

# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COMPETITIVIDAD DE  
UNA EMPRESA”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autores:

Br. Kishanda Priscila Castillo Fiestas

Br. Frank Pedro Raúl Rivas Madrid

Asesor:

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo

Trujillo - Perú

2018



## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Ing. Juan Miguel Deza Castillo, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Castillo Fiestas Kishanda Priscila
- Rivas Madrid Frank Pedro Raúl

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “Gestión por Procesos en la Competitividad de una empresa” para aspirar al título profesional de: **Ingeniero Empresarial** por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** a los interesados para su presentación.

---

Mg. Ing. Juan Miguel Deza Castillo  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Kishanda Priscila Castillo Fiestas y Frank Pedro Raúl Rivas Madrid para aspirar al título profesional con la tesis denominada: Gestión por Procesos en la Competitividad de una empresa.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Mg. Ing. Odar Florián Castillo  
Jurado  
Presidente

---

Mg. Ing. Cesia Boñón Silva  
Jurado

---

Mg. Ing. Nelson Ángeles Quiñones  
Jurado

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a nuestros padres, quienes nos han brindado siempre su apoyo incondicional durante el proceso de formación académica y cada día ponen sus esfuerzos en proporcionarnos todo lo necesario para continuar cumpliendo nuestras metas.

## AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento va en primer lugar a Dios, por darnos la guía, conocimiento y sabiduría necesarios para realizar el proyecto; no hubiese sido posible sin su ayuda. Asimismo a nuestras familias, por su apoyo incondicional en todo momento. Agradecer también a nuestro asesor por facilitarnos los conocimientos necesarios para el desarrollo de esta tesis, además de su valiosa experiencia.

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS .....</b>	<b>2</b>
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS .....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>146</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores para satisfacción de atención al cliente y con el producto .....	27
Tabla 2. Detalle de Materiales, Instrumentos y Métodos.....	53
Tabla 3. Principales Medidas de Peso .....	96
Tabla 4. Principales Medidas de Temperatura para Horno .....	96
Tabla 5. Principales Medidas de Volumen.....	96
Tabla 6. Cuadro comparativo de Resultados para Canal de información .....	121
Tabla 7. Cuadro comparativo de Resultados para Frecuencia de visita al establecimiento .....	121
Tabla 8. Cuadro comparativo Resultados para Consumo en Productos.....	122
Tabla 9. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Satisfacción respecto a la Atención ....	122
Tabla 10. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Satisfacción respecto al Producto.....	123
Tabla 11. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Satisfacción respecto a la Infraestructura .....	123
Tabla 12. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Satisfacción General .....	124
Tabla 13. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Competencias del Personal .....	124
Tabla 14. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Satisfacción del Personal.....	124
Tabla 15. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Consciencia del Personal.....	124
Tabla 16. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Capacidad de Respuesta de los Procesos .....	125
Tabla 17. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Eficacia del Proceso.....	125
Tabla 18. Cuadro comparativo Resultados para Porcentaje de Innovación de Producto .....	125
Tabla 19. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Eficiencia del Proceso .....	126
Tabla 20. Cuadro comparativo Resultados para Porcentaje de Procesos que usan tecnología para su gestión .....	126
Tabla 21. Cuadro comparativo Resultados para Porcentaje de Referidos.....	126
Tabla 22. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Lealtad.....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos.....	21
Figura 2. Inventario de procesos.....	22
Figura 3. Ficha de caracterización de proceso.....	24
Figura 4. Gráfico del Procedimiento para el Modelo de Gestión por Procesos.....	56
Figura 5. Canal de información (%) – Análisis Pre-Prueba.....	59
Figura 6. Frecuencia de visita al establecimiento (%) – Análisis Pre-Prueba.....	60
Figura 7. Cantidad de productos consumidos regularmente (#) - Análisis Pre-Prueba.....	60
Figura 8. Resultados para "Se muestra compromiso con la atención" (%) – Análisis Pre-Prueba.....	61
Figura 9. Resultados para " La entrega del producto está en relación a su pedido" (%) – Análisis Pre-Prueba.....	62
Figura 10. Resultados para "Se comunican con claridad las características de los productos (%) – Análisis Pre-Prueba.....	62
Figura 11. Resultados para "El tiempo que se espera es razonable con el pedido" – Análisis Pre-Prueba.....	63
Figura 12. Resultados para "La comida es servida caliente/fresca" – Análisis Pre-Prueba.....	64
Figura 13. Resultados para "La carta es suficientemente variada en platos y bebidas" – Análisis Pre-Prueba.....	64
Figura 14. Resultados para "Considera comodidad en las instalaciones del local" – Análisis Pre-Prueba.....	65
Figura 15. Resultados para "Considera que hay facilidad de desplazamiento" – Análisis Pre-Prueba.....	66
Figura 16. Resultados para "Se considera satisfecho con la atención" – Análisis Pre-Prueba.....	66
Figura 17. Resultados para "Se considera satisfecho con el producto" – Análisis Pre-Prueba.....	67
Figura 18. Organigrama de Charlie's Chicken.....	72
Figura 19. Modelo de Gestión de procesos operativos para Charlie's Chicken.....	73
Figura 20. Inventario de procesos de Charlie's Chicken.....	76
Figura 21. Mapa de procesos de Charlie's Chicken.....	77
Figura 22. Ficha de proceso de Gestión operativa.....	78
Figura 23. Ficha de proceso de Gestión de Compras.....	79
Figura 24. Ficha de proceso Gestión de Almacén.....	80
Figura 25. Ficha de proceso Gestión de la Producción.....	82
Figura 26. Ficha de Proceso Gestión de Atención al Cliente.....	83
Figura 27. Diagrama de Flujo Proceso de Compras.....	84
Figura 28. Diagrama de Flujo Proceso de Almacén.....	85
Figura 29. Diagrama de Flujo Proceso Producción.....	86
Figura 30. Diagrama de Flujo Proceso Atención al Cliente.....	88
Figura 31. Ficha de Indicador Nivel de Capacidad de Respuesta para el Proceso Compras.....	90
Figura 32. Ficha de Indicador Nivel de Eficacia para el Proceso Compras.....	90
Figura 33. Ficha de Indicador Nivel de Capacidad de Respuesta para el Proceso Almacén.....	91
Figura 34. Ficha de Indicador Nivel de Eficacia para el Proceso Almacén.....	91
Figura 35. Ficha de Indicador Satisfacción del cliente con el producto para el proceso Producción.....	92
Figura 36. Ficha de Indicador Nivel de competencias del personal para el proceso Producción.....	92
Figura 37. Ficha de Indicador Nivel de Capacidad de Respuesta para el Proceso Producción.....	93
Figura 38. Ficha de Indicador Nivel de Eficiencia para el Proceso Producción.....	93
Figura 39. Ficha de Indicador Nivel de Eficacia para el Proceso Producción.....	94
Figura 40. Ficha de Indicador Nivel de Satisfacción del cliente para el proceso Atención al Cliente.....	94
Figura 41. Ficha de Indicador Nivel de competencias del personal para el proceso Atención al Cliente.....	95
Figura 42. Ficha de Indicador Nivel de Capacidad de Respuesta para el Proceso Atención al Cliente.....	95
Figura 43. Tablas de colores para los alimentos.....	98
Figura 44. Canal de información (%) – Análisis Post-Prueba.....	109
Figura 45. Frecuencia de visita al establecimiento (%) – Análisis Post-Prueba.....	109

Figura 46. Cantidad de productos consumidos regularmente (#)- Análisis Post-Prueba .....	110
Figura 47. Resultados para "Se muestra compromiso con la atención" (%) – Análisis Post-Prueba .....	111
Figura 48. Resultados para " La entrega del producto está en relación a su pedido" (%) – Análisis Post-Prueba.....	111
Figura 49. Resultados para "Se comunican con claridad las características de los productos (%) – Análisis Post-Prueba .....	112
Figura 50. Resultados para "El tiempo que se espera es razonable con el pedido" – Análisis Post-Prueba .....	113
Figura 51. Resultados para "La comida es servida caliente/fresca" – Análisis Post-Prueba .....	113
Figura 52. Resultados para "La carta es suficientemente variada en platos y bebidas" – Análisis Post-Prueba.....	114
Figura 53. Resultados para "Considera comodidad en las instalaciones del local" – Análisis Post-Prueba .....	115
Figura 54. Resultados para "Considera que hay facilidad de desplazamiento" – Análisis Post-Prueba .....	115
Figura 55. Resultados para "Se considera satisfecho con la atención" – Análisis Post-Prueba .....	116
Figura 56. Resultados para "Se considera satisfecho con el producto" – Análisis Post-Prueba.....	117
Figura 57. Monto total del proyecto .....	128
Figura 58. Depreciación .....	129
Figura 59. Estado de Resultados sin Proyecto .....	129
Figura 60. Estado de Resultados con Proyecto .....	130
Figura 61. Cuadro comparativo de costos e ingreso por ventas .....	130
Figura 62. Comparación de Costos de Producción .....	131
Figura 63. Comparación de Ingreso por Ventas .....	132
Figura 64. Flujo de Caja .....	133
Figura 65. Resultados de Indicadores Financieros .....	133

## RESUMEN

La investigación tuvo como principal objetivo determinar la influencia de la implementación de un modelo de gestión por procesos en la competitividad de Charlie's Chicken, empresa que tiene como actividad principal el servicio de venta de pollo a la brasa, en Trujillo en el año 2018.

A través de la aplicación de encuestas a 385 clientes de la empresa y a los colaboradores, así como entrevistas al gerente general y resto del personal; más la revisión documental; se diagnosticó que la situación de la empresa es desfavorable con respecto a sus potenciales competidores, no logra satisfacer de manera eficiente a sus clientes. Todo ello debido a la ausencia de las buenas prácticas en gestión bajo el enfoque de procesos.

Al analizar la realidad situacional de la empresa se identificó factores claves de éxito en los procesos y con el apoyo investigaciones del sector de restaurantes se pudo diseñar e implementar un modelo de gestión de procesos operativos. Su implementación generó resultados positivos en Charlie's Chicken reflejados en las ventas con un incremento de S/ 55 080.00 y el ahorro de S/ 17 625.60 con la reducción de costos operativos. Concluyendo que su influencia es significativa en la competitividad de la empresa.

**Palabras clave:** Procesos; gestión por procesos; competitividad; factores clave de éxito; procesos operativos

## ABSTRACT

The main objective of the research was to determine the influence of the implementation of an operating process management model on the competitiveness of Charlie's Chicken, a company whose main activity is the sale of grilled chicken in Trujillo in 2018.

Through the application of surveys to 385 clients of the company and the collaborators, as well as interviews to the general manager and the rest of the personnel; plus the documentary review; it was diagnosed that the situation of the company is unfavorable with respect to its potential competitors, it fails to satisfy its customers efficiently. All this due to the absence of good management practices under the process approach.

When analyzing the situational reality of the company, key factors of success in the processes were identified and with the support of research in the restaurant sector, an operational process management model could be designed and implemented. Its implementation generated positive results in Charlie's Chicken reflected in sales with an increase of S / 55 080.00 and savings of S / 17 625.60 with the reduction of operating costs. Concluding that its influence is significant in the competitiveness of the company.

**Keywords:** Processes; process management; competitiveness; key factors of success; operational processes

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Para la actualidad, “los restaurantes ya no compiten con otros restaurantes sino con otros servicios de ocio que exigen la presencia del cliente” (Coquillat, 2018). Ir a un restaurante se ha vuelto parte de las actividades de entretenimiento como ir a un partido de fútbol o a un concierto.

Existen restaurantes que usan la tecnología, así innovan el servicio; trabajan con comida en 3D, obtenida con impresoras que cuentan con la capacidad de juntar varios ingredientes y generar un plato elaborado. Asimismo, en cuanto a las estrategias de marketing, las tendencias en restaurantes van orientadas al uso de redes sociales para mostrar contenido visual a los usuarios. Herramientas como Facebook e Instagram contienen características que permiten brindar información a los clientes y también obtener una gran cantidad de datos sobre sus gustos y preferencias, es por ello que son aprovechadas por los restaurantes con el fin de conocer las necesidades de las personas y así garantizar la calidad en el servicio.

Un aspecto fundamental a tener en cuenta en un restaurante es el diseño del establecimiento. Sin embargo, existen casos en los que se deja a un lado la estrategia empresarial del negocio pensando solamente en la estética, es por eso que en algunos restaurantes se está aplicando el Interiorismo Estratégico, según Coquillat (2017), lo cual requiere conocer primero el modelo del negocio así como el público objetivo para posteriormente tomar decisiones que respondan a la estrategia planteada.

La reputación online también es un factor de interés para los restaurantes. Es cierto que la elección de un lugar para comer depende mucho de las opiniones de otras personas, recomendaciones de familiares o incluso de instituciones, sin embargo entre los comentarios que se encuentran en Internet hay mensajes negativos con el objetivo de manchar la imagen de un competidor o también mensajes positivos

con el fin de aparentar una buena reputación. Teniendo en cuenta esta necesidad, en el país de Francia se estableció una ley para regular las opiniones de los clientes en Internet. Solo algunos restaurantes tienen la certificación, mientras que otros cumplen las normas pero no cuentan con la certificación correspondiente (Coquillat, 2018).

En cuanto a la Gestión de Procesos, Rodríguez (2005) manifiesta que “la estandarización de procesos de un negocio, hoy en día es una herramienta o “meta” a alcanzar, por muchas organizaciones. Entre múltiples motivos, las exigencias que impone un mercado globalizado, ha hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios. Ésta es fundamental para el éxito de los negocios; sin embargo, en el seno de las pequeñas empresas esta actividad se encuentra desvalorizada debido a algunos sistemas que en muchos casos han tratado de implementar sin éxito porque no se adapta a las condiciones de las pequeñas empresas”.

Así el modelo de Gestión basado en la estandarización de los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, colaboradores, sociedad– y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento” Mallar (2010).

Para Bravo (2008), la gestión de procesos es “una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.” Es así como el enfoque en procesos, se presenta como una forma avanzada de Gestión.

A modo de síntesis expuesto por Pérez (2012), aportamos los argumentos más relevantes para sustentar la tesis de que la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión de:

- a. La calidad: la gestión por procesos no es un modelo ni tampoco una norma referencial, sino que es un cuerpo de conocimientos de principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de la Calidad, esto implica orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes; y que el principal criterio para el diseño de los procesos sea el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que lo integran. Asimismo, considera que los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.
- b. La empresa: igualmente la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que permite desplegar la estrategia corporativa a través de un esquema de procesos clave.

Por otro lado, en la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 se promueve el acoplamiento de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

En el apartado 4.4 de ISO 9001:2015 se incluyen requerimientos específicos tomados en cuenta como esenciales para el acoplamiento de un enfoque a procesos. La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema tiene una influencia muy importante para el cumplimiento de la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. “Este enfoque

permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización”, según precisa González (2016).

Al exponer a la gestión de procesos como una forma avanzada de gestión, se tiene que definir qué se entiende por proceso. Para Pérez (2012), un proceso se define como la “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p. 49).

Así mismo, la ISO 9001-2015, lo define como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Mallar (2010) en la revista científica *La Gestión por procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente* afirma que “Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)”.

Para esta investigación se tomará como referencia la ISO 9001-2015, la cual define a un proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, porque es más consistente y la más actual.

Según la ISO 9001:2015, De manera general, pueden hacer la agrupación de los procesos de una organización en 3 tipos diferentes: estratégicos o de dirección: son los procesos que constituyen guías y directrices para los procesos operativos y de apoyo. Aquí es donde se encuentran los procesos gerenciales, también se los denomina Procesos MOPs (Management Oriented Processes) o procesos orientados a la administración, y sirven como guía a los procesos operativos, brindando pautas de gestión y estratégicas. Los operativos o misionales: son

aquellos procesos relacionados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio, conocidos como Procesos COPs (Customer Oriented Processes) o procesos orientados al cliente, quien tiene un papel importante en la definición de requisitos hasta el estudio de la satisfacción con el producto o servicio. Además Pérez (2012) indica que: “estos son también los responsables de conseguir los resultados de la empresa”.

Es más que seguro que al tomar esta definición de un proceso operativo, para un restaurante serían: Proceso de Atención al Cliente que es el proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad.

Según Vanegas (2016) el proceso de atención al cliente “es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, desarrolladas por personal orientado a satisfacer las necesidades de los clientes. Identificando tanto sus necesidades actuales como futuras para que puedan ser satisfechas.” Asimismo, recomienda que la secuencia de las fases y los comportamientos de este proceso son considerados los aspectos más importantes en la percepción de la calidad del servicio. Generalmente se asocian con estas fases:

- Inicio del contacto: incentivar la percepción del cliente hacia el producto o servicio objeto de la venta. Empleando técnicas de marketing, es necesario establecer un clima positivo.
- Obtención de información: Saber y comprender las necesidades del cliente y adecuarse a ellas para satisfacerlas. Se iniciará con la búsqueda de información, utilizando la escucha activa.
- Gestión: Ofrecer aquello que el cliente desea recibir. Se utiliza técnicas de venta, para asegurar que se comprende la necesidad que plantea el cliente. Además se puede hacer uso de equipos electrónicos para mostrar las opciones.

- Entrega del pedido: Es importante no tardar y personalizar la atención, para que sea percibida como un valor añadido al producto.
- Servicio posventa: se tiene la intención de comprobar la satisfacción del cliente, recogiendo sus opiniones, que ayudan a mejorar y a corregir errores.

Asimismo el proceso de elaboración forma parte de los procesos operativos en un restaurant. Vanegas (2016) cita la afirmación de López, H, C.; Rodríguez, G, J. (2015), indicando las etapas del proceso de elaboración, tal como se describe a continuación: la recepción de materias primas y productos para su transformación, lo que implica la comprobación de calidad, cantidad y conservación en almacén, armarios, mesas o cámaras frigoríficas; la pre elaboración, donde tiene lugar la transformación de materias primas y su conservación. Por otro lado, está la puesta a punto para la finalización culinaria. Así se da lugar a la recepción de pedidos comedor para luego finalizar con la entrega de platos para comedor u otro punto de venta.

De la misma manera, con respecto al proceso de Compras, “el éxito de una empresa de restaurante dedicada a ofrecer servicio de comidas y bebidas se logra planificando la disponibilidad de una serie de mercancías que le permitan desarrollar su actividad garantizando, en todo momento, que el cliente encuentre lo que se ofrece y quiere consumir” (López y Rodríguez, 2015, en Vanegas, 2016). De cualquier forma para hacer una buena gestión de compras se debe tener en cuenta los siguientes principios:

- Tener una información muy clara y precisa sobre los productos que se va a ofertar y a quien está dirigido.
- Conocer las especificaciones de calidad que se quiere exigir a las materias primas o productos que se tenga en mente comprar.

- Disponer de una información, lo más amplia posible, sobre proveedores y sus ofertas/productos.
- Acudir a los mercados para realizar aquellas compras que deben ser vistas con anterioridad por el responsable del proceso.
- Toda la mercadería que entra al restaurante debe ser verificada en calidad y siempre existirá el control y el “visto bueno” de la persona más autorizada.
- Todas las mercancías deben ser inmediatamente almacenadas y distribuidas de forma conveniente para su conservación, teniendo en cuenta la temperatura necesaria.
- Es necesario llevar un control del día de entrada de aquellos productos que tengan fecha de caducidad inmediata.
- Tiene que existir una rotación de productos basada en el sistema first in first out. “primeros en entrar primeros en salir”.
- Los productos que se descongelan deben ser utilizados de forma inmediata y nunca se deben volver a congelar.
- La congelación o cualquier sistema de congelación que se quiera utilizar tiene que seguir las normas y reglas que exigen las garantías de higiene alimentaria.
- El control de los productos frescos debe ser una tarea fundamental en la cocina y en las instalaciones y equipos donde se conservan.

Así también el proceso de almacenamiento es considerado un proceso operativo, que consiste en recibir las mercancías, para luego seleccionar los géneros y enviarlos a cada lugar de almacenaje.

Para Vanegas (2016), “Lo primero a tener en cuenta es el tipo de producto, si son o no perecederos y qué necesidades de almacenaje requieren: Si necesitan refrigeración, calor, falta de luz, entre otros”. Antes del traspaso al lugar más óptimo conviene hacer alguna consideración sobre los materiales de los contenedores donde estarán alojados. Para facilitar el control de evolución de los géneros hay que operar de forma correcta y según criterios básicos:

Almacenar/apilar los contenedores o cajas con las etiquetas visibles, donde se pueda leer la fecha de caducidad o de envasado y el tipo de producto del que se trata.

- Colocar siempre los mismos productos en las mismas zonas y junto a mercancías similares, para evitar búsquedas largas e infructíferas, si se cambia la ubicación de los productos informar a los demás departamentos.
- Estar atentos a los factores organolépticos de los distintos géneros, ya que indicarán el estado de conservación en que se encuentran.

Asimismo, “estos procesos son los que interactúan y se concatenan en la conocida cadena de valor y en lo que aquí se denomina proceso de negocio” asegura Pérez (2012).

Por otra parte, están los procesos de apoyo o soporte: estos son los que dan apoyo o soporte a los procesos operativos. Su valor es indirecto y generalmente sus clientes son internos. También se los denomina Procesos SOPs (Support Oriented Processes) o procesos orientados al soporte.

“Un proceso muy complejo puede ser dividido en dos o más procesos menos complejos, por lo que se recomienda identificar primero los macroprocesos, luego los procesos y por último los subprocesos”, indica González (2016).

Por otro lado, según la ISO 9001:2015, se recomienda que una vez identificados, se debe hacer lo necesario para que los procesos resulten eficaces para poder lograr los objetivos, eficientes para que permitan optimizar el uso de los recursos, que tengan también la suficiente flexibilidad como para adaptarse a los cambios del contexto de la organización, y que sean medibles, a fin de favorecer su control y mejora continua.

Para identificar cada uno de los descritos anteriormente se emplea el mapa de procesos, el cual permite tener una visión general de los procesos dentro de la empresa. Pérez (2012) indica que el mapa de procesos “es una herramienta que permite identificar las interacciones a nivel macro, así los procesos operativos interactúan con los de apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de gestión porque comparten datos e información”.

Asimismo, la ISO 9001: 2015 lo define como “una herramienta que permite visualizar fácilmente cuáles son y cómo se relacionan los procesos de una organización, también permite identificar las fortalezas y debilidades que posee su estructura” (González, 2016).

Ambas definiciones son valiosas y coinciden con que el mapa de procesos es una herramienta que muestra un panorama general del funcionamiento de la empresa. Según González (2016) “Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados”.

De esta manera, la agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos que participan; por otro lado, facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

Las agrupaciones permiten una mayor representatividad de los mapas de procesos, y además facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos. Se agruparán según sea el tipo de procesos, como se definió anteriormente, para la ISO 9001-2015, existen tres tipos de procesos macros: Proceso estratégicos o de dirección, Procesos Operativos o Misionales y por último pero no menos importante están los Procesos de Soporte. Para una representación el equipo ha creído conveniente presentar un esquema general de un mapa de procesos guiándose de la información consultada; en la figura N° 1, se evidencia el mapa de procesos.



Figura 1. Mapa de procesos

Fuente: Tomado del Curso de Integración Empresarial – UPN 2017 - I

Otra herramienta que se utiliza para clasificar a los procesos de una empresa es el inventario de procesos. Las agrupaciones, de hecho, se pueden entender como macro-procesos que incluyen dentro de sí otros procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos (que podrían denominarse como subprocesos, o procesos de 2° nivel), y así sucesivamente. En función del tamaño de la organización y/o la complejidad de las actividades, las agrupaciones y la cantidad de procesos (así como los posibles niveles) serán diferentes, así como lo presenta la figura N° 2 a continuación.

Tipo de proceso	Nivel 0		Nivel 1	
	Código	Proceso	Código	Proceso
ESTRATÉGICOS	E01	Proceso A	E01.01	Proceso A1
			E01.02	Proceso A2
	E02	Proceso B	E02.01	Proceso B1
			E02.02	Proceso B2
			E02.03	Proceso B3
MISIONALES	M01	Proceso X	M01.01	Proceso X1
			M01.02	Proceso X2
	M02	Proceso Y	M02.01	Proceso Y1
			M02.01	Proceso Y2
SOPORTE	S01	Proceso P	S01.01	Proceso P1
			S01.02	Proceso P2
			S01.03	Proceso P3
	S02	Proceso Q	S02.01	Proceso Q1
			S02.02	Proceso Q2

Figura 2. Inventario de procesos.

Fuente: Tomado del Curso de Integración Empresarial – UPN 2017 - I

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas. Una ficha del proceso si puede generar esta información clave para su gestión.

Con la finalidad de determinar los criterios y métodos para asegurar la eficacia y el control de las actividades que comprende un proceso, es necesario realizar la

descripción del mismo. Para ello se hace uso de la ficha de proceso, que es un documento en el cual se describe información clave para gestionar un proceso.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Por otro lado, para facilitar la interpretación de las actividades en su conjunto, es necesario un diagrama de flujo, debido a que permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso.

Aunque la elaboración de un diagrama de proceso requiere de un importante esfuerzo, la representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y favorece la identificación de la “cadena de valor”, así como de las relaciones entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del mismo.

Una actividad importante para identificar puntos de mejora es la documentación de procesos. Para ello es necesario elaborar las fichas de procesos.

La ISO 9001-2015 indica que una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para

la gestión del proceso. La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, y debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

Una Ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información a incluir dentro una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, y debería ser la necesaria para permitir la gestión del mismo.

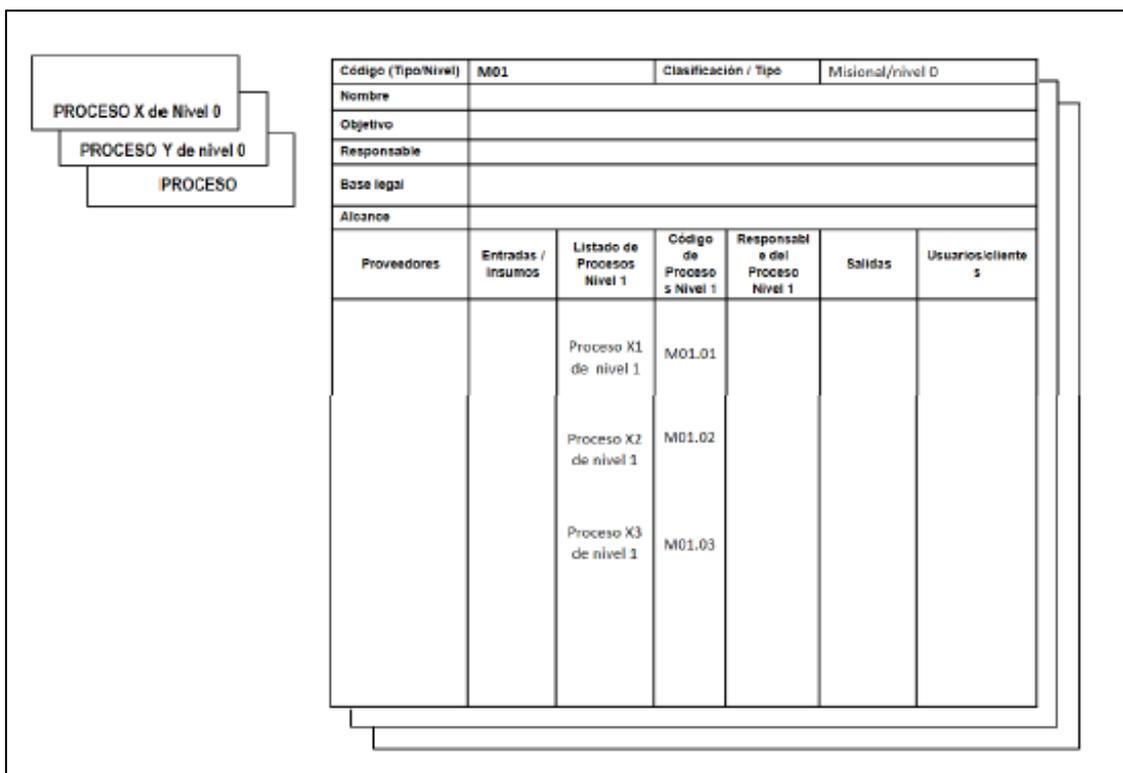


Figura 3. Ficha de caracterización de proceso.

Fuente: Tomado del Curso de Integración Empresarial – UPN 2017 - I

Seguidamente se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión de un proceso y que una organización puede optar por incluirlo en la ficha de proceso correspondiente:

**Nombre:** Se debe precisar con claridad el nombre del proceso.

**Misión u objetivo:** Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso?, ¿para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

**Propietario del proceso:** Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.

**Base Legal.** Los procesos de las empresas se rigen a bases legales como directrices, en esta Ítem se debe indicar la base legal que lo parametriza.

**Alcance del proceso:** Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

**Proveedor:** Todos los procesos preceden de otro proceso o sub proceso según sea su nivel por ello se recomienda también detallar el proveedor.

**Insumos o Entradas:** Son elementos de gran importancia para que el proceso pueda operar y presentar como salida su producto, también llamados insumos entrantes.

**Lista de procesos contenidos:** Aquí se debe listar los procesos que están contenidos dentro del proceso que se está documentando, pueden tener procesos o también procedimientos que forman parte del último nivel de la empresa. Por otro lado también se debe precisar los códigos de estos y sus propietarios o responsables.

**Salida o Producto:** Son todo lo resultado del proceso, que puede ser un bien o servicio. Estos satisfacen alguna necesidad en particular del usuario o cliente.

**Usuario o Cliente:** Es quién lo utilizará o consumirá, a quién se deberá satisfacer una necesidad específica con altas expectativas.

**Indicadores del proceso:** Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Para gestionar es necesario medir. En cuanto a la Medición de Desempeño del Proceso, se toma en cuenta, en primer lugar, la calidad del servicio. Según indica la ISO 9001 (2015), “aquellas empresas que ofrecen servicios, deben de considerar a la satisfacción a sus clientes como un indicador de la calidad del servicio”. Por lo tanto, se analizará cómo controlar la calidad en la prestación de servicios mediante unos indicadores que permitan medir y controlar las actividades ligadas a los procesos de prestación de servicio. Ante esto, es muy importante tener en cuenta lo que el cliente espera cuando se le presta dicho servicio.

Como norma general existen una serie de criterios que debemos cumplir con el cliente en cualquier prestación de servicio, estos son:

- Puntualidad en la entrega del servicio.
- Fidelidad en el cumplimiento de los compromisos.
- Relación coste-beneficio.
- Ajuste a los plazos acordados.
- Satisfacción con el producto
- Rapidez del servicio.
- Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio.
- Contar con personal cualificado para la prestación del servicio.
- Satisfacción de la atención al cliente
- Satisfacción con el producto

Para esta investigación se tomará de entre los nueve atributos que sustenta la norma ISO 9001:2015, solo dos: La satisfacción de atención del cliente y la satisfacción con el producto. Sus fórmulas de cálculo se describen a continuación:

Tabla 1. Indicadores para satisfacción de atención al cliente y con el producto

<b>Atributo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>
Satisfacción de la atención al cliente	Nivel de Satisfacción del cliente en relación a la atención	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con la atención} / \text{Total de clientes}) * 100$
Satisfacción con el producto	Nivel de Satisfacción del cliente en relación al producto	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con el producto} / \text{Total de clientes}) * 100$

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se tiene la Calidad de las personas. Según Fernández (2000) en su artículo "La gestión de la calidad mediante los RR.HH.", es primordial el desempeño que aportan los colaboradores dentro de los procesos, ellos son los responsables absolutos del cumplimiento de procedimientos y el uso de buenas prácticas para el alcance de los objetivos sean operativos, de apoyo o estratégicos. Para esta investigación se hará el enfoque en los procesos operativos. Por otra parte, El profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad Total en Japón, señalaba:

"El Control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación, por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez."

Así mismo la norma ISO 9001 (2015) en su apartado 6.2, considera que para que el desempeño de un proceso sea efectivo y su producto sea valorado por el cliente se debe contar con recurso humano de calidad, es por ello que se está considerando como una dimensión a la calidad del personal. Por otra parte se considera a un recurso humano de calidad según sus competencias. El personal competente es el que lleva a cabo las acciones que dan el fruto de su trabajo en la empresa, hace que la organización sea excelente.

Se considera competente en base a cuatro aspectos:

- Educación: los estudios mínimos que se le exigen a un trabajador para un puesto determinado.
- Formación: hace referencia a todos los conocimientos complementarios que son necesarios para desempeñar un puesto de trabajo, como por ejemplo, programas informáticos, carnets

específicos, etc.

- **Habilidades:** existen puestos de trabajo para los que es necesario tener habilidades sociales. Tiene la facilidad de entablar una conversación.
- **Experiencia:** es entendida como la experiencia mínima que necesita un trabajador para desempeñar el puesto de trabajo. Incluye la exigencia de realizar un periodo mínimo de prácticas en la organización.

