CONSULTORÍA

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN KINGPAPA SAS BIC: ENFOQUE DE CONSULTORÍA PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

MIGUEL ANGEL ARROYO VILLARREAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2024

CONSULTORÍA

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN KINGPAPA SAS BIC: ENFOQUE DE CONSULTORÍA PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL

MIGUEL ANGEL ARROYO VILLARREAL

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO: JORGE DAVID APONTE VASILESCU

MAGÍSTER EN ECONOMÍA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2024

Santiago de Cali, 30 de junio de 2024

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas Pontificia

Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN KINGPAPA SAS BIC: ENFOQUE DE CONSULTORÍA PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL”.

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,

Miguel Angel Arroyo Villarreal

C.C. 1.144.027.448

Santiago de Cali, 30 de junio de 2024

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco

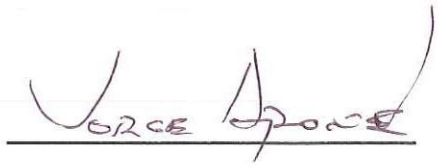
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN KINGPAPA SAS BIC: ENFOQUE DE CONSULTORÍA PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL", realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Miguel Angel Arroyo Villarreal, C.C. 1.144.027.448, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente



Jorge David Aponte Vasilescu

Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

"La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia".

"GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN KINGPAPA SAS BIC: ENFOQUE DE CONSULTORÍA PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL." Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas".

Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados

César Casas Ospina
Jurado

Jorge David Aponte Vasilescu
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 16 de agosto de 2024

Contenido

1. Justificación y/o propósito de la propuesta de consultoría 13

2. Justificación 13

2.1. Problemas identificados 14
3. Análisis de interesados 15

3.1. Interesados clave 15
3.2. Identificación de las expectativas de los interesados 17
4. Objetivos del proyecto 19

4.1. General 19
4.2. Específicos 19
4.3. Alcance 20
4.4. Limitaciones 20
4.5. Supuestos 20
5. Contexto de la organización 21

5.1. Historia 21
5.1.1. Evolución KINGPAPA SAS BIC 23
5.1.2. Modelo de gobierno corporativo de KINGPAPA SAS BIC 23
5.2. Filosofía organizacional 25
5.2.1. Valores empresariales de KINGPAPA 25
5.2.2. Los mandamientos de KINGPAPA 26
5.3. Cultura organizacional 27
5.3.1. Misión 27
5.3.2. Pirámide invertida, prioridad de los actores 27
5.3.3. Círculo dorado 28
5.3.4. La rueda 29
5.4. Recursos físicos 30
6. Fundamentación teórica 32

6.1. Teoría de la eficiencia operativa (Slack, Chambers & Johnston, 2013) 32
6.1.1. Principios fundamentales 32

6.2. Teorías de la administración 33
6.3. Teorías de la gestión de operaciones 33
6.4. Teorías de la gestión de cadenas de suministro 33
7. Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría 34
8. Metodología para la intervención 34
9. Desarrollo de la metodología de intervención 35
9.1. Diagnóstico 35
9.1.1. Diagnóstico empresarial 35
9.1.2. Diagnóstico comparativo con Benchmarking 36
9.1.3. Diagnóstico financiero 37
9.1.4. Análisis de la información 43
9.1.5. Conclusiones principales 46
9.2. Diseño de la estrategia de intervención 53
9.2.1. Definición de objetivos específicos y medibles para la mejora de la eficiencia operativa 53
9.2.2. Selección de las herramientas y metodologías de mejora más adecuadas para cada área 54
9.2.3. Elaboración de un plan de acción detallado 55
9.3. Implementación de la estrategia de intervención 60
9.3.1. Capacitación y sensibilización del personal 60
9.3.2. Ejecución del plan de acción (monitoreo, ajustes, gestión de riesgos) 62
9.4. Evaluación y seguimiento 72
9.4.1. Monitoreo continuo de los indicadores clave de desempeño (KPIs) 73
9.4.2. Evaluación periódica de la estrategia de intervención (resultados, lecciones aprendidas, ajustes) 76
9.4.3. Documentación de la experiencia y las mejores prácticas 81
10. Conclusiones generales 85
10.1. Mejoras en la eficiencia operativa 85
10.2. Impacto financiero 86
10.3. Fortalecimiento de la cultura organizacional 87
10.4. Satisfacción del cliente 88
10.5. Lecciones aprendidas y mejores prácticas 88

11. Recomendaciones 88

11.1. Enfoque en KPI's 88
11.2. Simplificación del modelo logístico 89
11.3. Implementación de Cross-Docking 93
11.4. Costo de materias primas 94

12. Marco conceptual 95

13. Bibliografía 98

14. Anexos 100

Tablas

Tabla 1. Resumen del desempeño financiero de KINGPAPA (2021-2023) 14

Tabla 2. Expectativa de los interesados KINGPAPA 18

Tabla 3. Estado de situación financiera 2023 - Activos 31

Tabla 4. Resumen diagnóstico empresarial de productividad (10/2023) 36

Tabla 5. Benchmarking razones financieras de principales actores del sector gastronómico (2023) 37

Tabla 6. Razones de liquidez KINGPAPA SAS BIC (2022-2023) 37

Tabla 7. Razones de actividad KINGPAPA SAS BIC (2022-2023) 38

Tabla 8. Razones de endeudamiento KINGPAPA SAS BIC (2022-2023) 40

Tabla 9. Razones de rentabilidad KINGPAPA SAS BIC (2022-2023) 41

Tabla 10. Evaluación de desempeño de procesos claves (1/2024) 44

Tabla 11. Cuellos de botella, desperdicios y áreas de mejora (1/2024) 43

Tabla 12. Análisis CAME - Fortalezas de KINGPAPA SAS BIC (1/2024) 49

Tabla 13. Análisis CAME - Oportunidades de KINGPAPA SAS BIC (1/2024) 50

Tabla 14. Análisis CAME - Debilidades de KINGPAPA SAS BIC (1/2024) 51

Tabla 16. Diagrama de GANTT (1/2024) 59

Tabla 17. Productos procesados en planta y su participación (12/2023) 62

Tabla 18. Tickets por horas de KINGPAPA SAS BIC (1/2024) 67

Tabla 19. Nueva malla de horario KINGPAPA SAS BIC (2/2024) 69

Tabla 20. Asignación de costos y gastos fijos del centro de producción (5/2024)..... 74

Gráficas

Gráfica 1. Matriz de Evaluación de Stakeholders (2024)..... 17

Gráfica 2. Línea del tiempo, evolución KINGPAPA (2021 - 2023)..... 23

Gráfica 3. Pirámide invertida, prioridad de los actores 28

Gráfica 4. Círculo dorado de KINGPAPA (01/2022) 29

Gráfica 5. La rueda KINGPAPA..... 30

Gráfica 6. Modelo de consultoría para KINGPAPA SAS BIC (2024)..... 34

Gráfica 7. Análisis DAFO de KINGPAPA SAS BIC (1/2024)..... 48

Gráfica 8. Ventas vs horario de KINGPAPA SAS BIC (1/2024)..... 68

Gráfica 9. Modelo logístico KINGPAPA 2023..... 90

Gráfica 10. Direct Shipment y Cross-Docking 93

1. Justificación y/o propósito de la propuesta de consultoría

El propósito de este trabajo de grado es desarrollar una consultoría estratégica para optimizar la eficiencia operativa de KINGPAPA SAS BIC, una cadena de restaurantes en Colombia especializada en salchipapas. Este objetivo se logrará a través del análisis de las operaciones actuales, la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias basadas en teorías administrativas y de gestión de operaciones. Desde su inicio en mayo de 2021, KINGPAPA ha experimentado un crecimiento significativo, contando actualmente con siete puntos de venta en Cali y un punto de venta en Bogotá.

Sin embargo, la empresa se enfrenta a desafíos económicos derivados de la inflación y la desaceleración de las ventas, lo que ha impactado sus márgenes de rentabilidad. Aunque se han implementado medidas como el aumento de precios y la optimización de horarios, es crucial adoptar enfoques más estratégicos para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento futuro de la empresa.

2. Justificación

La justificación de este trabajo de grado se fundamenta en la necesidad de KINGPAPA SAS BIC de mejorar su eficiencia operativa para enfrentar desafíos económicos y fortalecer su posición competitiva en el mercado de restaurantes. A continuación, se describen los principales problemas y oportunidades que se abordarán en el proyecto, respaldados por hechos y datos relevantes.

2.1. Problemas identificados

Presión en los márgenes de rentabilidad: La inflación y la desaceleración de las ventas han impactado negativamente los márgenes de rentabilidad de KINGPAPA, lo que ha generado preocupaciones sobre la sostenibilidad financiera de la empresa.

Tabla 1. Resumen del desempeño financiero de KINGPAPA (2021-2023)

AÑO	VENTAS	UTILIDAD	PUNTOS DE VENTA
2021	$1.805.906.593	11%	2
2022	$8.870.032.422	3,70%	4
2023	$11.841.780.873	-0,20%	8

Fuente: Estados financieros históricos de KINGPAPA (2021-2023).

Desafíos en la gestión de inventario: La falta de optimización en la gestión de inventario ha llevado a problemas como el exceso de stock, pérdida de productos perecederos y costos adicionales por almacenamiento. Se ha identificado que el margen de contribución de KINGPAPA es significativamente menor que el del sector, lo que afecta la rentabilidad y competitividad de la empresa. Esta situación se origina en el elevado costo de materia prima que tienen los productos de la empresa, aproximadamente del 54%. Según Barcelona Culinary Hub (2023), el costo de la materia prima en restaurantes debe representar aproximadamente entre un 30% y un 40% de los gastos mensuales totales, coincidiendo con un 25% - 35% de las ventas totales de comida. Si estos porcentajes son superados, es posible que haya problemas en la gestión del restaurante. (*Gastos En Restaurantes*, 2023)

Ineficiencias en la logística de distribución: La distribución de productos entre los puntos de venta no está siendo realizada de manera óptima, lo que afecta la disponibilidad de productos en cada ubicación y genera costos adicionales de

transporte y almacenamiento. Se evidencia también que la planta de producción de KINGPAPA SAS BIC está sobredimensionada para la operación actual, lo que genera ineficiencias y costos adicionales relacionados con la producción. Estos costos se trasladan a la formulación de los productos, disminuyendo el margen de los platos y afectando la rentabilidad de la empresa.

Subutilización de recursos humanos: Existen oportunidades para mejorar la productividad y eficiencia del personal a través de una mejor planificación de horarios, capacitación y asignación de tareas.

3. Análisis de interesados

3.1. Interesados clave

En el caso de KINGPAPA SAS BIC, los interesados clave del proyecto de consultoría para mejorar la eficiencia operativa se pueden clasificar en dos grupos: internos y externos. Para la evaluación de estos interesados seguiremos la teoría propuesta por Mitchell, Agle, y Wood en su artículo "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience", que clasifica a los stakeholders según su poder, legitimidad y urgencia, lo que permite priorizar las acciones necesarias para satisfacer sus expectativas y necesidades.

Internos:

- **Colaboradores:** La fuerza laboral de la empresa, interesados en la mejora de las condiciones laborales, la productividad y las oportunidades de crecimiento profesional.

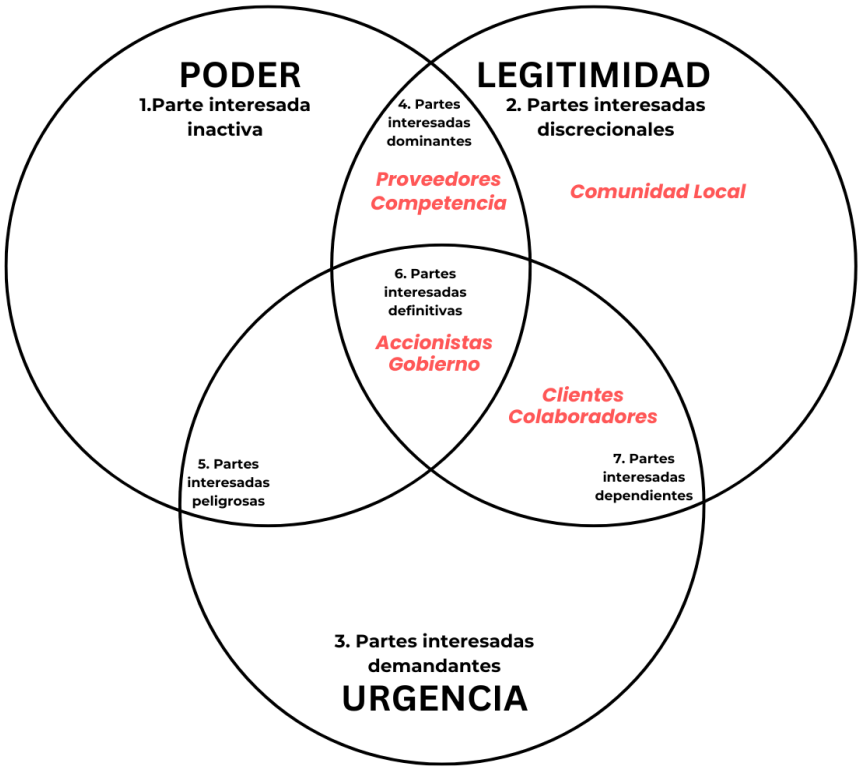
- **Gerencia:** El equipo responsable de la toma de decisiones estratégicas y la implementación de las iniciativas de la empresa, interesados en la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de costos y el aumento de la rentabilidad.
- **Accionistas:** Los propietarios de la empresa, interesados en el aumento de la rentabilidad y el valor de la empresa.

Externos:

- **Clientes:** Los consumidores de los productos de la empresa, interesados en la calidad de los productos, precio, la experiencia de compra y el servicio al cliente.
- **Proveedores:** Las empresas que suministran los insumos y materiales necesarios para la producción de los productos de la empresa, interesados en la eficiencia de la cadena de suministro, la reducción de costos y el aumento de la rentabilidad.
- **Comunidad:** Las personas y entidades que viven u operan cerca de las instalaciones de la empresa. Están interesados en el impacto social y ambiental de las operaciones de la empresa.
- **Gobierno y reguladores:** Las autoridades y organismos gubernamentales que regulan la industria y las operaciones de la empresa. Están interesados en el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- **Competidores:** Otras empresas que operan en el mismo sector y compiten por el mismo mercado. Están interesados en ganar cuota de mercado y mejorar su posición competitiva.

Para la evaluación de los stakeholders de KINGPAPA SAS BIC, se utilizará una matriz que considere los tres atributos mencionados. Cada stakeholder será evaluado en una escala del 1 al 5 en cada atributo, donde 1 es muy bajo y 5 es muy alto.

Gráfica 1. Matriz de Evaluación de Stakeholders (2024)



Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA y la teoría de Mitchell, Agle y Wood.

3.2. Identificación de las expectativas de los interesados

Es fundamental comprender las expectativas de cada uno de los interesados para garantizar que la propuesta de consultoría satisfaga sus necesidades y genere beneficios para todos. A continuación, se presenta un resumen de las expectativas de los principales interesados:

Tabla 2. Expectativa de los interesados KINGPAPA

Interesado	Expectativas	Acciones Recomendadas
Accionistas	Aumento de la rentabilidad y el valor de la empresa a través de la mejora de la eficiencia operativa y la reducción de costos.	Implementar estrategias de reducción de costos, optimización de procesos y mejoras en la eficiencia operativa.
Colaboradores	Mejores condiciones laborales, mayor productividad, oportunidades de crecimiento profesional y un ambiente de trabajo positivo, lo que aumentará su motivación y compromiso con la empresa.	Implementar programas de bienestar integral, formación continua y desarrollo profesional, así como mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo.
Gerencia	Implementación de estrategias efectivas para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la rentabilidad.	Desarrollar y ejecutar un plan estratégico claro, basado en análisis detallados de operaciones y costos.
Clientes	Productos de alta calidad a precios razonables, experiencia de compra agradable, servicio al cliente excepcional y entrega oportuna de los pedidos.	Mejorar la calidad del producto, optimizar los precios, fortalecer el servicio al cliente y asegurar entregas a tiempo.
Proveedores	Relaciones comerciales sólidas y duraderas, pagos puntuales, comunicación efectiva y optimización de la cadena de suministro.	Establecer acuerdos de colaboración a largo plazo, asegurar pagos puntuales y mantener una comunicación constante y clara.
Comunidad Local	Impacto positivo en la comunidad local a través de prácticas empresariales responsables y sostenibles, apoyo a iniciativas comunitarias y creación de empleo.	Participar en iniciativas comunitarias, implementar prácticas sostenibles y crear oportunidades de empleo local.
Gobierno y Reguladores	Cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables, transparencia en las operaciones y contribución al desarrollo económico local.	Asegurar el cumplimiento regulatorio, mantener transparencia en las operaciones y contribuir al desarrollo económico local.
Competencia	Competir de manera justa y ética en el mercado, innovar continuamente y mantener la calidad de los productos y servicios ofrecidos.	Monitorear las actividades de los competidores, innovar en productos y servicios y mantener altos estándares de calidad.

