



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

“PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO”
CASO APLICADO: LA PIAZZA CADILLAC

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

AUTORA: MARÍA JOSÉ VASQUEZ CORDERO

DIRECTORA: MÁSTER ANA CRISTINA VÁSQUEZ

CUENCA - ECUADOR

2019

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a toda mi familia, por brindarme su apoyo incondicional, en especial a mi abuelo, Ariolfo Cordero y mi madre Silvia Cordero porque gracias a su esfuerzo, paciencia y amor, hoy me permiten cumplir esta meta tan importante en mi vida.

Contenido

Dedicatoria	I
Resumen	XIII
Abstract	XIV
Introducción	XV
1 Situación actual de la empresa.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Localización.....	2
1.3 Descripción de la empresa.....	4
1.3.1 Misión.....	8
1.3.2 Visión	8
1.3.3 Organigrama.....	8
1.3.4 Productos.....	9
1.5 Análisis Canvas	14
1.6 Cadena de valor	17
1.7 Mapa de procesos.....	19
1.7.1 Proceso de abastecimiento	19
2. Gestión de almacenamiento	24
2.1 Situación Actual.....	24
2.2 Instalaciones del almacén.....	27
2.3 Clasificación de los productos	29
2.4 Seguridad alimentaria	30
2.4.1 Manipulador de alimentos	31
2.5 Fuentes de contaminación de los alimentos	31
2.5.1 Vías de contaminación	33
2.6 Manual de recepción, control y almacenamiento de materia prima.....	33
2.6.1 Definiciones	34
2.6.2 Contenido de la guía	35

2.6.3 Limpieza y desinfección del ambiente de trabajo	36
2.6.4 Recepción y control de los alimentos	37
2.6.5 Almacenamiento de productos.....	41
Frutas y verduras.....	42
Alimentos de origen animal	46
Licores y vinos	47
Panes.....	48
3 Gestión de Abastecimiento.....	49
3.1 Situación actual	49
3.2 Proveedores actuales	51
3.3 Tiempo de entrega de los proveedores actuales	54
3.4 Propuesta de mejora para el análisis de los proveedores	55
3.4.1 Identificación de nuevos proveedores y formato de evaluación.....	56
3.4.2 Parámetros de evaluación.....	61
3.4.3 Evaluación de proveedores.....	64
3.4.4 Análisis y resultados de proveedores	66
3.5 Clasificación de los productos ABC y volumen de ventas	67
3.6 Previsión de la demanda.....	72
3.7 Análisis de estacionalidad.....	74
3.8 Análisis de la planeación de la demanda	78
Mojito.....	78
Cuba Libre	83
Bacon Chesse Burger.....	87
French Fries Cadillac.....	91
Cerveza Club	95
Cerveza Corona.....	99
Resultados	103
Conclusiones.....	104
Recomendaciones	106

Bibliografia..... 107

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Plano de localización La Piazza Cadillac 1	3
Ilustración 2: Plano de localización La Piazza Cadillac 2	3
Ilustración 3: Calle principal de la Piazza Cadillac.....	4
Ilustración 4: Selección de bares en la ciudad de Cuenca	5
Ilustración 5: Cartola de La Piazza Cadillac.....	7
Ilustración 6: Organigrama de La Piazza Cadillac	9
Ilustración 7: Carta de productos de La Piazza Cadillac	10
Ilustración 8: Análisis Canvas aplicado a La Piazza Cadillac.....	14
Ilustración 9: Cadena de valor genérica de M. Porter del Bar La Piazza Cadillac...	18
Ilustración 10: Definición de la Cadena de Abastecimiento.....	20
Ilustración 11: Distribución de alimentos en la bodega de cocina	23
Ilustración 12: Área de carga y descarga de productos.....	27
Ilustración 13: Área de registro y entrada de productos	28
Ilustración 14: Área de almacenamiento de productos.....	28
Ilustración 15: Área de refrigeración de productos	29
Ilustración 16: Frutas y verduras en mal estado	40
Ilustración 17: Carnes y embutidos en mal estado	40
Ilustración 18: Enlatado con abolladura	41
Ilustración 19: Diagrama de flujo del proceso actual de la gestión de proveedores	50
Ilustración 20: Tendencia de ventas de licores	72
Ilustración 21: Estacionalidad mojito 2 semana de sep.	75
Ilustración 22: Estacionalidad mojito 3 semana de sep.	75
Ilustración 23: Estacionalidad mojito 4 semana de sep.	75
Ilustración 24: Estacionalidad French Fries Cadillac 2 semana de sep.	76
Ilustración 25: Estacionalidad French Fries Cadillac 3 semana de sep.	76

Ilustración 26: Estacionalidad French Fries Cadillac 4 semana de sep.	76
Ilustración 27: Estacionalidad Corona 2 semana de sep.	77
Ilustración 28: Estacionalidad Corona 3 semana de sep.	77
Ilustración 29: Estacionalidad Corona 4 semana de sep.	77
Ilustración 30: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Mojito	79
Ilustración 31: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Mojito	80
Ilustración 32: Recta de tendencia Mojito	81
Ilustración 33: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Mojito	82
Ilustración 34: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Cuba Libre	83
Ilustración 35: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Cuba libre .	84
Ilustración 36: Recta de tendencia Cuba Libre	85
Ilustración 37: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cuba Libre.	86
Ilustración 38: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Bacon Chesse Burger	87
Ilustración 39: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Bacon Chesse Burger	88
Ilustración 40: Recta de tendencia Bacon Chesse Burger	89
Ilustración 41: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Bacon Chesse Burger.....	90
Ilustración 42: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales French Fries Cadillac.....	91
Ilustración 43: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales French Fries Cadillac.....	92
Ilustración 44: Recta de tendencia French Fries Cadillac.....	93
Ilustración 45: Comparación de pronóstico de ventas y ventas reales French Fries Cadillac.....	94
Ilustración 46: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cerveza Club	95

Ilustración 47: Comparación de ventas pronosticas y ventas reales Cerveza Club	96
Ilustración 48: Recta de tendencia Cerveza Club	97
Ilustración 49: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cerveza Club	98
Ilustración 50: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cerveza Corona.....	99
Ilustración 51: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cerveza Corona.....	100
Ilustración 52: Recta de tendencia Cerveza Corona.....	101
Ilustración 53: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cerveza Corona.....	102

Índice de tablas

Tabla 1: Problemas en la Piazza Cadillac.....	7
Tabla 2: Nómina de trabajadores	8
Tabla 3: Familia de productos de La Piazza Cadillac	10
Tabla 4: Insumos para la elaboración de los productos de la Piazza Cadillac	21
Tabla 5: Insumos para la elaboración de cocteles de la Piazza Cadillac.....	22
Tabla 6: Tipos de contaminación de los alimentos	32
Tabla 7: Formato de control de limpieza	37
Tabla 8: Formato de registro de conformidad de alimentos	39
Tabla 9: Almacenamiento de productos Grupo A	43
Tabla 10: Almacenamiento de productos Grupo B	44
Tabla 11 Almacenamiento de productos Grupo C	44
Tabla 12: Almacenamiento de productos Grupo D.....	44
Tabla 13: Almacenamiento de productos Grupo E	45
Tabla 14: Almacenamiento de productos Grupo F	45
Tabla 15: Almacenaje de Alimentos al frío.....	46
Tabla 16: Lead Time de los proveedores actuales de La Piazza Cadillac.....	55
Tabla 17: Matriz de selección de proveedores.....	57
Tabla 18: Proveedores alternos.....	58
Tabla 19: Formato de evaluación de proveedores.....	60
Tabla 20: Calidad del producto parámetro de evaluación	62
Tabla 21: Precio parámetro de evaluación.....	62
Tabla 22: Calidad del proveedor, parámetro de evaluación	63
Tabla 23: Plazo de entrega parámetro de evaluación	64
Tabla 24: Matriz de evaluación La Europea.....	65
Tabla 25: Matriz de resultados de proveedores	66

Tabla 26: Criterio de Interpretación	66
Tabla 27: Resultado de la interpretación de los proveedores.....	67
Tabla 28: Distribución ABC y volumen de ventas de snacks.....	68
Tabla 29: Distribución ABC y volumen de ventas de cocteles	69
Tabla 30: Distribución ABC y volumen de licores tipo A y B.....	70
Tabla 31: Distribución ABC y volumen de ventas de licores tipo C.....	71
Tabla 32: Previsiones con promedio simple Mojito.....	79
Tabla 33: Suavizado sin ajuste de tendencia Mojito	80
Tabla 34: Histórico de datos para el análisis de tendencia Mojito	81
Tabla 35: Mínimos Cuadrados con factores estacionales Mojito	82
Tabla 36: Promedio simple Cuba Libre	83
Tabla 37: Suavizado sin ajuste de tendencia Cuba Libre.....	84
Tabla 38: Histórico de datos para el análisis de tendencia Mojito	85
Tabla 39: Mínimos Cuadrados con factores estacionales Cuba Libre	86
Tabla 40: Promedio simple Bacon Chesse Burger	87
Tabla 41: Suavizado sin ajuste de tendencia Bacon Chesse Burger.....	88
Tabla 42: Histórico de datos para el análisis de tendencia Bacon Chesse Burger..	89
Tabla 43: Mínimos Cuadrados con factores estacionales Bacon Cheese Burger ...	90
Tabla 44: Promedio simple French Fries Cadillac	91
Tabla 45: Suavizado sin ajuste de tendencia French Fries Cadillac	92
Tabla 46: Histórico de datos para análisis de tendencia French Fries Cadillac.....	93
Tabla 47: Mínimos cuadrados con factores estaciones French Fries Cadillac	94
Tabla 48: Promedio simple Cerveza Club.....	95
Tabla 49: Suavizado sin ajuste de tendencia Cerveza Club.....	96
Tabla 50: Histórico de datos para análisis de tendencia Cerveza Club	97
Tabla 51: Mínimos cuadrados con factor estacional Cerveza Club.....	98

Tabla 52: Promedio simple Cerveza Corona	99
Tabla 53: Suavizado sin ajuste de tendencia Cerveza Corona	100
Tabla 54: Histórico de datos para análisis de tendencia Cerveza Corona.....	101
Tabla 55: Mínimos cuadrados con factor estacional Cerveza Corona	102
Tabla 56: Tabla de errores EPAM	103

Índice de anexos

Anexo 1: Encuesta sobre la selección de un Bar-Restaurante	110
Anexo 2: Encuesta de los lugares más solicitados por los clientes.....	111
Anexo 3: Mapa de procesos de La Piazza Cadillac.....	116
Anexo 4: Publicidad de los proveedores de La Piazza Cadillac.....	117
Anexo 5: Registro de limpieza de La Piazza Cadillac.....	116
Anexo 6: Grupos Compatibles de almacenamiento según la FAO	115
Anexo 7: Matriz de evaluación Bocatti/Cárnicos	117
Anexo 8: Matriz de evaluación Italdeli/Cárnicos.....	118
Anexo 9: Matriz de evaluación Supermaxi/Embutidos.....	119
Anexo 10: Matriz de evaluación Italdeli/Embutidos.....	120
Anexo 11: Matriz de evaluación La Europea/Embutidos	121
Anexo 12: Matriz de evaluación Comisariato Popular/Frutas y Verduras	122
Anexo 13: Matriz de evaluación Feria Libre/Frutas y Verduras	123
Anexo 14: Matriz de evaluación Supermaxi/Frutas y Verduras.....	124
Anexo 15: Matriz de evaluación La Taberna/Licores	125
Anexo 16: Matriz de evaluación Taxi/Licores.....	126
Anexo 17: Matriz de evaluación Cuenca Licor/Licores	127
Anexo 18: Matriz de evaluación La Madrina/Cervezas.....	128
Anexo 19: Matriz de evaluación Coral Rio/Cervezas.....	129
Anexo 20: Matriz de evaluación Juan Eljuri/ Licores.....	130
Anexo 21:Matriz de evaluación Licosur/Licores	131
Anexo 22: Cervecería Nacional/Cervezas	132
Anexo 23:Matriz de evaluación Mi Panaderia/Pan	133
Anexo 24: Matriz de evaluación Lozas/Pan	134
Anexo 25: Matriz de evaluación My Pan/Pan.....	135

Anexo 26: Matriz de evaluación Camino del Sol/Cerveza Artesanal.....	136
Anexo 27: Matriz de evaluación Golden Prague/Cerveza Artesanal.....	137
Anexo 28: Matriz de evaluación Natos/Cerveza Artesanal.....	138
Anexo 29: Matriz de evaluación Nacho Cheese/Nachos y salsa de queso	139
Anexo 30: Matriz de evaluación Gordo Nacho/Nachos y salsa de queso.....	140
Anexo 31: Matriz de evaluación Nachos Squiz/Nachos y salsa de queso	141

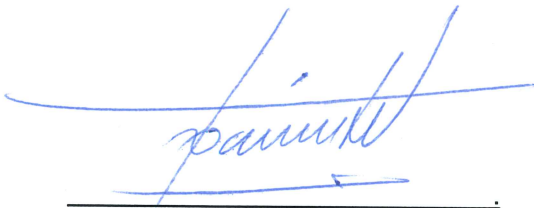
“PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO”

CASO APLICADO: LA PIAZZA CADILLAC

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo aportar a la mejora del proceso de abastecimiento de insumos ligado a la adquisición y almacenamiento de los mismos, mediante el uso de herramientas, métodos de previsión demanda, manuales técnicos y registros los cuales permiten mejorar el rendimiento del personal interno incrementando sus conocimientos y capacidades al momento de tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo. Una vez analizada la demanda en base al histórico de datos se puede lograr un mayor control y calidad de insumos y productos, incrementado así la satisfacción de los clientes y la rentabilidad del bar.

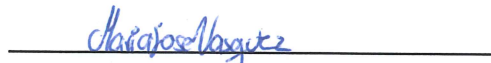
Palabras clave: abastecimiento, almacenamiento, proveedores, bar, insumos.



Ing. Iván Rodrigo Coronel
Coordinador de la Escuela de Ingeniería
de la Producción y Operaciones



Ing. Ana Cristina Vasquez
Directora de Tesis



María José Vasquez Cordero
Autor

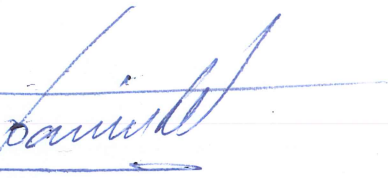
“PROPOSAL FOR THE IMPROVEMENT OF THE SUPPLY CHAIN”

CASE APPLIED: LA PIAZZA CADILLAC

Abstract

This work aimed to contribute to the improvement of the provisions supply process that is linked to acquisition and storage through the use of tools, demand forecasting methods, technical manuals and records. These allow improving the performance of internal staff by increasing their knowledge and skills when making decisions in the short, medium and long term. Once the demand is analyzed based on historical data, greater control and quality of inputs and products can be achieved, thus increasing customer satisfaction and profitability of the bar.

Keywords: sourcing, storage, suppliers, bar, supplies.



Ing. Iván Rodrigo Coronel
Production and Operations Engineering
Faculty Coordinator



Ing. Ana Cristina Vasquez
Thesis Director



María José Vasquez Cordero
Author



Translated by
Ing. Paúl Arpi

Introducción

La Piazza Cadillac es una empresa cuencana, que se encuentra en el mercado desde el 2017, cuenta con 3 zonas distribuidas en: karaoke, discoteca y lounge Bar. Se dedica a la producción de snacks y cocteles. Al estar en un periodo relativamente corto en el mercado, la aceptación de los habitantes de la ciudad ha sido totalmente favorable.

Al ser un Bar-Restaurante donde la mayor cantidad de afluencia de personas asiste los fines de semana, ha generado inconvenientes en el abastecimiento de productos debido a la falta de conocimiento de las fluctuaciones de la demanda.

No cuentan con un sistema *ERP (enterprise resource planning)* donde se registran el consumo de productos, ni con un histórico de datos que les permita tomar decisiones a corto plazo para la adquisición de insumos. La demanda variante entre los diferentes días de la semana, ha ocasionado el sobre stock de productos o la insuficiencia de los mismos.

De igual manera, la falta de conocimiento en el almacenamiento de los productos según las condiciones ambientales y físicas de cada uno, a más de manejar una gran cantidad de productos perecederos, han ocasionado que varios insumos sean desechados semanalmente por encontrarse en estados deplorables.

Hoy en día, contar con una planificación de la demanda generará una ventaja competitiva en comparación con otros ofertantes ya que, mediante métodos cuantitativos, histórico de datos y factores internos y externos se podrá generar el método más acertado para generar la adquisición de insumos acercándose a eventos futuros.

Con el fin de mejorar el rendimiento de esta empresa, se hará una investigación del estado actual del bar identificando sus principales falencias y procesos internos los cuales se vean afectados por el abastecimiento de insumos, posteriormente se creará un manual con información técnica el cual permita el abastecimiento correcto de los insumos utilizados por La Piazza en su producción diaria con el fin de maximizar la vida útil de cada alimento.

Se analizarán también los proveedores actuales y se describirán herramientas útiles para la selección de nuevos proveedores y como último paso, se buscará el método más acertado para obtener la previsión de la demanda por cada día de la semana.

Capítulo I

1 Situación actual de la empresa

En este capítulo se hará una breve referencia de los antecedentes y el funcionamiento de los procesos ligados a la cadena de abastecimiento de La Piazza Cadillac, identificando así su direccionamiento estratégico, con el fin de elaborar un diagnóstico actual de la empresa.

1.1 Antecedentes

La Piazza Cadillac es un Bar-Restaurante que brinda sus servicios desde el 26 de abril de 2017, con el fin de satisfacer los requerimientos de recreación a la sociedad cuencana y extranjera mayor de edad radicada en la ciudad actualmente.

La idea de crear este establecimiento fue fundada por los actuales socios, Daniel Morales, Israel Vásquez, Pablo Arpi, Marcelo López y Andrés Ávila.

Su idea se fundamentó en que en la ciudad no existe ningún establecimiento en donde se pueda combinar dos o más servicios tales como: Karaoke, Bar-Restaurante, Licorería y Discoteca, sin que se pierda el enfoque principal de cada uno. Mediante esta premisa surgió La Piazza Cadillac.

En la actualidad el bar cuenta con varios ambientes con el objetivo de adaptarse a los requerimientos de los clientes con diferentes necesidades en busca de diversión. Se cuenta con varios servicios nocturnos como: Lounge bar, Licorería, Karaoke y Discoteca, es decir, un solo establecimiento donde es posible optar por varias actividades sin tener que cambiarse a diferentes locales.

Tanto el karaoke como la discoteca se encuentran en ubicaciones insonorizadas, es decir donde el sonido procedente de dichos lugares, no será percibido en los distintos servicios que ofrece este Bar-Restaurante.

Este conjunto de servicios en un mismo establecimiento, les permitió conseguir un alto porcentaje de aceptación del mercado en un periodo de 3 meses desde su apertura, donde se logró la presencia de hasta 300 personas en una noche, considerando que los comensales, consumen sus productos deseados y desalojan el local, permitiendo así una alta rotación de personas.

El diseño de este bar fue influenciado directamente por los bares más transitados y populares que se encuentran en el estado de Florida-Estados Unidos, donde priorizan las instalaciones de contacto directo con la naturaleza.

Se brinda también el servicio de restaurante para comida rápida y picadas, la selección del menú incurrió por un proceso de 2 meses donde conjuntamente con sus Socios y un Chef especializado, adquirieron varias recetas de los diferentes productos con el fin de establecer las recetas más apetecidas para ofertar a quienes serían sus próximos clientes.

Su horario de atención es: martes y miércoles de 19:00 a 22:00 y de jueves a sábado desde las 19:00 hasta 02:00.

1.2 Localización

La actividad nocturna abarca un amplio mercado de bares y restaurantes, hasta la fecha, según el registro de catastro del Municipio de Cuenca se cuenta con 176 bares dentro de la ciudad, cada uno dirigido a diferentes tipos de mercado.

Según el resultado de una encuesta realizada a una muestra estadísticamente representativa (ver anexo 1) se determinó que el 47,9% de los encuestados , dentro de un target entre 18 a 65 años, su principal enfoque al momento de elegir un bar es la calidad del servicio.

Cuando se habla de calidad del servicio, no solo se trata del servicio que ofrece el personal a los comensales sino de las facilidades que este ofrece, como es el caso de tener un acceso fácil al local con estacionamiento amplio, cercano y seguro. La ubicación de la empresa fue primordial para alcanzar el nivel de afluencia de personas que se tiene hoy en día.

Los requerimientos que la ubicación debía cumplir se enfocan en un espacio amplio, dentro de una zona transitada y con espacio exterior para el parqueo de sus próximos clientes, de manera que la búsqueda del mejor establecimiento fue larga y complicada.

El local actual, en la calle Agustín Cueva y Honorato Loyola, localizado a pocas cuadras de la calle Remigio Crespo, esta famosa zona aclamada por los jóvenes y adolescentes los fines de semana debido a la gran cantidad de establecimientos.

A continuación, se presenta la ubicación actual de la empresa:



Ilustración 1: Plano de localización La Piazza Cadillac 1

Fuente: Google maps

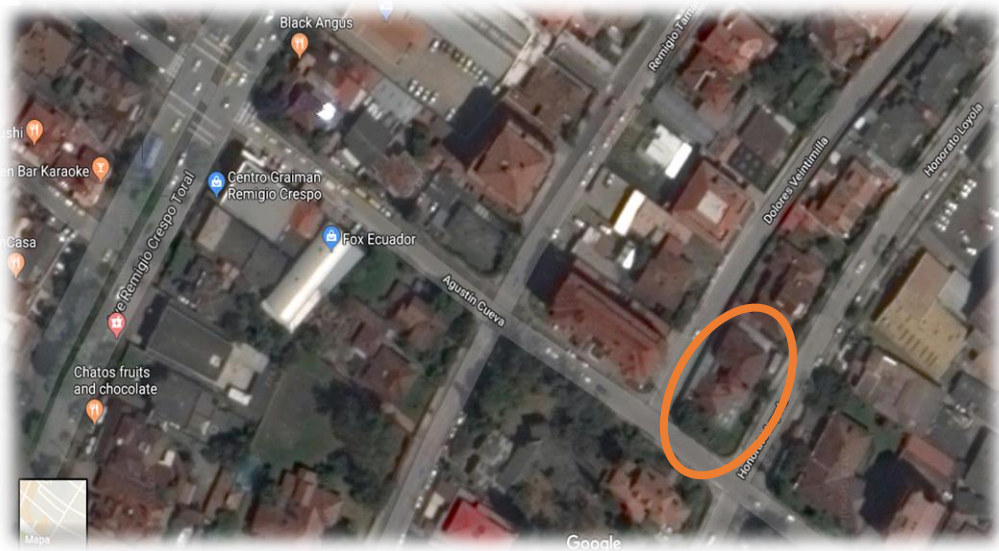


Ilustración 2: Plano de localización La Piazza Cadillac 2

Fuente: Google maps



Ilustración 3: Calle principal de la Piazza Cadillac

Fuente: Google maps

1.3 Descripción de la empresa

La Piazza Cadillac es una empresa que adaptó sus servicios a las necesidades y requerimientos de los clientes desde sus inicios, de igual forma ha renovado los diferentes ambientes físicos que esta posee según las nuevas tendencias de la temporada. El bar se encuentra actualmente como una de las opciones más concurridas de los moradores de la ciudad, según una encuesta realizada (ver anexo 2) al momento de elegir un establecimiento.

Para la interpretación de la ilustración 4 se realizó la siguiente pregunta:

Dentro de los bares que ha visitado en la ciudad de Cuenca ¿Cuál ha sido de mayor atracción? Explique ¿Por qué?

Aquí es donde todos los encuestados nombraron los bares en los cuales según su criterio cumplían con sus requisitos personales. Al existir algunas respuestas fuera del contexto de la pregunta o bares los cuales solo fueron nombrados una vez dentro de los encuestados, se determinó considerar los que se mencionaron más de dos veces, teniendo como resultado el siguiente gráfico:

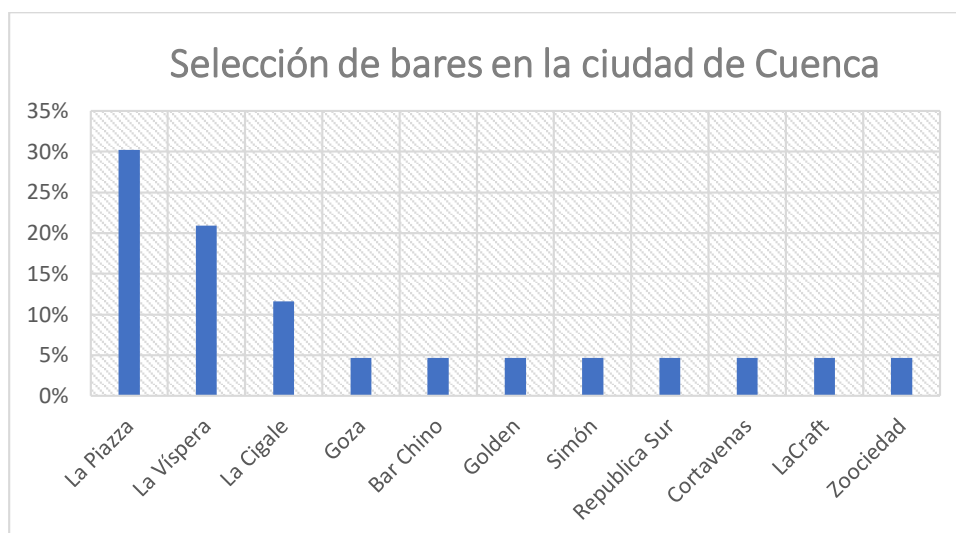


Ilustración 4: Selección de bares en la ciudad de Cuenca

Fuente: Autor

La Piazza Cadillac cuenta con un espacio al aire libre con capacidad para 70 personas, constituida por una barra expendedora de licores, donde los clientes podrán generar sus órdenes directas sin la necesidad de la presencia de los meseros. Si en el caso de que se requiera órdenes de comida, los meseros serán quienes podrán atender de este servicio a la mesa.

En cuanto al karaoke, el servicio se ofrece por medio de reservas anticipadas, su capacidad es de 20 personas y su tiempo de uso es ilimitado.

El área de la discoteca o como bien sus socios lo bautizaron “el antro” tiene una capacidad de 70 personas, es la zona donde se ha realizado la mayor cantidad de cambios en tanto a su decoración, debido a que constantemente se está innovando con las nuevas tendencias del mercado. Debido a la gran acogida de los clientes se vio la necesidad, en el mes de junio del 2018, de incrementar una barra para la elaboración de cocteles para el uso exclusivo de dicha zona.

Se puede afirmar que La Piazza posee espacio suficiente para 160 personas dentro de todos sus servicios.

Actualmente existe una zona destinada para la producción de comida rápida y otra para la elaboración de cocteles, separadas entre sí, donde operan dos trabajadores en cada zona respectivamente. En los inicios del funcionamiento del bar, solo laboraba una persona en cada zona, pero debido a la alta demanda de comensales

y los largos tiempos de elaboración para la entrega de las órdenes a los clientes que estaba generando el personal, la empresa vio pertinente contratar una persona más en el área de la barra y cocina con el fin de disminuir los tiempos de preparación de las ordenes.

Para los días viernes y sábados, siendo estos los días de mayor afluencia de comensales, el bar pone en funcionamiento su segunda barra que se encuentra ubicada en la discoteca. Esto ayudara a ofrecer un servicio más óptimo a las personas que se encuentre en este espacio.

En sus inicios, la empresa no manejaba un sistema *ERP* (Sistema de planificación de recursos empresariales) por falta de conocimiento y presupuesto. Por lo tanto se adquirieron cartolas (ver ilustración 5), las cuales son el reflejo de los pedidos de cada cliente.

