



“Diseño de un sistema de control de gestión comercial y operativa que permita medir y evaluar resultados para la toma de decisiones en el restaurante bar Gladys Gourmet”

Jhan Carlos Pérez Páez

Trabajo de grado presentado Para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora

Alba Yaneth Montoya Especialista (Esp) en Gerencia de mercadeo

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Apartadó, Antioquia, Colombia
2023

Cita

(Pérez P. jhan Carlos, 2023)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Pérez Páez, J. C. (2023). *Diseño de un sistema de control de gestión comercial y operativa que permita medir y evaluar resultados para la toma de decisiones en el restaurante bar Gladys Gourmet*. [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.



Biblioteca Sede Apartadó

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Contenido

<u>Título de práctica</u>	5
<u>Tema de práctica</u>	6
<u>Contexto de la organización</u>	8
<u>Restaurante Gladys Gourmet</u>	8
<u>Ubicación</u>	8
<u>Sector económico</u>	8
<u>Misión</u>	8
<u>Valores</u>	9
<u>Reseña histórica del restaurante Gladys Gourmet</u>	10
<u>Mercados que atiende</u>	10
<u>Análisis PESTAL</u>	12
<u>Área a la que impactará el proyecto</u>	14
<u>Antecedentes</u>	15
<u>Problema y problemática</u>	37
<u>Problema</u>	37
<u>Problemática</u>	37
<u>Objetivos</u>	40
<u>General</u>	40
<u>Específicos</u>	40

<u>Justificación</u>	41
<u>Delimitaciones o alcances</u>	42
<u>Temporal</u>	42
<u>Espacial</u>	42
<u>Marco referencial</u>	43
<u>Marco teórico</u>	43
<u>Marco normativo</u>	51
<u>Marco conceptual</u>	54
<u>Diseño metodológico</u>	57
<u>Administración del proyecto</u>	59
<u>Recursos disponibles</u>	59
<u>Tangibles</u>	59
<u>Intangibles</u>	59
<u>Cronograma de actividades</u>	60
<u>Resultados</u>	62
<u>Conclusiones y logros</u>	70
<u>Recomendaciones</u>	72
<u>Bibliografía</u>	73

Resumen

El proyecto de investigación se desarrolla en la empresa Gladys Gourmet restaurante bar, ubicada en el municipio de Necoclí, el propósito de este proyecto es la creación y ejecución de un sistema de control de gestión comercial y operativa que permita medir, evaluar y hacer seguimientos del desempeño del restaurante con el fin de tomar decisiones acertadas.

Para la realización de este proyecto, en primer lugar se hace un diagnóstico de la empresa, en el cual se logra identificar los posibles puntos de mejora en la organización, a partir de esto se toman en cuenta aspectos operativos, como la gestión de inventario y control de gastos, y lo más importante del aspecto comercial, las gestión del seguimiento de las ventas. Teniendo en cuenta esto, se hace la ejecución de la propuesta, donde por medio de la creación de diseños de gestión de indicadores y fichas técnicas de caracterización le logra establecer una metodología dinámica en la cual se pudo integrar la gestión operativa basada en los análisis del seguimiento de las ventas, como el análisis del comportamiento de las ventas totales y por productos, basados en un reporte BI donde se realizó una predicción de demanda para determinar la gestión del inventario.

Finalmente se establece un procedimiento para la revisión y control del mismo sistema de gestión, para de estas forma, poder identificar posibles fallos u oportunidades de mejora.

Título de práctica

Diseño de un sistema de control de gestión comercial y operativa que permita medir y evaluar resultados para la toma de decisiones en el restaurante bar Gladys Gourmet.

Tema de práctica

En el actual entorno empresarial altamente competitivo, es crucial que las pequeñas y medianas empresas, implementen sistemas de control de gestión efectivos para optimizar sus procesos internos y lograr un desempeño exitoso. Este proyecto tiene como objetivo diseñar un sistema de control de gestión integral que permita medir, evaluar y mejorar los resultados comerciales y operativos de un restaurante, con el fin de facilitar la toma de decisiones informadas que garanticen la sostenibilidad, generalmente la mayoría de los negocios no administran la información de manera adecuada o simplemente la utilizan como disposición de repertorio de la empresa, sin embargo con la información se puede tener una visión holística del mercado, supone técnicas, informes y análisis provenientes del comportamiento de las compras de los clientes y de la gestión operativa como de gastos e inventarios que si se administran de manera efectiva funcionan de gran ayuda para la mejor toma de decisiones sobre los negocios.

De acuerdo a la cámara de comercio de Urabá, cada año se presenta un crecimiento en el registro de microempresas y pequeñas empresas, siendo estas quienes obtienen mayor participación en cantidades en la estructura empresarial, lo que no es ajeno a las tendencias nacionales. Pero, la pregunta es, ¿todas estas empresas tienen capacidad de ser sostenibles?

Cualquier empresa en crecimiento debe contar con informes de inventario, producción y ventas con los cuales puedan descubrir tendencias y oportunidades de mejora.

El sistema de control de gestión en el restaurante Gladys Gourmet se centrará en tres áreas clave: inventarios, gastos y ventas. Para optimizar los procesos de inventario, se establecerán mecanismos de seguimiento y control para garantizar la disponibilidad adecuada de alimentos y bebidas, minimizar el desperdicio y evitar roturas de stock. En cuanto a los gastos, se establecerán herramientas y procedimientos para monitorear y controlar los costos operativos del restaurante, como los gastos de personal, suministros y servicios. El sistema de control de gestión también se enfocará en las ventas, recolectando datos y generando informes periódicos sobre los ingresos generados, los patrones de consumo de los clientes y la rentabilidad de los diferentes productos o categorías de menú. Esto permitirá identificar oportunidades de crecimiento, ajustar estrategias de precios y promociones, y personalizar la oferta para satisfacer las preferencias de los clientes.

La integración de estos aspectos en un sistema de control de gestión permitirá al restaurante contar con una visión global y actualizada de su desempeño comercial y operativo. La disponibilidad de información precisa y oportuna respaldará la toma de decisiones fundamentadas, ayudando a maximizar la eficiencia, minimizar los costos y optimizar la rentabilidad. Para lograr este objetivo se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos en el énfasis de mercadeo, plan de negocios, herramientas informáticas e inteligencia de mercados.

Contexto de la organización

Restaurante Gladys Gourmet

Restaurante Gladys Gourmet es un reconocido restaurante del municipio de Necoclí, donde se venden platos a la carta con recetas propias de la chef Gladys García, tiene una amplia variedad de platos y bebidas para ofrecer.

Ubicación

Se encuentra ubicado en la dirección, calle 50, parque central, # 45. En el municipio de Necoclí – Antioquia.

Sector económico

Restaurante Gladys Gourmet pertenece al sector terciario de prestación de servicios de la subcategoría de comercio y servicios, se dedica a la actividad de preparación y expendio de alimentos a la carta.

Misión

Para el 2025 ser el restaurante líder en ofrecer experiencias culinarias excepcionales y memorables para nuestros comensales. Nos esforzamos por ser el lugar preferido de nuestros clientes para disfrutar de comidas deliciosas y de alta calidad en un ambiente acogedor y sofisticado. Nos enorgullece trabajar con los ingredientes más frescos y de mejor calidad para crear platos que sean verdaderamente inolvidables.

Valores

Restaurante Gladys Gourmet cuenta con 4 pilares como valores corporativos:

✚ Ser servicial: “ser servicial no es solo hacer lo que se espera de nosotros, sino ir más allá con el fin de satisfacer las necesidades de los demás y marcar una diferencia positiva en sus vidas”.

✚ Respeto: "En nuestro restaurante, el respeto es la base de todo lo que hacemos. Nos esforzamos por tratar a nuestros clientes, nuestro personal y nuestros proveedores con igualdad, cortesía y consideración en todo momento, creando un ambiente acogedor y armonioso para todos."

✚ Pasión: "En nuestro restaurante, la pasión es el ingrediente secreto que se encuentra en cada plato, en cada detalle de nuestro servicio y en cada interacción con nuestros clientes. Nos apasiona ofrecer experiencias culinarias excepcionales que creen recuerdos inolvidables para nuestros comensales."

✚ Calidad: "La calidad es nuestro compromiso en cada plato que servimos, desde la selección cuidadosa de los ingredientes más frescos y de la más alta calidad hasta la meticulosa preparación y presentación de cada plato. En nuestro restaurante, la calidad es nuestra prioridad y es lo que nos distingue."

Reseña histórica del restaurante Gladys Gourmet

Para finales del 2014 nace en el municipio de Necoclí el restaurante Gladys Gourmet a mano de la chef Gladys García, quien decide compartir su talento reflejado en los platos que más se consumen en la zona y aquellos que eran nuevos frente al mercado de la región, gracias a la calidad e innovación de sus platos el restaurante empezó a posicionarse como uno de los más referentes del municipio, hasta participar en eventos de la mano de entidades públicas y privadas que decidían contratar servicios exclusivos. La variedad de sus platos ha sido bien acogida por los nativos del municipio y por supuesto por los turistas que llegan al municipio. Actualmente el restaurante ha venido ampliando su portafolio de productos y servicios de catering, además de contar con 10 empleados fijos que colaboran al crecimiento de la empresa.

Principales productos y servicios

Gladys Gourmet se dedica a la elaboración de platos por categorías, carnes de la mejor calidad, como punta de anca, solomito, pechugas, langostinos, camarones, pez, hamburguesas, sándwiches, pastas y bebidas.

Mercados que atiende

Gladys Gourmet se centra en 4 mercados, donde dos de estos mercados se atiende de manera directa a través de servicios personalizados.

Mercado local: se concentra en atender a la población local, quienes pueden hacer uso de un servicio a domicilio.

Mercado turístico: se atraen a los turistas ofreciendo experiencias excepcionales a través del buen servicio y la innovación de sus platos.

Mercado corporativo: el restaurante cuenta con un salón vip, que se puede reservar para ejecutar reuniones corporativas y poder brindarles una experiencia más segura y agradable.

Mercado de eventos: se brindan servicios de catering para eventos privados, reuniones y bodas fuera del establecimiento, donde se brinda la posibilidad al cliente de personalizar sus platos.

Análisis PESTAL

Para poder entender los diferentes factores, que impactan en las empresas, y específicamente en el sector de restaurantes en Colombia, se debe comprender una razón fundamental que generaliza la importancia del por qué las organizaciones utilizan herramientas de diagnósticos y modelos de gestión y control, precisamente existen muchos beneficios de integrar estas en las empresas, primero, se pueden identificar problemas, ya que estas herramientas permiten detectar posibles desafíos, ineficiencia en los procesos, entre otros, por medio de realización de evaluaciones y generación de informes que determinaran las estrategias en términos de rendimiento, eficiencia, calidad, satisfacción de clientes, entre otros aspectos claves. A esto se le suma que a través de los diagnósticos e implantación de modelos de gestión, se pueden tomar decisiones más informadas, ya que al contar con con información precisa y actualizada sobre el estado de la empresa, los líderes pueden tomar decisiones más fundamentadas. Las herramientas de diagnóstico proporcionan datos objetivos y análisis que respaldan la toma de decisiones estratégicas y tácticas. Esto ayuda a minimizar el riesgo y maximizar las oportunidades de mejora.

Político/Legal: el sector de los restaurantes en Colombia se encuentra regulado por diversas normativas y regulaciones gubernamentales, tales como permisos sanitarios, impuestos, regulaciones laborales, entre otras. Además, la estabilidad política del país también puede afectar al sector de los restaurantes y su capacidad para atraer turistas y clientes. Esto se ha evidenciado en este último año como lo menciona Guillermo Gómez Paris, presidente del gremio “el negocio de los restaurantes está en jaque y se ha afectado por la disminución en la capacidad de pago que actualmente tienen los colombianos”. Quien hace un llamado al gobierno para que genere nuevas

alternativas que logren controlar la inflación, quien dice que no solo basta con subir las tasas de interés”.

Económico: la economía de Colombia ha experimentado un crecimiento en los últimos años, lo que ha impulsado el consumo y el gasto en servicios de restauración. Sin embargo, el sector de los restaurantes también puede verse afectado por las fluctuaciones en el tipo de cambio y los costos de los insumos, como los precios de los alimentos y los impuestos.

Social: la cultura gastronómica en Colombia es muy variada y rica, lo que ofrece una gran variedad de oportunidades para los restaurantes. Además, la creciente preocupación por la alimentación saludable y los hábitos alimentarios puede influir en las preferencias de los consumidores.