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA.

4. Objetivos del proyecto

4.1. General

Desarrollar e implementar un plan estratégico integral que mejore la eficiencia operativa de KINGPAPA SAS BIC, mediante la optimización de procesos, la reducción de costos y el aumento de la productividad, con el fin de aumentar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

4.2. Específicos

- **Reducir el costo de producción en un 20% en el primer:** Implementaremos un sistema de gestión Just-in-Time y negociaremos mejores contratos con proveedores para reducir los costos de producción mensualmente en un 20% en el primer año, usando metodologías Lean y Six Sigma para eliminar ineficiencias.
- **Aumentar la productividad laboral en un 5% en el primer año:** Capacitar al personal y optimizar los horarios de trabajo, con el objetivo de incrementar la productividad laboral en un 5% en el primer año, monitoreando la producción por hora trabajada mensualmente y utilizando tecnología y automatización.
- **Disminuir el inventario en un 15% en el primer año:** Implementaremos un sistema de inventario Just-in-Time y realizaremos auditorías regulares para disminuir el inventario en un 15% en el primer año, utilizando software de gestión de inventarios para monitorear los niveles mensualmente y reducir costos de almacenamiento y minimizar desperdicios.
- **Reducir las quejas, preguntas y reclamos de clientes relacionados al producto en un 10% en el primer año:** Implementaremos un sistema de

gestión de calidad y capacitaremos al personal en servicio al cliente, con el objetivo de reducir las quejas, preguntas y reclamos de clientes en un 10% en el primer año, monitoreando y registrando todas las quejas mensualmente y realizando encuestas de satisfacción regularmente para mejorar la experiencia del cliente.

- **Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% en el segundo año:** Implementaremos estrategias de marketing y revisaremos la estructura de precios, con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% en el segundo año, mejorando la eficiencia operativa y monitoreando los estados financieros mensualmente para incrementar el margen de beneficio.

4.3. Alcance

El proyecto abarca todas las áreas de la empresa que tengan un impacto en la eficiencia operativa, incluyendo compras, producción, distribución, operaciones, ventas, administración, finanzas, dirección y talento humanos. El proyecto no incluirá cambios en los productos o servicios que ofrece la empresa, ni en la estructura organizacional.

4.4. Limitaciones

El éxito del proyecto dependerá del compromiso de la gerencia y el personal de KINGPAPA con la implementación del plan estratégico. El proyecto también puede verse afectado por factores externos, como cambios en el mercado, la economía o las regulaciones.

4.5. Supuestos

Se supone que la gerencia de KINGPAPA proporcionará los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico. Igualmente, que el personal de la empresa

estará dispuesto a aprender nuevas estrategias y procedimientos para mejorar la eficiencia operativa. Se asume que las condiciones del mercado y la economía se mantendrán relativamente estables durante el período de implementación del plan estratégico.

5. Contexto de la organización

5.1. Historia

Durante la pandemia, mientras muchos restaurantes cerraban, Miguel Arroyo, Sara Marín, Luis Hernández y su equipo decidieron expandir una de las marcas del grupo de negocios el "REINO", denominada "VIU BURGER", al sur de la ciudad. Vieron en esta situación la oportunidad perfecta para probar nuevas ideas, especialmente aprovechando la gran demanda de domicilios debido a las restricciones de apertura existentes en ese momento.

Encontraron el lugar perfecto y decidieron montar una cocina oculta. La ubicación y el acceso eran ideales para su plan. Tras meses de investigación, finalmente llegaron al concepto que estaban buscando y lo desarrollaron gráficamente en colaboración con MARKA, la agencia de marketing interna que también forma parte del "REINO" y es responsable de toda la comunicación, incluyendo la de KINGPAPA.

Comenzaron su operación vendiendo exclusivamente a domicilio a través de aplicaciones como RAPPI, DIDI e IFOOD a finales de enero de 2021. Se esforzaron mucho en la calidad del producto, escuchando atentamente a sus clientes y buscando ese equilibrio entre calidad y atractivo visual de los platos para redes sociales. Su investigación de mercado fue exhaustiva, identificando oportunidades que otras marcas ya establecidas estaban dejando pasar y que ellos podrían aprovechar con KINGPAPA.

Desde enero de 2022 hasta la fecha, han aplicado todo lo aprendido en más de una década de experiencia en el sector HORECA, así como los consejos de emprendedores y las estrategias exitosas que han desarrollado con otras empresas. Esto ha llevado a lograr resultados que antes parecían impensables.

En junio de 2021, abrieron su primer punto físico. La alta demanda los obligó a acelerar este proceso, y rápidamente vieron filas de clientes esperando para probar su producto, atraídos por su peculiar comunicación y la calidad de lo que ofrecían. Este éxito inicial los hizo entender que tenían algo especial entre manos.

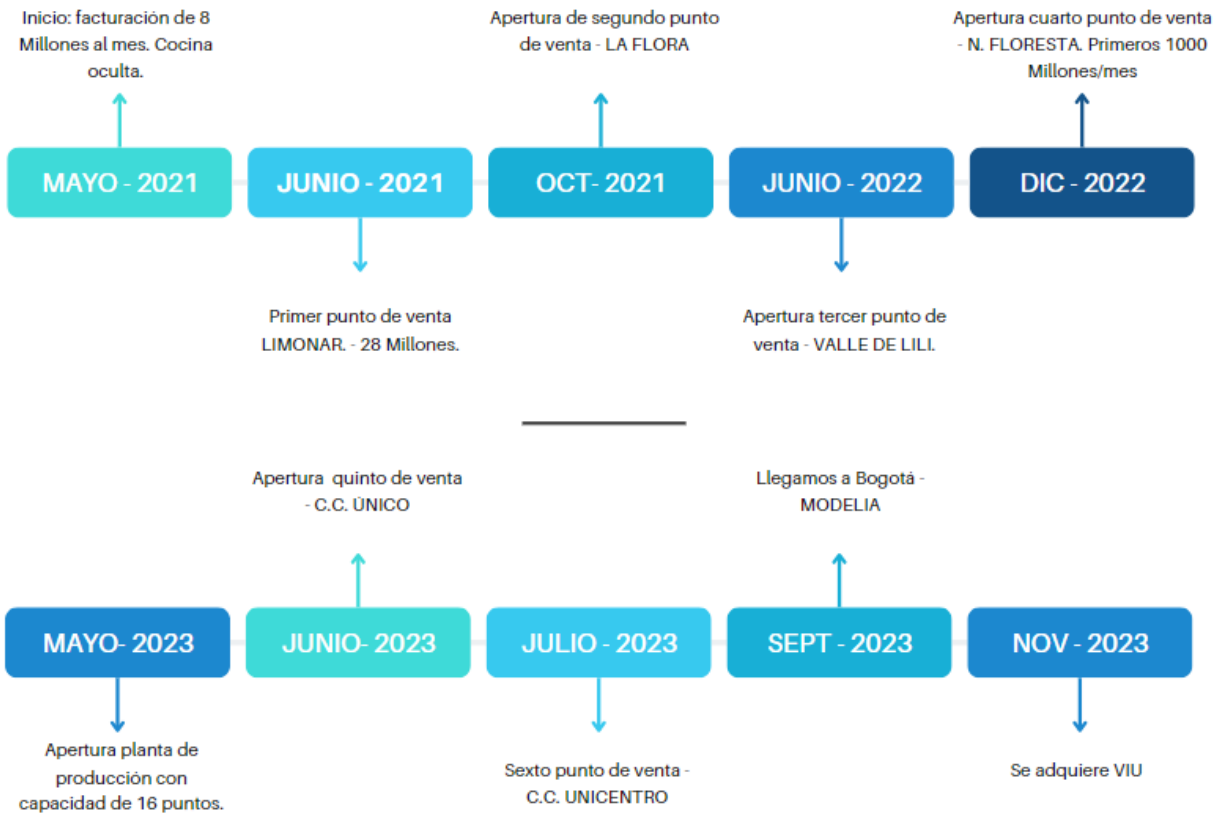
La apertura de su segundo punto físico ocurrió apenas cuatro meses después, y al mismo tiempo establecieron su planta de procesos. Esto les permitió garantizar un producto consistente en ambas ubicaciones y mantener la calidad que los caracteriza.

En menos de un año desde la apertura del primer punto, abrieron el tercer punto físico. Esto los llevó a tener tres puntos físicos y una planta de procesos capaz de abastecer a más puntos en el futuro.

Desde su primer punto de venta en junio de 2021, KINGPAPA ha experimentado un crecimiento significativo, contando actualmente con siete puntos de venta en Cali y un punto de venta en Bogotá.

5.1.1. Evolución KINGPAPA SAS BIC

Gráfica 2. Línea del tiempo, evolución KINGPAPA (2021 - 2023)



Fuente: Informe de gestión KINGPAPA (2023).

5.1.2. Modelo de gobierno corporativo de KINGPAPA SAS BIC

Se presenta a continuación el modelo de Gobierno Corporativo implementado, basado en el "Código de Buen Gobierno Corporativo - KINGPAPA v.1 (ABRIL 2024)".

- **Estructuras de gobierno**

Asamblea de Accionistas: Es el órgano social máximo de la compañía, responsable de decisiones clave como la aprobación de estados financieros, distribución de dividendos y nombramiento del Comité Asesora de Gerencia.

Comité Asesora de Gerencia: Encargado de la supervisión estratégica y de la toma de decisiones importantes.

Gerente General: Responsable de la administración diaria de la empresa, reportando directamente a la Asamblea de Accionistas.

- **Mecanismos de evaluación y control**

Informes estatutarios y de sostenibilidad: La administración presenta informes anuales detallados a la Asamblea de Accionistas, que incluyen aspectos económicos, sociales y ambientales.
Auditorías especializadas: Los accionistas pueden encargar auditorías independientes para evaluar riesgos y verificar hallazgos relevantes del Revisor Fiscal.
Sistema de control interno: Implementación de controles para proteger los recursos de la empresa, asegurar la precisión de la información y fomentar la eficiencia en las operaciones.
Informe mensual: El Gerente General presenta un informe mensual al Comité Asesora de Gerencia donde se evalúan avances e implementaciones del plan estratégico.

- **Transparencia y equidad**

Tratamiento equitativo: La empresa se compromete a tratar a todos los accionistas de manera justa e igualitaria, garantizando el pago íntegro de dividendos y respondiendo oportunamente a sus inquietudes.
Divulgación de información: Se asegura que toda la información proporcionada a los accionistas y al mercado sea veraz, completa y verificable, respetando las restricciones legales y contractuales de confidencialidad.

- **Prevención y manejo de conflictos de interés**

Revelación de conflictos: Los miembros del Comité Asesor de Gerencia, los administradores y los empleados deben revelar cualquier potencial conflicto de interés y abstenerse de participar en decisiones donde exista dicho conflicto sin la autorización de la Asamblea de Accionistas.
Políticas de selección de proveedores: La selección de proveedores se basa en criterios de libre concurrencia y mejora de la eficiencia y rentabilidad de la empresa, garantizando transparencia y evitando conflictos de interés.

- **Responsabilidad social empresarial**

Modelo de responsabilidad social: La empresa implementa un modelo de responsabilidad social liderado por la Fundación "El Reino de los Sueños", enfocándose en mejorar la calidad de vida y participar en eventos de beneficio común y social.

- **Reglas de conducta**

Lealtad y utilización del cargo: Todos los directivos y empleados deben actuar con lealtad y buena fe, priorizando los intereses de la empresa sobre los personales y evitando el uso indebido de su posición o de los recursos de la compañía.
Protección de la información: Se mantienen altos niveles de seguridad en computación y telecomunicaciones para proteger la información confidencial y garantizar la continuidad de las operaciones.

5.2. Filosofía organizacional

5.2.1. Valores empresariales de KINGPAPA

La filosofía organizacional de KINGPAPA se basa en los siguientes valores y principios:

Servicio al Cliente: Ponemos al cliente en el centro de todo lo que hacemos. Nos esforzamos por ofrecer la mejor experiencia posible en cada interacción, buscando satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas en cada momento.

Estos valores son la base de la cultura empresarial de KINGPAPA y guían todas sus acciones y decisiones. La empresa busca aplicar y reforzar estos valores en todos los niveles y departamentos, buscando constantemente mejorar y evolucionar como organización para seguir brindando un servicio excepcional a sus clientes.

Tener palabra: KINGPAPA se compromete a cumplir con todos sus compromisos, tanto internos como externos. Esto incluye respetar sus valores, misión y objetivos, así como cumplir con sus colaboradores, proveedores y clientes.

Impactamos positivamente: Nos esforzamos por generar un impacto positivo en la

vida de las personas a través de relaciones comerciales basadas en la reciprocidad y la equidad. Promovemos un entorno inclusivo que celebra la diversidad y fomenta el crecimiento personal y profesional de cada individuo. Además, nos comprometemos activamente a reducir nuestro impacto ambiental en todas nuestras operaciones, contribuyendo a un futuro sostenible para nuestras comunidades y el planeta.

Mejora continua: KINGPAPA se compromete a mejorar constantemente en todos los aspectos de su operación. Buscan superarse a sí mismos y a sus competidores para ofrecer lo mejor a sus clientes, colaboradores, proveedores, comunidad e inversionistas. Esto se logra mediante una disciplina constante y una búsqueda incansable de la excelencia en todos sus procesos y productos.

5.2.2. Los mandamientos de KINGPAPA

1. Mejoramos al menos 1% diario
2. El cliente es nuestro familiar más querido, tenemos palabra y lo cumplimos
3. Somos un reino, entre todos nos ayudamos
4. Predico y comparto el mensaje del Reino
5. No apruebo que alguien no haga su trabajo, porque eso supondría que debo hacerlo yo
6. Somos alérgicos a las excusas
7. No pido más, si no doy más
8. No me quedo quieto
9. Mentir, robar y engañar son pecados mortales
10. TODOS CUIDAMOS DEL REINO

5.3. Cultura organizacional

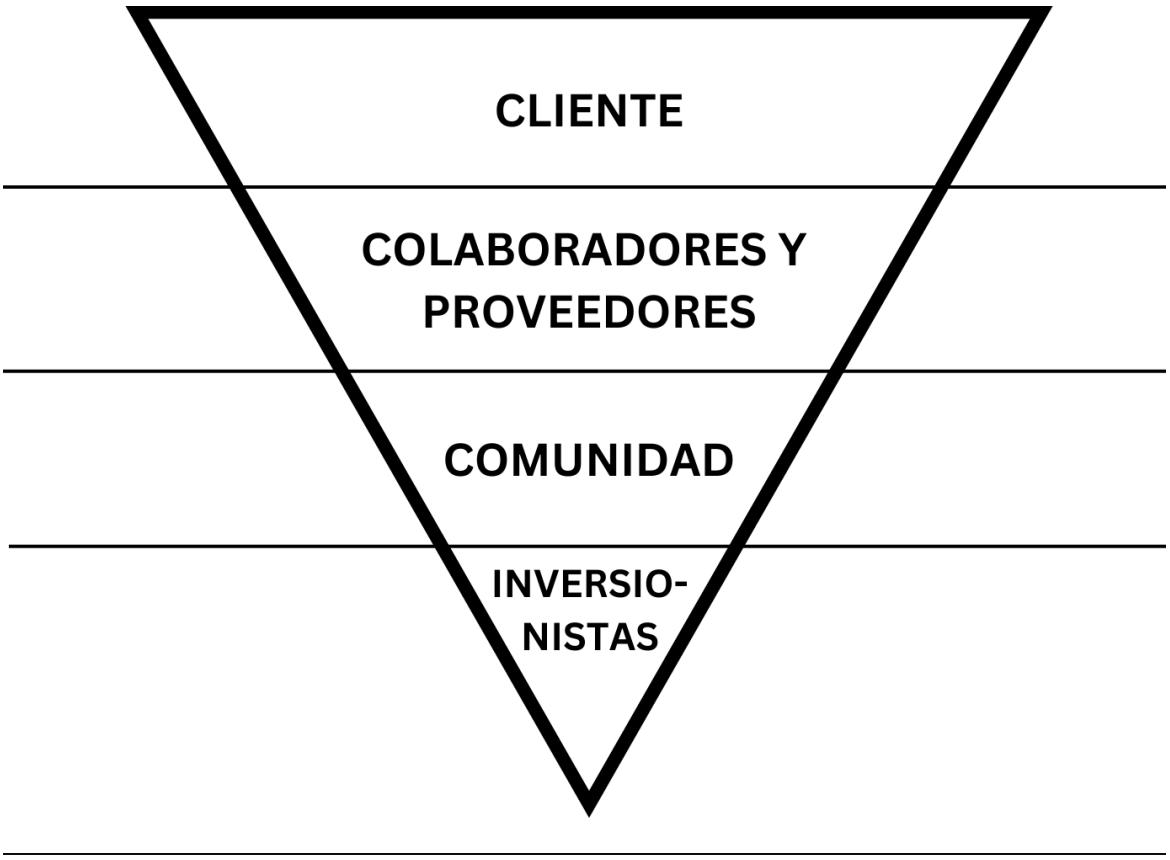
5.3.1. Misión

“Contribuir en el crecimiento y evolución de la banda, para que ellos contribuyan en el crecimiento y evolución del reino. Mejorando día tras día e ir superando a todos los competidores en la batalla por **ser el lugar favorito de nuestros clientes**, uniendo a familias y amigos con productos y experiencias de la realeza”.