Las cartolas son entregadas al momento del ingreso, especificando la cantidad de personas que ingresan con este registro, reflejando similitud al sistema de tarjetas magnéticas que son entregadas en discotecas. En estas cartolas los meseros son quienes apuntan los consumos según las órdenes generadas por cada persona. Al final del servicio se presenta este documento y se procede al cobro según el consumo, siendo este el único registro de consumos para el bar.

Meses después, luego de experimentar varias inconsistencias en las ventas realizadas, se adquirió desde el mes de junio del 2018 un sistema *ERP*, teniendo en este la constancia de datos contables, productos vendidos y registro de inventario.

Al momento, este sistema *ERP* no se lleva de manera uniforme debido a que existen días en los cuales no se registran el total de las cartolas consumidas, generando así valores no certeros del total de las ventas. Se tiene un aproximado de solo el 15% de las ventas reales reflejadas en el sistema.

TARJETA DE CONSUMO
 #H #M
 NOMBRE _____
 FECHA _____
 N° 009213

	WISKEY	BOTELLA
CHIVAS 12		
BUCHANANS 12		
OLD PARR 12		
SOMETHING SPECIAL		
BALLANTINES		
JHONY NEGRO		
JHONY ROJO		
OLD TIMES BLAK		
OLD TIMES RED		
	RON	BOTELLA
HABANA CLUB 7 AÑO		
HABANA RESERVA		
ABUELO 7 AÑOS		
CARTAVIO SELC. 5		
CARTAVIO BLACK		
ABUELO		
CARTAVIO SILVER		
	VODKA	BOTELLA
GREYGOOSE		
ABSOLUT		
RUSSKAYA		
SKYY		

Ilustración 5: Cartola de La Piazza Cadillac

Fuente: La Piazza Cadillac

La elaboración de las órdenes de los clientes funciona mediante un sistema FIFO (*FIRST IN FIRST OUT*), se tiene dos bodegas de stock de insumos distribuidas de la siguiente manera:

Bodega 1: carnes, embutidos, verduras, frutas y lácteos.

Bodega 2: licores y bebidas sin alcohol.

Al ser una empresa que no recibió ninguna orientación profesional al momento de establecer sus procesos, estos nunca fueron definidos como tal, esto ha desembocado en una serie de complicaciones que hoy en día tiene que afrontar como son:

Problema	Causa
Variabilidad en el sabor de cada producto	Recetas no estandarizadas
Actividades sin responsable	Actividades del personal no definidas
Falta de stock en días de alta demanda	Falta de control de inventario
Exceso de productos caducados (productos perecibles)	

Tabla 1: Problemas en la Piazza Cadillac

Fuente: Autor

1.3.1 Misión

La misión de la empresa fue creada en el año 2018 y se encuentra a continuación:

“Lograr una excelencia única e innovadora en el servicio y atención a nuestros clientes con precios justos a través del cumplimiento de altos estándares de calidad y automatización en el servicio”.

1.3.2 Visión

La visión de la empresa fue creada en el año 2018 y está expresada mediante el siguiente texto:

“Ser una empresa con alto nivel competitivo preferida por nuestro concepto, crecer y ampliar nuestra marca a nivel Nacional”.

1.3.3 Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (Benjamín & Fincowsky, 2004).

El bar maneja una estructura jerárquica vertical de cuatro niveles, actualmente laboran 21 personas distribuidas de la siguiente manera:

Empleados	Cantidad
Socios	5
Cajero	1
Bartender	3
Cocineros	2
Meseros	5
Recepcionista	1
Administrador	1
Guardias de seguridad	2
Marketing	1

Tabla 2: Nómina de trabajadores

Fuente: Autor

Se han observado algunos inconvenientes debido a la falta de comunicación que existe entre todo el personal de la empresa, el problema radica desde el alto mando, debido a que al contar con 5 socios y ninguno con un rol específico, generan órdenes distintas y contradictorias a los operadores según la percepción de cada uno de ellos.

Al momento la empresa no cuenta con un levantamiento de procesos, es por esto que las actividades que desempeña cada operador no están establecidas, generando así que ciertas actividades no tengan responsable.

A continuación, se establecerá el organigrama actual de la empresa:

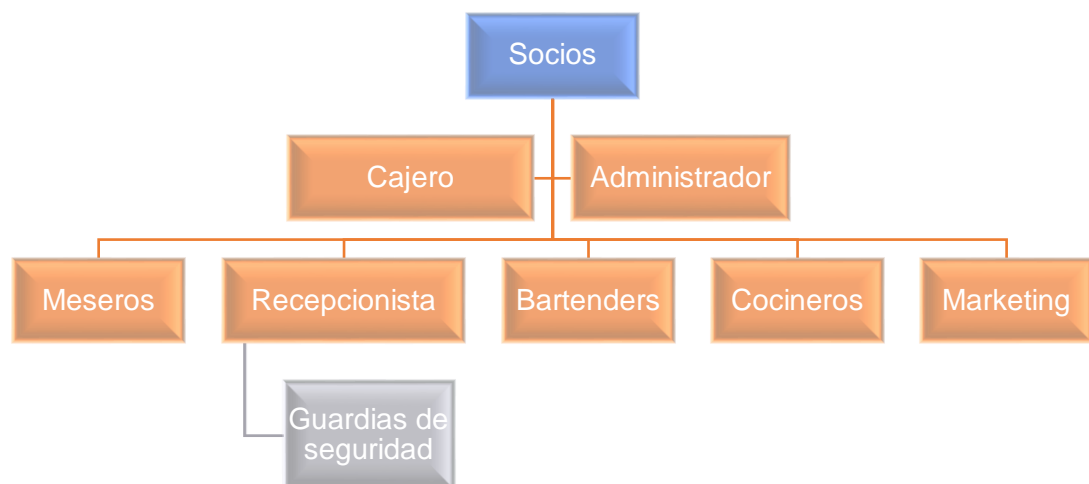


Ilustración 6: Organigrama de La Piazza Cadillac

Fuente: Autor

1.3.4 Productos

Se cuenta con una gran variedad de productos que se han incrementado y mejorado con el paso de los meses, la intervención del cliente ha sido el pilar fundamental para la mejora continua. Estos están distribuidos en las siguientes familias:

Cocteles	Hamburguesas	Snacks	Sánduches
Mojito	Doble bacon	Nachos con queso	Cadillac stick
Sex on the beach		Bacon	
Saltamontes	Chori french fries		
Apple martini			
Cosmopolitan	Texas Cadillac	Bacon french fries	Chicken stick
Destornillador	Piña teriyaki		
Cuba libre		Mexicana	
Piña colada			
Caipiriña			
Orgasmo			

Tabla 3: Familia de productos de La Piazza Cadillac

Fuente: Autor

Todos los productos se encuentran establecidos en su carta de la siguiente manera:



Ilustración 7: Carta de productos de La Piazza Cadillac

Fuente: La Piazza Cadillac

De igual manera la empresa ofrece una cartera amplia de licores como: Ron, Vodka, Tequila, Gin, Whiskey, Coñac, Vinos y Champagne.

1.4 Análisis de las fuerzas de Porter

O'Brien y Marakas expone en su libro "*Management Information Systems*" que para que la empresa tenga éxito en sus años de funcionamiento se necesita desarrollar las estrategias de las fuerzas de Porter que dan forma a la estructura de la competencia en su industria.

Las fuerzas de Porter para la Piazza Cadillac fueron analizadas de la siguiente manera:

1. Poder de negociación de los proveedores:

"Mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios" (Pérez & Polis, 2011).

Los proveedores buscan diferentes medios para poder realizar la negociación con su mercado mediante el uso de varias estrategias como el alza de precios, la disminución de la cantidad de productos entregados por un precio marcado o la disminución de la calidad de sus servicios o de sus productos.

Proveedores de insumos

Existen una gran cantidad de proveedores de insumos alimenticios de: carnes, embutidos, vegetales, frutas, lácteos, panes etc. fundamentales para la conformación del menú que oferta el bar, todos estos proveedores ofertan sus productos con diferente calidad, sabor y precio.

Al tener una gran cantidad de ofertantes, el poder de negociación de los proveedores resulta bajo debido a la gran competencia de todos los establecimientos, a más de que se debe considerar que el precio de venta de los productos está establecido ya por el mercado.

Proveedores de bebidas alcohólicas y no alcohólicas

En estos productos podemos considerar a las bebidas asociadas a la marca Coca Cola, jugos embotellados Sunny y bebidas de todo tipo con alcohol como: Ron Abuelo, Vodka Absolut y Whisky Red Label. Si bien existe una gran cantidad de proveedores de dichas marcas, el precio fijado estará siempre establecido por su compañía matriz, donde todos los proveedores se verán afectados por esta regulación al existir un cambio.

Por lo tanto, se puede considerar que, los proveedores tienen un bajo nivel de negociación con sus clientes debido a la fuerte oferta ya existente en el mercado.

2. Poder de negociación de los clientes:

“Todos saben que los clientes son quienes presionan los precios a la baja, demandan servicios o productos diferenciados o de mayor calidad y en general, influyen en los productos a través de sus gustos y preferencias” (Karen & Enrique, 2009).

Debido a la escasa cantidad de competidores directos que ofrecen los mismos servicios que el bar oferta, La Piazza podría determinar sus precios de venta según sus servicios y productos ofertados. Pero al buscar la empresa la fidelización de los clientes y al tener una baja posibilidad de mantener a un cliente fidelizado debido a la alta cantidad de competidores sustitutos, el poder de negociación de los clientes es alta, ya que ellos serán quienes busquen siempre establecimientos con precios bajos y servicios de alta calidad. Para esto el bar tendrá que adaptarse a sus requerimientos.

3. Rivalidad entre los competidores existentes:

“Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector” (Pérez & Polis, 2011).

Como se ha mencionado, el conjunto de servicios que ofrece La Piazza como es la Licorería, Karaoke, Discoteca y Bar-Restaurante es único en la ciudad. Si bien es cierto que existen varios competidores que ofrecen los servicios similares, pero se trata de uno o dos servicios en el mismo local y no todos conjuntamente.

Sin embargo, se podría considerar a los siguientes competidores:

Nina: es un Café-Resto-Bar ubicado a pocas cuadras de La Piazza Cadillac, ofrece una amplia carta de platos a la carta y bebidas, su target de mercado es medio-alto.

Golden Prague: restaurante especializado en la venta de cervezas artesanales a más de un menú especializado en la cocina Checa y Europea.

La Víspera del Chuchaqui: Bar-Restaurante ubicado en la calle larga del centro de Cuenca, característico por ofrecer el coctel “Mojito” en presentaciones más grandes de las comunes. Sus precios son accesibles para un target socioeconómico medio-alto.

4. Amenaza de competidores potenciales:

Michael Porter, 2008 afirma que la entrada de nuevos competidores pone en riesgo la rentabilidad de la empresa, ya que estos también buscan su participación en el mercado, ejerciendo presión sobre precios ya establecidos con el fin de generar precios competitivos.

Para el mercado del servicio de entretenimiento, la entrada de nuevos competidores se ha convertido en una amenaza constante a pesar de que no se ofrezca el conjunto de servicios (Licorería, Karaoke, Discoteca y Bar-Restaurante) como se mencionó.

En la ciudad, la apertura de bares o discotecas es un negocio de gran interés por los habitantes y turistas, considerando que el ciclo de vida de este tipo de negocios es corto y no perdura en el mercado por varios años. El local pierde el “reconocimiento” por los habitantes al pasar el tiempo y es ahí cuando se introducen nuevos bares con nuevas estrategias de marketing buscando posesionarse en el mercado.

Para esto La Piazza deberá renovar sus productos e instalaciones cada cierto tiempo con el fin de mantenerse siempre a la vanguardia, fidelizando así a sus clientes.

5. Amenaza de productos sustitutos:

“Los productos o servicios sustitutos sin la necesidad de ser exactamente iguales desplazan mercado a los productos ya establecidos, esto presionará a la industria a bajar sus precios o incrementar su calidad” (Karen & Enrique, 2009).

Esta amenaza está integrada por aquellos comercios los cuales en mayor o menor medida desempeñan funciones parecidas a las cuales se ofertan en el bar, su fin es satisfacer la misma necesidad de los consumidores en busca de diversión.

En el mercado local se puede identificar a varios servicios y productos sustitutos que contribuyen en un alto grado de competencia para el bar a pesar de ser esencialmente diferentes.

Entre los servicios sustitutos están los restaurantes de comida gourmet, ya que en estos se pueden ofrecer una gran cantidad de platos preparados para diferentes paladares. Otro caso es el de las cafeterías donde se oferta una gran cantidad de productos de carácter dulce y salado, enfocados generalmente en un establecimiento de ambiente más tranquilo para sus comensales.

1.5 Análisis Canvas

“El modelo de negocio es la forma en la que la organización crea, entrega y captura valor, es decir, el modo que tiene una empresa de generar riqueza” (Caldas, Reyes, & Antonio, 2009). A continuación, se presenta el cuadro Canvas de La Piazza Cadillac:

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Supermaxi Mega Limpio Italdeli Europea Old Times Grafandina Cervecería Nacional	Pre-cocción de alimentos Diversificación de servicios Innovación de productos Entrega de productos a domicilio	Brindar un servicio de entretenimiento de calidad a todos los clientes mediante la innovación constante de los productos como los servicios	Emocional: se crea una experiencia personalizada acorde a los gustos del consumidor	Personas mayores de 18 años con un nivel socioeconómico medio y alto
	Recursos Clave		Canales	
	Karaoke Discoteca Lounge Bar Trabajadores		Venta directa de los productos en el local Pedidos mediante la App Domicilios Manejo de Redes sociales para recepción de quejas e informar promociones	
Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		
Compra de insumos para la producción diaria Salarios del personal de la empresa Gastos indirectos		Venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, hamburguesas, sándwiches y snacks		

Ilustración 8: Análisis Canvas aplicado a La Piazza Cadillac

Fuente: Autor

Socios clave:

Dentro de estos se pueden determinar a los proveedores, debido a que son ellos quienes se encargan del abastecimiento constante de los insumos para la producción de comida y bebidas.

La Europea e Italdeli se encargan del abastecimiento de los embutidos y carnes, se han realizado constantes cambios al momento de elegir al proveedor de estos insumos debido a que al ser la carne el ingrediente principal de varios platos de La Piazza, la calidad es el requisito fundamental para la elección.

Se realizó una alianza estratégica con Grafandina, distribuidores de Russkaya, Ron Cartavio y Antagonic quienes mediante un contrato ganar-ganar se pactó que La

Piazza generó la publicidad hacia esta marca. Por otro lado, Grafandina se encargará de la remodelación física de la discoteca cada semestre (ver anexo 4).

El mismo caso para la casa comercial Old Times, quienes a cambio de publicidad se encargan de la remodelación de la parte exterior del local, esta publicidad consta en mesas, carpas e iluminación.

Con Cervecería Nacional, la alianza se maneja de una manera diferente, ellos ofrecen el uso de una de sus neveras en el local de La Piazza a cambio de una compra mínima de 4 cajas de cerveza semanalmente.

Claro está que existen varias marcas de licores en el mercado con un prestigio mayor, pero uno de sus requerimientos para realizar alianzas estratégicas con estos, es cumplir con un alto volumen de ventas de sus productos, que el bar hasta el momento no podría cumplir.

Actividades clave:

Al manejarse en un medio de comida rápida, el tiempo de elaboración de los productos es vital para mejorar el nivel del servicio ofertado, es por esto que La Piazza decidió pre cocer sus productos tales como papas fritas y chile al inicio de su jornada.

Otra actividad clave, es la constante innovación de la cartera de productos, según las necesidades y recomendaciones de los clientes.

Está claro que en la calidad del servicio, también involucra las facilidades de entrega de los insumos a los clientes, por esto, el bar tiene alianzas con medios de transporte con el fin de servir sus productos a domicilio.

Recursos clave:

Los recursos claves esenciales para el funcionamiento normal de bar son:

Karaoke: espacio físico insonorizado apto para 20 personas

Discoteca: lugar integrado con un sistema de luces y barra principal para el expendio de bebidas alcohólicas.

Lounge Bar: integrado de mesas, equipo de video y audio.

Trabajadores: personas dinámicas y capacitadas sobre atención al cliente, con quienes se logra el servicio de primera calidad y confiabilidad.

Relaciones con el cliente:

Se ha generado una fidelización con los clientes debido al servicio personalizado que ofrece el bar, esto consta en aprender gustos y preferencias de cada cliente con el fin de enfocar el servicio a sus necesidades, generando un ambiente acogedor para todos los comensales.

Canales:

Al ser productos de comida rápida y servicio de entretenimiento, el único canal de distribución es en el mismo bar, por el momento no se tiene sucursales en la ciudad.

Se mantiene un contrato activo con la APP (Abreviatura de aplicación en inglés) Glovo, empresa intermediaria entre el cliente y el bar quien les permite a sus usuarios realizar y receptar el pedido del local mediante el servicio de motorizados, esta aplicación es válido para cualquier celular Android o iOS.

Se generan promociones diarias de los productos del bar mediante el uso de redes sociales.

Segmento de clientes:

Cumpliendo las leyes de la ciudad, se permite únicamente personas mayores de edad. Al tener precios altos en los productos, se establece un target de mercado de personas con un nivel socioeconómico medio alto.

Estructura de ingresos:

Se puede constatar que la fuente de ingreso del bar está en la venta de hamburguesas, sánduches, snacks, bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Ya que el al ser un bar-restaurante, se genera la venta de comida rápida acompañados de cocteles, o en otros casos, únicamente de bebidas alcohólicas.

Estructura de costes:

La estructura de costos está conformada por los costos directos e indirectos de: materia prima, salarios del personal, servicios básicos, publicidad, arriendo del local,

internet, transporte, etc. De igual manera la recaudación de ingresos es generada netamente por la venta de los productos antes ya mencionados.

1.6 Cadena de valor

“Es un esquema estructural y estratégico de gestión que permite identificar y analizar las grandes actividades valiosas que realiza la organización con fines de proyectar sus ventajas competitivas” (Coronel, 2017).

La cadena de valor (ilustración 9) cuenta con actividades de apoyo las cuales agregan valor a la empresa o al cliente, en el caso de esta organización son:

Administración:

En este proceso se engloba la parte contable de la empresa, como es el pago a proveedores y manejo de roles de pago de todo el personal. Se generan también estrategias de venta para toda la línea de sus productos.

Gestión del Talento Humano:

Es el proceso en el cual se designan las actividades correspondientes a cada empleado según sus habilidades y destrezas, se controla la ejecución de los mismos buscando una mejora continua.

Tecnología de la Información:

Se maneja un sistema informático para las transacciones que requiera la empresa mediante un sistema integrado llamado Mónica, por el cual se visualizarán las ventas diarias ejecutadas por medio del cobro a clientes.

Abastecimiento:

Maneja la rotación de inventarios para evitar la caducidad de los productos además de realizar las compras necesarias para la producción de toda la semana.

Las actividades principales que agregan valor a la empresa y al cliente son:

Pre-Producción:

El dueño del proceso de la elaboración de snacks se encarga de realizar la pre-cocción de alimentos como el chile y papas fritas al comenzar la jornada de trabajo (6pm), con el fin de minimizar el tiempo de producción al momento de recibir la orden de los comensales.

Producción:

Recibe los pedidos, procede con la elaboración de los mismos (alimentos y bebidas) y asegura la limpieza del área de trabajo.

Servicio al Cliente:

Engloba la atención que recibe el cliente desde el momento que llega al bar, adaptándose a los gustos y preferencias de cada usuario. Se busca comodidad y seguridad de los consumidores con la oferta de todos los servicios disponibles, karaoke, licorería, discoteca y Lounge bar.

Marketing:

Maneja el área publicitaria de la empresa, diseño de afiches, flyers y promociones mediante redes sociales, con el fin de motivar la visita de nuevos comensales, además de generar fidelización en los clientes recurrentes. .

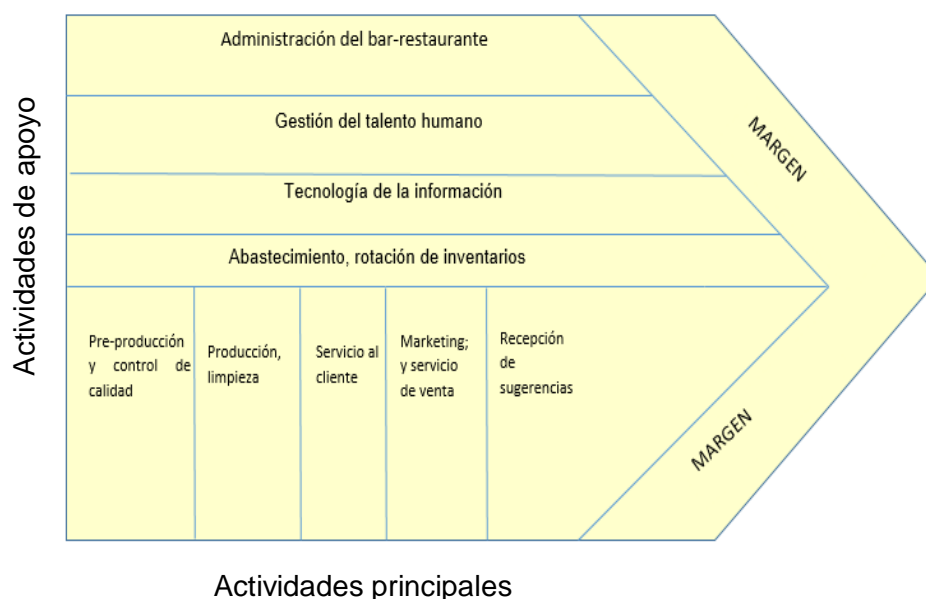


Ilustración 9: Cadena de valor genérica de M. Porter del Bar La Piazza Cadillac

Fuente: Citado por L.Agudelo (2012)

1.7 Mapa de procesos

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje (Macías, y otros, 2007).

El mapa de procesos, establecido según su jerarquía cuenta de los siguientes niveles: Macro proceso, proceso, subproceso, actividad y tarea.

Según I. Coronel, 2017 expresa a los cinco niveles de la siguiente manera:

1. Macro proceso: Proceso que conecta directamente a todo el sistema productivo de la organización.
2. Proceso: Conjunto de actividades que se constituyen en componentes directas del macro proceso.
3. Subproceso: Subdivisión de cada proceso con el fin de facilitar la gestión de cada proceso que los contienen.
4. Actividades: Conjunto de acciones de un proceso o subproceso las cuales se determinan para desarrollar la planificación, ejecución y control de cada uno de estos.
5. Tareas: Son elementos unitarios que forman parte de las actividades con el fin de aportar en el diseño, la organización y control de las mismas.

Como se mencionó, La Piazza al no tener definidos sus procesos ni actividades, y al estar enfrentando algunos inconvenientes por la falta de dirección a su personal en sus actividades diarias, se creó este mapa de procesos de la situación actual (ver anexo 3) donde se puede identificar el Macro-proceso: Servicio de entretenimiento, elaboración y comercialización de alimentos y bebidas, los procesos demostrados en el segundo nivel y las actividades de cada proceso en el tercer nivel.

Al ser una empresa pequeña, el bar no cuenta con todos los niveles.

1.7.1 Proceso de abastecimiento

La gestión de la cadena de suministro o por sus siglas en inglés *SCM (Supply Chain Management)* está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro

incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes (Chopra & Meindl, 2008).

De manera que la cadena de suministro no es más que todas las actividades dentro del ciclo de vida del producto desde que se concibe hasta que este se consume. Dentro de las fases del *SCM* se encuentran: el abastecimiento, la fabricación y la distribución.

James R. Stock y Douglas M. Lambert, expresan mediante el siguiente cuadro la definición de la cadena de abastecimiento:

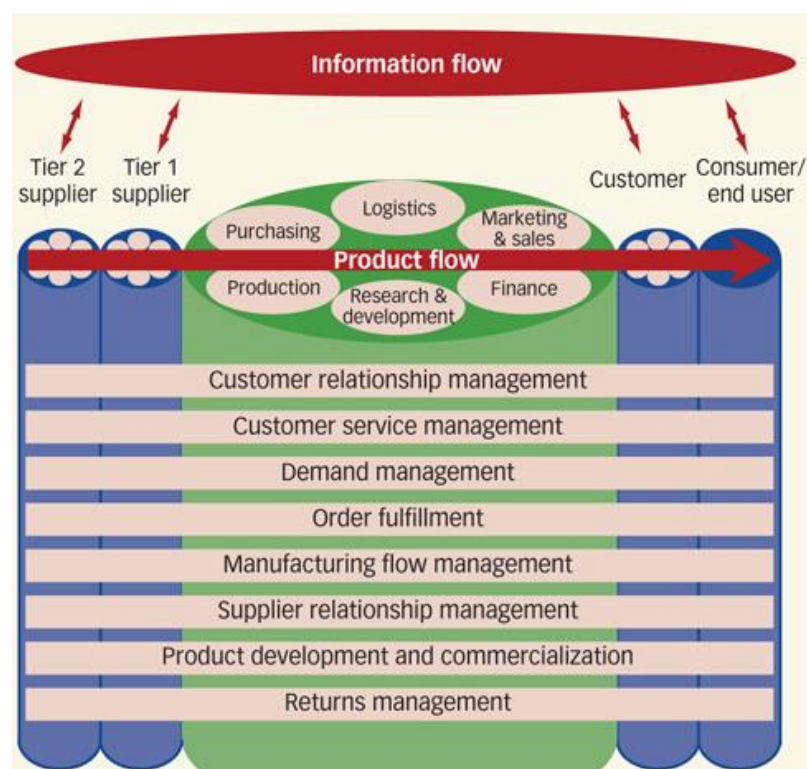


Ilustración 10: Definición de la Cadena de Abastecimiento

Fuente: James R. Stock y Douglas M. Lambert. Strategic Logistics Management

Dentro del proceso de la cadena de abastecimiento, se habla de la adquisición de una serie de insumos necesarios para la producción del día según los requerimientos del cliente en un momento determinado.

La gestión del abastecimiento de La Piazza Cadillac es un punto crítico dentro de los procesos, debido a que de este dependerá la gestión de compras y la gestión de

inventarios, considerando esto como un punto de alta sensibilidad al tratarse de productos perecibles, es decir con ciclos de vida muy cortos como es el caso del pan, quesos, legumbres, verduras, carnes, etc. para la elaboración de los platos que ofrece el local.

En la actualidad este proceso se realiza de una manera empírica, es decir, a base de la percepción del Administrador. Se divide en los siguientes puntos:

1. Adquisición de insumos

Esta actividad se realiza el primer día de producción, es decir el día martes de cada semana, cuando el Administrador se dirige a bodega de la cocina y en base a una visión general, redacta una lista de productos que para su percepción son los que se van a utilizar en la semana de producción, tales como verduras, condimentos, carnes, lácteos etc.

Cabe recalcar que esta actividad desemboca en varios conflictos debido a que casualmente el encargado, compra productos innecesarios y al estar dentro de una empresa de venta de productos perecibles, un gran porcentaje de los productos termina desechándose, o caso contrario, los productos más importantes no son comprados ocasionando una falta de stock para la producción.

Estos son algunos de los productos que necesitan ser adquiridos cada semana para el área de cocina:

Condimentos	Lácteos	Embutidos	Carnes	Verduras	Frutas	Otros
Sal	Queso	Salchicha	Pollo	Pimiento	Piña	Pan
Paprika				Cebolla	Fresa	Champiñón
Ajo en polvo		Chorizo		Pepino	Naranja	Mayonesa
Comino	Mantequilla	Salame	Carne de res	Lechuga	Mora	Huevos
Pimienta				Tomate	Tomate	Harina
Orégano		Maracuyá				

Tabla 4: Insumos para la elaboración de los productos de la Piazza Cadillac

Fuente: Autor

Todos estos problemas han ocurrido debido a que no existe un histórico de ventas que se utilice como guía para administrar compras futuras, tomando en cuenta que

la demanda es cambiante según el día de la semana que se considere, de igual forma se deberá discutir el mes del año en cual se analiza, a lo que se le conoce como estacionalidad.