Tecnológico: la tecnología puede ser un factor importante para el éxito de un restaurante, ya que puede ser utilizada para mejorar la eficiencia en la gestión y el servicio al cliente. Por ejemplo, el uso de sistemas de reservas en línea, aplicaciones móviles y programas de gestión de inventario pueden mejorar la experiencia del cliente y reducir los costos operativos.

Ambiental: la conciencia ambiental es cada vez mayor en Colombia, lo que significa que los restaurantes deben ser responsables en su uso de recursos naturales y la gestión de residuos. Además, la preocupación por la calidad del aire y el ruido puede afectar a la ubicación y el diseño de los restaurantes.

Legal: la propiedad intelectual y la protección de marca son importantes para el éxito de los restaurantes en Colombia. Además, los derechos de autor y la propiedad intelectual también pueden afectar a la publicidad y la promoción de los restaurantes.

Área a la que impactará el proyecto

Las áreas de la empresa que serán impactadas por el sistema de control de gestión comercial y operativa, son las de ventas, inventario y presupuesto de compra y gastos, puesto que el proyecto está enfocado en diagnósticos y análisis integrados para identificar oportunidades de mejoramiento, con la intención de optimizar los procesos operativos de la empresa.

Antecedentes

Hay una amplia variedad de proyectos que están intrínsecamente relacionados con el diseño de modelos de gestión y control interno en las organizaciones, ya sea en la parte operativa o comercial, siempre su finalidad es el mejoramiento continuo, donde también se pueda medir para tomar decisiones, siendo que pueden variar de acuerdo a los objetivos de los proyectos y las empresas, algunos de estos proyectos se tomarán como referencia para el estudio de esta consultoría.

Para iniciar en la investigación el proyecto **“Diseño de una Metodología para la Implementación del Sistema de Control Interno en el área de Tesorería en la Empresa “Un Solo Proveedor SAS” del municipio de Itagüí Antioquia”**. Elaborado por Alexis Darío Chavarría Oliveros, en el año 2022, es uno de los pilares que muestra el cómo la aplicación de sistemas de control de gestión contribuye a la eficiencia y facilidad de los procesos internos de las organizaciones, pues la implementación de este proyecto le permitió medir y comprobar la eficiencia a la hora de ejecutar actividades que conlleven al logro de los objetivos planteados por la gerencia, ayudando así a la mitigación de la incertidumbre en la consecución de los mismos, además permitió optimizar sus procedimientos salvaguardar los recursos y garantizar el buen desempeño de los funcionarios.

Dentro de los objetivos que se plantean en este proyecto se encuentra el principal que es Diseñar una metodología para la implementación del Sistema de Control Interno en el área de Tesorería de la compañía Un Solo Proveedor S.A.S., que contribuya a mejorar los procesos, la seguridad y la transparencia en el manejo de la información.

Siendo los objetivos específicos

1. realizar un diagnóstico del estado actual en que se encuentra el área de Tesorería de la compañía Un Solo Proveedor S.A.S. en el ámbito de Control Interno.
2. Establecer procedimientos y actividades de cada uno de los cargos que se desempeñan en el área de Tesorería de la compañía.
3. Desarrollar una propuesta metodológica para la implementación de un sistema de control interno dentro del área de Tesorería de la compañía Un Solo Proveedor S.A.S.

Para el desarrollo de esta investigación, se empleó un enfoque de Cualitativo-Descriptivo, debido a que se pretendía diseñar controles en los procesos que efectúa la empresa, y de esta forma estructurar de forma adecuada el Sistema de control Interno, que le permita cumplir con los objetivos que tiene establecido la misma, este proceso se logra con la observación directa de las actividades que se ejecutan en la compañía (KAREN, MORALES & MORENO, 2014).

Mencionado lo anterior, lo primero que se realizó en este proyecto fue el diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante la realización de una encuesta a cada uno de los colaboradores de dicha área, con el fin de recolectar información para establecer los procedimientos que se realizan en el área y las actividades que cada colaborador ejecuta, además identificar posibles fallos que se estén cometiendo a la hora de realizar las actividades.

Luego se realizó el diseño de manuales de actividades de cada uno de los cargos que se desempeñaban en el área de tesorería de la compañía, los cuales se realizaron mediante un diagrama de flujo. Y finalmente el diseño de la metodología del sistema de control interno y su respectiva socialización del manual con todos los cargos del área de tesorería.

Finalmente dentro de los resultados el autor logró:

- Evidenciar la falta de manuales de actividades de los funcionarios del área, documentos necesarios e importantes para evitar la duplicidad de tareas entre los funcionarios y reprocesos en la ejecución de las tareas.
- Se evidenció la realización de actividades de empleados que no corresponden a sus funciones. (La coordinadora de tesorería y cartera realiza funciones que no corresponden al desarrollo propio del área).
- Se encontró un organigrama desactualizado donde La coordinadora de tesorería y cartera tiene subordinados que no corresponden al área.
- Se evidenció que no existe otra persona que tenga la capacidad de realizar las funciones que realiza la coordinadora de Tesorería y cartera y esto hace complejo el desarrollo de las actividades el día que esta persona llegue a faltar por cualquier índole en la empresa.

Por otro lado, se utiliza como referencia el proyecto de grado de magister de administración de la universidad EAFIT, elaborado por Julián Darío Estrada, que es la **realización de un informe de consultoría que se le prestó a la empresa Alma Julia accesorios**, en este proyecto de consultoría se utilizó la metodología para la formulación del proceso estratégico en las pymes colombianas, desarrollada por los estudiantes Susana Álvarez Delgado y Santiago Zapata Correa en el año 2019.

Este proyecto tuvo en cuenta el estudio que realizó el Centro de Estudios de la Microempresa de Interactuar, Proantioquia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Comfama (2019), en el cual resalta que el 51% de las microempresas creadas en un año específico ha desaparecido cinco años después. Así mismo, el 57% de las microempresas

constituidas como personas naturales, cinco años después de su creación desaparecen, frente al 14% de las constituidas como personas jurídicas.

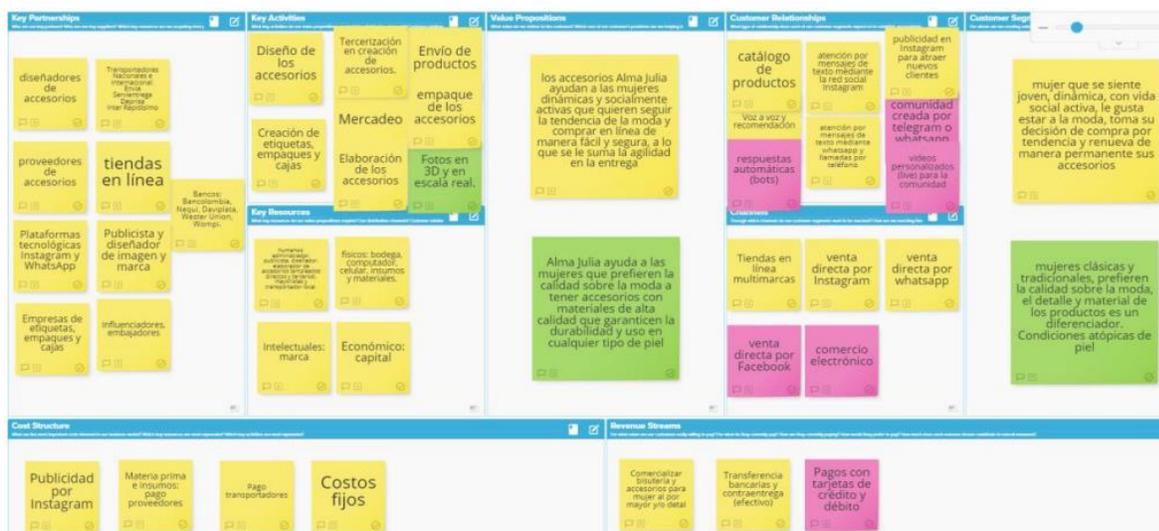
Basados en esta información el consultor junto a la propietaria de la empresa deciden implementar una estrategia clara a través del modelo “EstraPyme” la cual se basa en la formulación del proceso estratégico por medio de un análisis y de la adaptación de herramientas existentes. El modelo está compuesto por seis etapas; la primera hace referencia a la exploración, cuyo objetivo es la construcción de una base de conocimientos generales sobre Alma Julia Accesorios y su entorno, las herramientas que se emplearon en este paso fueron fuentes secundarias, como redes sociales de la empresa y estudios económicos, entre otras. Cabe resaltar que así como se tuvieron en cuenta en estas herramientas externas para la ideación de estrategias en la consultoría, de la misma forma se tuvieron en cuenta en este proyecto de grado, es decir en el análisis de ventas utilizando el historial de ventas del software existente.

El segundo paso está compuesto por el conocimiento actual de la empresa y las herramientas que se utilizaron fueron entrevistas en profundidad sostenidas con personas claves de la compañía y clientes. La tercera fase se enfoca hacia el análisis de la información recolectada en los pasos antes mencionados y se hizo un análisis interno de la industria y de mega tendencias.

Integrar es la cuarta etapa, que consiste, en esencia, en consolidar la información analizada en un informe de diagnóstico con una estructura visual entendible presentada a los interesados de la empresa. La quinta fase hace énfasis en facilitar la creación de un modelo de negocio de la compañía en el futuro que permita identificar acciones inmediatas que favorezcan a la empresa; en esta etapa se desarrolló un taller mediante modelos existentes. Por último, se cerró la aplicación de la metodología con la etapa de construcción de un informe final compartido a la gerente general de la empresa, en el que se identificaron los puntos más importantes por desarrollar con sus respectivas prioridades.

Julián Darío elaboró un informe donde integraba varios factores y aspectos que unificaban cuales eran los socios claves, las actividades claves, los recursos necesarios, la relación con los clientes, segmentos de mercados, además la estructura de costos y los flujos de ingresos, todo esto con el objetivo que la empresa pudiera visualizar todo en un informe Canvas, para así tomar decisiones asertivas y crear estrategias sólidas para el posicionamiento en el mercado.

Aquí la estructura Canvas final de la consultoría que se realizó en la empresa Alma Julia accesorios.



Fuente: Elaborado por Julián Darío Estrada.

El trabajo de consultoría tuvo gran acogida y fue de gran valor para la fundadora puesto que logró identificar y plasmar los segmentos de clientes y la propuesta valor para cada segmento, los canales, la relación con clientes, las actividades, los aliados y los recursos claves.

Esta herramienta logró establecer una relación en entre la propuesta de valor y el segmento de mercado al cual se le haría mayor fuerza, se identificó que eran las mujeres que se sienten jóvenes, dinámicas y con vida social activa. Por lo tanto la empresa quiso darle mayor atención a este segmento de mercado desarrollando actividades claves con el fin de lograr el cumplimiento de la propuesta de valor, diseños nuevos de accesorios creación de etiquetas,

empaques y cajas, tercerización en creación de accesorios, mercadeo, elaboración de los accesorios, empaque y envío de productos.

Esta consultoría logró generar un entendimiento desde lo conceptual hasta lo práctico, puesto que se pasó por cada una de las fases y se identificaron los hitos clave para la empresa como el propósito, la estrategia, la propuesta de valor y el modelo de negocio. Se pudo también concretar acciones para cerrar brechas existentes que permitan consolidar sus bases y seguir avanzando en la generación de valor para sus socios, sus clientes y sus empleados. Entre las acciones se pudo aclarar lo referente a los segmentos de clientes y con ello se abrieron posibilidades de crear productos que alivian otro tipo de dolores; también se logró definir mejoras en la relación con clientes y ofrecer opciones de métodos de pago y canales no explorados por la empresa.

Una de las propuestas más relevantes o que más se identifica con el presente proyecto de grado, es precisamente el trabajo de grado de **Andrea Camila Flores y Germán Barbosa Zarate** que fue realizado el año 2022, para optar por el título de administradores de empresa de la Pontificia universidad Javeriana y que lleva por nombre **“Propuesta de optimización de costos en los procesos logísticos de gestión de compras y control de inventario para el restaurante de Melrose Gourmet”**.

Al igual que el presente proyecto, en este también se comparte la idea que para cualquier empresa productora y comercial, más específico en el caso de los restaurantes, es necesario tener un buen control interno entre las relaciones de los elementos necesarios para llevar a cabo la producción, los cuales son los recursos materiales (materia prima), los tecnológicos (maquinaria) y los humanos (personal) (Cuevas, 2004).