5.3.2. Pirámide invertida, prioridad de los actores

La Pirámide Invertida, un concepto que desafía la estructura tradicional de las organizaciones, propone una visión innovadora sobre la prioridad de los actores que contribuyen al éxito de una empresa. En contraste con el organigrama jerárquico, donde los accionistas se encuentran en la cima, la Pirámide Invertida coloca a los clientes como la base fundamental, seguida por los colaboradores, proveedores y la comunidad, y finalmente, los accionistas.

Gráfica 3. Pirámide invertida, prioridad de los actores

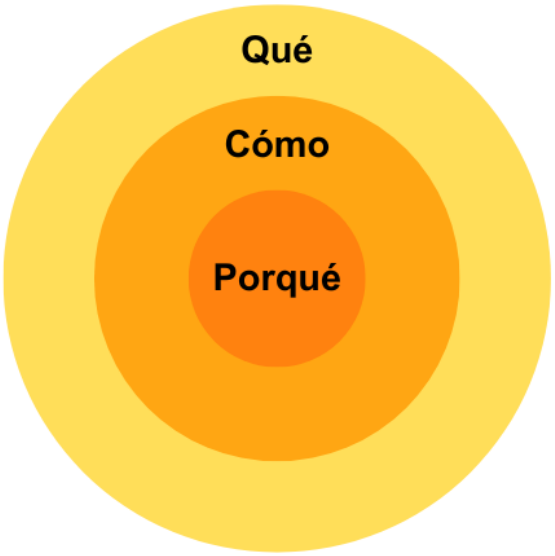


Fuente: Manual de cultura KINGPAPA SAS BIC (2023).

5.3.3. Círculo dorado

Según Simon Sinek (2009), el Círculo dorado es una herramienta conceptual que ayuda a las personas y organizaciones a comunicar su propósito, propuesta de valor y misión de manera clara y convincente. El Círculo Dorado se compone de tres preguntas clave:

Gráfica 4. Círculo dorado de KINGPAPA (01/2022)



Qué

En KINGPAPA creemos que nuestra verdadera razón de ser es contribuir al bienestar de nuestra comunidad y el crecimiento de nuestros colaboradores, proveedores e inversionistas.

Cómo

Mejorando constantemente y liderando en nuestro sector, basándonos en nuestros valores de justicia, mejora continua, servicio al cliente y tener palabra.

Porqué

Brindamos la mejor experiencia de salchipapas construyendo comunidad e innovando constantemente. Nos comprometemos con mejorar cada día para impactar a nuestros clientes, colaboradores, proveedores, comunidad e inversionistas. Nuestra misión es evolucionar y hacer crecer a todas las personas involucradas, dándole prioridad al cliente.

Fuente: Manual de cultura KINGPAPA SAS BIC (2023).

5.3.4. La rueda

La "Rueda de Jim Collins", también conocida como "Flywheel", es una herramienta conceptual desarrollada por el autor y consultor de gestión Jim Collins en su libro "Good to Great" (De bueno a extraordinario) (Collins, 2005). Esta herramienta se utiliza para ilustrar los cinco elementos clave que, según Collins, son necesarios para que una empresa pase de ser simplemente buena a convertirse en una empresa excelente y sostenible a largo plazo.

Gráfica 5. La rueda KINGPAPA

Fuente: Manual de cultura KINGPAPA SAS BIC (2023).

5.4. Recursos físicos

La siguiente información es extraída de los estados financieros de KINGPAPA SAS BIC, pertenecientes al primer trimestre del año 2024.

Tabla 3. Estado de situación financiera 2023 - Activos

NOTA	ITEM	2024	%
	ACTIVO		
	ACTIVO CORRIENTE	**$1.009.033.058**	**30,40%**
3	**DISPONIBLE**	**$80.981.425**	**2,40%**
	Caja	$65.827.193	
	Bancos	$15.154.232	
	INVERSIONES	**$0**	**0,00%**
	Inversiones	$0	
4	**DEUDORES**	**$718.175.330**	**21,70%**
	Clientes	$100.634.069	
	Anticipos y avances	$108.084.139	
	Impuestos y contribuciones	$492.899.961	
	Cuentas por cobrar a socios o trabajadores	$16.427.163	
	Deudores varias	$129.999	
5	**INVENTARIOS**	**$209.876.303**	**6,30%**
	Alimentos	$209.876.303	
	Repuestos	$0	
	Otros	$0	
	ACTIVO NO CORRIENTE	**$2.305.467.011**	**69,60%**
	DEUDORES	**$0**	
	clientes	$0	
4.b	**INVERSIONES**	**$0**	
	Inversiones	$0	
6	**PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS**	**$1.777.822.617**	**53,60%**
	Total Propiedad, Planta y Equipos	$1.777.822.617	
	Depreciación acumulada	$0	
	OTROS ACTIVOS	**$527.644.394**	
7	Diferidos	$483.032.358	
8	Marcas Adquiridas	$44.612.037	
	TOTAL ACTIVOS	**$3.314.500.069**	**100,00%**

Fuente: Estados financieros históricos de KINGPAPA SAS BIC (2021-2023).

KINGPAPA SAS BIC distribuye sus activos en 8 puntos de venta, una oficina administrativa y un centro de acopio y procesamiento.

6. Fundamentación teórica

6.1. Teoría de la eficiencia operativa (Slack, Chambers & Johnston, 2013)

La teoría de la eficiencia operativa proporciona un marco conceptual fundamental para abordar los desafíos que enfrenta KINGPAPA en términos de rentabilidad y sostenibilidad. Esta teoría se centra en la optimización de procesos, la reducción de costos y la mejora de la calidad para lograr una mayor productividad y un uso eficiente de los recursos.

6.1.1. Principios fundamentales

Optimización de recursos: KINGPAPA debe analizar y optimizar el uso de sus recursos, incluyendo mano de obra, materiales, maquinaria y espacio físico, para eliminar desperdicios y minimizar costos.

Eliminación de desperdicios: La empresa debe identificar y eliminar actividades o procesos que no agregan valor al producto o servicio final. Esto incluye, pero no se limita a, sobreproducción, exceso de inventarios, movimientos innecesarios, defectos y correcciones, procesos innecesarios y transporte ineficiente. Al enfocarse en la eliminación de estos desperdicios, KINGPAPA puede mejorar su eficiencia operativa y reducir costos.

Maximización del valor para el cliente: KINGPAPA debe enfocarse en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes de manera eficiente y rentable, ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos.

6.2. Teorías de la administración

Teoría de sistemas (Boulding, 1956): La empresa puede ser vista como un sistema abierto que interactúa con su entorno. La teoría de sistemas proporciona un marco para analizar las interdependencias entre las diferentes áreas de la empresa y optimizar el flujo de información y recursos.

6.3. Teorías de la gestión de operaciones

Enfoque de procesos (Hammer & Champy, 1993): La empresa puede enfocarse en mejorar la eficiencia de sus procesos clave, como la producción, la distribución y el servicio al cliente, utilizando herramientas como el análisis de flujo de procesos y la reingeniería.

Teoría de restricciones (Goldratt, 1988): La teoría de restricciones de Eliyahu Goldratt puede ser aplicada para identificar los cuellos de botella que limitan la capacidad productiva de la empresa y enfocar los esfuerzos en eliminarlos.

Lean Manufacturing (Womack & Jones, 2009): Los principios del Lean Manufacturing, como la eliminación de desperdicios, la estandarización de procesos y la mejora continua, pueden ser implementados para reducir costos, mejorar la calidad y aumentar la productividad.

6.4. Teorías de la gestión de cadenas de suministro

Just-in-Time (JIT) (Womack & Jones, 2009): El enfoque JIT puede ser utilizado para reducir los inventarios y mejorar la eficiencia de la cadena de suministro al sincronizar la producción con la demanda de los clientes.

7. Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría

Gráfica 6. Modelo de consultoría para KINGPAPA SAS BIC (2024)

Fuente: Elaboración propia basado en su análisis y datos internos de KINGPAPA.

8. Metodología para la intervención

Para lograr la mejora de la eficiencia operativa en KINGPAPA SAS BIC, se propone una metodología de intervención estructurada en las siguientes etapas:

1. Diagnóstico:

- Recopilación de información (documentos, entrevistas, observación).
- Análisis de la información (identificación de procesos clave, evaluación del desempeño, cuellos de botella, desperdicios).
- Elaboración de un diagnóstico integral (hallazgos, priorización, indicadores clave de desempeño).

2. Diseño de la estrategia de intervención:

- Definición de objetivos específicos y medibles.
- Selección de herramientas y metodologías (Lean Manufacturing, Six Sigma, reingeniería, gestión de cadenas de suministro).
- Elaboración de un plan de acción detallado (actividades, responsabilidades, cronograma, recursos).

3. Implementación de la estrategia de intervención:

- Capacitación y sensibilización del personal.
- Ejecución del plan de acción (monitoreo, ajustes, gestión de riesgos).
- Comunicación efectiva (avance, resultados, beneficios).

4. Evaluación y seguimiento:

- Monitoreo continuo de los indicadores clave de desempeño (KPIs).
- Evaluación periódica de la estrategia de intervención (resultados, lecciones aprendidas, ajustes).
- Documentación de la experiencia y las mejores prácticas.

9. Desarrollo de la metodología de intervención

9.1. Diagnóstico

9.1.1. Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial de productividad realizado con el apoyo del programa "Fábricas de Productividad" de la Cámara de Comercio de Cali ha permitido identificar áreas clave donde KINGPAPA SAS BIC puede optimizar su eficiencia operativa y aumentar su rentabilidad.

Tabla 4. Resumen diagnóstico empresarial de productividad (10/2023)

Fecha de realización del diagnóstico empresarial de productividad:	10/03/23
Fecha de presentación de resultados diagnóstico empresarial de productividad:	10/03/23

Linea de servicio	Situación actual	Situación óptima
Gestión Comercial	2.83	5
Productividad Operacional	2.81	5
Productividad Laboral	3.07	5
Eficiencia energética	3.10	5
Gestión de la calidad	2.40	5
Desarrollo y sofisticación de producto	2.90	5
Transformación digital	3.20	5
Gestión logística	3.78	5
Sostenibilidad ambiental	3.13	5

Fuente: Programa "Fábricas de Productividad", diagnóstico empresarial (10/2023).

9.1.2. Diagnóstico comparativo con Benchmarking

El análisis comparativo con empresas líderes del sector, utilizando la plataforma Compite360, permite evaluar la posición competitiva de KINGPAPA SAS BIC y complementar el diagnóstico previo de eficiencia operativa. A continuación, se presenta un análisis detallado de los indicadores financieros claves y su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Tabla 5. Benchmarking razones financieras de principales actores del sector gastronómico (2023)

	Activo total	Pasivo total	Ventas	Utilidad total	Años actividad	Ranking general	Razón corriente	Rotación activo total	Nivel endeudamiento	Margen operacional
KING PAPA S.A.S BIC	$3.316	$2.974	$11.784	$-19	2	14938	0,54	3,55	0,90	0,05
DIAZ Y RESTREPO S.A.S.	$79.700	$40.871	$193.122	$20.051	19		1,59	2,42	0,51	0,12
TDT SAS	$5.634	$3.888	$25.884	$1.442	5	10148	1,25	4,59	0,69	0,12
FRISBY S.A. BIC	$523.469	$413.311	$845.328	$42.270	47	149	1,45	1,61	0,79	0,05

Fuente: Compite360. (2023). Benchmarking empresarial, datos de ratios financieros.

9.1.3. Diagnóstico financiero

Tabla 6. Razones de liquidez KINGPAPA SAS BIC (2022-2023)

RAZONES DE LIQUIDEZ	Top 5 (2023)	Empresa (2022)	Empresa (2023)
Razón Corriente Activo Corriente / Pasivo Corriente Este indicador mide la disponibilidad de la compañía para responder por las obligaciones existentes.	2,2	0,55	0,54
Capital de Trabajo Activo Corriente - Pasivo Corriente (cifra en millones de pesos) Este indicador muestra el exceso o el déficit de la empresa después de cancelar todos los pasivos de corto plazo.	$384.812	-$169	-$854

Fuente: Compite360. (2023). Reporte empresarial KINGPAPA SAS BIC.

Razón Corriente: 0.54. Esto indica que por cada COP 1 de pasivo corriente, KINGPAPA SAS BIC tiene COP 0.54 en activos corrientes disponibles para cubrirlo. Un

valor de razón corriente inferior a 1 podría indicar dificultades para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Prueba Ácida: 0.40. La prueba ácida es una medida más estricta de la liquidez a corto plazo que excluye el inventario, ya que este puede ser difícil de convertir en efectivo rápidamente. Un valor de prueba ácida inferior a 0.5 podría indicar que la empresa depende demasiado del inventario para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Capital de Trabajo: COP -854,462,039. El capital de trabajo negativo indica que los pasivos corrientes de KINGPAPA SAS BIC son mayores que sus activos corrientes. Esto significa que la empresa no tiene suficiente efectivo disponible para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 7. Razones de actividad KINGPAPA SAS BIC (2022-2023)

RAZONES DE ACTIVIDAD	Top 5 (2023)	Empresa (2022)	Empresa (2023)
Rotación del Activo Total Ingresos Operacionales / Activo Total (veces en el año) Este indicador mide la eficiencia del uso de los activos disponibles para la generación de ventas.	0,72	6,12	3,55
Rotación Activo Corriente Ingresos Operacionales / Activo Corriente (veces en el año) Mide la relación entre las ventas y el monto de la inversión en activos corrientes.	2,13	42,59	11,61

Fuente: Compite360. (2023). Reporte empresarial KINGPAPA SAS BIC.

Rotación del Activo Total: 3.55. Este indicador muestra que KINGPAPA SAS BIC genera COP 3.55 en ingresos operacionales por cada COP 1 invertido en activos

totales en 2023. Aunque menor que el valor del año anterior (6.12), sigue siendo significativamente más alto que el promedio del Top 5 (0.72). Esto indica una eficiencia razonable en el uso de los activos para generar ventas, aunque ha habido una disminución en comparación con el año anterior y esto se debe a la creación de la planta de procesos la cual es una unidad que no genera ingresos a la empresa.

Rotación del Activo Corriente: 11.61. Este indicador mide la relación entre las ventas y el monto de la inversión en activos corrientes. En 2023, KINGPAPA SAS BIC tiene una rotación de activo corriente de 11.61 veces al año, lo que es una disminución significativa en comparación con el año anterior (42.59). Aun así, es considerablemente mayor que el promedio del Top 5 (2.13). Este valor sugiere que la empresa está utilizando sus activos corrientes de manera eficiente para generar ingresos operacionales, aunque la reducción respecto al año anterior indica la necesidad de mejorar la gestión de estos activos para mantener niveles de eficiencia elevados.

Tabla 8. Razones de endeudamiento KINGPAPA SAS BIC (2022-2023)

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	Top 5 (2023)	Empresa (2022)	Empresa (2023)
Endeudamiento a Corto Plazo Total Pasivo Corriente / Pasivo Total (%) Mide el porcentaje total de la deuda que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, en menos de un año. 10,97 p.p.	219,73%	51,90%	62,87%
Nivel de Endeudamiento Pasivo Total / Activo Total (%) Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda.	50,78%	50,19%	89,68%
Razón de Autonomía Patrimonio Total / Activo Total Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los dueños.	0,49	0,5	0,1
Apalancamiento Externo Pasivo Total / Patrimonio Total Este indicador mide hasta qué punto está comprometido el capital de los socios de la compañía con respecto a sus acreedores.	1,03	1,01	8,69
Apalancamiento Interno Patrimonio Total / Pasivo Total Este indicador mide la relación entre el uso de la deuda como mecanismo de financiación con respecto a los fondos de los socios.	0,97	0,99	0,12

Fuente: Compite360. (2023). Reporte empresarial KINGPAPA SAS BIC.

