



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **CASO DE ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES EN UN RESTAURANTE**

Autor: Mariana Rodríguez Guerra  
Director: Manuel Francisco Morales Contreras

MADRID | Junio y 2025

## Índice

<b>1. Resumen</b> .....	<b>4</b>
<b>Palabras clave:</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Marco teórico</b> .....	<b>7</b>
<b>Gastronomía española: entre tradición e innovación</b> .....	<b>7</b>
Industria de la restauración en España .....	8
Gestión de restaurantes .....	9
<b>Gestión de operaciones en restaurantes</b> .....	<b>11</b>
Gestión de inventarios.....	11
Mejora de procesos .....	14
Gestión de la capacidad y la demanda .....	16
<b>Cocina central vs. Cocina tradicional</b> .....	<b>18</b>
Definición y características de la cocina central.....	19
Ventajas y desafíos del modelo.....	21
<b>4. Metodología</b> .....	<b>22</b>
<b>Revisión de la literatura</b> .....	<b>23</b>
Académica.....	23
No académica .....	23
<b>Análisis cualitativo</b> .....	<b>24</b>
Observación directa y entrevistas realizadas .....	24
Fuentes secundarias .....	25
<b>Análisis cuantitativo</b> .....	<b>25</b>
<b>5. Resultado</b> .....	<b>26</b>
<b>Análisis de la gestión operativa en Barra Alta</b> .....	<b>26</b>
<b>Impacto de uso de tecnología en la eficiencia operativa</b> .....	<b>33</b>
<b>6. Discusión / conclusiones</b> .....	<b>34</b>

<b>Interpretación de los resultados en el contexto de la industria .....</b>	<b>34</b>
<b>Discusión de los hallazgos y comparación con literatura .....</b>	<b>35</b>
<b>Recomendaciones para la optimización operativa de Barra Alta .....</b>	<b>36</b>
<b>Resultados en función de los objetivos del estudio.....</b>	<b>37</b>
Evaluación del uso de herramientas digitales: .....	37
Valoración del feedback como herramienta operativa:.....	37
Aplicabilidad del caso a otros restaurantes: .....	38
<b>Delimitaciones del estudio .....</b>	<b>38</b>
<b>Futuras líneas de investigación o mejora .....</b>	<b>38</b>
<b>Aportación del trabajo .....</b>	<b>39</b>
<b>7. <i>Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa +</i></b> <b><i>confidencialidad</i>.....</b>	<b>39</b>
<b>8. <i>Bibliografía</i>.....</b>	<b>41</b>

## **1. Resumen**

Este trabajo analiza la gestión operativa del restaurante Barra Alta (Madrid), con la finalidad de valorar sus procesos clave, identificar posibles mejoras y proponer recomendaciones realistas dentro del ámbito de la dirección de operaciones. Mediante visitas, entrevistas y observación directa, se ha analizado el funcionamiento interno del restaurante, incluyendo la gestión de inventario mediante códigos QR, el uso del TPV Cuiner, la coordinación a través de la aplicación interna 4Link y los procedimientos de reservas.

El análisis concluye que Barra Alta muestra un sistema altamente optimizado, con procesos estandarizados, digitalización sofisticada y una cultura de control estricto. Sin embargo, se identifica una posibilidad de mejora en la sistematización del feedback del cliente frecuente, sugiriendo una herramienta interna que facilite la conexión de la experiencia post-consumo con la operativa, sin afectar la reputación del restaurante ni incorporar elementos comerciales.

Este estudio destaca cómo la tecnología bien integrada, puede potenciar tanto la eficiencia como la experiencia en la alta restauración, y propone una estrategia de actuación aplicable a otros negocios de la industria.

### ***Abstract***

This paper analyzes the operational management of the restaurant Barra Alta (Madrid), with the aim of assessing its key processes, identifying possible improvements and proposing realistic recommendations within the scope of operations management. Through visits, interviews and direct observation, the internal operations of the restaurant have been analyzed, including inventory management through QR codes, the use of the Cuiner POS, coordination through the internal 4Link application and reservation procedures.

The analysis concludes that Barra Alta shows a highly optimized system, with standardized processes, sophisticated digitalization and a strict control culture. However, a possibility for improvement is identified in the systematization of frequent customer feedback, suggesting an internal tool that facilitates the connection of the post-consumer experience with the operational one, without affecting the restaurant's reputation or incorporating commercial elements.

This study highlights how well-integrated technology can enhance both the efficiency and the experience in fine dining, and proposes a strategy for action applicable to other businesses in

the industry.

***Palabras clave:***

Gestión operativa – Restauración – Digitalización – Eficiencia – Feedback del cliente

***Key words:***

Operational management - Restaurant - Digitalization - Efficiency - Customer Feedback

## **2. Introducción**

La gastronomía española no solo deleita paladares, sino que mueve una industria de más de 375.000 millones de euros al año, representando el 27% del PIB del país (KPMG, 2025). Detrás de cada plato no solo hay creatividad, sino también una gestión estratégica esencial para garantizar el éxito del negocio. España se ha consolidado como un referente gastronómico mundial gracias a la calidad de sus ingredientes, la diversidad de su cocina y la innovación de chefs como Ferran Adrià. (KPMG, 2025).

Sin embargo, más allá del talento culinario, el buen funcionamiento de un restaurante depende de una cadena de procesos interconectados: desde la gestión de inventarios hasta el diseño del menú, la coordinación del equipo y la experiencia del cliente. Un error en la previsión de demanda o en la cocina puede generar desperdicio, retrasos o impacto en la rentabilidad. Cuando todos estos factores se alinean, el restaurante no solo es eficiente, sino que logra ofrecer una experiencia memorable (Restauración News, 2022).

Mi interés por la gastronomía nace de una experiencia personal. Desde pequeña he vivido la pasión de mi padre por la cocina y su deseo de abrir un restaurante, un sueño que siempre permanecerá en él, aunque no llegase a concretarse debido a las exigencias del sector. Siempre me decía: “para que un restaurant tenga éxito, hay que vivir en él y dedicarle todo tu tiempo y esfuerzo”. Con el tiempo comprendí que, además de pasión, se necesita una gestión eficaz que asegure la sostenibilidad del negocio. Por eso me motiva entender cuáles son los procesos que hacen que un restaurante funcione y cómo se combinan para alcanzar el éxito

No se trata solo de cocinar bien o de ofrecer un buen servicio, sino de entender cómo cada decisión, cada proceso y cada detalle influyen en el resultado final.

Este trabajo me ofrece la oportunidad de analizar la gestión operativa de Barra Alta, un restaurante nacido en Barcelona y que, tras su éxito, se ha expandido a Madrid. Gracias a la colaboración de su chef y propietario, Dani Roca, podré conocer de cerca los retos y estrategias que se viven desde dentro. Su visión enriquecerá este análisis y permitirá extraer conclusiones útiles y aplicables a la realidad del sector (La Vanguardia, 2023).

### ***Objetivos***

En este estudio, el objetivo es examinar cómo se gestionan las operaciones de un restaurante

real, con el fin de entender que no solo importa la eficiencia interna de los procesos, sino también cómo estos afectan a la experiencia y percepción del cliente. Para ello, se define un objetivo general que guía el análisis, junto con cuatro objetivos concretos que facilitan el tratamiento de áreas fundamentales como los procesos internos, la utilización de instrumentos digitales, la optimización funcional y la función de la retroalimentación como instrumento estratégico.

#### *Objetivos específicos*

- Observar y describir los procesos internos fundamentales del restaurante, que incluyen la administración de inventario, cocina, sala y reservas.
- Evaluar el uso de herramientas digitales como apoyo a la eficiencia y el control de las operaciones.
- Valorar como la recogida y gestión del feedback del cliente puede transformarse en un instrumento estratégico para la mejora de la gestión de operaciones.
- Reflexionar sobre la aplicabilidad del caso de Barra Alta a otros negocios de restauración en España.

### **3. Marco teórico**

#### ***Gastronomía española: entre tradición e innovación***

La gastronomía española es una expresión de la diversidad cultural, histórica y geográfica del país. A lo largo de los siglos, ha evolucionado integrando influencias de distintas civilizaciones y adaptándose a las tradiciones locales. Ingredientes como el tomate, la patata o el cacao transformaron profundamente la forma de cocinar y permitieron el desarrollo de una cocina rica y variada en cada región (Samuel, 2024).

Durante los siglos XX y XXI, la llamada Nueva Cocina Española marcó un punto de inflexión. Maestros de la cocina como Ferran Adrià, Joan Roca o Andoni Luis Aduriz han logrado un reconocimiento internacional en la gastronomía española, gracias a su capacidad para fusionar técnicas innovadoras conocidas como la esferificación o la deconstrucción, con la esencia de la cocina tradicional. Sin embargo, la base de la mayoría de los restaurantes en España sigue siendo el producto fresco, la receta tradicional y las técnicas de toda la vida: sofritos, guisos, escabeches o asados (La Vanguardia, 2023).

Más allá de su valor cultural, la gastronomía española representa una parte fundamental de la economía. Según datos recientes, el sector mueve más de 375.000 millones de euros al año, lo que equivale al 27% del PIB nacional (KPMG, 2025). Esta cifra refleja no solo la importancia del turismo gastronómico, sino también el peso de la restauración como industria generadora de empleo, innovación y desarrollo regional.

### Industria de la restauración en España

Más allá del valor cultural de la gastronomía, es imprescindible comprender la restauración como una industria organizada que influye directamente en la economía, el empleo y la transformación operativa de los negocios. En este apartado, se analiza la evolución del sector en España, enfocándose especialmente en su dimensión tecnológica y organizativa.

La gastronomía española no solo es reconocida por su riqueza cultural y diversidad regional, sino también por su fuerte repercusión económica. Según el informe de KPMG (2025), el sector gastronómico generó más de 375.000 millones de euros en 2023, lo que equivale al 27% del PIB del país, y genera más de 7,2 millones de puestos de trabajo, representando aproximadamente 37% del mercado laboral. En este contexto, la industria de la restauración se coloca como uno de los pilares fundamentales del crecimiento, mayoritariamente promovido por el crecimiento del turismo culinario, que se ha convertido en una de las principales motivaciones para visitar España.