La compra de bebidas alcohólicas para la producción de cocteles y venta de licores, es una actividad que se lleva de una manera más controlada debido a que estos al no ser perecibles, la bodega siempre esta abastecida de todas las bebidas requeridas para el bar. Además La Piazza también funciona como licorería, por lo cual es necesario tener el stock siempre abastecido a pesar de que su rotación no sea alta.

Según datos del socio, los licores más económicos como Vodka, Gin y Ron son los de mayor rotación, tanto por su precio y por ser la base principal para la elaboración de los cocteles, por lo tanto, se tiene un stock de seguridad alto. Los licores como Whisky y Tequila, donde su precio ronda desde los \$35 a \$115 dólares su stock es bajo.

Se observó que la persona encargada de estas compras en cuanto a licores tiene conocimiento del movimiento de las ventas, por lo cual no se registra hasta el momento problemas críticos en base al abastecimiento del mismo.

Insumos necesarios para la elaboración de cocteles:

Licores	Néctares	Frutas	Otros
Vodka	Fresa	Limón	Hierba buena
Ron			
Tequila	Mango		Azúcar
Granadina	Maracuyá	Fresas	
Gin			

Tabla 5: Insumos para la elaboración de cocteles de la Piazza Cadillac

Fuente: Autor

2. Almacenamiento

Para el almacenamiento, tanto de alimentos como licores, se tiene establecidas diferentes bodegas. Los alimentos son colocados en los estantes de cada bodega, pero no se tiene un protocolo establecido para el momento en que los insumos llegan

al bar, tanto así que estos alimentos pueden estar varias horas sin refrigeración y dentro de fundas plásticas sin ser colocados en sus lugares determinados.

La falta de coordinación con el ayudante de cocina, el cual debería realizar el perchado de los alimentos, de manera inmediata, afecta directamente a la durabilidad de los productos al tratarse de alimentos perecibles y semi-perecibles.

En las siguientes imágenes se observan algunos lugares destinados para los alimentos de la cocina.



Ilustración 11: Distribución de alimentos en la bodega de cocina

Fuente: Autor

Capítulo II

2. Gestión de almacenamiento

Para (Tompinks & Jerry, 1998) la logística es definida como una parte fundamental del proceso de la cadena de suministro que busca planear, implementar y controlar de manera efectiva el almacenamiento de bienes y servicios.

La Gestión del Almacenamiento según (Trejos, 2004) es la parte de la logística el cual busca obtener un espacio de alojamiento ordenado y limpio mediante el uso adecuado de instalaciones, con el fin de mantener el control de las operaciones ligadas al almacenamiento.

Debido a la gran cantidad de bares y restaurantes existentes en la ciudad de Cuenca, la demanda de clientes es totalmente variante, lo que implica que los ofertantes busquen cada vez reducción de costos con eficiencia y calidad de los productos. Para que este objetivo se cumpla, se deberá analizar la cantidad y calidad de productos que se adquieren para la producción diaria.

Uno de los objetivos principales de la correcta gestión del almacenamiento es optimizar el espacio dentro del cual se coloca la materia prima, con el fin de mantener el orden de los insumos que serán utilizados en el proceso de elaboración de diferentes productos.

Además, es importante establecer un control exhaustivo de cada materia prima que será colocado en los diferentes puntos de almacenaje, debido a que contienen insumos perecederos y no perecederos.

Mantener un sistema de almacenamiento ordenado mejorará el sistema y reducirá costos debido a que el personal a cargo podrá manipular, controlar y realizar el conteo de stock de productos de una manera uniforme, evitando así la contaminación de productos lo que ocasionaría una gran pérdida económica.

2.1 Situación Actual

El almacenamiento es el eslabón de la cadena de suministro que menor control tiene dentro del bar, debido a la falta de direccionamiento y capacitación del personal acerca de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que, para los

autores (Salgado & Castro, 2007) afirman que es una guía con el fin de ayudar a los productores de alimentos a generar un programa el cual asegure y controle que todas las operaciones realizadas en el área de producción sean favorables para la elaboración de alimentos seguros.

El proceso de almacenamiento se da de la siguiente manera: el 85% de la materia prima adquirida por La Piazza es transportada por el Administrador, es decir que es el quien hace la entrega de los productos en el bar comprados en los diferentes almacenes.

Los productos al llegar al establecimiento, cada uno con su respectiva bolsa plástica, son colocados en diferentes sitios tales como la mesa principal de la recepción, el piso de la bodega, la cocina etc. mientras llega la persona encargada la cual colocará los productos en su espacio definido. Cabe recalcar que quien está encargado del almacenamiento es el ayudante de cocina y su jornada de trabajo empieza a las 6pm.

El levantamiento de la información se realizó mediante una conversación con el Administrador, el cual comentó que él deja los productos en el bar en el horario de 3 a 4 pm, pero existe un inconveniente dentro de esta lista de compras, generalmente se encuentran productos los cuales necesitan refrigeración inmediata, pero como se comentó, el encargado del almacenamiento empieza su jornada 2 o 3 horas después de que los productos ya están en el bar, rompiendo así la cadena frío.

(Frigo Diz, 2019) afirma que mantener la cadena de frío en las diferentes fases tales como producción, almacenamiento y venta garantizará que los productos mantengan sus propiedades intactas sin ser alteradas por ningún virus o microbio que dañe el insumo que se quiere conservar.

El personal a cargo no conoce sobre buenas prácticas de almacenamiento que permitan que los insumos se conserven de la mejor manera y por más tiempo.

Algunos productos a pesar de que ya son colocados en sus lugares establecidos, no son ubicados de la manera correcta, es decir, alimentos dentro de fundas plásticas, generando así que las frutas o verduras maduren de una manera más acelerada.

La maduración se debe a una sustancia llamada etileno presente en los alimentos. (Rebato, 2019) expresa que las frutas al estar en una bolsa cerrada liberando naturalmente el etileno, están generando la reabsorción de dicho gas por los alimentos, acelerando considerablemente el proceso de madurez establecido

Otro problema encontrado, consiste en que ciertos productos, como el queso y las carnes, no son sellados correctamente en sus envases o bolsas plásticas al momento de ser almacenados, permitiendo así a los microorganismos patógenos actuar inmediatamente. Todo esto da como resultado que ciertos alimentos no cumplan con su vida útil, generando pérdidas económicas para el bar.

Se debe considerar que, para disminuir el crecimiento de bacterias en las diferentes zonas de almacenamiento, a más de cumplir con los estándares de sanidad, se debe tener un procedimiento y registro el cual garantice la limpieza de las diferentes áreas. El bar al no contar con estas guías está generando el crecimiento de microorganismos en las zonas de almacenamiento.

Una vez consolidado la información de las principales falencias de la situación actual en el proceso de almacenamiento se determinó lo siguiente.

1. Las entregas de los insumos no se realizan cuando el personal a cargo del almacenamiento está presente, por lo tanto, se deberá determinar el horario de entregas de los productos con el fin de gestionar un almacenamiento oportuno.
2. Los productos previos al almacenamiento no son inspeccionados por el personal, generando así que algunos de ellos se reciban en malas condiciones y no sean reportados a los proveedores. Con el fin de mejorar la calidad de los alimentos, se generará un registro de conformidad de alimentos, siendo esta la herramienta principal para la inspección y revisión de los insumos.
3. El almacenamiento no se está desarrollando de una manera inocua, debido a la falta de conocimiento del personal en términos de almacenamiento eficiente. Mediante un manual de recepción, control y almacenamiento de materia prima se darán a conocer las pautas necesarias para generar un almacenamiento ordenado según las necesidades de cada alimento.

2.2 Instalaciones del almacén

La distribución en planta la podemos considerar como la ordenación de los espacios necesarios para el movimiento del material, transporte interno, almacenamiento y correcta cumplimiento de todas las demás actividades y servicios, con el fin de que los procesos se lleven a cabo al más bajo costo (Potosme, 2008).

Mantener delimitadas las zonas en las cuales la materia prima será transportada o almacenada de manera provisional en el almacén, mejorará la calidad del servicio de venta para los clientes debido a que se establecerá un plan de limpieza previo a la recepción, asegurando así la correcta sanidad hacia los comensales en la elaboración de los productos

Las instalaciones del almacén para el transporte o almacenamiento de insumos estarán definidas en los siguientes puntos:

- Área de carga y descarga: delimitada por la zona inmediatamente de la calle en la cual se podrán dejar y retirar los productos.



Ilustración 12: Área de carga y descarga de productos

Fuente: Autor

- Área de registro y entrada: zona en el cual se recibirán los productos de manera provisional y se efectuará el registro de los productos entrantes.



Ilustración 13: Área de registro y entrada de productos

Fuente: Autor

- Área de almacenaje: Esta definida como las bodegas las cuales contienen mobiliario adecuado para el almacenamiento de la materia prima.

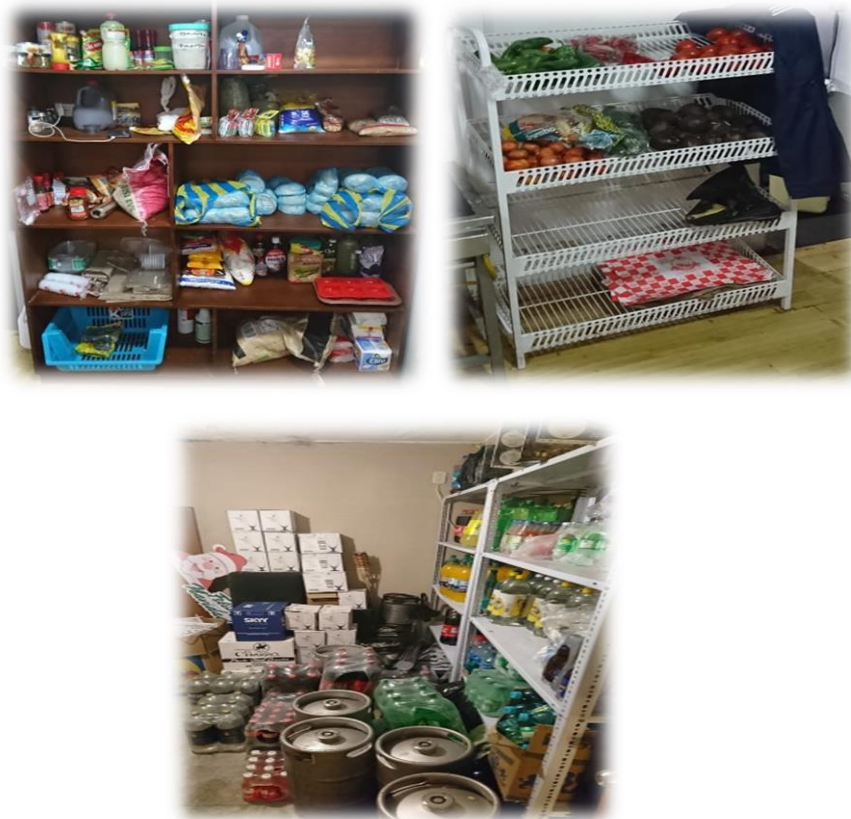


Ilustración 14: Área de almacenamiento de productos

Fuente: Autor

- Área de refrigeración: zona encargada de la conservación de los alimentos y bebidas en frío.



Ilustración 15: Área de refrigeración de productos

Fuente: Autor

2.3 Clasificación de los productos

Los alimentos serán clasificados según su caducidad, debido a que cada alimento tiene diferentes formas y tiempos de deterioro. Estos se clasifican en:

Alimentos perecederos:

Son los alimentos que empiezan su descomposición de manera natural, debido a su composición biológica. Existen factores como la temperatura y la presión que son determinantes para conservar la durabilidad del producto. Estos son:

- Carnes de origen animal
- Leche
- Huevos
- Queso
- Frutas

Alimentos semi-perecederos:

Estos productos tienen una vida útil prolongada gracias a sus componentes y métodos de conservación, los cuales les permite permanecer en vigencia periodos bastante largos. A continuación, se presentarán los más comunes:

- Alimentos enlatados
- Tubérculos
- Semillas

Alimentos no perecederos:

Estos alimentos son conocidos gracias a su larga duración, debido a que no son susceptibles a ninguna alteración siempre y cuando se los manipulen de la manera correcta. Estos pueden ser:

- Azúcar
- Sal
- Harina
- Licores fuertes
- Condimentos

2.4 Seguridad alimentaria

Según la *FAO* (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) la seguridad alimentaria ocurre cuando todas las personas poseen en cualquier momento acceso físico y económico a alimentos nutritivos e inocuos.

“La inocuidad es la garantía de que el alimento no causará daño al consumidor tanto cuando sea preparado como cuando se lo consuma según el uso propuesto” (Alimentarius, 2003).

2.4.1 Manipulador de alimentos

“El manipulador es toda persona que maneje los alimentos o utensilios que serán utilizados para el contacto con la materia prima y que se espera que cumpla con los requerimientos de la higiene de los alimentos” (Codex alimentarius, 2003).

La persona a cargo deberá cuidar la salud del consumidor, enfocándose en evitar el crecimiento de gérmenes patógenos que podrían afectar la calidad del alimento próximo en consumirse.

Cabe recalcar que para cumplir con el compromiso de elaborar alimentos inocuos se debe considerar la higiene del manipulador.

Higiene del manipulador

Todos los seres humanos poseen bacterias y gérmenes en su cuerpo, uñas y cabello, sin exceptuar al manipulador de alimentos, quien juega un papel importante para mantener la inocuidad de los productos, es por esto que la persona encargada debe practicar reglas básicas de higiene tales como: lavado y desinfección de manos, tomar un baño antes de iniciar sus labores de trabajo y realizar sus labores con prendas de vestir limpias con el fin de apoyar el proceso de la elaboración de alimentos aptos para el consumo.

2.5 Fuentes de contaminación de los alimentos

(Armendáriz, 2012) comenta que los alimentos antes de ser consumidos pasan por el proceso de cosecha, preparación, transformación, envasado, transportado, almacenamiento y venta, en cada uno de estos eslabones actúan diferentes manipuladores de alimentos con diferentes mecanismos de cuidado o no cuidado de alimentos, por lo tanto, es de gran importancia poner mayor énfasis al momento de la selección de los proveedores, asegurándose de que estos mantengan sus estándares de calidad, de esta manera La Piazza podría garantizar la seguridad de los alimentos adquiridos para sus clientes.

Un alimento contaminado es aquel que contiene bacterias, hongos, parásitos, virus o toxinas producidas por los microorganismos. Un alimento también puede estar contaminado por la presencia de sustancias extrañas (tierras, trozos de palo, pelos)

o contaminantes químicos, tales como detergentes, insecticidas o productos químicos. (FAO, 2013)

Es de suma importancia que los lugares expendedores de comida conozcan los factores que incurren en la seguridad de sus alimentos o materias primas adquiridas, con el fin de generar un plan para evitar que estos sean contaminados o deteriorados. La contaminación de los mismos ocasionaría que estos productos sean desechados.

En el siguiente cuadro publicado por el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria) en su “Manual de prácticas correctas de higiene y manipulación de alimentos en restaurantes/cafeterías” se identifican los tipos de contaminación que existen:

TIPO DE MATERIA	DESCRIPCIÓN	FORMA DE CONTAMINACIÓN
BIOLÓGICA	Incluye a las bacterias, los parásitos y los virus. El problema principal lo constituyen las bacterias por su capacidad de reproducirse sobre el alimento hasta cantidades que enferman a la persona que los consume o hasta que producen toxinas que enferman. Su capacidad de reproducirse hace que en pocas horas se formen grupos o colonias de millones de bacterias que aún en esa cantidad resultan imposibles de ver a simple vista en el alimento.	Este tipo de contaminación puede llegar al alimento por medio de las manos del hombre, por contacto con alimentos contaminados o con superficies como mesas, recipientes, utensilios o equipos contaminados. También puede llegar a través de plagas que posan sus patas sobre el alimento o tienen contacto con él, como es el caso de las moscas, hormigas, cucarachas, ratas, o también animales domésticos.
QUÍMICA	Generalmente ocurre en el mismo lugar de producción primaria del alimento, por residuos que quedan de sustancias utilizadas para controlar las plagas en los cultivos, o sustancias como drogas veterinarias en los animales enfermos que luego son sacrificados.	También este tipo de contaminación puede darse de manera accidental durante etapas como el transporte, el almacenamiento o elaboración propiamente dicha, al permitirse el contacto de alimentos con sustancias tóxicas como plaguicidas, combustibles, lubricantes, pinturas, detergentes, desinfectantes u otros.
FÍSICA	Varios tipos de materias extrañas pueden contaminar el alimento como pueden ser partículas de metal desprendidas por utensilios o equipos, pedazos de vidrio por rotura de lámparas, pedazos de madera procedentes de empaques o de tarimas, anillos, lapiceros, pulseras u otros, todos los cuales pueden caer en el alimento y contaminarlo.	Los contaminantes físicos, en especial los del tipo metal o vidrio, son potencialmente capaces de producir heridas en quien consume un alimento contaminado con ese tipo de objetos.

Tabla 6: Tipos de contaminación de los alimentos

Fuente: (ARCSA, 2015)

En la Piazza, se ha identificado que el mayor índice de contaminación que se genera es de tipo biológico debido a que como se explicó, los productos son colocados en el piso y mesas que no fueron previamente esterilizadas.

2.5.1 Vías de contaminación

Uno de los elementos principales que se identificaron como contaminación en La Piazza, es la presencia de microorganismos, tales como excrementos de animales que pueden habitar en suelos mesas y estantes. Las frutas y verduras son adquiridas en la Feria Libre donde se puede identificar que los productos llegan con restos de tierra y polvo, para esto es necesaria la limpieza y desinfección.

Existe otro tipo de contaminación muy común en los restaurantes, esta es la denominada contaminación cruzada, la cual consiste en almacenar en un mismo espacio un producto crudo y uno cocinado. La contaminación se da debido a que los alimentos crudos contienen bacterias, las cuales son eliminadas una vez que son cocinadas, por lo tanto, mezclar estos productos en diferentes estados ocasionará este tipo de contaminación.

La única manera de prevenir la contaminación cruzada es generando la debida limpieza de los utensilios que se usan para los alimentos crudos y alimentos cocinados, de igual forma no se podrán almacenar los alimentos en un mismo recipiente, estando estos en diferentes estados de cocción.

2.6 Manual de recepción, control y almacenamiento de materia prima

La implementación de este manual en La Piazza Cadillac será de apoyo para el encargado de manipular los alimentos, con el fin de generar lineamientos que se deberán poner en práctica cada vez que inicie este proceso.

En este manual se incorporarán varias técnicas las cuales ayudaran a la conservación de los alimentos, a más de generar información técnica sobre buenas prácticas de manufactura que para los autores (Bonvini, y otros, 2005) aseguran que estas prácticas se refieren a los principios de higiene que se deben llevar a cabo en todos los procesos de elaboración de alimentos, con el fin de garantizar una óptima calidad e inocuidad de estos.

Se generarán también plantillas de registros con el fin de dar seguimiento a la calidad, compromiso del proveedor en las entregas, cantidades según lo solicitado etc. en todas las adquisiciones generadas. Esto será un complemento para la gestión de proveedores.

2.6.1 Definiciones

Según el decreto 3075 de 1997 de la legislación colombiana se puede tomar las siguientes definiciones:

Alimento:

Producto artificial o natural que aporta al organismo nutrientes y energía que son usados para el desarrollo de los procesos biológicos de los seres humanos.

Alimento adulterado:

Es aquel que se le ha sustituido parte de sus elementos constituyentes remplazados por sustancias no autorizadas con el fin de ocultar o alterar sus condiciones originales.

Alimento Falsificado:

Producto el cual su rótulo no corresponde al alimento que este contiene, esta falsificación puede ser del mismo proveedor que engaña sobre el producto que está ofertando o personas externas quienes trata de vender productos con marcas de otros proveedores.

Ambiente:

Área interna o externa del establecimiento destinada para fabricar procesar y preparar el expendio de los alimentos.

Desinfección:

Es el tratamiento biológico que se aplica a las áreas destinadas para el almacenamiento de los productos con el fin de destruir los microorganismos que afectan la calidad e inocuidad de los alimentos.

Higiene de alimentos:

Son las medidas preventivas que se deben tomar con el fin de garantizar la seguridad, limpieza y la calidad de los productos.

Infestación:

Presencia de plagas que pueden deteriorar los alimentos.

Limpieza:

Proceso de eliminación de residuos alimenticios, suciedad etc.

Registro Sanitario:

Es el registro el cual autoriza a una persona a fabricar, envasar un producto dedicado para el consumo.

2.6.2 Contenido de la guía

El almacenamiento apropiado de los alimentos reduce las posibilidades de la contaminación de diferentes factores, todos los comensales del bar tienen derecho de adquirir alimentos inocuos aptos para el consumo humano.

La Comisión del *Codex Alimentarius* (CCA) creada en 1963 con el objetivo de desarrollar normas alimentarias adoptadas internacionalmente, generó directrices con el fin de proteger la salud del consumidor, orientando a la producción y elaboración de productos seguros basados en 10 secciones, las cuales identifican desde la producción primaria hasta el consumo final del producto. Inculcan la responsabilidad a los agricultores, fabricantes y manipuladores en todos sus procesos.

El ARCSA publicó un manual de buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos en restaurantes y bares, con el fin de guiar a los expendedores de comida, con diferentes pautas referidas a la correcta recepción y almacenaje de alimentos perecederos y no perecederos, evitando así la contaminación de dichos productos y por lo tanto asegurando la inocuidad a sus próximos consumidores.

El siguiente manual será elaborado mediante los lineamientos del ARCSA y el *Codex Alimentarius*, adaptados según los requerimientos netos de La Piazza mediante los 3 siguientes puntos:

- Limpieza y desinfección del ambiente del trabajo
- Recepción y control de los alimentos

- Almacenaje de los alimentos.

2.6.3 Limpieza y desinfección del ambiente de trabajo

Es primordial que las áreas destinadas para el almacenamiento o bodegas de paso de los productos, sean tratadas previamente con el fin de eliminar los residuos tanto de materias primas objetantes de procesos anteriores o bacterias microbianas que podrían estar presentes en dicha área, en la sección VI del libro del *Codex Alimentarius* dedicada a Instalaciones: mantenimiento y saneamiento se podría definir que es necesario asegurar el mantenimiento adecuado de las áreas de trabajo con el fin de eliminar y controlar plagas u otros factores los cuales pudieran contaminar la materia prima, para esto el personal a cargo, previo a la recepción de los alimentos deberán seguir los siguientes pasos:

- Las bodegas, cocina y zonas donde se receptan y elaboran los alimentos deben barrerse al inicio y final de la jornada.
- Los pisos deben ser desinfectados con los artículos de limpieza, al inicio y final de la jornada de trabajo.
- Se debe limpiar el polvo de los productos existentes perchados con un trapo humedecido 1 vez por semana.
- Puertas y ventanas de las bodegas deben limpiarse con trapos húmedos al final de cada jornada.
- Los percheros de los alimentos deben desinfectarse 1 vez por semana.
- Los frigoríficos deben limpiarse profundamente 2 veces por semana y limpiar diariamente en el caso de que se rieguen líquidos de los productos dentro de los refrigeradores.
- Retirar residuos de materias primas en el caso de que se encuentren a continuación de los alimentos.
- Se debe revisar que el techo no tenga goteras ni plagas, en el caso de presentarse informar el administrativo.
- Todo tipo de artículo que no pertenezca a la rama de alimentos debe ser

retirado y designar una zona para su ubicación.

- El personal a cargo según el día designado, deberá realizar estas actividades mediante el uso de guantes.

A continuación, se detallará el formato que el bar podrá tomar como referencia para establecer sus horarios de limpieza.

Formato de control de limpieza La Piazza Cadillac			
UBICACIÓN	LABOR O TAREA	RECURRENCIA	NOTAS U OBSERVACIONES
Cocina	Limpieza de mesones de trabajo	Diario	Al inicio y final de la jornada
	Barrido de pisos	Diario	Al inicio y final de la jornada
	Desinfectado de pisos	Diario	Al inicio y final de la jornada
	Revisado del techo	Cada 15 días	Jueves
Bodega 1	Limpieza de mesones de trabajo	Diario	Al inicio y final de la jornada
	Barrido de pisos	Diario	Al inicio y final de la jornada
	Desinfectado de pisos	Diario	Al inicio y final de la jornada
	limpieza y desinfectado de percheros	1 vez por semana	Miércoles
	Limpieza de ventanas y puertas	Diario	Al inicio de cada jornada
	Limpieza de productos perchados	1 vez por semana	Martes
	Limpieza de frigoríficos	2 veces por semana	Martes y Sábado
Revisado del techo	Cada 15 días	Jueves	
Bodega 2	Barrido de pisos	Diario	Al inicio y final de la jornada
	Desinfectado de pisos	Diario	Al final de la jornada
	Limpieza de ventanas y puertas	2 veces por semana	Martes y sábado
	Limpieza de productos perchados	1 vez por semana	Martes
	Limpieza y desinfectado de percheros	1 vez por semana	Sábado
	Revisado del techo	Cada 15 días	Jueves

Tabla 7: Formato de control de limpieza

Fuente: Autor

Para mayor seguridad de cumplimiento cada vez que se realice la limpieza de cada área se deberá llenar todos los campos el registro del anexo 5 dejándolo en un área visible.

2.6.4 Recepción y control de los alimentos

Se puede definir como el proceso que asegura que los productos que despachen los proveedores sean realmente los que ordenó el área de compras. Por lo tanto, de la manera como se realice esta actividad depende el tiempo de conservación de los alimentos, las ventajas económicas, nutritivas y sanitarias obtenidas por un área de compras eficiente y efectiva (Gonzalez, 2013).

Mediante esta sección se podrá registrar en qué condiciones se receptorán los alimentos en todas las órdenes de compra que realice el bar, haciendo una

retroalimentación continua de la calidad de los proveedores, asegurando que todos los alimentos que se reciban sean de fuentes confiables.

Para la recepción de los alimentos se recomienda realizar los siguientes pasos previos a la recepción:

- El encargado de las compras debe asegurar que la entrega de los productos del proveedor sea en el horario en el cual el manipular de alimentos en turno esté presente en el bar, con el fin de que se pueda asegurar el control y almacenamiento de los productos.
- El responsable de manipular los alimentos deberá lavar y desinfectar sus manos previas al contacto con los productos.
- Para evitar la contaminación cruzada según el Art 28 del Ministerio Salud Pública será indispensable separar los alimentos crudos y cocinados al momento de empezar la inspección.
- No se podrán recibir productos con fecha de caducidad corta, evitando así la putrefacción de los mismos si no son consumidos.
- Se hará la revisión de cada producto, dando prioridad a los alimentos que necesitan conservar la cadena de frío, estos serán: carnes, embutidos y quesos.
- Este plan trabajará conjunto a la gestión de compras, es decir cada vez que se realice la adquisición de insumos para el bar, el registro de la tabla 8 será llenado y archivado cada vez que se receipten nuevas órdenes de productos.

Estado del producto:

Se hará una breve descripción sobre la calidad del producto haciendo una evaluación visual, táctil y de manera olfativa.

A continuación, se identificará algunos factores que afectan la calidad de los alimentos y deberán ser reportados en el registro, caso contrario se identificará como un producto en óptimas condiciones. Además, se deberá revisar la caducidad de cada producto con el fin de constatar que no se han comprado productos con fecha de caducidad muy próxima o caducados.

Frutas y verduras:

Piezas con moscas, hongos o cubiertas de una capa babosa exterior.



Ilustración 16: Frutas y verduras en mal estado

Fuente: (Albis, 2019)

Carnes y embutidos:

Piezas con colores verdes o cafés, textura babosa y olores desagradables.



Ilustración 17: Carnes y embutidos en mal estado

Fuente: (Stanic, 2019)

Enlatados:

Productos con abolladuras, aberturas u oxidaciones pueden ser la principal fuente de creación de bacterias.