Índice de Endeudamiento: 89.7%. Esto indica que el 89.7% de los activos de KINGPAPA SAS BIC están financiados con deuda. Un índice de endeudamiento alto puede aumentar el riesgo de la empresa, ya que la hace más vulnerable a cambios en las tasas de interés o a una recesión económica.

Tabla 9. Razones de rentabilidad KINGPAPA SAS BIC (2022-2023)

RAZONES DE RENTABILIDAD	Top 5 (2023)	Empresa (2022)	Empresa (2023)
Rentabilidad del Patrimonio Utilidad Neta / Patrimonio (%) Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa.	8,09%	92,40%	-5,61%
Rentabilidad Neta del Activo Utilidad Neta / Activo Total (%) Este indicador mide la rentabilidad global de la compañía.	3,98%	46,03%	-0,58%
Margen Operacional Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales (%) Este indicador mide el porcentaje de utilidad operacional que se genera, después de descontarle a las ventas su costo y gastos operacionales.	0%	13,39%	4,84%

Fuente: Compite360. (2023). Reporte empresarial KINGPAPA SAS BIC.

Margen Bruto de Utilidad: 45%. Este indicador muestra que el 45% de las ventas netas de KINGPAPA SAS BIC se convierten en utilidad bruta. El margen bruto ideal para este tipo de negocio se encuentra entre el 55-70%.

Margen Operacional de Utilidad: 4,84%. El margen operativo de utilidad muestra que el 4,48% de las ventas netas de KINGPAPA SAS BIC se convierten en utilidad operacional después de deducir los gastos operativos. Bajo para el sector, el ideal oscila entre 10 - 15%

Rentabilidad del Activo: -0,58%. Este indicador muestra que KINGPAPA SAS BIC genera una rentabilidad del -0,58% sobre sus activos totales. Una rentabilidad del

activo negativa indica que la empresa no está utilizando sus activos de manera eficiente para generar utilidades.

Rentabilidad del Patrimonio: -5,61%. La rentabilidad del patrimonio muestra qué KINGPAPA SAS BIC genera una rentabilidad del -5,61% sobre su patrimonio total.

Indicadores de operación:

Rotación de Inventarios: 24.34. Este indicador muestra que KINGPAPA SAS BIC vende su inventario 24.34 veces al año en promedio. La empresa está gestionando su inventario de manera eficiente.

Rotación de Cartera: 168.38. La rotación de cartera indica que KINGPAPA SAS BIC cobra sus cuentas por cobrar 168.38 veces al año en promedio. Una rotación de cartera alta es generalmente deseable, ya que indica que la empresa está cobrando sus ventas de manera oportuna.

Periodos de Cobro: 0.01 días. Este indicador muestra que KINGPAPA SAS BIC tarda un promedio de 0.01 días en cobrar sus cuentas por cobrar. Esto ya que la mayoría de ventas son de contado, algo muy bueno para cualquier negocio.

Rotación de Activo: 3.55. Este indicador muestra que KINGPAPA SAS BIC genera COP 3.55 en ventas por cada COP 1 invertido en activos totales productivos. La empresa puede utilizar sus activos de manera más eficiente para generar ingresos.

9.1.4. Análisis de la información

9.1.4.1. Identificación de procesos clave

El análisis profundo de las operaciones de KINGPAPA SAS BIC ha permitido identificar los procesos clave que sustentan su actividad:

Abastecimiento y recepción de materias primas: Selección de proveedores, recepción, inspección y almacenamiento de materias primas.

Producción: Transformación de las materias primas en productos terminados, siguiendo estrictas normas de calidad y seguridad.

Control de calidad: Monitoreo continuo de los procesos productivos, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad y la detección de posibles defectos.

Almacenamiento y distribución: Almacenamiento adecuado de los productos terminados y gestión eficiente de la distribución hacia los puntos de venta.

Procesamiento: Este proceso transforma las materias primas en productos intermedios o finales a través de pasos específicos como freír, cocinar y ensamblar.

Ventas y atención al cliente: Interacción con los clientes, gestión y preparación de pedidos, entregas y atención postventa.

9.1.4.2. Evaluación del desempeño de procesos

Se ha realizado una evaluación exhaustiva del desempeño de cada proceso clave en términos de eficiencia, productividad, calidad y costo

Tabla 10. Evaluación de desempeño de procesos claves (1/2024)

PROCESO	EFICIENCIA	PRODUCTIVIDAD	CALIDAD	COSTOS	ÁREAS DE MEJORA
Abastecimiento y recepción de materias primas	Nivel medio	Nivel bajo	Nivel alto	Nivel alto	Optimizar la selección de proveedores, reducir tiempos de inspección, implementar gestión automatizada de inventarios.
Producción	Nivel medio	Nivel bajo	Nivel alto	Nivel alto	Automatizar tareas repetitivas, reducir desperdicio, optimizar layout, implementar principios de manufactura esbelta, control de mermas.
Control de calidad	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	Nivel medio	Fortalecer sistema de gestión de calidad, capacitar personal en técnicas de control de calidad, implementar control estadístico de procesos.
Almacenamiento y distribución	Nivel alto	Nivel medio	Nivel alto	Nivel bajo	Implementar sistema de gestión de almacenes, optimizar rutas de distribución utilizando software especializado.
Procesamiento	Nivel medio	Nivel medio	Nivel medio	Nivel medio	Estandarizar parámetros de procesamiento, optimizar tiempo de procesamiento, implementar mantenimiento preventivo, control de mermas.
Ventas y atención al Cliente	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel medio	Nivel medio	Fortalecer estrategias de ventas, mejorar canales de comunicación con clientes, implementar sistema CRM, mejorar capacitación en atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA

9.1.4.3. Identificación de cuellos de botella, desperdicios y áreas de mejora

El análisis profundo ha permitido identificar cuellos de botella, desperdicios y áreas de mejora específicas:

Tabla 11. Cuellos de botella, desperdicios y áreas de mejora (1/2024)

PROCESO	CUELLOS DE BOTELLA	DESPERDICIO	ÁREAS DE MEJORA
Abastecimiento y recepción de materias primas	Retrasos en la recepción de materias primas.	Exceso de inventario. Desperdicio por daños o vencimiento.	Negociar mejores condiciones de entrega con proveedores. Implementar un sistema de trazabilidad de inventario. Automatizar la inspección de materias primas.
Producción	Tiempos de ciclo prolongado. Falta de estandarización de procesos.	Desperdicio de materias primas. Reprocesos por defectos. No hay control de la merma apropiado.	Implementar metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing. Estandarizar los procesos de producción. Implementar un sistema de mantenimiento preventivo.
Control de calidad	Falta de personal. Sistema de gestión de calidad inexistente.	Defectos en productos terminados. Falta de trazabilidad de errores.	Crear el sistema de gestión de calidad. Implementar un sistema de trazabilidad de errores.
Almacenamiento y distribución	Desorganización en el almacenamiento. Rutas de distribución ineficientes.	Deterioro de productos por almacenamiento inadecuado. Excesivos costos de distribución.	Implementar un sistema de gestión de almacenes. Optimizar costos logísticos.
Procesamiento	Parámetros de procesamiento inconsistentes.	Desperdicio de materias primas y altas mermas. Defectos en productos.	Estandarizar parámetros de procesamiento. Optimizar el tiempo de procesamiento. Implementar mantenimiento preventivo.
Ventas y atención al cliente	Falta de seguimiento a clientes. Canales de comunicación ineficientes.	Pérdida de clientes. Insatisfacción de clientes.	Fortalecer estrategias de ventas. Mejorar canales de comunicación con clientes. Implementar sistema CRM. Mejorar capacitación en atención al cliente. Plan de fidelización.

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA

9.1.5. Conclusiones principales

Gestión de calidad deficiente: La puntuación más baja en gestión de calidad (2.40 de 5) sugiere deficiencias significativas en los estándares de calidad, control de procesos y en la gestión de reclamaciones de clientes. Esto indica la necesidad urgente de establecer un departamento dedicado a mejorar la calidad del producto y del proceso, lo cual es esencial para aumentar la satisfacción del cliente y reducir las incidencias de no conformidad.

Ineficiencias operativas: Los bajos puntajes en productividad operacional (2.81 de 5) revelan ineficiencias en la gestión de tiempos de ciclo, costos de improductividad y mantenimiento preventivo. La falta de medidas efectivas de reducción de costos y la subutilización de la capacidad de los equipos son problemas críticos que impactan directamente en la rentabilidad de la empresa.

Subutilización de recursos humanos: A pesar de una puntuación razonable en productividad laboral (3.07 de 5), se observa una clara falta de medidas para calcular la productividad individual y la eficiencia general de las personas. Además, la baja participación de los empleados en iniciativas de mejora continua sugiere una cultura organizacional que no fomenta suficientemente la innovación y el compromiso del personal operativo.

Desarrollo y sofisticación de producto insuficientes: La puntuación en desarrollo y sofisticación de producto (2.90 de 5) indica que, aunque hay esfuerzos para desarrollar nuevos productos, la falta de una inversión estructurada en investigación y desarrollo limita la capacidad de la empresa para innovar y responder a las demandas del mercado.

Digitalización y transformación digital: La empresa muestra una integración moderada de la estrategia digital en sus operaciones (3.20 de 5). Sin embargo, hay una clara falta de personal comprometido con la transformación digital y las iniciativas digitales son limitadas, lo que puede frenar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambiantes entornos de mercado y consumidor.

Gestión logística competente pero mejorable: Aunque la gestión logística tiene una de las puntuaciones más altas (3.78 de 5), todavía hay margen de mejora en la automatización de procesos y en la planificación basada en pronósticos precisos. Optimizar la logística puede reducir aún más los costos y mejorar la eficiencia de la distribución.

Razón corriente: La razón corriente de KINGPAPA SAS BIC es de 0,54, lo que indica que sus activos corrientes no son suficientes para cubrir sus pasivos corrientes. Este indicador sugiere que KINGPAPA no tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Nivel de endeudamiento: El nivel de endeudamiento de KINGPAPA SAS BIC es del 90%, lo que indica que el 90% de sus operaciones están financiadas con deuda. Este indicador sugiere un nivel de endeudamiento alto que podría afectar su capacidad financiera y liquidez.

9.1.3.1. Análisis DAFO

Gráfica 7. Análisis DAFO de KINGPAPA SAS BIC (1/2024)

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA.

9.1.3.2. Análisis CAME

Tabla 12. Análisis CAME - Fortalezas de KINGPAPA SAS BIC (1/2024)

Categoría	Corregir (C)	Adaptar (A)	Mantener (M)	Explotar (E)
Fortalezas				
Comunidad Digital Sólida	Segmentar la comunicación por red social.	Implementar KPI's para definir qué campañas son efectivas y replicarlas.	Monitorear y analizar el engagement en la comunidad digital.	Utilizar la comunidad digital para generar leads y fidelizar clientes.
Calidad	Implementar un sistema de control de calidad estricto.	Buscar nuevos proveedores que ofrezcan insumos de alta calidad.	Mantener relaciones sólidas con los proveedores actuales.	Enfatizar la calidad de los insumos en la comunicación y el marketing.
Rápida Implementación de Tecnología	Invertir en tecnología para mejorar la eficiencia operativa.	Explorar nuevas tecnologías que puedan mejorar la experiencia del cliente.	Capacitar al personal en el uso de las nuevas tecnologías.	Utilizar la tecnología para recopilar y analizar datos de clientes.
Enfoque en el Cliente	Fidelizar a los clientes mediante programas de membresía o recompensas.	Implementar un sistema de gestión de feedback del cliente.	Brindar un servicio al cliente excepcional en todos los puntos de contacto.	Utilizar el feedback del cliente para mejorar productos y servicios.
Marca Fuerte	Reforzar la identidad visual y el mensaje de marca en todos los puntos de contacto.	Adaptar la comunicación a los diferentes mercados y públicos objetivos.	Proteger la propiedad intelectual.	Utilizar la marca para crear alianzas estratégicas y expandirse a nuevos mercados.
Chicharrón	Proteger la receta del chicharrón como propiedad intelectual.	Desarrollar variaciones en la presentación del chicharrón.	Promover el chicharrón como producto estrella de la marca.	Ampliar las recetas con base en nuestro chicharrón.

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA.

Tabla 13. Análisis CAME - Oportunidades de KINGPAPA SAS BIC (1/2024)

Categoría	Corregir (C)	Adaptar (A)	Mantener (M)	Explotar (E)
Oportunidades				
Diversificar e Innovar en Productos	Realizar estudios de mercado para identificar las preferencias de los consumidores.	Desarrollar recetas que se ajusten a las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores.	Proteger las nuevas recetas como propiedad intelectual.	Promover las nuevas recetas en la comunicación y el marketing.
Adoptar Prácticas Sostenibles	Implementar prácticas de reciclaje y uso eficiente de recursos.	Ofrecer opciones de empaquetado eco-friendly y atraer a clientes conscientes del medio ambiente.	Comunicar las iniciativas de sostenibilidad a los clientes y stakeholders.	Mejorar la imagen pública de la empresa “social listening”.
Modelo de Negocio Más Rentable	Analizar los costos y gastos actuales.	Identificar oportunidades para reducir costos y aumentar la eficiencia.	Identificar oportunidades para reducir costos y aumentar la eficiencia.	Considerar la implementación de un modelo de franquicia o licencias. Buscar nuevas fuentes de ingresos, como la venta de productos en línea o la entrega a domicilio.
Expansión del Reino	Realizar estudios de mercado para identificar las ciudades con mayor potencial.	Adaptar la marca, la comunicación y los productos a cada mercado objetivo.	Aprovechar las tendencias y preferencias de los consumidores en cada mercado objetivo.	Considerar la implementación de un modelo de franquicia o licencias.
Momentos de Consumo, Ferias y Eventos	Seleccionar eventos y ferias relevantes para el público objetivo de KINGPAPA.	Desarrollar productos y presentaciones atractivas.	Aumentar el conocimiento de la marca y establecer relaciones con clientes potenciales.	Aumentar el conocimiento de la marca y establecer relaciones con clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA.

Tabla 14. Análisis CAME - Debilidades de KINGPAPA SAS BIC (1/2024)

Categoría	Corregir (C)	Adaptar (A)	Mantener (M)	Explotar (E)
Debilidades				
Recursos Limitados	Buscar fuentes de financiamiento adicionales.	Priorizar las inversiones en áreas clave para el crecimiento.	Optimizar el uso de los recursos disponibles.	Aprovechar las alianzas estratégicas para acceder a recursos adicionales.
Baja Rentabilidad	Analizar los costos y gastos actuales para identificar oportunidades de ahorro.	Negociar mejores condiciones con proveedores.	Estrategias de marketing y ventas más eficientes.	Buscar nuevas fuentes de ingresos.
Uso de Datos	Implementar un sistema de recolección y análisis de datos.	Utilizar los datos para mejorar la toma de decisiones estratégicas.	Identificar nuevas oportunidades de negocio a partir del análisis de datos.	Personalizar la comunicación y las ofertas a los clientes en función de sus datos.
Producto Replicable Fácilmente	Ampliar la oferta de productos para satisfacer diferentes gustos y necesidades.	Promover la variedad de productos como un factor diferenciador de la marca.	Mantener la calidad y el sabor de los productos originales.	Promover las salchipapas como opción para diferentes ocasiones (reuniones, fiestas, etc.).
Horarios de Consumo Limitados	Ampliar el horario de atención en los puntos de venta.	Ofrecer servicio de delivery durante la noche o madrugada.	Adaptar el menú a diferentes horarios de consumo (desayuno, almuerzo, cena).	Promover las salchipapas como opción para diferentes ocasiones (reuniones, fiestas, etc.).
Plan de Capacitación	Desarrollar un plan de capacitación para el personal en todos los niveles.	Adaptar la capacitación a las necesidades específicas de cada puesto de trabajo.	Invertir en el desarrollo profesional de los empleados.	Utilizar la capacitación para mejorar la productividad y el servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA.