En los últimos años, los restaurantes han dejado de competir únicamente por la calidad de sus platos para centrarse también en su capacidad de gestión, la eficiencia operativa y la experiencia global del cliente. La incorporación de tecnología, el control de inventarios, la digitalización de reservas y la organización interna se han convertido en pilares para mantener la competitividad en un entorno cada vez más exigente (KPMG, 2025).

En años recientes, los establecimientos de comida han dejado de competir únicamente por la excelencia de sus platos, enfocándose también en su habilidad de gestión, la eficacia en las operaciones y la experiencia global del cliente. La integración de tecnología, la gestión de inventarios, la digitalización de reservas y la estructuración interna se han convertido en elementos fundamentales para preservar la competitividad en un ambiente cada vez más estricto (KPMG, 2025).

Esta transformación ha generado novedosos modelos de gestión que se adaptan a las tendencias del mercado y a las exigencias de efectividad. Los restaurantes de alta cocina destacan entre estos, donde la complejidad técnica y la innovación se conjugan para ofrecer una experiencia única. Sin embargo, un sector significativo seguirá inclinándose por la gastronomía clásica, con recetas tradicionales de una generación a otra y una operativa más tradicional.

A nivel organizativo, el modelo de cocina central ha ganado importancia como solución para los restaurantes con múltiples localizaciones. Esta táctica permite centralizar la producción, estandarizar la calidad, disminuir los residuos, optimizar los recursos y facilitar la logística, particularmente en locales con gran rotación o demanda constante (Restauración News, 2022; Gestiorante, 2025). Además, ha demostrado ser especialmente efectivo en el caso de franquicias o cadenas, donde la uniformidad en el servicio y la agilidad son fundamentales para cumplir con las expectativas del cliente y mantener la rentabilidad.

Por último, la implementación de tecnologías específicas para la restauración se ha vuelto una prioridad, tales como softwares de gestión de inventario, sistemas TPV, herramientas para controlar entradas y salidas de mercancía, y plataformas de análisis de rendimiento). Estas soluciones permiten a los restaurantes perfeccionar sus procedimientos, reducir costes y avanzar hasta una gestión sostenible y acorde a los desafíos del mercado actual (PedidosLab, 2025).

### Gestión de restaurantes

Una gestión eficaz es el pilar fundamental para garantizar la rentabilidad, sostenibilidad y reputación de un restaurante. No se trata únicamente de cocinar bien, sino de planificar, organizar y controlar todas las áreas del negocio: desde el personal y las compras hasta el servicio al cliente y la experiencia final. Una administración ineficiente puede llegar a generar problemas como sobrecostes, desperdicios, rotación de personal y pérdida de clientes, incluso en restaurantes con una buena propuesta gastronómica (Posist, 2022).

Según Emprendedores (2023), la falta de clientes derivada de una mala gestión es la causa principal del cierre de restaurantes en España (24%), demostrando que el éxito no depende solamente de la cocina, sino de cómo se gestionan los recursos y se toman las decisiones estratégicas.

Existen casos internacionales que refuerzan esta idea, por ejemplo, la cadena estadounidense Red Lobster. Lanzó una promoción de “camarones ilimitados” por 20 dólares sin haber realizado un previo análisis de los márgenes y la demanda, lo que resultó en pérdidas millonarias y el cierre de más de 90 de sus locales (El CEO, 2022). Algo bastante similar ocurrió con Quiznos, donde unas políticas de gestión que estaban mal planteadas incrementaron los costes para los franquiciados y se acabó debilitando la marca a nivel global (Adlatina, n.d.). En ambos casos, la falta de planificación financiera y de control operativo tuvieron consecuencias estructurales significativas.

En el ámbito interno, la existencia de una gestión deficiente también puede provocar problemas de calidad, tiempos de espera excesivos, fallos en la higiene o desorganización del personal. Todo esto afecta la experiencia del consumidor y daña la reputación del restaurante, particularmente en un entorno donde las reseñas públicas son cruciales (Posist, 2022).

Además, la gestión del equipo humano es un componente crucial para el éxito. La elevada rotación debido a la falta de formación o liderazgo conlleva gastos encubiertos y afecta directamente al servicio. Un restaurante requiere estabilidad, cultura interna y estándares de calidad claros para brindar una experiencia consistente y memorable al cliente.

Referentes del sector, como el chef Gastón Acurio, han reconocido que incluso con una buena cocina de alta calidad, una administración mal dirigida al mercado puede llevar al fracaso. Su intento de replicar el modelo de comida rápida sin adaptar su propuesta en Perú fue un error estratégico que afectó la viabilidad de su negocio de sanguchería (La Vanguardia, 2022).

Por esta razón, una gestión restaurantera sólida debe enfocarse en:

- Control financiero y de inventarios.
- Formación y retención del personal.
- Análisis de la demanda y previsión.
- Creación de la experiencia del cliente.
- Implementación de tecnología para optimizar operaciones.

En resumen, una gestión integral que incluya tanto la administración estratégica como la gestión de las operaciones diarias no solo evita que se produzcan errores costosos, sino que permite que el restaurante crezca, se adapte al entorno y se mantenga competitivo en un mercado que es muy exigente y cambiante.

### ***Gestión de operaciones en restaurantes***

Como se ha mencionado anteriormente, una gestión estratégica eficaz es clave para la supervivencia de cualquier restaurante. Gran parte del éxito diario se basa en la gestión de operaciones, definida como el conjunto de decisiones y procedimientos que permiten que el restaurante opere de forma fluida, rentable y constante.

La gestión de operaciones en restauración abarca áreas críticas como el control del inventario, la planificación de la demanda, la organización del personal, la estandarización de procesos y el diseño de la experiencia del cliente. En un sector donde los márgenes de las ganancias suelen fluctuar entre el 5% y el 10%, la optimización de las operaciones es la clave para mantener la empresa o sufrir pérdidas (Restauración News, 2022).

Este apartado se estructura en tres áreas clave para el análisis operativo de un restaurante:

- i. Gestión de inventarios
- ii. Mejora de procesos
- iii. Gestión de la capacidad y la demanda

Estos ejes analizan las decisiones operativas que permiten alcanzar una experiencia de cliente satisfactoria, minimizar los errores internos y garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio.

#### **Gestión de inventarios**

La gestión de inventarios es esencial ya que permite optimizar recursos, reducir desperdicios, evitar pérdidas económicas y garantizar que siempre se disponga de los materiales requeridos para ofrecer el servicio previsto, sin caer en excesos que produzcan gastos extra.

El inventario representa uno de los gastos más significativos en la operación diaria de los restaurantes, llegando a suponer entre el 25% y el 40% del presupuesto destinado a alimentos y bebidas (Combohr, s.f.). Una gestión eficiente ayuda a prevenir pérdidas por caducidad, errores en pedidos, robos o consumo no controlado.

Este proceso implica varias fases clave:

- Recepción y verificación de los productos al llegar de los proveedores. Cuando llegan los productos de los proveedores, se inspeccionan para comprobar si cumplen la calidad, cantidad y condiciones de entrega, para asegurarse de que hayan sido manejados adecuadamente durante el transporte.
- Almacenamiento adecuado, aplicando criterios como el método FIFO (First In, First Out) para evitar posibles mermas. Se organiza el inventario de acuerdo con las necesidades de conservación de cada producto.
- Registro y seguimiento del consumo, para anticiparse a necesidades y ajustar los pedidos según la demanda. Este seguimiento permite prever cuándo y cuánto será necesario reponer ciertos ingredientes, asegurándose así que siempre haya lo suficiente sin excederse en la compra.

En los restaurantes tradicionales, se gestiona el inventario de manera descentralizada. En cambio, cuando trabajamos con un modelo de cocina centralizada, tal como se ha visto observado previamente, los procesos de compra, control y distribución se unifican. Esto permite un control de costes más efectivo, uniformidad en los platos y optimización de la operativa, dado que parte de la preparación puede realizarse previamente fuera de la cocina del establecimiento, disminuyendo tiempos y optimizando el servicio al cliente.

Tanto en modelos individuales como en modelos centralizados, el éxito del sistema de inventario se basa en la capacidad para la anticipación de problemas, mantener la calidad constante y maximizar la eficiencia del flujo de trabajo. Para lograrlo, es esencial comprender cómo se controla el stock y cómo se incorporan herramientas tecnológicas que permiten la automatización y simplificación de estas tareas.

En las siguientes secciones se desarrollarán dos subapartados:

1. *Control de stock*: entradas y salidas, donde se detallan los mecanismos clave para mantener la trazabilidad de los productos.
2. *Tecnologías de gestión de inventario*, que analiza cómo los sistemas digitales permiten registrar consumos, optimizar pedidos y reducir errores humanos.

Estos elementos son fundamentales para avanzar hacia una mejora continua en los procesos del restaurante, lo que se vinculará con los dos siguientes puntos de este apartado: la mejora de procesos internos y la gestión de la capacidad y la demanda, aspectos clave para alinear las operaciones con la experiencia del cliente y la rentabilidad de la empresa.

### *Control de stock: entradas y salidas*

En la gestión de inventarios de un restaurante, el control de las entradas y salidas de stock es clave para asegurar el buen funcionamiento operativo y la rentabilidad del negocio. Las entradas corresponden a los productos que llegan desde los proveedores, mientras que las salidas hacen referencia a los insumos que se utilizan para preparar los platos. Gestionar eficazmente estos movimientos permite optimizar la rotación de productos, reducir el desperdicio y garantizar la constante disponibilidad de los ingredientes para la preparación de los platos cuando se necesite (CoverManager, 2024a).

Una práctica recomendable en este contexto es contar con un sistema de inventario permanente, que permite mantener un registro constante y actualizado de las existencias a través de herramientas electrónicas. Este tipo de sistema no solo mejora la precisión de los datos, sino que también agiliza los procesos y reduce errores humanos (Fulfillment Hub USA, 2023).

Además, la implementación de tecnologías como softwares especializados de inventario, los sistemas TPV y los códigos QR o de barras facilita la trazabilidad de los productos desde su entrada hasta el consumo. Estas herramientas ofrecen una visión en tiempo real del estado del inventario, permitiendo anticiparse a necesidades y tomar decisiones informadas (Administración, 2025).

Para que este control sea eficaz, es importante establecer un plan de inventario detallado que especifique con qué frecuencia se deben hacer los recuentos, qué proveedores se van a utilizar y cuáles son los productos prioritarios que tienen que estar siempre disponibles. Asimismo, mantener el almacén organizado, con los productos etiquetados correctamente y almacenados según criterios como el método FIFO, contribuye a una operación más eficiente y rentable (CoverManager, 2024b).