Y para poder entender el contexto de los términos de control, los autores especifican de acuerdo a los problemas existentes del restaurante Melrose Gourmet, los conceptos de control de calidad, control de procesos y control de cantidad.

Pero para la elaboración del proyecto los autores se plantean los siguientes objetivos:

Como objetivo general, buscan Lograr la optimización en los procesos de gestión de compras, almacenamiento y control de inventarios del restaurante Melrose Gourmet para minimizar costos y generar mayores márgenes de utilidad.

Y sus objetivos específicos:

- Implementar un plan de seguimiento con diferentes métodos de control de inventario adecuados para Melrose Gourmet para aumentar los márgenes de ganancia.
- Disminuir la frecuencia de compras no programadas, por medio de la implementación de un sistema de óptimo de gestión de compras para tener mayor control en el proceso de compras.
- Evidenciar, por medio de datos cuantitativos, la relación entre el control de inventarios, la gestión de compras y la rentabilidad de la empresa.

Para el cumplimiento de estos objetivos la metodología de investigación que se utilizó fue de un enfoque mixto, la cual en su primera fase se recolectaron y se analizaron datos cualitativos y posterior a eso, se hizo lo mismo con los datos cuantitativos, con el objeto de explorar el planteamiento con un grupo de participantes en su contexto y luego de esto expandir el entendimiento del problema en una muestra mayor y poder efectuar generalizaciones a la población. Y se utilizaron dos tipos diferentes de enfoque, el primero fue exploratorio puesto que al momento de empezar con la investigación no se cuenta con la suficiente información del estudio para esta organización en particular, se puede estudiar por medio de observación directa y entrevistas a profundidad. por otro lado, con el fin de analizar datos numéricos como la cantidad de producto en existencia, la cantidad de producto que se debe comprar, gramajes, ventas, entre

otras y así tener resultados más específicos es necesario aplicar el enfoque cuantitativo de acuerdo con(Espejo Gonzales, 2017).



Fuente de elaboración propia

Elaboración de autores del proyecto.

en primera instancia se realiza una observación directa en los procesos de control de inventarios y gestión de compra, luego de esto se realizan entrevistas semiestructuradas con la jefe de operaciones de Melrose Gourmet, Madeleyne Maury, uno de los socios administrativos, Gabriel Flórez y el chef asesor, jefe de cocina del hotel Sonesta, Oscar Ruiz, después se recopila la información obtenida y se analiza; así pues, se puede iniciar con la metodología cuantitativa, donde se recopila información como precio, stock mínimo y máximo, gramajes, entre otros, se prosigue a compendiar los datos obtenidos para su posterior análisis, con la finalidad de estructurar la propuesta de crear un plan de seguimiento para el control de inventarios y formatos para la optimización de la gestión de compras, la cual se implementa para obtener resultados los cuales serán evaluados para finalmente realizar las debidas conclusiones y recomendaciones.

Y finalmente se dan las conclusiones luego de la implementación de lo propuesto en el proyecto, y por su puesto sus respectivas recomendaciones:

Al implementar los métodos de control de inventarios escogidos se dieron cambios significativos en los procesos del restaurante, al principio fue difícil para el personal adaptarse

con este nuevo procedimiento, ya que no estaban habituados a llevar un orden para los insumos, se tenía poco conocimiento de la importancia de algunos productos y volver a implementar PirPos para sincronizar las entradas y salidas de los inventarios, pero a medida que pasaba el tiempo se pudo lograr una mejor recepción del mismo.

Estos métodos de control de inventarios, si bien son pertinentes, no es necesario realizarlos varias veces, a menos que se ingrese un nuevo insumo, en cuyo caso se evaluaría particularmente a este, con respecto a los análisis ABC, VED, el cálculo de máximos y mínimos, el ingreso al sistema POS y control PEPS, no obstante, con respecto a este último es indispensable ser rigurosos de no incurrir con errores que puede llegar a producir pérdidas en el inventario.

También se tiene en cuenta como antecedente el proyecto de grado en modalidad de proyecto por consultoría, **“Propuesta de aplicación de un modelo de gestión estratégica empresarial para mejorar la gestión de operaciones y procesos en Kiwicampus S.A.S”**. Presentado por Samuel Pacheco Celis y Diego Alexander Palacios Poveda, en el año 2022.

Quienes parten de uno de los principales problemas que se presentan en las startup, el cual es el crecimiento repentino, lo cual puede presentar una gran oportunidad o una amenaza, y todo depende de cómo se lleva la dirección y la gestión. Kiwibot es una startup que desde creada en el 2017 ha tenido una buena trayectoria de crecimiento, sin embargo, para el primer semestre del 2022 contaban con diversas operaciones alrededor del mundo, pero la mayoría de sus actividades estaban concentradas en su cliente Sodexo (filial francesa de servicios de alimentación), con el cual tenían operación en 8 campus alrededor de Estados Unidos. Esta cifra se aumentó a operar para 30 campus en el segundo semestre del 2022, esto ha sido algo que ha significado, probablemente, uno de los más grandes retos que ha tenido la compañía.

Su objetivo general es, Plantear una propuesta con la cual Kiwibot a través de un modelo de gestión empresarial logre estudiar los factores influyentes en su crecimiento y pueda establecer una estructura corporativa solida a largo plazo que le permita ser sustentable para penetrar y mantenerse en el mercado de domicilios.

Y sus objetivos específicos son los siguientes:

- Entender cuál es la situación actual en la cual se encuentran las diversas áreas en la compañía y cuan es la proyección de estas frente al crecimiento de la empresa.
- Analizar cómo se están viendo afectadas las diversas áreas de la compañía frente al crecimiento operativo y en la demanda del mercado, y que están haciendo estas para afrontar esta situación.
- Lograr establecer los factores influyentes para generar propuesta de un modelo que resulte beneficioso para lograr una correcta disposición y estructuración de las áreas.

La metodología se centró de manera específica para cada uno de los objetivos, así que se implementó una metodología de investigación mixta, la cual fue medida, a través de una formulación de preguntas que fueron relevantes para el estudio interno de la compañía, y de esta forma poder encontrar las personas claves dentro de las áreas de la empresa que podían responder a las preguntas y atender la situación actual, como segunda instancia se realizó una investigación con la cual a través de la búsqueda de información, se pretendía dimensionar y entender cuáles eran los detonantes de la situación la cual afrontaba la compañía, para luego recopilar y relacionar la información. Y posteriormente a esto, es decir luego de hacer el análisis respectivo, a través de recursos bibliográficos donde se evidencian y se expongan propuestas de soluciones a situaciones reales que estuvieran alineados con las problemáticas encontradas en la

empresa Kiwibot, y partiendo de eso se buscó realizar una propuesta de un modelo de gestión que se acoplara a la organización.

Entonces, de acuerdo al desarrollo de las actividades se dieron los siguientes resultados.

Para este primer objetivo se hizo un análisis sobre cuáles eran las preguntas claves que se debían hacer para cumplir con el propósito de la investigación, y asimismo, lograr entender quiénes eran las personas indicadas para contestar estas preguntas. Se tuvo en cuenta que las personas tuviesen un cargo que destacara un rol de relevancia para la empresa pero que aun así pudiese ser objetivo en cuanto a la exposición de la situación actual de la compañía. Los encuestados fueron los middle managers de global operations, rango el cual hace parte de la tercera línea de importancia en jerarquía, lo cual indica trascendencia e impacto al interior de la compañía. A partir de esto, se obtiene un conocimiento más asertivo de la situación general de Kiwibot y sus operaciones. De esta encuesta se obtuvo un panorama general y específico de la situación actual de la compañía. Así que se realizó un análisis situacional macro y uno por área para dar más cavidad al entendimiento de cuáles son los factores específicos y macro que están generando un impacto en la operación.

Existen situaciones similares ocurriendo al interior de las diferentes áreas de la empresa, como el hecho de encontrar forma de estandarizar procesos para facilitar tareas y trabajar de forma eficiente, sin embargo existen ciertas áreas cuyos fines son distintos y tienen un enfoque más centrado en la expansión y crecimiento de la operación de Kiwibot. De igual forma, todas las áreas se encuentran frente a un mismo objetivo, que es poder brindar el mejor resultado, unas personas con distintos desafíos, cómo realizar mayor cantidad de tareas en un menor tiempo que otros, algún área con retos de innovación y ciertas otras áreas con retos de reclutar, y todo esto resultan ser síntomas de la situación por la que está atravesando Kiwibot debido a su crecimiento del 200% semestral y que sigue con la expectativa de obtener el mismo crecimiento para el

primer periodo del 2023. Debido a esto, surge la necesidad, como para cualquier otra startup, de aplicar estrategias para mitigar riesgos de fracaso o errores trascendentales durante el crecimiento de la empresa. A partir de esta necesidad, es que empresas bogotanas como Leal y Fitpal han aplicado un modelo de negocio denominado Lean startup que les ha permitido un desarrollo y crecimiento constante, realizando la medición de su éxito mediante la aceptación en el mercado por parte de los consumidores.

Teniendo en cuenta lo anterior se planteó una propuesta de gestión empresarial basada en el modelo Lean Startup, Este modelo se acopla para suplir la necesidad de solución de conflictos de ciertas áreas. Para el área de expansión, el modelo sería de ayuda para mantener el crecimiento constante que se busca obtener, a través de establecer un modelo de presentación de la compañía ante los prospectos de clientes que ayude en la conquista y atracción de estos, donde este modelo contenga ciertas variables modificables que resulte moldeable para las distintas zonas de Estados Unidos, debido a la diversidad en los posibles usuarios. Una vez establecida esta presentación se debe medir el impacto generado en base a resultados de participación en el mercado y obtención de nuevos campus, de forma que se pueda saber si está siendo efectivo el modelo generado, si deba haber un reajuste en las variables o si se deba pivotar a otra forma de conquistar los clientes.

El proyecto de ingeniería industrial de la Universidad Javeriana, llamado **“Diseño de un aplicativo para la predicción de demanda y manejo de inventario de productos perecederos. Caso de estudio: Restaurante Boludo Parrilla”**. Elaborado en el año 2021 por Daniel Esteban Cubillos, David Sebastián Delgado, Brayan Alejandro Ibáñez, Juan Esteban Martínez y Ana María Beltrán. Los autores plantearon los siguientes objetivos,

Como objetivo general: Diseñar e implementar una política de inventario basada en un modelo de pronóstico de demanda estocástica, que reduzca los índices de producto percedero en el restaurante Boludo Parrilla y presentar los resultados mediante un aplicativo que registre y procese información de ventas e inventarios por producto.

Objetivos específicos:

Diseñar el modelo de pronóstico con demanda estocástica para Boludo Parrilla.

- Construir la política de inventario para los cortes de carne con base en la demanda estocástica de Boludo Parrilla.
- Diseñar el aplicativo que unifique los resultados del modelo de pronóstico de demanda y la política de inventario planteada.
- Implementar y medir el desempeño del aplicativo en el restaurante.
- Medir el impacto de la política de inventario en el restaurante.

Como componente de diseño metodológico el diseño del aplicativo se realizó siguiendo el estándar ISO 25030:2019, el cual establece que se debe hacer referencia a los requerimientos de calidad y requisitos de cada uno de los interesados en el desarrollo del aplicativo: adquirientes, desarrolladores, probadores, directores de proyecto, evaluadores independientes. Por parte del restaurante (adquiriente) se recibieron una serie de requerimientos en cuanto a usabilidad, utilidad y limitaciones de software y hardware que el aplicativo debía satisfacer. Para cumplir con estos requerimientos, los desarrolladores diseñaron el aplicativo en Python usando la librería Tkinter la cual permite generar una interfaz visual mediante el uso de frames; estos sirven de base para ubicar elementos visuales, entradas o salidas de texto, botones u otros frames.

Y finalmente luego de hacer dicho aplicativo en el restaurante, se obtuvieron los siguientes resultados.

Para determinar la precisión de los pronósticos se realizó la comparación de los MAPE para los modelos de suavización exponencial simple, doble, triple y un modelo de ensamble, el cual se calculó como el promedio de los pronósticos de las suavizaciones exponenciales nombradas. El MAPE fue el criterio elegido para hacer la comparación, ya que es la medida más difundida y utilizada en pronósticos de demandas (Kim & Kim, 2016). Considerando los rangos para analizar el MAPE se tiene que si para un modelo, esta métrica resulta menor al 10% entonces el pronóstico es muy preciso; si está entre 11% y 20%, se considera que el pronóstico es bueno; si está entre 21% y 50% es un pronóstico razonable y si es de 51% o más se considera que el pronóstico es impreciso (Chen et al., 2003), por lo tanto, se concluye que los modelos de pronóstico seleccionados se encuentran en el rango de un MAPE muy bueno, bueno o razonable para todos los cortes. En la Tabla 7 se resumen los resultados obtenidos para un horizonte de 4 meses en donde el MAPE del modelo elegido para cada corte se muestra en negrilla.

