentales para las cevicherías peruanas en Lima Metropolitana. Según Cáceres y Rojas (2019), las relaciones entre proveedores y clientes son un elemento clave para el éxito de un negocio de alimentos. Estas relaciones deben ser estables, basadas en la confianza, el compromiso mutuo y el respeto. Asimismo, según Sánchez y Santiván (2018), el establecimiento de una buena relación con los proveedores puede ayudar a las empresas a obtener mejores costos, plazos de entrega más cortos y productos de mayor calidad.

Para mantener relaciones exitosas con los proveedores, las cevicherías peruanas deben establecer políticas claras de comunicación, fijar plazos y condiciones de entrega, y mantener un diálogo abierto con los proveedores para resolver cualquier problema que pueda surgir (Cáceres y Rojas, 2019). Además, según Sánchez y Santiván (2018), las empresas pueden beneficiarse al buscar proveedores locales, ya que esto les permite trabajar con productos frescos y de temporada y también contribuye al desarrollo económico de la región.

Disponibilidad de productos

La disponibilidad del producto hace referencia a poder contar con la cantidad de artículos o insumos necesaria en los inventarios para poder cubrir la demanda de ventas. Asimismo, esto también se refiere a contar con los enlaces a proveedores cuando sea necesario, en caso sea necesario de manera inmediata.

Productos demandados

Más del 70% de los ceviches preparados en los hogares limeños tienen como insumo los pescados azules: bonito (34.8%), jurel (23.4%) y caballa (13.9%), reveló el viceministro de Pesca y Acuicultura, Juan Carlos Requejo, en base a un estudio realizado por la empresa Opinión y Mercado IMA sobre el consumo del cebiche en Lima Metropolitana (Gana más, 2016)

Disponibilidad de productos según el tiempo y la oferta

En el proceso de abastecimiento de una cevichería peruana, la disponibilidad de productos es un factor crítico que puede afectar la calidad y la rentabilidad del negocio. Según Pachas y García (2019), es importante considerar la oferta y la demanda de los productos de acuerdo con la temporada, ya que algunos ingredientes pueden ser más escasos o costosos en ciertas épocas del año. Además, es esencial tener en cuenta las épocas de veda de ciertos productos marinos, como el pulpo y la concha negra, para evitar la pesca ilegal y proteger la biodiversidad marina (Clima de Cambios, 2020).

Por lo tanto, para asegurar la disponibilidad de productos de calidad y al costo adecuado, es fundamental establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y tener un plan de abastecimiento eficiente y flexible, que permita adaptarse a las fluctuaciones en la oferta y la demanda de los productos de acuerdo con la temporada y las regulaciones de pesca (Pachas y García, 2019; Clima de Cambios, 2020).

Variabilidad de productos según temporada (restricciones)

Las vedas se decretan para que existan períodos en los que se prohíbe la captura o extracción para proteger los recursos naturales y permitir la reproducción y el crecimiento de las poblaciones de especies en particular, se establecen según el tiempo de reproducción que tengan.

Oferta de productos

El terminal pesquero con más variedad es Villa María del Triunfo ya que posee una oferta más diversificada y de mayor valor comercial debido a su vinculación al sector gastronómico, mientras Ventanilla ofrece especies de consumo popular en grandes cantidades y a menor costo. (Oceana, 2016).

Compra de Insumos

La compra de insumos hace referencia a la adquisición de materiales y suministros necesarios para la producción de bienes o servicios. Es una actividad importante dentro de la cadena de suministro de cualquier empresa, ya que puede afectar directamente la calidad, la producción y el costo de los productos finales. Una compra de insumos bien planificada y gestionada puede ayudar a mejorar la calidad del producto y aumentar la eficiencia operativa. Además, en los insumos están las materias primas, productos semielaborados, herramientas, maquinarias, equipos, entre otros.

Fecha de compra y pedidos

La fecha de compra de los insumos es una subvariable crítica en el proceso de distribución de los restaurantes, ya que puede afectar directamente la calidad de los productos que se ofrecen a los clientes. Cabe resaltar que la calidad y frescura de los alimentos es determinante en la satisfacción de los consumidores, es así que el 80% ha detectado que los alimentos que compran en establecimiento no lo están (SpartanNash, 2017). Por lo tanto, es importante que los restaurantes compren los insumos lo más cerca posible de la fecha en que se utilizarán, para asegurarse de que estén lo más frescos posible.

Asimismo, según Pérez y Pérez (2018) sobre la gestión de compras en restaurantes peruanos, la fecha de compra de los insumos también puede influir en el costo de los mismos. Si se compran los insumos con suficiente antelación, es posible obtener costos más bajos al aprovechar las ofertas y promociones. Por lo tanto, es importante que los restaurantes planifiquen bien sus compras y tengan un sistema de gestión de inventario eficiente para evitar desperdiciar comida y maximizar sus beneficios.

Imprevistos

La compra de insumos es un aspecto crucial en el proceso de abastecimiento de las cevicherías peruanas. Es importante prever los imprevistos para garantizar la disponibilidad de los insumos necesarios para la producción. Según Paredes y Paredes (2021), la falta de previsión puede llevar a una disminución en la calidad del producto o incluso a la cancelación de pedidos, lo que puede afectar negativamente la reputación del negocio. Además, la previsión de imprevistos también puede ayudar a evitar costos adicionales, como el aumento de costos en los insumos debido a una oferta limitada en el mercado (Aguilar y Ramírez, 2019).

Fecha de entrega

La subvariable fecha de entrega de los insumos se refiere a la programación y cumplimiento de las entregas de los proveedores a los restaurantes, ya que los retrasos en la entrega de los insumos pueden afectar la calidad de los alimentos y su sabor. De acuerdo con Cáceres y Cabrera (2019), la gestión adecuada de la cadena de suministro es vital para garantizar la disponibilidad y la calidad de los insumos en los restaurantes. La fecha de entrega es crítica que los restaurantes deben considerar en la gestión de sus proveedores. Además, una entrega tardía puede generar un mayor costo para el restaurante, como una pérdida de ventas, insatisfacción del cliente y pérdida de reputación en el mercado.

Por otro lado, según un estudio de Ríos y González (2019) en Colombia, la gestión adecuada de la fecha de entrega de los insumos permite que los restaurantes mantengan una mejor organización en sus procesos de producción y reduce los costos de almacenamiento de los productos. De la misma manera, una buena gestión de la fecha de entrega de los insumos también puede mejorar la eficiencia y la rentabilidad de los restaurantes.

Continuidad de pedidos

La continuidad de pedidos en el proceso de compra de insumos es crucial para las cevicherías peruanas en Lima Metropolitana debido a la naturaleza perecedera de sus ingredientes principales, como el pescado y los mariscos frescos. Según Garrido et al. (2019), la frecuencia de los pedidos de estos insumos debe ser diaria o de un día para otro, ya que "la frescura es el atributo más importante en la calidad del pescado y los mariscos".

Asimismo, el artículo "Marketing in fish and seafood restaurants" de Yüksel y Yüksel (2018) destaca la importancia de mantener un inventario de insumos frescos y en buen estado en todo momento para satisfacer la demanda de los clientes y garantizar la calidad de los platos. La continuidad de los pedidos también permite a los restaurantes ajustar su inventario en función de la demanda y evitar el desperdicio de insumos que no se vendan.

Gestión de inventario

Se entiende por gestión de inventarios, el organizar, planificar y controlar el conjunto de stocks pertenecientes a una organización. Organizar significa fijar criterios y políticas para su regulación y determinar las cantidades más convenientes de cada uno de los artículos. Cuando se planifica, se establecen los métodos de previsión y se determinan los momentos y cantidades de reposición y se han de controlar los movimientos de entradas y salidas, el valor del inventario y las tareas a realizar.

Según Pérez et al. (2013), el objetivo de la gestión de inventarios consiste fundamentalmente en mantener un nivel de inventario que combine un mínimo costo y un máximo servicio a los clientes, encontrándose dentro de los motivos básicos para crear inventarios para protegerse contra incertidumbres, permitir la producción y compra bajo condiciones económicamente ventajosas, cubrir cambios anticipados en la demanda y la oferta, y mantener el tránsito entre los puntos de producción y almacenamiento.

Establecimiento de un sistema de inventario eficiente

El establecimiento de un sistema de inventarios eficiente es fundamental para cualquier empresa debido a que le permite mantener un control adecuado de sus existencias y así puede asegurarse de que siempre tenga suficientes insumos o productos terminados disponibles para poder cubrir la demanda del mercado.

Según Guzmán et al. (2021), la relevancia de la implementación de un sistema eficiente de control de inventarios garantiza el logro de sus objetivos. Asimismo, un sistema de inventarios eficiente ayuda a la empresa a identificar patrones de demanda y pronosticar la cantidad de productos que se necesitarán en el futuro, siendo útil para las empresas que ofrecen productos estacionales o que tienen un patrón de ventas irregular.

Ciclos de vida del producto

El ciclo de vida de los insumos se refiere al tiempo que tarda un producto desde su fabricación hasta su caducidad o agotamiento. Es importante para los restaurantes mantener un inventario adecuado y equilibrado de insumos para asegurarse de que tengan los productos necesarios para satisfacer la demanda de sus clientes y evitar el desperdicio de alimentos.

Según García et al. (2017), la gestión adecuada del inventario de insumos es esencial para reducir los costos y mejorar la rentabilidad de los restaurantes. El ciclo de vida de los insumos es una de las variables más importantes en la gestión de inventarios, ya que permite a los restaurantes tener un mejor control sobre la caducidad de los productos y evitar el desperdicio. Por otro lado, según Acosta (2020), la gestión adecuada de inventarios también ayuda a los restaurantes a identificar y monitorear los insumos que tienen mayor rotación y demanda, lo que permite una mejor planificación de la producción y la entrega de alimentos.

Identificación de los productos que tienen mayor rotación y demanda

La identificación de los productos de alta rotación y demanda es fundamental para satisfacer las necesidades de los clientes, optimizar la gestión del inventario, mejorar la planificación de la cadena de suministro y poder maximizar los ingresos. Además, al poder identificar la demanda y la rotación permite identificar tendencias y oportunidades de mercado para el crecimiento exitoso de la empresa.

Establecimiento de políticas claras para la gestión de inventario

Las políticas de inventario son esas estrategias o métodos que sirven para definir cómo se van a gestionar las existencias que se encuentran en el almacén.

El establecimiento de políticas claras para la gestión de inventario es vital para asegurar un funcionamiento eficiente de la empresa. Estas políticas permiten optimizar el nivel de inventario, reducir costos, mejorar el servicio al cliente, planificar con precisión y mejorar la eficiencia operativa. Al contar con lineamientos claros, se evita la escasez o el exceso de inventario, se mejora la toma de decisiones y se garantiza la satisfacción del cliente. Además, facilita la coordinación entre departamentos y la planificación a largo plazo.