Ilustración 18: Enlatado con abolladura

Fuente: (Andina , 2019)

- Una vez registrada cada compra se deberá tomar en cuenta que, si se encontró productos en mal estado, el responsable de manipulación deberá comunicar al administrativo con el fin de reportar al proveedor, esperando así el cambio del producto o la devolución del dinero.

2.6.5 Almacenamiento de productos.

Como se demostró en puntos anteriores, La Piazza si realiza un proceso de almacenamiento, pero este no está asegurando que los productos se mantengan en las condiciones apropiadas, en cuanto a calidad y a su temperatura de conservación.

Las frutas y verduras una vez cosechadas, estas continúan realizando sus procesos metabólicos vitales tales como la respiración y maduración, los cuales afectan en la estructura y los componentes internos de cada alimento, infiriendo en el sabor y la apariencia.

El etileno es la hormona natural producida por las frutas y verduras encargada del envejecimiento y putrefacción del producto, es por esto que (Barreiro & Sandobal, 2006) recomiendan que los alimentos tan pronto estos sean cosechados sean refrigerados con el fin de reducir el ritmo metabólico y alargar su vida útil.

Mantener bajas temperaturas al momento de almacenar los productos busca disminuir la velocidad de las reacciones químicas y biológicas tales como la respiración y producción de etileno, los cuales son los factores principales

deterioradores de la calidad. Claro está que cada producto tiene una temperatura adecuada el cual le permita asegurar su vida útil.

Los productos que se almacenan juntos deberán ser considerados que estos toleren la misma temperatura y que produzcan el mismo nivel de etileno, ya que existen productos los cuales su nivel de etileno es mayor a otros, tal es el caso del plátano el cual tiene una producción alta, almacenarlo junto a productos tales como la lechuga o zanahorias los cuales son sensibles al etileno podrían producir cambios en el color y textura de dichos productos.

Para los productos de origen animal tales como carnes, su proceso de descomposición empieza desde que el animal es sacrificado, una vez que el animal muere deja de producir los mecanismos de defensa que le mantienen al animal fresco, es ahí donde actúan las bacterias del aire, deteriorando así el insumo. Para evitar este proceso es importante almacenar estos alimentos mediante refrigeración, ya que esto genera que los microorganismos no se dupliquen de una manera acelerada y así el producto se mantenga en óptimas condiciones para el consumo.

El Art.91 de la resolución del ARCSA 067 dice que el almacenamiento de materia prima e insumos debe impedir que estos se deterioren o contaminen, reduciendo al mínimo su daño o alteración.

El Art 92 de la resolución del ARCSA dice que los recipientes o envases de la materia prima deben ser de materiales los cuales no desprendan sustancias que causen alteraciones en el producto contaminado.

El Art.184 del ARCSA literal c dice que para generar un almacenamiento correcto se debería seguir el principio PEPS (lo primero que entra es lo primero que sale) o PCPS (próximo a caducar primero en salir) dependiendo de la naturaleza de cada producto.

Con estos lineamientos y según las necesidades de La Piazza se seguirán los siguientes puntos dependiendo del tipo de alimento:

Frutas y verduras

Según lo mencionado en el punto anterior, para que los productos se conserven un tiempo prolongado, se deberá considerar la temperatura apropiada de almacenamiento que cada alimento posee. Otro factor importante a considerar será

la cantidad de etileno que estos produzcan con el fin de almacenar productos que toleren y produzcan la misma cantidad.

Existen productos climatéricos que son aquellos que continúan madurando aun cuando ya han sido cortados de su planta, estos productos según la lista de insumos de La Piazza son: mango y aguacate

Los productos no climatéricos son aquellos que al momento que son cosechados de su planta estos no siguen madurando, al contrario, empieza su proceso de deterioro. Estos son: naranja, limón, piña, fresa, pimiento, pepino, lechuga y tomate de árbol.

Para el caso de La Piazza Cadillac se tomarán los lineamientos propuestos por los autores Barreiro&Salgado y la *FAO* para generar grupos compatibles con el fin de aumentar la perecibilidad de los alimentos. En el anexo 6 se podrá visualizar la temperatura y cantidad de etileno que producen las frutas y verduras.

Todos los alimentos deberán ser colocados en recipientes con agujeros con el fin de permitir que el aire fluya de manera adecuada, a menos que se indique lo contrario.

Según los alimentos que el bar utiliza en sus recetas se establecerán los siguientes grupos de almacenamiento, la temperatura generada será la más óptima para una mayor duración:

Grupo A	
Temperatura: 0 a 2 °C	
Apio	Fresa
Perejil	
Mora	Lechuga

Tabla 9: Almacenamiento de productos Grupo A

Fuente: Autor

Estos insumos podrán ser almacenados bajo refrigeración con una temperatura de 0 a 2 °C aproximadamente, separando las frutas de las hortalizas con el fin de no transmitir los olores de cada uno de estos productos.

Grupo B	
Temperatura: 0 a 2 °C	
Ajo	Cebolla

Tabla 10: Almacenamiento de productos Grupo B

Fuente: Autor

La cebolla y ajo al ser sensibles a la humedad será recomendado colocarlos donde la luz de sol no ingrese, a una temperatura baja con el fin de que no se estropeen, una vez el ajo cortado será factible refrigerarlo en un envase sellado.

Grupo C	
Temperatura: 4.5 °C	
Naranja	Tomate de árbol

Tabla 11 Almacenamiento de productos Grupo C

Fuente: Autor

Según las especificaciones del tomate, este produce una gran cantidad de etileno y la naranja es sensible a esta hormona a pesar de que toleren la misma temperatura. Se deberá separar estos dos productos, pero deberán ser almacenamiento de 4.5 °C.

Grupo D	
Temperatura: 13 a 15 °C	
Mango	Tomate
Piña	
Limón	

Tabla 12: Almacenamiento de productos Grupo D

Fuente: Autor

En este grupo de almacenamiento los insumos toleran las mismas cantidades de etileno por lo cual no se verían afectados de estar en un mismo lugar, a una temperatura ambiente de 13 a 15 °C.

Grupo E	
Temperatura: 13 a 15 °C	
Pimiento	Pepino

Tabla 13: Almacenamiento de productos Grupo E

Fuente: Autor

Los pepinos y pimientos sufren daño por frío, no soportan temperaturas menores a 4 °C generando así cambios físicos e internos, la temperatura adecuada para estos alimentos ronda los 13 °C por lo cual la temperatura ambiente de la ciudad de Cuenca estaría dentro del rango, cumpliendo estas especificaciones los productos mantendrían su calidad adecuada.

Grupo F	
Temperatura: 13 a 15 °C	
Aguacate	Maracuyá
Papa	

Tabla 14: Almacenamiento de productos Grupo F

Fuente: Autor

La papa es un alimento que necesita mantenerse fuera del alcance de la luz del sol debido a que sufre daños por la humedad generada del clima, para que estos productos se mantengan a lo largo de las semanas se deberán guardar en bolsas de tela con algunos agujeros para permitir que el aire fluya.

El aguacate al ser un producto que tiene una alta producción de etileno al igual que el maracuyá, se podrán almacenar juntos mediante bandejas diferentes.

Alimentos de origen animal

Mediante el concepto de la conservación de los alimentos con el fin de mantener la inocuidad de estos, se espera prevenir la alteración del sabor y aspecto exterior de los productos mediante el almacenaje a bajas temperaturas.

Se utilizarán los lineamientos del *USDA* (Departamento de agricultura de los Estados Unidos), *FDA* (Administración de Alimentos y Medicamentos) el *FSIS* (Servicio de inocuidad e inspección de los alimentos) y *OMS* (Organización Mundial de la Salud) para crear la siguiente descripción de almacenaje:

Producto	Refrigerador (4 °C)	Congelador (-18 °C)
Jamón	3 a 5 días	No congelar
Salchicha Empaque abierto	3 a 5 días	1 a 2 meses
Salchicha Empaque sin abrir	2 semanas	1 a 2 meses
Tocino	7 días	1 mes
Salchicha pollo, cerdo o res	1 a 2 días	3 a 4 meses
Hamburguesas y otras carnes molidas	1 a 2 días	1 a 2 meses
Filete de res	3 a 5 días	6 a 12 meses
Chuletas	3 a 5 días	4 a 6 meses
Pollo o pavo entero	1 a 2 días	12 meses
Salame	3 a 5 días	1 a 2 meses
Huevos	3 a 5 semanas	No Congelar

Tabla 15: Almacenaje de Alimentos al frío

Fuente: (USDA & FDA, 2006)

”Para mantener la buena calidad cuando congele carnes y aves en su paquete original, envuélvalos con papel de aluminio o envoltura de plástico que están recomendados para uso en el congelador” (FSIS, 2006).

El envasado al vacío genera que los microorganismos aeróbicos sean reemplazados por anaeróbicos, los cuales tienen a un crecimiento más lento dando como resultado una menor contaminación del producto, este envasado se basa en retirar el aire del interior del envoltorio.

(FSIS, 2006) Dice que, los alimentos perecederos tales como las carnes deben ser envueltos herméticamente, debido a que estos alimentos producen jugos los cuales podrían contaminar a los alimentos que se encuentran almacenados en el mismo espacio.

Todos los empaques de los productos deberán ser rotulados con el nombre del producto y fecha de caducidad, con el objetivo de identificar la cantidad de stock que la empresa cuenta y seguir la metodología PEPS para evitar pérdidas por productos que han sobrepasado la fecha límite de consumo.

Licores y vinos

Los licores no son productos perecederos, por lo cual los puntos que se deberán considerar para su correcto almacenaje serán mínimos, pero mantendrán la calidad del producto por varios meses o años.

El almacenaje de las bebidas alcohólicas y vinos serán en sitios frescos y preservados de la luz del sol, la temperatura ambiente más apropiada oscila en los 12 y 15 °C conservando así el concentrado del alcohol. La presencia de la luz solar en las bebidas podría generar la pérdida de hasta un 40% de su alcohol en tan solo 15 días de exposición (Lagalla, 2018).

A pesar de ser productos de larga duración es recomendable seguir de igual forma la metodología PEPS con el fin consumir de igual forma los productos más cercados a la fecha de consumo.

Panes

“Este alimento, como otros productos perecederos, tiene una vida útil corta porque envejece y endurece durante un almacenamiento prolongado” (Chavarrías, 2018).

Los panes debido a la pérdida de humedad en las moléculas del almidón suelen endurecerse con rapidez, para evitar este proceso, se deberán seguir los siguientes lineamientos los cuales retrasar dicho proceso:

- El pan no se deberá guardar por ningún motivo en fundas de plástico debido a que esto genera la aparición de moho.
- Las bolsas de papel son óptimas para conservar la humedad del alimento permitiéndolo respirar y tener una mayor durabilidad.
- Se deberá almacenar el pan en bandejas cerradas en un ambiente seco, evitando el contacto directo del sol.

Capítulo III

3 Gestión de Abastecimiento

“La globalización exige a las empresas diseñar estrategias que le permitan afrontar los cambios del mercado, para poder competir. Los proveedores son parte fundamental de la cadena de abastecimiento, por lo que administrar las relaciones creará ventajas competitivas y el logro de los objetivos estratégicos para todos los participantes de la cadena” (Castro-castell, Yepes-Lugo, & Ojeda-Perez, 2016).

La gestión de proveedores es un proceso de suma importancia, dado que se debe reconocer que para garantizar la calidad del producto que se elabora, es necesario adquirir insumos de alta calidad, por ello es indispensable que el encargado del aprovisionamiento, cuente con herramientas que le permitan la toma de decisiones de una manera objetiva y eficiente al momento de seleccionar los proveedores para la empresa.

De igual manera, la gestión de proveedores trabaja de la mano con la previsión de la demanda, debido a que de esta manera se realizan pronósticos de ventas futuras, asegurándose de contar con la materia prima necesaria para la producción diaria, generando un ahorro en costos de almacenamiento y evitando así la putrefacción de alimentos perecibles o insumos los cuales no tienen mayor rotación.

3.1 Situación actual

La Piazza, al no contar con una previsión de demanda programada, está afrontando varios inconvenientes como el sobre inventario para días en el cual la demanda es relativamente baja, y por el contrario en los días los cuales existen una alta rotación de ventas, no existen suficientes productos, generando así que la producción se detenga por la falta de insumos.

“Un proveedor se trata de la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad” (Debitoor, 2018).

Otro de los principales problemas efectuados en la gestión de abastecimiento es la selección de proveedores, debido a que el bar ha desarrollado este proceso sin ninguna herramienta que le oriente, estos han sido elegidos según el criterio del Administrador mediante compras anteriores y comparando entre precio y calidad.

Según el relato del Chef, constantemente se realizan cambios tanto del proveedor de carnes como de embutidos, debido a que la perecibilidad de estos productos no cumple con el pactado según su registro sanitario, esto deteriora la calidad de los productos elaborados por La Piazza y como consecuencia la no conformidad de sus clientes.

En el caso de los proveedores de licores, se mantiene una relación estable debido a que estos se manejan mediante alianzas estratégicas, las cuales han logrado establecer el equilibrio entre proveedor-comprador cumpliendo así los requisitos de las dos partes interesadas.

Considerar el parámetro de oportunidad de aprovisionamiento es un punto clave dentro de la gestión de proveedores, debido a que es de suma importancia que el proveedor cumpla con su tiempo de entrega establecido para que no se interrumpa el proceso de elaboración de alimentos, debido a la falta de stock.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo actual de la gestión de los proveedores:

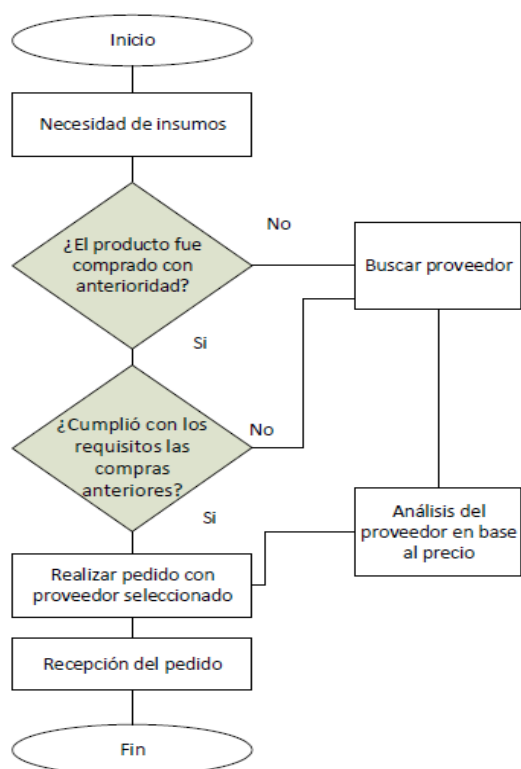


Ilustración 19: Diagrama de flujo del proceso actual de la gestión de proveedores

Fuente: Autor

3.2 Proveedores actuales

Estos son los proveedores que hasta la actualidad han cumplido con los requerimientos que La Piazza Cadillac ha dispuesto junto a sus socios para realizar la gestión de compras.

Italdeli:

Empresa fundada en Cuenca hace 26 años, se dedica a la venta y comercialización de embuditos y carnes bajo su propia marca. Una manera de garantizar a sus consumidores sus productos es eligiendo de la manera más exhaustiva a sus proveedores de materia prima.

Europea:

Presentes en la industria productora desde el año de 1941, en la actualidad se dedican a la producción y comercialización de embutidos, cárnicos, enlatados, salsas y lácteos. Han innovado sus procesos mediante su ideología de alta calidad. Controlan todos los eslabones de la cadena de suministro, producen su propia materia prima dentro de sus granjas porcinas.

Supermaxi:

Cadena de supermercados con 55 años de experiencia, distribuyen más de 1600 artículos entre alimentos, artículos de higiene, decoración para el hogar y farmacia. Han innovado gracias a la demanda de sus clientes. Hasta la actualidad tienen más de 100 productos de marca propia.

My pan

Panadería artesana, dedicada a la producción de panes personalizados en base a los requerimientos de cada cliente.

Almacenes Juan Eljuri

Distribuidora oficial de prestigiosas marcas de bebidas Premium tales como:

- Ron 100 fuegos
- Ron Bacardi

- Crema de Whisky Baileys
- Vodka Belvedere
- Tequila Patrón
- Whisky Jonnie Walker
- Hypnotic
- Sky
- Finlandia

Cuenca Licor

Distribuidora cuencana de bebidas alcohólicas, reconocida por brindar a sus clientes atención personalizada, licores de excelente calidad y con garantía. Son representantes de las marcas tales como:

- Vodka Ruskaya
- Ron Cartavio
- Gin Antagonic
- Whisky Old times
- Whisky Chivas

Licosur

Distribuidor autorizado de vinos y licores, aclamados por la sociedad cuencana debido a la calidad y variedad de sus productos.

- Wishky Ballantines
- Wishky Something Special
- Tequila Charro
- Vino del Carmen

- Cremas cocteleras

Cervecería Nacional

Inició sus servicios en 1887 como una importante empresa de bebidas del Ecuador. En 1913 realizó el histórico lanzamiento de su marca Pilsener, la cual es la cerveza de mayor venta en Ecuador.

Produce y comercializa las siguientes líneas de productos:

- Pilsener
- Pilsener Light
- Pilsener Cero
- Club Premium
- Club Premium Roja
- Club Premium Negra
- Corona
- Stela
- Budweiser

Natos

Productores de cerveza artesanal ubicados en la provincia del Oro, cuentan con 5 líneas de cerveza distribuidas de la siguiente manera:

- MineroPORTER
- FerrolPA
- Golden CITY
- BELGIAN Banano
- TANQUEROJO

Nachos Squiz

Proveedor dentro de la provincia del Azuay, se dedican a la elaboración de nachos de maíz y queso líquido, uno de sus principales características es que sus procesos son artesanales por lo cual su sabor natural predomina.

3.3 Tiempo de entrega de los proveedores actuales

Dentro de los requisitos primordiales para establecer una estrecha relación con los proveedores, es el tiempo de respuesta en el cual los distribuidores son capaces de realizar la entrega de la orden generada, este tiempo es considerado desde que la orden de compra es emitida por parte del cliente hasta la entrega de los productos.

Estos tiempos de entrega conocidos en inglés como *Lead time* son totalmente variantes entre una empresa y otra, claro está que estas se manejan mediante diferentes parámetros según sus requerimientos, entre estos: cartera de productos y diferentes tipos de estrategias de producción, las cuales serán reflejadas en el tiempo de entrega hacia el cliente, satisfaciendo así las necesidades dentro de un periodo determinado.

Por esta razón, es de suma importancia la coordinación interna por parte de cada empresa con el fin de reaccionar lo más rápido posible ante los frecuentes cambios de la demanda.

Para el bar contar con esta información es totalmente relevante, debido a que, de esta manera, se planifica las órdenes de compra con cada proveedor, con el fin de que los productos lleguen dentro de la fecha pactada sin detener el proceso de producción.

En la siguiente tabla se especificará el *lead time* de cada proveedor:

Lead time materia prima		
Proveedor	Tipo de producto	Tiempo de entrega
Italdeli	Cárnicos	24 horas
Europea	Embutidos	24 horas
Supermaxi	Verduras y frutas	24 horas
Almacenes Juan Eljuri	Licores	24 horas
Cuenca Licor	Licores	24 horas
Licosur	Licores	24 horas
Cervecería Nacional	Cervezas	24 horas
My pan	Pan	36 horas
Natos	Cerveza Artesanal	36 horas
Nachos Squiz	Nachos y salsa de queso	72 horas

Tabla 16: Lead Time de los proveedores actuales de La Piazza Cadillac

Fuente: Autor

3.4 Propuesta de mejora para el análisis de los proveedores

Mediante esta propuesta se espera generar una herramienta de identificación, selección y análisis de proveedores de acuerdo a las necesidades del bar, con el fin de verificar si cumplen con los estándares de calidad establecidos por La Piazza tales como oportunidad de entrega, calidad del producto etc.

Esta propuesta generará mayor estabilidad dentro de la cadena de suministro para la empresa debido a que se creará un sistema de *backups* de proveedores para su proceso de producción, disminuyendo así el riesgo de rotura de stock y asegurando que los distintos proveedores cumplan con los requerimientos del bar.

Este proceso se establecerá mediante 4 pasos:

1. Identificación de nuevos proveedores y formato de evaluación
2. Parámetros de evaluación
3. Evaluación de proveedores

4. Análisis y resultados de proveedores

3.4.1 Identificación de nuevos proveedores y formato de evaluación

La identificación de nuevos proveedores consiste en establecer una lista de diferentes empresas que fabrican los diferentes productos que el bar requiere. Para esta primera elección se considerarán dos criterios como primer filtro: precio y confiabilidad de la empresa con el fin de no exceder la lista de selección de proveedores que no cumplen con los requisitos de La Piazza.

Se podrá realizar dos veces al año la identificación de proveedores, dependiendo de las necesidades de la empresa.

Esta primera selección se realizará mediante una matriz de ponderaciones identificando 3 opciones de proveedores de cada línea de producto. Se calificará mediante 2 parámetros:

1. Precio: se analizará el precio de los proveedores según el tipo de producto, los pesos se distribuirán según la comparación, es decir en un rango de 1 a 3, siendo 1 el peso para el proveedor con un precio de venta más elevado y 3 para el proveedor más económico. En el caso de que el precio de comparación sea igual en dos proveedores se colocará el mismo número designado.
2. Confiabilidad: Se colocará 0 si el proveedor es inestable en la producción de sus insumos y no pueda cumplir de forma continua con los requerimientos del bar y 1 en el caso contrario, es decir que su negocio sea estable.

Para obtener el valor total de la ponderación de cada proveedor por línea se aplicará la siguiente la fórmula = Precio*Confiabilidad.

A continuación, se muestra la aplicación de la fórmula en la siguiente tabla:

Matriz de selección de proveedores			
Tipo de producto	Precio	Confiabilidad	Total ponderación
Cárnicos			
Europea	3	1	3
Bocatti	2	1	2
Comisariato Popular	1	1	1
Embutidos			
Italdeli	3	1	3
Supermaxi	2	1	2
Bocatti	1	1	1
Verduras y frutas			
Comisariato Popular	1	1	1
Feria Libre	3	1	3
Frutas y verduras lojanitos	2	0	0
Licores			
La taberna	3	1	3
Taxi	2	1	2
Coral centro	1	1	1
Cervezas			
La madrina	3	1	3
Coral centro	1	1	1
Feria libre	2	0	0
Pan			
Mi panadería	3	1	3
Lozas	2	1	2
Pan Oro Verde	1	1	1
Cerveza Artesanal			
Camino del sol	2	1	2
Golden Prague	1	1	1
Brewpub	3	0	0
Nachos y salsa de queso			
Nacho Cheese	3	1	3
Gordo Nacho	2	1	2
Cumanda	3	0	0

Tabla 17: Matriz de selección de proveedores

Fuente: Autor

Se seleccionarán los proveedores con mayor puntaje y serán colocados en la siguiente matriz, teniendo así el primer filtro ejecutado de los posibles proveedores alteros del bar.

Matriz de proveedores alternos		
Tipo de producto	Proveedor 1	Proveedor 2
Cárnicos	Europea	Bocatti
Embutidos	Italdeli	Supermaxi
Verduras y frutas	Comisariato popular	Feria libre
Licores	La Taberna	Taxi
Cervezas	La Madrina	Coral Centro
Pan	Mi panadería	Lozas
Cerveza artesanal	Camino del sol	Golden Prage
Nachos y salsa de queso	Nacho Cheese	Gordo Nacho

Tabla 18: Proveedores alternos

Fuente: Autor

Obteniendo ya el resultado de los proveedores alternos, se establecerá la siguiente matriz (ver tabla 19) en la cual se deberá evaluar a los proveedores alternos y proveedores actuales de La Piazza por cada tipo de producto.

La relación actual establecida con cada proveedor se basa únicamente en la experiencia de órdenes pasadas y el boca a boca de diferentes personas, esta nueva metodología de selección plantea una investigación previa que se tendrá con cada proveedor mediante la tabulación de los datos generados en la tabla 8: "Formato de

registro de conformidad de alimentos”, donde se generaran indicadores que faciliten el llenado de esta matriz.

Se deberá generar un histórico mínimo de 6 meses para realizar la evaluación de los suministradores de La Piazza, de esta manera se podrá tener datos reales del desenvolvimiento de cada proveedor en un periodo de tiempo considerable.

Para esta evaluación se dividirán en 4 parámetros, los cuales serán: calidad del producto, precio y crédito, calidad del proveedor y plazo de entrega con una sumatoria total de 100 puntos.

En la matriz está asignada por cada parámetro, el puntaje correspondiente en el caso que cumplan los requisitos que se establecerán en la siguiente tabla.

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac		
Nombre o razón social del proveedor:		Fecha:
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.		
Parámetro:	Calidad del producto	
Puntaje	Criterio	Calificación
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	
0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$		
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	
0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$		
Parámetro:	Precio y crédito	
Puntaje	Criterio	Calificación
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	
Parámetro:	Calidad del proveedor	
Puntaje	Criterio	Calificación
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	
Parámetro:	Plazo de entrega	
Puntaje	Criterio	Calificación
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	
Puntaje total del proveedor		
Interpretación		
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores		

Tabla 19: Formato de evaluación de proveedores

Fuente: Autor

3.4.2 Parámetros de evaluación

Los proveedores dentro de la cadena de abastecimiento, juegan un papel fundamental, ya que con ellos se inician las operaciones en la adquisición de insumos los cuales posteriormente acabaran en los productos que se oferten a los clientes.

Los siguientes parámetros serán los cuales permitan que el bar seleccione a sus proveedores óptimos mediante su desenvolvimiento en un periodo de tiempo, tratando así de mejorar la calidad del producto final que oferta La Piazza Cadillac.

La información correspondiente para cada parámetro será obtenida de la tabla 8 expuesta en el capítulo dos.

Calidad del producto:

Para este parámetro se comprobará que los proveedores ofrezcan productos de calidad acorde al precio de venta, cumpliendo así la durabilidad del producto según su registro marcado. En este punto se generarán dos indicadores por cada proveedor y tipo de producto, los cuales permiten identificar la información de conformidades de unidades y conformidad de calidad mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{Conformidad de unidades} = \frac{\text{Número de órdenes completas}}{\text{Número de órdenes generadas}} \times 100$$

Si este es igual o mayor a 90% se obtendrá 10 puntos.

$$\text{Conformidad de Calidad} = \frac{\text{Número de órdenes en buen estado}}{\text{Número de órdenes generadas}} \times 100$$

Si este es igual o mayor a 90% se obtendrá 20 puntos.

En el caso de que estos indicadores no cumplan con los valores propuestos, estos serán considerándolas con un puntaje de 0.

Parámetro:	Calidad del producto	
Puntaje	Criterio	Calificación
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	

Tabla 20: Calidad del producto parámetro de evaluación

Fuente: Autor

Precio y crédito:

La Piazza al tener un presupuesto definido para cada insumo, fue necesario considerar este criterio como punto principal, claro está que a mayor precio mayor calidad, pero se buscará precios razonables en comparación al mercado promedio.

Dentro de este parámetro se considera también el crédito que ofrecen los proveedores, se buscará siempre proveedores que otorguen las mejores condiciones de pago, mientras mayor plazo de financiamiento mayor facilidad de pago por parte de la empresa.

Al momento de llenar los campos en la evaluación, obtendrá 15 puntos únicamente el proveedor que menor precio ofrece dentro del mismo tipo de producto, para el resto de proveedores el puntaje será de 0.

La celda del tipo de pago será seleccionada según la especificación del proveedor, es decir 10 puntos si el suministrador otorga pagos a crédito y 0 puntos si el pago es al contado.

Parámetro:	Precio y crédito	
Puntaje	Criterio	Calificación
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	

Tabla 21: Precio parámetro de evaluación

Fuente: Autor

Calidad del proveedor:

La estabilidad del proveedor será considerada como la solidez que tiene este como empresa, en el caso de que sea una empresa que mantiene su producción continua y que es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, se otorgara 10 puntos, caso contrario 0.