Los requerimientos de calidad y requisitos definidos por las partes interesadas en el desarrollo del aplicativo correspondiente al caso de estudio restaurante Boludo Parrilla, se hicieron a partir de la norma ISO 25030:2019. La norma establece que las tres partes involucradas (A: Adquirientes, D: Desarrolladores, E: Evaluadores independientes) deben evaluar si se cumplen los requerimientos de calidad y requisitos definidos. Por otra parte, solo el adquiriente del aplicativo deberá evaluar la usabilidad de este. La metodología utilizada para usabilidad fue propuesta por (Bertoa & Vallecillo, 2006). Se empleó una calificación de 1 a 5, donde 1 indica que no satisface el ítem de requerimiento y/o usabilidad y 5 que se satisface el ítem cabalmente.

Otro trabajo de grado de investigación aplicada que se toma en cuenta como antecedente del proyecto de consultoría de análisis de ventas, es el “Proceso de ventas y herramientas

estratégicas para la toma de decisiones para la banca personal del grupo HELM”, elaborado por Andrea del pilar Serrano, estudiante de especialización de gerencia estratégica de la universidad de la sabana.

Andrea Serrano identifica que la banca personal dentro del grupo HELM ha sufrido importantes cambios desde cuando los asesores comerciales y gerentes estaban concentrados en procesos operativos y no en las ventas, a partir de eso la empresa modifico su estructura donde el nuevo enfoque debe ser comercial y redireccionar la carga operativa a funciones especializadas en procesos, y para que logran este objetivo se eliminó el 80% de las cargas operativas que tenían anteriormente este tipo de cargos.

Basado en esto, Andrea Serrano propone establecer un proceso estándar y una herramienta lo suficientemente robusta que permita tomar decisiones para la consecución de los objetivos de las ventas, logrando así, establecer un diagnóstico de su oficina y las estrategias a realizar de acuerdo a sus propias necesidades.

De esta manera en su investigación plantea un objetivo general que es, definir y establecer un proceso de ventas efectivas para la banca personal del Helm Bank soportado en una herramienta efectiva que permita planear, ejecutar y hacer seguimiento a las estrategias comerciales. Pues de acuerdo a la anterior, la herramienta debe permitir la toma de decisiones para cualquiera de sus altos mandos, como vicepresidente ejecutivo y asesor comercial.

Los objetivos específicos serian:

- ✚ Establecer el proceso de ventas para la banca personal, buscando una efectividad mayor en las ventas en oficinas.
- ✚ Investigar las diferentes herramientas de marketing relacional y análisis, para posteriormente definir una herramienta estándar que permita la toma de decisiones para el diseño de las estrategias comerciales.

Este proyecto pone en evidencia una vez más la importancia de recopilación de datos, independientemente que sean de los registros de ventas anteriores, de clientes, de movimientos y entre otros, de igual manera se explica en esta investigación. En el proceso de ventas, al finalizar la visita con el cliente, es de gran importancia hacer el respectivo registro y reporte de los resultados de dicha visita con el fin de tener información actualizada del cliente. En estos registros y reportes se debe consignar el producto ofrecido y adquirido, las condiciones pactadas, volumen de la venta, etc.

Dichos registros deben realizarse lo más rápido posible para poder hacer el registro de la venta con información reciente para evitar el olvido de ésta. Este registro es vital para la empresa ya que permitirá siempre tener información actualizada sobre sus clientes y negociaciones, independiente si el comercial continúa con la empresa o no.

El proceso de análisis de ventas implica reunir, clasificar, comparar y estudiar los datos de las ventas de la compañía. El beneficio de los informes de ventas es que en estos se destacan los productos, los clientes, los pedidos y la zona en la que se concentran las ventas.

En esta investigación se especifica un paso a paso de lo que se debe tener en cuenta para realizar el análisis de las ventas, para posteriormente a esto poder tomar las decisiones. En primer lugar según la autora se debe decidir dos aspectos; los tipos de sistemas de evaluación el tipo de sistema de evaluación determinan cómo realizar el análisis de las ventas. El informe puede ser simple o comparativo. Un análisis simple se elabora un listado de los resultados y no se compara con ningún parámetro. El análisis comparativo, como su nombre lo señala, se compara lo ejecutado contra un parámetro, que puede ser el presupuesto o la meta asignada y un porcentaje del cumplimiento de la meta. Los gerentes deben concentrarse en las variaciones significativas del presupuesto.

Por otra parte, también se deben tener en cuenta las fuentes de información, que pueden ser variadas, ya que pueden ser desde una factura, hasta sistemas donde se captura toda la información del cliente.

A continuación las distintas fuentes de información:

1. Recibos de caja registradoras: Permite identificar monto de la transacción.
2. Informes de las visitas del vendedor: Permite identificar los clientes visitados, productos ofrecidos, productos que necesita y usa el cliente, etc.
3. Cuentas de gastos del vendedor: Permite identificar gastos por día.
4. Registros de los clientes: Permite identificar nombre, dirección y teléfono del cliente, cantidad de visitas realizadas, cálculos de las compras hechas a la compañía y ubicación del cliente
5. Registros financieros: Permite identificar ingresos por concepto de ventas, gastos directos de ventas, costos de gastos fijos de las ventas y utilidades.
6. Memorandos de crédito.
7. Tarjetas de garantías: Permite identificar el servicio a clientes.

Y para finalizar se debe tener en cuenta los puntos de la agregación de las ventas, aquí se determinan qué variables servirán como elementos acumulables. El procedimiento más común es reunir y tabular las ventas mediante los siguientes grupos de variables.

Posteriormente al análisis la autora realiza un plan de mercadeo enfocado a la aplicación de sistemas de análisis, donde establece un proceso de ventas, el proceso de venta bancario está totalmente ligado al mix de canales establecido como contacto de nuestros clientes y se determina de acuerdo al valor por rentabilidad e importancia que un cliente tiene para la organización. Existen gerentes comerciales que se encargan de los clientes más valiosos para la empresa y el canal telefónico, se encarga de realizar el contacto con los clientes que son más masivos (menos productos menos rentables) para campañas con productos masivos y de menos rentabilidad.

Tiene en cuenta uno de los modelos como lo es el CRM, el cual determina maneras de implementar y lograr relaciones duraderas con clientes y su maximización en beneficio de la empresa; como se debe llevar la satisfacción total a clientes rentables. Los beneficios de aplicar esta metodología es tener los mejores clientes más rentables y otros más internos de igual importancia como evitar gastos, costos y canales innecesarios o ineficientes.

Finalmente, de acuerdo a las necesidades de la organización y teniendo en cuenta las limitaciones tecnológicas, las herramientas a implementar son: Mapa Estratégico, el cual permitirá hacer seguimiento a las estrategias planteadas en cada producto y cada nicho y su ejecución de acuerdo a la meta definida; y la herramienta Matriz Unificada de oficinas la cual permite a la vicepresidencia y cada oficina hacer un seguimiento de vinculaciones de clientes, ventas por oficina e indicadores de cumplimiento.

La autora especifica que la herramienta fue avalada por el comité de Vicepresidencia de la Banca Personal conformado por el Vicepresidente de la Banca, Gerentes de Zona, Gerentes de Nicho y Gerentes de Canales donde se probó su eficacia y su oportunidad en la información para la toma de decisiones. Dicha herramienta está siendo implementada en las oficinas de manera manual y se está llevando a cabo un proceso para que se genere de manera automática. De esta manera, se logra implementar una opción que se convierta en la alternativa para cumplir con los objetivos planteados en este informe.

También se toma como antecedente el trabajo de grado de Manuela Vargas Salazar, el cual lleva como nombre, **“Diseño del modelo de inventario para la empresa Solo Techos y Cubiertas”** en el año 2021.

La autora parte de la idea de que los modelos de gestión de inventarios son una herramienta fundamental para el desarrollo de las organizaciones, permite tener resultados

precisos en el momento pertinente para la toma de decisiones. Tener un sistema de gestión de inventarios requiere una inversión, sin embargo, el hecho de no tenerlo también genera un costo recurrente por el manejo inadecuado de los inventarios y posiblemente se pueden generar pérdidas significativas. El uso de esta herramienta permite la recuperación de la inversión vía ahorro de costos.

Así que la autora propone el siguiente objetivo general:

El cual consiste en Diseñar un modelo de sistema de inventarios para la empresa Solo Techos y Cubiertas, basado en las necesidades y condiciones que requiere la empresa, para evitar sobrecostos generados por la administración inadecuada de los inventarios.

Siendo sus objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico inicial acerca de la información específica que se requiere para el diseño del sistema de inventario.
2. Identificar las principales falencias que se deben intervenir con base a las necesidades para proponer un sistema más eficiente y amigable.
3. Proponer un modelo de gestión de inventario que le brinde información acertada y oportuna para la toma de decisiones.
4. Evaluar los resultados del sistema de gestión de inventarios aplicados a la empresa en el tiempo real.

Y partiendo de estos objetivos, en el diseño metodológico de este trabajo de grado se pretendía, en primer lugar hacer una investigación de tipo descriptivo, la cual le permitiere conocer a profundidad la forma en que la empresa gestiona sus inventarios, las falencias que la

empresa presenta en su implementación de inventarios, y a través de esto se pensaba desarrollar el sistema de gestión de inventarios, mediante una aplicación de manera objetiva.

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, ya que mediante este se podía recolectar información y exportar datos numéricos importantes, ya que este tipo de enfoque permite obtener gran cantidad de información valiosa la cual puede ser interpretada de manera particular en diferentes entornos, tiempos y objetivos. Algunas de las maneras para esto es observar, escuchar, interpretar, preguntar, documentación, recolección de datos, creación de informes bases, análisis de datos periódicos.

Por lo tanto la investigación se divide en diferentes fases, que permiten el cumplimiento de los anteriores objetivos.

La fase de información: donde se realizó una recolección de la información de la organización en su tiempo de funcionamiento, tales como distribuidores, compradores, tipos de productos, procedencia de los productos, competidores potenciales, sistemas administrativos aplicados hasta el momento, entorno de desarrollo de la organización, potencialidad de la empresa. Esta información se recopila día a día en el desarrollo de las actividades cotidianas.

La fase de diseño: en el desarrollo de esta etapa se crearon bases de datos, físicas y digitales, la cual se hizo por funciones, como revisión de carpetas, el estudio de archivos anteriores, y la autora habla con los empleados y propietarios.

Y finalmente la fase de análisis y recomendaciones: Aquí la autora realizó diversas actividades de mejora, con el objetivo de prestar un servicio oportuno, donde se pretendía relacionar información partiendo de supuestos de ventas, compras puntos de reorden, pérdidas, competencia, precios y más.

Los resultados del trabajo investigativo fueron favorables, ya que en un principio se realizó una reunión con el jefe administrativo con el fin de analizar el estado general de la

organización y por ende observar las falencias que se presentaban en las principales áreas administrativas, abarcando las áreas más comunes como ventas, compras, talento humano, finanzas, gastos y más. Dada las deducciones se pudo reflejar una deficiencia en el tema de los inventarios. Esto se produjo debido a la falta de registro de datos importantes como salidas, entradas, perdidas, daños y otros. Por lo tanto, no se tenía un registro consecutivo de elementos esenciales para observar y analizar el crecimiento de la empresa a través del tiempo.

La propuesta que en un principio se planteó, pudo realizarse a través de la creación de un modelo de gestión de inventarios, que permitió a la organización tener la información de acceso directo para cualquier necesidad que se presente, esto ha permitido verificar cantidades disponibles, conocer los productos pendientes por entrega, reordenar de manera oportuna, analizar la rotación del inventario y tener un control óptimo.

Junto a esto se realizó un inventario rodante para cada uno de los días del mes, en el cual registramos cada venta unitaria que se realizó y se ha abastecido diariamente por estos meses; al final de cada mes se descuentan sus cantidades vendidas en el inventario general.