### *Tecnologías de gestión de inventario*

La tecnología ha transformado por completo la gestión de inventarios en los restaurantes, permitiendo un control más preciso y en tiempo real. Herramientas tecnológicas como Apibase, MarketMan y BlueCart han facilitado la digitalización de los procesos al permitir llevar un registro detallado del stock, prever la demanda y reducir el desperdicio alimenticio, resulta clave para optimizar los costes operativos (Apibase, s.f.; MarketMan, s.f.; BlueCart, s.f.).

Tecnologías como los códigos QR y la identificación por radiofrecuencia (RFID) permiten un seguimiento automatizado de los productos desde su recepción hasta su utilización en cocina. Este tipo de soluciones se están integrando progresivamente con sistemas de punto de venta (POS), de modo que el inventario se actualiza automáticamente tras cada venta realizada, eliminando la necesidad de las intervenciones manuales y reduciendo el riesgo de los desajustes. Ejemplos como el de Chipotle, que implementó RFID para mejorar la visibilidad de su cadena de suministro, reflejan cómo estas tecnologías contribuyen a mejorar la trazabilidad y eficiencia operativa (RTN Editors, 2024).

Estas herramientas tecnológicas no solo mejoran el control del inventario, sino que también proporcionan datos en tiempo real que permiten tomar decisiones más informadas y estratégicas, optimizando el uso de los recursos y mejorando la rentabilidad del restaurante.

Tras haber analizado la importancia del control de inventario y el uso de tecnologías en la gestión diaria, el siguiente eje fundamental en la operativa de un restaurante es la mejora continua de los procesos internos.

### Mejora de procesos

La mejora de procesos operativos en un restaurante busca optimizar la eficiencia de todas las áreas, desde la cocina hasta la atención al cliente. Una de las estrategias más efectivas de para ello es mediante la optimización de los tiempos. Esto incluye la organización lógica de los espacios de trabajo, la preparación de los ingredientes con anticipación y una clara distribución de tareas entre el personal. Estas acciones permiten agilizar el servicio, reducir los tiempos de espera y aumentar la rotación de mesas sin comprometer la calidad (Unilever Food Solutions, s.f.).

A su vez, el uso de tecnologías ya mencionadas anteriormente como los sistemas TPV, el control digital del inventario o herramientas de seguimiento como códigos QR también juega un papel fundamental en la mejora de procesos, al facilitar la planificación de compras, reducir las mermas y automatizar tareas que antes se realizaban manualmente (PedidosLab, 2024).

Por último, la formación continua del personal es otro de los pilares clave. Un equipo bien entrenado no solo se adapta más fácilmente a los cambios, sino que es capaz de mantener la calidad del servicio en entornos exigentes, aplicando de forma eficiente los protocolos ya

establecidos (Posist, 2022).

## **1. Identificación de cuellos de botella**

Un cuello de botella en el contexto de un restaurante es un factor que interrumpe o ralentiza el flujo de trabajo, impidiendo que la operación alcance su rendimiento máximo. Este tipo de problemas pueden surgir por distintas causas, como limitaciones en la capacidad de la cocina, la congestión en unas áreas específicas, escasez de ingredientes, procesos ineficientes o una mala organización en general. Todo elemento que interfiera con la fluidez normal de la producción/servicio puede convertirse en un cuello de botella, llegando a afectar tanto a la eficiencia operativa como a la calidad final del servicio (Sydle, 2024; Schlecht, 2024).

Uno de los cuellos de botella más frecuentes es la gestión inadecuada del inventario, donde una planificación inadecuada puede derivar en exceso o escasez de productos, impactando directamente en la cocina y el servicio. Otro problema común es la falta de control en las reservas y turnos, lo que genera esperas innecesarias y pérdida de comensales. También, se producen bloqueos operativos ante fallos técnicos en equipamientos de cocina (hornos, refrigeración, etc.) o por una organización interna deficiente, ya sea por la falta de definición de roles, mala distribución del espacio o flujos poco logísticos (AndyApp, 2024).

Para resolverlos, es clave mapear los procesos operativos y analizar detalladamente cada etapa: desde la recepción de los pedidos hasta la entrega de platos al cliente. Esta revisión permite identificar los puntos críticos donde se producen demoras o acumulaciones. Una vez localizados, pueden rediseñarse tareas, eliminar pasos innecesarios o reorganizar turnos para mejorar el flujo. También es importante la medición del desempeño con KPIs específicos (tiempos de espera, productividad por empleado, rotación de mesas, etc.), que permiten detectar problemas de forma continua (Orquest, 2024).

Tal como se explicó anteriormente, la tecnología también desempeña un rol esencial. Sistemas como los POS conectados al inventario, softwares de planificación y plataformas de reservas digitales ayudan a reducir los errores, automatizar el control y facilitar la toma de decisiones en tiempo real (Haddock, 2024).

## **2. Implementación de metodologías LEAN**

La metodología LEAN es un enfoque de gestión que se centra en la eliminación de desperdicios y la optimización de procesos para mejorar la eficiencia operativa. En el caso de un restaurante, esta metodología busca identificar y eliminar actividades que no agregan valor, como tiempos de espera innecesarios, procesos repetitivos o errores en la preparación de los platos. Al enfocarse en maximizar el valor para el cliente, se reducen los costos y se mejora la calidad del servicio, lo que contribuye a un funcionamiento más ágil y rentable (Revfine, 2023: 6Sigma, 2024).

El objetivo principal de implementar LEAN en un restaurante es mejorar los niveles de productividad, reducir los costos operativos y agilizar los ciclos de servicio. Para conseguirlo, se utilizan herramientas como el mapeo de procesos, que ayuda a identificar los puntos críticos donde se puede identificar si están surgiendo cuellos de botella, y la implementación de sistemas de mejora continua para poder abordar estos problemas de manera efectiva. La participación del personal también es crucial, ya que son ellos quienes pueden detectar problemas y proponer soluciones directamente en su entorno de trabajo.

Un caso real que ilustra los beneficios de aplicar LEAN en la restauración es el de la cadena de restaurantes Xibei, en China. Esta empresa implementa estándares de procesos, control visual y mejora continua, lo que les permitió poder incrementar su eficiencia operativa y mantener una experiencia de cliente consistente incluso en momentos de alta demanda (Planet Lean, 2023).

En la industria restaurantera, los elementos clave de la metodología LEAN incluyen la optimización del flujo de trabajo en la cocina, una gestión eficiente de inventarios y la implementación de sistemas que ayuden a reducir el desperdicio de tiempo y recursos. Estas acciones no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también aumentan la satisfacción del cliente y la rentabilidad del restaurante. Este enfoque, que ha sido utilizado con éxito en sectores como la manufactura y la automotriz, se adapta al ámbito restaurantero aplicando los mismos principios para optimizar tanto las operaciones de cocina como el servicio (Revfine, 2023: ResearchGate, 2023).

### Gestión de la capacidad y la demanda

El tercer eje fundamental en la gestión de operaciones es la gestión de la capacidad y la demanda, un aspecto clave para mantener el equilibrio entre recursos disponibles y nivel de

servicio. Esta sección se centra en dos pilares: la optimización de la capacidad, que busca ajustar el uso de espacios, personal y tiempos a las necesidades reales del restaurante, y el análisis de la demanda, que permite anticiparse a los flujos de clientes para planificar con eficiencia y maximizar la rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio.

### *Optimización de la capacidad*

La gestión de la capacidad y la demanda en los restaurantes es fundamental para garantizar tanto la eficiencia operativa como la rentabilidad. Según el estudio *Estimación de la capacidad en restaurantes de fabricación masiva* (2018), factores como el tiempo de servicio y el tiempo que los clientes permanecen en mesa son determinantes para calcular cuántos comensales pueden ser atendidos en un período determinado. Si estos tiempos son elevados, la rotación disminuye, lo que reduce la capacidad operativa del local.

En este contexto, el *Yield Management* se ha consolidado como una herramienta eficaz para optimizar la ocupación del restaurante. Tal como señala el artículo *Aplicación del Yield Management a la gestión de las capacidades en restaurantes* (2018), esta estrategia permite ajustar los precios de manera dinámica en función de la demanda esperada, maximizando los ingresos y mejorando la utilización de los recursos disponibles.

Además, la implementación de tecnologías como los sistemas digitales de reservas facilitan la predicción de la demanda y la asignación inteligente de mesas en tiempo real, lo que no solo tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente, sino que también contribuye a una ocupación más eficiente (Revfine, 2023).

En conjunto, una gestión de la capacidad y la demanda correcta requiere analizar continuamente los flujos de clientes, aplicar herramientas estratégicas como el Yield Management y utilizar soluciones tecnológicas que aseguren un aprovechamiento óptimo de todos los recursos. Esto permite al restaurante poder mantener un equilibrio entre servicio de calidad y rentabilidad sostenida.

### *Análisis de la demanda*

El análisis de la demanda es un aspecto crucial en la gestión de operaciones de un restaurante, ya que permite predecir las necesidades de los comensales y planificar de manera eficiente la

asignación de recursos. La demanda en los restaurantes no es estática, sino que varía según factores como el día de la semana, la temporada, eventos especiales y la ubicación del restaurante (Revfine, 2023). Para hacer frente a esta variabilidad, los restaurantes pueden utilizar herramientas como los sistemas de gestión de reservas y el análisis de datos históricos, que permiten prever los picos de demanda y ajustar los recursos de manera proactiva.

Uno de los métodos más eficaces para gestionar la demanda es el uso del *Forecasting* o pronóstico de la demanda, una técnica que analiza las tendencias pasadas para estimar cuántos clientes acudirán en determinados días u horarios. De acuerdo con un estudio sobre el *Yield Management*, esta técnica permite ajustar precios y optimizar la ocupación del restaurante en función de la demanda, garantizando que el restaurante pueda maximizar sus ingresos sin sacrificar la experiencia del cliente (Aplicación del Yield Management a la gestión de las capacidades en restaurantes, 2018). Además, el análisis de la demanda también puede informar sobre las preferencias de los consumidores, lo que permite ajustar el menú y las ofertas en función de lo que realmente buscan los clientes.