El servicio al cliente que ofrezca el proveedor también es un ítem relevante en esta evaluación, debido a que al ser La Piazza cliente frecuente es necesario que sus proveedores cumplan con servicio post venta, oferta de productos y comunicación continua para fortalecer lazos de proveedor-cliente en el largo plazo. Esta información deberá evaluar el Administrador.

Parámetro:	Calidad del proveedor	
Puntaje	Criterio	Calificación
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	

Tabla 22: Calidad del proveedor, parámetro de evaluación

Fuente: Autor

Los parámetros pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades de la empresa mediante oportunidades de mejora.

Plazo de entrega:

El cumplimiento de la entrega de insumos del proveedor dentro de su tiempo pactado es crucial para asegurar un flujo continuo dentro de la cadena de suministro. Con esta información la empresa podrá prever su stock sabiendo el *lead time* de cada proveedor.

Mediante los datos registrados en la Tabla 8, para esta selección se generará el indicador de cumplimiento de órdenes, por cada proveedor y su tipo de producto mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Cumplimiento de órdenes} = \frac{\text{Total de órdenes de compra recibidos en la fecha pactada}}{\text{Total de órdenes recibidas}} \times 100$$

Dependiendo del resultado del indicador de Cumplimiento de órdenes, se otorgará los siguientes puntajes expuestos en la tabla 23.

Parámetro:	Plazo de entrega	
Puntaje	Criterio	Calificación
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es > 85%	Entrega de ordenes en la fecha pactada	
15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$		
0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es < 50%		

Tabla 23: Plazo de entrega parámetro de evaluación

Fuente: Autor

3.4.3 Evaluación de proveedores

El enfoque principal de esta evaluación es determinar el nivel de efectividad en cual se encuentran todos sus proveedores, tanto antiguos como nuevos.

El responsable de esta valoración será el Administrador ya que es el quien está encargado de realizar las órdenes de insumos y tiene conocimiento del desenvolvimiento de cada proveedor.

Para esta primera evaluación al no tener registros generados de los parámetros de cada proveedor, se realizará en base únicamente al criterio del Administrador según las experiencias con los diferentes proveedores.

Para la segunda evaluación se tomarán ya los datos registrados en la tabla 8, mediante el uso de los indicadores demostrados en el punto anterior, generando así una evaluación totalmente certera.

La evaluación del proveedor La Europea estará demostrada en la tabla 24 siguiente.

Desde el anexo 7 se adjuntarán las evaluaciones de todos los proveedores de la Piazza correspondientes al proceso de producción de comida rápida y bebidas alcohólicas.

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	La Europea / Cárnicos	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
75/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de Compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Tabla 24: Matriz de evaluación La Europea

Fuente: Autor

3.4.4 Análisis y resultados de proveedores

Una vez cumplida la evaluación y según los puntajes obtenidos por cada uno de ellos, el personal del bar podrá generar una retroalimentación del desenvolvimiento que tiene cada proveedor según la línea de producto que oferte.

Los proveedores seleccionados en la siguiente matriz son quienes obtuvieron el mayor puntaje dentro de su misma línea.

Matriz de resultados de proveedores			
Cámicos	Europea	Bocatti	Italdeli
	75	65	90
Embutidos	Supermaxi	Italdeli	Europea
	75	90	75
Verduras y Frutas	Comisariato Popular	Feria Libre	Supermaxi
	65	70	75
Licores		Taxi	Cuenca Licor
	La Taberna	75	100
	75	Juan Eljuri	Licosur
		100	100
Cervezas	La madrina	Coral Rio	Cervecería Nacional
	85	75	100
Pan	Mi panadería	Lozas	My pan
	90	85	85
Cerveza artesanal	Camino del sol	Golden Prague	Natos
	75	75	100
Nachos y salsa de queso	Nacho Cheese	Gordo Nacho	Nachos Squiz
	75	65	90

Tabla 25: Matriz de resultados de proveedores

Fuente: Autor

Según lo establecido con La Piazza Cadillac esta será la interpretación que se dará con la calificación obtenida de cada proveedor.

Interpretación
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas
≥ 50 ≤ 79 Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup)
< 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores

Tabla 26: Criterio de Interpretación

Fuente: Autor

Mediante esta evaluación se pudo obtener el resultado de los proveedores más óptimos para el bar quienes cumplen con los estándares de calidad requeridos por la empresa, esta matriz facilitará al Administrador en las próximas órdenes de compra, ya que se tendrá un criterio definido de que proveedor cumple en mayor puntaje con sus requerimientos para cada línea de producto.

Tipo	Proveedores	Calificación	Interpretación
Cámicos	Bocatti	65	Proveedor de compras recurrentes
	Europea	75	Proveedor de compras recurrentes
	Italdeli	90	Proveedor de compras inmediatas
Embutidos	Supermaxi	75	Proveedor de compras recurrentes
	Europea	75	Proveedor de compras recurrentes
	Italdeli	90	Proveedor de compras inmediatas
Verduras y Frutas	Comisariato Popular	65	Proveedor de compras recurrentes
	Feria Libre	70	Proveedor de compras recurrentes
	Supermaxi	75	Proveedor de compras recurrentes
Licores	La Taberna	75	Proveedor de compras recurrentes
	Taxi	75	Proveedor de compras recurrentes
	Juan Eljuri	100	Proveedor de compras inmediatas
	Cuenca Licor	100	Proveedor de compras inmediatas
	Licosur	100	Proveedor de compras inmediatas
Cervezas	Coral Rio	75	Proveedor de compras recurrentes
	La madrina	85	Proveedor de compras inmediatas
	Cervecería Nacional	100	Proveedor de compras inmediatas
Pan	Lozas	85	Proveedor de compras inmediatas
	My pan	85	Proveedor de compras inmediatas
	Mi panadería	90	Proveedor de compras inmediatas
Cerveza artesanal	Camino del sol	75	Proveedor de compras recurrentes
	Golden Prague	75	Proveedor de compras recurrentes
	Natos	100	Proveedor de compras inmediatas
Nachos y salsa de queso	Gordo Nacho	65	Proveedor de compras recurrentes
	Nacho Cheese	75	Proveedor de compras recurrentes
	Nachos Squiz	90	Proveedor de compras inmediatas

Tabla 27: Resultado de la interpretación de los proveedores

Fuente: Autor

3.5 Clasificación de los productos ABC y volumen de ventas

La Piazza ha determinado 3 líneas de productos denominadas: Cocteles, Licores y Snacks, estos han sido clasificados mediante el método ABC que Vilfredo Pareto

comenta que el 20% de las personas controlan el 80% de la riqueza, en el cual se dice que unas cuantas piezas representa la mayor parte de la inversión.

El método ABC consiste en la revisión del inventario total clasificándole de la siguiente manera:

Tipo A: son los que simbolizan el 80% del valor del consumo anual, tomando en cuenta que representa el mayor porcentaje de volumen de ventas, generando el mayor impacto en el negocio.

Tipo B: se los considera con una importancia moderada ya que representan el 15% del valor total de consumo anual.

Tipo C: son los artículos con el menor consumo, representado solo 5% del volumen de ventas anual.

La clasificación de los productos de La Piazza según este lineamiento se desarrolló de la siguiente manera, bajo la recopilación de un histórico de 9 meses:

Distribución y volumen de ventas de snacks					
Nombre	Tipo ABC	Cantidad	Precio Unitario	Total	% Total de venta
FRENCH FRIES CADILLAC	A	719	\$5.50	\$3,954.50	12.24%
BACON CHESSE BURGER		657	\$7.25	\$4,763.25	14.75%
FRENCH FRIES BACON		514	\$5.50	\$2,827.00	8.75%
NACHOS MOLE		411	\$6.50	\$2,671.50	8.27%
LASAÑA		410	\$5.99	\$2,455.90	7.60%
CHORIPAPAS		404	\$5.50	\$2,222.00	6.88%
CHICKEN STEAK		384	\$7.50	\$2,880.00	8.92%
CADILLAC STEAK	B	331	\$7.00	\$2,317.00	7.17%
NACHOS CADILLAC		307	\$7.00	\$2,149.00	6.65%
TEXAS CADILLAC		235	\$8.50	\$1,997.50	6.18%
PIÑA TERIYAKI	C	186	\$8.50	\$1,581.00	4.89%
CHORIPAN		153	\$5.50	\$841.50	2.61%
DOUBLE BACON BURGER		91	\$10.99	\$1,000.09	3.10%
PORCION DE PAPAS		53	\$4.50	\$238.50	0.74%
NACHOS QUESO		32	\$6.50	\$208.00	0.64%
MEXICAN BURGER		23	\$8.50	\$195.50	0.61%

Tabla 28: Distribución ABC y volumen de ventas de snacks

Fuente: Autor

Como se observa en la tabla 28: Distribución ABC y volumen de ventas de snacks, en un periodo de 9 meses del año 2018, se puede concluir que el producto con mayor

venta generada fue la Bacon Chesse Burger, representado un 14.75% de las ventas totales dentro de la misma línea.

Los productos de tipo C son los que menor rotación tienen, al ser productos con ingredientes los cuales se utilizan para los productos de tipo A y tipo B no están generando pérdida por la adquisición de estos materiales, pero al estar dentro de la carta se propone generar promociones semanales en los días martes, miércoles y jueves ya que son días de baja afluencia de clientes.

La Piazza genera promociones constantes en sus productos, pero estos no son mediante un estudio de rotación de inventarios sino de forma empírica para el Administrador.

Mediante la tabla 28 se podrán generar las promociones de los productos de tipo C, buscando generar una mayor rotación y afluencia de comensales en los días más bajos para el bar.

Distribución y volumen de ventas de cocteles					
Nombre	Tipo ABC	Cantidad	Precio Unitario	Total	% Total de venta
MOJITOS	A	3576	\$5.50	\$19,668.00	58.59%
CUBA LIBRE		435	\$5.00	\$2,175.00	6.48%
MARGARITA		273	\$6.60	\$1,801.80	5.37%
PIÑA COLADA		244	\$7.50	\$1,830.00	5.45%
CLASICOS 2	B	160	\$8.00	\$1,280.00	3.81%
CHELADAS		151	\$5.00	\$755.00	2.25%
PADRINO		139	\$6.00	\$834.00	2.48%
SALTAMONTES		131	\$7.50	\$982.50	2.93%
CLASICOS 1	C	103	\$5.00	\$515.00	1.53%
JAGER BOMB		96	\$10.00	\$960.00	2.86%
CAIPIRIÑA		69	\$5.00	\$345.00	1.03%
ORGASMO		53	\$8.00	\$424.00	1.26%
APPLE MARTINI		45	\$6.50	\$292.50	0.87%
DESTORNILLADOR		43	\$8.00	\$344.00	1.02%
LONG ISLAND		42	\$8.00	\$336.00	1.00%
DAIQUIRI		28	\$8.00	\$224.00	0.67%
FERRARI		23	\$8.00	\$184.00	0.55%
PISCO SOUR		21	\$7.00	\$147.00	0.44%
COSMOPOLITA		21	\$6.50	\$136.50	0.41%
FLAMEADO		17	\$5.00	\$85.00	0.25%
RONALDO		9	\$3.00	\$27.00	0.08%
MARGARITA PASIÓN		8	\$6.60	\$52.80	0.16%
PATRON BOMB		7	\$15.00	\$105.00	0.31%
PECERA GYM		3	\$20.00	\$60.00	0.18%
CARAJILLO		1	\$3.50	\$3.50	0.01%

Tabla 29: Distribución ABC y volumen de ventas de cocteles

Fuente: Autor

En el caso de los cocteles, el producto con el mayor volumen de ventas fue el mojito, representando el 58.59% de las ventas dentro de esta línea en un periodo de 9 meses.

De igual manera se puede generar promociones para los productos de tipo C con el fin de generar mayor rotación, se puede aprovechar las promociones de los snacks para incluir a los cocteles, generando así un combo más atractivo para los clientes y rentable para el bar.

El producto Carajillo al ser a base de café y no tener aceptación por el giro de negocio por los clientes, se sugiere que sea retirado de la carta. De la misma manera la Pecera Gym al usar ingredientes totalmente diferentes a los de uso común para la elaboración de los diferentes cocteles, se sugiere que sea eliminado de la carta.

Distribución y volumen de ventas de licores						
Nombre	Tipo ABC	Cantidad	Precio Unitario	Total	% Total de venta	
CLUB VERDE	A	3674	\$3.00	\$11,022.00	12.70%	
TEQUILA CHARRO		1524	\$5.00	\$7,620.00	8.78%	
CORONA		1347	\$3.75	\$5,051.25	5.82%	
OLD TIMES RED		893	\$4.00	\$3,572.00	4.12%	
JHONY ROJO		889	\$6.00	\$5,334.00	6.15%	
MICHELADAS		723	\$5.00	\$3,615.00	4.17%	
1 LITRO CERVEZA		559	\$10.00	\$5,590.00	6.44%	
STELLA ARTOIS		509	\$3.50	\$1,781.50	2.05%	
UNDER		497	\$5.00	\$2,485.00	2.86%	
CERVEZA ARTEZANAL 450		475	\$5.00	\$2,375.00	2.74%	
ABUELO AÑEJO		455	\$7.00	\$3,185.00	3.67%	
2300		438	\$4.00	\$1,752.00	2.02%	
RON ESTELAR		398	\$4.00	\$1,592.00	1.83%	
W		395	\$5.00	\$1,975.00	2.28%	
OLD TIMES BLAK		363	\$5.00	\$1,815.00	2.09%	
AGUA		358	\$1.00	\$358.00	0.41%	
CLUB NEGRA		345	\$3.50	\$1,207.50	1.39%	
CARTAVIO BLACK		318	\$4.00	\$1,272.00	1.47%	
RON APPLETON		302	\$5.00	\$1,510.00	1.74%	
CERVEZA ARTESAN 750		277	\$7.00	\$1,939.00	2.23%	
SOMETHING SPECIAL		275	\$6.00	\$1,650.00	1.90%	
BLACK CASTLE		B	239	\$5.00	\$1,195.00	1.38%
GIN TONIC			226	\$5.00	\$1,130.00	1.30%
BOMBAY			219	\$7.00	\$1,533.00	1.77%
SMIRNOFF	218		\$5.00	\$1,090.00	1.26%	
RUSSKAYA	212		\$4.00	\$848.00	0.98%	
CARTAVIO SELC. 5	178		\$4.00	\$712.00	0.82%	
HABANA RESERVA	165		\$6.00	\$990.00	1.14%	
COPA DE VINO	147		\$8.00	\$1,176.00	1.36%	
CULT/REB BULL	128		\$3.50	\$448.00	0.52%	
BLACK OWL	125		\$5.00	\$625.00	0.72%	
AGUA GAS	119		\$1.50	\$178.50	0.21%	
JHONY NEGRO	116		\$9.00	\$1,044.00	1.20%	
JAGUER	115		\$8.00	\$920.00	1.06%	
PILSENER LIGHT	115		\$2.50	\$287.50	0.33%	

Tabla 30: Distribución ABC y volumen de licores tipo A y B

Fuente: Autor

Siguiendo el mismo análisis antes mencionado, la cerveza club verde generó el mayor volumen de ventas, siendo este el 12.70% del total de las ventas para los licores.

Distribución y volumen de ventas de licores					
Nombre	Tipo ABC	Cantidad	Precio Unitario	Total	% Total de venta
KARNAL SILVER	C	73	\$5.00	\$365.00	0.42%
TEQUILA SUNRISE		72	\$6.00	\$432.00	0.50%
JARRA DE VINO HERVIDO		63	\$20.00	\$1,260.00	1.45%
KARNAL ORO		61	\$5.00	\$305.00	0.35%
OLD PARR 12		59	\$9.00	\$531.00	0.61%
BEEFEARTER		58	\$8.00	\$464.00	0.53%
BUCHANANS 12		56	\$11.00	\$616.00	0.71%
BALLANTINES		51	\$6.00	\$306.00	0.35%
JACK DANIELS		47	\$10.00	\$470.00	0.54%
JOSE CUERVO ORO		43	\$10.00	\$430.00	0.50%
PISCO		36	\$5.00	\$180.00	0.21%
CANELAZO		31	\$20.00	\$620.00	0.71%
CARTAVIO SILVER		30	\$5.00	\$150.00	0.17%
GIN BOMBAY		25	\$7.00	\$175.00	0.20%
SKYY		24	\$5.00	\$120.00	0.14%
MIX TEQUILA		20	\$7.00	\$140.00	0.16%
AMARETTO		17	\$5.00	\$85.00	0.10%
JOSE CUERVO SILVER		15	\$10.00	\$150.00	0.17%
CHIVAS 12		15	\$9.00	\$135.00	0.16%
HABANA CLUB 7 AÑOS		14	\$8.00	\$112.00	0.13%
1 LITRO 2 CORONAS		11	\$30.00	\$330.00	0.38%
HPNOTIQ		10	\$10.00	\$100.00	0.12%
CRAUTER		10	\$5.00	\$50.00	0.06%
SANGRIA		9	\$20.00	\$180.00	0.21%
GREYGOOSE		8	\$10.00	\$80.00	0.09%
PATRON XO		4	\$10.00	\$40.00	0.05%
ABSOLUT		4	\$6.00	\$24.00	0.03%
ABUELO 7 AÑOS		3	\$9.00	\$27.00	0.03%
PATRON SILVER		1	\$10.00	\$10.00	0.01%

Tabla 31: Distribución ABC y volumen de ventas de licores tipo C

Fuente: Autor

La Piazza al funcionar también como licorería, es necesario que disponga una gran variedad de licores en su stock, claro está que estos no pueden ser en cantidades grandes ya que existen productos con un volumen de ventas bajo como son los de tipo C. Estos pueden ser promocionados en los días viernes y sábado donde los clientes ingieren una mayor cantidad de botellas de alcohol como se muestra en la siguiente ilustración con el historio de datos de 9 meses:



Ilustración 20: Tendencia de ventas de licores

Fuente: Autor

3.6 Previsión de la demanda

Los beneficios que trae una buena planeación incluyen no solo una respuesta rápida al cliente, sino que recorta la inversión necesaria en inventario, reduce los costos en los que incurre producción y también mejora la exactitud de los pronósticos; lo cual conlleva a no solo una mejora en el nivel de servicios sino en los aspectos financieros. (Ballau R. H., 2004)

Hoy en día, es de suma importancia contar con un histórico de ventas con el fin de buscar un método que permita pronosticar ventas futuras. Generar un método de previsión ayudará directamente a la gestión de inventarios, logrando tener el abastecimiento adecuado de estos, a más de que se lograría una producción sin interrupciones por falta de stock, mejorando así la satisfacción total para los comensales.

Para desarrollar un método de pronóstico acorde al comportamiento de la demanda, se analizarán los siguientes modelos:

- Promedio simple

Cuando la demanda de un producto no crece ni baja con rapidez, y si no tiene características estacionales, un promedio móvil puede ser útil para eliminar las fluctuaciones aleatorias del pronóstico. Aunque los promedios de movimientos casi

siempre son centrados, es más conveniente utilizar datos anteriores para predecir el periodo siguiente de manera directa. (Chase & Jacobs, 2011)

El método únicamente se realiza mediante la siguiente fórmula.

$$\text{Promedio simple} = \frac{\sum(\text{demanda en los } n \text{ periodos previos})}{n}$$

Donde n es el número de periodos

- Suavizado exponencial sin ajuste de tendencia

En el método de suavización exponencial solo se necesitan tres piezas de datos para pronosticar el futuro: el pronóstico más reciente, la demanda real que ocurrió durante el periodo de pronóstico y una constante de suavización alfa (α). En muchas aplicaciones, los hechos más recientes son más indicativos del futuro que los del pasado más distante, es por esto que el método de suavizado es más preciso. (Chase & Jacobs, 2011)

$$Y_{t+1} = \alpha * X_t + (1 - \alpha) * Y_t$$

Donde:

Y_{t+1} = Pronóstico para el periodo futuro.

α = Constante de suavización, entre 0 y 1.

X_t = Demanda real para el periodo de tiempo.

Y_t = Pronóstico realizado previamente para el periodo de tiempo.

- Mínimos cuadrados con factores estacionales

“El método de mínimos cuadrados trata de ajustar una recta a los datos que reducen al mínimo la suma de los cuadrados de la distancia vertical entre cada punto de datos y el punto correspondiente en la recta” (Chase & Jacobs, 2011).

Línea de tendencia:

$$Y = a + bx$$

Donde:

Y = demanda calculada.

$$a = \text{secante } Y = \bar{y} - b(\bar{x})$$

$$b = \text{pendiente de la recta} = \frac{\sum xy - n(\bar{x})(\bar{y})}{\sum x^2 - n(\bar{x})^2}$$

\bar{y} = Promedio de todas las y

\bar{x} = Promedio de todas las x

x = Valor x de cada punto de datos

y = Valor y de cada punto de datos

n = Número de punto de datos

Y = Valor de la variable dependiente calculada con la ecuación de regresión

Una vez obtenida la ecuación de la tendencia, se remplazará en "x" el periodo de cada semana o día de los cuales de donde se sacaron los datos, generando así la ecuación para cada periodo, posterior se buscará el factor estacional mediante la siguiente formula:

$$\text{Factor estacional: } \frac{\text{Cantidad real}}{\text{Ecuacion de la tendencia}}$$

Este método busca mayor exactitud al usar históricos del mismo periodo por lo cual el factor estacional final será el promedio de los factores estacionales. Para obtener la previsión del próximo periodo se usará la siguiente fórmula:

$$\text{Pronóstico} = \text{Tendencia} \times \text{Factor estacional}$$

Para determinar el pronóstico que más se ajuste a la realidad, estos serán evaluados en base al error del mismo, buscando el modelo que arroje el mínimo error, ya que, por medio de este, indicará que tan bueno es el desempeño de dicho modelo. La medida para determinar el error es denominada EPAM (Error porcentual absoluto medio) cuya fórmula es representada de la siguiente forma:

$$EPAM = \frac{\sum \frac{\text{Demanda real} - \text{previsión}}{\text{demanda real}}}{n} * 100$$

Donde n es el número de periodos pronosticados.

3.7 Análisis de estacionalidad

Con el fin de ajustar un método de previsión de la demanda acorde a las necesidades de la empresa, se realizó como primer paso el análisis del comportamiento de los

datos de las 3 últimas semanas del mes de septiembre del 2018, al ser un bar con una gran cantidad de productos perecibles se decidió hacer un análisis por días de semana para identificar la estacionalidad de estos.

A continuación, se presentan 1 producto tipo A de cada línea de insumos.

Cocteles



Ilustración 21: Estacionalidad mojito 2 semana de sep.

Fuente: Autor

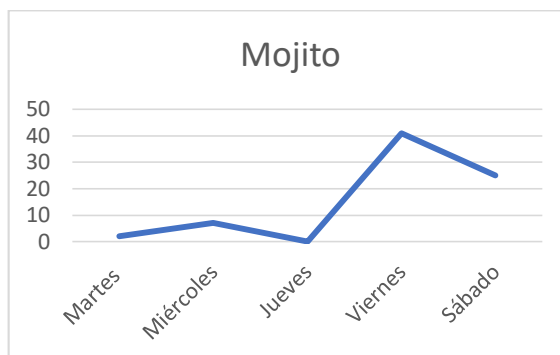


Ilustración 22: Estacionalidad mojito 3 semana de sep.

Fuente: Autor

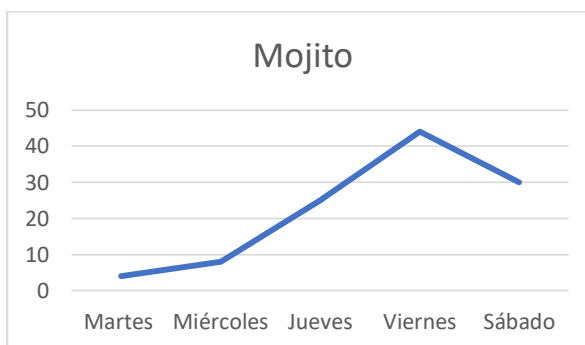


Ilustración 23: Estacionalidad mojito 4 semana de sep.

Fuente: Autor

Snacks

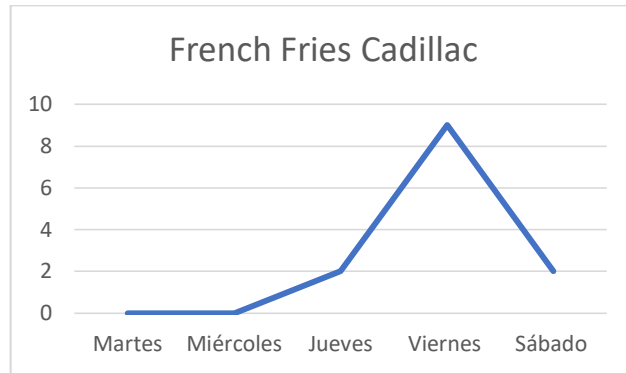


Ilustración 24: Estacionalidad French Fries Cadillac 2 semana de sep.

Fuente: Autor

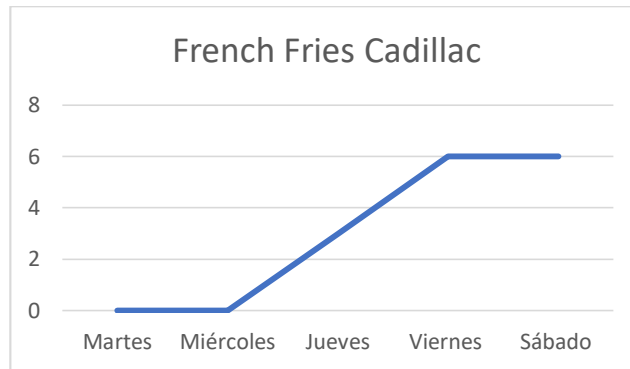


Ilustración 25: Estacionalidad French Fries Cadillac 3 semana de sep.

Fuente: Autor

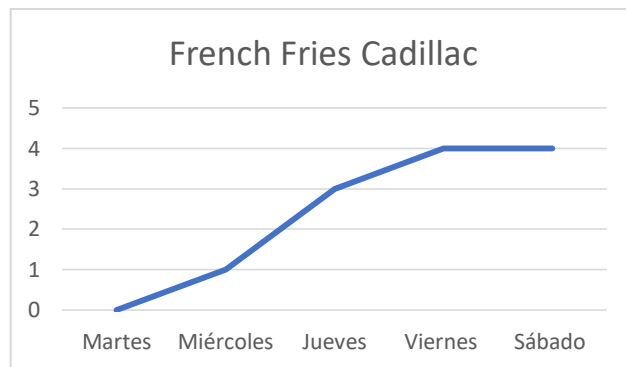


Ilustración 26: Estacionalidad French Fries Cadillac 4 semana de sep.

Fuente: Autor

Licores

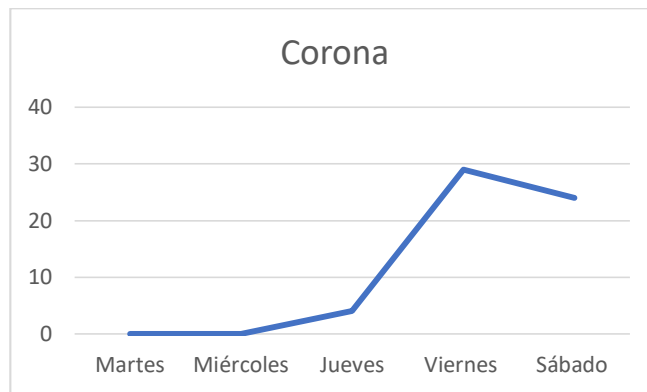


Ilustración 27: Estacionalidad Corona 2 semana de sep.