Tabla 15. Análisis CAME - Amenazas de KINGPAPA SAS BIC (1/2024)

Categoría	Corregir (C)	Adaptar (A)	Mantener (M)	Explotar (E)
Amenazas				
Inestabilidad Económica	Implementar estrategias de diversificación para reducir el riesgo.	Adaptar la oferta de productos y servicios a la situación económica “Poder Adquisitivo”.	Mantener una buena gestión financiera.	Buscar alianzas estratégicas con otras empresas para fortalecerse.
Bajas Barreras de Acceso al Mercado	Generar diferenciadores fuertes que aumenten la percepción de valor de tus productos.	Adaptar la calidad de los productos y la experiencia del cliente a las nuevas preferencias del mercado.	Maximizar los momentos de consumo y el servicio al cliente debe ser excepcional.	Desarrollar programas de lealtad y generar valor a los clientes fidelizados.
Regulaciones más Estrictas	Cumplir estrictamente con todas las regulaciones aplicables.	Adaptar los procesos y productos a las nuevas regulaciones.	Mantener una comunicación abierta con las autoridades.	Buscar alianzas con otras empresas para enfrentar las regulaciones de manera conjunta.
Hábitos de Consumo	Realizar estudios de mercado para identificar las nuevas tendencias.	Adaptar el menú y la oferta de productos a las nuevas preferencias.	Mantener y mejorar la calidad y el sabor de los productos originales.	Promover las salchipapas como un alimento versátil y adaptable a diferentes gustos.
Aumento de los Costos	Negociar mejores condiciones con proveedores.	Buscar precios más competitivos.	Optimizar la logística y la distribución para reducir costos.	Implementar estrategias de ahorro en otros rubros, como la energía o el alquiler.

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA.

9.2. Diseño de la estrategia de intervención

9.2.1. Definición de objetivos específicos y medibles para la mejora de la eficiencia operativa

- **Reducir el costo de producción en un 20% en el primer:** Implementaremos un sistema de gestión Just-in-Time y negociaremos mejores contratos con proveedores para reducir los costos de producción mensualmente en un 20% en el primer año, usando metodologías Lean y Six Sigma para eliminar ineficiencias.
- **Aumentar la productividad laboral en un 5% en el primer año:** Capacitar al personal y optimizar los horarios de trabajo, con el objetivo de incrementar la productividad laboral en un 5% en el primer año, monitoreando la producción por hora trabajada mensualmente y utilizando tecnología y automatización.
- **Disminuir el inventario en un 15% en el primer año:** Implementaremos un sistema de inventario Just-in-Time y realizaremos auditorías regulares para disminuir el inventario en un 15% en el primer año, utilizando software de gestión de inventarios para monitorear los niveles mensualmente y reducir costos de almacenamiento y minimizar desperdicios.
- **Reducir las quejas, preguntas y reclamos de clientes relacionados al producto en un 10% en el primer año:** Implementaremos un sistema de gestión de calidad y capacitaremos al personal en servicio al cliente, con el objetivo de reducir las quejas, preguntas y reclamos de clientes en un 10% en el primer año, monitoreando y registrando todas las quejas mensualmente y

realizando encuestas de satisfacción regularmente para mejorar la experiencia del cliente.

- **Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% en el segundo año:** Implementaremos estrategias de marketing y revisaremos la estructura de precios, con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% en el segundo año, mejorando la eficiencia operativa y monitoreando los estados financieros mensualmente para incrementar el margen de beneficio.

9.2.2. Selección de las herramientas y metodologías de mejora más adecuadas para cada área

Área: Reducción de costos y optimización de procesos

Herramientas:

- **Lean Manufacturing:** Eliminar desperdicios en la cadena de suministro y en los procesos internos. Estandarizar los procesos para mejorar la eficiencia y consistencia. Implementar el flujo continuo para reducir los tiempos de ciclo.
- **Six Sigma:** Reducir la variabilidad en los procesos para mejorar la calidad del producto. Eliminar defectos y errores en la producción. Implementar herramientas estadísticas para el análisis de datos.

Área: Gestión de inventarios y compras

Herramientas:

- **Gestión de cadenas de suministro:** Optimizar la logística para reducir costos y mejorar los tiempos de entrega. Implementar un sistema de gestión de

inventarios para controlar los niveles de stock. Negociar mejores precios con los proveedores.

Área: Aumento de la productividad y rentabilidad

Herramientas:

- **Reingeniería de procesos:** Rediseñar los procesos ineficientes para optimizar el flujo de trabajo. Eliminar actividades innecesarias y simplificar los pasos. Implementar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia.

9.2.3. Elaboración de un plan de acción detallado

Actividad: Tercerización de procesos

Responsables: Equipo de operaciones, equipo de compras

Cronograma:

- **Análisis y evaluación de procesos (2 semanas):**
    - Identificar procesos con bajo valor agregado y alto costo.
    - Evaluar la capacidad interna para realizar los procesos.
    - Seleccionar proveedores potenciales para la tercerización.
- **Negociación y contratación de proveedores (4 semanas):**
    - Solicitar cotizaciones a proveedores seleccionados.
    - Negociar precios, condiciones y plazos de entrega.
    - Formalizar contratos con los proveedores seleccionados.
- **Implementación de la tercerización (6 semanas):**
    - Capacitar al personal interno en los nuevos procesos.

    - Implementar los sistemas de control y seguimiento necesarios.
    - Monitorear el desempeño de los proveedores y realizar ajustes si es necesario.

Recursos necesarios:

- **Humanos:** Equipo de operaciones, equipo de compras, equipo de calidad.
- **Financieros:** Presupuesto para la tercerización de procesos.
- **Tecnológicos:** Software de gestión de compras y proveedores.

Actividad: Rediseño de horarios y reubicación del personal

Responsables: Equipo de recursos humanos, equipo de operaciones

Cronograma:

- **Análisis de datos de consumo y ventas (2 semanas):**
    - Recopilar datos de consumo y ventas por hora y por día.
    - Identificar los picos y valles de actividad.
- **Rediseño de horarios y reubicación del personal (4 semanas):**
    - Ajustar los horarios de apertura y cierre según los patrones de consumo.
    - Reubicar al personal para cubrir los horarios de mayor demanda.
    - Optimizar la distribución de tareas y responsabilidades.
- **Implementación del nuevo modelo de horarios y seguimiento de resultados (8 semanas):**
    - Comunicar el nuevo modelo de horarios al personal.
    - Capacitar al personal en las nuevas responsabilidades y tareas.

    - Implementar el nuevo modelo de horarios de forma gradual.
    - Monitorear el desempeño del nuevo modelo y realizar ajustes si es necesario.

Recursos necesarios:

- **Humanos:** Equipo de recursos humanos, equipo de operaciones, equipo de mercadeo y comunicación.
- **Financieros:** Presupuesto para la capacitación del personal.
- **Tecnológicos:** Software de gestión de horarios y turnos.

Actividad: Introducción de nuevos productos y ajuste de precios

Responsables: Equipo de mercadeo, equipo de desarrollo de productos y dirección.

Cronograma:

- **Investigación de mercado (4 semanas):**
    - Realizar encuestas y entrevistas a los clientes.
    - Analizar datos de ventas y tendencias del mercado.
- **Desarrollo de nuevos productos (4 semanas):**
    - Generar ideas para nuevos productos.
    - Desarrollar prototipos y realizar pruebas de mercado.
- **Lanzamiento de nuevos productos y ajuste de precios (6 semanas):**
    - Lanzar nuevos productos al mercado.
    - Ajustar los precios de los productos existentes según sea necesario.

    - Monitorear el desempeño de los nuevos productos y los precios ajustados.

Recursos necesarios:

- **Humanos:** Equipo de mercadeo, agencia de marketing.
- **Financieros:** Presupuesto para el desarrollo de nuevos productos y la campaña de lanzamiento. Presupuesto para la compra de materiales y equipos necesarios. Presupuesto para la publicidad y promoción de los nuevos productos.

9.2.3.1. Diagrama de GANTT

Tabla 16. Diagrama de GANTT (1/2024)

DIAGRAMA DE GANTT KINGPAPA SAS BIC

La línea de tiempo visual de los diagramas de Gantt te permite ver los detalles de las tareas, así como las dependencias del proyecto.

TÍTULO DEL PROYECTO	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN KINGPAPA SAS BIC	EMPRESA	KINGPAPA SAS BIC
RESPONSABLE DEL PROYECTO	MIGUEL ANGEL ARROYO VILLAREAL	FECHA	03/01/24

NÚMERO EDT	TÍTULO DE LA TAREA	RESPONSABLE DE LA TAREA	FECHA DE INICIO	FECHA DE ENTREGA	DURACIÓN	% COMPLETADO DE LA TAREA
1	**Tercerización de procesos**					
1.1	Análisis y evaluación de procesos	Lider de producción, equipo de compras	01/01/24	12/01/24	11	100 %
1.2	Negociación y contratación de proveedores	Equipo de compras, gerente	15/01/24	09/02/24	24	100 %
1.3	Implementación de la tercerización	Lider de producción, equipo de compras	12/02/24	22/03/24	40	80 %
2	**Rediseño de horarios y reacomodación de personal**					
2.1	Análisis de datos de consumo y ventas	Equipo de operaciones	15/01/24	26/01/24	11	100 %
2.2	Rediseño de horarios y reacomodación de personal	Equipo de talento humanos, equipo de operaciones	29/01/24	23/02/24	24	100 %
2.3	Implementación del nuevo modelo de horarios y seguimiento de resultados	Equipo de operaciones	26/02/24	19/04/24	53	100 %

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA (1/2024).

9.3. Implementación de la estrategia de intervención

9.3.1. Capacitación y sensibilización del personal

Objetivo: Garantizar que el personal de KINGPAPA SAS BIC comprenda y se comprometa con la estrategia de intervención para la mejora de la eficiencia operativa.

Actividades:

Diseño e implementación de un programa de capacitación:

Desarrollar módulos de capacitación específicos para cada área de la empresa, abordando los temas clave de la estrategia, como Lean Manufacturing, Six Sigma, reingeniería y gestión de cadenas de suministro.

Utilizar metodologías de aprendizaje activo y participativo, como talleres, simulaciones y estudios de caso, para facilitar la comprensión y el compromiso del personal.

Involucrar a expertos en las áreas relevantes para brindar capacitación de alta calidad y garantizar la transferencia de conocimientos.

Comunicación y sensibilización constante:

Realizar reuniones informativas periódicas para comunicar los avances de la estrategia, los resultados obtenidos y los beneficios esperados.

Utilizar canales de comunicación interna, como correos electrónicos, boletines informativos y carteles, para mantener informado al personal sobre la iniciativa.

Fomentar una cultura de mejora continua, reconociendo los logros del personal y motivándolos a participar activamente en la implementación de la estrategia.

Recursos:

Equipo de consultores expertos en eficiencia operativa.

Capacitadores especializados en las áreas de Lean Manufacturing, Six Sigma, reingeniería y gestión de cadenas de suministro.

Materiales de capacitación, incluyendo presentaciones, manuales, videos y herramientas de simulación.

Canales de comunicación interna efectivos.

Responsabilidades:

Equipo de consultoría: Diseñar e implementar el programa de capacitación, seleccionar a los capacitadores y proporcionar los materiales necesarios.

Gerencia de KINGPAPA SAS BIC: Facilitar la participación del personal en las actividades de capacitación y sensibilización, comunicar la importancia de la estrategia y brindar el apoyo necesario para su implementación.

Personal de KINGPAPA SAS BIC: Asistir a las actividades de capacitación, participar activamente en la implementación de la estrategia y contribuir a la mejora continua de la eficiencia operativa.

Indicadores de éxito:

Porcentaje de personal capacitado en la estrategia de intervención.

Nivel de satisfacción del personal con la capacitación recibida.

Evidencia de compromiso del personal con la implementación de la estrategia.

Mejora en los indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la eficiencia operativa.

9.3.2. Ejecución del plan de acción (monitoreo, ajustes, gestión de riesgos)

Objetivo: Ejecutar el plan de acción de manera eficiente, monitoreando el progreso, realizando ajustes según sea necesario y gestionando los riesgos potenciales.

9.3.2.1. Implementar las actividades planificadas de manera organizada y sistemática

Actividad: Tercerización de procesos.

Análisis y evaluación de procesos:

- **Identificar procesos con bajo valor agregado y alto costo**.

Tabla 17. Productos procesados en planta y su participación (12/2023)

PRODUCTO	Kg	% PARTICIPACIÓN PRODUCCIÓN
I-SALCHICHA AMERICANA	6.000	27%
I-SALCHICHA RANCHERA	576	3%
I-Chicharrón	1.600	7%
I-COSTILLA RIETI	1.500	7%
I-POLLO APANADO	2.500	11%
I-CHORIZO	632	3%
I-TOCINETA KING	1.200	5%
P-SALSA VIU	1.200	5%
I-Salsa bbq sweet	1.200	5%
I-Queso Mozzarella	3.500	16%
I-MADURO	2.000	9%
TOTALES	21.908	100%

Fuente: Software de ventas y logístico Restaurant.pe KINGPAPA SAS BIC (4/2024).

Esta tabla muestra el promedio mensual de los productos procesados en la planta desde octubre de 2023 hasta abril de 2024. Los insumos se evalúan según la cantidad procesada y su contribución a la producción total. Los insumos destacados en amarillo se identifican como aquellos que generan valor añadido, mientras que los insumos no marcados no aportan valor adicional, lo que incrementa su costo.

- **Evaluar la capacidad interna para realizar los procesos.**

KINGPAPA SAS BIC cuenta con una capacidad de almacenamiento óptima en refrigeración, congelación y bodega sin frío. Sin embargo, solo se utiliza el 60% del espacio disponible en la planta de procesos, lo que representa una subutilización significativa. A pesar de tener espacio suficiente, la maquinaria actual limita la automatización y la eficiencia de los procesos, generando ineficiencias y un mayor número de errores.

Observando las prácticas de proveedores especializados, como RIETI en el caso de la costilla, se evidencia que la inversión en maquinaria automatizada, bandas transportadoras y la importación de materia prima les permite optimizar sus procesos, reducir costos y obtener mejores precios. Además, el mayor volumen de producción les ha permitido alcanzar economías de escala que incrementan aún más la eficiencia.

En contraste, KINGPAPA SAS BIC carece de la maquinaria adecuada para la mayoría de sus procesos, lo que genera costos ocultos sin agregar valor al producto final.

- **Seleccionar proveedores potenciales para la tercerización.**

Antes de iniciar la búsqueda, es importante establecer criterios claros y objetivos para la selección de proveedores, como:

Experiencia: El proveedor debe tener experiencia en la producción de los productos o servicios que se desea tercerizar.

Calidad: El proveedor debe cumplir con los estándares de calidad de KINGPAPA SAS BIC.

Costo: El proveedor debe ofrecer precios competitivos.

Capacidad: El proveedor debe tener la capacidad de producir el volumen de productos o servicios que se requiere.

Ubicación: El proveedor debe estar ubicado en una ubicación conveniente para KINGPAPA SAS BIC.

Certificaciones: El proveedor debe contar con las certificaciones necesarias para operar en el sector.

Reputación: El proveedor debe tener una buena reputación en el mercado.

Servicio al cliente: El proveedor debe ofrecer un buen servicio al cliente.

Se establece postular al menos 3 proveedores por insumo.

Negociación y contratación de proveedores:

- Solicitar cotizaciones a proveedores seleccionados.
- Negociar precios, condiciones y plazos de entrega.
- Formalizar contratos con los proveedores seleccionados.

Implementación de la tercerización:

- **Capacitar al personal interno en los nuevos procesos.**

Con la implementación de la tercerización de procesos, se actualizarán los manuales y materiales de capacitación para el personal en planta. Los puntos de venta no percibirán cambios, ya que seguirán recibiendo los insumos de la misma manera, sin alteraciones en su preparación.

Además, se reubicará al personal de planta que ahora cuenta con tiempo libre como consecuencia de la tercerización. También, se optimizarán los procesos de inspección, recepción, almacenamiento y despacho de mercancías.

El papel del departamento de compras adquiere una importancia aún mayor. A pesar de tener menos insumos por comprar, debe enfocarse en mantener un estricto control del índice de precio y calidad de los insumos adquiridos.

La rotación de insumos se incrementa considerablemente al no ser sometidos a procesamiento interno. Por lo tanto, el cálculo de compras debe ser aún más preciso y ajustarse a la demanda establecida por los puntos de venta.

- **Implementar los sistemas de control y seguimiento necesarios.**

En noviembre de 2023, KINGPAPA SAS BIC identificó la necesidad de implementar un control más riguroso de sus inventarios. Para ello, la empresa decidió migrar a un software especializado que permitiera la integración completa de la logística con los puntos de venta.

RESTAURANT.PE se convirtió en la opción ideal para cumplir con estos requerimientos. Este software ha sido fundamental para el control y seguimiento del proyecto actual, ya que permite visualizar fácilmente los cambios en el inventario, la actividad de compras y el funcionamiento de la planta de procesamiento, todo ello desde un único panel que centraliza el modelo logístico de KINGPAPA.

- **Monitorear el desempeño de los proveedores y realizar ajustes si es necesario.**

El monitoreo constante del nivel de servicio de los proveedores es crucial para el logro de los objetivos de KINGPAPA, ya que dependemos en gran medida de ellos para mantener una logística eficiente. RESTAURANT.PE nos brinda los datos necesarios para realizar revisiones mensuales exhaustivas, las cuales son indispensables para tomar decisiones informadas sobre la selección de nuevos proveedores.