Maneras de pago

Las maneras de pago de las empresas hacia sus proveedores suelen variar. Dentro de estos métodos se incluyen las transferencias bancarias, pagos en efectivo, cheques, pagos con tarjeta de crédito, entre otros. La elección del método de pago dependerá de la política financiera de la empresa y de las preferencias del proveedor.

En el caso de las cevicherías, dependerá donde realice la compra de insumos, ya que, si compra en mercado mayoristas o en terminales, el pago se realiza generalmente por efectivo o actualmente, se utilizan aplicaciones como Yape o Plin, para realizar pagos mediante el celular.

Aceptación de diferentes formas de pago por parte de los proveedores

En el caso del pago a los proveedores, estos se pueden realizar de las siguientes maneras: Por transferencia electrónica, tarjeta de crédito, efectivo, etc. Al ofrecer opciones de pago flexibles, se incrementan las ventas y se puede ampliar la base de clientes potenciales. Además, se reduce el riesgo de fraude y se agilizan los procesos de cobro. La aceptación de pagos electrónicos y digitales proporciona comodidad y seguridad tanto para el proveedor como para el cliente, impulsando así el crecimiento del negocio.

Condiciones financieras establecidas con los proveedores

Las condiciones financieras de los proveedores son esenciales para las cevicherías, ya que afectan directamente su capacidad para comprar productos frescos y de calidad. Una buena relación con los proveedores permite obtener mejores costos, plazos de pago y opciones de financiamiento, lo que se traduce en un mejor margen de ganancias y la posibilidad de ofrecer costos competitivos a los clientes. Además, la negociación de costos y descuentos puede ser un factor importante para mantener la rentabilidad del negocio.

Posibilidad de obtener descuentos por pronto pago o por volumen de compras

Los descuentos por pronto pago, son conocidos como descuentos en efectivo, los cuales tienen como objetivo estimular a los clientes a que realicen el pago de sus deudas en un plazo de tiempo más corto debido a que al adelantar su pago, este desembolso de dinero será menor al indicado en la deuda.

Evaluación de los costos financieros asociados con cada forma de pago

Según el MEF (s/f), son costos por intereses directamente atribuibles a la adquisición, construcción o producción de un activo que cumple las condiciones mencionadas para su cualificación, los costos que podrían haberse evitado si no se hubiera efectuado ningún desembolso en el activo correspondiente.

La evaluación de los costos financieros asociados con cada forma de pago se refiere al análisis y comparación de los gastos y cargos que están relacionados con los diferentes métodos de pago utilizados en las transacciones comerciales. Entre estos se encuentran las comisiones y tarifas, costos de procesamiento, tasas de interés, costo de inversión de divisas, entre otros.

PROCESO DE PRODUCCIÓN

Recursos

Los recursos son elementos o factores disponibles para satisfacer una necesidad o alcanzar un objetivo. Estos pueden estar clasificados como recursos materiales, humanos, financieros, tecnológicos, naturales, entre otros. Los recursos materiales son aquellos que se pueden tocar o ver, como las materias primas, las herramientas, maquinarias, equipos entre otros, siendo esenciales en la producción de bienes y servicios. Los recursos humanos son aquellos relacionados con el personal que trabaja en una organización, son fundamentales para la operación y el éxito de cualquier empresa. Los recursos financieros se refieren a los fondos disponibles para una empresa, que son esenciales para financiar la operación y el crecimiento de una empresa. Los recursos tecnológicos se refieren a los recursos relacionados con la tecnología y la información, como software, bases de datos, entre otros, fundamentales para la gestión de una empresa, sobre todo en la era digital. Los recursos naturales se refieren a los recursos obtenidos de la naturaleza, como el agua, la tierra, los minerales, la energía y los recursos renovables, importantes para la producción de bienes y servicios. Asimismo, deben ser gestionados de manera sostenible para proteger el medio ambiente y las generaciones futuras.

Maquinaria y Equipo

La maquinaria y el equipo son elementos esenciales en la producción de los alimentos en las cevicherías peruanas. En este proceso, se requiere de equipos de refrigeración, congelamiento, cocción, limpieza, entre otros. Estos equipos deben ser de alta calidad, eficientes y seguros, para garantizar la producción y el cumplimiento de las normas sanitarias. Además, deben ser mantenidos y actualizados regularmente para garantizar su óptimo funcionamiento y prolongar su vida útil.

Según Del Águila y Mejía (2019), se considera parte de la inversión preoperativa, activos fijos depreciables, los cuales están compuestos por los equipos de implementación de la cocina, el salón entre otros, ya que permite mejorar la eficiencia en el proceso de producción y como resultado, reducir los costos. Por lo tanto, es importante que los dueños de las cevicherías peruanas en Lima Metropolitana inviertan en equipos de alta calidad y realicen un mantenimiento adecuado para garantizar la continuidad del negocio.

Personal

El personal es muy importante, ya que el personal de servicio se encarga de brindar una experiencia satisfactoria al cliente en su visita al establecimiento. Según el estudio de Miranda et al. (2016), el personal de servicio debe estar capacitado y tener habilidades sociales para poder interactuar adecuadamente con los clientes y resolver sus dudas e inquietudes de manera eficiente. Además, es importante que el personal de servicio tenga conocimientos sobre los productos que se ofrecen en la cevichería para poder brindar recomendaciones y descripciones precisas de los platos a los clientes.

Espacio físico disponible para la producción

Para una cevichería peruana el espacio físico disponible para la producción es importante. El espacio físico es un factor crítico en la eficiencia y calidad del servicio en los restaurantes, incluyendo las cevicherías (Zapata y Cueva, 2015).

El espacio físico debe albergar los equipos y utensilios necesarios para preparar los alimentos y para permitir la circulación fluida del personal durante la producción. Además, el espacio

físico también debe diseñarse para facilitar la limpieza y el mantenimiento, esencial para cumplir con los estándares de higiene y seguridad alimentaria.

Tecnología y automatización

Permiten mejorar la eficiencia, reducir los costos y aumentar la calidad de los platos servidos. Según el estudio de Romero y Laverde (2020), la tecnología y automatización son esenciales en la industria gastronómica, ya que ayudan a mejorar los procesos de producción y brindar una mejor experiencia al cliente. En el caso de las cevicherías peruanas, la tecnología y automatización pueden utilizarse para preparar los ingredientes, cocción de los mariscos, control de la temperatura, entre otros procesos. Además, la implementación de sistemas de gestión y monitoreo puede ayudar a optimizar la gestión de inventarios y mejorar la eficiencia del negocio.

Eficiencia

Según Fernández (1997), la eficiencia es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos. Como parte de la eficiencia en el tema laboral, esta tiene influencia en su rentabilidad y su competitividad en el mercado. Asimismo, permite la reducción de costos para la empresa dentro de sus procesos

En las cevicherías, la eficiencia permite garantizar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes. En estos casos, la eficiencia se revela en distintos aspectos donde se muestran variables como la preparación rápida, los ingredientes correctos, la limpieza adecuada del área de trabajo y la atención al cliente de manera rápida y efectiva.

Capacitación del personal

Un personal bien capacitado es fundamental para el éxito de cualquier empresa. En el sector gastronómico, la capacitación del personal puede marcar la diferencia entre ofrecer un servicio de calidad o ofrecer un producto deficiente. Es por ello, que la capacitación previa al ingreso del nuevo personal es importante para el desarrollo del trabajador y su desempeño laboral. Si hay personal con experiencia previa, es muy útil y favorece a la empresa. En el sector gastronómico, tener un equipo de trabajo experimentado puede favorecer a la empresa con una nueva visión con conocimientos en el sector, lo que permitirá tener nuevas ideas sobre los productos que se ofrece a la clientela o el personal cumplirá tal como se le indico con la elaboración del plato.

Un personal experimentado en la cocina, por ejemplo, conoce las técnicas y procesos necesarios para preparar los alimentos de forma eficiente y con calidad. Además, puede resolver problemas y situaciones imprevistas que puedan surgir durante el proceso de elaboración.

Productividad

Se puede definir la productividad como la forma de utilizar los factores de producción en la creación de bienes y servicios para ofertar en un mercado, tiene el objetivo de optimizar los recursos utilizados, como recursos humanos, materiales, capital y financieros en el proceso de producción (Ramírez et. al., 2021). La productividad se refiere a la eficiencia y eficacia con la que los empleados usan los recursos para producir bienes.

En el caso de las cevicherías, la productividad forma parte de la elaboración de los platos, debido a que aumenta la rentabilidad del negocio y mejora la satisfacción del cliente. También, al optimizar los recursos y la reducción de costos permite mejorar la oferta de costos competitivos en el mercado. Asimismo, la previa capacitación a los trabajadores y la inversión

en tecnología o maquinaria y equipo puede contribuir a mejorar la productividad en las cevicherías.

Tiempo de preparación (Rapidez Productiva)

La rapidez productiva es uno de los factores claves en el entorno laboral, una evaluación del rendimiento laboral que permite medir de forma continua y diaria, tanto cuantitativamente como cualitativamente, lo eficiente y eficaz que es cada empleado en su puesto de trabajo. Esto permite poder completar tareas de manera eficiente en menor tiempo, logrando alcanzar mayores niveles de productividad y rentabilidad en la empresa, convirtiéndose en una ventaja competitiva en el mercado.

En el sector gastronómico, la rapidez productiva es un punto importante para garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente. Una alta velocidad en la preparación y servicio de los platos puede aumentar la satisfacción y comodidad de los clientes. Por ello, en relación con la eficiencia, la rapidez en el servicio son objetivos clave en el sector gastronómico.

Control de Merma

Tener un control de la merma es de menester debido a su impacto en los costos y la eficiencia operativa. Según Cárdenas y Torres (2019), la merma en los restaurantes puede ser causada por diversas razones, como son la falta de control de inventarios, la mala manipulación de los alimentos y la preparación inadecuada de los platos.

Mantener un control de esta les permite a los restaurantes de comida marina reducir los costos y mejorar su rentabilidad a través de la identificación y reducción de desperdicios. En adición, un adecuado control de los desperdicios puede mejorar la calidad de los alimentos y la satisfacción de los clientes, lo que se traduce en mayores ingresos y fidelización. Para lograr esto, los restaurantes deben implementar medidas de control de inventarios, capacitación del personal, monitoreo de los procesos y establecer objetivos claros para la reducción de la merma (Cárdenas y Torres, 2019).

Uso de tecnología para mejorar la eficiencia

El uso de tecnología para mejorar la eficiencia es fundamental en las organizaciones, permite automatizar procesos, mejorar la comunicación con clientes y proveedores, recopilar y analizar los datos obtenidos en los procesos, optimizar la cadena de suministro y mejorar la experiencia del cliente, entre otras. Estas son algunas formas en que la tecnología puede impulsar la eficiencia y aumentar la productividad en las empresas.

Por otro lado, el uso de tecnología permite que las empresas utilicen herramientas para mejorar el control de sus procesos, por ejemplo: el uso de calendarios interactivos, videoconferencias, softwares o pruebas de rendimiento, etc., que consiguen mejorar las condiciones de trabajo y el resultado individual de cada colaborador.