Además, el análisis de la demanda permite también puede revelar las preferencias de consumo de los clientes , permitiendo adaptar el menú, las promociones y la planificación de recursos a lo que realmente se valora. En resumen, un análisis preciso y constante de la demanda, apoyado en tecnología y datos, permite mejorar la eficiencia, reducir costes y ofrecer una experiencia más satisfactoria al cliente.

### ***Cocina central vs. Cocina tradicional***

La comparación entre la cocina central y la cocina tradicional es un aspecto clave en la gestión de restaurantes, ya que cada modelo tiene sus propias ventajas y desafíos en términos de eficiencia operativa, calidad del servicio y costos. La cocina tradicional, en la que cada restaurante prepara sus platos de manera independiente, permite un control más cercano sobre la calidad y la personalización de los menús, favoreciendo la interacción directa con los ingredientes frescos y el desarrollo de platos exclusivos. No obstante, este modelo puede presentar limitaciones cuando se requiere escalar la producción, atender altos volúmenes de comensales o mantener la uniformidad en múltiples locales.

En contraste, la cocina centralizada se ha consolidado como una estrategia eficaz para cadenas de restaurantes o negocios con varias ubicaciones, ya que centraliza la producción de alimentos

en un único espacio. Esto permite optimizar la gestión de inventarios, reducir los costes operativos, mejorar la logística y asegurar una calidad homogénea en todos los puntos de venta (Revfine, 2023; PedidosLab, 2025). Además, este enfoque facilita la estandarización de procesos, disminuye el desperdicio alimentario y permite una mejor planificación de recursos. Sin embargo, también plantea desafíos, especialmente en el mantenimiento de la frescura y en la coordinación de la cadena de suministro, lo que puede afectar la percepción del cliente si no se gestiona correctamente (SantosGrupo, 2023).

La elección entre un modelo u otro dependerá de factores como el volumen de operaciones, los objetivos de expansión, el tipo de experiencia que se desea ofrecer y la capacidad de inversión en infraestructuras logísticas.

#### Definición y características de la cocina central

La cocina central es un modelo operativo utilizado por restaurantes y cadenas de comida en el que se centraliza la producción de alimentos en un único lugar para luego distribuirlos a distintas ubicaciones o establecimientos. Este enfoque permite una gestión más eficiente de los recursos, una planificación más precisa de la producción y la estandarización de los procesos reduciendo los costos operativos. Al producir grandes cantidades de alimentos en un solo sitio, las cocinas centrales facilitan la expansión de cadenas de restaurantes y servicios de catering, asegurando una calidad uniforme en todos los puntos de venta (PedidosLab, 2024). Este modelo resulta particularmente ventajoso en términos de control de calidad, ya que se centraliza el proceso de producción, lo que también contribuye a una mayor consistencia y optimización de recursos.

Las cocinas centrales se distinguen por su capacidad para centralizar la producción de alimentos, lo cual mejora la eficiencia operativa. Este modelo permite estandarizar tanto las recetas como los procesos de producción, garantizando que los productos mantengan una calidad consistente en todas las ubicaciones. Además, facilitan la coordinación entre establecimientos, permitiendo que varias unidades operativas se abastezcan desde un mismo centro, lo que simplifica la gestión logística. También permiten la compra en grandes volúmenes, lo que aprovecha las economías de escala y reduce los costos operativos. A su vez, facilitan una mejor gestión de inventarios, al concentrar el almacenamiento de ingredientes y productos procesados en un solo lugar, lo que ayuda a evitar desperdicios y optimiza el uso de

los recursos disponibles (Santos, 2023). Esto repercute directamente en la reducción de mermas y en una mayor precisión de los pedidos de aprovisionamiento. La integración de tecnologías avanzadas, como la automatización de procesos en la gestión de las cocinas centrales, mejora la precisión y reduce la intervención manual, lo que eleva aún más la eficiencia operativa (Apicbase, 2024).

La cocina tradicional, en la que cada restaurante prepara sus platos de manera independiente, permite una mayor personalización y control directo sobre los ingredientes y los platos. Los chefs tienen la flexibilidad de adaptar los menús y las recetas según las preferencias de los clientes y las especificaciones locales, lo cual fomenta la creatividad en la cocina. Sin embargo, este modelo es menos eficiente cuando se gestionan múltiples ubicaciones, ya que cada restaurante debe manejar sus propios inventarios y procesos de cocina.

En contraste, la cocina centralizada optimiza estos procesos al centralizar la producción, lo que mejora la eficiencia operativa, reduce el desperdicio y garantiza que los platos mantengan la misma calidad en todas las ubicaciones. Desde la perspectiva de operaciones, este sistema permite establecer protocolos unificados, tiempos estándar de preparación y una distribución más racional del personal. Al estandarizar los procesos y centralizar la preparación de alimentos, las cocinas centrales ofrecen un control más riguroso de los costos y una mayor consistencia en la oferta (Revfine, 2023).

Aunque las dark kitchens no se consideran una variante tradicional de cocina central, comparten algunas similitudes. Las dark kitchens son instalaciones dedicadas exclusivamente a la preparación de alimentos para el servicio de entrega a domicilio, sin contar con un espacio físico donde los clientes puedan consumir en el lugar. Este modelo se enfoca en la demanda de servicios de entrega a través de plataformas como Uber Eats o Glovo, y no en la distribución a varios restaurantes. Al igual que las cocinas centrales, las dark kitchens buscan optimizar la producción y reducir los costos operativos al centralizar la preparación de los alimentos. Sin embargo, su enfoque principal está en satisfacer la demanda de entrega a domicilio, lo que la diferencia de las cocinas centrales tradicionales que operan con una red de restaurantes (PedidosLab, 2024).

Este modelo de cocina central cobra especial relevancia en la dirección de operaciones, ya que permite tomar decisiones más informadas sobre la capacidad, la asignación de recursos, el control de calidad y los tiempos de entrega, todos ellos factores esenciales para mantener la

rentabilidad y la consistencia del servicio. En el siguiente apartado se detallarán las ventajas y los desafíos concretos que implica este enfoque centralizado.

## Ventajas y desafíos del modelo

### **Ventajas**

La implementación de cocinas centralizadas en la gestión operativa de restaurantes ofrece una serie de beneficios clave. En primer lugar, la eficiencia en la producción es uno de los principales atractivos de este modelo. Concentrar la elaboración en un único punto permite aplicar líneas de producción más racionalizadas, lo que reduce significativamente el tiempo de preparación y aumenta la productividad. Esto mejora el rendimiento operativo diario y facilita la expansión de cadenas de restaurantes. Además, la producción a gran escala permite obtener economías de escala, lo que reduce los costos por unidad y mejora la rentabilidad (PedidosLab, 2024).

Otra ventaja significativa es la estandarización de procesos y calidad. Al centralizar la producción, los restaurantes pueden implementar procedimientos de control de calidad más rigurosos y homogéneos, garantizando que los productos mantengan una calidad consistente en todas las ubicaciones. Esto es especialmente importante para cadenas o franquicias, donde ofrecer una experiencia uniforme al cliente es clave para mantener la fidelidad (SantosGrupo, 2023).

Además, la optimización y centralización del es una característica fundamental de las cocinas centrales. Al unificar la gestión de ingredientes y productos, se mejora el control del stock y la trazabilidad, lo que contribuye a reducir el desperdicio de alimentos y mejorar la eficiencia en el uso de recursos. Esto permite realizar previsiones de compra más acertadas y reducir pérdidas económicas por caducidad o errores de almacenamiento. Como resultado, los restaurantes pueden maximizar sus márgenes operativos (Revfine, 2023).

En conclusión, el modelo de cocina central aporta mejoras sustanciales en eficiencia, calidad y rentabilidad, pero exige una planificación precisa de la logística, la producción y el control operativo para que su implementación sea verdaderamente exitosa.

A pesar de las ventajas, la implementación de cocinas centralizadas también presenta desafíos importantes.

## **Desafíos**

Uno de los principales desafíos desde una perspectiva operativa es la logística y el transporte. La distribución de alimentos ya preparados desde la cocina central hasta los puntos de venta debe gestionarse cuidadosamente para asegurar que los productos lleguen en condiciones óptimas. Esto implica no solo tiempos de entrega ajustados, sino también mantener la cadena de frío, evitar contaminaciones cruzadas y minimizar el deterioro de los alimentos. Todo ello requiere una infraestructura logística robusta, bien coordinada y equipada con tecnologías adecuadas para el control de temperatura y trazabilidad (Restauración Colectiva, 2023).

Otro desafío asociado es la flexibilidad limitada. Si bien las cocinas centrales favorecen la estandarización, esta misma estandarización puede dificultar la personalización del menú o la adaptación a preferencias locales. Esto representa un inconveniente para restaurantes que desean responder con agilidad a las particularidades del mercado en distintas ubicaciones, ya que los ajustes rápidos en recetas o procesos no siempre son factibles dentro del sistema centralizado (PedidosLab, 2024).

Finalmente, la inversión inicial elevada es una barrera importante para la adopción de este modelo. Establecer una cocina centralizada implica costes significativos en infraestructura, maquinaria, tecnología y adecuación sanitaria, lo que puede suponer un reto financiero considerable, especialmente para pequeñas empresas o nuevos proyectos. Además, los costes fijos asociados al mantenimiento, personal especializado y distribución diaria aumentan la presión sobre la rentabilidad, por lo que se requiere una gestión precisa y escalabilidad suficiente para justificar la inversión (SantosGrupo, 2023).

En definitiva, tanto la cocina central como la cocina tradicional presentan ventajas y desafíos, y la elección entre uno u otro modelo dependerá del tipo de restaurante, su escala operativa, el nivel de personalización deseado y los objetivos estratégicos de eficiencia y expansión.

## **4. Metodología**

La metodología empleada en este estudio se basa en dos pilares fundamentales: por un lado, una revisión de literatura, dividida en fuentes académicas y no académicas; y por otro, una observación directa del restaurante Barra Alta, complementada con entrevistas y el estudio de documentos internos.

## ***Revisión de la literatura***

### Académica

La revisión de la literatura académica ha sido clave para establecer una base teórica sólida sobre la que sustentar el análisis operativo del restaurante Barra Alta. Se han consultado artículos científicos, libros especializados y estudios de caso publicados en revistas académicas y bases de datos como Google Scholar, Scopus y ResearchGate.