Ese modelo de gestión de inventario permitió identificar las entradas y salidas diarias, gracias a esto se ha podido evaluar qué productos son de baja rotación y cuáles se deben reordenar con mayor anticipación por su alto consumo. A demás de esto, se pudo efectivamente mejorar en varios aspectos que marcaron la diferencia frente a las ventas y relaciones con los clientes. Esto permitió dar conclusiones y determinar que la aplicación de la gestión de los inventarios en las organizaciones es una herramienta fundamental para el conocimiento de la empresa, sus cambios y necesidades. Se debe destacar que los departamentos directamente relacionados deben estar alineados y direccionados en el mismo objetivo, logística, compras y ventas. La responsabilidad que representa para ellos el registro de la información es alta y es la base para procurar la mejora y continua gestión.

Finalmente se le recomendó a la empresa Solo Techos y Cubiertas, que debe establecer las funciones correspondientes y delegar la función a cada persona, ya que existen procesos fundamentales continuos y repetitivos que permiten un crecimiento y aprendizaje continuo. Y que en el área de las funciones de los colaboradores se les sugiere realizar una tabla de tareas diarias, para evitar las pérdidas de tiempo y optimización de funciones.

Problema y problemática

Problema

¿Cómo puede el restaurante el restaurante Gladys Gourmet mejorar sus procesos comerciales y operativos mediante el diseño de una metodología de gestión para la toma de decisiones?

Problemática

El sector de los restaurantes enfrenta desafíos significativos en la gestión eficiente de sus operaciones y la toma de decisiones estratégicas. En particular, la falta de sistemas de control de gestión integrados que aborden de manera efectiva los procesos de inventarios, gastos y ventas se convierte en una problemática recurrente que limita su capacidad para optimizar su desempeño y alcanzar resultados financieros sólidos.

Uno de los problemas son procesos de inventarios insuficientes, muchos restaurantes carecen de un sistema sólido para gestionar sus inventarios o bien sea una estrategia para la gestión del mismo. Esto conlleva problemas como la falta de visibilidad en tiempo real de los niveles de existencias, la dificultad para identificar y prevenir el desperdicio de alimentos, así como la incapacidad para realizar pedidos de reposición oportunamente. Estas deficiencias generan costos innecesarios, mermas en la calidad del servicio y pérdidas económicas.

Otro problema es el control deficiente de los gastos operativos, La falta de un sistema de control de gestión adecuado dificulta el seguimiento y la optimización de los gastos en un restaurante. Sin un registro detallado y un análisis efectivo de los gastos, las pequeñas empresas pueden tener dificultades para identificar áreas donde se están incurriendo en gastos excesivos o innecesarios, como el costo de personal, suministros o servicios contratados. La falta de

información precisa y oportuna sobre los gastos dificulta la toma de decisiones informadas para mejorar la eficiencia y reducir costos.

También la falta de análisis y seguimiento de las ventas en su mayoría los restaurantes a menudo no tienen un sistema robusto para analizar y hacer un seguimiento adecuado de las ventas. Esto resulta en una falta de comprensión de los patrones de consumo de los clientes, la rentabilidad de los productos o categorías de menú, y la eficacia de las estrategias de precios y promociones. La falta de información detallada sobre las ventas limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas para aumentar los ingresos y optimizar la oferta de productos y servicios. Es fundamental abordar esta problemática para permitir que estas empresas optimicen sus operaciones, tomen decisiones informadas y logren un crecimiento sostenible en un entorno altamente competitivo.

Pueden existir varias consecuencias a la falta de no tener consolidado una estrategia o un sistema de control de gestión comercial y operativa, puede resultar en decisiones equivocadas o subóptimas. Por ejemplo, una empresa puede invertir en un producto que no tiene demanda o en una estrategia de precios que no es competitiva en el mercado, además de esto también puede dificultar la identificación de oportunidades de crecimiento y mejora en la empresa.

En su mayoría los pequeños y medianos negocios que utilizan programas de sistematización de ventas no les dan el uso adecuado a la recopilación y almacenamiento de datos. Pueden existir diversas razones dentro de las cuales está el poco conocimiento sobre análisis de datos y capacitaciones técnicas, sumado a la cultura de ver las ventas de manera olímpica, o simplemente vender al modo tradicional, otra de las posibles causas es la falta de inversión en tecnología y herramientas de análisis, En algunos casos, las empresas pueden tener los datos, pero carecen de las herramientas y recursos necesarios para analizarlos y obtener información útil. Las consecuencias de la falta de uso de la información de base de datos de

ventas pueden ser graves para los negocios en Colombia., es decir si los negocios no analizan sus datos de ventas, pueden no darse cuenta que un producto en particular tiene una alta demanda, no promocionarlo puede hacer perder su interés en sus clientes.

Esta situación en Colombia no es ajena a lo que sucede con los negocios en la región de Urabá, de acuerdo al índice de confianza comercial para finales del 2022, se ubicó en 22,6% lo que demostró un aumento en 3,4 puntos porcentuales frente a los meses anteriores según la última Encuesta de Opinión Empresarial de Fedesarrollo. El balance positivo está explicado principalmente por la mejora en la percepción sobre la situación económica actual, que aumentó 6,7 puntos, y las perspectivas para el próximo semestre, con 5 puntos adicionales.

Objetivos

General

Diseñar un sistema de control de gestión comercial y operativa que permita medir y evaluar resultados para la toma de decisiones en el restaurante bar Gladys Gourmet.

Específicos

1. Realizar un diagnóstico inicial para identificar las principales variables operativas y comerciales del restaurante.
2. Definir indicadores de gestión comercial y operativa en el restaurante.
3. Proponer y diseñar una metodología que permita registrar, analizar y hacer seguimiento a los indicadores definidos para las áreas operativas y comerciales.
4. Evaluar los resultados del sistema de gestión aplicados en el restaurante en tiempo real.

Justificación

La justificación de este proyecto se basa en la importancia que tiene el análisis y seguimiento en las ventas, los gastos y la gestión del inventario y como la consolidación de estos optimiza la toma de decisiones empresariales más efectivas. En el caso particular del restaurante Gladys Gourmet, se requiere conocer de manera precisa y detallada el comportamiento de sus ventas y la relación que tienen con el aspecto operativo, para poder identificar cuáles son los productos más rentables y populares, cuáles son los momentos de mayor demanda, cuáles son los patrones de consumo de los clientes, cuales son los productos que más se consumen según los días, entre otros aspectos clave para la gestión del negocio.

El diseño de un sistema de control de gestión comercial y operativa que permitirá medir y evaluar resultados para la toma de restaurante Gladys Gourmet de esta forma tener una visión integrada y objetiva de su negocio, lo que facilitará tomar decisiones informadas y precisas en cuanto a la gestión de su inventario, la fijación de precios, la promoción de sus productos, entre otros aspectos.

Además, es una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia y rentabilidad de los negocios, lo que se traduce en mayores ingresos y crecimiento empresarial. En el caso de Gladys Gourmet, este diseño permitirá mejorar la planificación de la producción, reducir los costos de inventario y optimizar la gestión de su personal, hacer cronogramas de actividades, realizar eventos, entre otros aspectos relevantes.

En resumen, este proyecto es fundamental para mejorar la eficiencia, rentabilidad y crecimiento del negocio, y para tomar decisiones asertivas y objetivas que permitan asegurar la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

Delimitaciones o alcances

Temporal

La duración que tendrá la practica por consultoría, que da inicio el 24 de marzo de 2023 hasta el 30 de junio de 2023.

Espacial

El diseño del sistema de control de gestión comercial y operativa que permita medir y evaluar resultados para la toma de decisiones en el restaurante bar Gladys Gourmet, se realizará en la oficina y caja del restaurante Gladys Gourmet, ubicada en el parque principal del municipio de Necoclí, la presentación de los resultados se llevara a cabo en el salón vip del restaurante.

Marco referencial

Marco teórico

En el mundo empresarial actual, las empresas de cualquier tamaño deben enfrentar una gran cantidad de competencia en un mercado en constante evolución. Para tener éxito, las empresas deben ser capaces de tomar decisiones informadas, basadas en datos y con una buena gestión de procedimientos con métodos integrados, que les permitan adaptarse y mejorar sus operaciones continuamente. En particular, el diseño de sistemas de control de gestión comercial y operativa, se ha convertido en una herramienta clave para ayudar a las empresas a tomar decisiones asertivas sobre cómo mejorar su rendimiento. En este marco teórico, se explorará la importancia que tiene cuando las pequeñas empresas implementan sistemas de control y gestión organizados, incluyendo su definición, beneficios y mejores prácticas, además algunas definiciones relacionadas con el proyecto.

Teniendo en cuenta que este proyecto está intrínsecamente relacionado con el estudio de datos y metodologías que ayuden en la toma de decisiones y el cómo a través de esto se pueden implementar mejoras en otras áreas de la empresa, es fundamental entender cuáles son los conceptos que se relacionan con este, qué herramientas se utilizan en la actualidad y cuáles son sus metodologías.

Sistemas de control de gestión comercial y operativa.

Los sistemas de control de gestión comercial y operativa se refieren a un conjunto de procesos, herramientas y prácticas utilizadas para monitorear y dirigir las actividades relacionadas con la gestión comercial y operativa de una organización. Estos sistemas

proporcionan información relevante para evaluar el desempeño, tomar decisiones y mejorar la eficiencia en áreas como ventas, marketing, operaciones y logística.

De acuerdo a la mencionado por Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2004), "El control de gestión es el proceso mediante el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización para que implementen las estrategias de la empresa de manera efectiva. Los sistemas de control de gestión comercial y operativa se centran en la medición y el seguimiento de las actividades relacionadas con las ventas, el marketing y las operaciones, con el fin de garantizar que se alcancen los objetivos comerciales y operativos de la organización"

Otra definición muy completa es la que se menciona en la obra "Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles" elaborada por Kaplan, R., & Norton, D. (2004), donde mencionan que los sistemas de control de gestión comercial y operativa son un conjunto de herramientas y procesos que permiten a las organizaciones medir, monitorear y dirigir el desempeño en áreas clave relacionadas con la gestión comercial y operativa. Estos sistemas se enfocan en la alineación de las actividades operativas y comerciales con los objetivos estratégicos de la organización, proporcionando indicadores y métricas relevantes para evaluar el progreso y tomar decisiones informadas"

Toma de decisiones empresariales

La toma de decisiones empresariales es un proceso complejo que involucra la identificación y definición de un problema o situación, la generación de alternativas posibles, la evaluación y análisis de esas alternativas, la selección de la opción más adecuada y la implementación y seguimiento de la decisión tomada. Este proceso se basa en la recopilación y análisis de información relevante, el uso de técnicas y herramientas de análisis, la consideración de factores internos y externos, y la aplicación de juicio y experiencia para evaluar y gestionar los riesgos

asociados. La toma de decisiones empresariales exitosa implica la integración de conocimientos, habilidades analíticas y pensamiento estratégico, así como la capacidad de evaluar las implicaciones a largo plazo y los efectos en múltiples áreas de la organización.

También de acuerdo a lo mencionado por Drucker, P. F. (2012), en su obra *The Practice of Management*, p. 145, que dice que "La toma de decisiones empresariales implica el proceso mediante el cual los gerentes eligen entre diferentes cursos de acción disponibles para alcanzar los objetivos de la organización. Estas decisiones se basan en la evaluación de información relevante, el análisis de alternativas y la consideración de los riesgos y beneficios asociados. La toma de decisiones empresariales eficaz implica una combinación de juicio, experiencia, datos objetivos y consideración de los factores contextuales que afectan a la organización".

Procesos operativos

Los procesos operativos de una empresa se refieren a las actividades y pasos sistemáticos que se llevan a cabo de manera regular para lograr los objetivos y entregar los productos o servicios de la organización. Estos procesos son fundamentales para el funcionamiento diario de la empresa y suelen estar relacionados con la producción, la entrega de productos o servicios, la gestión de inventario, la atención al cliente y otras actividades operativas clave. Los procesos operativos abarcan una amplia variedad de áreas funcionales y pueden variar según el tipo y la industria de la empresa.

Pero de acuerdo a Drucker, P. F. (1996), Los procesos operativos de una empresa se refieren a las actividades y flujos de trabajo interrelacionados que se llevan a cabo para producir y entregar los bienes y servicios de la organización. Estos procesos implican la transformación de insumos en productos o servicios finales a través de una serie de pasos y acciones coordinadas. Los procesos operativos son fundamentales para el funcionamiento diario de la empresa y deben ser eficientes,

efectivos y alineados con los objetivos estratégicos. Su diseño, ejecución y mejora continua son responsabilidad de los gerentes y líderes, quienes deben garantizar que los procesos operativos estén alineados con las necesidades del mercado, cumplan con los estándares de calidad y sean capaces de adaptarse a los cambios y demandas del entorno empresarial.