Proceso productivo

Según Montoyo y Marco (2011), el proceso productivo es la producción de bienes y servicios que consiste básicamente en un proceso de transformación que sigue unos planes organizados de actuación.

El proceso productivo en una cevichería son actividades y pasos para preparar y servir ceviche u otros platos marinos, que comienza desde la recepción de ingredientes hasta la entrega del producto, para garantizar la calidad de los platos, la frescura de los ingredientes y una experiencia satisfactoria a los clientes.

Diseño del producto

El diseño del producto hace referencia al proceso de creación y desarrollo de la apariencia, funcionalidad y características de un producto. Este incluye la conceptualización, creación de prototipos, hipótesis y pruebas para cumplir con los requisitos del cliente y ofrecer un mejor producto al mercado, creando un ejemplar atractivo y competitivo.

Selección de materiales y suministros

Según Gonzales y Mesa (2004), Una adecuada selección de materiales y procesos, garantiza a los diseñadores de partes mecánicas su correcto funcionamiento (performance) de los componentes diseñados.

La selección de materiales y suministros es el proceso de elegir los materiales correctamente para poder utilizarlos durante la fabricación de un producto. Esto implica evaluar y comparar las propiedades físicas, mecánicas y estéticas de diferentes opciones para determinar cuál es el más adecuado para los procesos de la empresa y cual cuenta con mejores características como costos, desempeño, durabilidad entre otras.

En el caso de las cevicherías, esta selección de materiales para la producción de platos de comida se relaciona con la compra de sus insumos a los mejores proveedores, que les permitirán ofrecer a su clientela buenos productos y conseguir la satisfacción de sus clientes.

Procedimientos de producción

Se denomina procesos de producción a una serie de pasos secuenciales y actividades organizadas, realizadas por un equipo de trabajo, a los que se somete la materia prima para transformarla y fabricar un producto destinado a la venta o a realizar un servicio. Siendo procedimientos específicos que detallan las instrucciones y pautas sobre cómo realizar cada etapa del proceso productivo de manera eficiente y efectiva.

En el caso de los procedimientos de producción para una cevichería son las actividades y pasos específicos que se siguen para preparar y servir ceviche u otros platos marinos, desde la selección de ingredientes, marinar los ingredientes, seguir la receta entre otros.

Presentación del producto

La presentación de un producto es la acción que realiza una empresa o marca para la introducción de un nuevo producto al mercado, considerando cubrir las necesidades del público objetivo.

Además, en caso de un producto terminado, se refiere a la forma en que se exhibe ante los clientes, un producto, visual y estético. Teniendo como objetivo atraer la atención, comunicar su valor y generar interés en los consumidores. La presentación del producto incluye aspectos como la envoltura, etiquetado, apariencia, diseño gráfico, etiquetas de costo, exhibición, entre otros.

Control de calidad

Según Cabezón (2014), El control de calidad es el conjunto de técnicas y procedimientos que sirve la dirección para obtener un producto de la calidad deseada, una inversión que debe producir rendimientos adecuados y en la que deben estar involucrados los miembros de una empresa. El control de calidad sirve para garantizar el cumplimiento de los requisitos y diseños predefinidos de los productos para asegurar su eficiencia.

Especificaciones del producto

La especificación técnica de un producto es un documento que contiene una serie de requisitos que se deben cumplir en el desarrollo de un producto, conocido con el nombre de ficha técnica. Asimismo, es la descripción detallada de las características, atributos y requisitos que debe tener un producto, en el cual se incluye información sobre el diseño, las dimensiones, los materiales utilizados entre otros aspectos.

Procedimientos de inspección

La inspección es fundamental para la empresa, ya que son pasos y actividades sistemáticas para evaluar y verificar la calidad, conformidad y funcionamiento de un producto o servicio. Además, mediante estos procedimientos se puede identificar las áreas de mejora y prevenir posibles problemas o fallas en las siguientes etapas de la producción.

En el caso de las cevicherías sus procedimientos son los pasos y actividades específicas que se siguen para evaluar y garantizar la calidad, seguridad e higiene de los platos de comida y el cumplimiento de las normativas sanitarias.

Revisión del producto final

Es el proceso de evaluación minuciosa al producto terminado antes de que sea entregado al cliente o puesto a la venta. Esta revisión consiste en examinar el producto en busca de posibles defectos, errores o discrepancias con las especificaciones y requisitos establecidos, siendo un análisis crítico sobre las características, ventajas, fortalezas y debilidades de un producto o servicio.

Sistemas de retroalimentación

Según Ávila (2009), la retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Por ello, los sistemas de retroalimentación son procesos que permiten recibir y utilizar comentarios sobre un servicio o producto con el fin de realizar ajustes, mejoras o toma de decisiones. Estos sistemas incluyen la recopilación, análisis y retroalimentación mediante comentarios de diversas fuentes como clientes, colaboradores, proveedores, entre otros.

Flexibilidad de la producción

La flexibilidad es una estrategia de las empresas, que con ella se garantizan medios y caminos alternativos a los tradicionales. Se refiere a la capacidad de adaptación de un sistema o proceso y responder de manera rápida y ágil a los cambios en la demanda, los requisitos del cliente, las condiciones del mercado. Convirtiéndose en la capacidad de realizar ajustes, cambios o reconfiguraciones en la producción de manera eficiente y rápida, sin comprometer la calidad o en algunos casos el costo de los productos o servicios.

Capacidad de ajuste del proceso de producción para satisfacer la demanda del cliente

La capacidad de poder ajustar el proceso de producción, para satisfacer la demanda del cliente, es la habilidad de una empresa para adaptar y modificar sus procesos con el fin de cumplir con las necesidades y requerimientos de sus clientes (Blogs Udima, 2024). Es la capacidad de respuesta necesaria para aumentar o disminuir la producción, hacer cambios en los productos o ajustar los tiempos de entrega según la demanda imprevista del mercado.

Capacidad de ajustar la producción ante cambios en la disponibilidad de ingredientes

Se refiere a la habilidad de las empresas para lograr adaptar su proceso de producción al presentar variaciones en la disponibilidad de los ingredientes para la preparación de sus productos. La empresa debe encontrar alternativas o sustitutos, ajustar las recetas o fórmulas de los productos para continuar con sus actividades.

Diseño de menús flexibles

El diseño de menús flexibles se refiere a la creación de opciones de alimentos y bebidas que puedan adaptarse en la disponibilidad de ingredientes, debido a factores como la estacionalidad, la variabilidad de la oferta o eventos imprevistos. Esto implica que no se disminuya su calidad ni la satisfacción en los clientes, para mantener la oferta de platos y cubrir las necesidades de los clientes, así que se deben diseñar y estructurar los menús flexiblemente, para que se puedan ajustar en las recetas o platos, incluso cuando ciertos ingredientes no estén disponibles.

Adaptación y flexibilidad del personal

La habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos (RAE, 2023). Supone entender y valorar distintas posturas y puntos de vista, adaptando el propio enfoque a medida que la situación lo requiera y cambiar o aceptar sin problemas las modificaciones en la propia organización o en las responsabilidades del puesto. Se refiere a las habilidades y características de los colaboradores para poder acoplarse y responder de manera eficiente a los cambios y demandas del mercado, pudiendo cumplir nuevas tareas, roles o responsabilidades, y cambiar de enfoque o de prioridades si es necesario.

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Gestión de Pedidos

La gestión de pedidos es el proceso desarrollado en una empresa mediante el cual se recibe, procesa, cumple las solicitudes de compras de productos o servicios por parte de los clientes. Esto implica tomar los pedidos de los clientes, verificar la disponibilidad de inventario, gestionar el proceso de pago y coordinar la entrega o recogida de los productos o servicios. Esta gestión es clave en cualquier empresa que vende productos o servicios, ya que garantiza la satisfacción del cliente y el éxito a largo plazo de la empresa, así mismo si es eficiente puede mejorar la eficiencia, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente.

Automatización de la gestión

La automatización de la gestión de pedidos en los restaurantes, incluyendo las cevicherías peruanas en Lima Metropolitana, puede mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia en la gestión del inventario y la elaboración de los pedidos de los proveedores. Según Nica et al. (2017), la automatización puede reducir el tiempo de procesamiento de los pedidos, disminuir los errores de entrada de datos, aumentar la precisión en la gestión del inventario y reducir los costos operativos. Por otro lado, según Giri et al. Esta gestión es clave en cualquier empresa que vende productos o servicios, ya que garantiza la satisfacción del cliente y el éxito a largo plazo de la empresa, así mismo si es eficiente puede mejorar la eficiencia, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente.

Servicios de gestión de procesos

La gestión de procesos en la distribución de pedidos es fundamental para la optimización del sistema y la fluidez de la gestión en los restaurantes de cevichería en Lima. Según Zhang, Zhou y Li (2019), la gestión de procesos en la logística de pedidos ayuda a mejorar la

eficiencia y efectividad en el manejo de inventarios, la planificación de la producción, la programación de la demanda y la coordinación con los proveedores. Además, esta gestión de procesos permite una mejor fijación de costos y gestión de contratos, así como un control continuo de la entrada de pedidos y su correspondiente cumplimiento contractual.

De igual forma, Sánchez y Santivañez (2020) mencionan que los servicios de gestión de procesos pueden ayudar a los restaurantes de cevichería a mejorar la eficiencia en la gestión de pedidos y la administración de la logística, lo que satisface más al cliente y mejora el negocio.

Cumplimiento de pedidos

El cumplimiento del pedido es una parte importante para que cualquier empresa funcione correctamente, ya que al tener un cumplimiento de los pedidos eficiente asegura que cada uno de los clientes recibirán sus productos el día y la hora acordada, encontrándose en óptimas condiciones el pedido.

Para ello, es fundamental tener un sistema bien organizado de gestión de pedidos que incluya la gestión de inventario, la planificación de la producción, el seguimiento de envíos y la atención al cliente. Además, es fundamental que el equipo de trabajo esté altamente comprometido y trabajando en equipo para cumplir con las fechas de entrega y brindar una experiencia excepcional al cliente. La comunicación clara y el detalle son clave para asegurar el éxito en el cumplimiento de los pedidos

Cumplir pedido en las cevicherías es crucial para asegurar la satisfacción del cliente y el éxito del negocio, ya que esta entrega debe asegurar la frescura y calidad del producto entregado. Es importante contar con un equipo comprometido y capacitado, una logística eficiente de abastecimiento y un proceso de preparación riguroso y cuidadoso, y, sobre todo, mantener una comunicación clara con el cliente para asegurar su orden.

Disponibilidad de Inventario

La disponibilidad de inventario se refiere a la capacidad de los restaurantes para satisfacer la demanda de los clientes en el momento adecuado. Es crucial para los restaurantes de ceviche en Lima Metropolitana mantener un inventario adecuado, ya que la falta de ingredientes puede resultar en una disminución de las ventas y una insatisfacción de los clientes. De acuerdo con Peña y Silva (2016), sobre la gestión de inventarios en lo que tiene que ver a la disponibilidad de materias primas, suministros y repuestos necesarios para la continuidad de las operaciones en la cantidad requerida, con la calidad adecuada, al costo razonable y en el momento oportuno.