Fuente: Autor

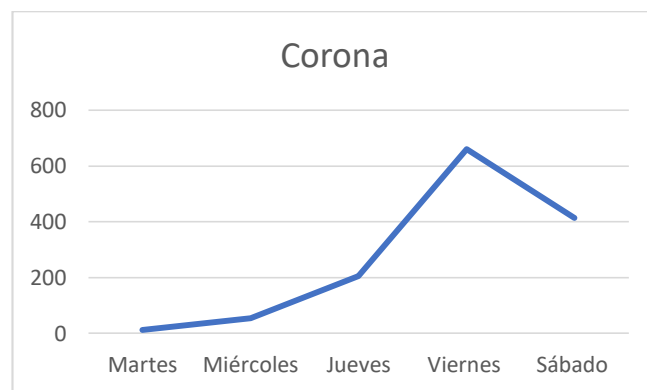


Ilustración 28: Estacionalidad Corona 3 semana de sep.

Fuente: Autor

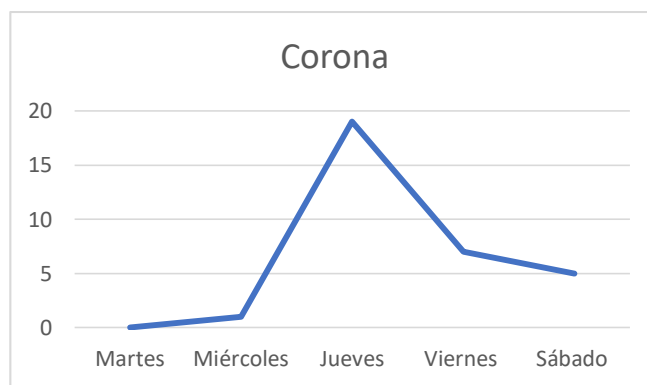


Ilustración 29: Estacionalidad Corona 4 semana de sep.

Fuente: Autor

Una vez analizadas el comportamiento total de las gráficas se pudo constatar que la venta de licores, snacks y cocteles generan una estacionalidad marcada,

enfocándose en su punto más alto de ventas en los días viernes y sábados, en los cuales su stock de insumos deberá ser mayor en comparación a los días martes, miércoles y jueves donde su volumen de ventas es relativamente bajo. Esta justificación es debida a que la población ingiere con mayor frecuencia alcohol y comida chatarra el fin de semana.

3.8 Análisis de la planeación de la demanda

Al tratarse de insumos perecederos y teniendo una estacionalidad marcada como se demostró en el punto anterior, se realizó un análisis de previsión por cada día de la semana.

El bar realiza la adquisición de ciertos insumos hasta 3 veces por semana, debido a la perecibilidad de cada uno, por lo tanto, pronosticar el volumen de ventas de cada día es fundamental para contar con el stock necesario.

Se tomaron únicamente dos productos de tipo A de cada línea de producto ya que son los de mayor rotación, estos serán los productos utilizados para comprobar el método con el menor porcentaje de error:

Cocteles: Mojito y Cuba Libre.

Snacks: Bacon Chesse Burger y French Fries Cadillac.

Licores: Cerveza Club y Corona.

Mojito

Promedio simple

Como se puede observar, el EPAM para este método es del 35.48%, según el cuadro de comparación de la demanda real vs las pronosticadas en la ilustración 30, se puede observar que tiene un alto grado de diferenciación entre estos datos.

Promedio simple "Mojito"								
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	5 semana	6 semana	Ventas Pronosticadas	Real
Martes	0	0	10	0	2	4	2.67	5
Miércoles	0	15	5	0	7	8	5.83	10
Jueves	19	31	15	5	0	25	15.83	23
Viernes	46	44	33	40	41	44	41.33	60
Sábado	0	25	34	39	25	0	20.50	28
							EPAM	35.48%

Tabla 32: Previsiones con promedio simple Mojito

Fuente: Autor

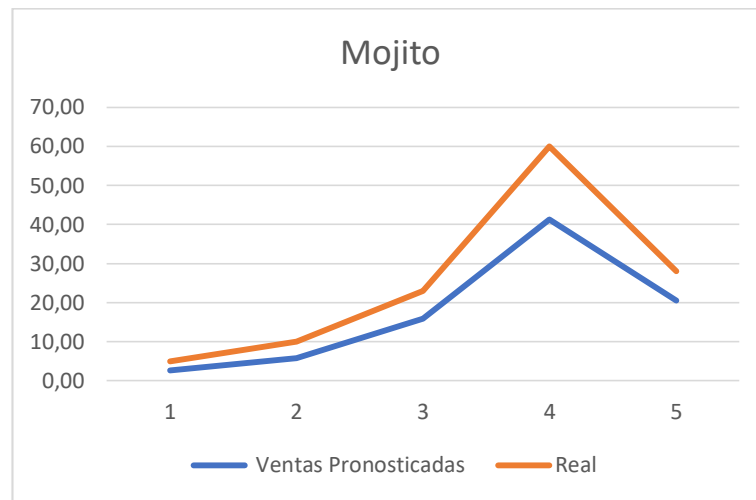


Ilustración 30: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Mojito

Fuente: Autor

Suavizado sin ajuste de tendencia

Según este método de previsión, el EPAM es del 34.31%, generando un error similar al método de promedios móviles simples

La ilustración 31 compara las ventas pronosticadas por medio del modelo de suavizado sin ajuste de tendencia y la demanda real obtenida para ese periodo.

Suavizado sin ajuste "Mojito"				
α	0.3			
Día	Demanda 4 semana sep.	Pronóstico promedio	Pronóstico 1 semana oct	Demanda Real 1 semana oct
Martes	4	2.67	3.07	5
Miércoles	8	5.83	6.48	10
Jueves	25	15.83	18.58	23
Viernes	44	41.33	42.13	60
Sábado	0	20.50	14.35	28
EPAM				34.31%

Tabla 33: Suavizado sin ajuste de tendencia Mojito

Fuente: Autor

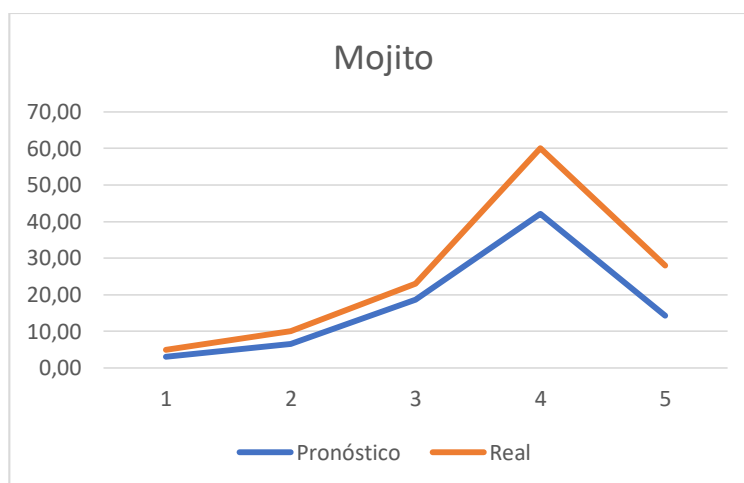


Ilustración 31: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Mojito

Fuente: Autor

Mínimos cuadrados con factores estacionales

Previo al análisis, se generó la recta de la tendencia (ver ilustración 32) con la recopilación de los datos de semanas previas a la del análisis futuro, tal y como se demuestra en la tabla 34.

Mes	Día	Periodo	Cantidad
3 semana septiembre	Martes	1	2
	Miércoles	2	7
	Jueves	3	0
	Viernes	4	41
	Sábado	5	25
4 semana septiembre	Martes	6	4
	Miércoles	7	8
	Jueves	8	25
	Viernes	9	44
	Sábado	10	0
Ecuación de la tendencia		$Y = 1.4909x + 7.4$	

Tabla 34: Histórico de datos para el análisis de tendencia Mojito

Fuente: Autor

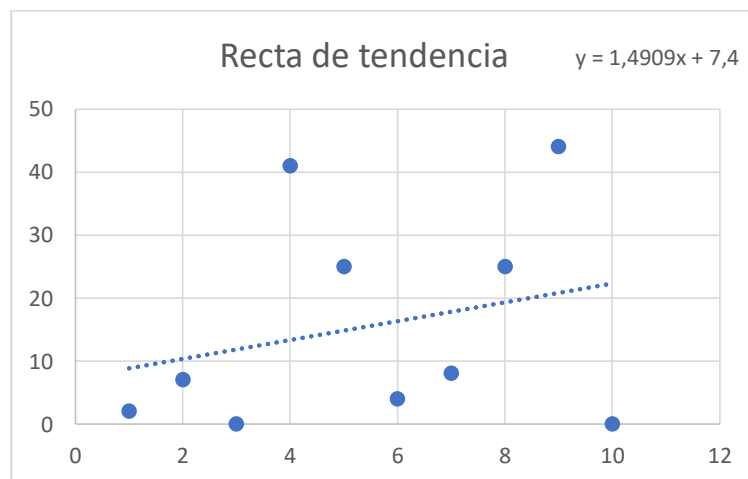


Ilustración 32: Recta de tendencia Mojito

Fuente: Autor

Ya con la ecuación de la tendencia, se obtuvo el factor estacional mediante la división de la cantidad real y la ecuación de la tendencia. Al tener dos semanas de históricos se generó el promedio de estos dos, calculando así el factor estacional para las próximas previsiones. Toda la información será representada en la tabla 35.

Como se puede observar este método genera un EPAM del 22.22% siendo este el más bajo en comparación a los otros métodos analizados.

En la ilustración 33 se demuestra previsiones más acertadas en base a la realidad ocurrida.

Periodo	Cantidad real	Ecuación de tendencia	Cantidad real/Tendencia	Factor estacional
3 semana sep.				
1	2	8.89	0.22	0.23
2	7	10.38	0.67	0.56
3	0	11.87	0.00	0.65
4	41	13.36	3.07	2.59
5	25	14.85	1.68	0.84
4 semana sep.				
6	4	16.35	0.24	
7	8	17.84	0.45	
8	25	19.33	1.29	
9	44	20.82	2.11	
10	0	22.31	0.00	
Periodo de previsión	Previsión	Real		
11	5.59	5		
12	14.20	10		
13	17.32	23		
14	73.25	60		
15	25.05	28		
	EPAM	22.22%		

Tabla 35: Mínimos Cuadrados con factores estacionales Mojito

Fuente: Autor

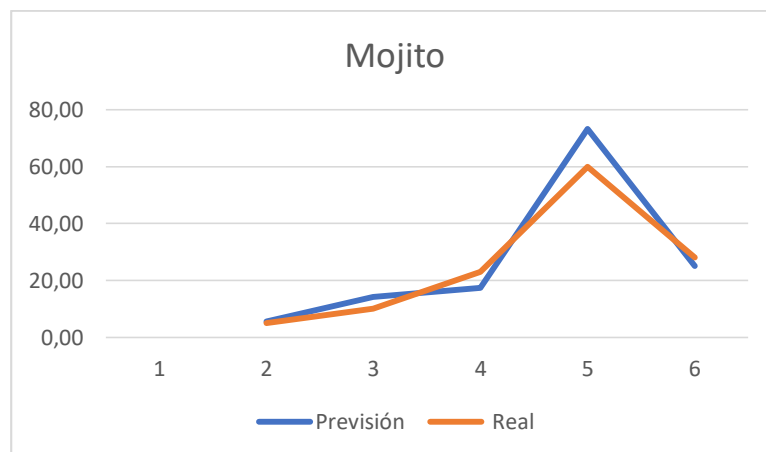


Ilustración 33: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Mojito

Fuente: Autor

Cuba Libre

Promedio simple

Mediante este método se obtuvo un EPAM del 21.37% para las previsiones generadas en la tabla 36. Se observa la comparación de la demanda real vs la pronosticada en la ilustración 34.

Promedio simple "Cuba Libre"								
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	5 semana	6 semana	Ventas Pronosticadas	Real
Martes	3	0	0	0	0	0	0.50	0
Miércoles	0	0	0	0	0	0	0.00	0
Jueves	4	3	7	0	10	3	4.50	7
Viernes	7	6	0	17	0	6	6.00	6
Sábado	0	10	0	4	4	8	4.33	15
							EPAM	21.37%

Tabla 36: Promedio simple Cuba Libre

Fuente: Autor

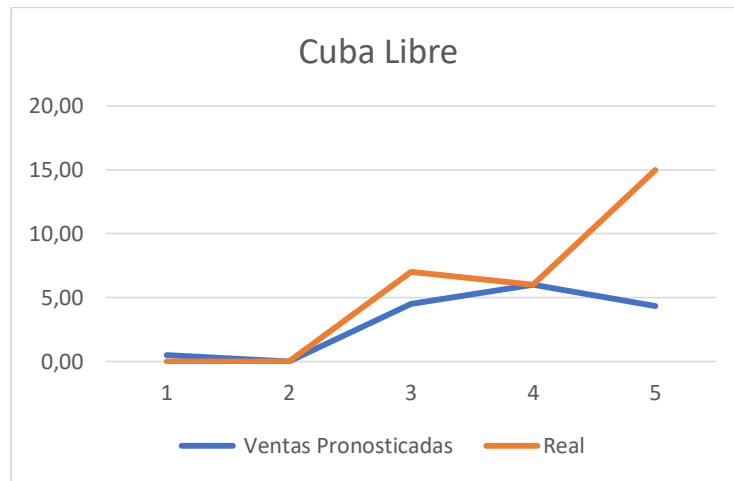


Ilustración 34: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Cuba Libre

Fuente: Autor

Suavizado sin ajuste de tendencia

Las previsiones obtenidas con este método como se observa en la tabla 37 generaron un error del 21.18%, siendo similar al método anterior, en la ilustración 35 se puede observar una mayor variabilidad en comparación con la demanda real en el día sábado.

Suavizado sin ajuste "Cuba Libre"				
α	0.3			
Día	Demanda 4 semana sep.	Pronóstico promedio	Pronóstico 1 semana oct	Demanda Real 1 semana oct
Martes	0	0.50	0.35	0
Miércoles	0	0.00	0.00	0
Jueves	3	4.50	4.05	7
Viernes	6	6.00	6.00	6
Sábado	8	4.33	5.43	15
			EPAM	21.18%

Tabla 37: Suavizado sin ajuste de tendencia Cuba Libre

Fuente: Autor

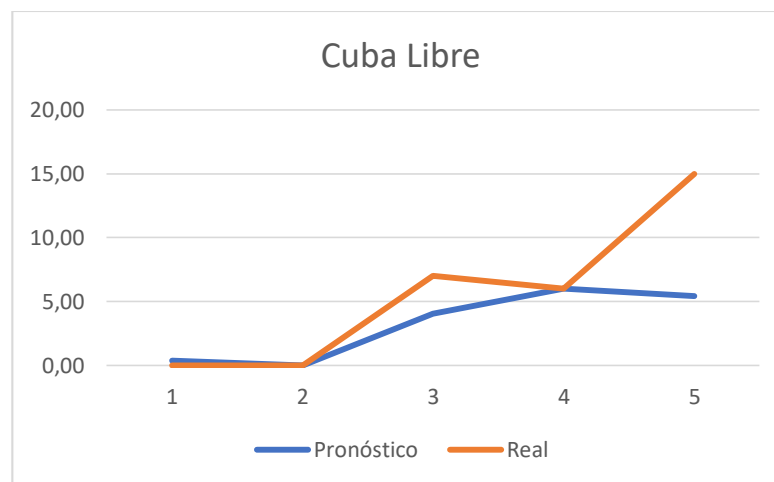


Ilustración 35: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Cuba libre

Fuente: Autor

Mínimos cuadrados con factores estacionales

La recta de la tendencia de la ilustración 36 fue generada mediante el histórico de datos que se muestran en la siguiente tabla:

Mes	Día	Periodo	Cantidad
3 semana septiembre	Martes	1	0
	Miércoles	2	0
	Jueves	3	10
	Viernes	4	0
	Sábado	5	4
4 semana septiembre	Martes	6	0
	Miércoles	7	0
	Jueves	8	3
	Viernes	9	6
	Sábado	10	8
Ecuación de la tendencia		$Y= 0.4545x+0.6$	

Tabla 38: Histórico de datos para el análisis de tendencia Mojito

Fuente: Autor

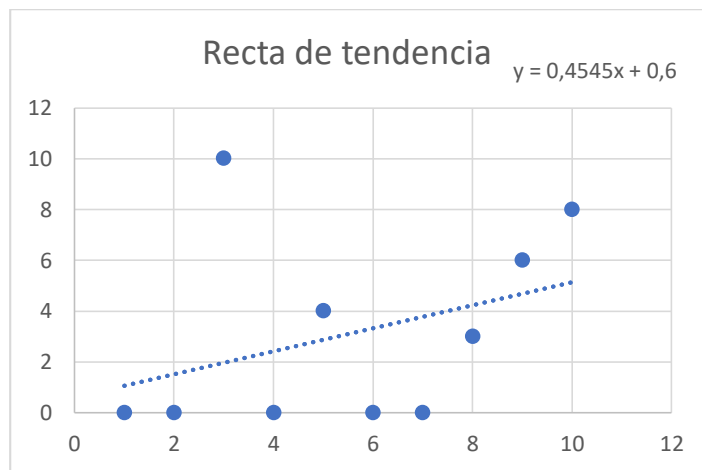


Ilustración 36: Recta de tendencia Cuba Libre

Fuente: Autor

Con el método de mínimos cuadrados con factores estacionales se obtuvo un EPAM del 15.69% (ver tabla 39) reduciéndose en un 5.49% en referencia método registrado en el punto anterior. En la ilustración 37 se observa como la previsión se ajusta más a la venta real en comparación a la previsión obtenida.

Periodo	Cantidad real	Ecuación de tendencia	Cantidad real/Tendencia	Factor estacional
3 semana sep.				
1	0	0.60	0.00	0.00
2	0	0.60	0.00	0.00
3	10	5.15	1.94	1.74
4	0	0.60	0.00	0.90
5	4	2.42	1.65	1.77
4 semana sep.				
6	0	0.60	0.00	
7	0	0.60	0.00	
8	3	1.96	1.53	
9	6	3.33	1.80	
10	8	4.24	1.89	
Periodo de previsión	Previsión	Real		
11	0.00	0		
12	0.00	0		
13	11.30	7		
14	6.28	6		
15	13.14	15		
	EPAM	15.69%		

Tabla 39: Mínimos Cuadrados con factores estacionales Cuba Libre

Fuente: Autor

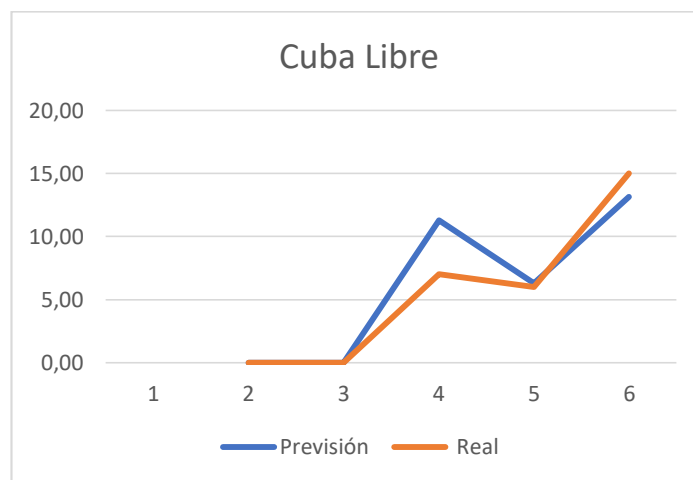


Ilustración 37: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cuba Libre

Fuente: Autor

Bacon Chesse Burger

Promedio simple

El volumen de venta de las Bacon Cheese Burger es totalmente variable en los diferentes días de la semana, debido a que, realizan constantemente promociones las cuales generan una mayor demanda. En el método de promedio simple se obtuvo un 68.30% de error, resultando así el método menos confiable.

En la ilustración 38 se observa que las ventas pronosticadas y las ventas reales no están alineadas a un mismo punto, reflejando el alto nivel de error obtenido.

Promedio simple "Bacon Chesse Burger"								
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	5 semana	6 semana	Ventas Pronosticadas	Real
Martes	1	0	4	0	0	0	0.83	2
Miércoles	0	1	2	0	1	0	0.67	5
Jueves	3	2	0	0	2	16	3.83	19
Viernes	7	5	3	4	6	9	5.67	17
Sábado	0	2	11	7	3	4	4.50	9
							EPAM	68.30%

Tabla 40: Promedio simple Bacon Chesse Burger

Fuente: Autor

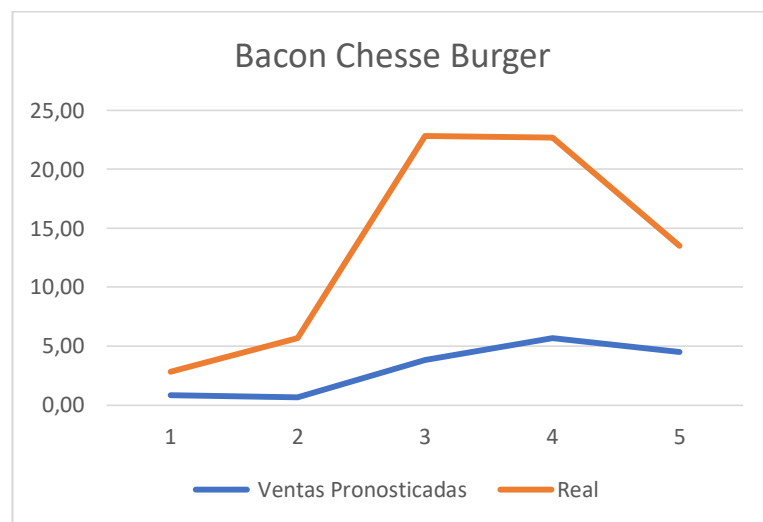


Ilustración 38: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Bacon Chesse Burger

Fuente: Autor

Suavizado sin ajuste de tendencia

El método de suavizado sin ajuste, al no enfocarse en la estacionalidad y únicamente al tener un α constante para todos los días, logró responder ante algunos cambios presentados en el promedio del histórico de datos, pero debido a la tendencia, se incrementó el error de los pronósticos, como se observa en la tabla 41, mediante este método se generó el 85.82% de EPAM.

En la ilustración 39, se observan las ventas pronosticadas mediante este método y las ventas reales.

Suavizado sin ajuste "Bacon Chesse Burger"				
α	0.3			
Día	Demanda 4 semana sep.	Pronóstico promedio	Pronóstico 1 semana oct	Demanda Real 1 semana oct
Martes	0	0.83	0.58	5
Miércoles	0	0.67	0.47	6
Jueves	16	3.83	7.48	23
Viernes	9	5.67	6.67	72
Sábado	4	4.50	4.35	45
EPAM				85.82%

Tabla 41: Suavizado sin ajuste de tendencia Bacon Chesse Burger

Fuente: Autor

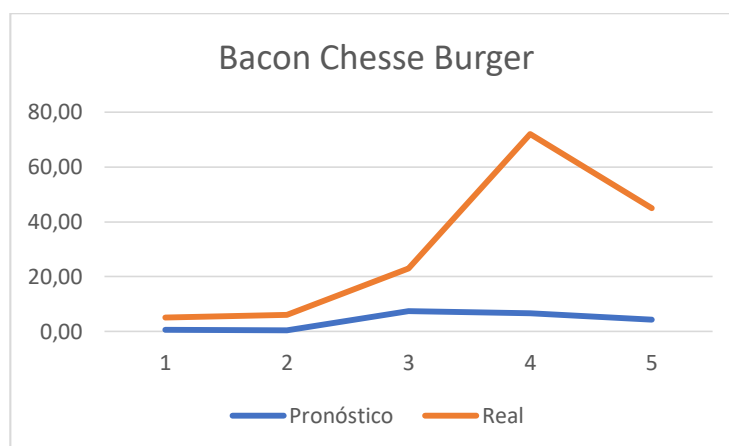


Ilustración 39: Comparación de ventas pronosticadas y demanda real Bacon Chesse Burger

Fuente: Autor

Mínimos cuadrados con factores estacionales

Una vez registradas las ventas de 2 semanas previas al análisis (tabla 42), se obtuvo la recta de la tendencia demostrada en la ilustración 40.

Mes	Día	Periodo	Cantidad
3 semana septiembre	Martes	1	0
	Miércoles	2	1
	Jueves	3	2
	Viernes	4	6
	Sábado	5	3
4 semana septiembre	Martes	6	0
	Miércoles	7	0
	Jueves	8	16
	Viernes	9	9
	Sábado	10	4
Ecuación de la tendencia		$Y = 0,8545x - 0,6$	

Tabla 42: Histórico de datos para el análisis de tendencia Bacon Chesse Burger

Fuente: Autor



Ilustración 40: Recta de tendencia Bacon Chesse Burger

Fuente: Autor

Para el método de mínimos cuadrados con factores estacionales, al obtener el factor estacional representado con color verde en la tabla 43. Se realizó la previsión para los próximos 5 días (de martes a sábado), es decir, para la primera semana de octubre, generando así un EPAM del 27.56%, al considerar la estacionalidad para cada día de la semana se redujo el 58.26% del error en base al método del suavizado exponencial.

En la ilustración 41, se muestra las ventas pronosticadas y ventas reales. Se puede confirmar que este método es el que más se acerca a la realidad.

Periodo	Cantidad real	Ecuación de tendencia	Cantidad real/Tendencia	Factor estacional
3 semana sep.				
1	0	0.25	0.00	0.00
2	1	1.11	0.90	0.45
3	2	1.96	1.02	1.79
4	6	2.82	2.13	1.70
5	3	3.67	0.82	0.66
4 semana sep.				
6	0	4.53	0.00	
7	0	5.38	0.00	
8	16	6.24	2.57	
9	9	7.09	1.27	
10	4	7.95	0.50	
Periodo de previsión	Previsión	Real		
11	0.00	2.00		
12	4.35	5.00		
13	18.83	19.00		
14	19.31	17.00		
15	8.07	9.00		
	EPAM	27.56%		

Tabla 43: Mínimos Cuadrados con factores estacionales Bacon Cheese Burger

Fuente: Autor

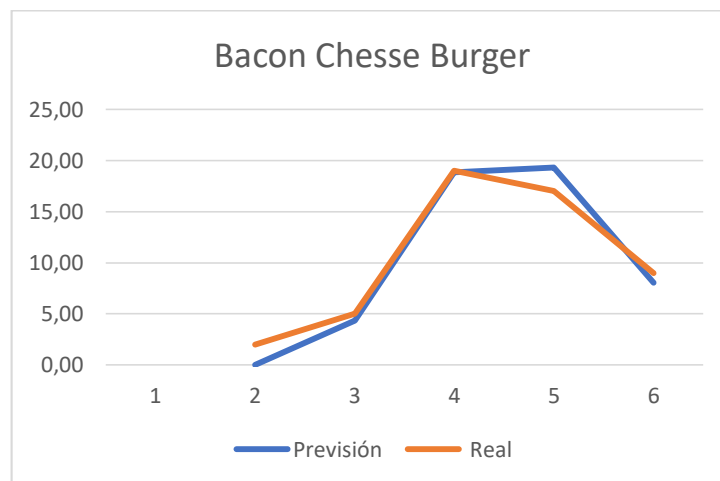


Ilustración 41: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Bacon Chesse Burger

Fuente: Autor

French Fries Cadillac

Promedio simple

El método de promedio simple al ser el más sencillo, únicamente realiza el promedio del histórico del volumen de ventas, con las French Fries Cadillac se obtuvo un EPAM del 18.19% como se observa en la tabla 44.