La organización determina estos componentes según sea cada puesto de trabajo.

- **Indicador:** Nivel de competencia del personal
- **Fórmula de cálculo:** =  $(N^{\circ} \text{ de colaboradores que cumplen con el perfil} / \text{Total de colaboradores en los procesos operativos}) * 100$

Asimismo, se requiere de Personal consciente. Según la cláusula 6.2.2 de la ISO 9001 “la organización tiene que garantizar que sus trabajadores son conscientes de la importancia de las acciones que llevan a cabo. Además, tiene en cuenta la influencia que generan los objetivos que consiguen”.

- **Indicador:** Nivel de consciencia del personal
- **Fórmula de cálculo:** =  $(N^{\circ} \text{ colaboradores que son conscientes de la importancia de las acciones que llevan a cabo} / \text{Total de colaboradores en los procesos operativos}) * 100$

Del mismo modo, es imprescindible contar con Personal satisfecho. “El personal satisfecho es el que se encuentra motivado. Si un empleado está a gusto en su trabajo y considera que le proporciona estabilidad y no tiene que estar pendiente

de preocupaciones. Es necesario que los empleados se encuentren satisfechos en su puesto de trabajo”. (ISO 9001, 2015)

Para conseguir la satisfacción de los trabajadores existen distintas maneras de lograrlo, una de ellas es la política salarial. Se trata de un incentivo principal que percibe un trabajador por la realización eficiente de su trabajo. “Las buenas relaciones entre los compañeros con jefes, también contribuyen a que el ambiente de trabajo sea agradable y satisfactorio”. Según indica la el apartado 6.2 de la ISO 9001 (2015).

- **Indicador:** Nivel de competencia del personal acidad del personal
- **Fórmula de cálculo:** =  $(N^{\circ} \text{ de colaboradores satisfechos} / \text{Total de colaboradores en los procesos operativos}) * 100$

En tercer lugar, es importante considerar la Calidad del proceso. Esto abarca aspectos como la Capacidad de Respuesta, lo cual se define como la característica de un proceso para cumplir con los requerimientos pedidos por otro proceso, por ejemplo, se dice que el proceso A tiene una alta capacidad de respuesta cuando el proceso B solicita un cantidad de requerimientos para un momento T, pues se necesita cumplir para satisfacer una necesidad; entonces la proceso A cumple con la totalidad de los requerimiento y su el momento oportuno. (Pérez, 2012)

- **Indicador:** Nivel de capacidad de respuesta
- **Fórmula de cálculo:** =  $(N^{\circ} \text{ Requerimientos entregados a tiempo} / \text{Total de Requerimientos solicitados}) * 100$

El siguiente aspecto utilizado para medir la calidad de un proceso es la Eficiencia. Por eficiencia vamos a “entender la producción u output por unidad de input; se identifica con productividad de los recursos ya que

equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos” (Pérez, 2012).

Según Pérez, J., “Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e incluido terceros, materiales, maquinaria)”. Asimismo menciona que la eficiencia depende en gran medida del personal, de su competencia, experiencia, motivación, compromiso, etc.

- **Indicador:** Nivel de eficiencia del proceso
- **Fórmula de cálculo:** =  $(\text{N}^\circ \text{ Pedidos preparados por colaborador} / \text{Tiempo de preparación empleado por colaborador}) * 100$

Asimismo, otro indicador es la Eficacia. “Por eficacia entendemos el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto. Diremos que un proceso es eficaz cuando consigue los objetivos correspondientes”, así lo indica Pérez (2012).

Una vez más, el problema suele ser que las medidas tradicionales están más relacionadas con la eficiencia y con un aspecto de la eficacia: el que contempla la cifra de ventas a corto plazo como principal objetivo. Es entonces muy difícil gestionar la eficacia en términos de objetivos relacionados con lo que le interesa al cliente.

Por ello, Pérez (2012), asegura que “la eficacia, muy por encima de la eficiencia, está pues directamente relacionada con la competitividad. Normalmente para ser eficaz hay que ser previamente eficiente; lo contrario puede no ser cierto”.

- **Indicador:** Nivel de eficacia del proceso
- **Fórmula de cálculo:** =  $(\text{N}^\circ \text{ de Objetivos realizados} / \text{Total de objetivos esperados}) * 100$

En cuanto a los indicadores de Flexibilidad, miden la capacidad de adaptación del proceso de forma anticipada a las necesidades y expectativas del cliente.

En la actualidad este indicador tiene gran importancia pues estamos en un entorno caracterizado por una sociedad cada vez más dinámica en lo que concierne a cambios en los gustos y necesidades. La medición de la flexibilidad normalmente se establece en función del tiempo. La propuesta de indicadores de flexibilidad está compuesta por los siguientes ratios: tasa de desarrollo y tasa de adaptabilidad.

Para esta investigación se tomará como referencia para evaluar la flexibilidad del proceso a la tasa de adaptabilidad, que persigue medir el tiempo necesario en ajustarse a los cambios acaecidos en los gustos y necesidades de los clientes.

(Gonzales, 2003)

- **Indicador:** Nivel de Flexibilidad del Proceso
- **Fórmula de cálculo:** =  $(\text{Tiempo medio para ofrecer un nuevo servicio o producto} / \text{Tiempo medio en realizar los cambios en el proceso}) * 100$

Según Bravo (2008), “la gestión de procesos permite una visión integral”, es decir un panorama más amplio de las actividades dentro de una empresa. Este autor refiere que un proceso proporciona una visión horizontal de la empresa y genera un producto para determinado cliente a través de un ciclo completo. Los procesos pueden realizarse dentro de la empresa o contratar a externos para que se encarguen de llevarlos a cabo.

Con respecto a la definición de un Proceso, lo describe como “una totalidad que cumple un objetivo completo y agrega valor para el cliente.” El concepto de tiempo es muy importante en la realización del proceso pues está muy relacionado con la productividad. El autor considera que cada proceso es una competencia que posee la empresa.

Son tres tipos de procesos los que define el autor: estratégicos, del negocio y de apoyo.

Procesos estratégicos: Son aquellos que están ligados con la estrategia de la organización.

Procesos del negocio: Aquellos que están relacionados con la misión del negocio y que satisfacen requerimientos específicos de los clientes.

Procesos de apoyo: Son procesos considerados como servicios internos que se requieren para llevar a cabo los procesos de negocio.

Para la identificación de procesos, también considera la utilización del Mapa de Procesos, el cual define como una visión general de todos los procesos en una empresa. Incluso en este mapa se definen las relaciones entre todos los procesos identificados. Los procesos estratégicos se colocan en la parte de arriba del mapa y están orientados a la planeación e investigación, los de negocio van en el centro y se centran en la misión y los procesos de apoyo van abajo, indicando el soporte que dan a toda la empresa, pues aunque no se perciben directamente por el cliente, son importantes.

Según Bravo (2008) “la gestión de procesos considera tres grandes puntos de acción sobre los procesos: describir, mejorar y rediseñar.” Para ello se debe contar con procesos descritos y documentados para poder mejorarlos.

Con respecto a la variable dependiente, competitividad, Pérez (2012) la define como la “capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al coste más bajo posible” (p. 154).

La competitividad es una capacidad que cada empresa debe desarrollar de forma continua. Se basa en un hecho diferencial y depende en gran parte de las competencias que caracterizan al personal de una organización.

Estas competencias deben ser desarrolladas con la ayuda de metodologías y herramientas para gestionar la calidad, la cual se verá reflejada en el desarrollo de productos y servicios que cumplan con las expectativas y requerimientos del cliente; diseño de procesos operativos, de soporte y gestión eficaces; y competencias de liderazgo para lograr que el personal de la empresa esté involucrado en la mejora de la competitividad mediante la fidelización de clientes.

Por otro lado, según Indacochea (2016) la competitividad “puede definirse como la capacidad para adquirir y sostener una ventaja competitiva contra todos los competidores del sector, sirviendo a un grupo objetivo de compradores, mientras se obtienen ganancias superiores.” Esto conlleva a que el mantener una ventaja competitiva para una empresa en esta era, competitividad sostenible, es lo que asegura el éxito dentro del mercado.

Lo que indica que la calidad del servicio de una empresa está relacionada con el nivel de competitividad que esta tenga. De la misma manera, el producto o servicio que se oferte tendrá que superar las expectativas del público objetivo.

Tomando como referencia estos dos autores la competitividad se puede definir como la capacidad de sostener una ventaja competitiva logrando una calidad en el servicio excediendo las expectativas del cliente.

La competitividad de una empresa no solo radica en la reducción de costes, sino en la capacidad que tiene para innovar y mejorar, del cumplimiento de los plazos de entrega, de la calidad percibida por el cliente y la fidelidad del mismo. Por ello es de vital importancia contar con un personal bien formado, proactivo y con iniciativa, a la vez que sea dirigido por un líder eficaz.

Para medir los resultados se utilizan indicadores y medidas relacionadas con aspectos que se pueden clasificar en tangibles (producto o servicio y sus atributos)

e intangibles (personas, clientes, innovación, procesos, etc.), asociados a los factores competitivos y capacidades de la empresa.

La innovación permite responder a los cambios constantes del entorno y conservar la posición competitiva de una organización. (Ribeiro, 2003, en Aragón, Rubio, Serna y Chablé, 2010). Cada vez más empresas se dedican a invertir en la innovación. Se pueden distinguir dos grupos: En primer lugar, están aquellas que realizan innovaciones en tecnología de productos y/o procesos, a las que se les llama empresas innovadoras TPP. Por otro lado el resto de las empresas, denominadas empresas innovadoras no tecnológicas, las cuales innovan en organización y/o comercialización. Sin embargo, la innovación en producto es la más importante cuantitativamente.

Cabe mencionar que el uso adecuado de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), no solo permite desarrollar actividades con mayor facilidad sino también ahorrar costos y tiempos (Scarone, 2005).

Hoy en día, es importante tomar en cuenta los cambios en el entorno debido a factores como la globalización y competencia. Es por ello que las empresas se ven en la necesidad de acelerar la comunicación, colaboración y trabajo con los proveedores y socios, por ejemplo. Esto se puede lograr con la Integración Empresarial, concepto que aparece cuando “dos entidades de negocio necesitan trabajar juntas o necesitan compartir la misma información. Una entidad de negocio es cualquier parte de una empresa. De hecho puede ser cualquier nodo en una red de la cadena de suministro.” (Nof, 2009, p. 1529). Esto quiere decir que un software de gestión, un departamento de la empresa, un proceso también pueden ser considerados como entidades de negocio.

Con un flujo de información más rápido, “conectando todas las funciones necesarias y entidades funcionales (por ejemplo, sistemas de información, dispositivos, aplicaciones y personas) para mejorar la comunicación, cooperación y coordinación dentro de la empresa para que se comporte como un todo integrado, se logrará una mejora en general de la productividad, flexibilidad y capacidad para la gestión.” (Nof, 2009, p. 1530).

La integración empresarial es la coordinación de todos los elementos, incluyendo negocios, procesos, personas y tecnología de la(s) empresa(s) para lograr el cumplimiento óptimo del negocio para lograr el cumplimiento óptimo de la misión del negocio de esa(s) empresa(s) como se define por la administración (Li & Williams, 2004, en Nof, 2009).

La lealtad por el servicio de empresa, es indicador que se debe considerar en la evaluación de cualquier organización. Un cliente leal es aquel que adquiere permanentemente los productos y/o servicios de la empresa. Para que esta pueda mantener a sus clientes debe continuar brindando un servicio de excelencia, así demuestra que es confiable y operacionalmente perfecta. Se trata de brindarle un beneficio adicional al cliente en cuanto al servicio, pues este es considerado como un atributo muy importante en el proceso de compra. Hay dos indicadores que miden la lealtad de los clientes: 1) la cantidad de productos que compra de la gama de productos que ofrece la empresa y 2) referidos de los clientes leales, es decir las personas a las que el cliente recomienda. (Botero, 2010).

Queda claro entonces que la calidad de un servicio es vital para que los clientes puedan tener experiencias diferentes y se sientan impulsados a adquirir más

bienes o servicios de la empresa, lo cual le beneficiará y distinguirá de la competencia.

De igual forma, la capacidad directiva para gestionar es un aspecto fundamental para evaluar la competitividad de una empresa.

Cabe destacar que uno de los principales factores del éxito en las Pymes es que cuentan con la dirección de líderes que son grandes profesionales con experiencia y tienen conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y los recursos tecnológicos (Argón & Rubio, 2002, en Institute for Business and Finance Research, 2012). Asimismo, la gestión gerencial es también un factor relevante para establecer la diferencia entre una empresa y otra, ya que la capacidad de los líderes para la toma de decisiones asertivas, la creatividad y flexibilidad que utilicen para aprovechar nuevas oportunidades, así como la visión general que tenga de la misma empresa logran mejores ventajas competitivas. (Jiménez, 2006, en IBFR, 2012)

Por último, se ha considerado que la evaluación económica tiene un relevante grado de importancia para definir cuán competitiva es una organización. Se han identificado como indicadores de medición a la rentabilidad sobre las ventas, siendo este tipo de rentabilidad se mide por el margen sobre ventas, es decir la relación existente entre las utilidades netas y las ventas netas. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Sallenave (2002) menciona que lo primero que se debe evaluar es el margen sobre ventas, pues constituye la fuente principal de rentabilidad.

Anteriormente, las empresas utilizaban una estructura piramidal y su gestión era orientada hacia la burocracia, realizando actividades que no tenían como fin principal la satisfacción del cliente, sino más bien un beneficio conveniente para los directivos. En consecuencia del crecimiento, los procesos operativos y de gestión resultaron divididos en tareas con menor significado agrupados en funciones específicas, lo cual terminaba por crear una barrera entre las funciones empresariales y el cliente (Pérez, 2012).

En la actualidad, las empresas se enfrentan al cambio constante del entorno y exigencias cada vez mayores por parte de los clientes, mercados globales y aumento de los competidores, razón por la cual se ven en la necesidad de innovar y generar más estrategias para obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. En consecuencia, resulta importante prestar atención a la mejora continua de los procesos operativos dentro del negocio para alcanzar los objetivos de corto plazo y de esa forma contribuir al logro de objetivos estratégicos en la organización.

En Perú, se han desarrollado iniciativas para impulsar a las empresas a contar con herramientas que permitan una mejor gestión de la innovación tanto en sus procesos como en sus productos y servicios con el fin de que sean más competitivas. (La República, 2012).

El desarrollo de la economía de los países depende en parte de la competitividad de las empresas. En la actualidad, Suiza es el país que ocupa el primer lugar en el Ranking de Competitividad Mundial (WEF, 2017), logrado gracias a la combinación de diversos factores como un alto nivel de innovación, sofisticación en los negocios y eficiencia del mercado laboral.

En la década de los 80, los occidentales descubrieron un nuevo significado del término “calidad”, considerando este concepto como un factor estratégico de competitividad. Este enfoque global de la calidad en la gestión empresarial cambia la forma de trabajo en la empresa y la orienta hacia la satisfacción del cliente.

Una investigación realizada en México sobre la competitividad sistémica de la PYME en el Distrito Federal reveló que el 73.3% de las empresas analizadas tienen un bajo nivel de competitividad, mientras que solamente el 17% posee una alta y muy alta competitividad. (FAEDPYME, 2015).

El Perú se encuentra en el puesto 72 en el Ranking de Competitividad Mundial de 2017, teniendo una mejora con respecto al año anterior en el pilar de Innovación, pues ascendió del puesto 119 al 113. Sin embargo, presentó un retroceso en Sofisticación Empresarial, descendiendo del puesto 78 al 80. El director de la Maestría en Administración de Proyectos de ESAN refiere que las empresas peruanas compiten con compañías de talla internacional, por lo que se ven en la necesidad de revisar y modificar su forma de trabajo en base a distintas estrategias (Morris, 2016).

Por otro lado, según un estudio del Instituto Nacional de Calidad (INACAL), solamente el 1% de las empresas peruanas cuenta con sistemas de gestión de calidad, por lo que aún hace falta trabajo para lograr que las empresas se encaminen hacia la competitividad.

La situación mundial en lo que respecta al sector restauración varía de acuerdo a cada país. En España, por ejemplo, el sector restauración para el año 2015 alcanzó un crecimiento de 480 millones de euros (Alimarket, 2016).

Adicionalmente, cabe resaltar que el gasto en alimentación fuera del hogar fue de 31,994 millones de euros, siendo el 32,3% del gasto total en alimentación en España (Europa Press, 2016). Por otro lado, en Colombia, el sector de comercio, restaurantes y hoteles en el 2015 tuvo un crecimiento de 5% con respecto al primer trimestre del año 2014 (Bonilla, 2016). Asimismo, se ha presentado un incremento en la oferta de restaurantes como indica un artículo del clúster gastronómico de Bogotá, que refiere datos proporcionados por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRÉS), afirmando que cada mes se aperturan entre 15 a 20 nuevos establecimientos en el sector restauración.

En el Perú también se observa un resultado positivo con respecto al crecimiento del sector. Según el Informe de Producción Nacional No 09 publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2016), el sector alojamiento y restaurantes en el Perú registró un crecimiento de 3,06% debido en parte a los resultados obtenidos en el subsector restaurantes que creció en 2,94% para julio de 2016. Este aumento se dio impulsado por los establecimientos de comida rápida, entre los que se encuentran pollerías, chifas, parrillas, entre otros. Un factor que influyó en este crecimiento es la época de celebración de distintas actividades como las Fiestas Patrias, Día del Pollo a la Brasa y festivales gastronómicos. Muchas empresas pertenecientes al grupo de restaurantes crecieron por la inauguración de nuevos locales, remodelación de infraestructura, innovación en platillos, espacios exclusivos para eventos corporativos y otros servicios como estacionamiento y wi-fi. Por otra parte se puede precisar que en el Perú el promedio de consumo de pollo a la brasa por cada hogar es de 16 al año. En total la cifra asciende a 130 millones de pollos a la brasa, lo cual representa la quinta parte de la producción nacional de pollo (Gestión, 2016).

El diario Correo recalcó que en Trujillo, el 70% de la población consume pollo a la brasa, cifra expresada por José Salcedo, representante de la Asociación Peruana de Avicultura en La Libertad (Correo, 2017).

Charlie's Chicken es una empresa que ofrece el servicio de venta de pollos a la brasa, brindando a los clientes un trato personalizado, basado en los valores de la empatía y la responsabilidad. Asimismo, ofrece a sus colaboradores la oportunidad de desarrollar sus capacidades para que logren una excelente calidad de vida que se refleje en su convicción de servicio, trabajo y compromiso con la empresa, sus familias y la sociedad de Trujillo. Por otra parte pretende desarrollarse y consolidarse como líder en el mercado de restaurant pollería de tal manera que pueda ser considerada como la primera opción en compra de pollos a la brasa, logrando prestigio a nivel local. Sin embargo, es necesario precisar que no está utilizando sus recursos, como equipos tecnológicos y un software pagado para aprovechar las oportunidades de la industria, dado que viene trabajando de una manera cotidiana en base a la experiencia del propietario, sin hacer uso debido de las herramientas de gestión con las que cuenta. Por ello la preocupación del propietario, pues está enfocando todos sus esfuerzos sin tener objetivos claros y definidos, además el rápido crecimiento de la demanda ha ocasionado el colapso de algunos de sus procesos principales. Se puede concluir que si la empresa sigue trabajando de una forma empírica sin innovación será desplazada del mercado por las empresas que sí aprovechan estratégicamente las oportunidades.

Por ello, se infiere el siguiente problema de investigación: ¿En qué medida el Modelo de Gestión por Procesos influye en la competitividad de la empresa Charlie's Chicken de la ciudad de Trujillo en el año 2018?

Mediante la investigación que el equipo está realizando se pretende cubrir algunos vacíos teóricos en gestión de procesos operativos para restaurantes; si bien es cierto se encuentra información disponible acerca de modelos en gestión por procesos, no hay modelos aplicados a restaurantes, puesto que existe una diferencia de aplicación según sea el rubro donde se enfoque. Así pues, servirá para poder referenciar a las futuras investigaciones que dediquen sus esfuerzos de investigación en mejorar las condiciones económicas y competitivas de restaurantes.

Por otro lado, la investigación tiene como finalidad identificar los factores críticos de éxito, para proponer un modelo de gestión de procesos operativos que ayude a mejorar el desempeño empresarial de la empresa Charlie's Chicken.

De la misma manera, la presente investigación valora el incremento de la competitividad a través de la implementación de un modelo de gestión de procesos operativos, obteniendo así resultados favorables que aseguren el éxito de la empresa.

Por último, está investigación se justifica al aplicar conocimientos y herramientas de Ingeniería empresarial. Además, servirá como guía o instrumento de consulta a la línea de investigación de la carrera.

Existen investigaciones relevantes de la gestión de procesos operativos que aportan valor a la investigación, entre ellos está, la tesis ecuatoriana realizada por Vanegas, S. (2016) titulada "Diseño de un Procedimiento para la Gestión de Procesos Operacionales en el Restaurante 'Súper Cuy' del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua", publicada por la Universidad Regional Autónoma de los Andes, en Ambato, Ecuador, su objeto de estudio fue "Diseñar un procedimiento para la gestión de procesos operacionales en el Restaurante "Súper Cuy" del

Cantón Cevallos, para contribuir a la adecuación de los servicios y aporten al desarrollo turístico local”.

Su unidad de estudio fue el Área de Gastronomía aplicando la gestión por procesos. Utilizó como instrumento de estudio la encuesta obteniendo los resultados en hojas de Excel. Dentro de la muestra se entrevistaron a 203 turistas que visitaron la ruta gastronómica y la ruta del tren del hielo tramo II que visitaron en cantón Cevallos en el año 2015.

Los resultados que obtiene en primer lugar se relacionan con la pregunta ¿Este establecimiento gastronómico cuenta con el control de las actividades operativas? Según el resultado obtenido, el restaurante “Súper Cuy” no posee un control de sus actividades operativas, el cual manifiesta que no existe una inspección para el desarrollo de las actividades diarias dentro del restaurante y para el personal que labora en la misma.

El autor concluye diciendo que con la elaboración de todos los procesos queda estandarizada la labor que debe cumplir cada uno de los empleados, los principales responsables por cada proceso, los principales documentos que deben quedar registrados para el cumplimiento de las necesidades y se facilita el manejo, desarrollo y análisis que tiene la empresa y el crecimiento a nivel operacional que se puede obtener al aplicar cada uno de estos.

Además, manejar la información dentro de una empresa, hoy en día es cada vez más importante y se ha transformado en un recurso organizacional necesario y estratégico para tomar decisiones acertadas, es por esto que se plasma en cada una de las actividades tanto de los funcionarios, como de los procesos y procedimientos que existe en el restaurante de manera que se incremente la productividad y eficiencia de la empresa al conocer el desarrollo, manejo y aplicación.

Esta tesis empleada como antecedente se relaciona en gran medida con esta investigación, dado que ambos comparten el enfoque de que los procesos operativos deben estar bien definidos, y se debería de respetar procedimientos para su correcta realización. Por lo que en un restaurant todos los procesos están relacionados entre sí, y si un proceso falla todos fallan, de ahí la importancia de tener una visión panorámica de los procesos y su aporte en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Asimismo, en la tesis titulada “Gestión operativa de restaurantes para el mejoramiento de los servicios gastronómicos en la parroquia Calceta de la provincia de Manabí”, de Chancay, R. & Delgado, M. (2015), publicada por la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, en Calceta, Ecuador.

Su objeto de estudio fue “Diseñar un manual de gestión operativa para mejorar los servicios gastronómicos de los restaurantes de la parroquia Calceta del Cantón Bolívar de la Provincia de Manabí”.

Sus instrumentos de estudio fueron la guía de entrevista y el cuestionario obteniendo los resultados a través de cuadros en Excel.

La población estuvo determinada en 39 establecimientos de comida (restaurantes) dentro de la Parroquia Calceta en la Provincia de Manabí, Ecuador.

Su idea a defender fue “Si se elabora el manual de gestión operativa, entonces mejorarán los servicios gastronómicos de los restaurantes formales e informales en la parroquia Calceta”.

Los autores realizaron una investigación para identificar la deficiencia en los procesos operativos de los restaurantes y así mejorar los procesos de compra, almacenamiento, manipulación de alimentos y servicio al cliente.

Elaboraron un manual de gestión operativa, el cual contenía los procesos de las diferentes áreas de un restaurante adaptándose a las condiciones de los establecimientos de la ciudad y que a la vez pueda mejorar los servicios gastronómicos de los establecimientos de la parroquia Calceta.

Según los resultados obtenidos el autor encuentra que existe un nivel considerable de afluencia de clientes en los establecimientos de restauración representando un 40% que se encuentra en un nivel medio de en lo que a flujo de clientes se refiere por lo que el nivel de estos establecimientos puede mejorar si se aplica un manual de gestión que permitirá tener una base para la ejecución de los procesos en cada actividad.

Otro resultado obtenido fue que la gran mayoría de los establecimientos expendedores de comida de la parroquia Calceta no cuentan con bodega ya que ellos realizan las compras diarias para prestar el servicio de alimentación representando un 95% mientras que un 5% se manifestaron que si poseen bodega sin embargo no cuenta con ningún sistema de inventario para controlar dichas mercaderías que por ende los que cuentan con bodega son los asaderos que almacenan bebidas.

Mediante la entrevista a los directivos de los restaurantes estudiados, se obtuvo una referencia sobre la capacitación del personal que trabaja en los establecimientos. En algunos fueron capacitados por el GAD representando un 60%, por otro lado, un 4% SECAP recibieron capacitaciones por cuenta propia, mientras que un 36% no fueron capacitados en ningún momento.

El autor concluye afirmando que se logró identificar la deficiencia de procesos operativos en los restaurantes lo que causa un mal funcionamiento en los procesos de compras, almacenamientos, manipulación de alimentos y el servicio al cliente en los establecimientos.

Se identificó la deficiencia de procesos operativos en los restaurantes lo que causa un mal funcionamiento en los procesos de compras, almacenamientos, manipulación de alimentos y el servicio al cliente en los establecimientos.

La relación entre la investigación presentada como antecedente y esta tesis, es que ambos están abordando la importancia de una buena gestión operativa (proceso logístico, proceso de atención al cliente y proceso productivo) para conseguir los resultados esperados por la empresa. Además, recalcan que es un factor crítico que se debe de considerar para el éxito, pues estos procesos están directamente relacionados con el servicio que se brinda.

En la tesis titulada “Reestructuración de los Procesos Operativos y Creación de los Procesos Estratégicos y de Soporte con tendencia al cuidado del medio ambiente dentro de la empresa IMPROMO CÍA. LTDA., para optimizar recursos y generar mayores ganancias sin afectar el medio ambiente”, de Solís, D. (2015), publicada por la Universidad Politécnica Salesiana en Quito, Ecuador, el autor precisó como objetivos el mejorar el proceso de pre impresión e impresión para lograr un control eficiente de calidad y gastos, establecer un adecuado manejo administrativo para el proceso de pre impresión e impresión y por último determinar un plan de manejo ambiental para los mismos procesos. La población estuvo compuesta por las 6 personas que trabajan en las áreas de pre impresión e impresión de la empresa.

El autor llegó a las conclusiones que se describen a continuación:

- La empresa IMPROMO CÍA LTDA. tiene varios de sus procesos internos establecidos, sin embargo no existe una adecuada gestión de los mismos, hecho que ha llevado a distintos problemas como el desperdicio de material, contaminación ambiental y pérdidas económicas para los dueños.

- El proceso sugerido permitirá a la empresa mejorar los resultados en el área de impresión y pre impresión, pues el autor planteó controles necesarios para que el producto cumpla con los requerimientos del cliente, evitando el desperdicio de recursos humanos, materiales y financieros.
- El uso de los sistemas de calidad estandarizados como la Norma ISO 9001, permitirá una mejor administración de recursos, porque cubre las condiciones óptimas del personal, hasta el proceso de producción, incluyendo compras, contribuyendo a un mejor control del producto entregado a los clientes.
- La propuesta para IMPROMO permitirá también reducir los impactos en el medio ambiente, lo que además de ahorrar costos, generará una mejor imagen ante sus clientes.

La tesis que se presenta y el antecedente que se ha descrito guardan relación, dado que las dos investigaciones incentivan a gestionar responsablemente los procesos operativos para lograr un control eficiente de calidad y reducción de costos por desperdicios.

La tesis titulada “Propuesta de Mejora de los Procesos Operativos de la empresa de confecciones Diankris”, de Chávez, L. & Inoñán, O. (2014), publicada por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en Chiclayo, Perú, tuvo como objetivo general analizar los procesos operativos que afectan la productividad y gestión empresarial de Confecciones Diankris para poder diseñar e implantar una propuesta de mejora basada en la gestión de operaciones de producción y control de las actividades de esa empresa. Entre los procesos que los autores consideraron se encuentran logística de entrada, logística interna y producción. También se plantearon analizar e identificar la existencia de problemas en la producción de prendas y la baja eficiencia en la dirección.

Para la recolección de datos utilizaron la observación y medición a través de entrevistas e inspecciones. Como población se consideró a los 12 trabajadores de Confecciones Diankris y para la muestra los investigadores tomaron a 8 (número de trabajadores permanentes).

Los autores llegaron a la conclusión de que la empresa que analizaron no cuenta con una prevención de insumos, debido a lo imprevisto de la demanda y la falta de control de inventarios, lo cual origina demoras en el proceso de producción. Asimismo, concluyeron que no existe un control que permita medir la eficiencia de las líneas de producción, no se mide el tiempo que toma el proceso. Además de ello, los investigadores encontraron algunas deficiencias en el área de producción como la falta de organización y el temor por parte del personal de fallar en la práctica, cometiendo errores en el momento de la producción.

La investigación antes descrita que se ha tomado como antecedente se relaciona con la tesis presentada porque se resalta la importancia en la participación del personal para el cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, con respecto a la Competitividad, se ha tomado como referencia las siguientes investigaciones. En el artículo científico titulado “Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá”, Mora, E. (2014), publicado por Elsevier España, S.L.U., en Bogotá, Colombia, se menciona que en vista de los constantes cambios en el entorno cada vez se requiere un tiempo de respuesta más rápido por parte de las compañías, para lo cual deben contar con diversas estrategias que les permitan diferenciarse en el mercado. Los autores concluyeron que la mejora en los procesos de planificación puede influir de manera positiva en el desempeño de las microempresas y a la vez

incrementar la competitividad global del sector comercio, el cual está conformado en su mayor parte por las microempresas.

El antecedente contribuye así a reforzar la importancia que se le tiene que dar a la Planeación Estratégica para que un proyecto o empresa pueda tener un crecimiento empresarial sustentable económica y financieramente, es por ello que este proyecto de investigación toma esta variable como factor clave para incrementar la competitividad de Charlie's Chicken, puesto que ha contribuido como muestra el antecedente al crecimiento empresarial de las Mipymes.

En el artículo científico titulado "Competitividad y factores críticos de éxito en los agentes de aduanas del estado Zulia", Morán, J. & Ferrer, M. (2014), publicado por la Universidad del Zulia, en Zulia, Venezuela, los autores llegaron a la conclusión de que el éxito o fracaso empresarial depende de capacidades y factores competitivos, los cuales deben establecerse sobre una base sólida, pues son clave y tienen un gran efecto en el logro del éxito en el mercado actual. Por otra parte, las empresas que se estudiaron en este antecedente, se enfocan en factores críticos como la capacidad de prestación de servicios, las herramientas tecnológicas y la calidad del talento humano. Esto les permite el logro de objetivos y por tanto el éxito empresarial; luego concentran los esfuerzos y recursos en alcanzar las metas a corto y largo plazo, para de esa forma conseguir rentabilidad económica, competitividad y satisfacción de los clientes.

Este antecedente refuerza la importancia de identificar los factores críticos de éxito y utilizar los recursos disponibles para lograr los objetivos y metas empresariales y así alcanzar una mejor posición competitiva.

En el artículo científico titulado "Factores que impactan la Competitividad de Empresas Constructoras de viviendas en Mexicali, Baja California, México", Pérez,

S., Macías, C., Rosiles L. & León, J. (2014), publicado por la Universidad Autónoma de Baja California, en Baja California, México, se concluyó que los factores que influyen en la competitividad de las empresas analizadas son variados, siendo la competencia el principal factor. También se encuentra el hecho de que en la zona se encuentran empresas con mayor trayectoria en el mercado. La calidad del producto y del servicio es otro factor que impacta en la competitividad de sus negocios, dándoles un mayor grado de preferencia por parte de los clientes. Por otra parte, la experiencia es un factor que también es considerado como influyente en la elección del cliente.

Este antecedente demuestra que tanto los factores internos como externos influyen en la competitividad y es de suma relevancia para el presente trabajo de investigación, pues se pretende realizar un análisis de la situación de la empresa objeto de estudio así como de los factores del entorno.