Asimismo, la falta de disponibilidad de ingredientes y productos frescos ocasiona retrasos dentro de la cadena, siendo uno de los mayores desafíos para los restaurantes especializados en comida marina en Lima Metropolitana. La falta de coordinación y comunicación efectiva con los proveedores puede afectar la calidad y la disponibilidad de los productos, lo que puede ser perjudicial para la reputación y las finanzas del negocio.

Canales de distribución (Métodos de entrega)

Hay diferentes canales de distribución para la entrega de pedidos que pueden implementar las empresas, pero esto se define según las necesidades de sus clientes y el tipo de producto. Los métodos de entrega más empleados son los siguientes: la entrega a domicilio, el pickup en tienda, la entrega en puntos de conveniencia y la entrega express. Cada uno de estos métodos de entrega tiene sus ventajas y desventajas, y es importante elegir el más adecuado para asegurar la satisfacción del cliente, la eficiencia y el éxito en el cumplimiento de los pedidos.

La implementación de métodos de entrega rápidos y eficientes, como la entrega a domicilio y la recogida en el local, los cuales son los más utilizados por las cevicherías debido al producto que ofrecen se debe comer al momento que termina su preparación ya que es un producto que debe mantenerse fresco para que se conserve en buen estado. Mediante esta implementación se garantiza que los clientes reciban sus pedidos de manera oportuna y en perfectas condiciones.

Forma directa en restaurante

La venta directa en el restaurante es una forma común de distribución en las cevicherías peruanas en Lima metropolitana. Esta forma de consumo permite a los clientes disfrutar de la experiencia de comer ceviche recién preparado en un ambiente agradable.

Según una encuesta realizada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) en 2019, el 70% de los turistas internacionales que visitan Perú incluyen la degustación de platos típicos en restaurantes como una de las principales actividades durante su estadía en el país (MINCETUR, 2019). Esto indica que la venta directa en el restaurante puede ser una forma efectiva de atraer a los turistas y mejorar el negocio de las cevicherías peruanas.

Además, la venta directa en el restaurante permite a los dueños de las cevicherías mantener un mayor control sobre la calidad del producto y la experiencia del cliente, lo que puede ayudar a fidelizar a los clientes y mejorar la reputación del negocio (Poma y Merino, 2018).

Forma indirecta en restaurante

El consumo de forma indirecta en restaurante se refiere al método de entrega en el cual los clientes hacen un pedido y luego lo recogen en el local, en lugar de consumirlo en el lugar. Este método se ha vuelto cada vez más popular en la era post-COVID-19, ya que permite a los clientes disfrutar de su comida favorita en la comodidad y seguridad de sus hogares.

Un estudio de la empresa de investigación de mercado IPSOS Perú en 2020 encontró que el 36% de los peruanos prefieren recoger su comida en el local en lugar de usar servicios de delivery, mientras que el 24% prefieren el delivery a través de aplicaciones móviles (IPSOS Perú, 2020).

Estas cifras demuestran que el consumo de forma indirecta en restaurantes es una opción popular entre los consumidores peruanos, especialmente en el sector de comida rápida. Por lo tanto, es importante que las cevicherías peruanas consideren este método de entrega en su estrategia de distribución para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Delivery directo del restaurante

La modalidad de entrega a través de delivery se ha vuelto cada vez más popular en la industria de la gastronomía, y las cevicherías no son la excepción. Esta opción de consumo implica una serie de consideraciones importantes para las empresas del rubro. La principal ventaja con el servicio de delivery es que se puede ampliar la base de clientes, ya que por temas personales de algunos no se pueden apersonarse al restaurante. Por otro lado, este método de entrega requiere una logística adecuada y eficiente para asegurar que el pedido llegue en buenas condiciones y en el tiempo establecido.

Delivery indirecto (Apps)

Los aplicativos de delivery han tenido un papel fundamental en este proceso, ofreciendo a los consumidores una forma rápida y conveniente de acceder a los productos de los restaurantes.

Según una encuesta realizada por Ipsos en 2020 en Perú, el 53% de los encuestados utilizaba aplicativos de delivery para pedir comida al menos una vez por semana (Ipsos, 2020).

En el caso específico de las cevicherías peruanas en Lima metropolitana, algunos restaurantes han optado por ofrecer sus servicios de delivery únicamente a través de aplicativos como Rappi, lo que les ha permitido llegar a un público más amplio y diverso. Según Pachas y García (2020), el uso de aplicativos de delivery puede ser una estrategia efectiva para aumentar las ventas y fidelizar a los clientes, siempre y cuando se preste atención a aspectos como la calidad de los productos, el tiempo de entrega y la atención al cliente.

Costos de distribución

Los costos de distribución son los costos asociados con la entrega de productos o servicios desde el fabricante o proveedor hasta el consumidor final.

Estos costos incluyen los gastos relacionados con la logística, el transporte, el almacenamiento, el embalaje y la gestión de inventarios por ese motivo es importante identificarlos ya que pueden afectar significativamente la rentabilidad de la empresa y su competitividad en el mercado. Asimismo, al contar con costos de distribución óptimos se mejora la eficiencia de la cadena de suministro y ayuda a las empresas a ofrecer costos más competitivos a los consumidores finales.

Envoltura

La envoltura es un elemento esencial en el empaquetamiento de un producto, ya que protege y preserva el contenido, y a su vez, puede ser una herramienta de marketing para atraer al cliente. En el contexto de las cebicherías peruanas durante la pandemia, la envoltura adecuada de los productos ha adquirido una mayor importancia debido a la necesidad de adaptarse a nuevos modelos de negocio y garantizar la seguridad de los clientes. Según un artículo publicado en la revista Trends in Food Science and Technology por Talaia et al. (2019), la envoltura es un componente clave en la seguridad alimentaria y la calidad del producto. La envoltura adecuada puede proteger el contenido de la contaminación y el deterioro, y prolongar la vida útil del producto.

En un estudio de mercado realizado por Technomic (2020), se encontró que la presentación del producto es uno de los factores más importantes que influyen en la elección del cliente en un restaurante. La envoltura puede ser una herramienta de marketing efectiva para atraer al cliente y mejorar la percepción de calidad del producto.

En el contexto de las cebicherías peruanas durante la pandemia, la envoltura adecuada puede ayudar a reducir el contacto entre el cliente y el personal de servicio, lo que garantiza la seguridad de ambos. Además, puede ser una herramienta efectiva para promocionar la marca y mantener una imagen profesional y limpia. En otro estudio realizado por Li et al. (2019), se demostró que la envoltura de los alimentos puede tener un impacto significativo en el medio ambiente. La elección de materiales de envoltura sostenibles y biodegradables puede reducir la huella de carbono de una empresa y mejorar su reputación entre los consumidores.

En resumen, la envoltura adecuada de los productos es fundamental para garantizar la seguridad alimentaria, la calidad del producto y la satisfacción del cliente. En el contexto de las cebicherías peruanas durante la pandemia, la envoltura adecuada puede ser una herramienta efectiva para adaptarse a nuevos modelos de negocio y garantizar la seguridad de los clientes.

Distancia de entrega

La distancia de entrega del pedido de la cevichería al cliente es un aspecto importante dentro del proceso de distribución en los restaurantes. En una investigación acerca del comportamiento de los consumidores en Lima Metropolitana, la mayoría de los jóvenes entre 18-28 años prefiere comer en lugares cercanos en restaurantes de foodtruck (Aguilar y Alvarez, 2022). En el caso de las cevicherías, que incluso la frescura de los platos influye más, es de esperarse que los consumidores tengan la expectativa de que estén cercanas y tengan una estrategia y rapidez de transporte eficiente.

Los costos por la distancia de entrega también tienen una gran influencia. Cuanto más lejos esté la ubicación del cliente, mayores serán los costos de transporte y logística, lo que puede impactar en la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, las cevicherías deben considerar cuidadosamente la ubicación de sus sucursales y la eficiencia de sus rutas de entrega para mantener bajos los costos de distribución.

Tipo de transporte

Los transportes más comunes para realizar delivery por los restaurantes son los siguientes:

Bicicleta: En muchos países europeos, la entrega de comida en bicicleta es común debido a la facilidad de transporte en áreas urbanas y a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Además, muchas empresas de entrega de alimentos han adoptado la bicicleta como medio de transporte para reducir su huella de carbono.

Moto: En algunos países asiáticos, la entrega en moto es popular debido a la rapidez y eficiencia en la entrega de alimentos en áreas urbanas densamente pobladas.

Coche: En muchos países, la entrega en coche es común debido a la capacidad de transportar grandes cantidades de alimentos a múltiples destinos en una sola entrega.

Costo de entrega (Canal)

El costo de entrega hace referencia al costo en el que la empresa incurre al enviar un producto o servicio desde su localización hasta el cliente o consumidor final. En este costo se incluyen los gastos como el transporte, la envoltura, el seguro, el manejo y otros costos asociados con la entrega del producto.

En el caso de las cevicherías, este costo puede variar dependiendo de diversos factores como la ubicación del cliente, la cantidad de pedidos, el medio de transporte, la envoltura entre otros. Por ejemplo, en caso la cevichería cuente con el servicio de delivery, los costos de entrega pueden incluir los salarios del personal de entrega, los gastos de combustible y mantenimiento de los vehículos, los costos de los envases y más gastos relacionados con la gestión logística.

Tipo de entrega

Contar con diferentes modalidades de entrega es importante pues ayuda a que se pueda separar los tipos de gastos en los que se incurre al realizar una entrega para el restaurante. Según Flores et al. (2018), existen diferentes modalidades de entrega, como la entrega estándar, la entrega urgente y la entrega programada. La elección de una modalidad en particular puede afectar el costo de distribución, ya que cada una de ellas tiene diferentes requisitos de tiempo, personal y equipo.

Por ejemplo, la entrega urgente puede tener un costo adicional debido a la necesidad de utilizar servicios de mensajería o transporte rápido para cumplir con los plazos de entrega ajustados. En contraste, la entrega estándar puede ser más rentable, pero lleva más tiempo. La elección de la modalidad de entrega debe evaluarse cuidadosamente para asegurar un equilibrio adecuado entre el tiempo de entrega y los costos de distribución. Definir qué tipos

se realizan al momento de entregar un pedido es fundamental para la comida ya que son alimentos perecibles. La evaluación cuidadosa de la modalidad de entrega adecuada puede ayudar a equilibrar los requisitos de tiempo y los costos de distribución para lograr un servicio de entrega efectivo, rentable y seguro para el cliente.

Métodos de Pago

El método de pago en los restaurantes es un aspecto importante para considerar ya que influye en la satisfacción del cliente y en la competitividad del negocio.