Procesos comerciales

Los procesos comerciales se refieren a las actividades y flujos de trabajo relacionados con las funciones de ventas, marketing y desarrollo de negocios de una empresa. Estos procesos están diseñados para atraer, adquirir y retener clientes, así como para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la organización. Los procesos comerciales abarcan desde la identificación de oportunidades de mercado hasta la entrega y seguimiento de productos o servicios a los clientes.

Una definición más detallada sobre que es un proceso comercial, son los conjuntos de actividades interrelacionadas y secuenciales que se llevan a cabo para identificar, atraer, adquirir y retener clientes. Estos procesos están diseñados para generar valor para los clientes y para la empresa, involucrando actividades como la investigación de mercado, la segmentación y selección de clientes, el desarrollo y posicionamiento de productos, la creación de mensajes de marketing, la gestión de canales de distribución, la fijación de precios, la promoción y el seguimiento del desempeño de las estrategias comerciales. Los procesos comerciales efectivos implican un enfoque centrado en el cliente, la creación de relaciones sólidas con los clientes, la entrega de experiencias de valor y la adaptación continua a las necesidades y demandas cambiantes del mercado. Estos procesos son clave para el éxito y la rentabilidad de una empresa, ya que contribuyen a generar ingresos, incrementar la participación de mercado y construir una ventaja competitiva sostenible, de acuerdo a las teorías de marketing administrativo de Kotler y Keller.

Gestión de procesos

La gestión de procesos se refiere al enfoque sistemático y disciplinado para identificar, diseñar, documentar, implementar, medir, controlar y mejorar los procesos de una organización. Estos procesos pueden abarcar áreas funcionales como operaciones, administración, recursos humanos, finanzas, ventas, marketing y servicio al cliente.

Y tiene sus implicaciones en diversas actividades dentro de las empresas, ya dependiendo de cuál sea su actividad comercial, su tamaño y estructura, implica las siguientes actividades.

- ✚ Identificación y documentación: Consiste en identificar y comprender los procesos existentes en la organización, definir sus objetivos y documentar los pasos, las interacciones y los roles involucrados en cada proceso.
- ✚ Diseño y mejora: Implica el rediseño y la optimización de los procesos para mejorar la eficiencia, la calidad, la productividad y la satisfacción del cliente. Esto implica eliminar actividades innecesarias, simplificar pasos, eliminar cuellos de botella y aprovechar tecnologías y prácticas innovadoras.
- ✚ Implementación: Se refiere a la implementación y ejecución de los procesos diseñados, asegurando que los recursos adecuados estén disponibles y asignados correctamente, y que se sigan los procedimientos y estándares establecidos.
- ✚ Medición y control: Implica el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear y evaluar el rendimiento de los procesos. Se utilizan herramientas y técnicas como el cuadro de mando integral, los informes de seguimiento y las auditorías para asegurar que los procesos estén cumpliendo con los objetivos establecidos.

- ✚ Mejora continua: La gestión de procesos se basa en el principio de mejora continua, donde se busca constantemente identificar oportunidades de mejora, implementar cambios y evaluar los resultados para lograr un desempeño cada vez mejor.

La gestión de procesos se enfoca en lograr una mayor eficiencia, calidad, control y agilidad en las operaciones de la organización, permitiendo una mejor alineación con los objetivos estratégicos y una mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno empresarial. Esta disciplina es fundamental para lograr una organización más eficiente, competitiva y centrada en el cliente.

Modelo de base de datos

Un modelo de datos para ventas es una estructura que representa cómo se organizan, almacenan y manipulan los datos relacionados con las ventas de una empresa. Esto incluye información como el producto vendido, la fecha de venta, el precio de venta, el cliente, el vendedor, entre otros.

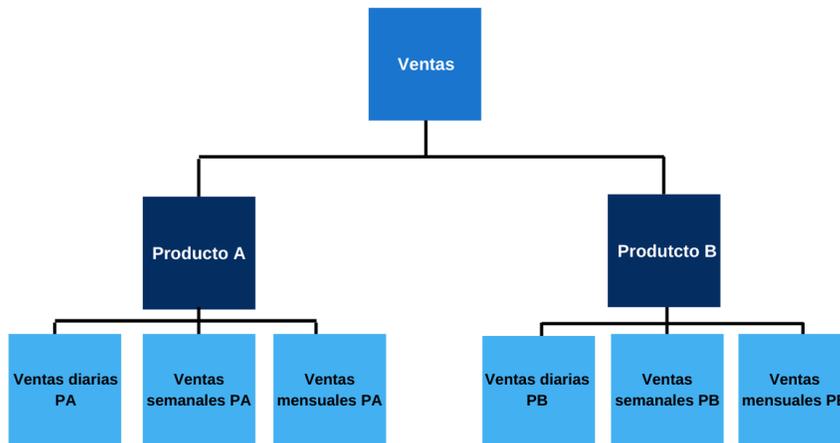
Este modelo de datos es importante porque permite a las empresas analizar y comprender mejor sus ventas, identificar patrones y tendencias, y tomar decisiones informadas para mejorar su rendimiento. Además, también ayuda a las empresas a integrar y consolidar datos de diferentes sistemas y fuentes.

Para las pequeñas empresas, un modelo de datos para ventas puede ser igualmente importante, ya que les permite tener una mejor visión de su desempeño en el mercado y tomar decisiones de negocio más informadas.

En términos prácticos, la implementación de un modelo de datos para ventas en una pequeña empresa podría implicar la creación de una base de datos para almacenar los registros de ventas y la implementación de un sistema para extraer y analizar los datos de esta base.

En este sentido le da entrada a los sistemas de software que permiten almacenar los datos que se generan a través de la funcionalidad de ella misma, sin embargo por lo general estos permiten una amplia variedad de registros diferentes que pueden utilizarse para diferentes tipos de objetivos, o de acuerdo a lo que sea requerido para el empresario o emprendedor.

Ilustración 1 esquema modelo de base de datos jerárquico



Fuente: ayudaley (2020).

Beneficios de la gestión por procesos

Cuando se habla de gestión por procesos se hace referencia al sistema de organización que posee una empresa, este enfoque comprende desde los objetivos de la organización hasta la forma de alcanzarlos o la forma de trabajo. El enfoque de la gestión por procesos considera la organización como un sistema interrelacionado, el cual está orientado hacia la consecución de los objetivos, permitiendo una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de la empresa y brindándole una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación contra los cambios del entorno.

En el anterior esquema, se observa el cómo se desarrolla un modelo jerárquico, donde se permiten las relaciones de uno a muchos o de varios a otros registros vinculados de múltiples maneras, estos modelos se crean a través de un conjunto de registros relacionados, donde cada uno de estos registros consiste en un registro principal, que sería los encabezados de las bases de datos, y cuentan con un registro secundario con el cual se hacen medidas que permiten visualizar la información de una forma más dinámica.

Estrategia de ventas

De acuerdo a "Sales Management: Analysis and Decision Making" de Thomas N. Ingram y Raymond W. LaForge (2018). La estrategia de ventas se refiere a un plan de acción diseñado para lograr los objetivos de ventas de una empresa. Esta estrategia incluye la identificación de los clientes potenciales, la selección de canales de venta, el diseño de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, y la implementación de un proceso de ventas efectivo.

En la actualidad hay diversión medios y herramientas para hacer más efectivas las estrategias de mercadeo y ventas, las cuales en su mayoría están relacionadas con la minería de datos y otros aspectos relevantes a los cuales se les puede acceder fácilmente en la redes. Pues estos no solo hacen que las estrategias sean más efectivas, sino también buscan facilitar la forma en cómo se realizan.

Otro de los conceptos más relevantes es el análisis del mercado, que de acuerdo a "Marketing Management" de Philip Kotler y Kevin Keller, El análisis del mercado es el proceso de recolectar y analizar información sobre el mercado en el que opera una empresa. Esto incluye la identificación de las necesidades de los clientes, los competidores y las tendencias del mercado. El análisis del mercado es esencial para el diseño de una estrategia de ventas efectiva.

Marco normativo

Existen varias leyes normativas en materia de consultoría, gestión y control de procesos y el uso de información empresarial, aunque sea de manera indirecta pero estas pueden afectar y ser elementales a la hora de adentrarse en investigaciones que se relacionen a estos temas en particular, en este proyecto se mencionarán algunas leyes y normas que hacen referencia a lo mencionado anteriormente.

 Ley estatutaria 1581 de 2012 Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 1377 de 2013, Reglamentada Parcialmente por el Decreto 1081 de 2015. Ley de Protección de Datos Personales, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Esta ley establece los principios, derechos y obligaciones para la protección de datos personales en Colombia. Entre otras cosas, la ley establece que el tratamiento de datos personales debe ser realizado con el consentimiento del titular de los datos, salvo en los casos permitidos por la ley. Cuando estas bases de datos o archivos vayan a ser suministrados a terceros se deberá, de manera previa, informar al Titular y solicitar su autorización. En este caso los Responsables y Encargados de las bases de datos y archivos quedarán sujetos a las disposiciones contenidas en la presente ley. (Función pública, 2012).

 Ley 1450 de 2011 - Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Esta ley establece la necesidad de fomentar la investigación y la innovación en Colombia. En este sentido, se establecen medidas para el fortalecimiento de los sistemas de información y estadística, así como para la generación y uso de información para la toma de decisiones en el sector público y privado (dnp.gov.co, 2010).

✚ Decreto 2200 de 2005 - Reglamentación del Régimen Legal de la Información y

Documentación: Este decreto regula el régimen legal de la información y documentación en Colombia. Establece las obligaciones de las entidades públicas y privadas en cuanto a la gestión documental y la conservación de archivos. (Función Pública, 2012).

✚ La norma ISO 9001 (2015) detalla los elementos necesarios para implementar un sistema de gestión y está basado en ocho principios.

- Organización centrada en el cliente.
- Liderazgo.
- Participación de los empleados.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.
- La implementación y certificación de este modelo de gestión, permite a las organizaciones

La implementación y certificación de este modelo de gestión, permite a las organizaciones contar con las herramientas necesarias para cumplir con las exigencias de los clientes, las exigencias legales y normativas, de acuerdo con ISO (2008) la norma está constituida por 9 secciones las primeras 4 secciones de la norma (0, 1,2 y 3) determinan el límite y las definiciones los términos para las normas secciones 4, 5, 6,7 y 8 contienen los requisitos para la implementación del sistema de gestión de calidad.

✚ El Código Civil Colombiano establece que todo contrato debe ser cumplido de buena fe y en los términos pactados por las partes. En el caso de un consultor que realiza una investigación para un negocio, se deben cumplir las siguientes obligaciones:

1. Definir claramente el objeto del contrato: En el contrato se debe establecer con claridad el objeto de la investigación que el consultor va a realizar para el negocio. Esto incluye la metodología que se utilizará, el plazo de entrega de los resultados, el alcance del trabajo y las obligaciones de ambas partes. Rojas, H. (2015).

2. Realizar la investigación de acuerdo a los términos acordados: El consultor debe cumplir con las especificaciones y requerimientos establecidos en el contrato, realizar la investigación de manera diligente y entregar los resultados en el plazo acordado.

3. Garantizar la confidencialidad de la información: El consultor debe garantizar la confidencialidad de la información obtenida durante la investigación. Esto incluye la no divulgación de información confidencial y la protección de los datos personales y comerciales del negocio.

4. Ser responsable de sus actos y omisiones: El consultor es responsable de sus actos y omisiones en el desempeño de la investigación. Debe realizar su trabajo de manera ética y profesional, evitando cualquier conflicto de interés o conducta ilícita.

5. Entregar los resultados y documentos pertinentes: Al finalizar la investigación, el consultor debe entregar los resultados y cualquier documento pertinente al negocio de acuerdo a lo establecido en el contrato.

Leyes que respaldan lo anterior:

✚ Ley 57 de 1887 del código civil colombiano. (Función pública, 2014).

✚ Decreto 2649 de 1993 Reglamento general de la contabilidad

El decreto 2649 consiste en los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o

jurídicas. (DIANA GUERRERO, 2014) Apoyándose en ellos, la contabilidad permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna, este decreto debe ser aplicado por todas las personas que de acuerdo con la ley estén obligadas a llevar contabilidad (ACTUALICESE, 2009).

Marco conceptual

 **Consultoría empresarial:** se refiere a un servicio profesional que se presta a empresas y organizaciones con el fin de ayudarles a mejorar su desempeño y lograr sus objetivos. Según la consultora internacional Deloitte, la consultoría empresarial es "una práctica de gestión que se enfoca en ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, principalmente a través del análisis de los negocios existentes y la identificación de oportunidades de mejora".