El artículo científico “La Innovación como factor de competitividad en las empresas turísticas en Cancún, Quintana Roo, México”, Corona, E. & Zárraga, L. (2014) publicado por la Revista Internacional Administración y Finanzas, tuvo como objetivo de investigación conocer la percepción de los empresarios de compañías turísticas en el ramo de servicios sobre las capacidades de innovación más importantes con las que cuentan en áreas de procesos, productos y tecnología. Los autores realizaron la aplicación de encuestas a los encargados o gerentes de empresas turísticas. Finalmente, concluyeron que es necesario sensibilizar a los empresarios sobre la importancia de innovar en aspectos como la estrategia, el producto o servicio de acuerdo a las exigencias del mercado. Asimismo, fomentar procesos de comercialización, innovar en la gestión empresarial e incrementar las ideas innovadoras del personal a través de sus contribuciones.

El antecedente descrito refuerza la importancia de contar con procesos, productos y personal de calidad para lograr la competitividad de la empresa.

## 2.9. Objetivos

### Objetivo general

Determinar la influencia de un Modelo de Gestión por Procesos en la competitividad de la empresa Charlie's Chicken de la ciudad de Trujillo en el año 2018.

### Objetivos específicos

- Analizar la realidad actual de la empresa.
- Identificar los factores críticos del desempeño de los procesos en la empresa.
- Diseñar el Modelo de Gestión por Procesos.
- Implementar el Modelo de Gestión por Procesos en la empresa.
- Realizar evaluación económica de la Implementación del Modelo.

## 1.1. Hipótesis

### 1.1.1. Hipótesis general

El Modelo de Gestión por Procesos influye significativamente en la Competitividad de la empresa Charlie's Chicken de la ciudad de Trujillo en el año 2018.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

#### **Según el propósito:**

Aplicada: En conformidad con el concepto de que este tipo de investigación tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. Concentra su atención en las posibilidades de llevar a práctica las teorías generales, dirige sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantean la sociedad y los hombres. (Baena, 2014)

#### **Según el diseño de investigación:**

Experimental: Pues mediante la investigación se busca establecer la relación causal entre una variable independiente y una dependiente, al manipular intencionalmente la primera. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Además, como indica Baena (2014), el diseño experimental pretende, a partir de un problema plantear una hipótesis, la cual debe ser comprobada con un experimento usando instrumentos y técnicas de medición.

#### **Grado:**

Pre Experimental, dado que se administra un estímulo y se observan las consecuencias sobre la variable dependiente, en la forma de preprueba / posprueba. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

#### **Fórmula:**

$G \ 0_1 \ X \ 0_2$

#### **Donde:**

G: Grupo de estudio

$0_1$ : Competitividad antes de la Gestión por procesos

X: Gestión por procesos

O<sub>2</sub>: Competitividad después de la Gestión por procesos

## 2.2. Materiales, instrumentos y métodos

Tabla 2. Detalle de Materiales, Instrumentos y Métodos

Método	Fuente	Materiales, Equipos	Técnica	Instrumento	Objetivo	Sujeto / Muestra
Cualitativo	Primaria	Hojas bond Impresora Cuaderno Lapicero Celular	Entrevista	Guía de Entrevista	Conocer la información correspondiente a la gestión de procesos operativos de la empresa.	Responsable de la gestión de procesos operativos
Cualitativo	Primaria	Hojas bond Impresora Cuaderno Lapicero Celular	Entrevista	Guía de Entrevista	Obtener la información correspondiente a la ejecución de procesos operativos de la empresa.	Colaboradores
Cuantitativo	Primaria	Hojas bond Impresora Lapiceros	Encuesta	Cuestionario, escala	Recoger la opinión de los clientes con respecto a la calidad del servicio brindado en la empresa.	385 clientes
Cuantitativo	Primaria	Hojas bond Impresora Lapiceros	Encuesta	Escala	Recoger la información relacionada con el nivel de satisfacción del personal de la empresa.	Colaboradores

Fuente: Elaboración propia

### **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

En el presente trabajo de investigación se utilizaron dos técnicas para la recolección de información: Entrevista y Encuesta. La primera, teniendo como instrumentos dos formatos de Guía de entrevista estructurada, las cuales se aplicaron, una al responsable de la gestión de procesos operativos de la empresa y otra a los responsables de la ejecución de los procesos operativos.

Además, se aplicó la técnica de Encuesta a todos los trabajadores de la empresa, a través de un cuestionario de preguntas como instrumento, incluyendo preguntas de escalas de Likert y sirvió para determinar la satisfacción laboral del personal de Charlie's Chicken.

Asimismo, para conocer la opinión de los clientes potenciales de la empresa Charlie's Chicken, se utilizó como instrumento un cuestionario de preguntas de opciones mutuamente excluyentes y de escalas de Likert, la cual se aplicó en diferentes días establecidos.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario se realizó el cálculo del Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor aceptable (0.751), tal como se indica en el Anexo N° 11.

Con el fin de comprobar la validez de los instrumentos elaborados para la investigación, se sometieron a verificación por medio de una Matriz para Evaluación de expertos. En el Anexo N° 14 se observa que cada instrumento recibió la valoración respectiva.

### **2.4. Población y Muestra**

La población abarca todos los procesos de la empresa Charlie's Chicken, los clientes potenciales que tiene la empresa y el personal que la conforma.

Del total de procesos que maneja la empresa, se trabajará con cuatro, los cuales pertenecen al nivel operativo: Compras, Almacén, Elaboración y Atención al cliente. Se considerará a todo el personal de la empresa, conformado por 12 colaboradores. Por otro lado, la cantidad de clientes que se evaluará corresponde a una muestra aleatoria seleccionada a partir de una población infinita. El nivel de confianza que se utiliza es de 95% y un error de muestreo del 5%. Se tomará p como 50%. Teniendo todos estos datos, la fórmula a emplear es la siguiente:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{i^2}$$

Reemplazando los datos se obtiene una muestra de n=384.16. Es decir, la cantidad a encuestar será de 385 clientes.

## 2.5. Procedimiento

En primera instancia, se llevó a cabo el análisis de la situación actual de la empresa en estudio, el cual se efectuó mediante el uso de los instrumentos de investigación (formatos de encuesta y de entrevista). Una vez aplicados, se obtuvieron datos que fueron procesados en la herramienta de Excel para describir y mostrar los resultados en gráficos y luego ser interpretados. En base a ello, se procedió a diseñar un modelo para la gestión de los procesos operativos del restaurante para luego evaluar su impacto en la competitividad con la ejecución de la implementación del modelo y se volvieron a aplicar los instrumentos de investigación con el fin de comparar los resultados obtenidos antes y después. Finalmente, se realizó una proyección con los datos históricos vs los nuevos resultados, data que utilizaría para un análisis comparativo mediante la construcción de estados resultados y finalmente evaluar su rentabilidad.

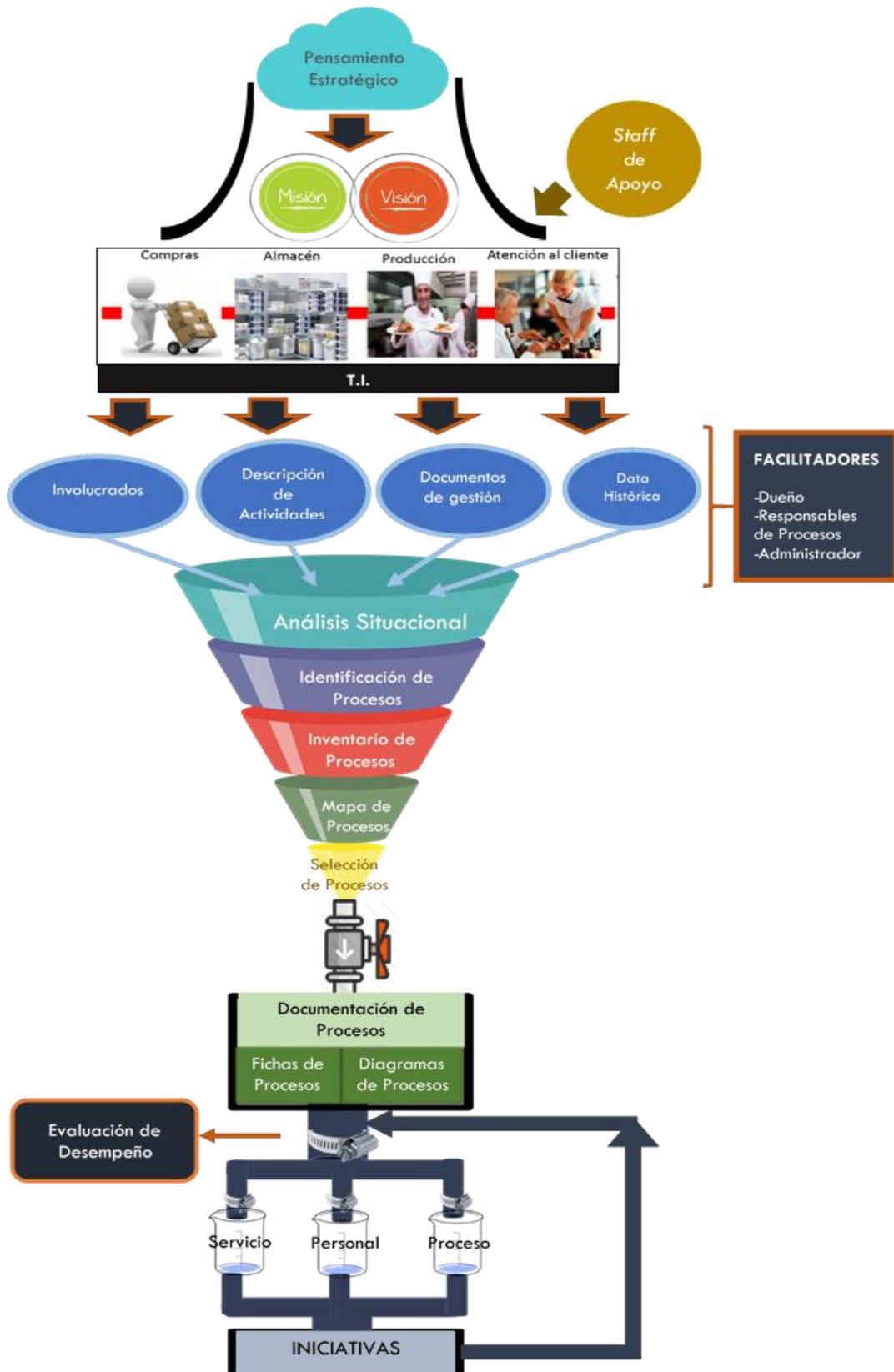


Figura 4. Gráfico del Procedimiento para el Modelo de Gestión por Procesos

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura n° 4, el procedimiento para el Modelo de Gestión por Procesos se da por iniciado al consolidar toda la información proporcionada por los facilitadores mediante los documentos de gestión, descripción de las actividades, data histórica contable e información en general de la empresa.

Se define la situación actual de la empresa a través de un texto descriptivo. Este resultado será la base para la selección de los procesos sobre los cuales debe trabajar por ser procesos críticos.

Se identifican los procesos con la información que se consolidó, para luego ser listados en un cuadro de inventario de procesos, con el objetivo de tener un panorama general de todos los procesos y sus subprocesos, así comprender a fondo las operaciones.

Por otro lado, los procesos que se listaron son clasificados según su nivel en la organización mediante un mapa de procesos.

Se selecciona los procesos sobre los cuales se va a trabajar, así concentrar el esfuerzo de la implementación; una vez seleccionados estos, se procede a la documentación mediante el diagrama de flujo y la ficha de proceso, por cada uno de los seleccionados.

De esta manera se está filtrando la información relevante de los procesos críticos sobre los cuales se trabajará, la información se va concentrando en forma cónica.

Los procesos seleccionados son documentados con el uso de diagrama de flujo, siendo descritos y con el diseño de su propia ficha de proceso.

Una vez todo documentado, tiene lugar la etapa de evaluación del desempeño, a través de las tres dimensiones representadas por tres abrazaderas en señal de medición, la primera es calidad del servicio; la segunda calidad de persona; y finalmente la calidad de proceso.

Teniendo ya los resultados se localizan los puntos débiles de los procesos sobre los cuales se ponen en marcha iniciativas para agregar valor sobre estos, los cuales vuelven a un periodo constante en evaluación.

Se realiza un análisis con los datos arrojados de los indicadores del pre y post evaluación, teniendo resultados que se pueden interpretar para llegar a una conclusión, en caso suscitan los puntos débiles, cambiar de iniciativa y optar por otra; para precisar que esta evaluación es continua.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

#### 3.1. Análisis Pre-Prueba

A continuación se presentan los resultados de la investigación obtenidos a través de los instrumentos aplicados:

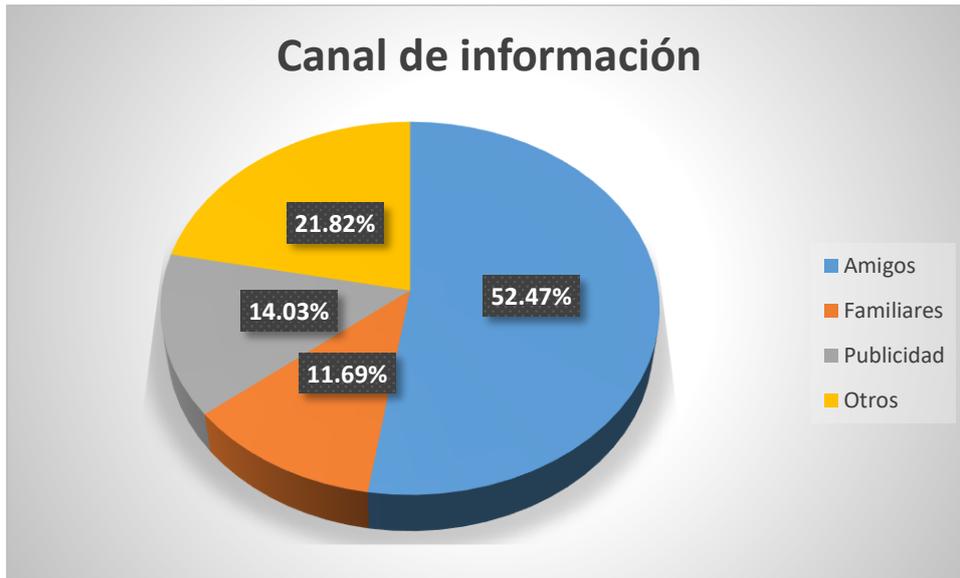


Figura 5. Canal de información (%) – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 5 muestra que el 52.47% de los clientes conoció la empresa por medio de amigos, mientras que el 21.82% a través de otros medios no considerados en las alternativas de la encuesta. Asimismo, el 14.03% de los encuestados mediante la publicidad y el 11.69% conoció el restaurant gracias a familiares.

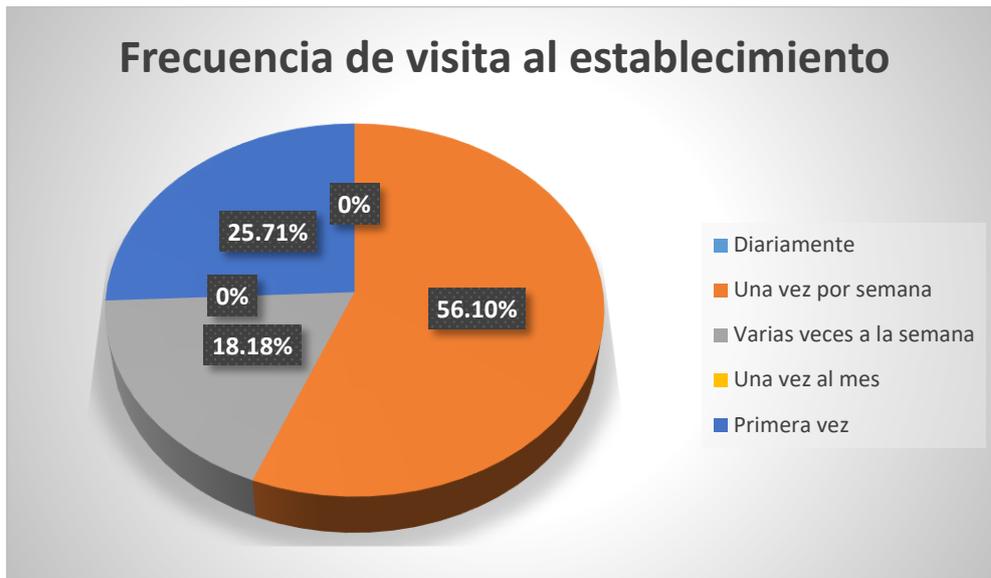


Figura 6. Frecuencia de visita al establecimiento (%) – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 6 indica que el 56.10% de los clientes encuestados visita una vez por semana el establecimiento. Por otro lado, para el 25.71% resultó que era la primera vez que visitaba el restaurante. El 18.18% lo hace varias veces a la semana, mientras que el 0% una vez al mes y diariamente también 0%.

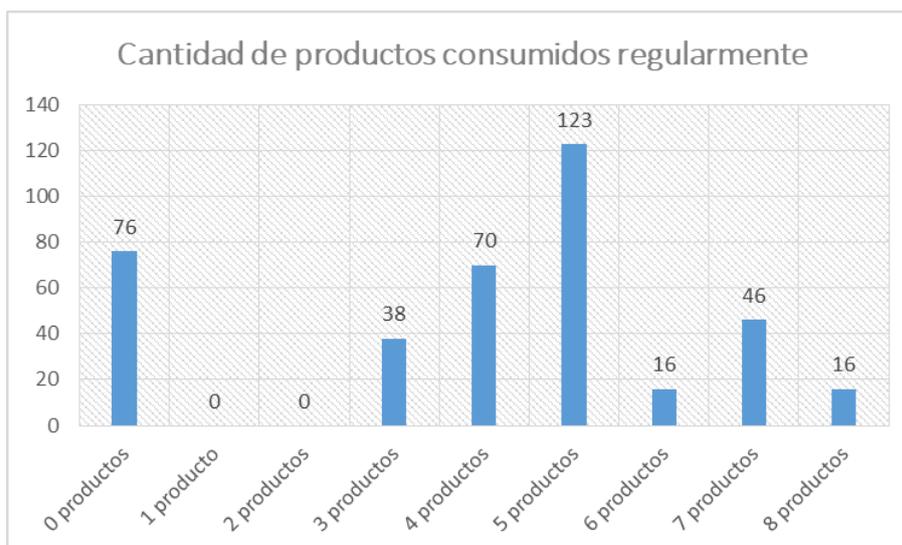


Figura 7. Cantidad de productos consumidos regularmente (#) - Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 7 indica que 123 clientes encuestados regularmente consumen 5 productos ofrecidos por el restaurante. La cantidad de clientes que no consume regularmente ningún producto es de 76. De igual modo, 70 del total de clientes encuestados consume regularmente 4 productos, mientras que 46 clientes consumen regularmente 7 productos. Los resultados muestran también que 38 de los encuestados consume regularmente 3 productos. Asimismo, 16 personas encuestadas consumen regularmente la cantidad de 6 productos. Son 16 también los clientes que consumen 8 productos de forma regular. Por último, ningún cliente tiene el consumo regular de 1 ni de 2 productos.

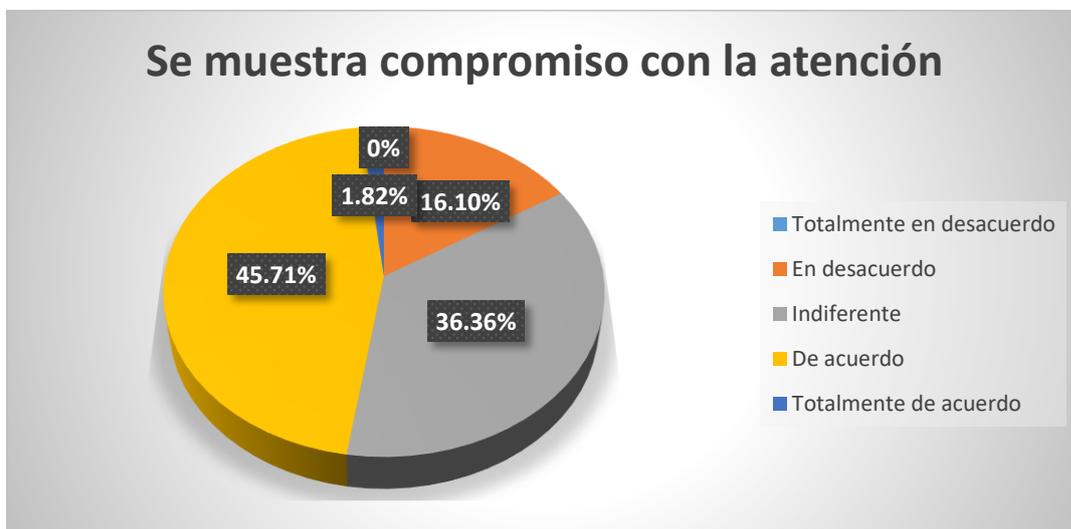


Figura 8. Resultados para "Se muestra compromiso con la atención" (%) – Análisis Pre-Prueba  
Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 8 muestra que ante la pregunta "Se muestra compromiso con la atención", el 45.71% de los clientes encuestados respondió que está de acuerdo, el 36.36% es indiferente. Además, el 16.10% está en desacuerdo, mientras que el 1.82% está totalmente de acuerdo. Finalmente, se tiene un 0% para totalmente en desacuerdo.

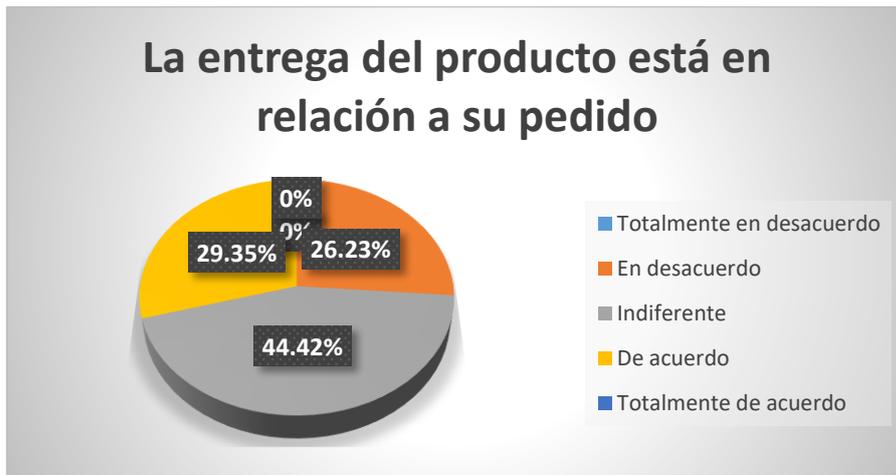


Figura 9. Resultados para " La entrega del producto está en relación a su pedido" (%) – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 9 muestra que ante la cuestión “La entrega del producto está en relación a su pedido”, el 44.42% de los clientes encuestados respondió como indiferente. Por otro lado, el 29.35% afirmó estar de acuerdo, mientras que el 26.23% dijo estar en desacuerdo. Un 0% corresponde a los clientes con la respuesta Totalmente de acuerdo y otro 0% para Totalmente en desacuerdo.



Figura 10. Resultados para "Se comunican con claridad las características de los productos (%) – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 10 presenta los resultados ante la cuestión sobre si se comunican con claridad las características de los productos. El 40.52% de los clientes encuestados respondió como indiferente. Por otra parte, el 34.55% está de acuerdo, mientras que el 17.66% dijo estar en desacuerdo. Un 0% corresponde a los clientes con la respuesta Totalmente en desacuerdo.

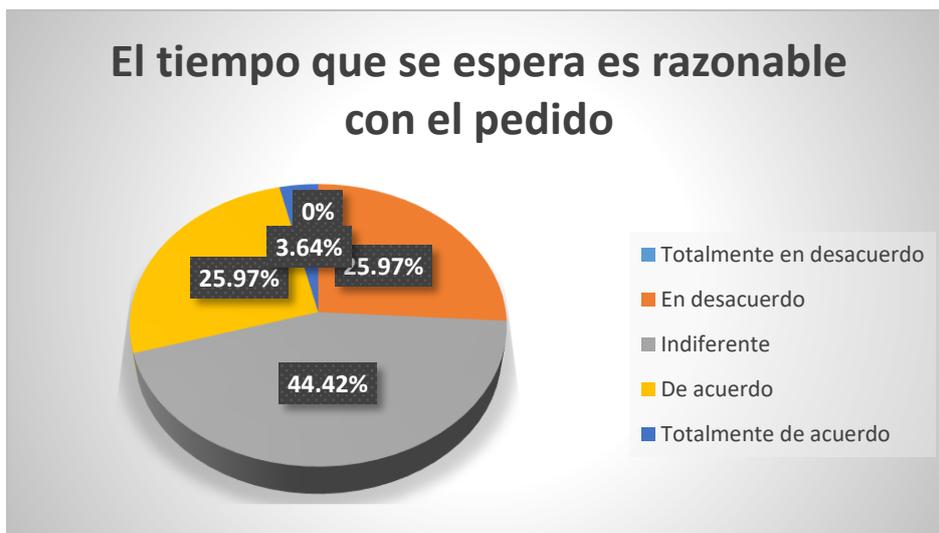


Figura 11. Resultados para "El tiempo que se espera es razonable con el pedido" – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 11 muestra que ante la cuestión sobre si el tiempo que se espera es razonable con el pedido, el 44.42% de los clientes encuestados respondió como indiferente. Por otra parte, un 25.97% está de acuerdo y en contraste, otro 25.97% está en desacuerdo. Asimismo, se tiene un 0% correspondiente a los clientes con la respuesta Totalmente en desacuerdo.

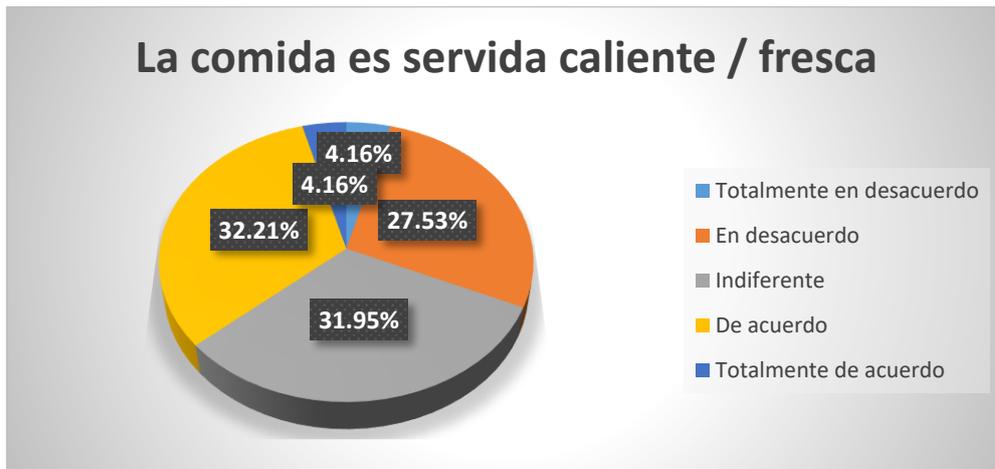


Figura 12. Resultados para "La comida es servida caliente/fresca" – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 12 muestra que ante la cuestión sobre si la comida es servida caliente/fresca, el 31.95% de los clientes encuestados respondió como indiferente. Por otra parte, un 32.21% está de acuerdo, mientras que el 27.53% está en desacuerdo. Asimismo, se tiene un 4.16% correspondiente a los clientes con la respuesta Totalmente en desacuerdo y otro 4.16% que están totalmente en desacuerdo.

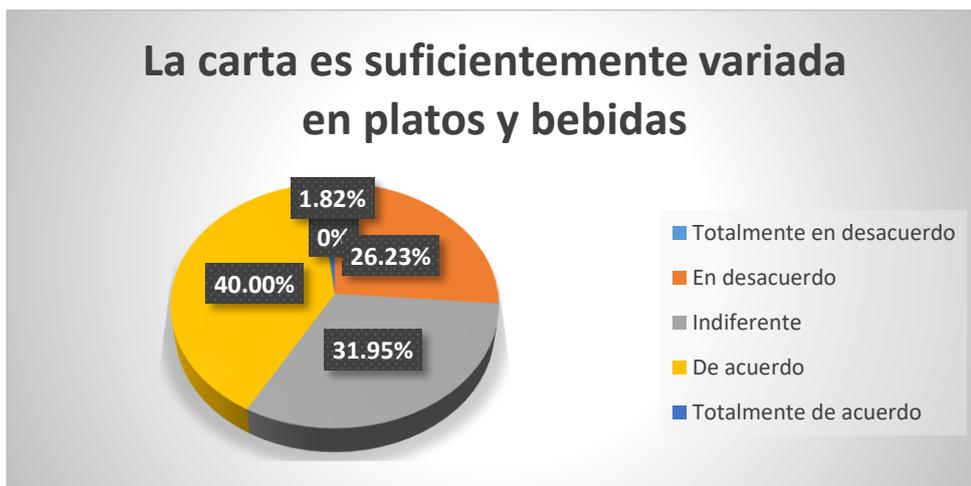


Figura 13. Resultados para "La carta es suficientemente variada en platos y bebidas" – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 13 muestra la respuesta de los clientes encuestados sobre si la carta es suficientemente variada en platos y bebidas, a lo que el 40% afirmó estar de acuerdo. Por otra parte, un 32.95% se encuentra indiferente, mientras que el 26.23% está en desacuerdo. Asimismo, se tiene un 1.82% correspondiente a los clientes con la respuesta Totalmente de acuerdo y 0% para quienes están totalmente en desacuerdo.

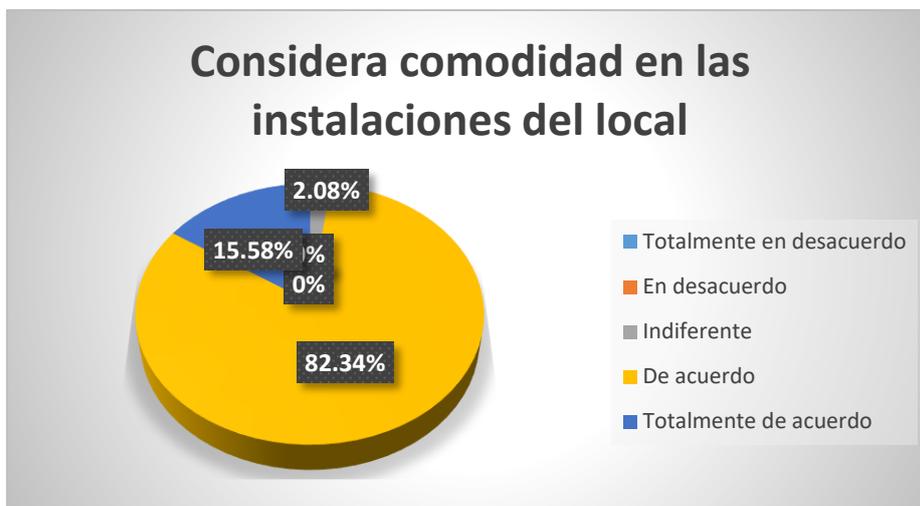


Figura 14. Resultados para "Considera comodidad en las instalaciones del local" – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 14 muestra la respuesta de los clientes encuestados sobre si consideran comodidad en las instalaciones del local, a lo que el 82.34% afirmó estar de acuerdo. Por otra parte, un 15.58% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que el 2.08% es indiferente. Asimismo, se tiene un 0% para la respuesta Totalmente en desacuerdo y otro 0% para quienes están en desacuerdo.

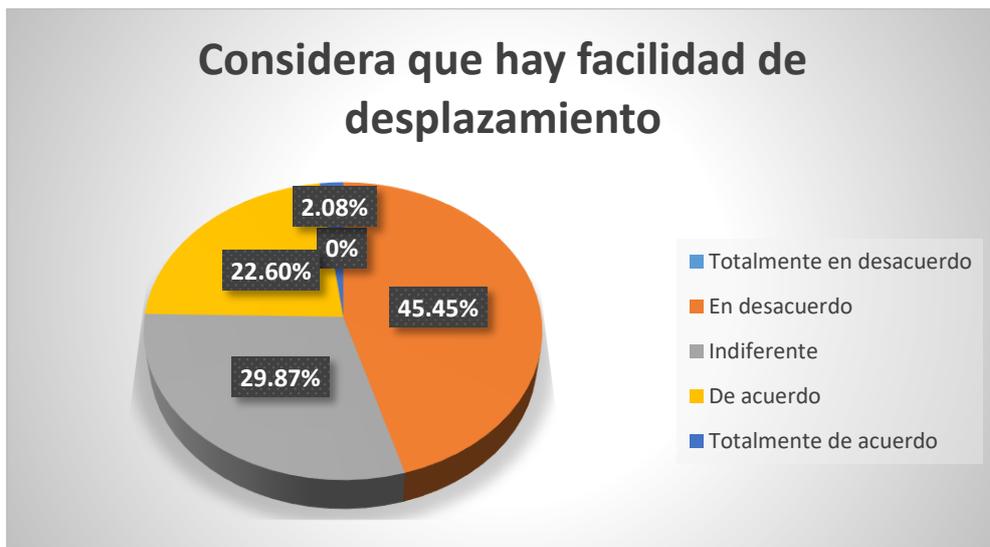


Figura 15. Resultados para "Considera que hay facilidad de desplazamiento" – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 15 muestra la respuesta de los clientes encuestados sobre si consideran que hay facilidad de desplazamiento en las instalaciones del local, a lo que el 45.45% afirmó estar en desacuerdo. Por otra parte, un 29.87% es indiferente, mientras que el 22.60% está de acuerdo. Asimismo, se tiene un 2.08% para la respuesta Totalmente de acuerdo y un 0% para quienes están totalmente en desacuerdo.