Durante la pandemia, la forma de pago en los restaurantes se modificó para adaptarse a la nueva necesidad de minimizar el contacto físico entre las personas. Por lo tanto, las cebicherías peruanas se vieron obligadas a implementar métodos de pago electrónicos y sin contacto. Esta forma de pago beneficia de una forma eficiente a los restaurantes, además que es adaptable a sus páginas web o aplicativo usando billeteras electrónicas, por ejemplo (Restauración News, 2023). El uso de estas billeteras digitales se ha vuelto cada vez más común en los restaurantes, incluyendo las cebicherías peruanas. Además de ofrecer una alternativa segura y sin contacto a los pagos en efectivo, las billeteras digitales también permiten a los negocios ofrecer promociones y descuentos a los clientes que las utilizan, lo que puede aumentar la lealtad del cliente y la competitividad del negocio.

La implementación de estos nuevos métodos de pago no solo mejora la seguridad y previene el contagio, sino que también puede aumentar la eficiencia del servicio y mejorar la percepción del cliente sobre la calidad del restaurante (Jiang, et al., 2021). En conclusión, la elección de los métodos de pago y su adaptación a las necesidades del mercado pueden ser determinantes para la supervivencia y el éxito de las cebicherías peruanas durante la pandemia.

Transferencias

Según Romero (2003), la transferencia bancaria es una operación económica por la que el titular de una cuenta corriente en una entidad de crédito ordena a esta una anotación de adeudo en su cuenta, por una cantidad, que se abonará a favor del titular de otra cuenta corriente diferente de la misma o distinta entidad de crédito.

Aplicativos móviles

Las aplicaciones móviles de pagos están diseñadas para permitir a los usuarios realizar transacciones financieras desde sus dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes o tabletas, siendo utilizadas para enviar o recibir pagos, realizar compras en línea, pagar facturas y recargas entre más funciones con las que cuentan estos aplicativos.

En la actualidad, muchos restaurantes de comida cuentan con los aplicativos del Yape (Banco de Crédito), Plin (Banco Interbank, BBVA, Scotiabank) en los cuales mediante el uso de un dispositivo móvil se puede realizar el pago de los productos consumidos. Convirtiéndose, en un medio práctico y seguro para realizar y recibir pagos.

Efectivo

El efectivo es una forma de pago en la que se utiliza dinero en efectivo, billetes y monedas al realizar transacciones comerciales. El efectivo es un medio de pago aceptado alrededor del mundo y lo usan personas y empresas para comprar, pagar deudas o cualquier otra transacción en la que se requiera un intercambio de valor.

Tarjetas (Débito o crédito)

Las tarjetas son un medio de pago utilizado en todo el mundo para realizar transacciones comerciales y financieras. Estas son emitidas por instituciones financieras como bancos y cooperativas de crédito. Son utilizadas por personas y empresas para realizar compras, retirar dinero en efectivo y realizar transacciones en línea.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2021), la tarjeta de crédito es un medio de pago contenido en una tarjeta de plástico que tiene una banda magnética y un chip, mediante la cual el titular de la tarjeta dispone de la línea de crédito contratada, para adquirir bienes y servicios con pagos a futuro. La tarjeta es intransferible y su plazo de vigencia es no mayor de 5 años.

Por otro lado, la SBS (2016), la tarjeta de débito es una tarjeta de plástico que tiene una banda magnética y un chip, mediante la cual y con cargo a los montos depositados, el titular realiza pagos y retiros de dinero a través de los canales puestos a disposición por la empresa emisora.

Seguimiento de los envíos

El seguimiento de pedidos permite tanto a los clientes como a las empresas monitorearlo desde que se realiza la salida de la empresa hasta el cliente final. Actualmente, el seguimiento de pedidos implica usar tecnologías de seguimiento y comunicación para actualizar el estado de un pedido.

En el caso de las cevicherías, depende del servicio de entrega al entregar el producto, en el caso de delivery a domicilio, se hace seguimiento mediante ubicación en tiempo real (GPS) y comunicación con el personal encargado, para mantener a los clientes informados sobre el progreso de su pedido y la ubicación del repartidor o conductor.

Actualizaciones de estado del pedido

Las actualizaciones del estado del pedido permiten informales a los clientes del proceso pueden incluir información sobre cuándo se ha procesado el pedido, cuándo se ha empaquetado y enviado, mediante notificaciones o mensajes que se envían a los clientes. Además, las actualizaciones también incluyen información sobre la entrega, como el tiempo estimado de llegada y la ubicación del repartidor o conductor.

Son importantes en los servicios de entrega a domicilio o pedidos para llevar, ya que los clientes esperan recibir su pedido en un plazo de tiempo determinado. Si hay retrasos o problemas con el pedido, las actualizaciones pueden ayudar a tranquilizar al cliente y mantenerlo informado y sobre todo manteniendo la confianza hacia la empresa.

Ubicación en tiempo real

Para las empresas, sobre todo las que realizan servicios a domicilio, la ubicación en tiempo real al entregar pedidos se ha vuelto fundamental del proceso, ya que mediante la ubicación se puede rastrear y localizar a personas, vehículos, bienes y activos en tiempo real. Además, le permite al cliente conocer la ubicación exacta del repartidor y el tiempo estimado de llegada de su pedido, lo que reduce la incertidumbre y la ansiedad en relación al proceso de entrega.

Confirmación de entrega

La confirmación de entrega es el proceso de verificación y registro de la entrega de un producto al destinatario. Considerándose en un paso importante en el proceso de distribución de la cadena de suministro, ya que permite asegurar que los productos llegarán a su destino final sin inconvenientes.

Servicio Postventa

Según Navas y Gamboa (2019), el servicio post venta es aquella estrategia de Marketing donde se despliegan una serie de actividades después de la venta de un producto, que van dirigidas a la atención, asistencia y medición de la satisfacción del cliente con el propósito fundamental de crear un lazo que permita no sólo realizar nuevas ventas a futuro sino la suma de nuevos clientes.

El servicio postventa es el conjunto de actividades y estrategias realizadas tras la venta de un producto o servicio para mantener la satisfacción y fomentar su fidelización a la empresa, incluyendo la atención, la resolución de problemas y la garantía del producto entre otras asistencias, que se pueda ofrecer tras la compra.

PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA

Devolución al Proveedor

La devolución al proveedor es un proceso en el que la empresa devuelve un producto o mercancía a su proveedor original, por defectos en la mercancía, errores de envío, cancelación de pedidos, cambios en la demanda del mercado, entre otros motivos.

Cantidad de Productos Fallados

La cantidad de insumos fallados en la devolución al proveedor puede afectar directamente la cantidad de productos disponibles para la venta (Ponce, 2019) y, por lo tanto, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio. Es importante considerar esta variable, pues causa gastos y pérdida de tiempo para estos negocios.

Además, una cantidad significativa de insumos fallados puede generar costos adicionales en la gestión de inventarios y en la comunicación y negociación con los proveedores. Por lo tanto, es importante que los restaurantes establezcan procedimientos claros para la gestión de la devolución de insumos fallados y la comunicación con los proveedores para minimizar su impacto en la cadena de suministro y maximizar la eficiencia en la gestión de inventarios (Velásquez et al., 2020).

Continuidad de Incidencias

Según un estudio realizado por Velásquez et al. (2020), las incidencias pueden surgir en el proceso de devolución de los insumos por diversas razones, como errores en la facturación, entregas incompletas o en mal estado, y problemas de calidad. Estas incidencias pueden interrumpir la continuidad del proceso de devolución y generar costos adicionales para los restaurantes de comida marina. Por lo tanto, es importante que los restaurantes establezcan procedimientos claros y eficientes para la gestión de incidencias y la comunicación con los proveedores, a fin de minimizar su impacto en la cadena de suministro y maximizar la eficiencia en la gestión de inventarios.

Proceso de Devolución

La devolución del restaurante a su proveedor es un proceso crítico en la gestión de la cadena de suministro. Un proceso de devolución adecuado implica una gestión eficaz que consiste en la identificación del motivo de la devolución y la toma de medidas para prevenir futuras devoluciones. Además, la devolución adecuada de los productos puede mejorar la relación con los proveedores y reducir los costos de almacenamiento y gestión de inventarios. Es importante que los restaurantes tengan políticas y procedimientos claros para la devolución de productos y que trabajen en estrecha colaboración con sus proveedores para asegurar un proceso de devolución amigable para el negocio.

Tiempo de Espera de Devolución

El tiempo de espera en el proceso de devolución del restaurante a su proveedor se refiere al periodo de tiempo que transcurre desde que el restaurante solicita la devolución hasta que el proveedor la recibe. La rápida gestión de la devolución es importante para mantener una buena relación con el proveedor y para evitar problemas legales (García, E., et al., 2019), es esencial que se minimice este tiempo para asegurar que los productos devueltos lleguen en óptimas condiciones, evitando así mayores pérdidas económicas y de calidad. Asimismo, se recomienda establecer un protocolo claro y eficiente para agilizar el proceso de devolución y minimizar el tiempo de espera (Villarreal et al., 2018).

Devolución del pedido por el Cliente

La devolución del pedido por el cliente puede ser una de las principales causas de insatisfacción en la industria de alimentos y bebidas (Chen, et al., 2016), es decir, afecta directamente la satisfacción del cliente y su percepción de la calidad del servicio ofrecido por el restaurante. Por lo tanto, es importante que los restaurantes tengan políticas claras y procesos eficientes para manejar las devoluciones del pedido y minimizar la cantidad de devoluciones. Además, es importante para los restaurantes tomar medidas para recuperar la confianza del cliente y evitar que la devolución del pedido afecte negativamente la lealtad del cliente.

Insatisfacción del Cliente

La insatisfacción del cliente en el proceso de logística inversa es fundamental en la gestión de las cevicherías peruanas. Según Kotler et al. (2017), la satisfacción del cliente se refiere a la percepción que tiene el cliente sobre la calidad del servicio y/o producto, mientras que la insatisfacción del cliente se produce cuando sus expectativas no se cumplen. Por lo tanto, es esencial para las cevicherías peruanas establecer mecanismos adecuados para manejar las fallas y quejas de los clientes con respecto a los platos servidos.

Una estrategia para abordar esta variable es mejorar la comunicación con los clientes y estar atentos a sus comentarios. Según un estudio realizado por González et al. (2019), la mayoría de las quejas de los clientes en las cevicherías peruanas están relacionadas con la calidad del producto y el servicio al cliente. Por lo tanto, es importante que los restaurantes tengan un sistema para registrar las quejas de los clientes y ofrecer soluciones rápidas y efectivas. Además, un análisis periódico de las quejas puede ayudar a identificar patrones y oportunidades de mejora en el proceso de logística inversa y, por ende, mejorar la satisfacción del cliente.

Razones de Devolución

En la industria de alimentos y bebidas, como las cevicherías peruanas, la devolución de pedidos puede deberse a varios motivos, como la insatisfacción del cliente, errores en el pedido, calidad del producto, entre otros. Por lo tanto, es importante tener un proceso de devolución efectivo que asegure la recuperación de los productos y la satisfacción del cliente.