Actividad: Rediseño de horarios y reubicación del personal

Análisis de datos de consumo y ventas:

- **Recopilar datos de consumo y ventas por hora y por día.**

A continuación, se presenta una tabla que ilustra el comportamiento del número de tickets por hora en el establecimiento comercial KINGPAPA. Este análisis tiene como objetivo identificar las horas de mayor y menor afluencia en los puntos de venta ubicados fuera de centros comerciales, los cuales deben cumplir con un horario reglamentario.

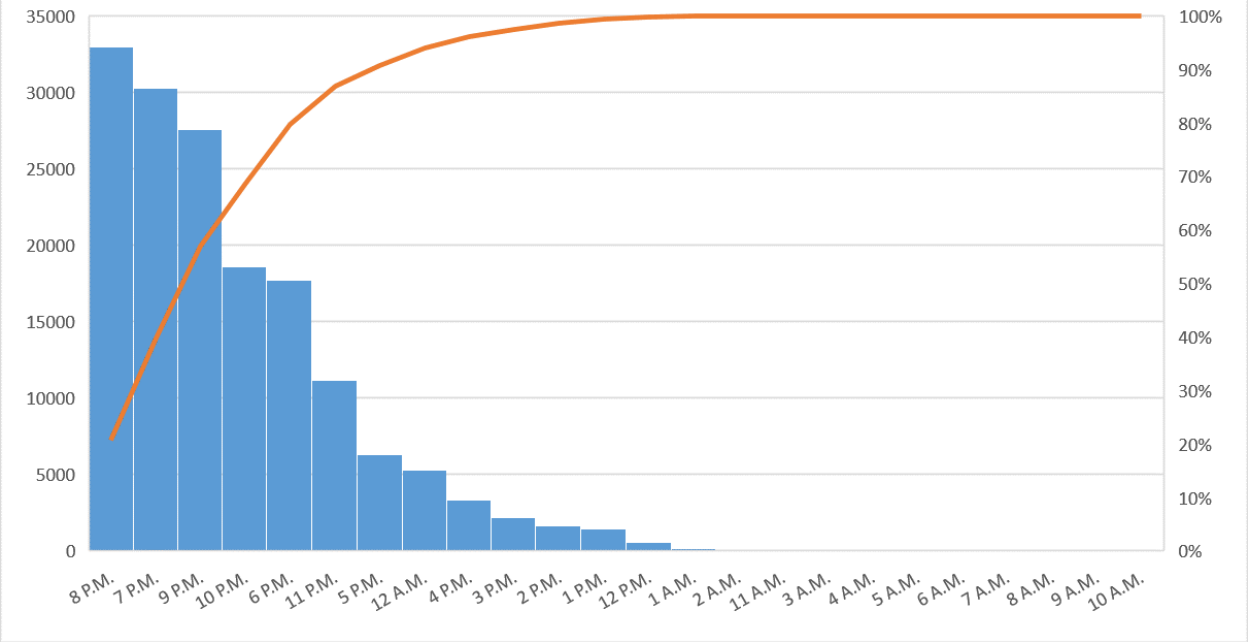
Tabla 18. Tickets por horas de KINGPAPA SAS BIC (1/2024)

HORA	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	TOTAL
12 A.M.	994,00	1.237,00	1.018,00	979,00	1.060,00	5.288,00	3%
1 A.M.	87,00	27,00	34,00	20,00	16,00	184,00	0%
2 A.M.	24,00	11,00	5,00	1,00	3,00	44,00	0%
3 A.M.	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	0%
4 A.M.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
5 A.M.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
6 A.M.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
7 A.M.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
8 A.M.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
9 A.M.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
10 A.M.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
11 A.M.	17,00	21,00	1,00	0,00	0,00	39,00	0%
12 P.M.	253,00	217,00	91,00	7,00	5,00	573,00	0%
1 P.M.	366,00	363,00	283,00	244,00	183,00	1.439,00	1%
2 P.M.	409,00	414,00	281,00	283,00	273,00	1.660,00	1%
3 P.M.	476,00	541,00	476,00	372,00	331,00	2.196,00	1%
4 P.M.	862,00	695,00	653,00	599,00	517,00	3.326,00	2%
5 P.M.	1.636,00	1.456,00	1.124,00	1.091,00	1.020,00	6.327,00	4%
6 P.M.	4.194,00	4.240,00	3.079,00	3.035,00	3.132,00	17.680,00	11%
7 P.M.	7.132,00	6.684,00	5.447,00	5.779,00	5.242,00	30.284,00	19%
8 P.M.	7.429,00	7.049,00	5.902,00	6.156,00	6.455,00	32.991,00	21%
9 P.M.	5.999,00	6.047,00	5.042,00	5.170,00	5.305,00	27.563,00	17%
10 P.M.	3.893,00	3.900,00	3.166,00	3.711,00	3.919,00	18.589,00	12%
11 P.M.	2.265,00	2.569,00	1.933,00	2.085,00	2.328,00	11.180,00	7%

Fuente: Software de ventas y logístico Restaurant.pe KINGPAPA SAS BIC (1/2024).

- **Identificar los picos y valles de actividad**

Gráfica 8. Ventas vs horario de KINGPAPA SAS BIC (1/2024)



Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA (1/2024).

El gráfico anterior permite identificar claramente los picos y valles de actividad en las operaciones de KINGPAPA SAS BIC. Como se puede observar, los horarios de la tarde presentan una baja afluencia de clientes, lo que podría generar costos adicionales debido a la necesidad de un segundo turno durante este período.

Rediseño de horarios y reubicación del personal:

- **Ajustar los horarios de apertura y cierre según los patrones de consumo.**

Tabla 19. Nueva malla de horario KINGPAPA SAS BIC (2/2024)

DÍA	LIDER	CAJERO	CAJERO	MESAS/ DESPACHO	MESAS	COCINA	COCINA 1	COCINA 2	DOMICILIOS 1	DOMICILIOS 2
LUN	5.300pm a 1.30am	4.00pm a 1.00am			4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am		4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am	
MAR	6.300pm a 1.30am	4.00pm a 1.00am			4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am		4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am	
MIÉ		4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am			4.00pm a 1.00am
JUE	5.00pm a 1.00am		4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am	4.00pm a 1.00am			4.00pm a 1.00am
VIE	5.300pm a 1.30am	4.00pm a 10.00pm	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am		4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am
SÁB	5.300pm a 1.30am	6.300pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 9.00pm	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am
DOM	5.300pm a 1.30am	6.300pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 9.00pm	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am	4.00pm a 1.30am

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA (2/2024).

Se propone una nueva estructura de horarios para las operaciones en los puntos de venta de KINGPAPA. Esta reestructuración permitirá una reducción de tres colaboradores por punto, lo que redundará en una mayor eficiencia operativa. El horario de atención se reducirá en dos horas diarias, eliminando las franjas horarias con menor afluencia de clientes. Cabe destacar que los beneficios derivados de la optimización del personal superan ampliamente los ingresos generados durante las horas eliminadas.

- **Reubicar al personal.**

La reducción del horario en dos horas diarias, junto con la redistribución del personal para concentrar la mayor cantidad de colaboradores durante los picos de consumo, ha generado la necesidad de reubicar a tres miembros del equipo de trabajo. Se dará prioridad a la reubicación de estos colaboradores en otros puntos de venta, cubriendo vacantes por rotación, vacaciones y otras ausencias. En caso de que no sea posible encontrar una reubicación adecuada para todos los colaboradores afectados, se propone a la empresa considerar la opción de un despido sin justa causa, garantizando una indemnización justa y un compromiso para brindar apoyo en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales, incluso en otros restaurantes.

- **Optimizar la distribución de tareas y responsabilidades.**

Los cambios en el horario han implicado una redistribución de las tareas dentro de cada punto de venta. La reubicación de tres miembros del equipo ha dejado vacíos que deben ser llenados por el personal restante. Por ende, este personal adquiere las tareas de estos puestos ausentes. Los líderes de punto, en colaboración con el líder de

operaciones, son responsables de distribuir las tareas de manera equitativa entre los miembros del equipo. Esta tarea crucial es un claro indicador de la mejora en la eficiencia de cada punto de venta.

- **Implementación del nuevo modelo de horarios y seguimiento de resultados:**
    - **Comunicar el nuevo modelo de horarios al personal.**

Previo a la implementación del nuevo esquema de horarios, es fundamental comunicar e informar adecuadamente al personal. La capacitación es vital para garantizar una comprensión clara de los cambios y su impacto en el trabajo diario. Es crucial comunicar las razones detrás de esta decisión por parte de KINGPAPA SAS BIC, destacando los beneficios esperados en términos de competitividad, costos, eficiencia del punto de venta y satisfacción del cliente.

    - **Capacitar al personal en las nuevas responsabilidades y tareas.**

Una vez definidos los roles en conjunto con los equipos de Talento Humano y Operaciones, se procederá a ajustar los perfiles de cada puesto para adaptarse al nuevo horario. Esta adecuación requerirá una nueva capacitación para los colaboradores, garantizando que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva en el marco del nuevo esquema.

- **Implementar el nuevo modelo de horarios de forma gradual.**

Una vez definido el nuevo horario en conjunto con los equipos de Talento Humano y Operaciones, se implementará una prueba piloto en un punto de venta seleccionado. Esta prueba piloto proporcionará datos valiosos que permitirán realizar ajustes y perfeccionar el esquema antes de su implementación a gran escala. Cabe destacar que, previo a la implementación, se llevó a cabo una evaluación 360° para establecer un punto de referencia y medir el impacto del cambio en el comportamiento de los colaboradores.

- **Monitorear el desempeño del nuevo modelo y realizar ajustes si es necesario.**

Para verificar el correcto funcionamiento del nuevo modelo de horarios, se implementará un estricto seguimiento de la satisfacción del cliente y del colaborador, junto con una supervisión rigurosa de los tiempos de entrega y la eficiencia operativa. El proyecto piloto que se llevará a cabo en la primera sede servirá como punto de partida para perfeccionar el nuevo modelo de horarios y optimizar todos sus aspectos.

9.4. Evaluación y seguimiento

La evaluación y el seguimiento son actividades cruciales para garantizar el éxito de cualquier iniciativa o proyecto. En el caso de las estrategias implementadas en KINGPAPA SAS BIC, es fundamental realizar una evaluación periódica para determinar su efectividad y realizar los ajustes necesarios para optimizar su rendimiento.

9.4.1. Monitoreo continuo de los indicadores clave de desempeño (KPIs)

Para realizar un monitoreo efectivo, es necesario identificar los KPIs más relevantes para cada área de la empresa. En el caso de KINGPAPA SAS BIC, se pueden considerar los siguientes KPIs:

Identificación de KPIs relevantes

Actividad: Tercerización de procesos.

Costo logístico por unidad: Este KPI mide la eficiencia de los procesos de producción y permite identificar áreas de mejora para reducir costos.

Índice de precios: Indicador clave que mide el costo por unidad comprada para el inventario de una empresa. Es crucial para la toma de decisiones en materia de compras, control de costos y rentabilidad.

Tabla 20. Asignación de costos y gastos fijos del centro de producción (5/2024)

ASIGNACIÓN COSTOS Y GASTOS FIJOS CENTRO DE PRODUCCIÓN												
COSTOS FIJOS			$ 34.239.962	GASTOS FIJOS		$ 2.258.979						
PRODUCTO	Kg	% PARTICIPACION PRODUCCIÓN	COSTOS FIJOS X PRODUCTO	COSTOS FIJOS X KG	COSTOS FIJOS X GRAMO	GASTO FIJO X PRODUCTO	GASTO FIJO X KG	GASTO FIJO X GRAMO	ASIGNACIÓN FIJA TOTAL	PRECIO INSUMO	TOTAL
I-SALCHICHA AMERICANA	6000	18%	$ 5.994.566	$ 999	$ 1,0	$ 395.491	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$12.626	$75.756.000
I-SALCHICHA RANCHERA	576	2%	$ 575.478	$ 999	$ 1,0	$ 37.967	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$39.227	$22.594.752
I-Chicharrón	1600	5%	$ 1.598.551	$ 999	$ 1,0	$ 105.464	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$21.980	$35.168.000
I-COSTILLA RIETI	1500	4%	$ 1.498.642	$ 999	$ 1,0	$ 98.873	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$17.900	$26.850.000
I-POLLO APANADO	2500	7%	$ 2.497.736	$ 999	$ 1,0	$ 164.788	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$21.900	$54.750.000
I-CHORIZO	632	2%	$ 631.428	$ 999	$ 1,0	$ 41.658	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$16.275	$10.285.800
I-TOCINETA KING	1200	4%	$ 1.198.913	$ 999	$ 1,0	$ 79.098	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$16.200	$19.440.000
P-SALSA VIU	1200	4%	$ 1.198.913	$ 999	$ 1,0	$ 79.098	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$11.600	$13.920.000
I-Salsa bbq sweet	1200	4%	$ 1.198.913	$ 999	$ 1,0	$ 79.098	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$8.954	$10.744.800
I-Queso Mozzarella	3500	10%	$ 3.496.830	$ 999	$ 1,0	$ 230.703	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$17.600	$61.600.000
I-MAIZ	850	2%	$ 849.230	$ 999	$ 1,0	$ 56.028	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$8.250	$7.012.500
I-MADURO	2000	6%	$ 1.998.189	$ 999	$ 1,0	$ 131.830	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$9.000	$18.000.000
I-CAJA PERSONAL	600	2%	$ 599.457	$ 999	$ 1,0	$ 39.549	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$480	$288.000
I-CAJA NORMAL	9413	27%	$ 9.404.475	$ 999	$ 1,0	$ 620.460	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$500	$4.706.500
I-Caja Grande KP	1500	4%	$ 1.498.642	$ 999	$ 1,0	$ 98.873	$ 66	$ 0,07	$ 1,07	$2.291	$3.436.500
TOTALES	34.271	100,00%	34.239.962			2.258.979					
I-Cocacola 1,5	6100			$ -	$ -		$ -	$ -	$ -	$4.084	$24.912.400
I-Cocacola 400	1290			$ -	$ -		$ -	$ -	$ -	$1.910	$2.463.900
I-ACEITE FREIDORA	2300			$ -	$ -		$ -	$ -	$ -	$5.900	$13.570.000
I-PAPA CRIOLLA KING PAP	18000			$ -	$ -		$ -	$ -	$ -	$2.800	$50.400.000
TOTAL EN UNIDADES	61.961							INDICE DE PRECIOS		$7.358	$455.899.152

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA (4/2024).

La empresa carecía de un indicador fundamental para evaluar el desempeño del departamento de compras y comprender las condiciones del mercado: el índice de costos totales (ICT). Este indicador, que combina estratégicamente los costos logísticos y el precio de compra de los insumos, ofrece una visión completa y precisa del panorama financiero.

En el pasado, el análisis se basaba únicamente en el precio de compra, una perspectiva limitada que no tomaba en cuenta los costos adicionales asociados a la adquisición de insumos. La planta de procesos, por ejemplo, agrega costos de transporte, almacenamiento y manejo que impactan significativamente el precio final.

Satisfacción del cliente: Se lleva un seguimiento de PQRs que nos ayudan a identificar la satisfacción del cliente de cara a los productos ofrecidos.

Actividad: Rediseño de horarios y reubicación del personal.

Satisfacción del cliente: Se lleva un seguimiento de PQRs que nos ayudan a identificar la satisfacción del cliente de cara a la atención, preparación y rapidez de entrega.

Rotación de personal: Se analizará la tasa de rotación de personal antes y después del cambio para evaluar si hay una mejora en la retención de empleados.

Costo de personal: Se comparará el costo de personal antes y después del rediseño para evaluar si se logra una reducción de costos.

% de cumplimiento en ventas: Se compara el porcentaje de cumplimiento en ventas antes y después del rediseño de horarios para evaluar el impacto en el volumen de ventas.

Estos indicadores clave de desempeño (KPIs) nos permiten construir un Cuadro de Mando que funciona como un panel de control integral. Este cuadro nos brinda un diagnóstico preciso del impacto de nuestras acciones, facilitando la priorización o corrección de actividades para maximizar el potencial de las estrategias establecidas.

En esencia, el cuadro de mando se convierte en una herramienta invaluable para tomar decisiones estratégicas informadas y alcanzar los objetivos de manera efectiva.

9.4.2. Evaluación periódica de la estrategia de intervención (resultados, lecciones aprendidas, ajustes)

Actividad: Tercerización de procesos.