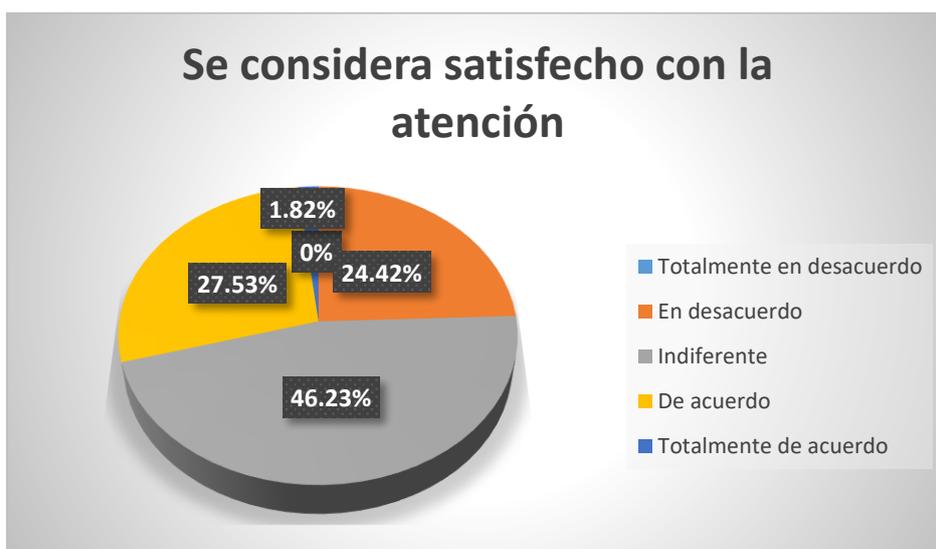


Figura 16. Resultados para "Se considera satisfecho con la atención" – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 16 muestra la respuesta de los clientes encuestados sobre si se consideran satisfechos con la atención, a lo que el 46.23% afirmó ser indiferente. Por otra parte, el 27.53% está de acuerdo, mientras que el 24.42% está en desacuerdo. Asimismo, se tiene un 1.82% para la respuesta Totalmente de acuerdo y un 0% para quienes están totalmente en desacuerdo.

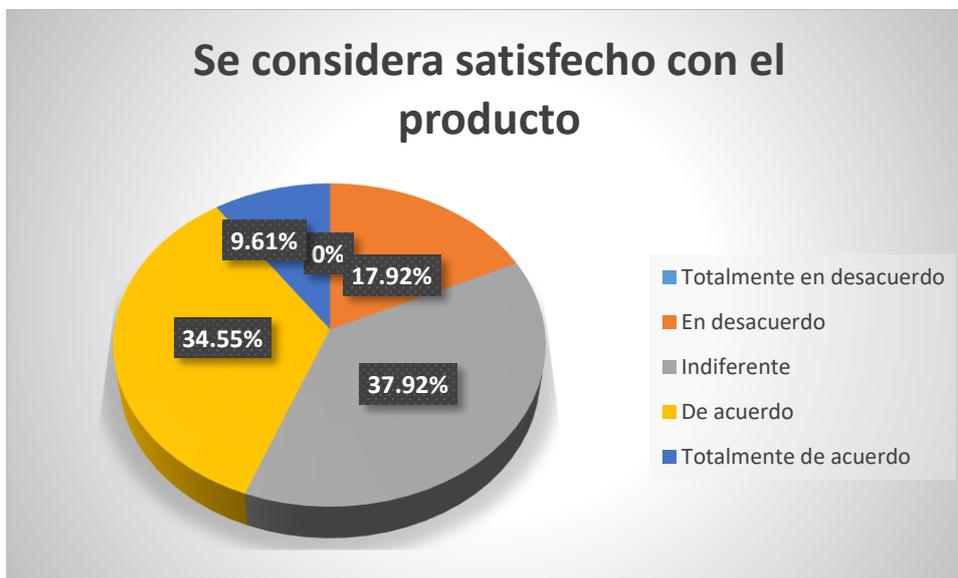


Figura 17. Resultados para "Se considera satisfecho con el producto" – Análisis Pre-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 17 muestra la respuesta de los clientes encuestados sobre si se consideran satisfechos con la atención, a lo que el 46.23% afirmó ser indiferente. Por otra parte, el 27.53% está de acuerdo, mientras que el 24.42% está en desacuerdo. Asimismo, se tiene un 1.82% para la respuesta Totalmente de acuerdo y un 0% para quienes están totalmente en desacuerdo.

## Resultados Pre de Indicadores:

### Indicadores

**Nombre de indicador:** Nivel de competencias del personal

**Fórmula de Cálculo:** = (N° colaboradores que cumplen con el perfil) / (Total de colaboradores en los procesos operativos) \* 100

**Resultado:** =  $(3/12)*100 = 25\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de Satisfacción del personal

**Fórmula de Cálculo:** = (N° de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores en los procesos operativos) \* 100

**Resultado:** =  $(2/12)*100 = 16,67\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de consciencia del personal

**Fórmula de Cálculo:** = (N° de colaboradores que son conscientes de la importancia de las acciones que llevan a cabo / Total de colaboradores) \*100

**Resultado:** =  $(7/12)*100 = 58,33\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de capacidad de respuesta

**Fórmula de Cálculo:** = N° Requerimientos entregados a tiempo / Total de Requerimientos solicitados) \* 100

**Resultado:**

- Compras:  $(510/700)*100 = 72,86 \%$

- Almacenamiento:  $(290/400)*100= 72,50\%$
- Elaboración de pedidos:  $(1275/2100)*100= 60,71\%$
- Atención al cliente:  $(564/880)= 64.09\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de eficiencia del proceso

**Fórmula de Cálculo:** = [Tiempo esperado por plato / (Total de tiempo empleado / Total de platos producidos)] \* 100

**Resultado:** =  $[8 / (36683/3286)] * 100= 71,66\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de eficacia del proceso

**Fórmula de Cálculo:** = (N° de Objetivos realizados / Total de objetivos esperados) \* 100

**Resultado:** =  $((7+6+5)/(10+8+10))*100= 64,29\%$

En el proceso de elaboración de pedidos de los 10 objetivos que se espera cumplir, solo cumplen con 7.

En el proceso de compras es casi lo mismo de los 8 objetivos que se plantean mensualmente, solo se cumple 6.

En el proceso de atención no se ha medido, como en el almacenamiento tampoco. Pero cuando se aplicó la encuesta se pudo evaluar que solo se cumplen 5 de los 10 evaluados.

**Nombre de indicador:** Nivel de Flexibilidad del Proceso

**Fórmula de Cálculo:** = (Tiempo medio para ofrecer un nuevo servicio o producto / Tiempo medio en realizar los cambios en el proceso) \* 100

**Resultado:** =  $(1/4)*100= 25,00\%$

**Nombre de indicador:** Porcentaje de procesos que usan tecnología para su gestión

**Fórmula de Cálculo:**  $=(N^{\circ} \text{ de procesos gestionados con tecnología} / \text{Total de Procesos en la empresa}) * 100$

**Resultado:**  $=(2/6)*100=33,33\%$

**Nombre de indicador:** Porcentaje de innovación de productos

**Fórmula de Cálculo:**  $=(N^{\circ} \text{ de productos diferenciados} / \text{Total de productos}) * 100$

**Resultado:**  $=(2/20)*100=10\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de lealtad

**Fórmula de Cálculo:**  $=(\text{Total de productos comprados regularmente} / \text{Total de clientes} / \text{Total de productos ofertados}) * 100$

**Resultado:**  $=(1555/385)/25*100=16,16\%$

**Nombre de indicador:** Porcentaje de Referidos

**Fórmula de Cálculo:**  $=(N^{\circ} \text{ Referidos} / \text{Total de Clientes}) * 100$

**Resultado:**  $=(247/385)*100=64,16\%$

## FACTORES CRÍTICOS DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

### 1) COMPRAS

- Calidad de Requerimientos para la Producción.
- Gestión de Proveedores.
- Gestión de Costos.

### 2) ALMACÉN

- Buenas prácticas de Almacenamiento:
  - Distribución del Almacén.
  - Almacenamiento.
  - Gestión de Inventarios.

### 3) PRODUCCIÓN

- Normas para el aseguramiento de la Inocuidad de los alimentos
- Procedimientos estandarizados.
- Presentación de producto.

### 4. ATENCIÓN AL CLIENTE

- Protocolo de Atención al Cliente:
  - Imagen del Personal.
  - Infraestructura.
  - Personalización de la Atención

## DESARROLLO

- **Misión**

Brindar un servicio de excelencia que exceda las expectativas de nuestros clientes, otorgando a nuestros colaboradores la oportunidad de desarrollar sus capacidades para que logren una excelente calidad de vida que se refleje en su convicción de servicio

- **Visión**

Ser considerada como la primera opción en el rubro de Pollería y Restaurant, logrando un prestigio a nivel local.

- **Organigrama**

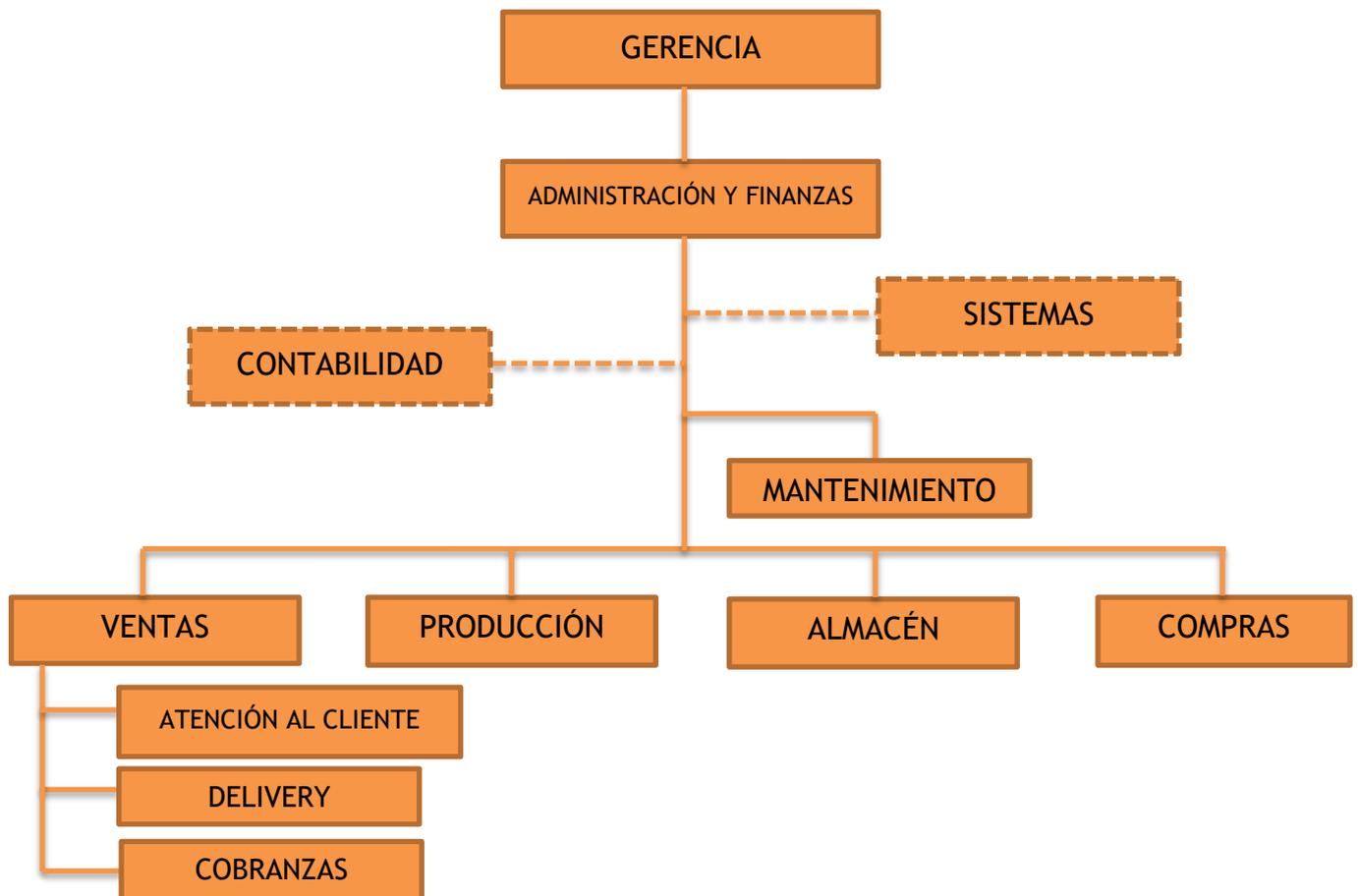


Figura 18. Organigrama de Charlie's Chicken

Fuente: Elaboración propia

**MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS**



Figura 19. Modelo de Gestión de procesos operativos para Charlie's Chicken.

Fuente: Elaboración propia.

En el modelo se pueden identificar los procesos operativos de la empresa Charlie's Chicken: proceso de compras, proceso de almacén, proceso de producción y proceso de atención al cliente. Los cuales deben estar enfocados en contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos y estos a su vez con la misión y visión de la organización. Ello solo se puede logarse cuando los procesos están bien definidos y tienen objetivos claros. Por otra parte, el trabajarlos de una manera integrada, refuerza la consistencia y su interoperabilidad.

Asimismo, se sustenta la importancia de medir el desempeño de los procesos a través de indicadores. Pues lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla no se puede mejorar. Para gestionar los procesos se debería seguir lo siguiente pasos:

- Identificar todos los procesos de la empresa: se realiza un estudio general de la organización, el cual tiene como objetivo ir identificando procesos, los cuales se

registrarán en un documento que tiene por nombre inventario de procesos. En este artefacto se ubicarán según el tipo de proceso, así como también sus niveles.

- Diseñar una ficha de proceso por cada uno, mediante este documento se podrá determinar el nivel, el responsable del proceso, el objetivo, su base legal, sus proveedores sean internos o externos, al igual que sus clientes, los input y output. Esta información es de gran importancia para realizar el seguimiento del cumplimiento de cada uno de los procesos.
- Diseño de ficha de indicadores para la gestión de los procesos: en este entregable e registran el objetivo del indicador, el periodo de evaluación, nombre del indicador, fórmula de cálculo, unidad de medida, interpretación.
- Graficar el recorrido del proceso: esto se logra a través de un diagrama de flujo, donde se puede identificar de manera gráfica el recorrido del proceso, y es aquí donde se pueden tomar decisiones y ver qué actividades no contribuyen a la efectividad del proceso.
- Diseñar el Manual de Procedimiento: con la ayuda de este instrumento se detalla la manera en cómo realizar los procedimientos de cada proceso, aquí son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo el procedimiento.
- Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:
  - a. Facilitan el adiestramiento y capacitación del personal.
  - b. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
  - c. Ayuda a que se conozca la interacción de las distintas áreas de la empresa.

- d. Permiten que el personal operativo conozca la secuencia de actividades que deben de seguir para asegurar el cumplimiento del proceso.
- e. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.

Además el Modelo que se va a implementar se basa también en el ciclo PDCA, es una metodología muy sencilla: cuando se desea obtener algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo, después se realizan las acciones planificadas (hacer), una vez ya echo esto se comprueba qué tal se ha hecho (verificar) y para finalizar se procede a implementar los cambios pertinentes para no volver a cometer los mismos errores (actuar). Entonces es así cómo se pretende llegar conseguir la calidad total, pues la oportunidades de mejora se tratan de cubrir y es entonces cuando inicia nuevamente el ciclo.

Por otro lado, este modelo de gestión de procesos operativos sustenta que tomar en consideración a los facilitadores del modelo, se les considera al inversionista (dueño), gerente administrativo y responsables de los procesos; así como también los sistemas de información con los que cuenta la empresa. También se considera el modelo del negocio. Para esta investigación es Business to Customer (B2C), en español empresa que tiene como cliente a una persona. Es necesario que se mencione dentro del modelo el Core Business de la organización para poder observar un panorama general.

De la misma manera, el modelo considera a la integración a nivel de procesos como un valor agregado. Para ello se hace uso de la metodología del framework Togaf, esta brinda el soporte a la arquitectura empresarial de la empresa. Así mismo; se emplea un software de gestión online como para apoyo para la integración de procesos.

La gestión de procesos operativos y su integración se espera que generen un mayor flujo de información, así como también interoperabilidad y la eficiencia de los procesos. Todo

ello contribuye a efectuar con los objetivos estratégicos de la organización, de esta manera se logrará cumplir con la misión y visión; y así poder generar valor tanto a los clientes como para la empresa.

### 1. Inventario de procesos

La empresa no maneja un inventario de procesos que indique los niveles de los diferentes procesos con los que cuenta. Sin embargo, se elaboró el inventario que se indica a continuación:

Tipo de proceso	Nivel 0		Nivel 1		Nivel 2	
	Código	Proceso	Código	Proceso	Código	Proceso
Estratégico	E-01	Gestión Estratégica	E-01.2	Gestión Financiera	E-01.2.1	Administración de flujos de efectivo
					E-01.2.2	Administración de Estados financieros
			E-01.3	Gestión de la innovación	E-01.3.1	Promoción de propuesta de mejoras
					E-01.3.2	Gestión de implementación de propuesta de mejora
Misional	M-01	Gestión Operativa	M-01.1	Gestión de Producción	M-01.1.1	Preparación de pedidos
					M-01.1.2	Decoración de los pedidos
			M-01.2	Gestión de Atención al Cliente	M-01.2.1	Preparación del salón
					M-01.2.2	Atención en el salón
			M-01.3	Gestión de Almacén	M-01.3.1	Almacenamiento de los requerimientos
					M-01.3.2	Inventario de los requerimientos
			M-01.4	Gestión de Compras	M-01.4.1	Gestión de listas de mercado
					M-01.4.2	Compras de requerimientos
Soporte	S-01	Gestión del Talento Humano	S-01.1	Gestión de la Selección de Personal	S-01.1.1	Publicación de oferta laboral
					S-01.1.2	Entrevista a postulantes
			S-01.2	Gestión de Desarrollo	S-01.2.1	Inducción
					S-01.2.2	Capacitaciones
			S-01.3	Gestión de la Calidad Laboral	S-01.3.1	Implantación de políticas
					S-01.3.2	Realización de Eventos motivacionales
	S-02	Gestión de Mantenimiento y Limpieza	S-02.1	Gestión de Limpieza	S-02.1.1	Limpieza en área de atención
					S-02.1.2	Limpieza en áreas de producción y almacenamiento
			S-02.2	Gestión de Mantenimiento	S-02.2.1	Mantenimiento en área de atención
					S-02.2.2	Mantenimiento en áreas de producción y almacenamiento
	S-03	Gestión de la Tecnológica	S-03.1	Gestión de Mantenimiento	S-03.1.1	Mantenimiento de software
					S-03.1.2	Mantenimiento de hardware
			S-03.2	Gestión de soluciones tecnológicas	S-03.2.1	Identificación de requerimientos de solución tecnológica
					S-03.2.2	Implantación de solución tecnológica
S-04	Gestión de Delivery	S-04.1	Gestión de pedido	S-04.1.1	Solicitud de especificaciones del pedido	
				S-04.1.2	Envío de solicitud a producción	
		S-04.2	Gestión de entrega	S-04.2.1	Envío del producto	
				S-04.2.2	Entrega del producto	

Figura 20. Inventario de procesos de Charlie's Chicken

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Mapa de Procesos

La empresa no cuenta con un mapa de procesos, en el cual estén identificados los procesos estratégicos, misionales y de soporte. Es por ello que se elaboró el siguiente mapa de procesos.

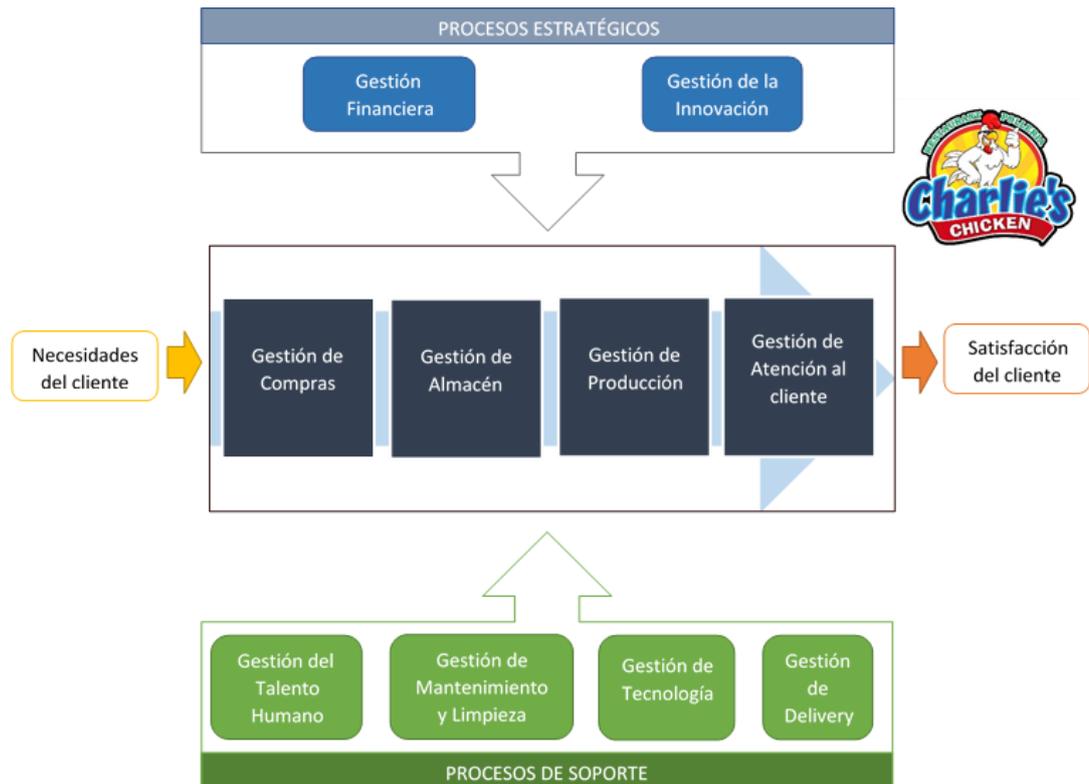


Figura 21. Mapa de procesos de Charlie's Chicken

Fuente: Elaboración propia

### 3. Fichas de Procesos:

#### Ficha de Proceso de Gestión Operativa

CÓDIGO	M-01		CLASIFICACIÓN	Misional
NOMBRE	Gestión Operativa			
PROVEEDORES	RESPONSABLE			CLIENTES
<b>EXTERNOS:</b> Avícolas, surtidoras de abarrotes, verduras e insumos.	Coordinador de Operaciones			<b>EXTERNOS:</b> Cliente Final
	<b>ALCANCE DEL PROCESO</b> Cobertura de los procesos de la gestión de compras, almacén, producción y la atención al cliente			
<b>INTERNOS:</b> Gestión Estratégica, Gestión del Talento Humano, Mantenimiento y limpiezas, Gestión tecnológica y Gestión de Delivey	<b>SUBPROCESOS RELACIONADOS</b>			<b>INTERNOS:</b> Gestión de caja
	<b>COD</b>	<b>LISTA DE PROCESOS DEL NIVEL 1</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO DEL NIVEL 1</b>	
	M-01.1	Gestión de Compras	Responsable de Compras	
	M-01.2	Gestión de Almacén	Responsable de Almacén	
<b>ENTRADAS</b>	M-01.3	Gestión de Producción	Responsable de Cocina	<b>PRODUCTO</b>
financiamiento Insumos Procedimientos Ambientes limpios Políticas y directrices	M-01.4	Gestión de Atención al Cliente	Responsable de Salón	Pedido preparado en mesa
	<b>GESTIÓN</b>			
	<b>OBJETIVO:</b> Asegurar el cumplimiento de pedidos de los clientes.			
	<b>PERIODO</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>		
	TRIMESTRAL	Encuestas, registros y BSC		
<b>INDICADORES</b>				
RECURSOS	NOMBRE	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	DOC. APLICABLE
Infraestructura	Nivel de Satisfacción del cliente en relación atención	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con la atención} / \text{Total de clientes}) * 100$	%	Ley de Inocuidad de los Alimentos "Decreto Legislativo N° 1062".
Equipos	Nivel de Satisfacción del cliente en relación al producto	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con el producto} / \text{Total de clientes}) * 100$	%	
Personal calificado	Nivel de competencias del personal	$(N^{\circ} \text{ colaboradores que cumplen con el perfil} / \text{Total de colaboradores en los procesos operativos}) * 100$	%	
Herramientas Tecnológicas	Nivel de capacidad de respuesta	$(N^{\circ} \text{ Requerimientos entregados a tiempo} / \text{Total de Requerimientos solicitados}) * 100$	%	
know-how	Nivel de eficiencia del proceso	$(N^{\circ} \text{ Pedidos preparados por trabajador} / \text{Tiempo de preparación empleado por trabajador}) * 100$	%	
	Nivel de eficacia del proceso	$(N^{\circ} \text{ de Objetivos realizados} / \text{Total de objetivos esperados}) * 100$	%	

Figura 22. Ficha de proceso de Gestión operativa

Fuente: Elaboración propia

**Ficha de Proceso de Gestión de Compras**

<b>CÓDIGO</b>	M-01.1	<b>CLASIFICACIÓN</b>		Misional									
<b>NOMBRE</b>	Gestión de Compras												
<b>PROVEEDORES</b>	<b>RESPONSABLE</b>			<b>CLIENTES</b>									
<b>EXTERNOS:</b> Avícolas, surtidoras de abarrotes, verduras e insumos.	Responsable de Compras			<b>EXTERNOS:</b> -----									
<b>INTERNOS:</b> Gestión Estratégica, Gestión tecnológica	<b>ALCANCE DEL PROCESO</b>			<b>INTERNOS:</b> Gestión de Almacén									
	Cobertura de los procesos de la gestión de listas de necesidades y gestión de compras de los requerimientos.												
	<b>SUBPROCESOS RELACIONADOS</b>												
	<b>COD</b>	<b>LISTA DE PROCESOS DEL NIVEL 2</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO DEL NIVEL 2</b>										
	M-01.1.1	Gestión de listas de mercado	Responsable de Compras										
	M-01.1.2	Compras de requerimientos	Responsable de Compras										
<b>ENTRADAS</b>	<b>GESTIÓN</b>			<b>PRODUCTO</b>									
Efectivo Procedimientos Políticas y directrices Lista de Proveedores	<b>OBJETIVO:</b> Asegurar la calidad de los requerimientos.  <table border="1"> <tr> <td><b>PERIODO</b></td> <td><b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b></td> </tr> <tr> <td>TRIMESTRAL</td> <td>Registros</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>INDICADORES</b></td> </tr> <tr> <td><b>NOMBRE</b></td> <td><b>FÓRMULA</b></td> <td><b>UNIDAD DE MEDIDA</b></td> </tr> </table>			<b>PERIODO</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	TRIMESTRAL	Registros	<b>INDICADORES</b>		<b>NOMBRE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	Compras de requerimientos para ser almacenados y utilizados
<b>PERIODO</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>												
TRIMESTRAL	Registros												
<b>INDICADORES</b>													
<b>NOMBRE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>											
<b>RECURSOS</b>	Nivel de capacidad de respuesta	(N° Requerimientos entregados a tiempo / Total de Requerimientos solicitados) * 100	%	<b>DOC. APLICABLE</b>									
Herramientas Tecnológicas know-how	Nivel de eficacia del proceso	(N° de Objetivos realizados / Total de objetivos esperados) * 100	%	Ley de Inocuidad de los Alimentos "Decreto Legislativo N° 1062".									