Para establecer algún tipo de devolución de efectivo es necesario establecer políticas claras para evitar inconvenientes entre los actores participantes. Además, es fundamental asegurar la seguridad alimentaria y la calidad de los productos devueltos, para evitar cualquier tipo de riesgo para los consumidores. Un proceso de devolución bien gestionado puede mejorar la imagen y la reputación de la empresa, así como la lealtad del cliente.

Tiempo de espera

El tiempo de espera en el proceso de devolución en la logística inversa es una variable crítica en la gestión de las cevicherías peruanas, ya que puede influir en la satisfacción del cliente y

en la relación con el proveedor. Según Chen y Paulraj (2004), la reducción del tiempo de espera en la devolución de productos permite a las empresas mejorar su eficiencia y eficacia, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente. Asimismo, Yang et al. (2011) señalan que el tiempo de espera es una de las principales causas de insatisfacción del cliente y puede tener un impacto negativo en la lealtad del cliente y la reputación de la empresa. Por lo tanto, es importante que las cevicherías peruanas implementen procesos eficientes y efectivos para reducir el tiempo de espera en la devolución de productos y mejorar la satisfacción del cliente y su relación con el proveedor.

Solución al Problema

Según Lambert et al. (1998), la solución de problemas en la logística inversa incluye la identificación, análisis y eliminación de las causas de los problemas para prevenir su recurrencia. Por otro lado, Lee et al. (2011) señalan que la implementación de un sistema de gestión de calidad puede ayudar a mejorar la eficacia del proceso de solución de problemas y reducir la tasa de devolución de productos. Es importante que las empresas adopten enfoques sistemáticos y herramientas adecuadas para solucionar problemas en la logística inversa, para mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro.

Razones de la devolución

Es importante que las empresas de cevicherías peruanas tengan en cuenta estas razones de devolución y desarrollen estrategias efectivas para manejarlas. Esto puede incluir la implementación de políticas claras de devolución, la evaluación de los productos devueltos para identificar las causas subyacentes y la implementación de mejoras en los procesos de producción y distribución para minimizar la cantidad de devoluciones. En última instancia, la comprensión y el manejo efectivo de las razones de devolución puede ayudar a mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer la reputación de la empresa en el mercado.

Evaluación de los productos devueltos

Esta evaluación consiste en la revisión y análisis de los platos devueltos por los clientes para determinar la causa del problema y tomar las medidas correctivas necesarias. Según Li et al. (2018), la evaluación de los productos devueltos permite a las empresas identificar patrones y tendencias en las devoluciones, lo que puede ayudar a mejorar la calidad de los productos y reducir las tasas de devolución.

Una de las técnicas utilizadas en la evaluación de los productos devueltos es el análisis de fallas. Según Aliya et al. (2022), el análisis de fallas implica la identificación y análisis de las causas de las fallas del producto y la determinación de las acciones correctivas necesarias. Esta técnica puede ser útil para determinar si el problema es causado por un defecto en el producto o por un error en el proceso de fabricación o entrega.

Producto Incorrecto

La incorrecta preparación de un platillo puede llevar a una mala experiencia para el cliente y, por lo tanto, a una posible devolución. Para manejar adecuadamente esta falla, es importante que los empleados responsables de la preparación de los alimentos reciban capacitación adecuada para minimizar la ocurrencia de errores.

Producto en mal estado

La evaluación de los productos devueltos es un proceso importante que implica la clasificación de los productos en función de su condición y la determinación de si pueden ser reparados, reutilizados o deben ser eliminados (Bowersox y Closs, 2019). En el caso de los platillos en mal estado, es esencial que los gerentes de las cevicherías evalúen el motivo del

deterioro del producto para determinar si se trata de un problema de almacenamiento, transporte o preparación del platillo.

Producto Incompleto

Una de las razones comunes de devolución de platos es el pedido de comida incompleto, ya sea porque el plato en sí carece de ciertos ingredientes o porque se entregaron menos platos de los que se pidió. Según Ghiani y Musmanno (2017), esto puede ocurrir debido a errores en la toma de pedidos, en la preparación de los platos o en el empaquetado. La falta de algún ingrediente, guarnición o bebida puede llevar a la insatisfacción del cliente y a la devolución del pedido.

Re-producción del pedido

En el Perú y principalmente en Lima, se encontró que la calidad del ceviche estaba estrechamente relacionada con la satisfacción del cliente y la reputación del restaurante (Vallejos et al., 2019). Por lo tanto, la re-producción del pedido con defectos puede ser crucial para mantener la calidad y reputación del restaurante y garantizar la satisfacción del cliente.

Toma del Pedido

Es importante que el restaurante tenga un sistema claro y eficiente para tomar y procesar los pedidos de los clientes, especialmente durante el proceso de re-producción del producto. Una comunicación efectiva con el cliente durante el proceso de re-producción del producto puede mejorar la satisfacción del cliente y aumentar su lealtad hacia el restaurante (Kim y Kim, 2017). Es por esto que es importante que el restaurante mantenga una comunicación constante y transparente con el cliente para asegurarse de que sus necesidades sean atendidas adecuadamente durante la toma del pedido nuevo. Agregar también que deben de considerar que el cliente no necesariamente tomará el mismo plato de vuelta.

Corrección del Problema

La identificación del problema en el platillo y su corrección efectiva es importante porque permite asegurar la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes ya que pueden repetirse si es que no se soluciona desde el problema principal, no solo para evitar disconformidades con los clientes si no también evitar costos adicionales por nuevos rechazos o devoluciones. Una alternativa previa es implementar la gestión de riesgo detallada anteriormente.

Rapidez de Corrección

La rapidez en la corrección del problema en el proceso que falló es un factor crítico para el éxito de la logística inversa en las cevicherías peruanas. La rapidez de corrección de errores tiene gran influencia en la satisfacción del cliente. Asimismo, minimiza los costos asociados con la devolución y re-producción del producto.

Para lograr una corrección rápida del problema, es esencial contar con un sistema de gestión de calidad y un equipo de trabajadores capacitados. Según Chen et al. (2018), la implementación de un sistema de gestión de calidad puede ayudar a las empresas a identificar rápidamente los problemas y tomar medidas correctivas de manera oportuna. También, la capacitación del personal es importante para garantizar que estén preparados para manejar situaciones de re-producción de productos de manera eficiente y efectiva.

Estrategia de Devolución

La estrategia de devolución permite a las empresas manejar de manera eficiente y efectiva las devoluciones de los productos por parte de los clientes. De acuerdo con Maldonado et al.

(2019), una buena estrategia de devolución debe considerar factores como la rapidez en la gestión del proceso, la comunicación efectiva con los clientes, la claridad en las políticas de devolución y la responsabilidad social y ambiental.

Por otro lado, según Hernández y Torres (2017), la estrategia de devolución también puede fortalecer la relación con los clientes, ya que permite demostrar una actitud proactiva y de compromiso hacia ellos, es decir, debe considerarse factores como la rapidez en la gestión de esta estrategia.

Resolución

La resolución del problema implica identificar el problema, recoger el producto defectuoso y reponerlo con uno de calidad adecuada lo antes posible. Además, es importante tener una actitud empática hacia el cliente y brindarle una experiencia positiva en el proceso de solución del problema. La implementación de una resolución efectiva puede mejorar la imagen del restaurante y fomentar la fidelización del cliente.

Entrega del Nuevo Pedido

En el caso de las cevicherías peruanas en Lima Metropolitana, la entrega del plato adecuado después de recoger el que tiene defectos, es crucial para garantizar la satisfacción del cliente y mantener la calidad del servicio. Según un estudio realizado por Rondan et al. (2020), en el mercado de restaurantes en Perú, la satisfacción del cliente es fundamental para mantener una posición competitiva. La capacidad de resolver problemas de manera efectiva puede tener un impacto significativo en la satisfacción del cliente y, por lo tanto, en el éxito del negocio. Además, un estudio de Huertas et al. (2021) encontró que la gestión eficiente de la logística inversa puede mejorar la calidad del servicio y la eficiencia operativa de las empresas de restaurantes. Por estas razones, la resolución efectiva de estos problemas puede subsanar la mala imagen que el restaurante proyectó, inclusive puede ser una oportunidad para mejorar la percepción y fortalecer la lealtad del cliente.

Empatía con el cliente

Es de menester importancia que los restaurantes busquen una solución adecuada para satisfacer al cliente, desde el sentido de empatizar con la molestia que causó recibir un plato con defectos. En este sentido, es importante que el restaurante tenga una actitud comprensiva y resolutiva hacia el cliente y tome medidas rápidas y efectivas para resolver el problema. Según un estudio de Kim y Park (2018), la empatía es esencial en el servicio al cliente, ya que mejora la satisfacción percibida y la lealtad hacia la empresa. En el contexto de los restaurantes de comida marina, la empatía puede generar una experiencia positiva para el cliente y mejorar su percepción, de esta forma se podrá crear un ambiente de familiaridad y puede resultar en recomendaciones positivas a otros clientes potenciales considerando que en Perú el “boca a boca” tiende a ser más efectivo.

Además, es importante que el restaurante comunique de manera adecuada al cliente las acciones tomadas para resolver el problema. Según una investigación de Nguyen (2024), la comunicación efectiva es un factor clave para mejorar la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la empresa. En el contexto de los restaurantes, puede reducir la incertidumbre del cliente y aumentar su confianza en la capacidad del restaurante para resolver el problema. Por lo tanto, es importante que el restaurante se comunique de manera clara y transparente con los comensales sobre las acciones tomadas para resolver el inconveniente y garantizar su satisfacción.

Cliente Satisfecho

Según Gómez, J. et al. (2019), una de las formas en que las empresas pueden mantener a los clientes satisfechos en un proceso de logística inversa es a través de la comunicación

efectiva. Los clientes necesitan saber que su problema está siendo atendido y cuál es el estado de su pedido de reemplazo. También es importante que el restaurante se disculpe por el problema y ofrezca alguna compensación para demostrar su compromiso con la satisfacción del cliente.

Otra estrategia es la personalización del servicio, como sugiere Kim y Lee (2020). Al conocer las preferencias del cliente, el restaurante puede ofrecer opciones de reemplazo que se adapten a sus gustos y necesidades. Esto muestra al cliente que el restaurante se preocupa por su experiencia y está dispuesto a ir más allá para solucionar el problema.

Nueva Experiencia

Como se dijo antes, brindar un proceso adecuado donde el cliente se sienta entendido en la molestia y se le brinde soluciones puede generar una experiencia positiva y aumentar su fidelización. Según Pine y Gilmore (1998), la creación de experiencias memorables es la clave para diferenciarse en un mercado saturado. En el caso de estos restaurantes, una experiencia satisfactoria puede generar una conexión emocional con el cliente y hacer que vuelva a visitar el restaurante. En adición, según un estudio de Gustafsson et al. (2005), cómo se manejan los errores en la entrega de servicios puede ser más importante que el propio servicio. Por lo tanto, la capacidad de resolver los problemas de manera efectiva y satisfactoria puede ser un factor determinante para la lealtad del cliente y la imagen del establecimiento.