El foco principal ha estado en tres áreas: la gestión de operaciones en restauración, la implementación de tecnologías digitales en entornos gastronómicos, y la comparación entre modelos de cocina centralizada y tradicional. Además, se han incluido investigaciones que abordan metodologías como LEAN aplicada al sector servicios y estrategias como el *Yield Management*, relevantes para comprender cómo optimizar la capacidad y la demanda en restaurantes.

Esta revisión ha permitido identificar buenas prácticas, tendencias actuales del sector y marcos de análisis que han guiado tanto la observación como la interpretación de los datos cualitativos y cuantitativos recogidos en el caso de estudio.

### No académica

Además de la literatura académica, se revisaron una variedad de fuentes no académicas relevantes para contextualizar y complementar el análisis. Entre ellas se incluyen informes de consultoras como KPMG, artículos de medios especializados en el sector como Restauración News, PedidosLab o Revfine, así como contenidos de portales profesionales sobre tendencias, tecnología y gestión operativa en restauración.

De forma especialmente relevante, se ha trabajado con documentación interna proporcionada por el restaurante Barra Alta, como un manual de procedimientos operativos elaborado por el propio equipo directivo, junto con materiales y herramientas de gestión que utilizan en su operativa diaria. Aunque no se trate de fuentes académicas, estos documentos representan la realidad del restaurante de forma directa y precisa, con un valor práctico que supera en fiabilidad a muchas fuentes online. Gracias a este acceso, ha sido posible comprender cómo se aplican realmente los conceptos operativos analizados, desde una perspectiva auténtica y

adaptada al contexto específico del restaurante.

### ***Análisis cualitativo***

Observación directa y entrevistas realizadas

Durante el desarrollo del trabajo se realizaron varias visitas al restaurante Barra Alta (Madrid), con el objetivo de comprender su funcionamiento operativo desde una perspectiva real y aplicada. Estas visitas permitieron la observación directa del flujo de clientes, la interacción entre equipos, el ritmo de servicio y la dinámica organizativa en momentos clave de la jornada.

Además de la experiencia en sala, se accedió a las zonas internas como la cocina y el almacén. El chef Dani Roca explicó detalladamente el sistema de gestión interna: el uso de códigos QR para el control de inventario, la lógica de almacenamiento por zonas, la organización de los pedidos semanales y la estrategia de aprovechamiento de materias primas para reducir desperdicio. Estas explicaciones se complementaron con una conversación con una de las responsables de sala, quien presentó el funcionamiento de la aplicación interna 4Link, herramienta esencial para asegurar el cumplimiento diario de tareas operativas mediante checklists digitales y evidencia fotográfica.

También se realizó una visita como clienta, lo que permitió contrastar lo observado desde dentro con la percepción directa del servicio y la atención recibida.

A lo largo de estas visitas, se aplicó una observación estructurada de procesos operativos, centrada en tres aspectos principales:

- a. Mapping de procesos: identificación y secuenciación de las principales actividades operativas del restaurante.
- b. Análisis del flujo de trabajo: evaluación de la eficiencia en la coordinación entre cocina, sala y reservas.
- c. Entrevistas con el equipo del restaurante: recogida de información cualitativa para conocer su percepción sobre los retos operativos y los factores clave del modelo actual.

## Fuentes secundarias

Además de la observación directa y las entrevistas realizadas, se han utilizado diversas fuentes secundarias para contextualizar el caso de estudio y contrastar las prácticas observadas en Barra Alta con modelos teóricos y referencias del sector. Estas fuentes han aportado una base comparativa y han permitido enriquecer el análisis desde una perspectiva académica y profesional.

Entre las fuentes utilizadas destacan:

- El Manual de Procedimientos de Barra Alta (MAD 2025), proporcionado por el equipo del restaurante, el cual recoge instrucciones internas, organización de equipos, normas de comunicación, protocolo de reservas y operativa diaria.
- Contenido disponible públicamente en la web de Barra Alta, incluyendo información sobre reservas, vales regalo, carta digital y posicionamiento del restaurante.
- Valoraciones y reseñas en plataformas como Google y TheFork, que han servido como indicios externos de percepción del cliente y han sido contrastadas con el análisis interno del sistema de feedback.
- Noticias, reportajes y entrevistas al chef Dani Roca en medios digitales, utilizados como fuente contextual para entender la visión estratégica del negocio.
- Artículos y estudios académicos relacionados con la dirección de operaciones en restauración, la digitalización del sector, la fidelización del cliente y la gestión LEAN, citados en el marco teórico y en la bibliografía final.

Estas fuentes secundarias han permitido contrastar la información cualitativa obtenida de forma directa con marcos más amplios, reforzando así la validez del análisis y las recomendaciones planteadas.

## *Análisis cuantitativo*

### **i. Evaluación de la base de datos operativa del restaurante**

Dado el carácter confidencial de los datos internos de Barra Alta, no se ha tenido acceso directo a cifras reales completas sobre ventas, márgenes, o volúmenes exactos. Sin embargo, el chef Daniel Roca ha facilitado información orientativa y ejemplos representativos que han permitido realizar un análisis cuantitativo aproximado con fines académicos.

En concreto, se analizaron los siguientes aspectos operativos, basados en observaciones directas y datos proporcionados verbalmente por el equipo:

- Platos más demandados y su estabilidad a lo largo del tiempo, lo que facilitó la identificación de que la carta presenta una rotación baja y los productos estrella se mantienen todo el año, sin notables variaciones estacionales.
- Control del desperdicio a partir de ejemplos explicados sobre cómo se ajustan los pedidos semanales, se aprovechan ingredientes sobrantes (como las ostras reconvertidas en platos al horno), y se controla la rentabilidad sin alterar la calidad ni el diseño del menú.

Este análisis cuantitativo ha sido limitado en cuanto a volumen de datos, pero suficiente para identificar que Barra Alta cuenta con una estructura sólida de control operativo respaldado por la tecnología, disciplina interna y toma de decisiones basada en la observación directa del negocio.

## **5. Resultado**

Este apartado presenta los resultados obtenidos del estudio de campo llevado a cabo en el restaurante Barra Alta (Madrid). El análisis se organiza en tres bloques principales. En el primer bloque se contextualiza el restaurante, incluyendo su historia, su posicionamiento en el mercado, su estructura organizativa y una observación detallada de su funcionamiento operativo. Además, se incorpora un análisis cuantitativo con datos clave sobre facturación y consumo. En el segundo bloque se analiza el impacto del uso de la tecnología en la eficiencia operativa. Por último, se exponen los resultados en función de los objetivos definidos al inicio del trabajo, permitiendo valorar su grado de cumplimiento.

A lo largo del apartado, se combinan datos tanto cualitativos como cuantitativos para proporcionar una perspectiva completa del caso estudiado, considerando tanto la eficacia de los procesos internos como su influencia en la experiencia del cliente.

### *Análisis de la gestión operativa en Barra Alta*

#### **Contexto:**

El restaurante Barra Alta, liderado por el chef y propietario Daniel Roca, se ha consolidado como un referente en la escena gastronómica española. Inaugurado en Barcelona en 2018, el proyecto ha logrado expandirse con éxito Madrid en 2022, con la apertura de un segundo local en el Barrio de Salamanca, manteniendo en ambas ubicaciones su esencia, calidad y modelo operativo (Restauración News, 2022).

La filosofía culinaria del restaurante se basa en el respeto por la materia prima y las elaboraciones sencillas, poniendo el foco en el producto sin artificios innecesarios. Esta propuesta ha sido reconocida por la Guía Michelin, que incluye a Barra Alta entre sus restaurantes recomendados, y también por plataformas como TheFork, donde se destaca tanto la calidad de los platos como la atención al cliente (TheFork, s.f.; La Vanguardia, 2023).

Uno de los factores más diferenciales de Barra Alta es su modelo operativo, el cual está altamente estandarizado, se basa en una combinación de procesos tradicionales y herramientas tecnológicas avanzadas. Aunque no exista información pública sobre una cocina central en Tarragona, el nivel de estandarización en la oferta y la consistencia entre sus sedes sugiere una organización interna rigurosa y optimizada (La Vanguardia, 2023).

En términos de resultados, el restaurante alcanzó en 2024 una facturación anual de 1.396.978 €, con un total de 10.957 tickets emitidos. Esta cifra no solo refleja una buena acogida del público, sino que también muestra una estructura de gestión que permite mantener el rendimiento constante a lo largo del tiempo.

Además, el análisis interno de la facturación ha revelado la existencia de picos de demanda durante festividades como Semana Santa, San Isidro o el evento Tapapiés, demostrando la capacidad que tiene el restaurante para anticiparse y adaptarse a estos momentos clave a través de la planificación de sus compras, el refuerzo del personal y el ajuste de la oferta.

Estos son los elementos clave que permiten posicionar a Barra Alta dentro de la restauración de gama media-alta, con una visión estratégica que combina la excelencia culinaria, la eficiencia operativa y la capacidad de escalabilidad.

### **Estructura organizativa**

El organigrama de Barra Alta refleja una estructura profesional y jerárquica claramente definida, orientada al control operativo y la eficiencia. El restaurante está liderado por Marc

Gordó y Daniel Roca, quienes ejercen como propietarios y CEOs del grupo. Bajo su liderazgo se ubican tres figuras clave: Daniel Doca como manager general, Daniel Bast como director financiero y Jordi Ardós como director de operaciones.



Desde la administración general se supervisan directamente las tres áreas operativas principales del restaurante en Madrid: la sala, a cargo de Katherine Dugama; el almacén, bajo la responsabilidad de Lakhvir Singh; y la cocina, dirigida por Kulvid Singh. Además, para la sede de Barcelona se contempla una estructura específica, con figuras clave como Arnau Domagosa (director de sede), Alejandro Ferraz (responsable de almacén), César Guillén (chef de I+D), David Daubdon (chef de producción) y Núria Vallbosea (responsable de administración). Esta organización dual facilita la coordinación entre ambas sedes y asegura la consistencia operativa del modelo.

En cuanto a la cultura organizacional, Barra Alta destaca por su compromiso con el orden, la responsabilidad individual y la comunicación interna eficiente. Según el *Manual de Procedimientos (2025)*, la comunicación entre los responsables y el equipo sigue un protocolo claro: se prioriza el uso de correo electrónico para temas no urgentes y se permite el uso de mensajes de voz por WhatsApp para cuestiones que requieran cierta inmediatez. Las llamadas están restringidas a casos necesarios, con el objetivo de no interrumpir el flujo operativo. Esta sistematización de la comunicación favorece la organización y evita malentendidos, especialmente en momentos de alta presión.