Tabla 21. Seguimiento KPI's logística (5/2024)

KPI	DIC	ENE	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
INDICE DE PRECIOS	$8.479	$8.311	$7.702	$7.706	$7.708	$7.732
COSTO LOGÍSTICO	$2.800	$2.430	$1.966	$1.853	$1.705	$1.070
ICT	$11.279	$10.741	$9.668	$9.559	$9.413	$8.802
PQR (PPM)					0,06	0,09
NIVEL INVENTARIO		$179.665.337	$158.950.862	$141.611.709	$161.275.288	$137.552.155

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA (4/2024).

Estos datos permiten evaluar el impacto de la consultoría implementada en enero de 2024, la cual incluyó la tercerización de procesos y la transformación de la planta en un centro de acopio.

Análisis de los indicadores

El índice de precios ha disminuido de $8,479 en diciembre a $7,732 en mayo. Esta tendencia a la baja es un reflejo de la efectividad de la tercerización de procesos. La disminución de precios puede estar asociada con la obtención de insumos a costos más competitivos debido a contratos mejor negociados con proveedores especializados. La ligera alza en mayo sugiere un posible ajuste de mercado o cambio en la calidad de insumos que necesita ser monitoreado.

Comparando el Índice de Precios (IDP) con el Costo Logístico por Unidad (CLU), se observa que ambos indicadores han seguido una tendencia decreciente. Esto no solo refleja una reducción en los precios de los insumos, sino también una optimización significativa en los costos logísticos, lo que sugiere una sinergia efectiva entre las estrategias de compras y logística.

Costo Logístico por Unidad (CLU):

Al tercerizar los procesos, la planta de procesamiento de KINGPAPA se ha transformado gradualmente en un centro de acopio, simplificando considerablemente su funcionamiento. Esta transformación ha permitido reducir tareas, personal, maquinaria y costos fijos asociados al consumo de servicios públicos. Todo esto ha propiciado una disminución en el costo logístico por unidad.

Al correlacionar el CLU con el nivel de inventario, se observa que la reducción del inventario ha coincidido con la disminución del CLU. Esto sugiere que la optimización

logística ha permitido una rotación de inventarios más eficiente, reduciendo el tiempo y los costos asociados al almacenamiento.

Costo Total Integrado (ICT):

El ICT ha mostrado una reducción de $11,279 en diciembre a $8,802 en mayo. Esta tendencia indica una mejora general en la gestión de costos, combinando eficiencias tanto en precios de insumos como en costos logísticos.

Calidad:

Por otro lado, las PQRs (quejas, preguntas y reclamaciones) han aumentado, aunque aún no se tiene una cantidad de datos concluyente para establecer que este aumento fue generado por el proceso de tercerización en planta. Es importante destacar que antes de la consultoría, dicho indicador no se llevaba, por lo que el incremento en PQRs podría estar relacionado con una mayor transparencia y registro en la gestión de la calidad. No obstante, es crucial continuar monitoreando este indicador para identificar cualquier tendencia adversa y realizar los ajustes necesarios para asegurar que la calidad del producto no se vea comprometida.

Al comparar los índices de calidad con el nivel de inventario, se puede inferir que la reducción en los niveles de inventario ha permitido un control de calidad más efectivo y manejable. Menos inventario facilita la detección de problemas y la implementación de soluciones de manera más rápida.

Nivel de inventario:

El nivel de inventario ha disminuido significativamente desde $179,665,337 en diciembre a $137,552,155 en abril, antes de una ligera subida en mayo. La reducción inicial puede ser atribuida a la tercerización de procesos, lo que ha acortado el tiempo de ciclo de producción y reducido la necesidad de mantener grandes volúmenes de inventario.

La disminución del nivel de inventario y la reducción en el CLU indican que los procesos de transformación externalizados no solo han reducido el tiempo de ciclo, sino también han mejorado la eficiencia en el manejo del inventario. Además, la mejora en el control de índices de calidad sugiere que estos procesos externalizados son más consistentes y fiables, lo que reduce la necesidad de inventario de seguridad.

Actividad: Rediseño de horarios y reubicación del personal.

Tabla 22. Seguimiento KPI's ventas y personal (5/2024)

KPI	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
COSTO DE PERSONAL	$213.595.287	$235.687.530	$220.470.244	$219.554.622	$202.249.864	$207.528.629
CUMPLIMIENTO EN VENTAS	100,72%	92,04%	87,84%	100,71%	84,09%	94,07%
PRODUCTIVIDAD		54,81%	43,81%	52,27%	50,34%	55,77%
ROTACIÓN	5,94%	21,00%	8,89%	8,24%	11,25%	7,69%
AUSENTISMO		4,63%	3,41%	3,57%	3,71%	2,75%

Fuente: Elaboración propia basado en análisis y datos internos de KINGPAPA (4/2024).

Análisis de los indicadores

Costo de personal:

El costo de personal ha mostrado variaciones durante el período analizado, alcanzando su punto más alto en enero con $235.687.530 y disminuyendo a $207.528.629 en mayo. La tendencia general es decreciente desde enero, lo que sugiere que las medidas de reestructuración de horarios y reubicación del personal han empezado a dar frutos. La reducción de costos en abril y mayo indica una optimización en la asignación de recursos humanos, aunque se observa un ligero aumento en mayo, que podría ser consecuencia de ajustes estacionales o necesidades operativas específicas.

Cumplimiento en ventas:

El cumplimiento en ventas ha mostrado fluctuaciones significativas, con un descenso notable en febrero (87.84%) y abril (84.09%), pero una recuperación en mayo (94.07%). Estas variaciones podrían estar relacionadas con los cambios en la estructura de personal y los nuevos horarios, que pueden haber afectado la eficiencia operativa temporalmente. La recuperación en mayo sugiere que las adaptaciones necesarias están empezando a estabilizarse y que el personal está mejor adaptado a los nuevos horarios y responsabilidades.

Productividad:

La productividad ha mostrado variaciones importantes, con el punto más bajo en enero (43.81%) y una recuperación en mayo (55.77%). Esto indica que los ajustes iniciales en la reestructuración de horarios y la reubicación del personal pueden haber afectado negativamente la productividad al principio, pero las medidas correctivas y la adaptación gradual del personal han mejorado la eficiencia operativa. El incremento

constante en productividad hacia mayo sugiere una adaptación exitosa a las nuevas condiciones de trabajo.

Rotación de personal:

La rotación de personal ha presentado picos importantes, especialmente en enero (21.00%) y abril (11.25%). Estos picos pueden estar relacionados con la incertidumbre y la adaptación a los nuevos horarios y responsabilidades. La disminución de la rotación en mayo (7.69%) sugiere que el personal se está estabilizando y que las medidas implementadas están empezando a tener un efecto positivo en la retención de empleados.

Ausentismo:

El ausentismo ha mostrado una tendencia decreciente desde enero, pasando de 4.63% a 2.75% en mayo. Esta reducción significativa puede indicar una mejora en la satisfacción laboral y un mejor ajuste a los nuevos horarios de trabajo. Un menor ausentismo es una señal positiva de que el personal está más comprometido y que las condiciones de trabajo han mejorado tras la reestructuración.

9.4.3. Documentación de la experiencia y las mejores prácticas

El proyecto de consultoría tuvo como objetivo principal optimizar la cadena de suministro y la estructura operativa de KINGPAPA para mejorar su eficiencia. Las acciones clave implementadas fueron:

1. Tercerización de procesos en planta de procesos:

- Se contrató con proveedores externos y especializados para procesar los productos que actualmente se procesan en la planta de KINGPAPA.

- Esta medida permitió a KINGPAPA concentrarse en sus actividades centrales, como la apertura de nuevos puntos de venta, servicio al cliente y mercadeo.
- La tercerización también generó ahorros en costos de mano de obra, infraestructura y mantenimiento.

La implementación de la consultoría ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar la situación financiera de KINGPAPA. La tercerización de procesos y la transformación de la planta han generado resultados positivos en términos de reducción de costos y eficiencia operativa. Sin embargo, aún existen retos por abordar, como la optimización del costo logístico y la mejora continua de la satisfacción y calidad del cliente. Se recomienda un monitoreo continuo de los indicadores clave y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario para garantizar el éxito a largo plazo de la estrategia.

2. Rediseño de horarios y reubicación del personal:

- Se rediseñaron los horarios de trabajo para optimizar la utilización de la mano de obra y reducir las horas extras.
- Se reubica al personal en diferentes áreas de la empresa para mejorar su eficiencia y productividad.
- Esta medida también busca mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

El rediseño de horarios y la reubicación de personal han demostrado ser estrategias efectivas para reducir el costo de personal en KINGPAPA. Sin embargo, es necesario un análisis más profundo del cumplimiento en ventas para determinar el impacto total

de estas medidas. Se recomienda un monitoreo continuo de los indicadores clave y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario para garantizar el éxito a largo plazo de la estrategia.

Metodología

En KINGPAPA se implementó una metodología ágil, específicamente Scrum (Schwaber & Beedle, 2002), la cual se basó en ciclos cortos de planificación, ejecución y evaluación. Esta metodología permitió adaptarse a los cambios y necesidades del proyecto de manera flexible y eficiente.

- **Adaptación a cambios:** Ajustes rápidos a requisitos del proyecto.
- **Entrega iterativa:** Funcionalidades entregadas en etapas cortas.
- **Retroalimentación constante:** Mejora continua basada en comentarios del cliente.
- **Beneficios:** Mayor satisfacción del cliente, menor tiempo de desarrollo y mejor alineación con objetivos.

Gestión de riesgos

Se identificó y analizó una serie de riesgos potenciales asociados al proyecto, como la resistencia al cambio por parte del personal, la inestabilidad del mercado y el incumplimiento por parte del proveedor externo. Se implementaron planes de contingencia para mitigar estos riesgos.

Gestión de cambios

Se estableció un proceso formal para gestionar los cambios al alcance, cronograma o presupuesto del proyecto. Este proceso incluyó la evaluación del impacto del cambio, la comunicación a las partes interesadas y la aprobación formal de los cambios antes de

su implementación.

Comunicación y gestión de stakeholders

Se implementó un plan de comunicación efectivo para mantener informados a las partes interesadas del proyecto, incluyendo al equipo directivo, al personal operativo y a los clientes. Se realizaron reuniones periódicas, se enviaron informes de estado y se creó un canal de comunicación interno para facilitar el intercambio de información.

Lecciones aprendidas

A lo largo del proyecto se identificaron las siguientes lecciones aprendidas:

- La participación activa de las partes interesadas es fundamental para el éxito del proyecto.
- La comunicación clara y transparente es esencial para evitar malentendidos y conflictos.
- La flexibilidad y la capacidad de adaptación son claves para gestionar los cambios y los riesgos.
- La documentación adecuada del proyecto facilita el seguimiento del progreso y la transferencia de conocimiento.

Mejores prácticas

Las siguientes mejores prácticas se identificaron durante el proyecto:

- Utilizar una metodología de gestión de proyectos adecuada.
- Identificar y gestionar los riesgos potenciales.
- Establecer un proceso formal para gestionar los cambios.

- Implementar un plan de comunicación efectivo.
- Documentar el proyecto de manera adecuada.

10. Conclusiones generales

El proyecto de consultoría estratégica para la mejora de la eficiencia operativa en KINGPAPA SAS BIC ha sido crucial para enfrentar los desafíos económicos y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado de restaurantes. A través de un análisis exhaustivo y la implementación de estrategias basadas en principios de eficiencia operativa, se han logrado avances significativos en diversas áreas clave de la organización.

10.1. Mejoras en la eficiencia operativa

Productividad: La productividad laboral mejoró, alcanzando un 55.77% en mayo, gracias a la reestructuración de horarios de trabajo y la optimización del personal en los puntos de venta, logrando manejar la misma cantidad de pedidos con menos empleados y una mejor asignación de tareas.

Optimización de compras: La labor de compras se centró en tercerizar procesos, obteniendo mejores precios en los insumos finales.

Costo logístico por unidad (CLU): Se logró una reducción significativa del CLU de $2,800 en diciembre a $1,070 en mayo, reflejando una mejora del 61.8% gracias a la transformación de la planta en un centro de acopio y la optimización de la logística.

Productividad y rotación: La productividad laboral mostró una tendencia de recuperación, con un aumento del 2% desde enero hasta mayo. Este incremento refleja la eficacia de la reestructuración de horarios y la optimización del personal. La rotación

de personal fue variable, alcanzando su punto más alto en enero (21.00%) y su más bajo en mayo (7.69%). Esta disminución en la rotación sugiere una mejor adaptación del personal a los nuevos horarios y responsabilidades, contribuyendo a una mayor estabilidad y eficiencia operativa.

Ausentismo: El índice de ausentismo mejoró, disminuyendo de 4.63% en enero a 2.75% en mayo, indicando una mayor estabilidad y satisfacción laboral entre los empleados.

Calidad del producto: Aunque las PQRs (partes por millón) aumentaron ligeramente, aún no se tiene una cantidad de datos concluyente para establecer que este aumento fue generado por el proceso de tercerización en planta. Es importante continuar el seguimiento para identificar tendencias precisas.

10.2. Impacto financiero

Reducción de Costos de Producción La empresa logró una reducción efectiva del costo total integrado (ICT) del 22%, pasando de $11,279 en diciembre a $8,802 en mayo. Este logro se alcanzó mediante las siguientes iniciativas:

Tercerización de procesos: La planta de procesamiento se transformó en un centro de acopio, simplificando su funcionamiento y reduciendo costos de personal, maquinaria y servicios públicos.

Optimización de personal y horarios

Costo de personal: Se observó una disminución en el costo de personal de $235,687,530 en enero a $207,528,629 en mayo, lo que representa un ahorro anual de $337,906,812. Esta reducción fue posible gracias a la reestructuración de horarios de

trabajo y la reubicación de personal.

Mejora en la gestión de inventarios

Nivel de inventario: La tercerización de procesos de transformación permitió una reducción del nivel de inventario de $179,665,337 en diciembre a $137,552,155 en mayo, logrando una disminución del 23.4%. Esto liberó caja y mitigó problemas de liquidez, cumpliendo con el objetivo de disminuir el inventario de planta en un 15% en el primer año.

Índice de Precios (IDP) y Costo Logístico por Unidad (CLU): Ambos indicadores siguieron una tendencia decreciente, con el IDP bajando de $8,479 en diciembre a $7,732 en mayo y el CLU disminuyendo de $2,800 a $1,070 en el mismo período. Esto sugiere una sinergia exitosa entre las estrategias de compras y logística, reflejando una reducción de precios de insumos y una optimización de costos logísticos.

10.3. Fortalecimiento de la cultura organizacional

Capacitación y sensibilización: La implementación de programas de capacitación y sensibilización ha sido fundamental para involucrar al personal en la estrategia de mejora operativa. La formación en metodologías de mejora continua ha fortalecido la cultura de innovación y compromiso dentro de la empresa.

Mejora del clima laboral: La reubicación de personal y el rediseño de horarios han mejorado el clima laboral, aumentando la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Esto se ha reflejado en una menor rotación de personal y una mayor eficiencia en las operaciones diarias.

10.4. Satisfacción del cliente

Cumplimiento en ventas: A pesar de fluctuaciones, se observó una recuperación en mayo, alcanzando un 94.07%. Es esencial considerar múltiples variables, como las lluvias, que jugaron un papel en la caída del cumplimiento en abril.

PQR (Partes por millón): La implementación del indicador de PQR permitió un mejor seguimiento de quejas, preguntas y reclamos, aunque se requiere más tiempo para establecer tendencias concluyentes.

10.5. Lecciones aprendidas y mejores prácticas

Participación activa: La participación activa de todas las partes interesadas es crucial para el éxito de cualquier proyecto de mejora. La comunicación clara y constante ha sido esencial para alinear los objetivos y garantizar la colaboración de todos los niveles de la organización.

Flexibilidad y adaptación: La capacidad de adaptarse a los cambios y gestionar los riesgos ha sido clave para superar los desafíos encontrados durante la implementación del proyecto. La metodología ágil adoptada ha permitido ajustes rápidos y efectivos, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

11. Recomendaciones

11.1. Enfoque en KPI’s

KINGPAPA debe priorizar el monitoreo de los KPI’s (Key Performance Indicators) para tomar decisiones informadas y oportunas sobre las operaciones. Durante el desarrollo del proyecto, se identificó que la medición de estos indicadores no se realizaba adecuadamente o se llevaba a cabo de manera incorrecta. Es fundamental que los

KPI’s estén estrechamente alineados con el plan estratégico de KINGPAPA para garantizar un desarrollo y seguimiento efectivos. Se recomienda establecer un sistema de evaluación y control periódico de los KPI’s para asegurar su precisión y relevancia.

11.2. Simplificación del modelo logístico

Desde su inicio, KINGPAPA ha operado con una estructura logística compleja. El flujo de la cadena de suministro puede resumirse de la siguiente manera:

Pedido de insumos: Los puntos de venta realizan un pedido de insumos al departamento de compras.