Promedio simple "French Fries Cadillac"								
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	5 semana	6 semana	Ventas Pronosticadas	Real
Martes	4	0	0	0	0	0	0.67	0
Miércoles	0	0	1	0	0	1	0.33	0
Jueves	1	2	2	2	3	3	2.17	5
Viernes	13	5	12	9	6	4	8.17	9
Sábado	0	7	7	2	6	5	4.50	6
							EPAM	18.19%

Tabla 44: Promedio simple French Fries Cadillac

Fuente: Autor

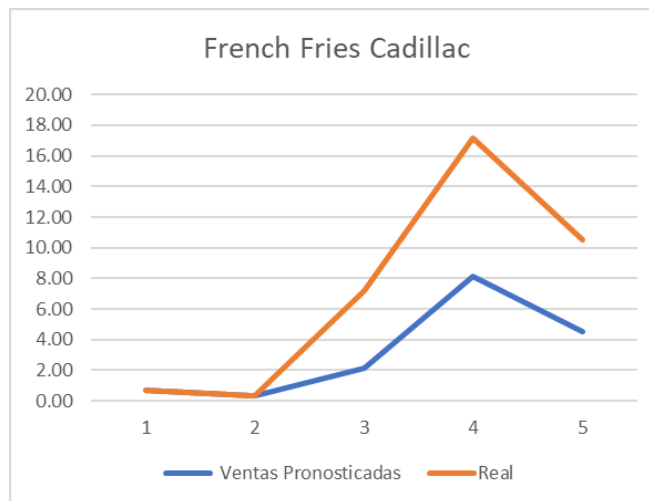


Ilustración 42: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales French Fries Cadillac

Fuente: Autor

Suavizado sin ajuste de tendencia

Mediante este método, se pudo evidenciar el aumento del error en un 1.27%, en comparación del método de promedio simple, representando así un EPAM del 19.46% como se muestra en la tabla 45.

En la ilustración 43 se puede observar que mayor variación en base a las ventas reales recaen el día miércoles, pronosticando 2 unidades y vendiendo 5 productos.

Suavizado sin ajuste "French Fries Cadillac"				
α	0.3			
Día	Demanda 4 semana sep.	Pronóstico promedio	Pronóstico 1 semana oct	Demanda Real 1 semana oct
Martes	0	0.67	0.47	0
Miércoles	1	0.33	0.53	0
Jueves	3	2.17	2.42	5
Viernes	4	8.17	6.92	9
Sábado	5	4.50	4.65	6
			EPAM	19.46%

Tabla 45: Suavizado sin ajuste de tendencia French Fries Cadillac

Fuente: Autor

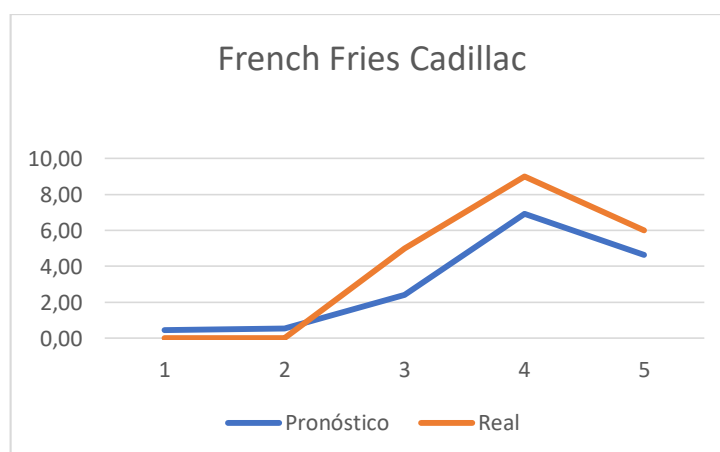


Ilustración 43: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales French Fries Cadillac

Fuente: Autor

Mínimos cuadrados con factores estacionales

Las ventas realizadas en la 3 y 4 semana de septiembre (ver tabla 46) fueron utilizadas para generar la recta de la tendencia, siendo esta sin considerar los factores estacionales (ver ilustración 44).

Mes	Día	Periodo	Cantidad
3 semana septiembre	Martes	1	0
	Miércoles	2	0
	Jueves	3	3
	Viernes	4	6
	Sábado	5	6
4 semana septiembre	Martes	6	0
	Miércoles	7	1
	Jueves	8	3
	Viernes	9	4
	Sábado	10	5
Ecuación de la tendencia		$Y= 0,3152x+1,0667$	

Tabla 46: Histórico de datos para análisis de tendencia French Fries Cadillac

Fuente: Autor

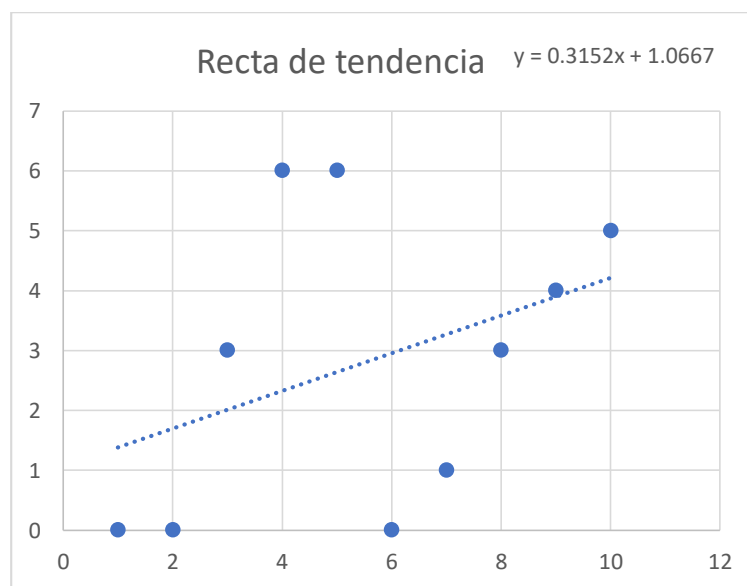


Ilustración 44: Recta de tendencia French Fries Cadillac

Fuente: Autor

Mediante la ecuación generada en la ilustración 44 se obtuvo los factores estacionales, ajustados según el comportamiento de cada día de la semana, estas serán demostradas en la tabla 47.

Los métodos de mínimos cuadrados con factores estacionales generaron un EPAM del 19.34%.

La ilustración 45 muestra el comportamiento del pronóstico y las ventas reales.

Periodo	Cantidad real	Ecuación de tendencia	Cantidad real/Tendencia	Factor estacional
3 semana sep.				
1	0	1.38	0.00	0.00
2	0	1.70	0.00	0.15
3	3	2.01	1.49	1.16
4	6	2.33	2.58	1.80
5	6	2.64	2.27	1.73
4 semana sep.				
6	0	2.96	0.00	
7	1	3.27	0.31	
8	3	3.59	0.84	
9	4	3.90	1.02	
10	5	4.22	1.19	
Periodo de previsión	Previsión	Real		
11	0.00	0.00		
12	0.74	0.00		
13	6.01	5.00		
14	9.87	9.00		
15	10.01	6.00		
	EPAM	19.34%		

Tabla 47: Mínimos cuadrados con factores estaciones French Fries Cadillac

Fuente: Autor

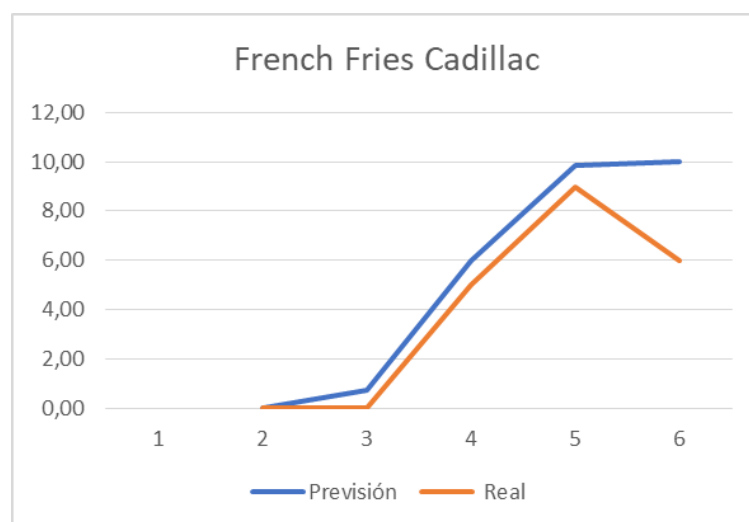


Ilustración 45: Comparación de pronóstico de ventas y ventas reales French Fries Cadillac

Fuente: Autor

Cerveza Club

Promedio simple

Con un histórico de 6 semanas se obtuvo el pronóstico de ventas, mediante este método el EPAM generado fue de 41.60%, siendo un porcentaje alto para ser considerado como un método acertado.

Las previsiones se muestran en la tabla 48 y la comparación de demanda real con las previsiones en la ilustración 46.

Promedio simple "Cerveza Club"								
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	5 semana	6 semana	Ventas Pronosticadas	Real
Martes	11	0	4	8	1	1	4.17	5
Miércoles	0	8	0	0	5	0	2.17	6
Jueves	22	7	23	13	19	4	14.67	23
Viernes	48	23	36	70	30	55	43.67	72
Sábado	0	17	39	20	32	22	21.67	45
							EPAM	41.60%

Tabla 48: Promedio simple Cerveza Club

Fuente: Autor

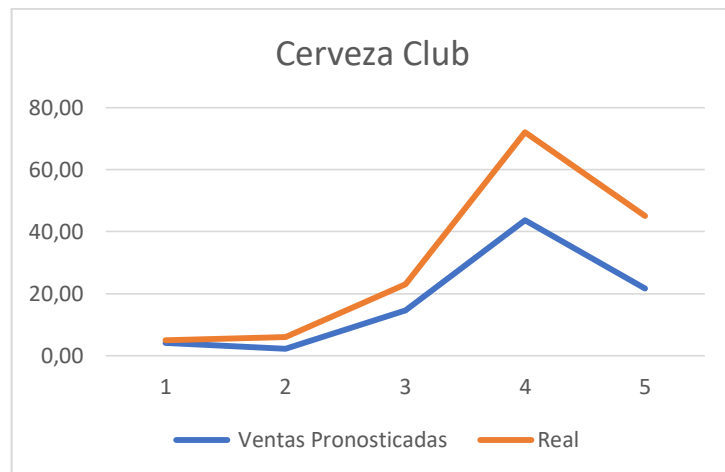


Ilustración 46: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cerveza Club

Fuente: Autor

Suavizado sin ajuste de tendencia

El comportamiento de los datos de la Cerveza Club, mediante el análisis del suavizado sin ajuste de tendencia, generó el 49.36% del EPAM aumentando en un 7.76% en base al método anterior.

Se puede confirmar que este método no es confiable para realizar este tipo de previsiones, en la tabla 49 se puede observar las previsiones y EPAM nombrado.

Suavizado sin ajuste "Cerveza Club"				
α	0.3			
Día	Demanda 4 semana sep.	Pronóstico promedio	Pronóstico 1 semana oct	Demanda Real 1 semana oct
Martes	1	4.17	3.22	5
Miércoles	0	2.17	1.52	6
Jueves	4	14.67	11.47	23
Viernes	55	43.67	47.07	72
Sábado	22	21.67	21.77	45
			EPAM	49.36%

Tabla 49: Suavizado sin ajuste de tendencia Cerveza Club

Fuente: Autor

La ilustración 47 muestra la comparación de la demanda real vs la demanda pronosticada.

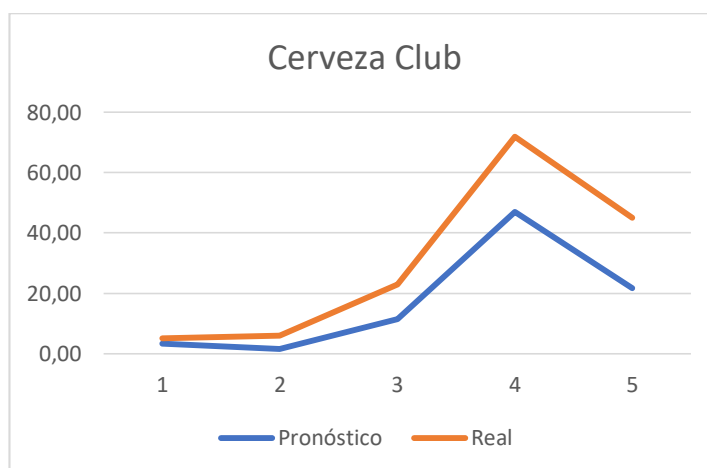


Ilustración 47: Comparación de ventas pronosticas y ventas reales Cerveza Club

Fuente: Autor

Mínimos cuadrados con factores estacionales

Se obtuvo la recta de la tendencia en la ilustración 48 mediante el histórico de datos expuestos en la tabla 50.

Mes	Día	Periodo	Cantidad
3 semana septiembre	Martes	1	1
	Miércoles	2	5
	Jueves	3	19
	Viernes	4	30
	Sábado	5	32
4 semana septiembre	Martes	6	1
	Miércoles	7	0
	Jueves	8	4
	Viernes	9	55
	Sábado	10	22
Ecuación de la tendencia		$Y = 2,0788x + 5,4667$	

Tabla 50: Histórico de datos para análisis de tendencia Cerveza Club

Fuente: Autor

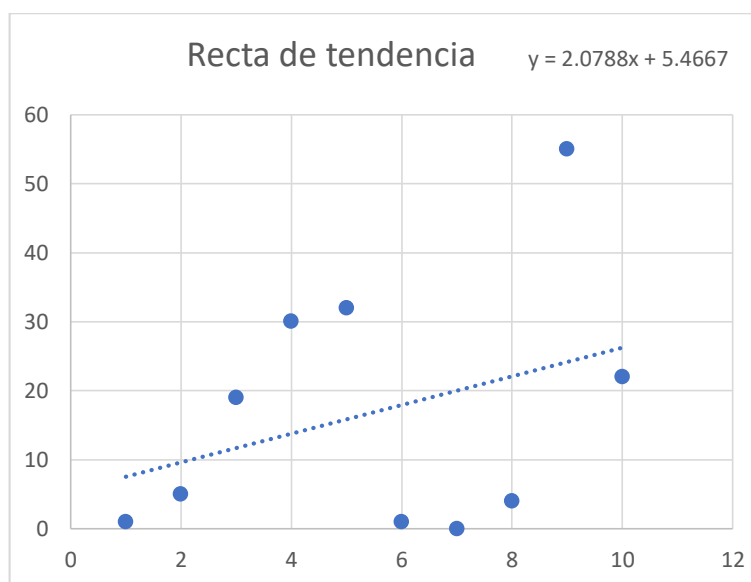


Ilustración 48: Recta de tendencia Cerveza Club

Fuente: Autor

Una vez generada la recta de la tendencia, se obtuvo el factor estacional como se muestra en la tabla 51 en el recuadro verde, como siguiente paso se realizó las previsiones para cada día de la semana, mediante este método se obtuvo un EPAM del 25.79%, se mostró una disminución del 23,57% comparándolo con el EPAM obtenido en el método suavizado exponencial.

La comparación de las previsiones en base a la demanda real, serán expuestas en la ilustración 49.

Periodo	Cantidad real	Ecuación de tendencia	Cantidad real/Tendencia	Factor estacional
3 semana sep.				
1	1	7.55	0.13	0.09
2	5	9.62	0.52	0.26
3	19	11.70	1.62	0.90
4	30	13.78	2.18	2.23
5	32	15.86	2.02	1.43
4 semana sep.				
6	1	17.94	0.06	
7	0	20.02	0.00	
8	4	22.10	0.18	
9	55	24.18	2.27	
10	22	26.25	0.84	
Periodo de previsión	Previsión	Real		
11	2.67	5.00		
12	7.90	6.00		
13	29.32	23.00		
14	76.95	72.00		
15	52.33	45.00		
	EPAM	25.79%		

Tabla 51: Mínimos cuadrados con factor estacional Cerveza Club

Fuente: Autor

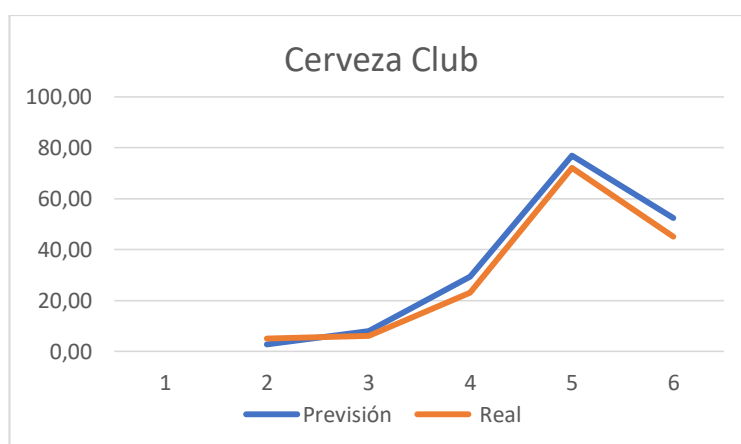


Ilustración 49: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cerveza Club

Fuente: Autor

Cerveza Corona

Promedio simple

El método de promedios simples generó un EPAM del 36.64%, mediante el registro de 6 semanas del histórico de datos como se muestra en la tabla 52. Este representa un error considerablemente alto, se puede identificar las variaciones de las ventas pronosticadas y ventas reales en la ilustración 50.

Promedio simple "Cerveza Corona"								
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	5 semana	6 semana	Ventas Pronosticadas	Real
Martes	4	0	2	0	1	0	1.17	3
Miércoles	0	1	1	0	0	1	0.50	1
Jueves	6	4	4	4	3	19	6.67	12
Viernes	8	27	23	29	16	7	18.33	27
Sábado	0	2	11	24	16	12	10.83	25
							EPAM	36.64%

Tabla 52: Promedio simple Cerveza Corona

Fuente: Autor

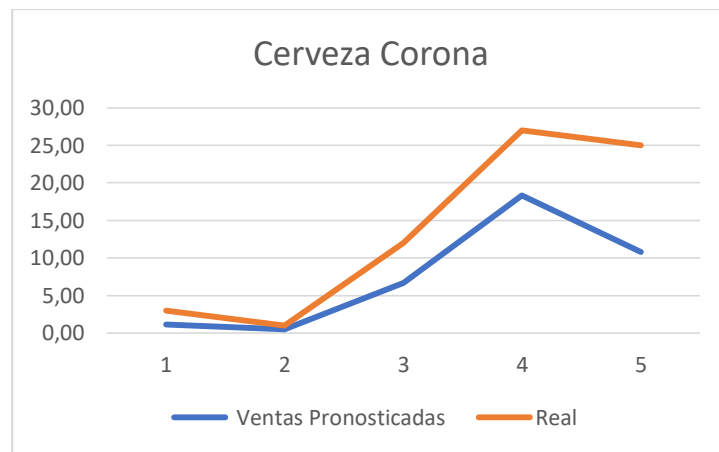


Ilustración 50: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cerveza Corona

Fuente: Autor

Suavizado sin ajuste de tendencia

A diferencia de los otros productos en los cuales mediante el método de suavizado sin ajuste disminuía el error en comparación del método de promedios simples, este no fue el caso ya que con este modelo se pudo observar el aumento del EPAM en un 7.63%, esto se podría justificar debido a que el suavizado sin ajuste no considera la tendencia ni la estacional del histórico de datos.

La tabla 53 muestra las previsiones para la primera semana de octubre con un EPAM del 44.27%

Mediante la ilustración 51 se podrá hacer la comparación de la demanda real y la demanda que fue pronosticada.

Suavizado sin ajuste "Cerveza Corona"				
α	0.3			
Día	Demanda 4 semana sep.	Pronóstico promedio	Pronóstico 1 semana oct	Demanda Real 1 semana oct
Martes	0	1.17	0.82	3
Miércoles	1	0.50	0.65	1
Jueves	19	6.67	10.37	12
Viernes	7	18.33	14.93	27
Sábado	12	10.83	11.18	25
			EPAM	44.27%

Tabla 53: Suavizado sin ajuste de tendencia Cerveza Corona

Fuente: Autor

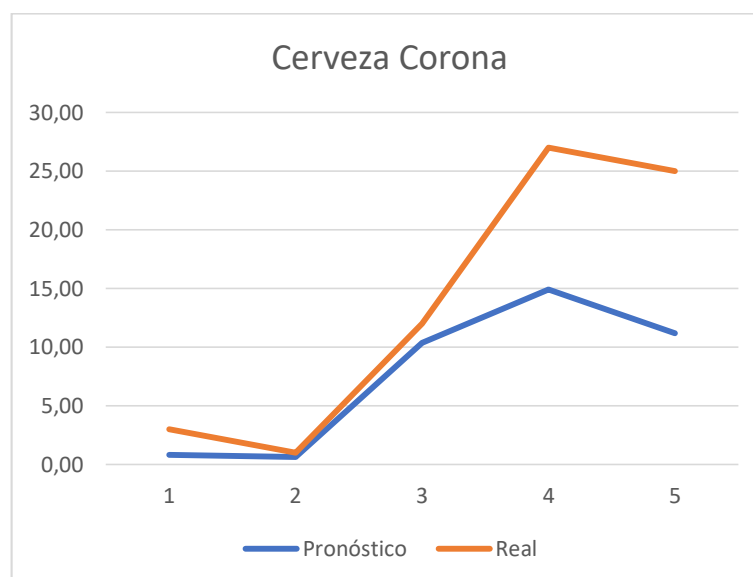


Ilustración 51: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cerveza Corona

Fuente: Autor

Mínimos cuadrados con factores estacionales

Previo al análisis, se generó la recta de la tendencia (ver ilustración 52) mediante el uso del histórico de datos de las 2 últimas semanas del mes de septiembre como se muestra en la tabla 54.

Mes	Día	Periodo	Cantidad
3 semana septiembre	Martes	1	1
	Miércoles	2	0
	Jueves	3	3
	Viernes	4	16
	Sábado	5	16
4 semana septiembre	Martes	6	0
	Miércoles	7	1
	Jueves	8	19
	Viernes	9	7
	Sábado	10	12
Ecuación de la tendencia		$Y= 1,0121x+1,9333$	

Tabla 54: Histórico de datos para análisis de tendencia Cerveza Corona

Fuente: Autor



Ilustración 52: Recta de tendencia Cerveza Corona

Fuente: Autor

Como se ha demostrado en los productos analizados con este método de previsión, este resultó ser el cual menor error porcentual registraba, esta no fue la excepción con la Cerveza Corona ya que, al generar la recta de la tendencia, los factores estaciones por cada día (ver tabla 55, cuadro verde) y las previsiones según la estacionalidad obtenida se pudo obtener un error porcentual del 23.76%.

Al ser este método el que menor error de previsión se obtuvo, en la ilustración 53 se puede observar como las previsiones están más ajustadas a la realidad.

Periodo	Cantidad real	Ecuación de tendencia	Cantidad real/Tendencia	Factor estacional
3 semana sep.				
1	1	2.95	0.34	0.17
2	0	3.96	0.00	0.06
3	3	4.97	0.60	1.25
4	16	5.98	2.67	1.65
5	16	6.99	2.29	1.64
4 semana sep.				
6	0	8.01	0.00	
7	1	9.02	0.11	
8	19	10.03	1.89	
9	7	11.04	0.63	
10	12	12.05	1.00	
Periodo de previsión	Previsión	Real		
11	2.22	3.00		
12	0.78	1.00		
13	18.85	12.00		
14	26.64	27.00		
15	28.10	25.00		
	EPAM	23.76%		

Tabla 55: Mínimos cuadrados con factor estacional Cerveza Corona

Fuente: Autor

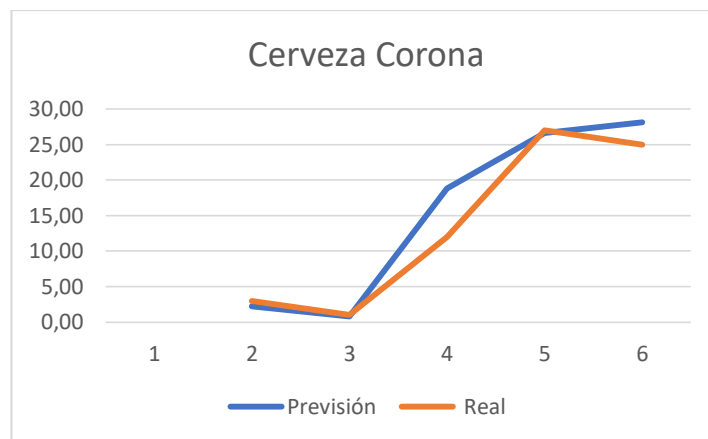


Ilustración 53: Comparación de ventas pronosticadas y ventas reales Cerveza Corona

Fuente: Autor

Resultados

El uso de análisis de previsiones es fundamental en el desarrollo de cualquier empresa, ya que mediante estas se podrá realizar un mayor control en la gestión de inventarios y por lo tanto realizar una producción de alimentos evitando la rotura de stock, a más de que al ser una empresa que cuenta con productos perecederos estos al no tener un control y volumen adecuado podría generar pérdidas económicas para el bar.

Existen varios métodos de previsión para pronosticar ventas futuras lo más acertadas a la realidad, en este caso se usó 3 métodos con los productos de mayor rotación de cada línea, los cuales arrojaron diferentes porcentajes de error.

Después de analizar el comportamiento de los datos en los diferentes métodos se recomienda hacer uso del método de mínimos cuadrados con factores estacionales ya que como se muestra en la tabla 56 fue el error con mejor porcentaje obtenido en los productos, siendo este el método más acertado para la línea de negocio. Claro está que se deberán tomar en cuenta factores externos tales como feriados y promociones del bar al momento de considerar estas previsiones para realizar la gestión de compras, ya que podrían alterar notablemente el pronóstico

Tabla de errores EPAM			
Producto	Promedio Simple	Suavizado exponencial sin ajuste de tendencia	Mínimos cuadrados con factores estacionales
Mojito	35.48%	34.31%	22.22%
Cuba Libre	21.37%	21.18%	15.69%
Bacon Chesse Burger	68.30%	85.82%	27.56%
French Fries Cadillac	18.19%	19.46%	19.34%
Cerveza Club	41.60%	49.36%	25.79%
Cerveza Corona	36.64%	44.27%	23.76%

Tabla 56: Tabla de errores EPAM

Fuente: Autor

Conclusiones

Con el fin de generar una propuesta para la mejora de la cadena de abastecimiento de La Piazza Cadillac, se analizó mediante entrevista y observación el funcionamiento de la empresa, identificando así los principales problemas, entre estos: la falta de identificación de los procesos del bar. Al no tener definidas las actividades del personal, ha generado el desconocimiento de las funciones de cada trabajador.

Se generó una propuesta de organigrama y mapa de proceso ya que de esta manera se podrá identificar las actividades necesarias que se deben ejecutar en el bar, asignando así un responsable por cada una de estas.

Dentro de la gestión de almacenamiento, se pudo encontrar que no se tiene conocimiento de la cantidad de insumos que deben adquirir para la producción diaria, ni se tiene definido los horarios para realizar las compras, adquiriendo así una gran cantidad de insumos de baja rotación los cuales debido a su perecibilidad tendrían que ser desechados en un periodo corto. De la misma manera este desconocimiento ha generado que se tengan que interrumpir la producción de alimentos por la falta de stock de materia prima.

Se identificó que la persona encargada del almacenamiento, no está cumpliendo con la inocuidad alimentaria, generando así varios tipos de contaminación en cada insumo. Esto se debe al desconocimiento de la persona sobre las especificaciones de temperatura y limpieza que tiene cada alimento.

Para solventar estos problemas se presentó un manual de recepción, control y almacenamiento de materia prima el cual será de apoyo para cualquier operador que se encargue de estas actividades. En este se incorporó formatos y registros los cuales se deberían llenar diariamente, asegurando así la limpieza de cada área y analizando la calidad de producto que se obtiene de cada proveedor.

La perecibilidad de los alimentos están ya delimitadas de manera global, pero existen varias estrategias para disminuir la velocidad de las reacciones químicas y biológicas, que se encargan de la maduración de frutas y verduras. Para esto se identificó grupos de alimentos compatibles, considerando su temperatura y la cantidad de etileno que

produce con el fin de aumentar su vida útil sin verse afectado por los diferentes componentes de los productos con los cuales se podrían almacenar.