Figura 23. Ficha de proceso de Gestión de Compras

Fuente: Elaboración propia

**Ficha de Proceso de Gestión de Almacén**

CÓDIGO	M-01.2		CLASIFICACIÓN	Misional
NOMBRE	Gestión de Almacén			
PROVEEDORES	RESPONSABLE			CLIENTES
<b>EXTERNOS:</b> Servicio de Mantenimiento de Temperatura	Responsable de Almacén			<b>EXTERNOS:</b> -----
<b>INTERNOS:</b> Gestión Estratégica, Gestión del Talento Humano, Mantenimiento y limpieza, Gestión tecnológica	<b>ALCANCE DEL PROCESO</b>			
	Cobertura desde el Almacenamiento de los requerimientos e inventario de ellos			
	<b>SUBPROCESOS RELACIONADOS</b>			
	<b>COD</b>	<b>LISTA DE PROCESOS DEL NIVEL 2</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO DEL NIVEL 2</b>	
M-01.2.1	Almacenamiento de los requerimientos	Responsable de Almacén		
M-01.2.2	Inventario de los requerimientos	Responsable de Almacén		
<b>ENTRADAS</b>	<b>GESTIÓN</b>			<b>PRODUCTO</b>
financiamiento Compras para ser almacenadas Procedimientos Ambientes limpios Políticas y directrices	<b>OBJETIVO:</b> Asegurar el buen estado de los insumos.			Insumos listos para ser utilizado para la producción
	<b>PERIODO</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>		
	TRIMESTRAL	Registros		
	<b>INDICADORES</b>			
<b>RECURSOS</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>DOC. APLICABLE</b>
Infraestructura de Almacén	Nivel de capacidad de respuesta	$(N^{\circ} \text{ Requerimientos entregados a tiempo} / \text{Total de Requerimientos solicitados}) * 100$	%	Ley de Inocuidad de los Alimentos "Decreto Legislativo N° 1062".
Herramientas Tecnológicas	Nivel de eficacia del proceso	$(N^{\circ} \text{ de Objetivos realizados} / \text{Total de objetivos esperados}) * 100$	%	

Figura 24. Ficha de proceso Gestión de Almacén

Fuente: Elaboración propia

**Ficha de Proceso de Gestión de la Producción**

<b>CÓDIGO</b>	M-01.3	<b>CLASIFICACIÓN</b>	Misional
<b>NOMBRE</b>	Gestión de la Producción		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>RESPONSABLE</b>		<b>CLIENTES</b>
<b>EXTERNOS:</b>	Responsable de Cocina		<b>EXTERNOS:</b>
-----	<b>ALCANCE DEL PROCESO</b>		Cliente Final
	Cobertura de los procesos de preparación y decoración de pedidos.		
<b>INTERNOS:</b>	<b>SUBPROCESOS RELACIONADOS</b>		<b>INTERNOS:</b>
Gestión Estratégica, Gestión del Talento Humano, Gestión de Almacenamiento, Mantenimiento y limpieis, Gestión tecnológica y Gestión de Delivery	<b>COD</b>	<b>LISTA DE PROCESOS DEL NIVEL 2</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO DEL NIVEL 2</b>
	M-01.3.1	Preparación de pedidos	Responsable de Cocina
	M-01.3.2	Decoración de los pedidos	Responsable de Cocina
<b>ENTRADAS</b>	<b>GESTIÓN</b>		<b>PRODUCTO</b>
financiamiento	<b>OBJETIVO:</b> Asegurar el cumplimiento de pedidos de los clientes.		
Insumos frescos			
Procedimientos	<b>PERIODO</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	
Ambientes limpios	TRIMESTRAL	Encuesta y registros	
Políticas y directrices	<b>INDICADORES</b>		
know-how	<b>NOMBRE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
	Nivel de Satisfacción del cliente en relación al producto	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con el producto} / \text{Total de clientes}) * 100$	%
<b>RECURSOS</b>	Nivel de competencias del personal	$(N^{\circ} \text{ colaboradores que cumplen con el perfil} / \text{Total de colaboradores en los procesos operativos}) * 100$	%
			<b>DOC. APLICABLE</b>

Infraestructura	Nivel de capacidad de respuesta	(N° Requerimientos entregados a tiempo / Total de Requerimientos solicitados) * 100	%	Ley de Inocuidad de los Alimentos "Decreto Legislativo N° 1062".
Equipos y utensilios	Nivel de eficiencia del proceso	(N° Pedidos preparados por trabajador/ Tiempo de preparación empleado por trabajador) * 100	%	
Personal calificado Herramientas Tecnológicas	Nivel de eficacia del proceso	(N° de Objetivos realizados / Total de objetivos esperados) * 100	%	

Figura 25. Ficha de proceso Gestión de la Producción

Fuente: Elaboración propia

**Ficha de Proceso de Gestión de Atención al Cliente**

<b>CÓDIGO</b>	M-01.4		<b>CLASIFICACIÓN</b>	Misional
<b>NOMBRE</b>	Gestión de Atención al Cliente			
<b>PROVEEDORES</b>	<b>RESPONSABLE</b>			<b>CLIENTES</b>
<b>EXTERNOS:</b>	Responsable de Cocina			<b>EXTERNOS:</b>
-----	<b>ALCANCE DEL PROCESO</b>			Cliente Final
	Cobertura de la preparación del salón y atención al cliente.			
<b>INTERNOS:</b>	<b>SUBPROCESOS RELACIONADOS</b>			<b>INTERNOS:</b>
Gestión del Talento Humano, Gestión de Almacenamiento, Mantenimiento y limpiezas, Gestión tecnológica y Gestión de Delivery	<b>COD</b>	<b>LISTA DE PROCESOS DEL NIVEL 1</b>	<b>RESPONSABLE DEL PROCESO DEL NIVEL 1</b>	Gestión de Caja
	M-01.4.1	Preparación del salón	Responsable de Atención al Cliente	
	M-01.4.2	Atención en el salón	Responsable de Atención al Cliente	
<b>ENTRADAS</b>	<b>GESTIÓN</b>			<b>PRODUCTO</b>
Insumos frescos	<u>OBJETIVO:</u> Asegurar la satisfacción de los clientes.			Pedido preparado para ser entregado
Procedimientos	<b>PERIODO</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>		
Ambientes limpios	TRIMESTRAL	Encuesta y registros		
Políticas y directrices	<b>INDICADORES</b>			
know-how	<b>NOMBRE</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
	Nivel de Satisfacción del cliente en relación atención	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con la atención} / \text{Total de clientes}) * 100$	%	
<b>RECURSOS</b>	Nivel de Satisfacción del cliente en relación al producto	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con el producto} / \text{Total de clientes}) * 100$	%	<b>DOC. APLICABLE</b>
Infraestructura Personal calificado	Nivel de competencias del personal	$(N^{\circ} \text{ colaboradores que cumplen con el perfil} / \text{Total de colaboradores en los procesos operativos}) * 100$	%	Ley de Inocuidad de los Alimentos "Decreto Legislativo N° 1062".
Equipos y utensilios Herramientas Tecnológicas	Nivel de capacidad de respuesta	$(N^{\circ} \text{ Requerimientos entregados a tiempo} / \text{Total de Requerimientos solicitados}) * 100$	%	

Figura 26. Ficha de Proceso Gestión de Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia

**4. Diagramas de Flujo**

**• Diagrama de Flujo del Proceso de Compras**

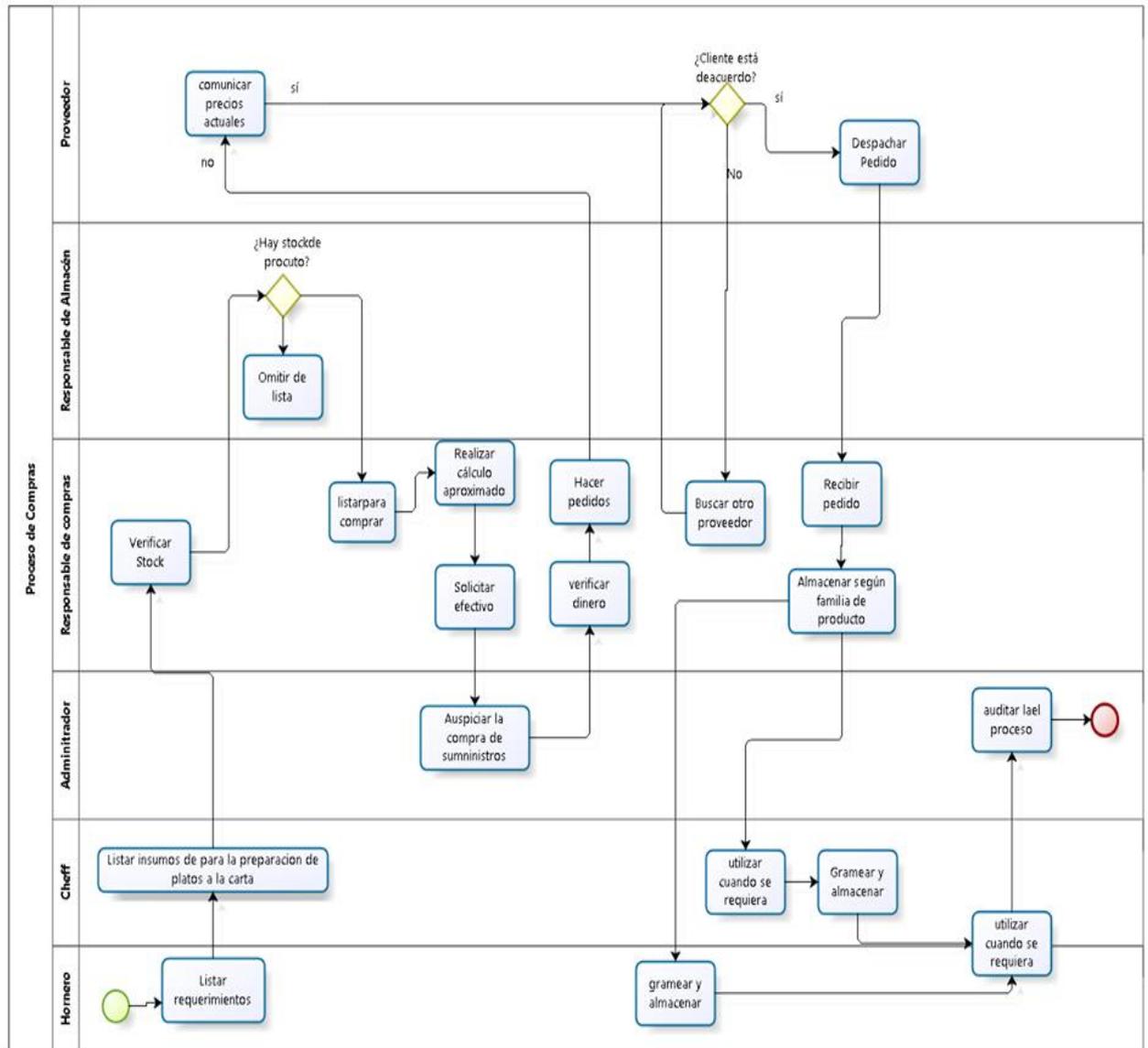


Figura 27. Diagrama de Flujo Proceso de Compras

Fuente: Elaboración propia

La representación gráfica describe el proceso de compras, que inicia con listar los requerimientos de parte del hornero y el responsable de cocina, luego se procede a la verificación del stock por parte del responsable de compra, quien hace la consulta al responsable de almacén si es que hay en stock los insumos se omite de la lista, pero si no hay continua en la lista para luego realizar el cálculo aproximado con ayuda del

software online; el responsable de compras solicitan una orden de compra para ser aprobada por el administrador, luego de ser aprobada, se verifica el dinero, se realizan los pedidos a los proveedores, si no se acepta el precio se busca otro proveedor hasta tener un precio que cumpla con la expectativa y también con el precio del mercado, luego se procede a la compra, se realiza el despacho por parte del proveedor para luego, recibir y cancelar la compra, asimismo el responsable de compras lleva el insumo solicitado al almacenero quien ingresará y actualizará las cantidades del stock total de los insumos en el sistema de apoyo.

• **Diagrama de Flujo del Proceso de Almacén**

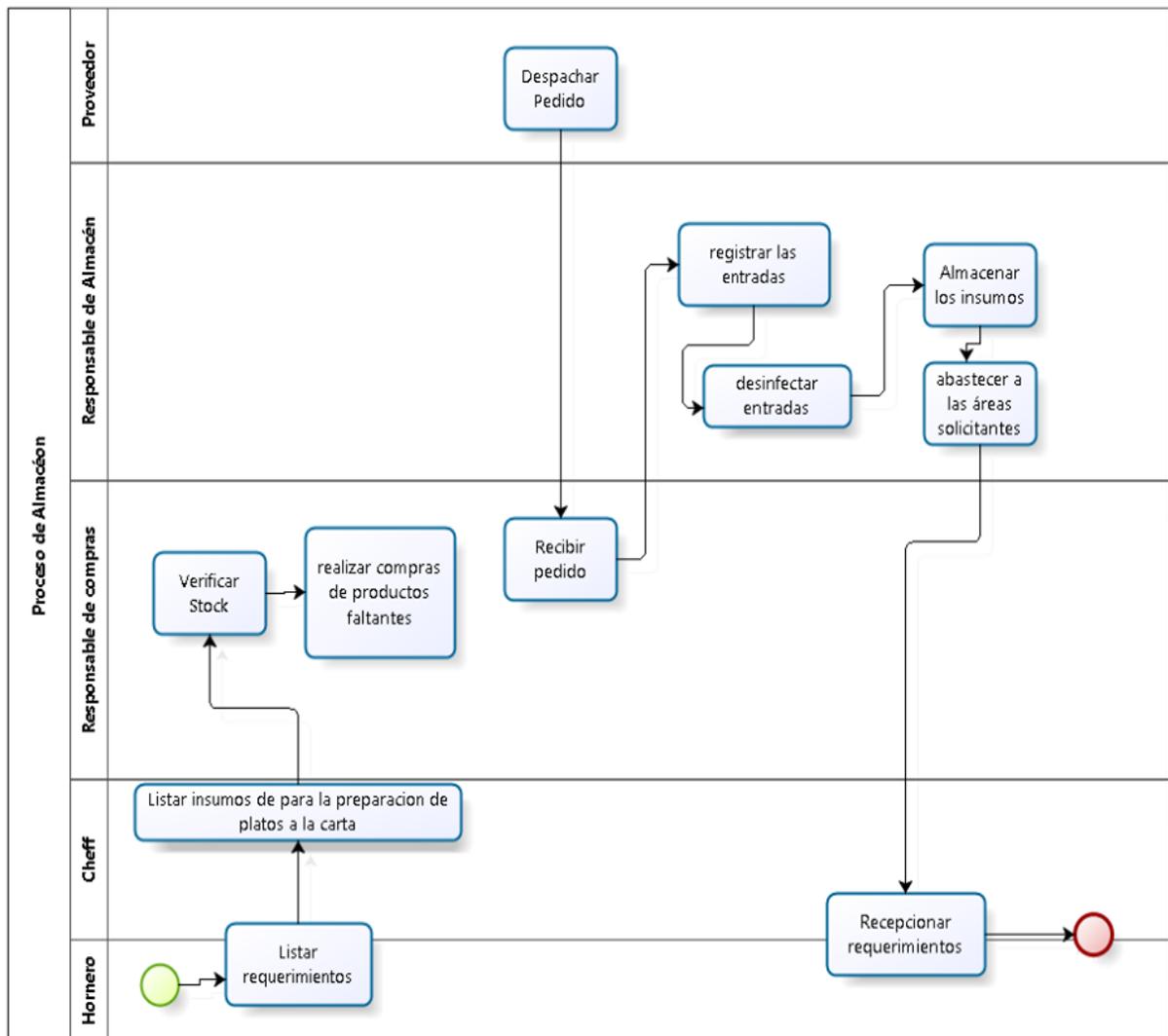


Figura 28. Diagrama de Flujo Proceso de Almacén

Fuente: Elaboración propia

**Descripción del Proceso:**

El proceso de almacenamiento inicia con la recepción de insumos, se registran las entradas, luego se desinfectan, para luego ya ser almacenados, luego así ya son ingresados al sistema de restaurant.pe; así estar presto a abastecer a otras áreas.

- **Diagrama de Flujo del Proceso Producción**

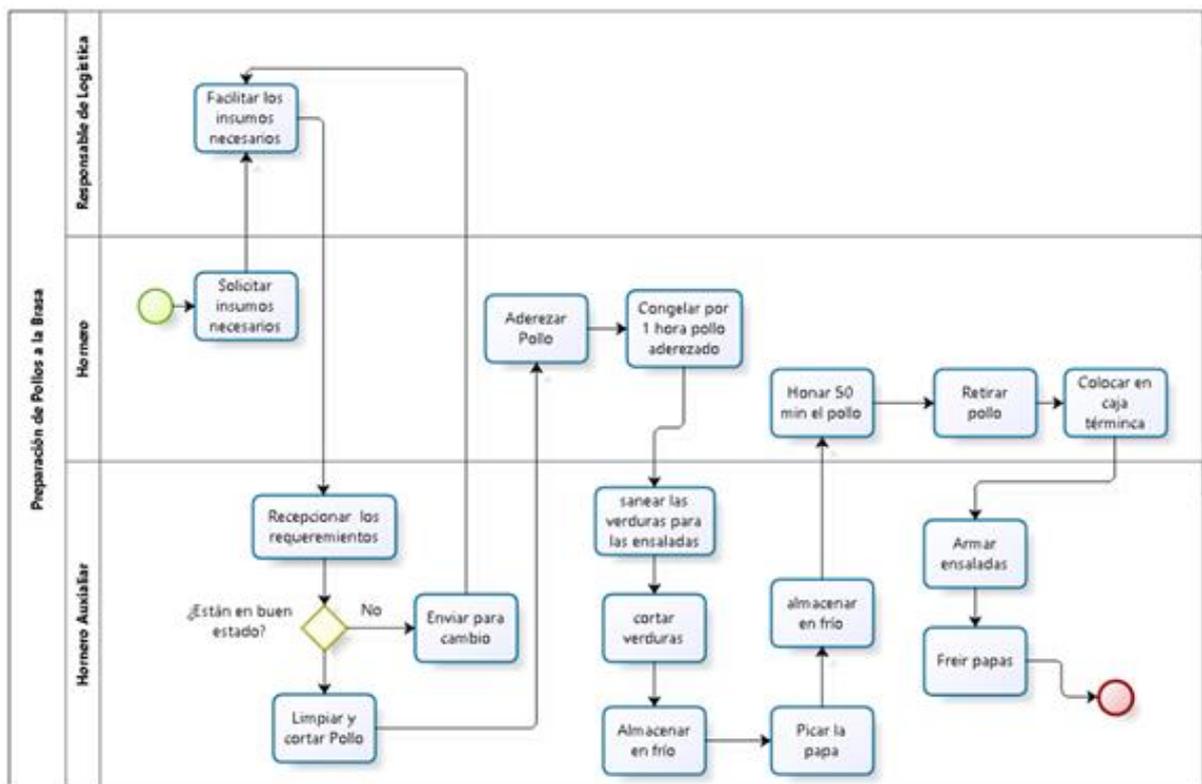


Figura 29. Diagrama de Flujo Proceso Producción

Fuente: Elaboración propia

Inicia con la solicitud del hornero, luego el responsable de almacén le facilita sus insumos, luego una vez que se tienen los insumos en caso del pollo, se limpia y se adereza para luego ser congelado para que se concentre en su interior todo el sabor, sanear las verduras, contar las verduras para almacenarlas en un frío adecuado de 10C°, de la misma manera la papa se pica para ser almacenada en 12 C°, luego se procede a ser horneado por 50 minutos, se retira el pollo del horno para ser colocado en una cámara de conservación. Asimismo, se procede a armar la ensalada y a freír y darle punto a la papa ya frita, se ensambla en plato con pollo ensalada y papas y ya está.

• Diagrama de Flujo del Proceso de Atención al Cliente

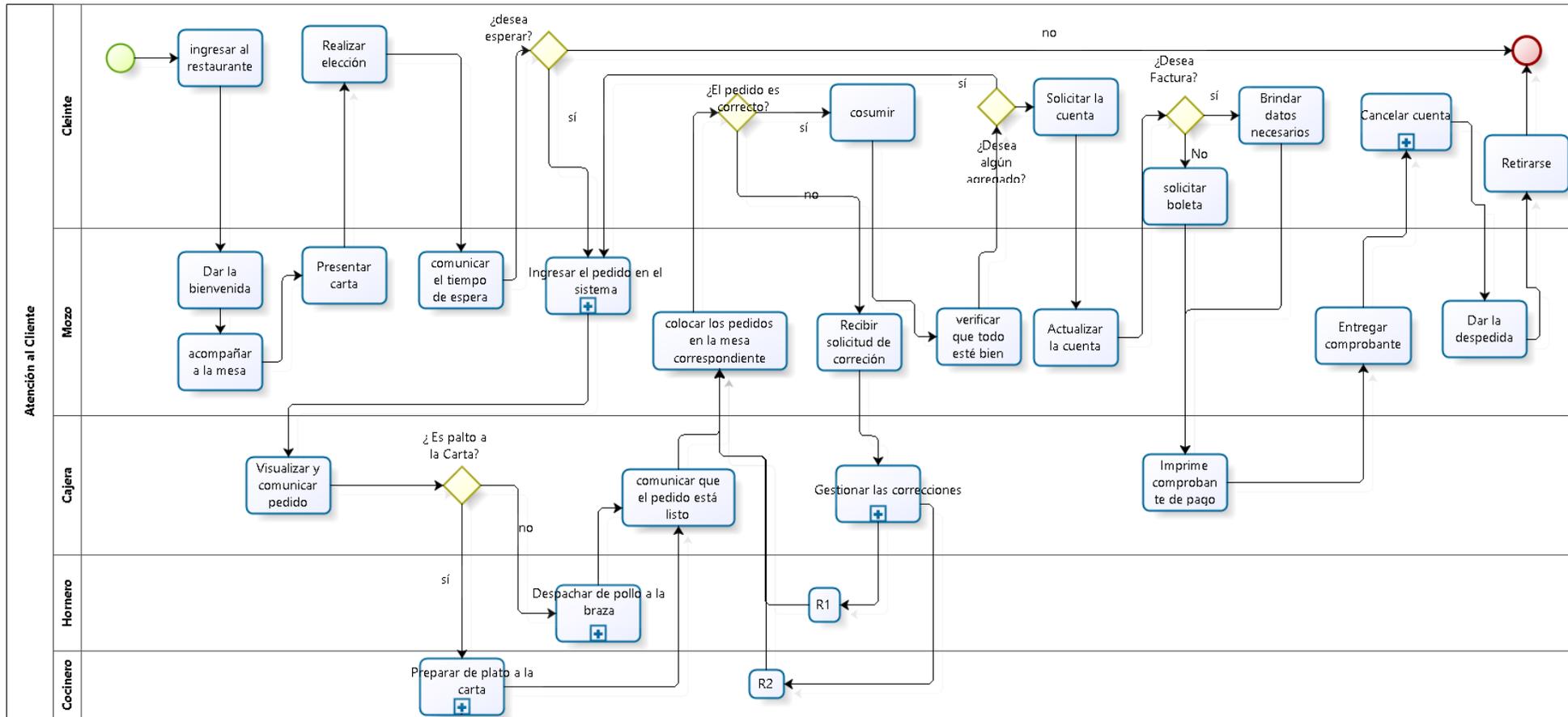


Figura 30. Diagrama de Flujo Proceso Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia

### **Descripción del Proceso:**

Este proceso inicia con el ingreso del cliente al establecimiento, el mozo le da la bienvenida, lo acompaña a su mesa y le presenta la carta. El cliente realiza la elección, el mozo comunica el tiempo de espera, si cliente desea esperar el tiempo, el mozo ingresa un orden de venta en la mesa que se ha elegido. Una ingresado el cajero puede visualizarlo en su pantalla, como también se imprime la orden en la impresora de cocina, el hornero ensambla el plato de pollo, papas, ensalada, y cremas. Comunicar que el pedido está listo, el mozo entrega lo solicitado al cliente, si el pedido es el correcto se consume y si no, el mozo tiene que ver la forma de convencer al cliente para que se le prepare nuevamente el pedido, y rápidamente se le prepara, pero si no el cliente marcha, en caso que si lo desee se prepara inmediatamente y se coloca el pedido para que sea consumido. Luego el mozo debe de acercarse a preguntar si todo marcha bien o desean algún agregado, en el caso que si se desee, se le preparará y se volverá a poner en mesa, cuando ya no haya algún otro pedido, el cliente solicitará la cuenta, y el responsable de atención al cliente le preguntará si desea solo boleta o una factura en caso de ser factura se le solicitará sus datos para la emisión, una vez que se emite el comprobante de pago por parte del cajero, entrega el comprobante al mozo quien a su vez le entregará al cliente, el cliente se acercará a cancelar en caso de ser necesario y finalmente se le agradecerá por la visita.

## 5. Fichas de Indicadores

- Ficha de Indicadores del Proceso de Compras:

FICHA DE INDICADOR			
INDICADOR:	Nivel de capacidad de respuesta		
PROCESO:	Compras		
OBJETIVO:	Determinar el nivel de capacidad de respuesta del proceso de compras.		
FRECUENCIA DE MONITOREO:	Trimestral	UNIDAD DE MEDIDA	%
FÓRMULA	$x = \frac{n^{\circ} \text{Requerimientos entregados a tiempo}}{\text{Total de Requerimientos solicitados}} * 100$		
RANGO	BUENO	REGULAR	MALO
	100%-75%	74%-50%	49%-0%

Figura 31. Ficha de Indicador Nivel de Capacidad de Respuesta para el Proceso Compras

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE INDICADOR			
INDICADOR:	Nivel de eficacia del proceso		
PROCESO:	Compras		
OBJETIVO:	Determinar el nivel de eficacia del proceso de compras.		
FRECUENCIA DE MONITOREO:	Trimestral	UNIDAD DE MEDIDA	%
FÓRMULA	$x = \frac{n^{\circ} \text{de Objetivos realizados}}{\text{Total de objetivos esperados}} * 100$		
RANGO	BUENO	REGULAR	MALO
	100%-75%	74%-50%	49%-0%

Figura 32. Ficha de Indicador Nivel de Eficacia para el Proceso Compras

Fuente: Elaboración propia

- **Ficha de Indicadores del Proceso de Almacén:**

FICHA DE INDICADOR			
INDICADOR:	Nivel de capacidad de respuesta		
PROCESO:	Almacenamiento		
OBJETIVO:	Determinar el nivel de capacidad de respuesta del proceso de almacenamiento.		
FRECUENCIA DE MONITOREO:	Trimestral	UNIDAD DE MEDIDA	%
FÓRMULA	$x = \frac{n^{\circ} \text{Requerimientos entregados a tiempo}}{\text{Total de Requerimientos solicitados}} * 100$		
RANGO	BUENO	REGULAR	MALO
	100%-75%	74%-50%	49%-0%

Figura 33. Ficha de Indicador Nivel de Capacidad de Respuesta para el Proceso Almacén

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE INDICADOR			
INDICADOR:	Nivel de eficacia del proceso		
PROCESO:	Almacenamiento		
OBJETIVO:	Determinar el nivel de eficacia del proceso de almacenamiento.		
FRECUENCIA DE MONITOREO:	Trimestral	UNIDAD DE MEDIDA	%
FÓRMULA	$x = \frac{n^{\circ} \text{de Objetivos realizados}}{\text{Total de objetivos esperados}} * 100$		
RANGO	BUENO	REGULAR	MALO
	100%-75%	74%-50%	49%-0%

Figura 34. Ficha de Indicador Nivel de Eficacia para el Proceso Almacén

Fuente: Elaboración propia

- **Ficha de Indicadores del Proceso de Producción:**

FICHA DE INDICADOR			
<b>INDICADOR:</b>	Nivel de Satisfacción del cliente en relación al producto		
<b>PROCESO:</b>	Producción		
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar el nivel de satisfacción de la cartera de clientes en relación al producto ofrecido.		
<b>FRECUENCIA DE MONITOREO:</b>	Trimestral	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	%
<b>FÓRMULA</b>	$x = \frac{\text{n}^\circ \text{ de Clientes satisfechos con el producto}}{\text{Total de Clientes}} * 100$		
<b>RANGO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
	100%-75%	74%-50%	49%-0%

Figura 35. Ficha de Indicador Satisfacción del cliente con el producto para el proceso Producción

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE INDICADOR			
<b>INDICADOR:</b>	Nivel de competencias del personal		
<b>PROCESO:</b>	Producción		
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar el nivel de competencias del personal de producción.		
<b>FRECUENCIA DE MONITOREO:</b>	Trimestral	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	%
<b>FÓRMULA</b>	$= \frac{\text{n}^\circ \text{ colaboradores que cumplen con el perfil}}{\text{Total de colaboradores de producción}} * 100$		
<b>RANGO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
	100%-75%	74%-50%	49%-0%

Figura 36. Ficha de Indicador Nivel de competencias del personal para el proceso Producción

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE INDICADOR			
<b>INDICADOR:</b>	Nivel de capacidad de respuesta		
<b>PROCESO:</b>	Producción		
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar el nivel de capacidad de respuesta del equipo de producción		
<b>FRECUENCIA DE MONITOREO:</b>	Trimestral	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	%
<b>FÓRMULA</b>	$= \frac{\text{n}^\circ \text{ Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de requerimientos solicitados}} * 100$		
<b>RANGO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
	100%-75%	74%-50%	49%-0%

Figura 37. Ficha de Indicador Nivel de Capacidad de Respuesta para el Proceso Producción

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE INDICADOR			
<b>INDICADOR:</b>	Nivel de eficiencia del proceso		
<b>PROCESO:</b>	Producción		
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar el nivel de eficiencia de respuesta del equipo de producción		
<b>FRECUENCIA DE MONITOREO:</b>	Trimestral	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	%
<b>FÓRMULA</b>	$= \text{Tiempo esperado por plato} / (\text{Total de tiempo empleado} / \text{Total de platos producidos}) * 100$		
<b>RANGO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
	100%-75%	74%-50%	49%-0%

Figura 38. Ficha de Indicador Nivel de Eficiencia para el Proceso Producción

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE INDICADOR			
INDICADOR:	Nivel de eficacia del proceso		
PROCESO:	Producción		
OBJETIVO:	Determinar el nivel de eficacia de respuesta del equipo de producción		
FRECUENCIA DE MONITOREO:	Trimestral	UNIDAD DE MEDIDA	%
FÓRMULA	$= \frac{\text{n}^\circ \text{ N}^\circ \text{ de Objetivos realizados tiempo}}{\text{Total de objetivos esperados}} * 100$		
RANGO	BUENO	REGULAR	MALO
	100%-75%	74%-50%	49%-0%

Figura 39. Ficha de Indicador Nivel de Eficacia para el Proceso Producción

Fuente: Elaboración propia

- **Fichas de Indicadores de Proceso de Atención al Cliente:**

FICHA DE INDICADOR			
INDICADOR:	Nivel de Satisfacción del cliente en relación atención		
PROCESO:	Atención al Cliente		
OBJETIVO:	Determinar el nivel de satisfacción de la cartera de clientes en relación a la atención ofrecida.		
FRECUENCIA DE MONITOREO:	Trimestral	UNIDAD DE MEDIDA	%
FÓRMULA	$x = \frac{\text{n}^\circ \text{ de Clientes satisfechos con la atención}}{\text{Total de Clientes}} * 100$		
RANGO	BUENO	REGULAR	MALO
	100%-70%	69%-40%	39%-0%

Figura 40. Ficha de Indicador Nivel de Satisfacción del cliente para el proceso Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE INDICADOR			
<b>INDICADOR:</b>	Nivel de competencias del personal		
<b>PROCESO:</b>	Atención al Cliente		
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar el nivel de competencias del personal de atención al cliente.		
<b>FRECUENCIA DE MONITOREO:</b>	Trimestral	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	%
<b>FÓRMULA</b>	$= \frac{\text{n}^\circ \text{ colaboradores que cumplen con el perfil}}{\text{Total de colaboradores de atención al cliente}} * 100$		
<b>RANGO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
	100%-70%	69%-40%	39%-0%

Figura 41. Ficha de Indicador Nivel de competencias del personal para el proceso Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE INDICADOR			
<b>INDICADOR:</b>	Nivel de capacidad de respuesta		
<b>PROCESO:</b>	Atención al Cliente		
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar el nivel de capacidad de respuesta del equipo de atención al cliente		
<b>FRECUENCIA DE MONITOREO:</b>	Trimestral	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	%
<b>FÓRMULA</b>	$= \frac{\text{n}^\circ \text{ Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de requerimiento solicitados}} * 100$		
<b>RANGO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
	100%-70%	69%-40%	39%-0%

Figura 42. Ficha de Indicador Nivel de Capacidad de Respuesta para el Proceso Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia

## 7. Manual de Procedimientos

### MEDIDAS BÁSICAS

#### Medidas de Peso

Tabla 3. Principales Medidas de Peso

<b>Kilogramos (kg.)</b>	<b>Gramos (gr.)</b>	<b>Miligramos (mg)</b>	<b>Onzas (oz)</b>	<b>Libras (lb.)</b>
<b>1</b>	1000	1000000	35.27	2.20
<b>0.001</b>	1	1000	0.04	0.035
<b>0.000001</b>	0.001	1	0.00004	0.00004
<b>0.03</b>	28.35	28349.52	1	0.06
<b>0.45</b>	453.59	453592.33	16	1

Fuente: Elaboración propia

#### Medidas de Temperatura

Tabla 4. Principales Medidas de Temperatura para Horno

<b>Nivel</b>	<b>Centígrados (°C)</b>
<b>Muy suave</b>	100-120
<b>Suave-Moderado</b>	120-150
<b>Moderado-Medio</b>	150-200
<b>Medio-Fuerte</b>	200-250
<b>Muy fuerte</b>	220-250

Fuente: Adaptado de Cortés, M (2015). Supervisión y ejecución de técnicas aplicadas a masas. (5ª ed.). (p. 38).

#### Medidas de Volumen

Tabla 5. Principales Medidas de Volumen

<b>Litro (lt.)</b>	<b>Mililitro (ml.)</b>	<b>Galón (gal.)</b>	<b>Onza líquida (oz. fl.)</b>
<b>1</b>	1000	0.264	33.33
<b>0.001</b>	1	0.0002	0.033
<b>3.785</b>	3785.41	1	126.18
<b>0.03</b>	29.573	0.0079	1

Fuente: Elaboración propia

## Otras medidas

Tabla 7. Otras medidas utilizadas en la elaboración de alimentos

Medida	Equivalencia
1 cucharada	0.5 onzas líquidas
1 cucharada	3 cucharaditas
1 cucharadita	5 mililitros
1 cucharada	15 mililitros
2 cucharadas	30 mililitros
3 cucharadas	45 mililitros
¼ taza	4 cucharadas
½ taza	8 cucharadas
1 taza	16 cucharadas

Fuente: Elaboración propia

## Receta base

Es una lista de ingredientes utilizados para la preparación de un plato, salsa, etc, en la cual se indica la descripción de los ingredientes, cantidad, el costo, los cuales son datos relevantes para fijar el precio de venta del plato elaborado.

**Tablas de cocina:** Se deben utilizar varios colores de tablas de picar, ya que existe el riesgo de contaminación cruzada, la cual se da cuando los alimentos limpios entran en contacto con alimentos contaminados. Por ejemplo, cuando en la misma tabla donde previamente se ha picado carne cruda se colocan verduras cocidas. A continuación, se especifica para qué alimentos se deben usar los distintos colores de tabla para picar.

Blanca	•Pastas, quesos, pan.
Verde	•Frutas y verduras.
Amarilla	•Carnes blancas.
Azul	•Pescados y mariscos.
Roja	•Carnes rojas y embutidos.
Marrón	•Carnes cocinadas y fiambres.

Figura 43. Tablas de colores para los alimentos.

Fuente: Weblog Gastronomía & Cía.

## Funciones del Personal

### Administrador:

- Diseñar y coordinar la implementación de estrategias comerciales y publicidad del establecimiento.
- Establecer y dar seguimiento a los horarios de ingreso y salida para el personal de la empresa.
- Elaborar formatos de funciones para el personal y verificar su cumplimiento.
- Identificar y corregir las deficiencias en las áreas operativas.
- Asignar distintas tareas al personal.
- Efectuar pago del salario a los colaboradores.
- Revisar stock diario de insumos y registro de compras.
- Verificar el uso del uniforme oficial para el personal de la empresa.

- Brindar apoyo en horas de mucho trabajo.

El administrador debe tener un conocimiento básico sobre el funcionamiento de los equipos que se utilizan en el restaurante. Asimismo, se encarga de supervisar todas las áreas dentro del establecimiento. Su horario de trabajo está sujeto a las necesidades y requerimientos del restaurante.