La consultoría empresarial abarca diferentes áreas de especialización, como la estrategia empresarial, la gestión de procesos, la tecnología de la información, el desarrollo de recursos humanos, la sostenibilidad, entre otras. (Deloitte, 2023).

 **Análisis de ventas:** Es un proceso sistemático que se utiliza para evaluar y comprender los patrones y tendencias de las ventas de una empresa, con el fin de identificar oportunidades para mejorar el desempeño en el futuro. Según la consultora internacional McKinsey & Company, el análisis de ventas "es un proceso riguroso de evaluación y diagnóstico de las ventas de una empresa, con el fin de comprender cómo mejorar el rendimiento y la rentabilidad".

El análisis de ventas implica la recopilación y análisis de datos relacionados con las ventas de una empresa, como los ingresos por ventas, los márgenes de beneficio, los productos o servicios más vendidos, los canales de venta utilizados, el comportamiento del cliente, entre otros. (McKinsey & Company, 2022).

- ✚ **Mejoramiento continuo:** El mejoramiento continuo a nivel organizacional se puede precisar como la ejecución de acciones correctivas que tienen con objetivo principal una progreso permanente en el desempeño del procesos, por esto de acuerdo con la ISO (2008) *“La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección”*
- ✚ **Caracterización de Procesos:** La caracterización de procesos se puede definir como un documento en el cual se registran todo los rasgos y características pertenecientes a un proceso. Los elementos básicos que debe contemplar la caracterización de procesos son: Objetivo del proceso, alcance del proceso, responsables, entradas y proveedores del proceso, ciclo PHVA, Salidas del proceso y clientes, Recursos y controles, Requisitos, Seguimiento, control, indicadores, Documentos.
- ✚ **Modelo:** representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión.
- ✚ **Proceso:** es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. Se trata de un concepto aplicable a muchos ámbitos, a la empresa, a la química, a la informática, a la biología, a la química, entre otros.

Diseño metodológico

En este proyecto, para la investigación se utilizó una metodología basada en lo cuantitativo a lo cualitativo, es decir una metodología mixta, que a base de datos numéricos en un registro diario, se busca obtener información cualitativa para la toma de decisiones asertivas, cuando se hace referencia a lo cuantitativo se habla sobre la utilización de técnicas y métodos estadísticos para analizar datos numéricos o datos que pueden ser cuantificados. Según la Universidad de Oxford, lo cuantitativo es "el análisis de datos numéricos, donde los resultados se presentan en términos de frecuencia, media, desviación estándar, correlación y regresión".

En otras palabras, el análisis cuantitativo se centra en la medición y el análisis de datos numéricos con el fin de identificar patrones, relaciones y tendencias estadísticas. Este tipo de análisis se utiliza comúnmente en áreas como la investigación de mercado, la evaluación de programas y proyectos, la ciencia de datos, la economía, entre otras. Por otra parte, la manera cualitativa hace referencia a la interpretación de información no numérica o datos que no pueden ser fácilmente cuantificados. Según Creswell (2014), lo cualitativo es "un tipo de investigación en el que se recopilan y analizan datos no numéricos para explorar conceptos, opiniones, experiencias y percepciones" (pagina, 23). Pues entonces de esta forma la parte cualitativa se enfoca en la comprensión de la experiencia humana y las perspectivas subjetivas. Este tipo de análisis se basa en la observación, la entrevista, el análisis de documentos y otros métodos para recopilar datos no numéricos. La interpretación de los datos se realiza mediante la identificación de patrones, temas y categorías que emergen de los datos.

Este trabajo se ejecutará como una investigación tipo descriptiva, la cual va a permitir conocer con mayor claridad y profundidad la forma en la que la empresa, restaurante Gladys

Gourmet gestiona el seguimiento de sus ventas, su inventario y el control de gastos, a partir de esto, se desarrollará el sistema de control de gestión comercial y operativa.

Así que en primera instancia, para realizar el diagnóstico, se enfoca en la recolección de la información necesaria para el diseño del sistema de control de gestión, esta recopilación de datos se hará desde la base de datos o registro de ventas, para el análisis y seguimiento de esta misma, para los gastos e inventario, la recopilación de datos será por medio de un registro manual y un conteo tanto para las facturas, como para los productos existentes en los congeladores y neveras.

Metas	Método	Actividades
1. Identificar las primeras variables comerciales y operativas.	Observación y análisis de documentos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los elementos y actividades de los procesos 2. Identificar secuencia de las actividades. 3. Clasificar los procedimientos.
	Análisis de experiencias críticas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar falencias u oportunidades de mejora dentro del restaurante Gladys Gourmet. 2. Realizar un conversatorio con colaboradores para identificar posibles fallos en las actividades actuales.
2. Definir principales indicadores de gestión comercial y operativa en el restaurante.	Selección de indicadores de gestión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir ficha técnica de indicadores.
3. Diseñar una metodología que permita registrar, analizar y hacer seguimiento a los indicadores definidos para las áreas operativas y comerciales.	Caracterizar el proceso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar elementos y actividades. 2. Clasificar las actividades.

	Flujogramas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer registro del paso a paso de las actividades claves del proceso. 2. Establecer formatos y relaciones en las herramientas de análisis.
4. Evaluar los resultados del sistema de gestión aplicados en el restaurante en tiempo real.	Inspección y seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer seguimiento a las la ejecución de actividades propuestas. 2. Hacer seguimiento de los indicadores.

Administración del proyecto

Recursos disponibles

Tangibles

Para la realización de este proyecto, en primer lugar se utilizará un computador portátil en el cual se hará la documentación, creación y diseño del panel de visualización de datos, además del diseño de la presentación de los resultados del informe, y para hacer la presentación del informe a la propietaria del negocio, se utilizará un televisor que facilite la visualización de lo presentado.

Intangibles

Se aplicará todos los conocimientos y habilidades aprendidas sobre la gestión de datos, inteligencia de mercados, gestión de operaciones, estadísticas y entre otras áreas relacionadas, además se utilizaran herramientas como Excel Power Pivot, Power BI, Word y Power Point, herramientas que serán dispensables en la creación del informe que se propone como proyecto de práctica, incluido a esto la asesoría de mi tutora de práctica, que es quien guiara todo el proceso que conlleva el proyecto.

Cronograma de actividades

Objetivos	Actividades
1. Realizar un diagnóstico inicial para identificar las principales variables operativas y comerciales del restaurante.	1. Identificar los elementos y actividades de los procesos 2. Identificar secuencia de las actividades. 3. Clasificar los procedimientos.
	4. Identificar falencias u oportunidades de mejora dentro del restaurante Gladys Gourmet. 5. Realizar un conversatorio con colaboradores para identificar posibles fallos en las actividades actuales.
2. Definir principales indicadores de gestión comercial y operativa en el restaurante.	6. Definir ficha técnica de indicadores.
3. Diseñar una metodología que permita registrar, analizar y hacer seguimiento a los indicadores definidos para las áreas operativas y comerciales.	7. Seleccionar elementos y actividades. 8. Clasificar las actividades.
	9. Hacer registro del paso a paso de las actividades claves del proceso. 10. Establecer formatos y relaciones en las herramientas de análisis.
4. Evaluar los resultados del sistema de gestión aplicados en el restaurante en tiempo real.	11. Hacer seguimiento a las la ejecución de actividades propuestas. 12. Hacer seguimiento de los indicadores.

Ilustración 2: cronograma

Fuente: Propia elaboración.

Actividades	SEMANA															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Actividad 1	■	■	■													
Actividad 2		■	■													
Actividad 3				■	■	■										
Actividad 4							■	■	■							
Actividad 5								■								
Actividad 6									■							
Actividad 7										■	■					
Actividad 8											■	■				
Actividad 9												■	■			
Actividad 10													■	■		
Actividad 11												■	■	■	■	■
Actividad 12																■

Ilustración 3: diagrama de Gantt

Elaboración propia.

Resultados

Diagnóstico inicial

En primer lugar, se realizó una reunión con la jefe administrativa, con el fin de analizar el estado general de la organización, detallar falencias que se representaban en los aspectos operativos y comerciales, de esta forma se abarca en las áreas de ventas, compras, finanzas y gastos.

De acuerdo a las deducciones se identifican unas oportunidades de mejora, en el tema de los inventarios, análisis de las ventas y la relación de gastos. Se logra identificar que la organización no cuenta con un registro de inventario y de compras y no se le hace seguimiento a las ventas para determinar la eficiencia de la gestión. Por lo tanto era más complejo poder hacer una medición del crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

Si bien el objetivo principal de este trabajo es proporcionar un sistema de gestión y control, que permita determinar un registro, organización y seguimiento de los aspectos comerciales y operativos, también permite abrir la oportunidad del aprendizaje continuo, de la consistencia y disciplina de los procesos de la propuesta.

Dada esta primera información, se decidió diseñar un sistema de control de gestión comercial y operativa que permita medir y evaluar resultados para la toma de decisiones, en primer lugar se busca tener un amplio conocimiento acerca de los productos que más se venden, cuales tienen menor rotación, encontrar coherencia con ventas a través de una predicción de demanda que va ajustada de acuerdo al comportamiento de las ventas.

Principales KPI

Comerciales

- Ingresos totales
- Ingreso por producto o línea de productos

Operativos

- Nivel de inventario
- Índice de rotación de inventario
- Porcentaje de gastos en relación con los ingresos.

Se definen estos indicadores como los pilares para ejecución de este proyecto, la gestión y revisión de estos, está muy orientado a que los procesos se realicen de una forma mucho más organizada y eficiente.

En cuanto a los indicadores comerciales, su importancia hace énfasis en tres aspectos que contribuyen a la sostenibilidad y a la toma de decisiones más acertada, en primer lugar, estos indicadores proporcionan una visión clara del desempeño financiero de la organización. . Los ingresos totales muestran la cantidad total de ingresos generados por todas las fuentes, mientras que los ingresos por producto o línea de productos desglosan los ingresos específicos generados por cada producto o línea. Estos indicadores son fundamentales para evaluar la salud financiera de la empresa y determinar si está generando suficientes ingresos para cubrir los costos y obtener ganancias.

Otro aspecto es la identificación de productos rentables, al analizar los ingresos por producto o línea de productos, se puede identificar qué productos o líneas están generando más ingresos para la empresa. Esto es crucial para tomar decisiones informadas sobre qué productos o líneas de productos deben recibir más recursos y cuáles pueden requerir ajustes o incluso

eliminación. También ayuda a identificar oportunidades para expandir y diversificar la oferta de productos.

Y finalmente para los indicadores comerciales, es importante también el seguimiento del rendimiento a lo largo del tiempo, al monitorear regularmente los indicadores de ingresos, una empresa puede realizar un seguimiento del rendimiento financiero a lo largo del tiempo. Esto permite identificar tendencias y patrones, y tomar medidas correctivas si los ingresos no están alcanzando los objetivos establecidos. También ayuda a evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

En cuanto a los índices operativos, mantener un nivel de inventario óptimo es esencial para evitar escasez o exceso de productos. Un inventario bajo puede resultar en la falta de productos y la pérdida de ventas, mientras que un inventario excesivo puede llevar a costos de almacenamiento innecesarios y obsolescencia. Revisar el nivel de inventario permite ajustar las estrategias de abastecimiento y garantizar que los productos estén disponibles cuando los clientes los demanden.

Por otra parte un alto índice de rotación de inventario sugiere que los productos se están vendiendo rápidamente, lo que indica una buena gestión de las operaciones y una eficiencia en el flujo de productos. Por otro lado, un bajo índice de rotación puede indicar problemas de demanda, problemas de calidad o un desajuste entre la oferta y la demanda. Revisar este indicador ayuda a identificar áreas de mejora y tomar medidas para mejorar la eficiencia operativa.

Además de estos, en cuanto al índice de porcentaje de gastos, es necesario revisar este indicador, ya que ayuda a identificar áreas donde se pueden reducir los gastos y mejorar la eficiencia, lo que a su vez puede aumentar la rentabilidad de la empresa.

Diseño

Para el cumplimiento de las metas propuestas en este proyecto, en cuanto a la parte del diseño del sistema de gestión y control operativo y comercial en el restaurante Gladys Gourmet, con el cual se busca diseñar la metodología que permita registrar, analizar y hacer seguimiento a los indicadores definidos para las áreas operativas y comerciales, se decide realizar fichas de caracterización de procesos para la gestión del inventario y registro de los gastos, para el informe de venta no habrá una ficha de caracterización de procesos, ya que quien tendrá acceso a dicho informe y análisis, será únicamente la propietaria de la empresa, quien tomará decisiones basadas en los resultados.