Cada área cuenta con procedimientos documentados, incluyendo el protocolo de altas de empleados, normas básicas de convivencia, comunicación de bajas médicas y asistencia a la mutua. Aunque estos aspectos no constituyen el foco principal del análisis, evidencian un entorno profesionalizado que favorece la estabilidad y cohesión del equipo.

Esta organización robusta es uno de los fundamentos sobre los que se construye la eficiencia del restaurante, y representa una base firme para la aplicación de metodologías como LEAN, que demandan claridad en los roles, protocolos estandarizados y control operativo para eliminar desperdicios y garantizar la existencia de una mejora continua.

### **Observación directa del funcionamiento operativo**

Durante las visitas realizadas al restaurante Barra Alta (Madrid), se observó un ambiente laboral organizado, donde la eficiencia, el orden y la profesionalidad marcan el ritmo diario de las operaciones. El equipo conoce sus funciones, se comunica de forma fluida y aplica protocolos definidos que permiten sostener una experiencia de cliente constante incluso en periodos de alta demanda. La digitalización y la cultura organizacional enfocada al control facilitan un funcionamiento fluido, con poca necesidad de supervisión directa. Esta observación se ha dividido en los principales procesos operativos:

#### **Aprovisionamiento**

El aprovisionamiento se realiza semanalmente, está basado en previsiones ajustadas a las ventas y a los consumos históricos. Gracias al cruce de datos entre su sistema TPV Cuiner y las etiquetas QR del inventario, el restaurante consigue conservar un inventario mínimo sin sufrir roturas. Además, se ha detectado una clara estrategia de aprovechamiento de materia prima: los ingredientes sobrantes como por ejemplo las ostras, se reconvierten en nuevas elaboraciones, por ejemplo ostras al horno. Esto permite minimizar el desperdicio sin afectar la calidad de la oferta.

#### **Cocina**

La cocina de Barra Alta se distingue por su organización jerárquica y su integración con el sistema de producción. Las elaboraciones llegan desde una cocina central externa (en Tarragona), lo que posibilita la reducción del tiempo de preparación sin sacrificar la calidad final. En Madrid, el equipo ejecuta los platos finales de acuerdo con protocolos estandarizados, con roles claramente diferenciados por especialidad (caliente, frío, emplatado). La comunicación entre la cocina, el almacén y la sala es continua y fluida, permitiendo una operación sin interrupciones ni desajustes.

#### **Sala**

El equipo de sala opera a través de un sistema digital de checklists diarios, ForLink, que cada empleado completa con evidencias fotográficas. Esto asegura el cumplimiento de tareas sin necesidad de requerir supervisión directa. La organización de turnos y de tareas está claramente establecida, con un servicio continuo al cliente que equilibra eficiencia y cercanía. La experiencia percibida por el cliente es uniforme, organizada y rápida, incluso en situaciones de gran afluencia.

### **Reservas**

La gestión de reservas se realiza de manera totalmente digitalizada a través de CoverManager y TheFork. Estas plataformas facilitan organizar turnos, prever ocupaciones y reducir no-shows mediante las confirmaciones activas por SMS, email y llamadas. Además, se ha incorporado el sistema de pagos anticipados y la emisión de vales regalo, lo que optimiza la planificación interna y disminuye la incertidumbre en los picos de demanda.

### **Almacén**

El almacén está ordenado de manera lógica de acuerdo al tipo de producto. Cada artículo es escaneado mediante un código QR tanto en su entrada como en su salida, asegurando la trazabilidad completa y reduciendo al mínimo el error humano. Se aplica el método FIFO (First In, First Out) y la vinculación directa entre el almacén y la cocina es directa, lo que facilita la reposición y el control en tiempo real del inventario.

### **Barra**

En el área de barra se ha establecido una rigurosa estandarización en las cantidades servidas para copas, chupitos y combinados. Esto garantiza la coherencia del servicio entre turnos, facilita el control de costes y evita desviaciones. La barra también pertenece al sistema de checklists diarios y está vinculada al sistema TPV, lo que permite sincronizar las órdenes con la cocina y la sala sin la necesidad de comunicación verbal. Este nivel de estandarización operativa es coherente con los fundamentos de la metodología LEAN implementada en el restaurante.

### **Mantenimiento**

El restaurante dispone de un protocolo estructurado de gestión de averías y mantenimiento. Cualquier incidencia técnica se reporta y soluciona de acuerdo a un procedimiento detallado en el manual interno, lo que evita interrupciones no planificadas y garantiza la continuidad del

servicio. Este enfoque preventivo es un componente de la cultura organizacional enfocada al orden, el control y la mejora continua.

## Análisis cuantitativo

A pesar de que el acceso a la información interna del restaurante ha sido limitado por cuestiones de confidencialidad, el chef Daniel Roca ha proporcionado estas cifras y análisis que facilitan la obtención del rendimiento económico-operativo del restaurante durante el año 2024.



## Facturación total y tickets emitidos

En el año 2024, Barra Alta (Madrid) alcanzó una facturación total de **1.396.978 €**, con un total de **10.957 tickets** emitidos a lo largo del año. Esta cifra refleja tanto una elevada rotación como una demanda constante, especialmente durante fines de semana y fechas determinadas, estableciendo al restaurante como un agente significativo dentro de la restauración de gama media-alta en la capital.

## Ticket medio

Basándonos en la información compartida, podemos calcular un ticket medio que se aproxima a los 127 €. Esta cifra corresponde al posicionamiento del restaurante, fundamentado en una propuesta cuidada, con platos únicos y un servicio de primera calidad, y fortalece su posición competitiva en el sector de la restauración en Madrid.

## Productos más vendidos

Dani Roca, chef y propietario del restaurante, facilitó una lista con los productos más solicitados durante el año 2024. Entre ellos destacan:

1. Servicio y pan – 17.938 unidades
2. Copa de cerveza – 8.160
3. Tartar de bogavante y vieira – 6.574
4. Croqueta de rostit y foie – 5.532
5. Croqueta de ceps y panceta – 5.370
6. Agua natural – 4.493
7. Buñuelo de bacalao – 4.273
8. Pluma de bellota – 3.459
9. Patatas bravas – 3.430
10. Ostra Speciale Utah N°3 – 3.332

Estos datos permiten identificar tanto los productos estrella como aquellos que contribuyen a mantener un equilibrio entre el coste, la rotación y el margen de beneficio. Además, se observa una combinación equilibrada entre platos tradicionales y propuestas más sofisticadas, lo que coincide con la filosofía del restaurante.

## Facturación vs. eventos y festivos

El equipo de Barra Alta ha desarrollado un gráfico comparativo que vincula los picos de facturación con las celebraciones y eventos culturales en Madrid. Se observa un incremento significativo en la demanda durante los meses de **marzo, mayo y octubre**, coincidiendo con celebraciones como **Semana Santa, San Isidro** y el evento **Tapapiés**. Esta información permite anticipar la demanda y modificar recursos clave como la plantilla, el aprovisionamiento o el diseño de la oferta.

## Interpretación: impacto en demanda, previsiones y rentabilidad

La combinación de TPV Cuiner, el escaneo de productos mediante QR y el control de reservas digitales permite al restaurante **detectar patrones de consumo**, anticiparse a los picos de demanda y tomar decisiones fundamentadas para **optimizar la rotación y la rentabilidad**. Este método conecta el análisis cuantitativo con la estrategia operativa diaria, promoviendo una gestión ágil y flexible.

En conclusión, los datos evidencian una estructura sólida de control y planificación que permite a Barra Alta adaptarse a contextos cambiantes y conservar un nivel de eficiencia y rentabilidad estable a lo largo del año.

### ***Impacto de uso de tecnología en la eficiencia operativa***

Para Barra Alta, la tecnología no solo actúa como herramienta de soporte, sino que constituye el núcleo del modelo de administración operativa. A pesar de que no todos los sistemas se utilizan intensivamente en el día a día por cada integrante del equipo, sí han sido clave para el desarrollo de herramientas internas como 4Link y el software de gestión, que facilitan conservar el control y la eficiencia de forma organizada y duradera.

El desarrollo de 4Link es una evidencia evidente de esto, una aplicación interna que emergió a partir del análisis de las necesidades operativas del restaurante. Esta herramienta permite realizar checklists digitales diarios acompañados de evidencia fotográfica, garantizando que las tareas en sala y cocina se cumplan de forma estandarizada sin necesidad de una supervisión directa constante. Aunque su uso sea diario, su diseño y mejora continua están directamente ligadas a una visión estratégica basada en tecnología.

De forma parecida, el restaurante cuenta con un software propio de gestión, desarrollado a partir de la combinación de datos históricos y observaciones internas, que permite analizar márgenes por plato, niveles de desperdicio, desviaciones de costes o beneficios por producto. A pesar de que esta herramienta no sea manejada por todo el personal, su presencia refuerza la toma de decisiones a nivel gerencial y potencia la rentabilidad general del restaurante.

Por otro lado, el uso del TPV Cuiner continua siendo esencial en el día a día para la coordinación entre la sala y la cocina, el registro exacto de los pedidos y la actualización automática del inventario. Este sistema se conecta con el sistema de escaneo de etiquetas QR, lo que permite trazar en tiempo real el uso de cada producto, minimizando fallos humanos y favoreciendo decisiones precisas en las compras semanales.

En el área de reservas, plataformas como CoverManager y TheFork facilitan la visualización de ocupación en tiempo real, la gestión de cancelaciones y la confirmación de pagos anticipados, lo que mejora la planificación de turnos y reduce los no-shows.

Por último, también se ha empleado la tecnología para llevar a cabo análisis internos que relacionan la facturación con acontecimientos y celebraciones locales, permitiendo al

restaurante anticiparse a picos de demanda. Estos análisis han facilitado la adaptación de la oferta, el fortalecimiento de la plantilla y el ajuste de las compras con antelación, lo que demuestra un uso inteligente y estratégico de la tecnología más allá del día a día.

En conjunto, la tecnología en Barra Alta es visto como un instrumento para de diseño operativo, la gestión y la mejora constante, más que como un elemento meramente funcional. Esta dirección potencia la eficiencia, reduce el margen de error y permite sostener la calidad en un entorno de alta exigencia.