Anexo I: Cevichería Tacu Mar

Figura I1: Logo de Cevichería Tacu Mar.



Fuente: Cevichería Tacu Mar (2022).

Figura I2: Local de la cevichería Tacu Mar.



Fuente: Cevichería Tacu Mar (2022).

Figura I3: Menú de Cevichería Tacu Mar.



CEVICHERES

- CEVICHE DE PESCADO S/.32
- CEVICHE MIXTO S/.38
- CEVICHE MIXTO ESPECIAL (EN CREMA DE ROCOTO) S/.38
- CEVICHE CARRETELLERO (CEVICHE MIXTO MÁS CHICHARRÓN DE POTA) S/.39
- CEVICHE DE CONCHAS NEGRAS S/.48
- CEVICHE CLÁSICO S/.39
- CEVICHE A LA TACUMAR S/.32
- CEVICHE NORTEÑO S/.33
- CEVICHE MANJAR DE LOS DIOS S/.33
- CEVICHE A SU MARE (CEVICHE DE PESCADO + PULPA DE CANGREJO + CANGREJO POPEYE) S/.39

LECHES

- LECHE DE TIGRE S/.14
- LECHE DE TIGRE CARRETELLERA S/.18

TRIOS Y DUOS

- TRIO MARINO S/.35 (CEVICHE + CHICHARRÓN + ARROZ C/ MARISCOS)
- DUO MARINO S/.29 (CEVICHE + CHICHARRÓN)
- TRIO CRIOLLO S/.35 (ARROZ CON POLLO Y CEBICHE / PAPA A LA HUACAINA (Sábado domingo y feriado))

BEBIDAS

- JARRA CON CHICHA 1/2 L. S/.9
- GASEOSAS S/.5
- CERVEZA PILSEN S/.11
- CERVEZA CUZQUEÑA TRIGO S/.12
- CERVEZA CUZQUEÑA NEGRA S/.12
- GASEOSAS 1 1/2 S/.14
- CERVEZA 3 CERICES S/.10
- CERVEZA CRISTAL S/.11

JUGOS REFRESCANTES

- JARRA LIMONADA S/.17
- JARRA CHICHA S/.17
- JARRA MARACUYA S/.18
- JARRA CAMU - CAMU S/.20
- JARRA LIMONADA CON COCO S/.20
- JARRA DE AGUAYMANTO S/.20
- JARRA DE MARCUMANGO S/.20
- JARRA LIMONADA ELÉCTRICA S/.18
- JARRA GUANABANA S/.20
- JARRA FROZEN FRUTAS S/.25

ARROCES

- ARROZ CON MARISCOS S/.30
- ARROZ CON MARISCOS A LA NORTEÑA S/.30
- CHAUFA DE MARISCOS S/.30
- CHAUFA DE PESCADO S/.32
- ARROZ CON CONCHAS NEGRAS S/.39
- RISSOTO DE LANGOSTINO S/.38
- RISSOTO A LA HUACAINA CON LOMO (SALTADO O A LA PLANCHA) S/.39

TIRADITOS

- TIRADITO DE PESCADO S/.32
- TIRADITO DOS TIEMPOS S/.34
- TIRADITO A LA TACUMAR (TIRADITO AL NATURAL, CREMA DE ROCOTO, MÁS CREMA DE AJI AMARILLO) S/.37
- CARPACCIO DE CORVINA AL NATURAL O AJI AMARILLO S/.38

RONDA MARINA S/.55
(Ceviche de pescado, Arroz con Mariscos, Chicharrón mixto, 4 tequeños de pulpa de cangrejo, 4 causitas en rollos)

FUENTES DE CEVICHE
(CEVICHE DE PESCADO + PULPA DE CANGREJO + CANGREJO POPEYE)

CEVICHE DE PESCADO

- PARA 2 PERSONAS S/.59
- PARA 3 PERSONAS S/.89
- PARA 4 PERSONAS S/.115

CEVICHE MIXTO

- PARA 2 PERSONAS S/.70
- PARA 3 PERSONAS S/.110
- PARA 4 PERSONAS S/.138

CEVICHE CARRETELLERO

- PARA 2 PERSONAS S/.69
- PARA 3 PERSONAS S/.110
- PARA 4 PERSONAS S/.138

JALEA Y CHICHARRÓN

- JALEA DE PESCADO S/.33
- JALEA MIXTA S/.36
- CHICHARRÓN MIXTO S/.36
- CHICHARRÓN DE PESCADO S/.33
- JALEA A LA TACUMAR S/.45
- CHICHARRÓN DE CALAMAR S/.39
- PORCIÓN DE CHICHARRÓN DE POTA S/.18

TACU TACU

- TACU TACU CON LOMO SALTADO (DE LOMO FINO) S/.39
- TACU TACU CON PESCADO A LA PLANCHA S/.32
- TACU TACU CON HUEVERA S/.32
- TACU TACU CON LOMO SALTADO S/.32
- TACU TACU EN SALSA DE MARISCOS S/.32
- TACU TACU CON BISQUECK S/.32
- TACU TACU CON CHURRASCO S/.32
- TACUMAR (MEDALLONES DE LOMO FINO, HUEVO Y PLATANO) S/.39

ENTRADAS

- CHORITOS A LA CHALACA (1/2 Docena) S/.19
- PICHANGA DE MARISCOS (8 Und.) S/.19
- CAUSA DE POLLO S/.16
- CAUSA DE PULPA DE CANGREJO S/.19
- CAUSA ACEVICHADA EN CREMA DE ROCOTO S/.36
- PULPO AL OLIVO S/.45
- TEQUEÑOS DE QUESO S/.18
- CONCHITAS A LA PARMESANA S/.35
- TEQUEÑOS DE PULPA DE CANGREJO (10 und.) S/.22
- CAUSA DE LANGOSTINO S/.25
- COCKTEL DE LANGOSTINO S/.35
- CAUSA DE CAMARONES S/.29

CAUSA CROCANTE S/.29
Eñenas de causa apañadas al panko, acompañadas con pulpa de cangrejo y queso.

LANGOSTINOS AL PANKO S/.36
Langostinos apañados al panko acompañados con causa con una ensalada fusión de la casa.

TARTARE DE LENGUADO S/.35
Disco de waman chacante acompañado de una tartar de lenguado con palta fuerte, bañado con una mayonesa rapelina.

CAUSA NIKEY S/.28
Causita roñada con relleno de langostinos al panko, queso filadelfia y palta fuerte, bañado con una mayonesa de mango.

DELIVERY E INFORMES 915 055 683
TACUMARCEVICHERIA

PLATOS CRIOLLOS

LOMO SALTADO (CABEZA DE LOMO)	S/. 29
LOMO SALTADO DE LOMO FINO	S/. 39
POLLO SALTADO	S/. 29
TALLARIN SALTADO CARNE (CABEZA DE LOMO)	S/. 29
POLLO A LA PLANCHA	S/. 28
MILANESA DE POLLO	S/. 28
BISTECK A LO PORRE (CABEZA DE LOMO)	S/. 30
BISTECK CON PAPAS FRITAS (CABEZA DE LOMO)	S/. 29
DIETA DE POLLO	S/. 18
CHAUFA DE CARNE	S/. 29
TALLARIN AL PESTO C/ BISTECK	S/. 29
POLLO CHURRASCO C/ HUACAINA	S/. 29

NORTEÑO

ARROZ CON PATO	S/.37
CABRITO A LA NORTEÑA	S/.37
CEVI PATO (Ceviche + arroz con pato)	S/.39
TACU TACU CON SECO DE CABRITO	S/.44

PLANCHAS

PESCADO A LO MACHO	S/.29
PESCADO A LA PLANCHA	S/.29
PICANTE DE MARISCOS	S/.29
PESCADO EN CREMA AL AJO	S/.29
PESCADO CHORRILLANA	S/.29
ESCABECHE DE PESCADO	S/.29
PESCADO EN SALDA DE CHAMPINIONES	S/.35
BROCHETAS DE PESCADO	S/.38

ENTEROS

SUDADO	S/.45
CABRILLA	S/.45
LENGUADO	S/.45
TRAMBOYO	S/.45
CORVINA	S/.48
CHITA	S/.55
(EN PARIHUELA, SUDADO, FRITO, A LO MACHO O EN SALSA ORIENTAL)	
MILANESA DE PESCADO	S/.29
CHICHARRÓN DE POLLO	S/.29

TACU CAUSAS S/.29

Causitas rodeadas con pulpo de cangrejo con salta golf, palta fuerte y bañado con tomate confitado (5 unidades)

TEMPURA DE LANGOSTINOS S/.36

Acompañados con un pure de camote y miel de anguila tiradito oriental de salmón

TIRADITOS DE ORIENTAL DE SALMÓN S/.39

Llaminas de salmón en corte sashimi y bañados en salsa oriental con una ensalada de apio americano

CAUSA DE CALIENTE S/.24

Trozos de chicharrín de pescado, amarradas con palta y tomate, bañado con una salsa de mariscos de la casa



FUENTES DE JALEA Y CHICHARRÓN

JALEA DE PESCADO

PARA 2 PERSONAS	S/.60
PARA 3 PERSONAS	S/.89
PARA 4 PERSONAS	S/.125

JALEA MIXTA

PARA 2 PERSONAS	S/.89
PARA 3 PERSONAS	S/.100
PARA 4 PERSONAS	S/.130

CHICHARRÓN DE PESCADO

PARA 2 PERSONAS	S/.60
PARA 3 PERSONAS	S/.89
PARA 4 PERSONAS	S/.120

PARIHUELAS Y SUDADOS

PARIHUELA	S/.38
PARIHUELA A LA TACUMAR (ENTERO DE 16 HILLOS)	S/.49
SUDADO DE PESCADO	S/.32
CHUPE DE PESCADO	S/.32
CHUPE DE CAMARONES	S/.40
CHUPE DE LANGOSTINOS	S/.32
CHILCANO DE PESCADO	S/.25

FETUCCINI

FETUCCINI A LA HUACAINA CON LOMO FINO	S/.39
FETUCCINI A LA HUACAINA CON BISTECK	S/.30
FETUCCINI A LO ALFREDO CON LANGOSTINO	S/.32
FETUCCINI A LA HUACAINA CON CHURRASCO	S/.29

NUESTROS MAKIS

BANANA CLUB

- *plátano seda
- *queso Filadelfia
- *galleta vainilla S/ 24

INKA MAKI

- *Langostinos blanqueado
- *queso Filadelfia
- *palta S/ 24

MAKI ACEVICHADO

- *Langostino al Panko
- *Queso Filadelfia S/ 24
- *Palta

MAKI FURAY

- *Langostino al Panko
- *Queso Filadelfia
- *Palta S/ 26

DUO MAKI

- Mitad Furay y mitad acevichado S/ 29

MAKIS FUSIÓN TACUMAR

GRAVITY ROLLS S/26

Fusión con menta + langostinos al panko trucha ahumada y queso crema

KEEP ROLLIN S/26

Fusionado con lucuma, pulpa de cangrejo pepino kiuri y bañado con mayonesa de lucuma