Por tanto, en esta fase se profundizó más en los procesos operativos del restaurante y su funcionamiento, estos entregables brindan descripciones detalladas de los procesos claves, identificación de roles y responsabilidades, recursos requeridos y posibles puntos de mejora.

Sumado a esto se realizaron flujogramas visuales de los procedimientos, estos proporcionaron una representación visual y clara de cómo fluyen las tareas y como se interconectan, lo que facilitará la identificación de ineficiencias y a su vez facilitará la información en el caso que exista cambios de personales.

A medida que se caractericen los procesos y se crean flujogramas, se podrá identificar los puntos críticos en los que es relevante medir indicadores. Esto asegurará que los KPIs estén enfocados en áreas estratégicas.

Implementación de la gestión de inventario

Después de investigar diferentes opciones para la gestión del inventario, se decidió elegir el mismo programa de registro con el cual cuenta el restaurante, “SIFAC R Y D”, ya que se adaptaba a las necesidades y contaba con las funciones que se requerían para la realización de los objetivos propuesto en cuanto a la gestión de los indicadores, además de esto, estaba integrado con el registro detallado de las ventas POS, por lo que facilitó el registro de las salidas, y como queda constatado en la ficha de caracterización del proceso, solo es necesario registrar las entradas de las cantidades de porciones.

Luego, se hizo la configuración inicial del inventario, es decir se organizaron códigos y descripciones de los productos de la carta, de la forma en que se pudieran estandarizar los registros con mayor orden, y que se vieran reflejados en la factura que se le entregaba a los clientes, luego se crearon grupos y subgrupos con el fin de categorizar los productos, y por supuesto el lugar de almacenamiento del mismo, inicialmente las cantidades se dejaron en 0 para poder ir llevando el ingreso real de las porciones de comida.

Finalmente es aquí donde la documentación de las fichas de caracterización y flujogramas juega un papel importante, ya que fueron el apoyo físico en la capacitación que se hizo con el equipo de colaboradoras del restaurante bar Gladys Gourmet, tanto para el equipo de cocina, como para el equipo de bar y asesoras de venta, quienes son las responsables de registrar el ingreso de suministros de insumos en el sistema, esto actualiza automáticamente los niveles de inventario y permite hacer el seguimiento al KPI.

Alertas de Stock bajo.

Uno de los procesos más relevantes de este proyecto, es precisamente la configuración en el registro de inventario para las alertas de Stock bajo, en el registro del sistema se configuró de manera automática un resaltado en las celdas de los productos que caen por debajo de un umbral específico, lo interesante aquí, fue establecer los rangos que indican cuando un producto necesita ser abastecido, esto se hizo con la ayuda del informe automático del seguimiento de las ventas, que fue realizado con la herramienta Power BI, que hace parte del sistema de gestión y control comercial del proyecto, pero la pregunta es ¿Cómo tiene incidencia el seguimiento de las ventas realizadas en la gestión del inventario?, para responder esta pregunta, se tuvo que haber establecido unos indicadores a medir en el la gestión comercial, como lo fue el ingreso por producto o línea de producto, el cual se analiza a través de distintas medidas que recaen en cada uno de los productos, es decir, se realiza un seguimiento de producto por producto, se observa su comportamiento en el tiempo, por días, semanas y meses, y a partir de esto se conoce cuál es la frecuencia con la que los comensales consumen dicho producto, y de acuerdo al comportamiento de esta demanda, se establecen los parámetros para saber cuánta cantidad de ese producto se debe porcionar o pedir.

Implementación de la gestión de gastos.

Para la gestión de los gastos se definieron las principales categorías de gastos relevantes para el restaurante. Principalmente se había establecido una macro de Excel para el registro de los gastos, pero se decide hacer las configuraciones en el sistema usado por el restaurante, donde se obtuviera, fecha de la compra, proveedor a quien se compró, descripción de la compra, y por su puesto el valor total de cada compra; esto se realizó con el fin de facilitar la búsqueda en el registro mucho más detallada, obteniendo beneficios en el procedimiento como:

- Facilitó la búsqueda de los montos de gastos por días y meses
- Permitió un orden en el archivo de facturas

- Facilitó el cuadro de caja diaria
- Permitió identificar posibles incurrencias en los gastos
- Proveedores claves

Dentro de la misma capacitación a las colaboradoras del restaurante Gladys Gourmet, se les explica el procedimiento para realizar dicho registro de los gastos, que esta sostenido también en la ficha de caracterización del procesos junto a su flujograma, donde se detalla el proceder de las actividades que concluyen con el almacenamiento de las facturas y registro de los gastos.

Gestión y seguimiento de las ventas

Para hacer el análisis del seguimiento de las ventas, en primer lugar se tuvo que descargar la base de datos exportada desde Excel del registro de las ventas diarias, y posterior a esto se organizaron las medidas e indicadores que se tendría en cuenta para realizar el seguimiento, de esta forma se hizo la respectiva tabulación de los datos y se exportó a Power BI, donde finalmente se realizó el informe tipo Dashboard, donde se tuvieron en cuenta el rendimiento de cada producto, por días, semanas y meses, los totales de ganancias y cantidades vendidas, se realizaron cruces de ventas, seguimiento de patrones y predicción de demanda a través de regresión lineal.

El reporte final, es decir junto a las conclusiones de este mismo, fue entregado y adjuntado en el computador de la empresa Restaurante bar Gladys Gourmet, donde la propietaria puede revisar y basado en estos datos, tomar las decisiones pertinentes.

Una de las ideas más relevantes que se obtuvieron luego de ver los reportes y análisis de las ventas, fue precisamente la creación de comparación de metas con las ventas reales, se establecieron metas de ventas basadas en el rendimiento histórico y los objetivos del restaurante, y se comparó con los registro de las ventas reales de los meses anteriores.

También se planteó la idea de obtención de feedback de los clientes, utilizando los patrones de consumo para identificar la disminución de consumo de algún producto en específico, con el fin de buscar comentarios para realizar mejoras, de esta forma se podrá estandarizar mejoras continuas de los productos, de tal manera que se optimicen las estrategias de promoción de productos.

Conclusiones y logros

Como se pudo observar, la implementación del sistema de control de gestión comercial y operativa, es una herramienta fundamental para el conocimiento de las empresas, sus cambios y necesidades, de acuerdo a lo antes mencionado, esta investigación es un reflejo y resultado de la importancia de la necesidad de poder gestionar y controlar las actividades comerciales y operativa de las organizaciones, pues la oportunidad de poder medir y hacer seguimiento a los avances de la empresa, a los movimientos, a los cambios y a la consecución de objetivos y metas, permite y facilita la implementación de pequeñas mejoras de las distintas operaciones, al tiempo que se pueden detectar falencias en algunas de ellas.

De esta forma, y por medio de este trabajo, se pudo comprobar la importancia de los sistemas de control y gestión, puesto que a la hora de implementar estrategias en la empresa, es necesario estar fundamentado y basado de sistemas sólidos con el fin de ser mucho más asertivos en cuanto a lo que se quiere conseguir.

Tras el desarrollo y análisis del sistema de control y gestión se pudo registrar a través de documentos de apoyo, la forma detallada de los procesos y procedimientos operativos, los cuales facilitan el seguimiento de los indicadores para los colaboradores y propietaria, de esta forma esto es uno de los logros más importantes que se obtuvieron en este trabajo de investigación, la entrega de documentos de apoyo, junto a propuestas como el resultado del análisis del reporte comercial, donde gracias a estos se pudo conocer un panorama general, una visión holística de la organización y se pudo abrir la oportunidad de hacer nuevas inversiones.

Dentro del material de apoyo que se hizo entrega, se encuentra una ficha técnica de indicadores, una ficha técnica de procedimiento para la gestión de gastos, ficha técnica de procedimiento para la gestión de inventarios y un reporte Dashboard para el seguimiento

comercial, de los cuales se pudieron integrar para hacer análisis más detallados, como la predicción de demanda a través del nivel de inventario y seguimiento comercial.

Finalmente si bien la empresa debe establecer las funciones correspondientes y delegar las funciones a su personal, con la finalidad de lograr permanencias en la aplicación de la metodología, guiados por el sistema de control de gestión.

Recomendaciones

✚ Se recomienda hacer un monitoreo continuo, monitorear el sistema de control de gestión de forma regular, ya que la consistencia en la recopilación de datos, tanto para la parte operativa y comercial, y el seguimiento de KPIs es clave para la eficacia del sistema.

✚ Realizar un análisis periódico de los resultados obtenidos a través del sistema con el fin de guiar la toma de decisiones.

✚ Escuchar el feedback y las sugerencias del personal que se ven inmersos en los procedimientos del sistema de gestión y control, de esto se pueden obtener valiosa sobre su efectividad y posibles mejoras.

✚ Ofrece capacitación continua al personal para asegurarte de que estén utilizando el sistema de control de gestión de manera efectiva y aprovechando todas sus funcionalidades.

✚ Mantener al tanto las actualizaciones tecnológicas y considerar si es necesario actualizar o mejorar las herramientas y software utilizados en el sistema de control de gestión.

✚ Implementar diseños de manuales de funciones con apoyo a las fichas de caracterización de procesos, con el fin de facilitar el conocimiento de las actividades que los colaboradores deben realizar.

Bibliografía

María, D., Rosario, D., & Sanclemente, R. (2019). *LA EVOLUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL ENTORNO DIGITAL: IMPLICACIONES JURÍDICAS*. Core.ac.uk. Recuperado el 24 de marzo de 2023, de <https://core.ac.uk/download/pdf/44310136.pdf>.

Ocampo, T., Mejía Giraldo, E. M., Salazar Isaza, D. A., & *Ventas Usando Redes Neuronales*, H. P. (2016). Scientia Et Technica. Redalyc.org. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911640006.pdf>

Chavarría Oliveros, A. (2021) *Diseño de una Metodología para la Implementación del Sistema de Control Interno en el área de Tesorería en la Empresa “Un Solo Proveedor SAS” del municipio de Itagüí-Antioquia*. [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Sánchez Palacios, J, (2021). *Documentación del proceso de gestión de recursos de la operación Directv del Grupo Konecta* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.

Herrera Escudero, Y, (2021). *Diseño, implementación, evaluación de un plan estratégico de ventas para COLSERVITEC YOVANNY*. [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Santa Fe de Antioquia, Colombia.

Ley 1581 de 2012 - Gestor Normativo. (s/f). Gov.co. Recuperado el 29 de marzo de 2023, <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4998>

Álvarez Delgado, S., y Zapata Correa, S. (2019). *Metodología para la formulación del proceso estratégico en las pymes colombianas* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Universidad EAFIT).

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17591/Susana_AlvarezDelgado%3BSantiago_ZapataCorrea_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, MinTIC (2019, 19 de mayo). La mitad de Colombia no tiene internet. MinTIC.

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/MinTIC-en-losMedios/100837:La-mitad-de-Colombia-no-tiene-internet> 19 de mayo de 2019La mitad de Colombia no tiene internet.

Agrawal, A; Kaushk, A. & Rahman, Z. (2015). “Co-creation of Social Value Through Integration of Stakeholders”. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 189, pp. 442-448.

Gebauer, J.; Fuller, J. & Pezzej, R. (2013). “The Dark and the Bright Side of Cocreation: Triggers of Member Behavior in Online Innovation Communities”. *Journal of Business Research*. Vol 66. 1516-1527.

SOTO, Gabriel, RAIGOSA, Jaime y CEBALLOS, Natalia. *Motivación en equipos de ventas. Planes de incentivos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 3ªed, 2007.

CROXATTO, Horacio L, Creando Valor en la relación con sus clientes: Como desarrollar todo el potencial de CRM y transformarlo en ventajas de negocio. Ed. Dunken, Buenos Aires, Argentina. 2005.

MANTILLA, S. (2012). CONTROL INTERNO. In E. EDICIONES (Ed.), CONTROL INTERNO (p. 18).

MUÑIZ, L. (2013). COMO IMPLANTAR Y EVALUAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

Chavarría Oliveros, A. *Diseño de una Metodología para la Implementación del Sistema de Control Interno en el área de Tesorería en la Empresa “Un Solo Proveedor SAS” del municipio de Itagüí-Antioquia*. [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. (2021).

Mahfud, T., Pardjono, & Lastariwati, B. (2019). Chef's competency as a key element in food tourism success: A literature review. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 1057-1071.