### **Funciones del Cajero**

- Conocer los precios de los productos que ofrece la empresa.
- Contar el dinero en la caja al inicio de su turno.
- Cobrar el monto de consumo de los clientes, verificando que sea la cantidad precisa.
- Registrar las ventas diarias para el posterior cuadro de caja.
- Realizar el cuadro de caja.
- Entregar un reporte semanal de las ventas.
- Emitir comprobantes de pago a los clientes.
- Mantener limpia su área de trabajo.

### **Funciones del Chef o Jefe de Producción**

- Designar tareas al personal de cocina.
- Entregar requerimientos de materiales e insumos al responsable de Compras.
- Supervisar la utilización de insumos para evitar mermas.

- Controlar que los pedidos se despachen con las especificaciones brindadas por los clientes.
- Distribuir el trabajo entre los colaboradores a su cargo.
- Asegurarse de conservar la limpieza en su área de trabajo.
- Mantener en buen estado los utensilios, artefactos y equipos de cocina.
- Elaborar el menú del personal para la cena.
- Aprobar la baja de insumos en mal estado.
- Emitir órdenes de compra de insumos.

#### **Funciones del Ayudante de Cocina**

- Cumplir las tareas asignadas por el jefe de producción.
- Clasificar, organizar y guardar adecuadamente los insumos.
- Preparar la comida para el personal de la empresa.
- Seguir las instrucciones del chef para la elaboración de los platos.
- Porcionar las carnes (pollo, res, pescado).
- Realizar la limpieza de la cocina.
- Despachar los pedidos.

### **Funciones de Compras**

La persona encargada de las compras, debe cumplir las siguientes funciones:

- Verificar el stock de los insumos.
- Revisar órdenes de compras emitidas por el chef.
- Realizar las compras diarias.
- Efectuar pedidos a los proveedores.
- Realizar y entregar informes de compras.

### **Funciones de Almacén:**

Para ofrecer un producto de calidad, el primer paso es la correcta recepción de las materias primas, para esto el encargado de la bodega, al recibir la mercadería debe contar con una ficha de compra por cada producto, cuyos objetivos son:

- Recepcionar los productos y materiales adquiridos por el responsable de compras.
- Verificar el estado de los insumos, productos y materiales al momento de recibirlos.
- Comprobar la exactitud de la cantidad solicitada.
- Controlar el inventario.
- Proporcionar al personal de cocina los insumos solicitados.

El encargado del almacén es el responsable de registrar detalladamente todas las entradas y salidas de los productos del almacén, con los documentos pertinentes.

En el registro de entradas, se indicará la descripción de producto, hora y fecha de recepción y el proveedor.

En el registro de salidas todos los productos que salen del almacén.

### **Procedimientos Generales para el Servicio al Cliente:**

Para poder brindar un excelente servicio al cliente se llevarán a cabo actividades previas a la apertura del local. Así se tendrá todo listo y en condiciones para atender los requerimientos de los clientes.

El personal de atención debe estar dispuesto a prestar su servicio a los clientes apenas se realice la apertura del establecimiento.

Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos para el procedimiento de servicio al cliente:

#### **Limpieza**

- Baños y pisos en condiciones higiénicas, verificando su correcto funcionamiento.
- Uniformes limpios y presentables, distintivo, zapatos bien lustrados y uso de mandil.
- Aseo personal: Los hombres deben tener el pelo bien recortado y las mujeres recogido, con malla, sin tinte recargado, bien peinados, uñas limpias y cortas, maquillaje natural y perfume suave en poca cantidad.

- Amabilidad y cortesía:
  - Dar la bienvenida al cliente con un saludo, presentación y una sonrisa.
  - Esperar pacientemente la elección del pedido.
  - Brindar un trato respetuoso al cliente y escucharlo atentamente.
- Exactitud de la orden de pedido:
  - Es importante brindar al cliente el pedido según sus especificaciones.
  - Se debe verificar la integridad del pedido antes de ser entregado al cliente, asegurando que se encuentre en buenas condiciones, de lo contrario, realizar el cambio respectivo.
- Mantenimiento: Se debe contar con un programa para revisar periódicamente el estado de los equipos y máquinas que se utilizan en la empresa y mantener un enfoque preventivo.
- Rapidez en el servicio: El tiempo de despacho no debe exceder los 15 minutos y las entregas por delivery no sobrepasar los 30 minutos.

El cajero (a) ha de tratar bien el cliente, saludarlo, hablarle con amabilidad y buenos modales, brindarle una atención personalizada, ser respetuoso y paciente y entusiasta. Debe conocer los precios de los platos que ofrece el restaurante y manejar conceptos de facturación y cobranzas.

El encargado de caja también es responsable de atender las llamadas de Delivery, no dejando en espera al cliente por más de 40 segundos.

Asimismo, debe hablar con un tono de voz suave, que infunda confianza e interés en el cliente. Es preciso que dirija un saludo al cliente agradeciéndole por su llamada, dar una presentación breve, indicando las promociones vigentes y presentarse dispuesto a resolver cualquier duda. Una vez recibida la orden se debe repetir para que sea exacta. Luego, informarle al cliente el tiempo en que se recibirá la entrega del pedido.

### **Procedimientos para reaccionar frente a reclamos**

En algunas ocasiones se presentan casos con clientes que se sienten insatisfechos con el producto o servicio. Estas situaciones se deben manejar con mucho tacto y calma, para poder darles la solución debida.

Aunque cada caso es diferente, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Se debe escuchar atentamente al cliente incluso si se piensa que no tiene la razón.
- Lo mejor es disculparse y recordar que la expectativa del cliente era disfrutar de una experiencia agradable. Nunca se debe echar la culpa a otro colaborador.
- Decirle al cliente cómo se dará solución al problema y en cuánto tiempo.
- Explicarle al cliente que uno personalmente se encargará de resolver la queja.
- Agradecer al cliente por expresar su punto de vista y decirle que ello contribuirá a establecer mejoras.
- Nunca dejar que el cliente se vaya descontento del establecimiento. Si no es posible solucionar el problema, informar al administrador para obtener apoyo.

Cabe resaltar que no se pueden perder clientes por la información que brinde un cliente insatisfecho.

### **Recepción y Almacenamiento**

En un restaurante es importante tener un adecuado control de stock para prevenir las pérdidas innecesarias y los inconvenientes en el proceso de producción respecto a la falta de insumos para la elaboración del menú diario programado.

Las compras se efectúan conforme a los requerimientos establecidos por el chef o jefe de producción, el cual realiza una lista de compras en base al inventario actual.

En el caso de los productos, materiales o insumos que son recibidos en el establecimiento, el encargado de almacén es quien debe verificar el estado de los mismos, y proceder a almacenarlos de manera adecuada.

Para ello se debe considerar que existen principalmente dos tipos de productos:

- Perecederos: se almacenan en frío y se pueden clasificar en:
  - Frescos: Aquellos a los que no se ha sometido a algún tratamiento previo de conservación y no debe pasar mucho tiempo para consumirlos. En este grupo se encuentran las frutas, hortalizas, carnes y algunos lácteos como quesos, yogurt, etc.
  - Congelados: Productos que previamente han sido sometidos a bajas temperaturas para su conservación.
  - Semi - Conservas: Productos envasados que necesitan ser refrigerados para su preservación.

- No Perecederos: No necesitan ser refrigerados pero sí deben cumplir con ciertas condiciones. Dentro de este conjunto se tienen:
  - Conservas: Productos enlatados, conservas de pescados, vegetales, mermeladas, etc.
  - Otros: Especias, harinas, licores, etc.

### **Normas Básicas para el Almacenamiento de los Productos.**

- El almacenero es quien se encarga de verificar las características de los insumos revisando el peso, frescura, olor y color.
- No deben colocarse los insumos en el piso, pues esto obstaculiza el tránsito fluido en las áreas de trabajo. Debe existir un espacio destinado para el almacenamiento implementado con estantes con una distancia a 15 cm del piso.
- Los productos almacenados deben estar suficientemente separados como para no frenar la circulación de aire en el almacén.
- Los insumos adquiridos recién deben ser utilizados antes de aquellos que llevan más tiempo almacenados, siguiendo el concepto de First In First Out (FIFO).
- Se deben clasificar los productos en el almacén.
- Verificar la fecha de caducidad de los productos envasados y enlatados.
- Los materiales de limpieza deben colocarse en un lugar aparte.

- La temperatura para el almacenamiento en seco debe estar entre 10 y 21°C, y la humedad relativa entre el 50% y 60%.
- No se deben exponer los alimentos a la luz solar.
- Mantener seco el espacio destinado para el almacenamiento.
- Las bolsas, empaques y papel utilizados para envolver los alimentos no deben tener agujeros ni estar húmedos.

**Normas para el almacenamiento de productos refrigerados:**

- Mantener una temperatura de 4°C o menos, para evitar que se reproduzcan los agentes bacterianos.
- Es necesario verificar la temperatura correcta en el refrigerador.
- Los productos deben estar almacenados de manera que exista circulación de aire.
- Los alimentos deben cubrirse de forma que no haya contaminación cruzada.
- Las puertas del refrigerador deben permanecer cerradas la mayor parte del tiempo posible.

**Normas para el almacenamiento de productos congelados:**

- No dejar pasar más de 10 minutos para colocar los productos recibidos en el congelador.
- La temperatura del congelador debe ser de -18°C.

- Asegurar la rotación de los productos congelados de acuerdo al Método FIFO.

Revisar la temperatura del congelador a diario.

## INICIATIVAS

- Se implementó el modelo de gestión por procesos en Charlie´s Chicken
  - Inventaría los procesos
  - Se establece el Mapa de procesos
  - Se Documenta los procesos
  - Se realiza la medición de los procesos
  - Se identifica de oportunidades de mejora
  - Puesta en marcha de iniciativas
  - Reevaluación de procesos
- Se habilita un mezzanine para atender a la demanda excedente.
- Se realiza reuniones de capacitación:
  - Se capacita a los responsables de los procesos en la medición continua y su importancia.
  - Se capacita al personal de salón en la atención al cliente.
  - Se capacita en el uso de la tecnología para la gestión de los procesos compras, almacén, producción y atención al cliente.
- Se le da uso al software online “Restaurante.pe” con el que la empresa cuenta.

### 3.2. Análisis Post-Prueba

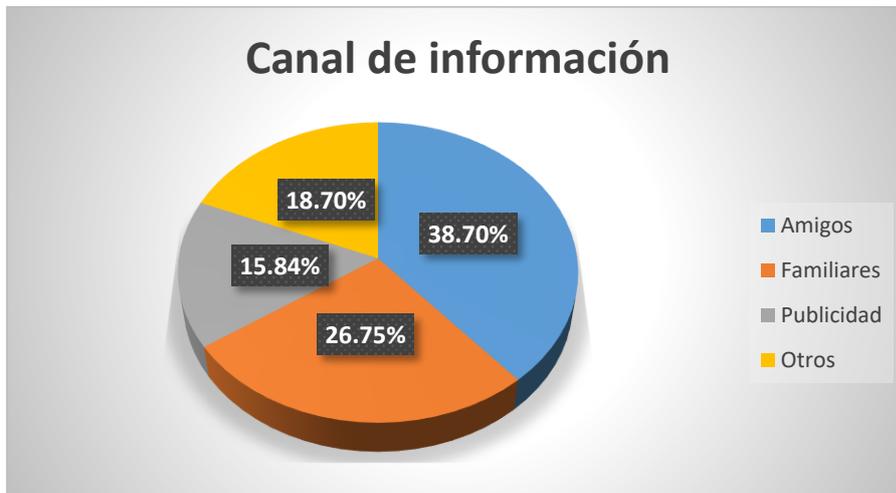


Figura 44. Canal de información (%) – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 44 muestra que el 38.70% de los clientes conoció la empresa por medio de amigos, mientras que el 18.70% a través de otros medios no considerados en las alternativas de la encuesta. Asimismo, el 15.84% de los encuestados mediante la publicidad y el 26.75% conoció el restaurant gracias a familiares.

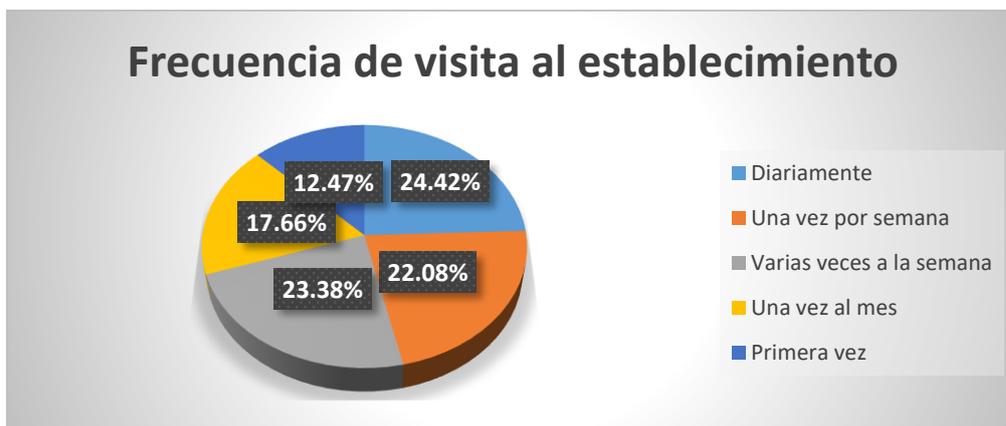


Figura 45. Frecuencia de visita al establecimiento (%) – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 45 indica que el 22.08% de los clientes encuestados visita una vez por semana el establecimiento. Por otro lado, para el 12.47% resultó que era la primera vez que visitaba el restaurante. El 23.38% lo hace varias veces a la semana, mientras que el 17.66% una vez al mes y diariamente 24.42%.

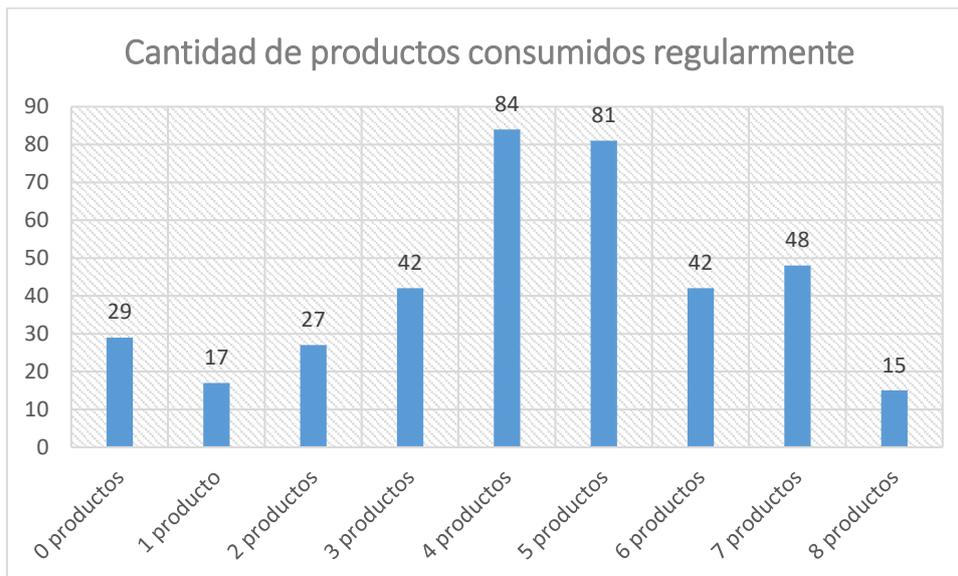


Figura 46. Cantidad de productos consumidos regularmente (#)- Análisis Post-Prueba

Fuente: Elaboración propia

La figura n°. 46 indica que 81 clientes encuestados regularmente consumen 5 productos ofrecidos por el restaurante. La cantidad de clientes que no consume regularmente ningún producto es de 29. De igual modo, 84 del total de clientes encuestados consume regularmente 4 productos, mientras que 48 clientes consumen regularmente 7 productos. Los resultados muestran también que 42 de los encuestados consume regularmente 3 productos. Asimismo, 42 personas encuestadas consumen regularmente la cantidad de 6 productos. Además, son 15 los clientes que consumen 8 productos de forma regular. Por último, 17 clientes tienen el consumo regular de 1 producto y 27 clientes consumen regularmente 2 productos.



Figura 47. Resultados para "Se muestra compromiso con la atención" (%) – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 47 muestra que ante la pregunta “Se muestra compromiso con la atención”, el 57.40% de los clientes encuestados respondió que está de acuerdo, el 19.48% es indiferente. Además, el 8.57% está en desacuerdo, mientras que el 13.77% está totalmente de acuerdo. Finalmente, se tiene un 0.78% para totalmente en desacuerdo.

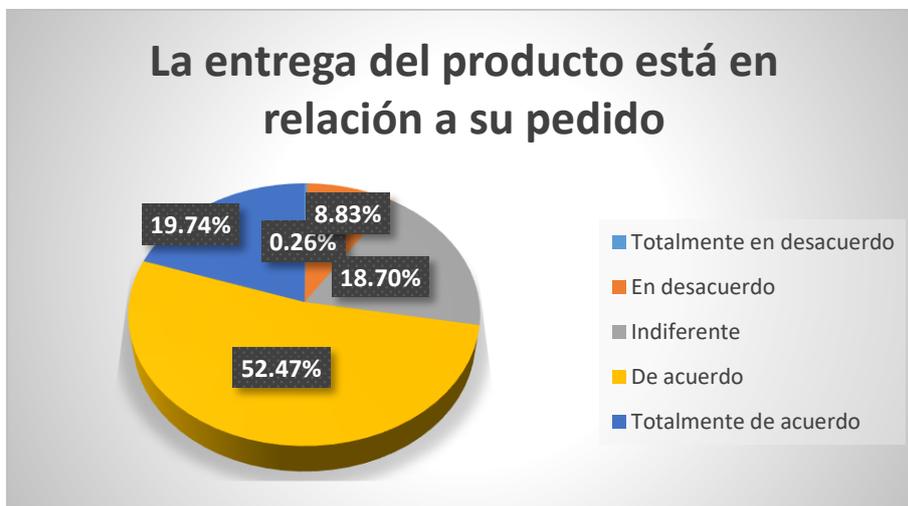


Figura 48. Resultados para " La entrega del producto está en relación a su pedido" (%) – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 48 muestra que ante la cuestión “La entrega del producto está en relación a su pedido”, el 18.70% de los clientes encuestados respondió como indiferente. Por otro lado, el 52.47% afirmó estar de acuerdo, mientras que el 8.83% dijo estar en desacuerdo. Un 19.74% corresponde a los clientes con la respuesta Totalmente de acuerdo y un 0.26% para Totalmente en desacuerdo.

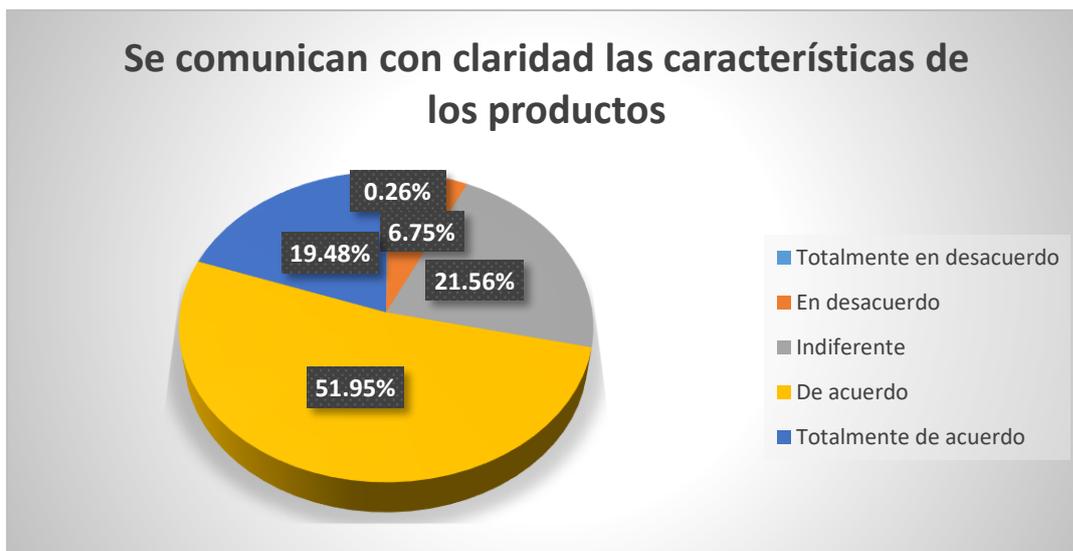


Figura 49. Resultados para "Se comunican con claridad las características de los productos (%)  
– Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 49 presenta los resultados ante la cuestión sobre si se comunican con claridad las características de los productos. El 21.56% de los clientes encuestados respondió como indiferente. Por otra parte, el 51.95% está de acuerdo, mientras que el 6.75% dijo estar en desacuerdo. Un 0.26% corresponde a los clientes con la respuesta Totalmente en desacuerdo. Asimismo, el 19.48% está conformado por los clientes que están Totalmente de acuerdo.



Figura 50. Resultados para "El tiempo que se espera es razonable con el pedido" – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 50 muestra que ante la cuestión sobre si el tiempo que se espera es razonable con el pedido, el 18.44% de los clientes encuestados respondió como indiferente. Por otra parte, un 54.03% está de acuerdo y en contraste, otro 9.35% está en desacuerdo. Asimismo, se tiene un 0% correspondiente a los clientes con la respuesta Totalmente en desacuerdo y un 18.18% para Totalmente de acuerdo.



Figura 51. Resultados para "La comida es servida caliente/fresca" – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 51 muestra que ante la cuestión sobre si la comida es servida caliente/fresca, el 17.92% de los clientes encuestados respondió como indiferente. Por otra parte, un 60.78% está de acuerdo, mientras que el 4.68% está en desacuerdo. Asimismo, se tiene un 0.52% correspondiente a los clientes con la respuesta Totalmente en desacuerdo y otro 16.10% que están totalmente de acuerdo.

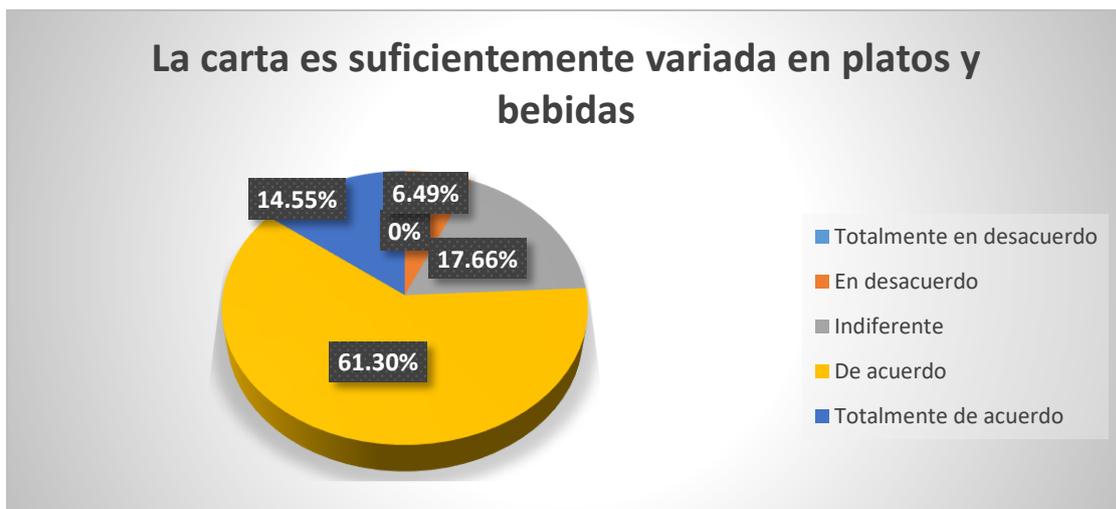


Figura 52. Resultados para "La carta es suficientemente variada en platos y bebidas" – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 52 muestra la respuesta de los clientes encuestados sobre si la carta es suficientemente variada en platos y bebidas, a lo que el 61.30% afirmó estar de acuerdo. Por otra parte, un 17.66% se encuentra indiferente, mientras que el 6.49% está en desacuerdo. Asimismo, se tiene un 14.55% correspondiente a los clientes con la respuesta Totalmente de acuerdo y 0% para quienes están totalmente en desacuerdo.

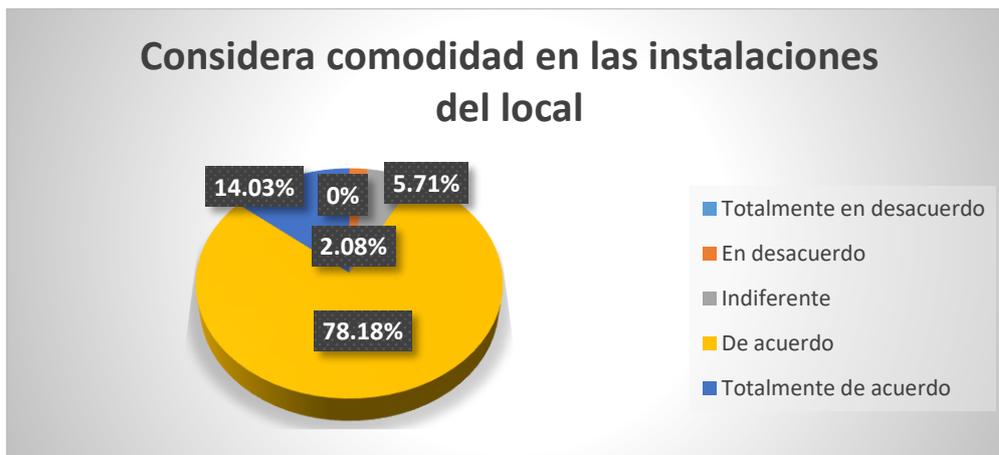


Figura 53. Resultados para "Considera comodidad en las instalaciones del local" – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 53 muestra la respuesta de los clientes encuestados sobre si consideran comodidad en las instalaciones del local, a lo que el 78.18% afirmó estar de acuerdo. Por otra parte, un 14.03% se encuentra totalmente de acuerdo, mientras que el 5.71% es indiferente. Asimismo, se tiene un 0% para la respuesta Totalmente en desacuerdo y otro 2.08% para quienes están en desacuerdo.



Figura 54. Resultados para "Considera que hay facilidad de desplazamiento" – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 54 muestra la respuesta de los clientes encuestados sobre si consideran que hay facilidad de desplazamiento en las instalaciones del local, a lo que el 7.79% afirmó estar en desacuerdo. Por otra parte, un 17.92% es indiferente, mientras que el 60.52% está de acuerdo. Asimismo, se tiene un 13.77% para la respuesta Totalmente de acuerdo y un 0% para quienes están totalmente en desacuerdo.

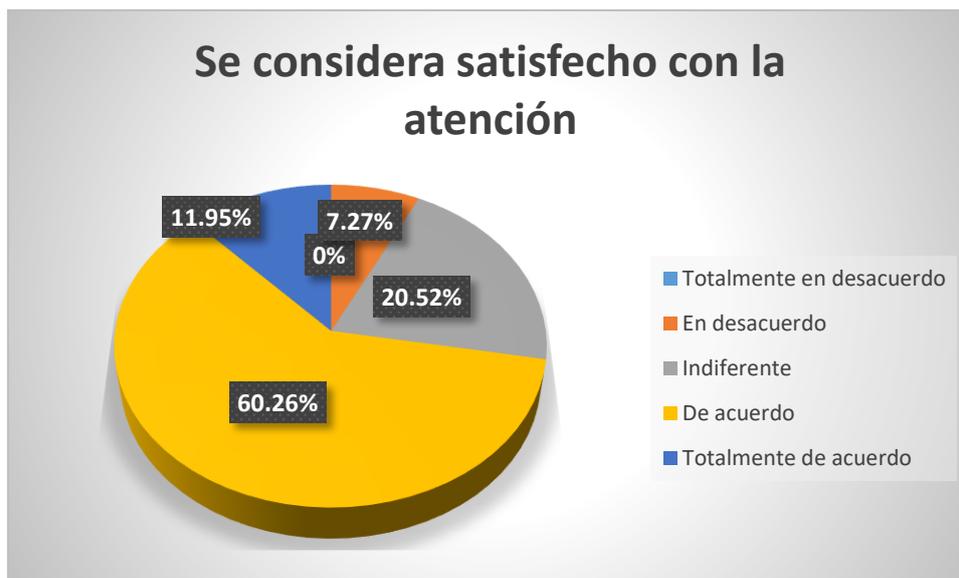


Figura 55. Resultados para "Se considera satisfecho con la atención" – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 55 muestra la respuesta de los clientes encuestados sobre si se consideran satisfechos con la atención, a lo que el 20.52% afirmó ser indiferente. Por otra parte, el 60.26% está de acuerdo, mientras que el 7.27% está en desacuerdo. Asimismo, se tiene un 11.95% para la respuesta Totalmente de acuerdo y un 0% para quienes están totalmente en desacuerdo.

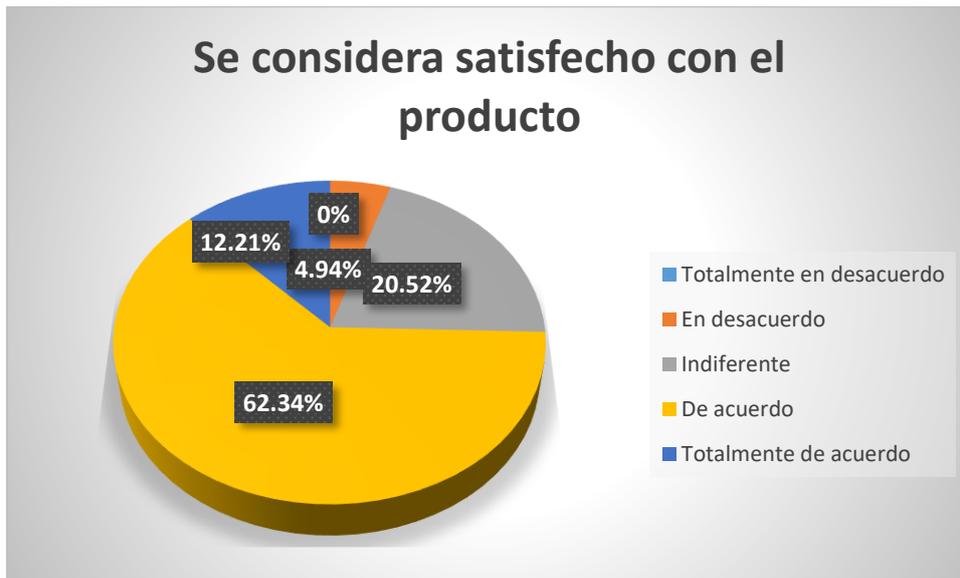


Figura 56. Resultados para "Se considera satisfecho con el producto" – Análisis Post-Prueba

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes.

La figura n°. 56 muestra la respuesta de los clientes encuestados sobre si se consideran satisfechos con la atención, a lo que el 20.52% afirmó ser indiferente. Por otra parte, el 62.34% está de acuerdo, mientras que el 4.94% está en desacuerdo. Asimismo, se tiene un 12.21% para la respuesta Totalmente de acuerdo y un 0% para quienes están totalmente en desacuerdo.

## Resultados Post de Indicadores:

### Indicadores

**Nombre de indicador:** Nivel de competencias del personal

**Fórmula de Cálculo:** = (N° colaboradores que cumplen con el perfil) / (Total de colaboradores en los procesos operativos) \* 100

**Resultado:** =  $(9/12)*100 = 75\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de Satisfacción del personal

**Fórmula de Cálculo:** = (N° de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores en los procesos operativos) \* 100

**Resultado:** =  $(10/12)*100 = 83,33\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de consciencia del personal

**Fórmula de Cálculo:** = (N° de colaboradores que son conscientes de la importancia de las acciones que llevan a cabo / Total de colaboradores) \* 100

**Resultado:** =  $(10/12)*100 = 83,33\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de capacidad de respuesta

**Fórmula de Cálculo:** = N° Requerimientos entregados a tiempo / Total de Requerimientos solicitados) \* 100

**Resultado:**

- Compras:  $(1924/2198)*100= 87,53 \%$
- Almacenamiento:  $(1955/2198)*100= 88,94\%$
- Elaboración de pedidos:  $(2917/3286)*100= 88,77\%$
- Atención al cliente:  $(1955/2198)= 86,58\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de eficiencia del proceso

**Fórmula de Cálculo:** = [Tiempo esperado por plato / (Total de tiempo empleado / Total de platos producidos)] \* 100

**Resultado:** =  $[8 / (32605/3286)] * 100= 80,63\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de eficacia del proceso

**Fórmula de Cálculo:** = (N° de Objetivos realizados / Total de objetivos esperados) \* 100

**Resultado:** =  $((50+53+55+51)/(60+60+60+60))*100= 87,08\%$

En el proceso de elaboración de pedidos de los 60 objetivos que se espera cumplir, cumplen con 55.

En el proceso de compras, se cumple con 50.

En el proceso de atención al cliente, son 51 los objetivos cumplidos.