SHANGHAY ROLLS S/26

Fusión de fresa con queso filadelfia y langostinos al panko

ARRECIFFE ROLLS S/26

Fusion de maracuya con camote glaceado + queso filadelfia bañado con una mayonesa de maracuya

MAKY DE CORAL S/26

Fusionado con Naranja con langostinos al panko z

NINJA ROLL

- * Pulpa de cangrejo
- * queso Filadelfia
- * palta
- * Pepino S/ 24

CALIFORNIA ROLL

- * Atún
- * queso Filadelfia
- * Palta S/ 24

MAKI INVERTIDO

- *Langostino
- *Queso Filadelfia S/ 24
- *Palta

TACU MAKI

- * 3 unidades de maki furay
- * 3 unidades de Maki California roll
- * 3 unidades de Maki invertido
- * 6 unidades de langostino al Panko
- * Pure de camote
- * Sachimi atún - salmón - lenguado. S/ 39

DRAGON ROLLS:

Es un maki que contiene filetes fancy queso crema y trucha ahumada, bañado con una mayonesa de maracuya S/29

MAKI CARRETELLERO

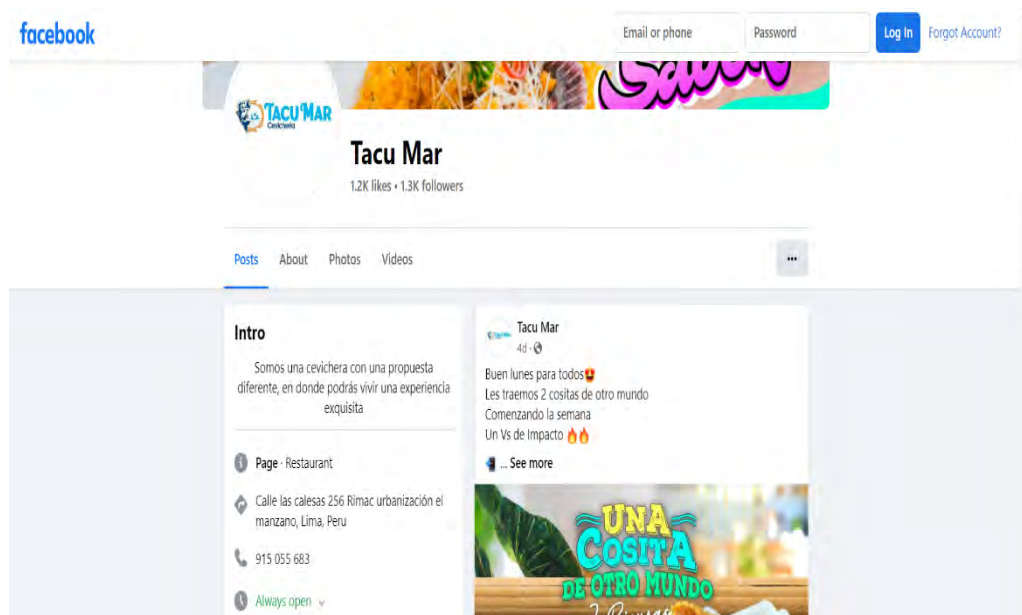
Este roll está compuesto de hilos de pota con queso crema y palta fuerte bañado con una mayonesa marina de la casa S/29

ROLLS ROYCE

Este maki contiene manzana chilena queso filadelfia y langostinos al panko bañado con una mayonesa de chicha morada S/29

Fuente: Cevichería Tacu Mar (2022).

Figura I4: Facebook de Cevichería Tacu Mar.



Fuente: Facebook de Cevichería Tacu Mar (2022)
Fuente: Cevichería Tacu Mar (2022).

Anexo J: Cevichería Fortuno

Figura J1: Logo de Cevichería Fortuno.



Fuente: Cevichería Fortuno (2022).

Figura J2: Local de Cevichería Fortuno.



Fuente: Cevichería Fortuno (2022).

Figura J3: Menú de Cevichería Fortuno.

FORTUNO
* CEVICHERÍA & SUSHI *

CEVICHE DE PESCADO 52.00
CEVICHE MIXTO 56.00
 CEVICHE DE MARISCOS 37
 CEVICHE DE CONCHAS NEGRAS 38
 CEVICHE CLÁSICO 38
 CEVICHE PICHANGUERO 38
 CEVICHE A LA DIABLLA 38
 CEVICHE CARRETIILLERO 34.00
 CEVICHE DE POTA 28

PARA PICAR

- ♦ CHOROS CHALACOS 30.00
- ♦ PICHANGAS MARINAS 30
- ♦ TEQUEÑOS DE LANGOSTINO 32
- ♦ CAUSA KIS DE LANGOSTINO 30
- ♦ LECHE DE TIGRE 17.00
- ♦ LECHE DE PANTERA 24
- ♦ WANTANES MARINOS 30

SOPAS

- SUDADO DE FILETE 52.00
- SUDADO DE TRAMBOYO 38
- PARIHUELA MIXTA 32
- PARIHUELA DE TRAMBOYO 42
- CHUPE DE LANGOSTINO 36
- CHILCANO 15

ARROCES

- ♦ ARROZ CON MARISCOS 32.00
- ♦ ARROZ A LA CHICLAYANA 34
- ♦ ARROZ COMO EL NORTE 38
- ♦ CHAUFA DE PESCADO 30.00
- ♦ CHAUFA DE MARISCOS 32.00

Fuente: Cevichería Fortuno (2022).

Figura J3: Menú de Cevichería Fortuno (Continuación).

FORTUNO

* CEVICHERÍA & SUSHI *



CHICHARRONES Y JALEAS

CHICHARRÓN DE PESCADO	32,00
CHICHARRÓN MIXTO	34,00
CHICHARRÓN DE MARISCOS	38
JALEA DE PESCADO	38
JALEA MIXTA	42
JALEA FORTUNO	70

DÚOS Y TRÍOS

DÚO CLÁSICO (ceviche y chicharron)	34,00
DÚO MARINO (ceviche y arroz c/mariscos)	36,00
DÚO MIXTO (ceviche mixto y chicharron mixto)	36,00
DÚO CALAMARO (ceviche y chicharron de calamar)	38
DÚO CALIENTE (chicharron y arroz c/mariscos)	34
TRÍOS CLÁSICO (ceviche, chicharron y arroz c/ mariscos)	36,00
TRÍO MIXTO (ceviche mixto, chicharron de calamar y arroz c/mariscos)	38,00
TRÍO CALAMARO (ceviche, chicharron de calamar y arroz c/mariscos)	38
TRÍO DEL CAUSA (ceviche, chicharron y causa de langostino)	40

FONDOS ESPECIALES

♦ PESCADO A LO MACHO	36,00
♦ TACU TACU A LO MACHO	36
♦ PESCADO A LA CHORRILLANA	38
♦ TACU TACU CON LOMO SALTADO	40
♦ LOMO SALTADO	34
♦ FILETE A LA PLANCHA	28



BEBIDAS

CHICHA 1/2 LT.	6
CHICHA 1 LT.	12
LIMONADA 1/2 LT.	6
LIMONADA 1 LT.	10
GASEOSA 1/2 LT.	6
GASEOSA 1 LT.	10
GASEOSA 1 1/2 LT.	12
CERVEZA PILSEN	10
CUZQUEÑA NEGRA	12

Fuente: Cevichería Fortuno (2022).

Figura J4: Facebook de cevichería Fortuno.



Fuente: Facebook Cevichería Fortuno (2022).



Anexo K: Cevichería Mary's

Figura K1: Logo de Cevichería Mary's.



Fuente: Cevichería Mary's (2022).

Figura K2: Local de Cevichería Mary's.



Fuente: Cevichería Mary's (2022).

Figura K3: Dueña de Cevichería Mary's.

AQUÍ ES
Cevichería
Mary's
Todo al instante

SOPA SALVAJE	5Y7	CHILCANO	3Y	5	LECHE DE TIGRE	10	12
01 CEVICHE DE POTA + CHICHARRÓN	12Y15						
02 CEVICHE DE POTA + PESCADO + CHICHARRÓN	15						
03 CEVICHE DE PESCADO	15				12 JALEA PESCADO	22	
04 CEVICHE DE PESCADO + CHICHARRÓN	18				13 JALEA ESPECIAL (PESCADO, POTA, MARISCOS)	22	
05 CEVICHE DE PESCADO + MARISCOS	18				14 FILETE DE PESCADO	16	
06 CEVICHE DE PESCADO + MARISCOS + CHICHARRÓN	22				15 HUEVERA FRITA	15	
07 CHICHARRÓN POTA	15				16 PESCADO FRITO	15	
08 CHICHARRÓN MIXTO (POTA Y PESCADO)	18				17 SUDADO PESCADO ENTERO	15	
09 CHICHARRÓN PESCADO	22				18 SUDADO FILETE	15	
10 CHICHARRÓN ESPECIAL (PESCADO, POTA, MARISCOS)	22				19 PARIHUELA PESCADO ENTERO + MARISCOS	17	
11 JALEA MIXTA (POTA Y PESCADO)	18				20 PARIHUELA FILETE + MARISCOS	17	
21 ARROZ CON MARISCOS	15						
22 CHAUFA DE MARISCOS	18						
DUOS MARINOS				TRIOS MARINOS			
23 ARROZ CON MARISCOS + CEVICHE PESCADO	15-20				31 ARROZ MARISCOS + CEVICHE + CHICHA. POTA	18-25	
24 ARROZ CON MARISCOS + CEVICHE MARISCOS	18-25				32 ARROZ MARISCOS + CEVICHE + CHICHA. PESCADO	22-30	
25 ARROZ CON MARISCOS + CHICHARRÓN DE POTA	15-20				33 CHAUFA MARISCOS + CEVICHE + CHICHA. POTA		
26 ARROZ CON MARISCOS + CHICHARRÓN DE PESCADO	18				34 CHAUFA MARISCOS + CEVICHE + CHICHA. PESCADO		
27 ARROZ CON MARISCOS + CHICHA. MIXTO (PESCADO Y POTA)	18				GUARNICIONES		
28 ARROZ CON MARISCOS + JALEA MIXTA	25				ARROZ BLANCO	3	
29 ARROZ CON MARISCOS + JALEA PESCADO	28				PORCIÓN DE YUCA	5	
30 ARROZ CON MARISCOS + JALEA ESPECIAL	28				BEBIDAS		
					MARACUYÁ	3-6	
					CHICHA MORADA	3-6	
					GASEOSAS		
					CERVEZA	5-10	

Fuente: Cevichería Mary's (2022).

Figura K4: Facebook de Cevichería Mary's.



Fuente: Facebook Cevichería Mary's (2023).