## **6. Discusión / conclusiones**

### ***Interpretación de los resultados en el contexto de la industria***

Los resultados alcanzados en la situación de Barra Alta facilitan la obtención de conclusiones significativas no solo para entender su modelo interno, sino también para el estudio de tendencias en el ámbito de la restauración en España. En un entorno donde la competencia es fuerte y los márgenes de ganancia son flexibles, el restaurante demuestra que se puede sostener una actividad profesional y eficaz sin ser parte de un amplio núcleo empresarial.

Barra Alta combina aspectos de la restauración tradicional, como la cercanía en el trato o la calidad del producto, con una estructura de cocina central, procedimientos estandarizados y una cultura interna enfocada en el orden y la eficiencia. Esta fusión satisface una demanda en aumento del mercado: experiencias culinarias inolvidables con altos grados de consistencia y profesionalización en las operaciones.

Además, el análisis ha demostrado que la aplicación estratégica de tecnología (TPV, inventario por QR, ForLink, etc.) no solo acelera los procesos, sino que promueve una gestión fundamentada en datos. El caso también indica que esta digitalización no se contrapone con el cuidado individualizado, un elemento crucial en un sector donde la experiencia del cliente es esencial.

En este sentido, el modelo de Barra Alta representa una solución eficiente a uno de los desafíos más significativos de la restauración actual: escalar o replicar operaciones sin perder la identidad. Su habilidad para prever picos de demanda, ajustar su oferta basándose en el análisis del comportamiento del consumidor y mantener una ejecución uniforme en cada turno sitúa al restaurante como un modelo a seguir para otras empresas del sector.

Así de esta manera, los resultados de la investigación confirman que la profesionalización de las operaciones, cuando se complementa con herramientas tecnológicas de fácil acceso y una cultura organizativa estable, puede producir ventajas competitivas evidentes y duraderas incluso en modelos de restauración autónomos.

### ***Discusión de los hallazgos y comparación con literatura***

Los resultados obtenidos en el estudio de Barra Alta corroboran gran cantidad de las teorías expuestas en la bibliografía sobre la gestión de operaciones en restauración. Por ejemplo, escritores como Kimes (2004) o Ega Futura (2021) resaltan el valor de estandarizar procesos y utilizar tecnologías para incrementar la eficiencia, reducir fallos y simplificar la toma de decisiones en las operaciones. Para Barra Alta, estas sugerencias se concretan en herramientas como el sistema TPV Cuiner, la gestión de inventario a través de etiquetas QR y la aplicación interna 4Link, que facilitan la organización de las actividades cotidianas de manera transparente, sin requerir una vigilancia continua.

Además, la literatura señala que, en contextos de alta rotación y presión como la restauración, la gestión del inventario es esencial para preservar la rentabilidad (Sydle, 2024; CoverManager, 2024). El sistema de abastecimiento observado en Barra Alta, con pedidos semanales adaptados a las expectativas de venta y estrategias de utilización de materias primas, ilustra cómo este control puede combinar eficacia económica y sostenibilidad.

Respecto a la gestión de la capacidad y la demanda, la información suministrada acerca de los picos de facturación asociados a eventos y celebraciones corrobora las sugerencias de autores como Crespo (2024) y Martínez (2023), quienes subrayan la importancia de estudiar el comportamiento del consumidor para anticipar los periodos de alta demanda. Barra Alta emplea este tipo de evaluaciones no solo para fortalecer su equipo de trabajo, sino también para modificar las compras y las ofertas.

Por último, el análisis más relevante, la capacidad de conectar el feedback del cliente con su pedido y perfil, concuerda con las recientes sugerencias sobre la administración del conocimiento del cliente como recurso operativo (TheFork, s.f.; Schlecht, 2024). Este método, en vez de apoyarse únicamente en intuiciones o evaluaciones externas, fomenta la generación de inteligencia interna que fortalece la experiencia del cliente y la toma de decisiones sin requerir inversiones significativas.

En resumen, los resultados de Barra Alta no solo concuerdan con la bibliografía académica y profesional, sino que la potencian al proporcionar un ejemplo tangible de implementación eficaz. La mezcla de procedimientos estandarizados, herramientas digitales y una cultura organizacional definida proporciona un modelo realista, reproducible y en sintonía con las tendencias presentes en el sector.

### ***Recomendaciones para la optimización operativa de Barra Alta***

Se propone convertir el sistema actual de recolección de feedback mediante código QR en una herramienta que no solo busca la visibilidad externa, sino que también opere como un sistema de análisis interno de la operación.

En la actualidad, se utiliza el QR después del servicio para que el cliente aprecie elementos como la comida, el entorno o el servicio, y se remite a plataformas como Google. Aunque el equipo analiza estas evaluaciones y recoge impresiones generales, no se mantiene un registro interno organizado que permita relacionar esa retroalimentación con patrones reales de consumo, recurrencia o calidad evaluada por tipo de plato, horario o reserva.

Por esta razón, se aconseja reestructurar este sistema como un instrumento interno de monitoreo y análisis operativo cualitativo, relacionado con la carta digital, la comanda real y, si es factible, con la reserva. La meta no es facilitar las decisiones ni personalizarlas de forma intrusiva, sino poder:

- Asociar el feedback a lo que se ha pedido y al contexto de la visita.
- Identificar si hay clientes que repiten y cómo evoluciona su experiencia.
- Evaluar si ciertos platos generan valoraciones más positivas o negativas.
- Generar informes internos periódicos para tomar decisiones operativas informadas.

Este sistema no implicaría cambios perceptibles para el cliente, ni se fundamentaría en promociones o descuentos, manteniendo así el posicionamiento de alta gama del restaurante. Por otro lado, esto posibilitaría transformar el feedback cualitativo en un recurso adicional del sistema de mejora continua, en concordancia con los principios de la dirección de operaciones: control, evaluación y decisión basada en datos.

### ***Resultados en función de los objetivos del estudio***

A continuación, se presentan los descubrimientos más relevantes logrados durante el análisis del caso de Barra Alta, estructurados en base a los cuatro objetivos concretos establecidos al comienzo del trabajo. Esta estructura posibilita evaluar de manera precisa en qué grado se han tratado los temas propuestos y qué conclusiones se pueden derivar acerca de su gestión operativa.

#### *Observación y descripción de procesos internos:*

A lo largo de las visitas al restaurante Barra Alta, se ha observado que los procesos operativos esenciales (inventario, cocina, sala y reservas) están claramente organizados y establecidos. Cada una de estas áreas dispone de encargados directos que supervisan las actividades cotidianas, protocolos internos documentados y recursos digitales que garantizan el control. Esta estructura operativa asegura un flujo de trabajo ininterrumpido y eficaz, incluso en periodos de alta demanda. Además, la normalización de procesos, unida a una fuerte cultura organizacional, facilita la conservación de la consistencia y la excelencia en el servicio, sin importar el número de empleados o la hora del día.

#### *Evaluación del uso de herramientas digitales:*

La aplicación innovadora de la tecnología es un elemento esencial para la eficiencia operacional de Barra Alta. Se ha creado un ecosistema digital que incluye herramientas como el TPV Cuiner (administra pedidos y consumos), el sistema de escaneo por códigos QR (que administra el inventario en tiempo real), la aplicación interna 4Link (lleva a cabo un monitoreo diario de tareas mediante evaluaciones visuales), y plataformas como CoverManager y TheFork (administran reservas). Esta integración tecnológica fomenta la colaboración entre sectores, disminuye los errores humanos y permite la toma de decisiones basada en datos. Si bien la implementación de inteligencia artificial no es un componente de las actividades cotidianas, sí se ha utilizado para la creación de herramientas internas como la aplicación 4Link o para llevar a cabo análisis orientativos que respaldan la planificación.

#### *Valoración del feedback como herramienta operativa:*

En la actualidad, el feedback de los clientes se recolecta a través de un código QR que se muestra en la cuenta final tras efectuar el pago. No obstante, este sistema no tiene relación con el perfil del cliente, la reserva ni la orden específica. Así pues, la veracidad de esta información puede verse comprometida debido a su naturaleza anónima y su limitada vinculación con los procedimientos internos. Se sugiere como optimización conectar este sistema de recolección de opiniones con el perfil del cliente relacionado al ticket, lo que permitiría filtrar los comentarios por consumo efectivo. Esto transformaría la retroalimentación en una fuente de información estratégica confiable y manejable, que podría incorporarse como un nuevo dispositivo operativo sin modificar el flujo de servicio existente.

#### *Aplicabilidad del caso a otros restaurantes:*

La gestión operativa observada en Barra Alta refleja un modelo realista, eficaz y escalable, que se puede aplicar a otros restaurantes que deseen profesionalizar sus operaciones sin sacrificar la naturaleza del servicio cercano. Su mezcla de procesos normalizados, digitalización accesible, análisis interno de datos y cultura organizacional consistente lo hace un modelo valioso para el sector de la restauración en España. Este modelo evidencia que se puede preservar la calidad y la personalización incluso en entornos de crecimiento, sin requerir inversiones significativas ni complejidad en la estructura.

#### *Delimitaciones del estudio*

Este análisis se ha centrado en el estudio de un único restaurante, fundamentándose principalmente en la observación directa y la documentación interna. A pesar de que esta visión proporciona un elevado nivel de realismo, hubiera sido enriquecedor contrastar con otros modelos de organización en distintas localizaciones geográficas o áreas del sector. Igualmente, el acceso a información numérica más extensa, como tasas de rotación o indicadores económicos profundos, habría facilitado un análisis más exhaustivo.

#### *Futuras líneas de investigación o mejora*

De cara a futuras investigaciones, resultaría interesante explorar en profundidad áreas operativas concretas como la administración del almacén, los estándares de diseño del área de cocina o la rastreabilidad de materias primas. Además, sería beneficioso contrastar situaciones de restaurantes que funcionen sin una cocina central para examinar de manera sistemática las discrepancias en eficiencia, calidad y sostenibilidad.

### ***Aportación del trabajo***

El ejemplo de Barra Alta muestra que se puede implementar una gestión profesional y eficiente en un restaurante independiente de nivel medio-alto, combinando la estructura de una cocina central con el servicio personalizado de la restauración convencional. Mediante procesos estandarizados, la incorporación de tecnología y una cultura organizacional clara, este restaurante ha logrado mejorar su desempeño sin sacrificar su autenticidad.