Implementar este tipo de almacenamiento por cada insumo, aumentará la calidad de los productos que se ofertan en el bar, a más de aumentar la utilidad de la empresa debido a que ya no se tendrán que arrojar alimentos deteriorados en gran cantidad como ha estado ocurriendo.

Se puede afirmar que la calidad del producto no depende únicamente del tipo de almacenamiento que se le dé a este, sino la calidad de insumos que oferte el proveedor, por esto se estableció una herramienta de identificación y evaluación de proveedores calificándolos a estos según su desenvolvimiento entre los parámetros de: calidad del producto, precio y crédito, calidad del proveedor y plazo de entrega.

Esta evaluación es aconsejable realizarlo semestralmente, ya que de esta manera se pudieron identificar a los suministradores con mejor rendimiento para establecerlos como proveedores de compras inmediatas y de igual manera, crear mayor estabilidad dentro de la cadena de suministros al generar proveedores *backups*.

Para mantener un control de inventario acorde a la demanda, es necesario contar con datos históricos los cuales fueron extraídos de las cartolas generadas diariamente, mediante estos se pudo establecer que según el giro de negocio y la estacionalidad ascendente en los días jueves viernes y sábado La Piazza podría usar el método de mínimos cuadrados con factores estacionales, ya que este generó el menor error porcentual medio obtenido para la previsión de la primera semana de octubre del 2018, la cual fue comparada en base a la demanda real obtenida en dicha fecha.

Para que el proceso de abastecimiento obtenga cambios positivos es necesario que cuente con herramientas en base a la gestión de compras, evitando el stock de productos y déficit de otros, el correcto almacenamiento aumentando la perecibilidad de los insumos alimenticios e identificando a sus proveedores críticos. Por lo cual este trabajo de titulación si abarca los diferentes puntos mediante las diferentes herramientas antes ya mencionadas, generando beneficios económicos y productivos para el bar, La Piazza Cadillac.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa, La Piazza Cadillac realizar el cobro de todas las ordenes consumidas en las cartolas mediante el sistema Mónica ya que al haber ya adquirido este sistema deberían generar información documentada de las ventas reales que tiene la empresa, a más de ser necesario tener un histórico de datos para poder generar el método de previsión de la demanda.

Realizar de igual forma el ingreso del inventario al sistema con el fin de generar inventarios de varias líneas de productos constatando que lo se tiene físicamente es lo que se debería tener en el sistema.

Al no tener las actividades definidas para cada operador se recomienda crear un manual de cargos y funciones para cada trabajador, mejorando así la productividad de cada persona.

Por último, la empresa podría generar manual de recetas, asegurando así la estandarización de cada producto ofertado.

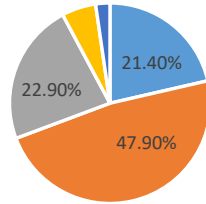
Bibliografía

- Albis, Í. (2 de Marzo de 2019). *Vanguardia* . Obtenido de <https://www.vanguardia.com/santander/barrancabermeja/jalon-de-orejas-a-operador-del-pae-por-frutas-podridas-CGVL362145>
- Alimentarius, C. (2003). *Codigo internacional recomendado de practicas. Principios generales de Higiene de los alimentos*. Roma.
- Andina . (2 de Marzo de 2019). *Andina AGENCIA PERUANA DE NOTICAS* . Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-enlatados-abolladuras-podrian-tener-bacteria-provoca-paralisis-respiratoria-479546.aspx>
- Ángel, H. P. (15 de septiembre de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/
- ARCSA. (2015). *Manual de prácticas correctas de higiene y manipulación de alimentos en restaurantes/cafererías*.
- Armendáriz, J. L. (2012). *Segurdia e higiene en la manipulacion de alimentos*. España: Paraninfo,SA.
- Ballau, R. (2004). *Logistica, Administración de la cadena de suministro*. Mexico: Prentendice Hall.
- Ballau, R. H. (2004). *Logistica administracion de la cadena de suministro*. Pearson education.
- Barreiro, J., & Sandobal, A. (2006). *Operaciones de conservación de alimentos por bajas temperaturas*. Equinocci.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2004). *Organización de Empresas*. Mexico : Mc Graw.
- Bonvini, N., Grillo, D., Cavagnaro, M., Marianetti, A., Garay, R., & Troiano, J. (2005). *Guía para la aplicacion de Buenas Prácticas de manufactura*. Argentina.
- Caldas, E., Reyes, H., & Antonio, H. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Editex.
- Castro-castell, P., Yepes-Lugo, C., & Ojeda-Perez, R. (2016). Desarrollo de proveedores. Elementos y procesos de promoción. *Clío América* .

- Chase, R., & Jacobs, R. (2011). *Administración de operaciones Producción y cadena de suministro*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Chavarrías, M. (27 de febrero de 2018). *Eroski consumer*. Obtenido de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2013/09/18/217994.php>
- Chopra, & Meindl. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. Pearson educación.
- Codex alimentarius. (2003). *Código Internacional Recomendado de Prácticas: Principios Generales de Higiene de los Alimentos*. Roma.
- Collignon, J., & Vermorel, J. (2 de Mayo de 2019). *Lokad*. Obtenido de Quantitative Supply Chain: [https://www.lokad.com/es/definicion-analisis-abc-\(inventario\)](https://www.lokad.com/es/definicion-analisis-abc-(inventario))
- Coronel, I. (2017). *Modelo de gestión por procesos para Pyme*. Cuenca .
- Debitoor. (21 de octubre de 2018). *Glosario de contabilidad* . Obtenido de Debitoor: <https://debitoor.es/glosario>
- FAO. (1987). *Manual para el mejoramiento del manejo poscosecha de frutas y hortalizas*. Santiago.
- FAO. (2013). *Educación en alimentación y nutrición para la enseñanza básica*. Santiago.
- FAO, OMS, & OPS. (2016). *Manual para Manipular de alimentos Instructor*. Washington, DC.
- Frijo Diz. (5 de Enero de 2019). Obtenido de Frijo Diz: <https://www.frigodiz.com/blog/80/que-pasa-si-se-rompe-cadena-de-frio.html>
- FSIS. (2006). Principios básicos en la preparación de alimentos Inocuos. *Información sobre inocuidad de alimentos, 1*.
- Gonzalez, M. M. (2013). *Control de aprovisionamiento de materia prima* . España: Dmen, S.L.
- Karen, C., & Enrique, A. (2009). *Tecnologías de la información de los negocios*. McGraw-Hill.

- Lagalla, M. (27 de Febrero de 2018). *Cocina y Vino*. Obtenido de <http://www.cocinayvino.com/destacado/consejos-almacenar-licores/>
- Macías, M., Alvarez, J., Rojas, C., Grosso, S., Martínez, M., Sánchez, M., & Barcala, E. (2007). *Gestión de procesos en la UCA*. Universidad de Cádiz.
- O'Brien, J., Marakas, Marakas, & George. (2006). *Management Information Systems*. Mcgraw-hill Irwin.
- Pérez, J., & Polis, G. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard business Review.
- Potosme, A. (2008). *Aprovisionamiento y Control de Productos y Materiales del Departamento* . Managua.
- Rebato, C. (27 de Enero de 2019). *GIZMODO*. Obtenido de <https://es.gizmodo.com/pon-fruta-en-una-bolsa-cerrada-para-que-madure-mucho-ma-1786990220>
- Salgado, M. T., & Castro, K. (2007). *Importancia de las buenas practicas de manufactura en cafeterías y restaurantes*.
- Stanic, C. (2 de Marzo de 2019). *eHow En Español*. Obtenido de https://www.ehowenespanol.com/signos-jamon-mal-info_183930/
- Stock, J. R., & Lambert, D. (1993). *Strategic Logistics Management*. Irwin.
- Tompkins, J., & Jerry, S. (1998). *The Warehouse Management*. Raleigh: Tompkins Press.
- Trejos, A. (2004). *Gestion logistica. stock, Almacenes y Bodegas*. Bogota: Seminarios Andinos Publicaciones.
- USDA, & FDA. (2006). *La Inocuidad Alimentaria para los receptores de trasplantes*. Washintog, DC.

¿ Qué influye en usted para ir a un Bar-Restaurante ?



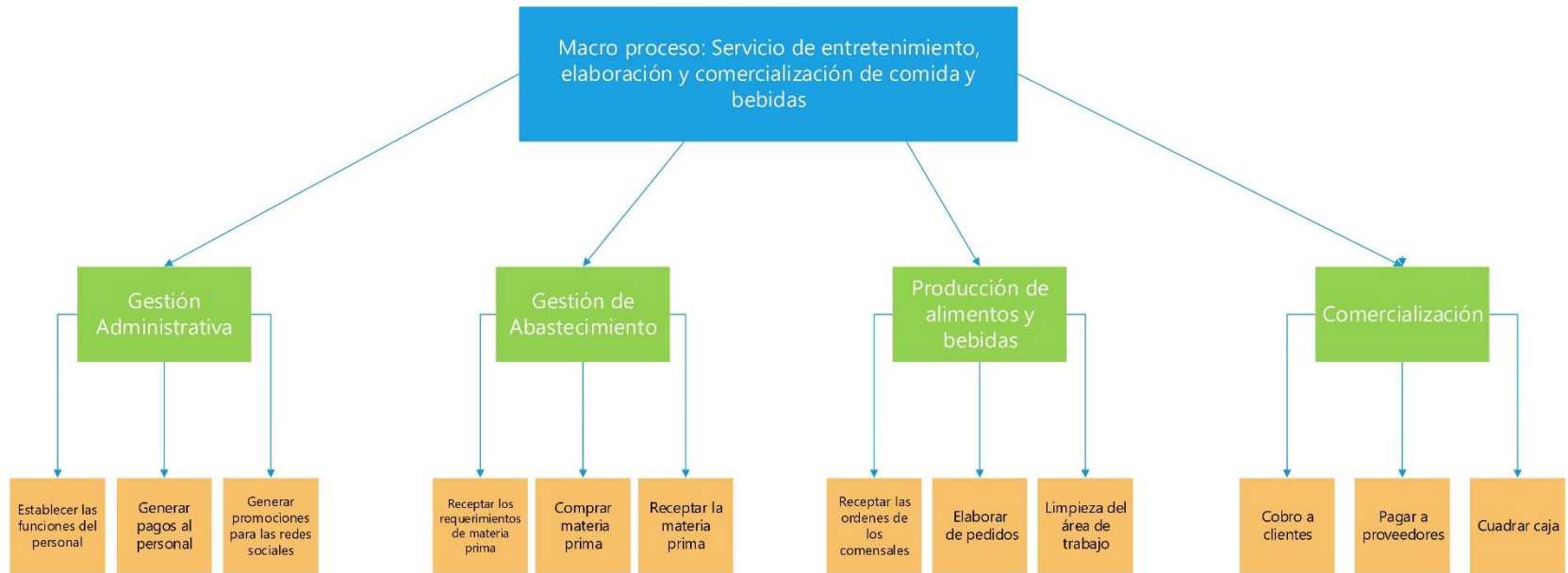
Precio	21.40%
Calidad del servicio	47.90%
Valor agregado	22.90%
Rapidez del servicio	5.5%
Calidad del producto	2.30%

- Precio
- Calidad del servicio
- Valor agregado
- Rapidez del servicio
- Calidad del producto

Anexo 2: Encuesta de los lugares más solicitados por los clientes

Dentro de los bares que ha visitado en la ciudad de Cuenca ¿Cuál ha sido de mayor atracción? Explique ¿Por qué?	
Nombre del Bar	Comentario
Piazza	-
Piazza	-
Víspera	Tiene buen ambiente
Goza	Muy buena atención
Cigale	Por el ambiente y los precios
Yakumama	-
Zociedad	-
Mayu	Comida y ambiente
Bar Chino	-
Goza	-
Golden	Un lugar muy atractivo
Piazza	Por un buen servicio y ambiente
Piazza	Buen Ambiente
Piazza	-
Víspera	-
Bamba	-
Piazza	-
Chiplote	Por el ambiente, la comida y las bebidas
Piazza	Por el karaoke
Piazza	Ambiente
Fondue	Tienen la mejor atención y sus platos
Víspera	Precios Cómodos
Chiplote	Por el ambiente, la comida y las bebidas
Piazza	-
Rue	-
Víspera	Precios cómodos , buen ambiente
Piazza	Tienen el mejor ambiente de cuenca
La Cigale	Por que es un ambiente súper acogedor
Nidia	-
Víspera	Por sus diversos ambientes
Víspera	Calidad del servicio
Cortavenas	Buen ambiente y buena música
La Cigale	Buenos precios y una buena atmosfera
Simone	-
Golden	La cerveza es 10 puntos
Víspera	-
Piazza	-
Víspera	-
Piazza	-
Víspera	Es chévere el local
Cortavenas	-
Piazza	Buen Ambiente

Anexo 3: Mapa de procesos de La Piazza Cadillac



Anexo 4: Publicidad de los proveedores de La Piazza Cadillac



Anexo 5: Registro de limpieza de La Piazza Cadillac

Registro de limpieza La Piazza Cadillac																						
Diciembre de 2018																						
UBICACIÓN	LABOR O TAREA	Firma del encargado	M	M	J	V	S	M	M	J	V	S	M	M	J	V	S	M	M	J	V	S
			4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29
Cocina	Limpieza de mesones de trabajo																					
	Barrido de pisos																					
	Desinfectado de pisos																					
	Revisado del techo																					
Bodega 1	Limpieza de mesones de trabajo																					
	Barrido de pisos																					
	Desinfectado de pisos																					
	limpieza y desinfectado de percheros																					
	Limpieza de ventanas y puertas																					
	Limpieza de productos perchados																					
	Limpieza de frigoríficos																					
Revisado del techo																						
Bodega 2	Barrido de pisos																					
	Desinfectado de pisos																					
	Limpieza de ventanas y puertas																					
	Limpieza de productos perchados																					
	Limpieza y desinfectado de percheros																					
Revisado del techo																						

Anexo 6: Grupos Compatibles de almacenamiento según la FAO

Grupo 1: Frutas y Hortalizas, 0 a 2°C (32 a 36°F), 90-95% de Humedad Relativa. Muchos productos en éste grupo producen etileno.

Bayas (excepto zarzamora)	Loquat	Granada
Betabel	Longan	Ciruela
Cereza de Barbados	Puerro	Pérsimo
Cereza	Setas	Membrillo
Coco	Nectarina	Rábano
Chabacano	Rábano picante	Durazno
Higo (no con manzana)	Naranja*	Rutabagas
Manzana nacarada	Litchi	Prunus
Manzana	Uva (sin dióxido de azufre)	Parsnip(Chirivía)
Pera asiática	Kohlrabi	Pera
Turnips		

* Cítricos tratados con bifenil pueden dar olores a otros productos.

Grupo 2: Frutas y Hortalizas, 0 a 2°C (32 a 36°F), 95-100% de Humedad Relativa. Muchos productos en éste grupo son sensibles a etileno.

Alcachofa*	Endive*	Granada
Amaranto*	Elote dulce*	Parsnips*
Anís*	Daikon*	Chícharo*
Apio*	Perejil*	Setas
Bayas (excepto zarzamora)	Kiwi	Salsify
Betabel*	Rábano picante	Rhubarb
Bok choy	Kohlrabi*	Scorzoner
Brócoli*	Hojas verdes	Snow peas
Celeriac*	Cebollín* (no con higo, uva, setas, rhubarb, o elote)	Rutabagas*
Cereza	Col de Bruselas*	Espinaca*
Puerro* (no con higo o uva)	Coliflor	Espárrago
Watercress*(berzo)	Escarola Belga	Rutabagas*
Alcachofa de Jerusalem	Escarola*	Raddichio
Germinado de Frijol	Uva (sin dióxido de azufre)	Rábano*
Repollo*	Lechuga	Turnips*
Zanahoria*	Waterchestnut	Lo bok

* Estos productos pueden ser enhielados

Grupo 3: Frutas y Hortalizas, 0 a 2°C (32 a 36°F), 65-75% de Humedad Relativa. Estos productos son dañados por la humedad.

Ajo	Cebolla seca
-----	--------------

Grupo 4: Frutas y Hortalizas, 4.5°C (40°F), 90-95% de Humedad Relativa.

Caimito	Kumquat	Tangelo*
Mandarina Clementina	Naranja*	Ugli fruit*
Melón cantaloupe**	Mandarina*	Tangerina*
Nopal	Limón real*	Pepino amargo
Tuna	Litchi	Tamarillo
Zarzamora	Yuca	

* Cítricos tratados con bifenil pueden dar olores a otros productos.

** Pueden ser enhielados

Grupo 5: Frutas y Hortalizas, 10°C (50°F), 85-90% de Humedad Relativa. Muchos de éstos productos son sensibles a etileno, así como también a daño por frío.

Berenjena	Pimiento	Taro root
Calamondín	Malanga	Calabacita (cáscara suave)
Chayote	Okra	Ejote
Kiwano	Pummelo	Haricot vert
Papa en almacenamiento	Pepino	Aceituna
Tamarindo		

Grupo 6: Frutas y Hortalizas, 13 a 15°C (55 a 60°F), 85-90% de Humedad Relativa. Muchos productos en éste grupo producen etileno. También son sensibles al daño por frío.

Aguacate	Toronja	Piña
Atemoya	Granadilla	Fruto de la Pasión
Babaco	Guayaba	Plantain
Boniato	Limón real*	Santol
Canistel	Mamey	Manzana dulce
Carambola	Mango	Calabaza de invierno
(cáscara dura)	Melones (excepto cantaloupe)	Tomatillo
Chirimoya	Mangosten	Feijoa
Melón amargo	Jackfruit	Calabaza
Plátano	Jaboticaba	Papa, nuevas
Soursop	Jengibre	Papaya
Coco	Tomate, maduro	Fruto de pan
Limón*	Zapote negro	Langsat
Rambutan		

* Cítricos tratados con bifenil pueden dar olores a otros productos.

Grupo 7: Frutas y Hortalizas, 18 a 21°C (65 a 70°F), 85-90% de Humedad Relativa.

Jícama	Tomate, verde maduro	Yams*
Pera (para madurar)	Sandía*	Camote*
Zapote blanco		

* Separar de pera y tomate debido a la sensibilidad a etileno.

Anexo 7: Matriz de evaluación Bocatti/Cárnicos

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Bocatti / Cárnicos	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	0	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
65/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 8: Matriz de evaluación Italdeli/Cárnicos

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Italdeli / Cárnicos	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	15	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
90/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 9: Matriz de evaluación Supermaxi/Embutidos

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Supermaxi / Embutidos	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	0	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
65/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 10: Matriz de evaluación Italdeli/Embutidos

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Italdeli / Embutidos	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	15	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
90/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 11: Matriz de evaluación La Europea/Embutidos

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	La Europea / Embutidos	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
75/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 12: Matriz de evaluación Comisariato Popular/Frutas y Verduras

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Comisariato Popular / Frutas y Verduras	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$			
	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	0	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
65/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 13: Matriz de evaluación Feria Libre/Frutas y Verduras

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac						
Nombre o razón social del proveedor:	Feria Libre / Frutas y Verduras	Fecha:	18/01/2018			
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.						
Parámetro:	Calidad del producto					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10				
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$						
	Estado del producto entregado por el proveedor	20				
Parámetro:	Precio y crédito					
Puntaje	Criterio	Calificación				
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	15				
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0				
Parámetro:	Calidad del proveedor					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	0				
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	0				
Parámetro:	Plazo de entrega					
Puntaje	Criterio	Calificación				
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25				
Puntaje total del proveedor						
70/100						
Interpretación						
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores						

Anexo 14: Matriz de evaluación Supermaxi/Frutas y Verduras

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac						
Nombre o razón social del proveedor:	Supermaxi / Frutas y Verduras	Fecha:	18/01/2018			
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.						
Parámetro:	Calidad del producto					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10				
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$						
	Estado del producto entregado por el proveedor	20				
Parámetro:	Precio y crédito					
Puntaje	Criterio	Calificación				
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0				
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0				
Parámetro:	Calidad del proveedor					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10				
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10				
Parámetro:	Plazo de entrega					
Puntaje	Criterio	Calificación				
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25				
Puntaje total del proveedor						
75/100						
Interpretación						
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores						

Anexo 15: Matriz de evaluación La Taberna/Licores

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac						
Nombre o razón social del proveedor:	La Taberna / Licores	Fecha:	18/01/2018			
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.						
Parámetro:	Calidad del producto					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10				
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$						
	Estado del producto entregado por el proveedor	20				
Parámetro:	Precio y crédito					
Puntaje	Criterio	Calificación				
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0				
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0				
Parámetro:	Calidad del proveedor					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10				
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10				
Parámetro:	Plazo de entrega					
Puntaje	Criterio	Calificación				
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25				
Puntaje total del proveedor						
75/100						
Interpretación						
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores						

Anexo 16: Matriz de evaluación Taxi/Licores

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Taxi / Licores	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
75/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 17: Matriz de evaluación Cuenca Licor/Licores

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac						
Nombre o razón social del proveedor:	Cuenca Licor / Licores	Fecha:	18/01/2018			
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.						
Parámetro:	Calidad del producto					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10				
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$						
	Estado del producto entregado por el proveedor	20				
Parámetro:	Precio y crédito					
Puntaje	Criterio	Calificación				
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	15				
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	10				
Parámetro:	Calidad del proveedor					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10				
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10				
Parámetro:	Plazo de entrega					
Puntaje	Criterio	Calificación				
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25				
Puntaje total del proveedor						
100/100						
Interpretación						
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores						

Anexo 18: Matriz de evaluación La Madrina/Cervezas

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	La Madrina / Cervezas	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	10	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
85/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 19: Matriz de evaluación Coral Rio/Cervezas

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Coral Rio / Cervezas	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
75/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 20: Matriz de evaluación Juan Eljuri/ Licores

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Juan Eljuri / Licores	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	15	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	10	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
100/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 21: Matriz de evaluación Licosur/Licores

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Licosur / Licores	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de al menos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	15	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	10	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
100/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 22: Cervecería Nacional/Cervezas

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac						
Nombre o razón social del proveedor:	Cervecería Nacional / Cervezas	Fecha:	18/01/2018			
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.						
Parámetro:	Calidad del producto					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10				
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$						
	Estado del producto entregado por el proveedor	20				
Parámetro:	Precio y crédito					
Puntaje	Criterio	Calificación				
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	15				
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado						
	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	10				
Parámetro:	Calidad del proveedor					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10				
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos						
	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10				
Parámetro:	Plazo de entrega					
Puntaje	Criterio	Calificación				
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25				
Puntaje total del proveedor						
100/100						
Interpretación						
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores						

Anexo 23: Matriz de evaluación Mi Panadería/Pan

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac						
Nombre o razón social del proveedor:	Mi Panadería / Pan	Fecha:	18/01/2018			
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de al menos un periodo de 6 meses.						
Parámetro:	Calidad del producto					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10				
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$						
	Estado del producto entregado por el proveedor	20				
Parámetro:	Precio y crédito					
Puntaje	Criterio	Calificación				
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	15				
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0				
Parámetro:	Calidad del proveedor					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10				
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10				
Parámetro:	Plazo de entrega					
Puntaje	Criterio	Calificación				
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25				
Puntaje total del proveedor						
90/100						
Interpretación						
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores						

Anexo 24: Matriz de evaluación Lozas/Pan

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Lozas / Pan	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	10	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
85/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 25: Matriz de evaluación My Pan/Pan

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac						
Nombre o razón social del proveedor:	My Pan / Pan	Fecha:	18/01/2018			
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.						
Parámetro:	Calidad del producto					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10				
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$						
	Estado del producto entregado por el proveedor	20				
Parámetro:	Precio y crédito					
Puntaje	Criterio	Calificación				
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0				
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	10				
Parámetro:	Calidad del proveedor					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10				
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10				
Parámetro:	Plazo de entrega					
Puntaje	Criterio	Calificación				
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25				
Puntaje total del proveedor						
85/100						
Interpretación						
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores						

Anexo 26: Matriz de evaluación Camino del Sol/Cerveza Artesanal

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Camino del sol / Cerveza Artesanal	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$			
	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
75/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 27: Matriz de evaluación Golden Prague/Cerveza Artesanal

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Golden Prague / Cerveza Artesanal	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$			
	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
75/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 28: Matriz de evaluación Natos/Cerveza Artesanal

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Natos / Cerveza Artesanal	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	15	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	10	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	10	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
100/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 29: Matriz de evaluación Nacho Cheese/Nachos y salsa de queso

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac			
Nombre o razón social del proveedor:	Nacho Cheese / Nachos y salsa de queso	Fecha:	18/01/2018
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.			
Parámetro:	Calidad del producto		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10	
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$			
	Estado del producto entregado por el proveedor	20	
Parámetro:	Precio y crédito		
Puntaje	Criterio	Calificación	
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0	
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	10	
Parámetro:	Calidad del proveedor		
Puntaje	Criterio	Calificación	
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	0	
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10	
Parámetro:	Plazo de entrega		
Puntaje	Criterio	Calificación	
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25	
Puntaje total del proveedor			
75/100			
Interpretación			
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores			

Anexo 30: Matriz de evaluación Gordo Nacho/Nachos y salsa de queso

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac						
Nombre o razón social del proveedor:	Gordo Nacho / Nachos y salsa de queso	Fecha:	18/01/2018			
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.						
Parámetro:	Calidad del producto					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10				
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$						
	Estado del producto entregado por el proveedor	20				
Parámetro:	Precio y crédito					
Puntaje	Criterio	Calificación				
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	0				
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	0				
Parámetro:	Calidad del proveedor					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	0				
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10				
Parámetro:	Plazo de entrega					
Puntaje	Criterio	Calificación				
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25				
Puntaje total del proveedor						
65/100						
Interpretación						
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores						

Anexo 31: Matriz de evaluación Nachos Squiz/Nachos y salsa de queso

Evaluación de proveedores La Piazza Cadillac						
Nombre o razón social del proveedor:	Nachos Squiz/ Nachos y salsa de queso	Fecha:	18/01/2018			
Nota: Se informa al evaluador que para la presente encuesta, será necesario contar con los indicadores de : Conformidad de unidades, Conformidad de calidad y Cumplimiento de ordenes de almenos un periodo de 6 meses.						
Parámetro:	Calidad del producto					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de unidades es $\leq 89\%$	Unidades completas en base a lo solicitado	10				
20 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\geq 90\%$ 0 puntos si el indicador Conformidad de calidad es $\leq 89\%$						
	Estado del producto entregado por el proveedor	20				
Parámetro:	Precio y crédito					
Puntaje	Criterio	Calificación				
15 puntos al proveedor con el precio mas bajo de venta dentro de la misma línea de productos, caso contrario 0 puntos	Precio competitivo en comparación de otros proveedores del mismo segmento	15				
10 puntos si el pago es a crédito 0 puntos si el pago es al contado	Créditos en el pago de facturas adquiridas a los proveedores	10				
Parámetro:	Calidad del proveedor					
Puntaje	Criterio	Calificación				
10 puntos si el proveedor es apto para cumplir con los requerimientos del bar en cualquier fecha del año, caso contrario 0 puntos	Estabilidad del proveedor	0				
10 puntos si el proveedor ofrece comunicación permanente, caso contrario 0 puntos	Servicio al cliente (comunicación de ofertas, servicio post venta etc.)	10				
Parámetro:	Plazo de entrega					
Puntaje	Criterio	Calificación				
25 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $> 85\%$ 15 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $\geq 50\% \leq 85\%$ 0 puntos si el indicador de Cumplimiento de ordenes es $< 50\%$	Entrega de ordenes en la fecha pactada	25				
Puntaje total del proveedor						
90/100						
Interpretación						
≥ 80 Proveedor tipo A / Proveedor de compras inmediatas $\geq 50 \leq 79$ Proveedor tipo B / Proveedor de compras recurrentes (Backup) < 50 Proveedor tipo C / Eliminar de la lista de proveedores						