Finalmente, en el proceso de almacén, se cumple con 53 objetivos.

**Nombre de indicador:** Nivel de Flexibilidad del Proceso

**Fórmula de Cálculo:** = (Tiempo medio para ofrecer un nuevo servicio o producto /  
Tiempo medio en realizar los cambios en el proceso) \* 100

**Resultado:** =  $(1/2)*100= 50,00\%$

**Nombre de indicador:** Porcentaje de procesos que usan tecnología para su gestión

**Fórmula de Cálculo:** =(N° de procesos gestionados con tecnología / Total de  
Procesos en la empresa) \* 100

**Resultado:** =  $(4/6)*100=66,67\%$

**Nombre de indicador:** Porcentaje de innovación de productos

**Fórmula de Cálculo:** =(N° de productos diferenciados / Total de productos)\*100

**Resultado:** =  $(3/20)*100=15\%$

**Nombre de indicador:** Nivel de lealtad

**Fórmula de Cálculo:** = (Total de productos comprados regularmente / Total de  
clientes) / Total de productos ofertados] \* 100

**Resultado:** =  $(1646/385)/25*100=17,10\%$

**Nombre de indicador:** Porcentaje de Referidos

**Fórmula de Cálculo:** =(N° Referidos / Total de Clientes) \* 100

**Resultado:** =  $(252/385)*100=65,45\%$

## COMPARATIVO RESULTADOS PRE Y POST

### Encuesta de Satisfacción del Cliente

Tabla 6. Cuadro comparativo de Resultados para Canal de información

CANAL DE INFORMACIÓN				
Criterio	ANTES		DESPUÉS	
	Porcentaje	N° clientes	Porcentaje	N° clientes
<b>Amigos</b>	52.47%	202	38.70%	149
<b>Familiares</b>	11.69%	45	26.75%	103
<b>Publicidad</b>	14.03%	54	15.84%	61
<b>Otros</b>	21.82%	84	18.70%	72
<b>TOTAL</b>	100%	385	100%	385

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Cuadro comparativo de Resultados para Frecuencia de visita al establecimiento

FRECUENCIA DE VISITA AL ESTABLECIMIENTO				
Criterio	ANTES		DESPUÉS	
	Porcentaje	N° clientes	Porcentaje	N° clientes
<b>Diariamente</b>	0%	0	24.42%	94
<b>Una vez por semana</b>	56.10%	216	22.08%	85
<b>Varias veces a la semana</b>	18.18%	70	23.38%	90
<b>Una vez al mes</b>	0%	0	17.66%	68
<b>Primera vez</b>	25.71%	99	12.47%	48
<b>TOTAL</b>	100%	385	100%	385

Fuente: Elaboración propia

CONSUMO EN PRODUCTOS				
Criterio	ANTES		DESPUÉS	
	N° clientes		N° clientes	
0 productos	76		29	
1 producto	0		17	
2 productos	0		27	
3 productos	38		42	
4 productos	70		84	
5 productos	123		81	
6 productos	16		42	
7 productos	46		48	
8 productos	16		15	
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>		<b>385</b>	

Tabla 8. Cuadro comparativo Resultados para Consumo en Productos

Fuente: Elaboración propia

NIVEL DE SATISFACCIÓN RESPECTO A LA ATENCIÓN				
Criterio	ANTES		DESPUÉS	
	% clientes satisfechos	N° clientes satisfechos	% clientes satisfechos	N° clientes satisfechos
<b>Compromiso con la atención</b>	47.53%	183	71.17%	274
<b>Efectividad en el registro de pedidos</b>	29.35%	113	72.21%	278
<b>Claridad en la comunicación de las características de productos</b>	41.82%	161	71.43%	275
<b>Tiempo de espera</b>	29.61%	114	72.21%	278

Tabla 9. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Satisfacción respecto a la Atención

Fuente: Elaboración propia

NIVEL DE SATISFACCIÓN RESPECTO AL PRODUCTO				
Criterio	ANTES		DESPUÉS	
	% clientes satisfechos	N° clientes satisfechos	% clientes satisfechos	N° clientes satisfechos
<b>Temperatura de la comida</b>	36.36%	140	76.88%	296
<b>Variedad de platos y bebidas en la carta</b>	41.82%	161	75.84%	292

Tabla 10. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Satisfacción respecto al Producto

Fuente: Elaboración propia

NIVEL DE SATISFACCIÓN RESPECTO A LA INFRAESTRUCTURA				
Criterio	ANTES		DESPUÉS	
	% clientes satisfechos	N° clientes satisfechos	% clientes satisfechos	N° clientes satisfechos
<b>Comodidad en las instalaciones (mobiliario e iluminación)</b>	97.92%	377	92.21%	355
<b>Facilidad de desplazamiento</b>	24.68%	95	73.77%	284

Tabla 11. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Satisfacción respecto a la Infraestructura

Fuente: Elaboración propia

<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL</b>				
<b>Criterio</b>	<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>	
	% clientes satisfechos	N° clientes satisfechos	% clientes satisfechos	N° clientes satisfechos
<b>Atención</b>	29.35%	113	72.21%	278
<b>Producto</b>	44.16%	170	74.55%	287

Tabla 12. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Satisfacción General

Fuente: Elaboración propia

<b>NIVEL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL</b>	
<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>
<b>25%</b>	<b>75%</b>

Tabla 13. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Competencias del Personal

Fuente: Elaboración propia

<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL</b>			
<b>ANTES</b>	<b>N° colaboradores satisfechos</b>	<b>DESPUÉS</b>	<b>N° colaboradores satisfechos</b>
<b>16.67%</b>	2 de 12	83.33%	10 de 12

Tabla 14. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Satisfacción del Personal

Fuente: Elaboración propia

<b>NIVEL DE CONSCIENCIA DEL PERSONAL</b>			
<b>ANTES</b>	<b>N° colaboradores conscientes</b>	<b>DESPUÉS</b>	<b>N° colaboradores conscientes</b>
<b>58.33%</b>	7 de 12	83.33%	10 de 12

Tabla 15. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Consciencia del Personal

Fuente: Elaboración propia

<b>NIVEL DE CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>		
<b>Proceso</b>	<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>
<b>Compras</b>	72.86%	87.53%
<b>Almacén</b>	72.50%	88.94%
<b>Producción</b>	60.71%	88.77%
<b>Atención al cliente</b>	64.09%	86.58%

Tabla 16. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Capacidad de Respuesta de los Procesos

Fuente: Elaboración propia

<b>NIVEL DE EFICACIA DEL PROCESO</b>	
<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>
<b>64.29%</b>	<b>87,08%</b>

Tabla 17. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Eficacia del Proceso

Fuente: Elaboración propia

<b>PORCENTAJE DE INNOVACIÓN DE PRODUCTO</b>			
<b>ANTES</b>	<b>N° productos diferenciados</b>	<b>DESPUÉS</b>	<b>N° productos diferenciados</b>
<b>10%</b>	<b>2</b>	<b>15%</b>	<b>3</b>

Tabla 18. Cuadro comparativo Resultados para Porcentaje de Innovación de Producto

Fuente: Elaboración propia

**NIVEL DE EFICIENCIA DEL PERSONAL**

ANTES	DESPUÉS
71.66%	80.63%

Tabla 19. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Eficiencia del Proceso

Fuente: Elaboración propia

**PORCENTAJE DE PROCESOS QUE USAN TECNOLOGÍA PARA SU GESTIÓN**

ANTES	N° productos que usan tecnología	DESPUÉS	N° productos que usan tecnología
33.33%	2 de 6	66.67%	4 de 6

Tabla 20. Cuadro comparativo Resultados para Porcentaje de Procesos que usan tecnología para su gestión

Fuente: Elaboración propia

**PORCENTAJE DE REFERIDOS**

ANTES	N° de referidos	DESPUÉS	N° de referidos
64.16%	247	65.45%	252

Tabla 21. Cuadro comparativo Resultados para Porcentaje de Referidos

Fuente: Elaboración propia

---

<b>NIVEL DE LEALTAD</b>	
<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>
<b>16.16%</b>	<b>17.10%</b>

---

Tabla 22. Cuadro comparativo Resultados para Nivel de Lealtad

Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS ECONÓMICO**

- **Costeo**

Por una parte, se trabajó el costeo por que costaría el proyecto del mezzanine con un valor de S/ 17 500 y por otra lo que costaría poner en marcha el modelo de gestión por procesos y los requerimientos necesarios para su implementación, cabe recalcar que se realizó la compra de equipos tecnológicos como 1 computadora de escritorio con su respectivo mueble, un monitor Tablet, 3 tablets portátil, 2 impresoras para el sistema y una impresora multifuncional; la compra de todo este equipo asume un monto total de S/ 7963.00, mientras que en útiles de escritorio y puesta en marcha del proyecto se consideró S/ 5237.00. Siendo un costo total del proyecto S/ 30 700.00, se explica a detalle en el anexo n° 16.

- **Total del Proyecto**

<b>PROYECTO DE MEZZANINE</b>	S/. 17,500.00	
	S/. 13,200.00	
<b>TOTAL DEL PROYECTO</b>		<b>30700</b>



Figura 57. Monto total del proyecto

Fuente: Elaboración propia.

- Depreciación

Depreciación		UNIDAD	VALOR	TOTAL	Vida Util	1	2	3	4	5	6
						2018	2019	2020	2021	2022	2023
■	1PC	1	1499	1499	2 años	S/. 649.50	S/. 649.50	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
■	MONITOR	1	350	350	2 años	S/. 150.00	S/. 150.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
■	3 TABLETS	3	330	990	2 años	S/. 470.00	S/. 470.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
■	MUEBLE DE PC	1	250	250	4 años	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. -	S/. -
■	RACK	2	69	138	3 años	S/. 39.33	S/. 39.33	S/. 39.33	S/. -	S/. -	S/. -
■	IMPRESORAS	2	680	1360	3 años	S/. 446.67	S/. 446.67	S/. 446.67	S/. -	S/. -	S/. -
■	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	1	650	650	3 años	S/. 183.33	S/. 183.33	S/. 183.33	S/. -	S/. -	S/. -
■	DESARROLLO DEL PROYECTO	-	-	7,963.00	4 años	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
TOTAL DE INVERSIÓN				S/. 13,200		S/. 1,988.83	S/. 1,988.83	S/. 719.33	S/. 50.00	S/. 0	S/. 0

Figura 58. Depreciación

Fuente: Elaboración propia

- Estado de Resultados con y sin proyecto

Se presenta el estado de resultados proyectado de la situación económica de la empresa en estudio, para la proyección se tomó como referencia data histórica y sobre ella se aplicó el método de promedio móvil ponderado.

		ESTADO DE RESULTADO SIN PROYECTO				
AÑO		2017	2018	2019	2020	2021
Ventas \$		306000	351,900.00	404,685.00	465,387.75	535,195.91
Costo Prod.		131,580.00	154,836.00	182,108.25	209,424.49	246,190.12
Mantenimiento del Restaurant		5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Amortización de Activos Intangibles		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Mano de obra		9,000.00	9,450.00	9,922.50	10,418.63	10,939.56
Depreciación		1,240.00	1,240.00	0.00	0.00	0.00
Costo fijo		18,720.00	19,656.00	20,638.80	21,670.74	22,754.28
<b>total costos</b>		165,940.00	190,582.00	218,069.55	246,913.85	285,283.95
<b>G. Administrativos</b>		10,589.00	11,118.45	11,674.37	12,258.09	12,871.00
<b>INTERESES</b>		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Gastos de Venta</b>		18,276.00	19,189.80	19,189.80	19,189.80	19,189.80
utilidad operativa		111,195.00	131,009.75	155,751.28	187,026.01	217,851.16
(-) impuestos		33,358.50	39,302.93	46,725.38	56,107.80	65,355.35
<b>utilidad neta</b>		77,836.50	91,706.83	109,025.89	130,918.20	152,495.81

Figura 59. Estado de Resultados sin Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Se presenta el siguiente estado de resultado proyectado con resultados con la implementación del modelo propuesto.

		ESTADO DE RESULTADO CON PROYECTO				
		2017	2018	2019	2020	2021
<b>AÑO</b>		2017	2018	2019	2020	2021
	<b>Ventas \$</b>	306000	361,080.00	426,074.40	502,767.79	593,265.99
	Costo Prod.	131,580.00	137,210.40	161,908.27	191,051.76	225,441.08
	Mantenimiento del Restaurant	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
	Amortización de Activos Intangibles	400.00	5,268.00	5,268.00	5,268.00	5,268.00
	Mano de obra	9,000.00	9,900.00	10,890.00	11,979.00	13,176.90
	Depreciación	1,240.00	1,988.83	719.33	50.00	0.00
	Costo fijo	18,720.00	19,656.00	20,638.80	21,670.74	22,754.28
	<b>total costos</b>	165,940.00	179,023.23	204,424.41	235,019.50	271,640.25
	<b>G. Administrativos</b>	10,589.00	11,118.45	11,674.37	12,258.09	12,871.00
	<b>INTERESES</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	<b>Gastos de Venta</b>	18,276.00	19,189.80	19,189.80	19,189.80	19,189.80
	utilidad operativa	111,195.00	151,748.52	190,785.82	236,300.40	289,564.94
	(-) impuestos	33,358.50	45,524.56	57,235.75	70,890.12	86,869.48
	<b>utilidad neta</b>	77,836.50	106,223.96	133,550.08	165,410.28	202,695.46

Figura 60. Estado de Resultados con Proyecto

Fuente: Elaboración propia

AÑO	SIN PROYECTO		CON PROYECTO		EVALUACIÓN		REPRESENTATIVIDAD DE LOS COSTOS	
	COSTOS	VENTAS	COSTOS	VENTAS	INCREMENTO	AHORRO	C/PROYECTO	S/PROYECTO
2017	131,580.00	306,000.00	131,580.00	306,000.00	0.00	0.00	43.00%	43.00%
2018	154,836.00	351,900.00	137,210.40	361,080.00	9,180.00	17,625.60	38.00%	44.00%
2019	182,108.25	404,685.00	161,908.27	426,074.40	21,389.40	20,199.98	38.00%	45.00%
2020	209,424.49	465,387.75	191,051.76	502,767.79	37,380.04	18,372.73	38.00%	45.00%
2021	246,190.12	535,195.91	225,441.08	593,265.99	58,070.08	20,749.04	38.00%	46.00%

Figura 61. Cuadro comparativo de costos e ingreso por ventas

Fuente: Elaboración propia

Mediante la figura n° 61, se pretende mostrar un análisis comparativo de los costos y el ingreso por ventas desde dos perspectivas; sin la implementación del modelo gestión en los procesos operativos y con la aplicación de dicho modelo.

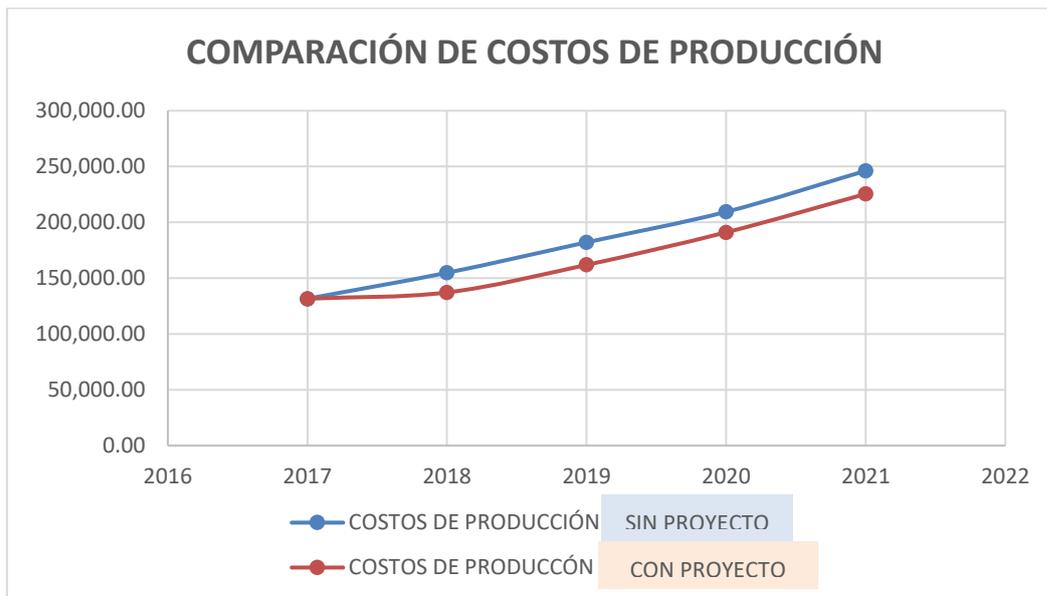


Figura 62. Comparación de Costos de Producción

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, como resultado se puede apreciar que existe una diferencia de 5 % en representatividad de los costos sobre el ingreso por ventas para este año 2018, con tendencia a un incremento, dado a que mientras los costos con la implementación del modelo el porcentaje de costos se reduce, lo contrario sucede en el escenario de la no aplicación, los costos se mantienen con tendencia a incrementar.

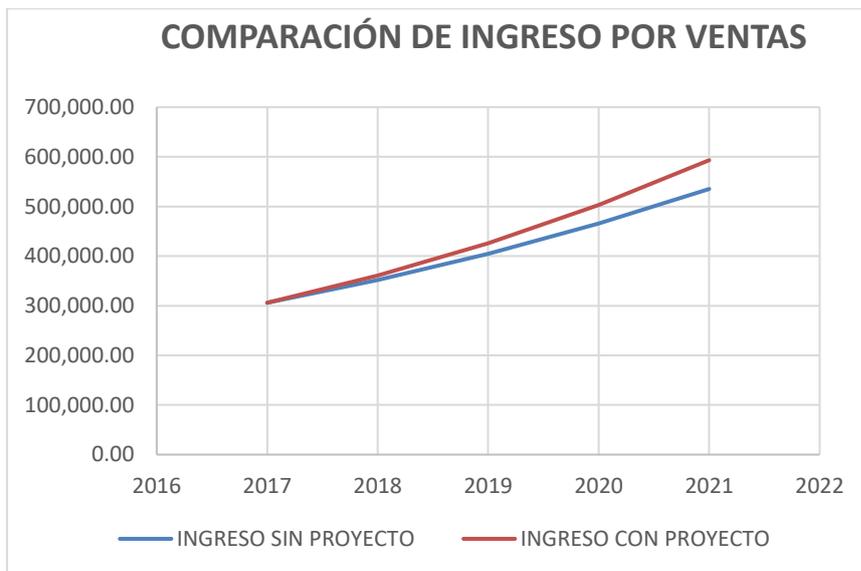


Figura 63. Comparación de Ingreso por Ventas

Fuente: Elaboración propia

A través de la figura N° 63 se puede observar la diferencia en el ingreso por ventas desde dos enfoques, durante la implementación del modelo y sin la aplicación de la propuesta, se puede expresar la diferencia en unidades monetarias: para el año 2018 de S/ 9, 180.00 y para los siguientes años con diferencias notorias hasta de S/37,380.04, cifra que corresponde al año 2020.



## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 5.1 Discusión

Teniendo como base los resultados de las variables estudiadas, se puede sustentar que el modelo de gestión de procesos operativos influye significativamente en la competitividad de la empresa Charlie's Chicken de la ciudad de Trujillo, 2018. Esta investigación refuerza la teoría de Pérez (2012) quien resalta que una gestión de procesos de calidad, donde se fundamenta que el objetivo de esta gestión es incrementar la competitividad para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, además de la importancia del uso de herramientas de medición.

El aspecto de tecnología como apoyo para la gestión de un proceso es un tema que no se toca en muchos antecedentes encontrados pero que es importante, por ello el modelo lo considera como un apoyo de gran importancia. Por este motivo la empresa al operar 5 de sus 6 procesos con apoyo de un sistema de gestión, ha mejorado su interoperabilidad, incrementado la eficiencia en 8.96% y la competitividad de la empresa. De la misma manera, afirma Nof (2009) que la integración empresarial a nivel de procesos funciona como apoyo que a través de un intercambio electrónico de datos, intercambio de datos de productos y entornos de computación distribuida. Está relacionada con la eliminación de las barreras organizacionales y el incremento de la sinergia de la empresa con el fin de incrementar la eficiencia y la competitividad de la misma.

Asimismo, con esta investigación se puede sustentar que gestionar los procesos de forma ordenada garantiza que se puede llevar un control más exacto del desempeño de las operaciones en la empresa, tal como lo fundamenta el modelo diseñado pues se vale de documentos de gestión que acompañan a la estandarización, generando consigo el incremento de ingresos por ventas en un 18 % para el primer año y en la reducción de la representatividad de los costos sobre las ventas en un 5 %. Con ello se está afianzando la teoría que considera la importancia de la estandarización de los procesos de un negocio para lograr la maximización de resultados según expone Rodríguez (2005).

Así mismo, lo sustenta Mallar (2010) que “el modelo de Gestión basada en la estandarización de los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad– y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento”. Por ello una vez más se recalca la importancia de evocar los objetivos de cada proceso a la misión de la organización.

## 5.2 Conclusiones

- El Modelo de Gestión de Procesos operativos influyó significativamente en la competitividad de Charlie's Chicken, esto se evidencia en el incremento de ingresos por ventas en un 18 % para el primer año y en la reducción de la representatividad de los costos sobre las ventas en un 5 %, asegurando mejores resultados en los siguientes años, tal como se detalla en la figura 62.
- Se identificó mediante el análisis que la empresa no está empleando sus recursos efectivamente para atender a la demanda, lo que conlleva a que solo el 29.35 % de los clientes está satisfecho con la atención, mientras que 44.19 % con el producto.
- Por otro lado, se logró identificar como los factores críticos del desempeño de los procesos a la satisfacción del cliente, la eficiencia y eficacia del proceso, y a las competencias de los involucrados, determinando así la necesidad de buenas prácticas en la gestión de los mismos.
- Se diseñó el Modelo para la Gestión de procesos operativos, el cual se empleó como marco de referencia para conseguir las mejoras en el desempeño de los procesos.

- La implementación del modelo contribuyó a incrementar la calidad de la gestión de los procesos operativos, lo cual se evidencia en una mejora del 28,06 % de la capacidad de respuesta en el proceso de producción, eficacia en un 22,79 % del personal en relación al cumplimiento de sus tareas; y el incremento del nivel de satisfacción del cliente en relación al producto en un 30,39%, mientras que en relación al servicio en un 42,86 %.
- El proyecto es económicamente rentable, pues tiene un VAN de S/. 18,820.17 una tasa interna de retorno de 32% y un periodo de recuperación de 3 años.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el modelo de gestión de procesos operativos propuesto para conseguir la competitividad requerida en el mercado de gestión de restaurantes, así seguir siendo considerada como una buena opción en cuento al servicio.
- Se recomienda realizar una medición periódica del desempeño de los procesos para controlar el cumplimiento de objetivos empleando las fichas de control propuesta en modelo, involucrando a los responsables de los procesos para conseguir un compromiso sostenible.
- Es recomendable continuar con el programar capacitaciones sobre el manejo de herramientas tecnológicas como apoyo para la gestión de procesos, así como también de atención al cliente para seguir con la mejora continua.
- Se sugiere la aplicación de buenas prácticas, leyes y normativa en los procesos de producción para conseguir brindar un producto y atención de calidad al cliente.

## REFERENCIAS

Alimarket (2016). El mercado de la restauración en España aumentó sus ventas un 1,4% en 2015. *Alimarket*. Recuperado de <https://www.alimarket.es/restauracion/noticia/205624/el-mercado-de-la-restauracion-en-espana-aumento-sus-ventas-un-1-4--en-2015>.

Aragón, A., Rubio, A. & Delgado, Serna, A. & Chablé, J. (2010), *Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco*. En Investigación y Ciencia. [En línea]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/674/67413393002.pdf>

Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Patria. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=6aCEBqAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=6aCEBqAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Bonilla, L. (2016). *El Mercado Gastronómico en Colombia*. Recuperado de <http://revistavolarcolombia.com/estilo-de-vida/negocios-estilo-de-vida/el-mercado-gastronomico-en-colombia/>

Botero, L. (2010). *Cómo se mide la lealtad de los clientes*. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/como-mide-lealtad-clientes/96194>

Bravo, L. (2008). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución. Recuperado de <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>

Chancay, D. & Delgado, M. (2015), *Gestión operativa de restaurantes para el mejoramiento de los servicios gastronómicos en la parroquia Calceta de la provincia de Manabí* (Tesis de Grado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Calceta, Ecuador.

Chávez, L. & Inoñán, O. (2014), *Propuesta de Mejora de los Procesos Operativos de la empresa de confecciones Diankris* (Tesis de Grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Corona, E. & Zárraga, L. (2014). La Innovación como factor de competitividad en las empresas turísticas en Cancún, Quintana Roo, México. En *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7 (6) pp. 15-25. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2334382](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2334382)

Coquillat, D. (2018), *Adiós a los precios fijos en los restaurantes, prepárate para precios dinámicos e inteligentes*. Recuperado de <https://www.diegocoquillat.com/adios-a-los-precios-fijos-en-los-restaurantes-preparate-para-precios-dinamicos-e-inteligentes/>

Coquillat, D. (2017), *Los 3 errores más repetidos en diseño de restaurantes*. Recuperado de <https://www.diegocoquillat.com/los-3-errores-mas-repetidos-en-diseno-de-restaurantes/>

Coquillat, D. (2018), *5 empresas que ya están trabajando con restaurantes y comida en 3D*. Recuperado de <https://www.diegocoquillat.com/5-empresas-que-ya-estan-trabajando-con-restaurantes-y-comida-en-3d/>

Coquillat, D. (2017), *¿Por qué Francia es el líder mundial en la regulación de la reputación online para restaurantes?* Recuperado de <https://www.diegocoquillat.com/por-que-francia-es-el-lider-mundial-en-la-regulacion-de-la-reputacion-online-para-restaurantes/>

Coquillat, D. (2017), *Mi viaje a Ámsterdam, la nueva cuna de la innovación y el foodservice en los restaurantes.* Recuperado de <https://www.diegocoquillat.com/mi-viaje-a-amsterdam-la-nueva-cuna-de-la-innovacion-y-el-foodservice-en-los-restaurantes/>

Cortés, M. (2015). *UF1739 - Supervisión y ejecución de técnicas aplicadas a masas.* España: Elearning. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=5cBWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Correo. (2014). *Trujillanos se suman a la celebración del Día del Pollo a la Brasa.* Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/la-libertad/trujillanos-se-suman-a-la-celebracion-del-dia-del-pollo-a-la-brasa-761969/>

Europa Press (2016). *Los españoles gastaron 31.994 millones en comer fuera de casa en 2015.* Agencia Europa Press. Recuperado de <http://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-espanoles-gastaron-31994-millones-comer-fuera-casa-2015-20160527114811.html>

Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (2011). *Informe MPYME Iberoamérica 2011.* Recuperado de <http://www.faedpyme.upct.es/sites/default/files/documentos/faedpymelberoamerica2011.pdf>

Gestión (2016). *¿Cuántos pollos a la brasa comemos los peruanos al año?* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pollos-brasa-comemos-peruanos-ano-146891>

González, H. (30 de noviembre de 2016). *ISO 9001:2015. Simplificación de Procesos.* En blog: *Calidad y Gestión.* Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/11/30/iso-90012015-simplificacion-de-procesos/>

González, I. (s.f.). *Una aproximación de Indicadores de Flexibilidad en las Organizaciones por procesos. Caso específico de la Industria del automóvil.* Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/11/30/iso-90012015-simplificacion-de-procesos/>

Grupo La República (2012). *IPAE: modelo de gestión de procesos busca que empresas peruanas sean más competitivas.* Recuperado de <https://larepublica.pe/empresa/654607-ipae-modelo-de-gestion-de-procesos-busca-que-empresas-peruanas-sean-mas-competitivas>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill Interamericana. Recuperado de <https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>

Indacochea, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios. La prospectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico.* México: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Calidad (2016). *Solo el 1% de empresas en Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad.* Recuperado de <http://rpp.pe/campanas/branded-content/solo-el-1-de-empresas-en-peru-cuenta-con-sistemas-de-gestion-de-calidad-noticia-977089>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Informe de Producción Nacional n°9-Setiembre 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_produccion.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_produccion.pdf)

Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: Un enfoque de gestión eficiente. En Revista *Visión de futuro*, 13 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Mora, E. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio. En Revista Science Direct [En línea]. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>

Morán, J. & Ferrer, M. (2014). Competitividad y factores críticos de éxito en los agentes de aduanas del estado Zulia. En *Actualidad Contable Faces*, 17(29), 66-86. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/257/25732868005/>

Morris, E. (2016). Estrategias para generar competitividad en las empresas. En Sala de Prensa, Noticias y Novedades de ESAN (2016). Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2016/04/estrategias-para-generar-competitividad-en-las-empresas/>

Nof, S. (2009). *Springer Handbook of Automation*. Indiana: Springer.

Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

Pérez, S., Macías, C., Rosiles L. & León, J. (2014). Factores que impactan la Competitividad de Empresas Constructoras de viviendas en Mexicali, Baja California, México. En Revista Global de Negocios [En línea]. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rnego/rqn-v2n3-2014/RGN-V2N3-2014-7.pdf>

Rodríguez, M. (2005). *El método MR: Maximización de resultados para la pequeña empresa de servicios*. Bogotá: Norma. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=8rGfYMCq48YC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma. Recuperado de [https://books.google.co.ve/books?id=bqPzq\\_LvWOQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=bqPzq_LvWOQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

Scarone, C. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. (Tesis de Doctorado). Universidad Oberta de Catalunya, Barcelona, España.

Solís, D. (2015). *Reestructuración de los Procesos Operativos y Creación de los Procesos Estratégicos y de Soporte con tendencia al cuidado del medio ambiente dentro de la empresa IMPROMO CÍA. LTDA., para optimizar recursos y generar mayores ganancias sin afectar el medio ambiente* (Tesis de Grado). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.

Tecnología = Eficiencia para su restaurante (s.f.). Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2017/Abril/Tecnologia-Eficiencia-para-su-restaurant>

Vanegas, S. (2016). *Diseño de un Procedimiento para la Gestión de Procesos Operacionales en el Restaurante 'Súper Cuy' del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua* (Tesis de Grado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador.

World Economic Forum (2016). The Global Competitiveness Report 2016 - 2017.  
Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the\\_global\\_competitiveness\\_report\\_2016-2017.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)

## ANEXOS

**ANEXO n° 1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PARA VARIABLE INDEPENDIENTE**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTOS
Gestión por procesos	"Cuerpo de conocimientos, principios y herramientas específicas que permiten gestionar la calidad, orientando el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes." (Pérez, 2012)	Desempeño del proceso	Calidad del Servicio	Nivel de Satisfacción del cliente en relación a la atención	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con la atención}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	%	Cuestionario
				Nivel de Satisfacción del cliente en relación al producto	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con el producto}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	%	Cuestionario
			Calidad del Personal	Nivel de competencias del personal	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que cumplen con el perfil}}{\text{Total de colaboradores en los procesos operativos}} \times 100$	%	Guía de Entrevista
				Nivel de Satisfacción del personal	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores en los procesos operativos}} \times 100$	%	Cuestionario
				Nivel de consciencia del personal	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que son conscientes de la importancia de las acciones que llevan a cabo}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	%	Guía de Entrevista
			Calidad del Proceso	Nivel de capacidad de respuesta	$\frac{N^{\circ} \text{ Requerimientos entregados a tiempo}}{\text{Total de Requerimientos solicitados}} \times 100$	%	Guía de Entrevista
				Nivel de eficiencia del proceso	$\frac{\text{Tiempo esperado por plato}}{(\text{Total de tiempo empleado} \div \text{Total de platos producidos})} \times 100$	%	Guía de Entrevista
				Nivel de eficacia del proceso	$\frac{N^{\circ} \text{ de Objetivos realizados}}{\text{Total de objetivos esperados}} \times 100$	%	Guía de Entrevista
				Nivel de Flexibilidad del Proceso	$\frac{\text{Tiempo medio para ofrecer un nuevo servicio o producto}}{\text{Tiempo medio en realizar los cambios en el proceso}} \times 100$	%	Guía de Entrevista

**ANEXO n° 2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES PARA VARIABLE DEPENDIENTE**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO
Competitividad	Capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes y los estándares vinculados al coste más bajo posible (Pérez, 2012)	Innovación	Innovación en el uso de Tecnología	Porcentaje de procesos que usan tecnología para su gestión	$\frac{N^{\circ} \text{ de procesos gestionados con tecnología}}{\text{Total de Procesos en la empresa}} \times 100$	%	Guía de Entrevista
			Innovación de Productos	Porcentaje de innovación de productos	$\frac{N^{\circ} \text{ de productos diferenciados}}{\text{Total de Productos}} \times 100$	%	Guía de Entrevista
		Lealtad del Servicio	Lealtad del cliente	Nivel de lealtad	$\frac{(\text{Total de productos comprados regularmente} \div \text{Total de clientes})}{\text{Total de Productos ofertados}} \times 100$	%	Cuestionario
				Porcentaje de Referidos	$\frac{N^{\circ} \text{ de Referidos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$	%	Cuestionario
		RR.HH.	Capacidad directiva	Porcentaje de cumplimiento de objetivo	$\frac{N^{\circ} \text{ de objetivos alcanzados en el periodo de evaluación}}{\text{Total de objetivos propuestos de la gerencia}} \times 100$	%	Guía de Entrevista
		Economía	Rentabilidad	Rentabilidad efectiva	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingreso por ventas}} \times 100$	%	Estado de resultados

### **ANEXO n° 3. FORMATO DE ENTREVISTA PARA RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA CHARLIE´S CHICKEN**

**Nombre del entrevistado:**

**Fecha:**

**Proceso:**

**Cargo:**

El objetivo de la presente entrevista es conocer la información correspondiente a la gestión de procesos operativos de la empresa.