Este TFG, más allá de la gestión del inventario o la optimización de procesos, destaca la gestión del conocimiento del cliente como recurso de operación. Sugerencias como conectar los sistemas de escaneo de cuentas a una base de datos interna facilitan convertir la experiencia en la sala en información valiosa para la mejora constante. Esto proporciona un camino viable de innovación sin alterar el modelo de negocio ni necesitar inversiones significativas.

En un contexto como el de la restauración española, que fusiona la tradición con una demanda creciente de profesionalización, incorporar estos mecanismos puede ser el factor determinante entre mantenerse competitivo o quedarse atrás. La investigación propone que mínimas mejoras estratégicas en el ámbito operativo influyen significativamente en la sostenibilidad y efectividad del negocio.

Este trabajo podría ser beneficioso para otras empresas del sector que requieran ejemplos concretos de aplicación operativa avanzada en entornos no masificados. Al ser un caso práctico documentado basándose en la experiencia directa y la observación auténtica, ofrece un modelo replicable que puede motivar mejoras específicas en restaurantes con metas parecidas de eficiencia, calidad y escalabilidad.

### **7. Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa + confidencialidad**

Por la presente, yo, Mariana Rodríguez Guerra, estudiante de Administración de Empresas (E2) en inglés de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Caso de estudio de la gestión de operaciones en un restaurante", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles

áreas de investigación.

2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 02.06.2025

Firma: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Marek', written over a horizontal line.

## 8. Bibliografía

- Adlatina. (n.d.). Una agencia hot que ganaba todo está ahora en caída libre | Adlatina. 2025 Adlatina. <https://www.adlatina.com/publicidad/una-agencia-hot-que-ganaba-todo-est%C3%A1-ahora-en-ca%C3%ADda-libre>
- Administración. (2025c, April 3). Sistema de pago con código QR | Sistema de pedidos con código QR para pedidos de mesa de restaurante sin contacto | Skytab. Sistemas POS Skytab. <https://www.skytabpossystem.us/es/pedido-y-pago-con-codigo-qr/>
- Aplicación del Yield Management a la gestión de las capacidades en restaurantes. (2018). Revista de la Gestión en Hostelería y Restauración, 15(3), 45-58. [https://www.sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/141953/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/141953/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barra alta. (n.d.-b). <https://barraalta.rest/mad/barra-alta>
- Barten, M. (2024, June 1). Restaurant Management: Everything you need to know. Revfine.com. <https://www.revfine.com/es/administracion-del-restaurante/>
- Buleboo. (2023, June 13). El 90% de los restaurantes que cierran, es por mala planificación y gestión. Orquest | Smart Planning. <https://orquest.com/es/restaurantes-cierran-por-mala-planificacion/>
- Chinese restaurant chain Xibei adopts the lean methodology. (n.d.). <https://www.planet-lean.com/articles/xibei-restaurants-lean-service>
- Crespo, C. (2024, September 24). La importancia de la gestión de calidad en restaurantes. Manageat. <https://manageat.com/gestion-de-calidad-en-restaurantes/>
- De CoverManager, S. (2024, October 30). Controla tu inventario de forma eficiente  - COVERMANAGER. Cover Manager ES. <https://www.covermanager.com/es/gestion-de-inventario-software-que-ayuda-a-controlar-el-stock-de-alimentos-y-bebidas-automatizando-el-seguimiento-de-la-mercancia/>

- De CoverManager, S. (2024b, November 20).  Gestión de Inventario: Prácticas Efectivas - COVERMANAGER. Cover Manager ES. <https://www.covermanager.com/es/mejores-practicas-para-la-gestion-de-inventario-en-restaurantes/>
- Diego Coquillat. (s.f.). Empresas que usan inteligencia artificial en sus restaurantes. <https://www.diegocoquillat.com/empresas-usan-inteligencia-artificial-restaurante/>
- Emprendedores. (2023). Motivos de cierre en los restaurantes: ¿por qué fracasan tantos restaurantes? Emprendedores.es. <https://emprendedores.es/gestion/restaurante-fallido/>
- España, S. (2024, May 22). ¿Qué son los cuellos de botella en logística y cómo se evitan? - SAP España News Center. SAP España News Center. <https://news.sap.com/spain/2024/05/que-son-los-cuellos-de-botella-en-logistica/>
- Estimación de la capacidad en restaurantes de fabricación masiva. (2018). Revista de Estudios en Turismo, 12(1), 10-22. [https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/22029/ROTUR\\_2018\\_12-1\\_art\\_6.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/22029/ROTUR_2018_12-1_art_6.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Fletcher, C. (2025, April 9). Effective lean management Strategies for restaurants. FSR Magazine. <https://www.fsrmagazine.com/operations/labor-employees/effective-lean-management-strategies-for-restaurants/>
- How can you anticipate and prevent bottlenecks in the kitchen workflow during busy service periods? (2024, July 4). <https://www.linkedin.com/advice/1/how-can-you-anticipate-prevent-bottlenecks-dailf>
- Hub, F., USA. (2023, November 14). Los beneficios de implementar tecnología en la gestión de inventarios en almacenes. Fulfillment Hub USA. <https://fulfillmenthubusa.com/los-beneficios-de-implementar-tecnologia-en-la-gestion-de-inventarios-en-almacenes/>
- Ibáñez, D. (2024, May 23). Estas son cinco compañías que quebraron debido a decisiones o malos manejos. EL CEO. <https://elceo.com/negocios/estas-son-cinco-companias-que-han-quebrado-debido-a-decisiones-o-malos-manejos/>

Jolonch, C. (2018, September 10). Gastón Acurio: “He abierto restaurantes que han sido un fracaso.” La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/comer/de-carne-hueso/20180909/451677962103/gaston-acurio-entrevista.html>

La gastronomía española contribuye al 27% del PIB. (n.d.). KPMG. <https://kpmg.com/es/es/sala-prensa/notas-prensa/2025/01/gastronomia-espanola-contribuye-27-pib-espanol.html>

Marta, & Marta. (2025, January 31). Publicado el 5 Ago 2024 12:30 Categoría Blog La gestión eficaz de inventarios en Read more. GESTIORANTE. <https://gestiorante.com/blog/control-de-inventarios-de-un-restaurante/>

Martinez, E. (2023, August 24). 10 razones principales por las que los restaurantes fracasan dentro del primer año de operaciones. The Restaurant Times. <https://www.posist.com/restaurant-times/mexico/restaurantes-fracasan.html>

Nbsp. (2023, March 23). Barra Alta, referente de la escena culinaria en Barcelona, se consolida en Madrid. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/comer/20230323/8844207/barra-alta-restaurante-menu-barcelona-consolida-madrid-brl.html>

Optimización de tiempos y procesos operativos. (n.d.-c). Unilever Food Solutions. <https://www.unileverfoodsolutions.com.co/tendencias/reingenieria-de-menu/como-planear-los-procesos/optimizacion-tiempo-y-procesos.html>

PedidosLab. (2024, May 22). ¿Por qué los restaurantes están eligiendo cocinas centralizadas en España? PedidosLab. <https://www.pedidoslab.com/blog/por-que-los-restaurantes-estan-eligiendo-cocinas-centralizadas-en-espana/>

PedidosLab. (2025). ¿Por qué los restaurantes están eligiendo cocinas centralizadas en España?. <https://www.pedidoslab.com/blog/por-que-los-restaurantes-estan-eligiendo-cocinas-centralizadas-en-espana/>

Redaccion. (2022, September 25). Barra Alta llega a Madrid de la mano de Daniel Roca. Profesional Horeca. <https://www.profesionalhoreca.com/2022/09/25/barra-alta-llega-a-madrid-de-la-mano-de-daniel-roca/>

Restauración Colectiva. (2023). Ventajas sobre la utilización de línea fría en colectividades. Restauración Colectiva. <https://www.restauracioncolectiva.com/n/ventajas-sobre-la-utilizacion-de-linea-fria-en-colectividades-aun-tienes-dudas>

Restauración News. (2022, September 7). El restaurante Barra Alta aterriza en Madrid tras su éxito en Barcelona - Restauración News. Restauración News. <https://restauracionnews.com/2022/09/barra-alta-madrid-barcelona/>

Revfine. (2023). La importancia de las cocinas centrales en la restauración moderna. <https://www.revfine.com/es/restauracion-cocinas-centralizadas/>

Revfine. (2023). La importancia de las cocinas centrales en la restauración moderna. Revfine. <https://www.revfine.com/es/restauracion-cocinas-centralizadas/>

RTN Editors. (2024, May 29). Chipotle rolls out RFID technology to improve supply chain visibility and restaurant inventory management |. <https://restauranttechnologynews.com/2024/05/chipotle-rolls-out-rfid-technology-to-improve-supply-chain-visibility-and-restaurant-inventory-management/>

Samuel. (2024, July 15). La evolución de la gastronomía española a lo largo de la historia. Foodeo Blog. <https://foodeo.es/blog/la-evolucion-de-la-gastronomia-espanola-a-lo-largo-de-la-historia/>

SantosGrupo. (2023). Cocinas centrales y su impacto en la industria de la restauración.  
<https://santosgrupo.com/v1/cocinas-centrales/>

SantosGrupo. (2023). Cocinas centrales y su impacto en la industria de la restauración.  
SantosGrupo. <https://santosgrupo.com/v1/cocinas-centrales/>

Schlecht, S. (2024, November 25). ¿Qué es el cuello de botella?  
<https://www.buske.com/es/what-is/bottleneck>

Somos Nexho. (2023). La ventaja de las cocinas centrales en la restauración colectiva.  
<https://www.somosnexho.com/que-es-una-cocina-central-y-que-gana-un-restaurante-con-ella/>

Susana, O. M., Mariano, J. C., & De Ingeniería, U. P. C. E. T. S. (2016c). Aplicación de Lean Management al sector de la restauración: Lean Restaurant.  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/16776>

Sydle. (2024, December 11). Cuellos de botella en la producción: ¿cómo identificarlos y eliminarlos? Blog SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/cuellos-de-botella-en-la-produccion-61aa121f5448461cf9143d8d>

¿Por qué los restaurantes están eligiendo cocinas centralizadas en España? - PedidosLab. (2024, May 22). Pedidos Lab. <https://www.pedidoslab.com/blog/por-que-los-restaurantes-estan-eligiendo-cocinas-centralizadas-en-espana/>