Generación de órdenes de compra: El departamento de compras recibe el pedido y genera una orden de compra a los proveedores.

Recepción de insumos: Los proveedores envían los insumos al almacén.

Procesamiento y almacenamiento: El almacén recibe, procesa y almacena los insumos.

Despacho de insumos: El almacén despacha los insumos a los puntos de venta.

Ensamblaje y Venta: Los puntos de venta utilizan los insumos para ensamblar las salchipapas y las entregan a los clientes.

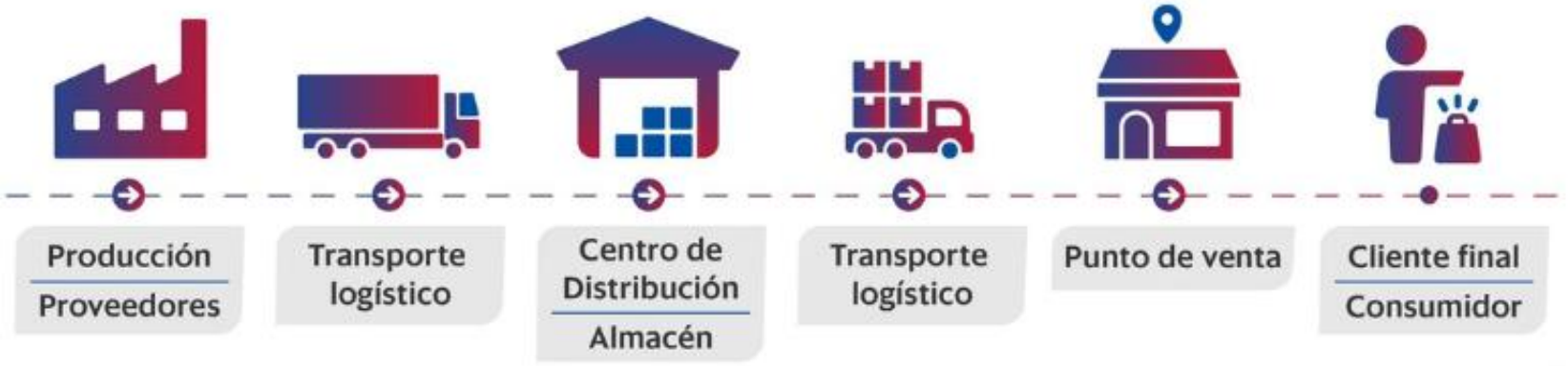
Retroalimentación: Los clientes proporcionan retroalimentación a los puntos de venta.

Gestión de Retroalimentación: La retroalimentación se envía al almacén y de ahí a compras y los proveedores.

Gestión financiera: El dinero recibido por las ventas se envía a contabilidad, que paga a los proveedores las facturas pendientes reportadas por el almacén.

Esta estructura, aunque efectiva, implica una serie de pasos que pueden generar ineficiencias y costos adicionales.

Gráfica 9. Modelo logístico KINGPAPA 2023



Fuente: Trafimar. (2023, junio 15). Modelo logístico. [Imagen]. En 8 claves para mejorar la cadena de suministro con logística.

Optimización logística a través de Cross-Docking y Direct Shipment:

La tercerización de procesos puede simplificar significativamente este flujo, permitiendo una transición hacia un modelo de logística tipo Cross-Docking o incluso hacia un sistema de Direct Shipment. En un modelo de Cross-Docking, los insumos se envían directamente desde los proveedores a los puntos de venta, haciendo una breve parada en un centro de distribución para consolidación y redireccionamiento, eliminando la necesidad de almacenamiento prolongado. Este sistema no solo reduce los costos de almacenamiento y manejo, sino que también disminuye el tiempo de ciclo y optimiza la eficiencia operativa.

En un modelo de Direct Shipment, los pedidos de materias primas se realizan directamente desde los puntos de venta a los proveedores, eliminando completamente la necesidad de una planta de procesamiento o un centro de acopio intermedio. Los beneficios de este enfoque incluyen:

Reducción de costos fijos: Eliminación de los costos asociados con el mantenimiento de una planta de procesamiento, incluyendo servicios públicos, maquinaria y personal.

Eficiencia en la gestión de inventarios: Reducción del nivel de inventarios en los puntos de venta y anterior planta, mejorando la rotación de stock y liberando capital de trabajo.

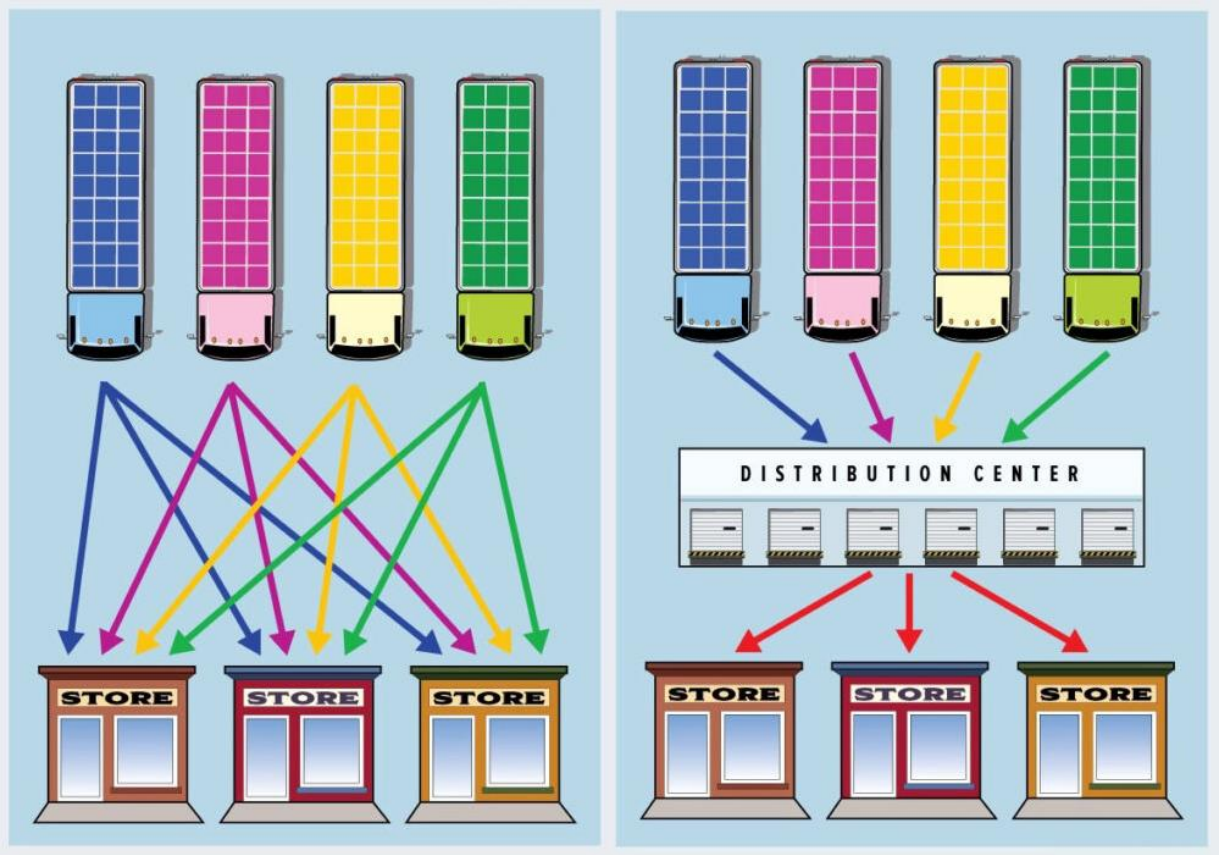
Mejora en la calidad y satisfacción del cliente: Al recibir insumos frescos y de alta calidad directamente de los proveedores, se garantiza una mayor consistencia y calidad en los productos finales.

Agilidad en la respuesta al mercado: La capacidad de adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, gracias a una cadena de suministro más ágil y eficiente.

Implementación y resultados: La implementación de estas estrategias en KINGPAPA ha demostrado ser efectiva. La tercerización de procesos ha permitido transformar la planta de procesamiento en un centro de acopio más eficiente, y la transición hacia un modelo de Cross-Docking ha optimizado el flujo logístico, reduciendo costos y mejorando la eficiencia operativa. Los indicadores financieros y de desempeño operativo reflejan una mejora significativa, alineándose con los objetivos específicos propuestos al inicio de la consultoría.

Además, es importante destacar que los restaurantes en crecimiento tienden a adoptar modelos logísticos innecesariamente complejos que no aportan valor al cliente final. En el caso de KINGPAPA, se ha invertido significativamente en una planta de procesos que actualmente está subutilizada, operando solo al 30% de su capacidad después de los cambios realizados en esta consultoría. Estas inversiones desvían a la empresa de su principal objetivo de expansión, ya que se destinan recursos a proyectos que no se alinean con su modelo de negocio principal.

Gráfica 10. Direct Shipment y Cross-Docking



Fuente: Rodrigue, J.-P. (2023). Cross-Docking Distribution Center [Diagrama]. The Geography of Transport Systems.

11.3. Implementación de Cross-Docking

El modelo logístico de KINGPAPA puede simplificarse aún más mediante la implementación de un sistema de cross-docking. Siguiendo el ejemplo de grandes cadenas como Subway, McDonald's y La Sevillana, que no cuentan con una planta de procesos propia y, en algunos casos, ni siquiera con un centro de acopio, KINGPAPA puede centrarse en generar valor al cliente a través de la experiencia de compra. Estas empresas externalizan la producción y la calidad del producto a proveedores especializados. KINGPAPA puede adoptar este enfoque, estableciendo alianzas

estratégicas con proveedores que entreguen productos listos para ser ensamblados en el punto de venta. Esto no solo reduciría notablemente el tiempo de ciclo, sino también los costos asociados con la planta.

11.4. Costo de materias primas

Algunas de las medidas adoptadas en el proyecto han ayudado a KINGPAPA a reducir su costo de materias primas, logrando disminuir el consumo (cantidad de insumos/ventas) en más del 6%. Sin embargo, es evidente que KINGPAPA enfrenta un desafío significativo en este aspecto. Mientras que el promedio del sector se sitúa entre un 30% y 40% de costo de materias primas, KINGPAPA actualmente está en un 47%. Es crucial implementar más estrategias para reducir este porcentaje a un nivel más saludable para el negocio, ya que esto afecta su competitividad en el mercado y estrecha sus márgenes de ganancia. Este sobrecosto en materias primas es particularmente evidente en el análisis trimestral.

Una medida propuesta para lograr esta reducción es la implementación de platos con un mayor margen, que puedan equilibrar los platos actuales. Mediante una investigación de mercado, se propone ofrecer a los clientes productos innovadores que se alineen con la propuesta de valor de KINGPAPA, al mismo tiempo que se aborda un problema crítico del modelo de negocios actual. Esta estrategia no solo ayudará a reducir los costos de materias primas, sino que también fortalecerá la competitividad y los márgenes de la empresa.

12. Marco conceptual

Lean Manufacturing: Es una metodología de gestión que elimina desperdicios y mejora continuamente los procesos, maximizando el valor para el cliente.

Six Sigma: Es una metodología basada en datos que mejora la calidad de los procesos al identificar y eliminar defectos y reducir la variabilidad. Utiliza herramientas estadísticas para resolver problemas.

El REINO: Es un concepto interno de KINGPAPA que representa su filosofía organizacional y cultural. Incluye valores como la mejora continua, el servicio al cliente, la equidad, y la sostenibilidad. Estos valores guían todas las acciones y decisiones dentro de la empresa, buscando crear un ambiente inclusivo y promover el crecimiento personal y profesional de cada individuo. Este enfoque integral busca no solo el éxito financiero, sino también un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

Just-in-Time (JIT): Es una estrategia de gestión de inventarios que reduce los tiempos de entrega y minimiza los inventarios al recibir materiales solo cuando son necesarios en la producción. Para KINGPAPA, implementar JIT optimiza la gestión de inventarios, reduce el exceso de stock y los costos de almacenamiento, mejorando la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a la demanda del mercado.

Teoría de Restricciones (TOC): Se enfoca en identificar y gestionar los cuellos de botella que limitan el rendimiento de un sistema. En KINGPAPA, aplicar TOC puede ayudar a identificar y eliminar áreas que limitan la capacidad productiva, mejorando la eficiencia y productividad general sin grandes inversiones adicionales.

Reingeniería de procesos: Implica rediseñar fundamentalmente los procesos de negocio para mejorar significativamente costos, calidad, servicio y rapidez. En KINGPAPA, esta metodología optimiza flujos de trabajo, elimina actividades innecesarias y mejora la eficiencia operativa, resultando en una mejor experiencia del cliente y mayor rentabilidad.

Gestión de la cadena de suministro: Implica coordinar y gestionar todas las actividades desde la materia prima hasta el producto final. En KINGPAPA, una gestión eficiente mejora la disponibilidad de productos, reduce costos y mejora el servicio al cliente, asegurando entregas rápidas y eficientes.

Cross-Docking: Es una técnica logística que redistribuye productos directamente a los puntos de venta sin almacenamiento prolongado.

Sistema de Información de Gestión (MIS): Es un sistema que recopila, almacena y analiza datos para tomar decisiones informadas. Proporciona información crítica en tiempo real, mejorando la planificación y ejecución de las operaciones.

Modelo de negocio de franquicia: Otorga licencias a terceros para operar bajo la marca y sistemas de una empresa. KINGPAPA podría usar este modelo para expandirse eficientemente, aprovechando la inversión y conocimiento local de los franquiciados, manteniendo el control sobre la marca y la calidad del servicio, acelerando la expansión geográfica y aumentando su cuota de mercado.

Metodología ágil: Es un enfoque de gestión de proyectos que utiliza ciclos cortos de desarrollo llamados sprints para la entrega incremental de productos y servicios. Promueve la flexibilidad, colaboración y mejora continua.

Benchmarking: Es una técnica de gestión que implica comparar los procesos y el

rendimiento de una organización con los de otras empresas líderes en el sector.

Balanced Scorecard (BSC): Es una herramienta de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia de una organización en indicadores de desempeño.

La Rueda de Jim Collins: Es un concepto que describe cómo los grandes logros se consiguen mediante una serie de pequeñas y consistentes acciones que, con el tiempo, generan un impulso significativo.

El Círculo Dorado de Simon Sinek: Es una teoría que explica cómo las organizaciones exitosas comunican su propósito (el "por qué") antes de explicar el "cómo" y el "qué" de sus productos o servicios.

La Pirámide de jerarquía invertida: Es un enfoque organizacional en el que los líderes apoyan a los empleados de primera línea en lugar de dirigir desde la cima.

13. Bibliografía

1. Boulding, K. E. (1956). The General Theory of the System. London, UK: George Allen & Unwin.
2. Collins, J. (2005). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. New York, NY: HarperCollins Publishers.
3. Compite360. (2023). Benchmarking empresarial, datos de ratios financieros. https://www.compite360.com/
4. Gastos en restaurantes: ¿Cuánto debes gastar en suministros? (2023, Junio). Barcelona Culinary Hub. Recuperado May 13, 2024, de https://www.barcelonaculinaryhub.com/blog/gastos-restaurante
5. Goldratt, E. M. (1988). What is the Theory of Constraints?. Great Barrington, MA: North River Press.
6. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Handbook for Business Transformation. New York, NY: HarperBusiness.
7. Rodrigue, J.-P. (2023). Cross-Docking Distribution Center. The Geography of Transport Systems. Retrieved from https://transportgeography.org/contents/chapter7/logistics-freight-distribution/cross-docking-distribution-center/
8. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management Review, 22(4), 853-886.
9. Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). Agile Software Development with Scrum. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

10. Sinek, S. (2009). Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York, NY: Penguin Group.

11. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2013). Operations Management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

12. Trafimar. (2023, junio 15). Modelo logístico. [Imagen]. En 8 claves para mejorar la cadena de suministro con logística. https://www.trafimar.com.mx/blog/8-claves-para-mejorar-la-cadena-de-suministro-con-logistica

13. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2009). Lean Thinking: Banishing Waste and Creating Value in the New Workplace. New York, NY: Simon & Schuster.

14. Anexos

Anexo A: Documentos de soporte

Para acceder a todos los documentos de soporte utilizados en este trabajo de grado, incluyendo manuales de procesos, documentos legal, diagnosticos, y más, por favor visite el siguiente enlace:

KINGPAPA SAS BIC. (2024). Documentos de soporte para la consultoría de eficiencia operativa. Recuperado de https://drive.google.com/drive/folders/1VluBC60GS-mnlm1J7vO6smVuMW84QvUa?usp=drive_link