1. Sabiendo que hablar de proceso operativo es equivalente al conjunto de sub procesos relacionados directamente con la realización del producto o prestación del servicio de la empresa, ¿nos puede comentar cuáles son los procesos operativos de la empresa Charlie's Chicken?

2. Reconociendo que la capacidad de respuesta de un proceso operativo está relacionada con el cumplimiento de los requerimientos solicitados en el tiempo oportuno, ¿nos puede comentar cuántos del total de requerimientos que se solicitan son entregados a tiempo? ¿Por qué?

3. Teniendo conocimiento que la eficiencia de un proceso operativo está en relación a la cantidad producida y los recursos utilizados, ¿Considera que tiene importancia el uso de indicadores de gestión de los procesos operativos para medir su calidad?

4. Tomando en cuenta que la eficacia es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de los procesos, ¿del total de objetivos trazados, cuántos se cumplieron en cada uno de los procesos operativos de su empresa?

5. Considerando que la flexibilidad se relaciona con la capacidad de adaptación de los procesos para producir un nuevo producto, cuando su empresa oferta un nuevo servicio, ¿cuál es en promedio el tiempo para realizar los cambios en el proceso involucrado?

5. Reconociendo que la innovación en el uso de tecnología contribuye a la competitividad de la empresa, de todos los procesos involucrados en la empresa, ¿cuántos son gestionados con tecnología?

6. ¿Es consciente que la empresa se desarrolla en un ambiente dinámico donde los gustos y preferencias de los clientes son cambiantes entonces la innovación de los productos aportaría al nivel de competitividad de la empresa? Del total de productos nuevos, ¿cuántos son productos diferenciados este trimestre?

**ANEXO n° 4. FORMATO DE ENTREVISTA DE COMPETENCIAS PARA EL  
PERSONAL DE LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA CHARLIE'S  
CHICKEN**

**Nombre del entrevistado:**

**Fecha:**

**Proceso:**

**Cargo:**

**Nivel de instrucción:**

**Experiencia en el cargo:**

**Formación:**

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?
2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?
3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?
4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?
5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?
6. En caso de ser administrador, ¿qué estrategias emplearía para conseguir sus objetivos?

## ANEXO n° 5. FORMATO DE ENCUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO

Somos estudiantes de la Universidad Privada del Norte. La presente encuesta se aplica con la finalidad de conocer su opinión. La información que proporcione será utilizada estrictamente con fines académicos. Por favor, dedique unos minutos a responder las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo nos conoció?

- a. Amigos
- b. Familiares
- c. Publicidad
- d. Otros

2. ¿Con qué frecuencia visita la pollería Charlie's Chicken?

- a. Diariamente
- b. Una vez por semana
- c. Varias veces a la semana
- d. Una vez al mes
- e. Primera vez

3. ¿Cuántos productos consume regularmente de Charlie's Chicken?

A continuación marque la casilla que más se ajuste a su opinión.

<b>1. CALIDAD DE LA ATENCIÓN</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
1.1. Se muestra compromiso con la atención.					
1.2. La entrega del producto está en relación a su pedido.					
1.3. Se comunican con claridad las características de los productos.					
1.4. El tiempo que se espera es razonable con el pedido.					
<b>2. CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
2.1. La comida es servida caliente/fresca.					
2.2. La carta es suficientemente variada en platos y bebidas.					
<b>3. INFRAESTRUCTURA</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
3.1. Considera comodidad de las instalaciones de local (mobiliario e iluminación).					
3.2. Considera que hay facilidad de desplazamiento.					
<b>4. VALORACIÓN GENERAL</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
4.1. Se considera satisfecho con la atención.					
4.2. Se considera satisfecho con el producto.					

Muchas gracias por su tiempo.

**ANEXO n° 6. FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL**

**Nombre del entrevistado:**

**Fecha:**

**Proceso:**

**Cargo:**

Marque la casilla de la respuesta que crea conveniente.

<b>CALIDAD LABORAL</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
1. Tengo claro qué se espera de mí en el trabajo.					
2. Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo.					
3. En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.					
4. Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo que contribuya a la satisfacción del cliente.					
5. En los últimos seis meses alguien habló sobre mi progreso.					
6. He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.					
7. Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo.					

## ANEXO n° 7. SCREENSHOTS ANÁLISIS DE LA ISO 9001-2015, APARTADO 5.1.



### 5.1. Liderazgo y compromiso

#### 5.1.1 Generalidades

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

- a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
- d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- h) comprometiéndose, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- i) promoviendo la mejora;
- j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

NOTA En esta Norma Internacional se puede interpretar el término "negocio" en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.

#### 5.1.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

Podemos hablar de liderazgo y compromiso según el Sistema de Gestión de la Calidad con respecto al cliente.

La norma quiere que la dirección se encuentre implicada con el SGC, demostrando el liderazgo, conociendo mucho a sus clientes y determinando los riesgos y las oportunidades que afecten a la conformidad de todos los servicios y productos que ofrece.

El apartado se desglosa en dos:

- 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- 5.1.2 Enfoque al cliente.

En el 5.1.1 encontramos 11 apartados diferentes sobre las obligaciones que tiene la dirección de la empresa al demostrar el liderazgo y el compromiso que exige la norma ISO 9001. La empresa tiene que promover la mejora continua o el enfoque basado en procesos.

Sin embargo, en el apartado 5.1.2 está orientado hacia el cliente. La dirección tiene que demostrar su compromiso y liderazgo enfocado al cliente asegurando una serie de elementos que la norma propone, como puede ser:

- Determinar y cumplir con todos los requisitos legales y del cliente.
- Proporciona de forma coherente productos y servicios que cumplen los requisitos de la norma.

## ANEXO n° 8. SCREENSHOTS ANÁLISIS DE LA ISO 9001-2015, APARTADO 6.2.



### Recursos humanos: la ISO 9001

#### ISO 9001

La norma ISO 9001 es un estándar que regula todos los elementos que debe tener una organización para **tener un sistema efectivo de calidad**. Las organizaciones que cuenten con un certificado en ISO 9001 generan la garantía de que el servicio es de calidad.

#### Recursos humanos en la ISO 9001

La norma ISO 9001, en su apartado 6.2, trata sobre los recursos humanos en una empresa. Según la norma, para que una norma **pueda satisfacer a sus clientes de manera eficaz** deberá ofrecer un producto de calidad. Se considera de calidad los recursos humanos según:

- Cuando es **competente en base a cuatro aspectos**: educación, formación, habilidades y experiencia.
- Cuando sea consciente de la **importancia de sus acciones** en relación con la calidad.
- Cuando se encuentra **satisfecho en su puesto de trabajo**.

#### Personal competente

El personal competente, es el que lleva a cabo las acciones que **dan el fruto de su trabajo en la empresa**. Hace que la organización sea excelente.

La norma ISO 9001 considera competente a un empleado cuando **cumple con cuatro requisitos**:

- Educación
- Formación
- Habilidades
- Experiencia

La organización **determina los requisitos** según cada puesto de trabajo.

- **Educación**: los estudios mínimos que se le exigen a un trabajador para un puesto determinado.
- **Formación**: hace referencia a todos los conocimientos complementarios que son necesarios para desempeñar un puesto de trabajo, como por ejemplo, programas informáticos, carnets específicos, etc.
- **Habilidades**: existen puestos de trabajo para los que es necesario tener habilidades sociales. Tiene la facilidad de entablar una conversación.
- **Experiencia**: es entendida como la experiencia mínima que necesita un trabajador para desempeñar el puesto de trabajo. Incluye la exigencia de realizar un periodo mínimo de prácticas en la organización.

## COMPETENCIAS

Son las mínimas que **debe tener una persona para desempeñar** un determinado puesto con éxito. Las competencias las fija cada organización, debe realizar un análisis según las **necesidades de cada puesto de trabajo**. Cuando un trabajador se ajusta al perfil que describe el puesto de trabajo, se considera apto para el puesto. Otro aspecto es que la norma ISO 9001 pone mucho interés en la **formación de los empleados**. La formación es un requisito indispensable para ser un empleado competente.

Es fundamental la detección de las necesidades de formación de cada puesto de trabajo, para **incrementar el rendimiento**. Es un aspecto que se debe tener en cuenta, puesto que existe la constante amenaza de la obsolescencia profesional.

La manera más sencilla de **detectar las necesidades de formación** de un puesto de trabajo es preguntado a los trabajadores.

Una vez se han identificado las necesidades que existen de formación la organización deberá llevarlas a cabo. Se deberá **realizar la gestión dentro de un plan anual** para proporcionar dicha formación a los trabajadores que la necesiten. Con respecto a la efectividad, dicho programa de formación será efectivo en el momento en que se consigan todos los objetivos.

El coordinador de las **actividades es el departamento de recursos humanos** de la organización.

## Personal consciente

En la cláusula 6.2.2 de la ISO 9001 la organización tiene que garantizar que sus trabajadores son conscientes de **la importancia de las acciones** que llevan a cabo. Además, tiene en cuenta la influencia que generan los objetivos que consiguen.

Se trata de generar una cultura de empresa que tenga como base la colaboración entre los trabajadores. Se deberán complementar entre ellos, de manera que todos comprendan que **sus acciones no son aisladas**. Es decir, forman parte de un conjunto y tienen consecuencias que pueden afectar al proceso. Además deberán contribuir a conseguir los objetivos establecidos.

Es muy importante que los empleados conozcan cuáles son los objetivos y la manera en la que se ha acordado que deben conseguirse. Es necesario contar con información que **muchos empresarios no están dispuestos a facilitarla**.

## Personal satisfecho

El personal satisfecho es el que se encuentra motivado. Si un empleado **está a gusto en su trabajo** y considera que le proporciona estabilidad y no tiene que estar pendiente de preocupaciones. El departamento de recursos humanos juega un papel muy importante, ya que las **compensaciones que les ofrecen a los empleados** son muy importantes. Es necesario que los empleados se encuentren satisfechos en su puesto de trabajo.

Para conseguir la satisfacción de los trabajadores es la política salarial. Se trata de un **incentivo principal que percibe un trabajador** por la realización eficiente de su trabajo. Las buenas relaciones entre los compañeros con jefes, también contribuyen a que el ambiente de trabajo sea agradable y satisfactorio.

## ANEXO n° 9. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA CHARLIE'S CHICKEN (ANTES)

**Nombre del entrevistado:** Carlos Calle Morales      **Fecha:** 27 / 05/ 17  
**Proceso:** Gestión de los Procesos operativos      **Cargo:** Administrador

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a la gestión de procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. Sabiendo que hablar de proceso operativo es equivalente al conjunto de sub procesos relacionados directamente con la realización del producto o prestación del servicio de la empresa, ¿nos puede comentar cuáles son los procesos operativos de la empresa Charlie's Chicken?

Claro que sí, los procesos operativos de Charlie's son: el proceso de atención al cliente, proceso de compras, proceso de almacenamiento y la elaboración de pedidos.

2. Reconociendo que la capacidad de respuesta de un proceso operativo está relacionada con el cumplimiento de los requerimientos solicitados en el tiempo oportuno, ¿nos puede comentar cuántos del total de requerimientos que se solicitan son entregados a tiempo? Sí, si hablamos de capacidad de respuesta, tenemos que evaluar desde cada uno de los procesos que mencioné anteriormente, serían cuatro resultados. En caso del proceso de compras; se mide por la entrega de compras oportunas trimestralmente, entre el total de compras que se esperan realizar en el trimestre. Por ejemplo este trimestre hubo 510 requerimientos entregados a tiempo del total de requerimientos comprados en un trimestre que fueron 700.

Por otra parte para el proceso de almacenamiento que es un proveedor interno del proceso de elaboración, su capacidad de respuesta se mide al igual, pero lo diferente es que no son requerimientos comprados sino requerimientos listos para la elaboración.

Y para este trimestre fue de los 400 requerimientos solicitados, solo 290 se entregaron a tiempo para la elaboración.

Así mismo para el proceso de elaboración cuantos pedidos son entregados a tiempo del total de pedidos solicitados.

3. Teniendo conocimiento que la eficiencia de un proceso operativo está en relación a la cantidad producida y los recursos utilizados, ¿Considera que tiene importancia el uso de indicadores de gestión de los procesos operativos para medir su calidad?

Considero que el uso de indicadores son necesarios para cumplir el objetivo de la calidad, y la verdad es que en la empresa no se le está dando la importancia necesaria, solo estamos trabajando de una manera basada en la experiencia, aunque no es mala, pero creo que ya es hora de poder incluir estos enfoques dentro de la gestión de los procesos operativos. A decir verdad tenemos información que estoy seguro que con ella se puede construir indicadores para medir el desempeño.

4. Tomando en cuenta que la eficacia es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de los procesos, ¿del total de objetivos trazados, cuántos se cumplieron en cada uno de los procesos operativos de su empresa?

En el proceso de elaboración de pedidos de los 10 objetivos que se espera cumplir, solo cumplen con 7.

En el proceso de compras es casi lo mismo de los 8 objetivos que se plantean mensualmente, solo se cumple 6.

En el proceso de atención no se ha medido, como en el almacenamiento tampoco.

5. Considerando que la flexibilidad se relaciona con la capacidad de adaptación de los procesos para producir un producto, cuando su empresa oferta un nuevo servicio, ¿cuál es en promedio el tiempo para realizar los cambios en el proceso involucrado?

Un ejemplo claro fue apertura del servicio de almuerzos, que es un nuevo servicio de Charlie's Chicken entonces fueron nuevos platos de los que se estaban ofreciendo, y se necesitaba nuevas herramientas para poder con los requerimiento del proceso, se demoró en promedio 4 días para adaptar el proceso.

6. Reconociendo que la innovación en el uso de tecnología contribuye a la competitividad de la empresa, de todos los procesos involucrados en la empresa, ¿cuántos son gestionados con tecnología?

Eso ha sido mi pregunta desde siempre, cuando adquirí el software restaurant.pe pensé que utilizaríamos todos los módulos, pero en la actualidad solo es manejado el de caja, y atención al cliente, pero al hablar de atención al cliente es la gestión de órdenes de pedido desde una pantalla y lo de caja solo es para cobrar.

Entonces digamos que del total de procesos solo 2 gestionamos con la tecnología.

7. ¿Es consciente que la empresa se desarrolla en un ambiente dinámico donde los gustos y preferencias de los clientes son cambiantes entonces la innovación de los productos aportaría al nivel de competitividad de la empresa? Del total de productos nuevos, ¿cuántos son productos diferenciados este trimestre que pasó?

Estoy de acuerdo con lo que dicen los gustos cambias constantemente por ello nosotros tenemos que variar a cada momento innovar en productos diferenciados. De este último trimestre de los productos nuevos que se generaron que fueron 10, solo 2 de ellos eran diferenciados tenían algo diferente y solo era ofrecido por Charlie's Chicken.

**ENTREVISTA DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LOS PROCESOS  
OPERATIVOS EN LA EMPRESA CHARLIE'S CHICKEN**

**Nombre del entrevistado:** Edgard Peña **Fecha:** 27 / 05 / 17

**Proceso:** Elaboración de pedidos **Cargo:** Cocinero

**Nivel de instrucción:** Técnico **Experiencia en el cargo:** 3 año

**Formación:** Estudiante de escuela de Cheff

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?
  - Sí, en varios restaurantes en una de ellos en comida criolla y en otros como hornero principal, lo llevo haciendo 3 años aproximadamente.
2. Siendo consiente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?
  - Manejo de estrés
  - Responsabilidad
  - Creatividad
  - Dedicación
  - Respeto
  - Trabajo en equipo
  - Tolerancia
  - Compromiso
  - puntualidad
3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?
  - Si es que es algo demasiado urgente podría aportar, lo que sucede es que tengo un horario de entrada en otro trabajo.
4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?
  - Si bien recuerdo 4 ideas como: etiquetar los ingredientes, proposición de un plato nuevo, procedimientos de calidad, proponer insumo efectivo para la exterminar los insectos.
5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?
  - Hasta ahora no ha habido, pero me gustaría asistir a una.

**ENTREVISTA DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LOS PROCESOS  
OPERATIVOS EN LA EMPRESA CHARLIE'S CHICKEN**

**Nombre del entrevistado:** Sahil

**Fecha:** 27 / 05 / 17

**Proceso:** Atención al Cliente

**Cargo:** señorita de Atención

**Nivel de instrucción:** Técnica

**Experiencia en el cargo:** No

**Formación:** secretariado ejecutivo

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?

No, solo he trabajado en secretaria, pero nunca en la atención

2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?

- Empatía
- Amabilidad
- Cortesía
- Trabajo en equipo
- Retención de la información
- Iniciativa
- Creatividad

3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?

Sí, estoy enteramente dispuesta a poder apoyar.

4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?

Hasta ahora no, ninguna

5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?

Hasta ahora no se ha dado la oportunidad, pero me gustaría mucho participar de una.

**ENTREVISTA DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LOS PROCESOS  
OPERATIVOS EN LA EMPRESA CHARLIE'S CHICKEN**

**Nombre del entrevistado:** Jessica

**Fecha:** 27 / 05 / 17

**Proceso:** Atención al Cliente

**Cargo:** Jefe de Atención

**Nivel de instrucción:** Técnica

**Experiencia en el cargo:** sí

**Formación:** Enfermería

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?

Sí he trabajado mucho tiempo, ya casi 2 años, en varios lugares.

2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?

- Amabilidad
- Trabajo en equipo
- creatividad
- Empatía
- Cortesía
- Puntualidad
- Responsable

3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?

Sí, apoyaría con mucho, pero también que se me reconozca mis pasajes.

4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?

Solo una, que fue mejorar la distribución para la atención en las mesas.

5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?

Sí me gustaría porque hasta ahora no hay ninguna.

**ENTREVISTA DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LOS PROCESOS  
OPERATIVOS EN LA EMPRESA CHARLIE'S CHICKEN**

**Nombre del entrevistado:** Víctor Noe **Fecha:** 27 / 05 / 17  
**Proceso:** Compras **Cargo:** Jefe de Compras  
**Nivel de instrucción:** Técnico **Experiencia en el cargo:** sí  
**Formación:** técnico en administración

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?

Si he trabajado en el restaurante de mi mamá, algunos meses pero esporádicamente.

2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?

- Gestión del tiempo
- Comunicativa
- Puntualidad
- Responsable

3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?

Sí, normal apoyaría, pero cuando tenga una emergencia me gustaría que también lo hagan por mí, y me apoyen de repente con permiso y eso.

4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?

La verdad es que aún me estoy adaptando y no he podido aportar con alguna idea innovadora.

5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?

Por parte de la empresa no he recibido aún, pero cuando trabajaba en Lima llevé en cursos de logística que podría aportar a la empresa, pero pienso que es hora de reorganizar la manera de trabajar.

**ENTREVISTA DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LOS PROCESOS  
OPERATIVOS EN LA EMPRESA CHARLIE'S CHICKEN**

**Nombre del entrevistado:** Daniel Salhuana Calle

**Fecha:** 27 / 05 / 17

**Proceso:** Operativos

**Cargo:** Administrador

**Nivel de instrucción:** Secundaria Completa

**Experiencia en el cargo:**

**Formación:** estudios inconcluso en Gastronomía

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?

Sí, he sido administrador de Charlie's ya por un año antes, pero después no he trabajado en restaurantes, más que todo me gusta practicar surf, vivo para eso.

2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?

- Comunicativa
- Dirección
- Controlarlos al máximo
- Reducir costos
- Generar ganancias

3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?

Eso sí es tema que me gustaría hablar, la verdad me gustaría que se me reconozca porque casi siempre se me pide que haga actividades que ya no me corresponden

4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?

Dos, propuse que se dé como postre en el menú helado para atraer a la clientela; otra fue armar nuevos combos.

5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?

Nada, hasta ahora no he recibido capacitación, pero si el gerente y dueño si me da algunos tips para mejorar.

6. En caso de ser administrador, ¿qué estrategias emplearía para conseguir sus objetivos?

Si, los tengo controlados al máximo, cerciorándome de que estén cumpliendo con sus actividades y cuando no lo hacen los presiono.

**ENTREVISTA DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LOS PROCESOS  
OPERATIVOS EN LA EMPRESA CHARLIE'S CHICKEN**

**Nombre del entrevistado:** Fernando Huaccha

**Fecha:** 27 / 05 / 17

**Proceso:** Elaboración de Pedidos

**Cargo:** ayudante de cocina

**Nivel de instrucción:** Secundaria Completa

**Experiencia en el cargo:** 1

**Formación:** 2 años en Gastronomía

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?  
Sí, había trabajado en Mar Express 4 meses, desempeñando el rol de cevichero.
2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?
  - a. Responsabilidad
  - b. Dedicación
  - c. Respeto
  - d. Trabajo en equipo
  - e. Compromiso
3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?  
Trataría primero de ver cuánto me voy a demorar haciéndola y si no tengo compromisos con los que se crucen.
4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?  
Propuse tres ideas pero no se valoraron, solo me escucharon pero no le tomaron importancia necesaria.
5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?  
Nada, hasta ahora no he recibido capacitación, es más creo que ni lo han considerado, pero sería muy buena la idea para mejorar todos.

**ENTREVISTA DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE LOS PROCESOS  
OPERATIVOS EN LA EMPRESA CHARLIE'S CHICKEN**

**Nombre del entrevistado:** Raúl

**Fecha:** 27 / 05 / 17

**Proceso:** Almacenamiento

**Cargo:** Responsable

**Nivel de instrucción:** Secundaria Completa

**Experiencia en el cargo:** 1

**Formación:** 2 años en Gastronomía

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?  
Sí, solo un periodo de 6 meses, en los que aprendí. Creo yo lo necesario.
2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?
  - a. Responsabilidad
  - b. Dedicación
  - c. Respeto
  - d. Trabajo en equipo
  - e. Compromiso
  - f. Organización
3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?  
Me quería a apoyar, soy totalmente colaborador.
4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?  
Aún no he tenido la oportunidad pero si me gustaría hacerlo
5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?  
Aún no he tenido la oportunidad pero si me gustaría participar en una de ellas.

## ANEXO n° 10. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN LABORAL (ANTES)

**Nombre del encuestado:** Carlos Calle Morales **Fecha:** 20/03/17

**Proceso:** Administración **Cargo:** Responsable de Administración

Marque la casilla de la respuesta que crea conveniente.

CALIDAD LABORAL	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. Tengo claro qué se espera de mí en el trabajo.		X			
2. Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo.			X		
3. En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.			X		
4. Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de que contribuya a la satisfacción del cliente.			X		
5. En los últimos seis meses alguien habló sobre mi progreso.				X	
6. He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.		X			
7. Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo.	X				

**Nombre del entrevistado:** Victor Noé León

**Fecha:** 20/03/17

**Proceso:** Compras

**Cargo:** Responsable de Compras

Marque la casilla de la respuesta que crea conveniente.

CALIDAD LABORAL	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. Tengo claro qué se espera de mí en el trabajo.				X	
2. Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo.				X	
3. En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.			X		
4. Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo que contribuya a la satisfacción del cliente.				X	
5. En los últimos seis meses alguien habló sobre mi progreso.				X	
6. He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.				X	
7. Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo.				X	

**Nombre del entrevistado:** Jessica **Fecha:** 20/03/17

**Proceso:** Administración **Cargo:** Responsable de Atención al clientes

Marque la casilla de la respuesta que crea conveniente.

CALIDAD LABORAL	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. Tengo claro qué se espera de mí en el trabajo.				X	
2. Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo.				X	
3. En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.				X	
4. Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo que contribuya a la satisfacción del cliente.				X	
5. En los últimos seis meses alguien habló sobre mi progreso.				X	
6. He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.					X
7. Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo.				X	

**Nombre del entrevistado:** Edgard Peña **Fecha:** 20/03/17

**Proceso:** Producción **Cargo:** Responsable de horno

Marque la casilla de la respuesta que crea conveniente.

CALIDAD LABORAL	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. Tengo claro qué se espera de mí en el trabajo.		X			
2. Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo.			X		
3. En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.			X		
4. Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo que contribuya a la satisfacción del cliente.			X		
5. En los últimos seis meses alguien habló sobre mi progreso.				X	
6. He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.				X	
7. Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo.				X	

**Nombre del entrevistado:** Raúl

**Fecha:** 20/03/17

**Proceso:** almacén

**Cargo:** Responsable de Almacén

Marque la casilla de la respuesta que crea conveniente.

CALIDAD LABORAL	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. Tengo claro qué se espera de mí en el trabajo.				X	
2. Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo.				X	
3. En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.		X			
4. Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo que contribuya a la satisfacción del cliente.			X		
5. En los últimos seis meses alguien habló sobre mi progreso.				X	
6. He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.				X	
7. Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo.				X	

ANEXO n° 11. RESULTADOS DE CONFIABILIDAD - ALFA DE CRONBACH

		Correlaciones									
		Compromiso con la atención	Efectividad en registro de pedidos	Claridad en comunicación sobre característica	Tiempo de espera	Calidad de la comida	Variedad de productos	Comodidad de las instalaciones	Facilidad de desplazamiento	Satisfacción del cliente con respecto a la atención	Satisfacción del cliente con respecto al producto
Compromiso con la atención	Correlación de Pearson	1	0.078	,717**	,146**	0.004	,299**	-,157**	,219**	,148**	0.016
	Sig. (bilateral)		0.127	0.000	0.004	0.944	0.000	0.002	0.000	0.004	0.756
	N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385
Efectividad en registro de pedidos	Correlación de Pearson	0.078	1	,220**	,752**	0.052	,332**	0.056	,107*	,933**	,536**
	Sig. (bilateral)	0.127		0.000	0.000	0.306	0.000	0.274	0.035	0.000	0.000
	N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385
Claridad en comunicación sobre características de productos	Correlación de Pearson	,717**	,220**	1	,262**	0.068	,373**	-,188**	,207**	,280**	,134**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.182	0.000	0.000	0.000	0.000	0.008
	N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385
Tiempo de espera	Correlación de Pearson	,146**	,752**	,262**	1	,168**	,240**	-,207**	,184**	,760**	,499**
	Sig. (bilateral)	0.004	0.000	0.000		0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385
Calidad de la comida	Correlación de Pearson	0.004	0.052	0.068	,168**	1	,231**	0.092	0.074	0.073	,389**
	Sig. (bilateral)	0.944	0.306	0.182	0.001		0.000	0.072	0.148	0.152	0.000
	N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385
Variedad de productos	Correlación de Pearson	,299**	,332**	,373**	,240**	,231**	1	-,140**	,183**	,369**	,270**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.006	0.000	0.000	0.000
	N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385
Comodidad de las instalaciones	Correlación de Pearson	-,157**	0.056	-,188**	-,207**	0.092	-,140**	1	0.044	0.038	-0.079
	Sig. (bilateral)	0.002	0.274	0.000	0.000	0.072	0.006		0.392	0.455	0.124
	N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385
Facilidad de desplazamiento	Correlación de Pearson	,219**	,107*	,207**	,184**	0.074	,183**	0.044	1	,202**	,137**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.035	0.000	0.000	0.148	0.000	0.392		0.000	0.007
	N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385
Satisfacción del cliente con respecto a la atención	Correlación de Pearson	,148**	,933**	,280**	,760**	0.073	,369**	0.038	,202**	1	,578**
	Sig. (bilateral)	0.004	0.000	0.000	0.000	0.152	0.000	0.455	0.000		0.000
	N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385
Satisfacción del cliente con respecto al producto	Correlación de Pearson	0.016	,536**	,134**	,499**	,389**	,270**	-0.079	,137**	,578**	1
	Sig. (bilateral)	0.756	0.000	0.008	0.000	0.000	0.000	0.124	0.007	0.000	
	N	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	385	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	385	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.751	10

**ANEXO n° 12. INICIATIVAS DE MEJORA**

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Cargo: Ayudante de Cocina

Nombre: Edgard Peña Valladolid

Funciones:

- Hacer entradas y segundos (1).
- Filetear y gramear las carnes.
- Mantener el área limpia y ordenada.
- Conservar los utensilios y equipos en correctas condiciones.
- Preparar desayuno al personal del turno Mañana.

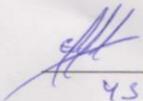
• Apoyo en área comunes

- Lavado de Ollas y Sartenes.
- Verificación de Cocina Limpia.

• Todas las funciones que se designen de su jefe inmediato del área al cual corresponde.





 45670018.

**Cargo:** Responsable de Cevichería

**Nombre:** Rony

**Funciones:**

- **Procedimiento de Ceviche:**
  - Hervir camote, yuca y choclo
  - Picar cebolla, pescado y pota
  - Gramear pescado
  - Desojar culantro y lechuga
  - Limones limpios
  - Sal, ajinomoto, pimienta, ajo
  - Hacer canchita
  
- **Procedimiento Leche de tigre**
  - Hacer menjunje
  - Picar cebolla, pescado y pota
  - Ubicación de copa
  
- **Apoyo en área comunes**
  - Lavado de Ollas y Sartenes
  - Verificación de Cocina Limpia
  
- Todas las funciones que se designen de su jefe inmediato del área al cual corresponde.



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*  
  
Frank P. R. Rivas Madrid  
ASESOR EMPRESARIAL

**CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

**Resultado de Etapa de Entrenamiento de atención al Cliente Charlie's Chicken**

**Nombre:** Melissa

**Edad:** 24      **Cargo:** mesera

17

~~NO BUENO~~

BIENVENIDA

- Describa el proceso de atención al cliente (4)
  - (puerta) Buenas Noches: Bienvenidos a Charlie's Chicken, mi nombre es Melissa, permítame llevarle a su mesa.
  - (mesa) Buenas Noches: Bienvenidos a Charlie's Chicken, mi nombre es Melissa, permítame darle la carta.
- Cree usted que es importante esta etapa de entrenamiento que Charlie's Chicken le ha brindado. Sí o No ¿Por qué? (4)
 

Claro que sí, porque es para mejorar la calidad de atención al cliente. y también que nos sirve a cada uno de nosotros para nuestras vidas.
- ¿cómo cree Ud, que se debería solucionar un problema con la equivocación de un pedido? (4)
 

pedir disculpas del caso al cliente, por lo sucedido y se me permite darle un vaso de maracuya por mi error. (siempre con una sonrisa y sobre todo amabilidad)
- Describa cada una las de las 4 P y su importancia en una empresa restaurantera (4)
  - 1.- precio : que sea accesible.
  - 2.- promoción : del producto.
  - 3.- producto : que este en buen estado
  - 4.- plaza : que lo que encierra los 5 sentidos (olfato, gusto, oído, tacto, vista)


**Frank P. R. Rivas Madrid**  
 ASESOR EMPRESARIAL

**CLAVE #1: EL SERVICIO ES UNA ACTITUD**

- Su actitud es importante para determinar qué tan efectivo es en cualquier situación dada.
- Muchas personas creen que no pueden hacer nada respecto a la forma en que se sienten.
- Usted puede cambiar esta forma de pensar esforzándose un poco y optando por no dejar que sus sentimientos afecten su actitud.



4

Claro que es muy importante tener actitud y tener confianza para poder hacer las cosas y así cambiar las perspectivas de las cosas.

Siempre hablando con amabilidad a la gente para que acceda a una petición tuya, y de hecho con una sonrisa.

- ⓐ Aspecto positivos :
- Atentor
  - proactivo
  - limpios
  - Precisos
  - bien uniformador
  - prestor
  - Sonriente

- ⓑ Aspectos Negativos :
- distraídos
  - mal uniformador
  - Sarcios
  - mala postura .
  - enojados

  
Frank P. R. Rivas Madrid  
ASESOR EMPRESARIAL

**Resultado de Etapa de Entrenamiento de atención al Cliente Charlie's Chicken**

**Nombre:** Sahil Jozmil Inojosa Sereno

**Edad:** 27

**Cargo:** mago

19  
~~FEBRUARIO 2019~~

- Describa el proceso de atención al cliente

Caso 1 = Si se esta en la puerta: debe saludar al cliente "bienvenidos a Charlie's Chicken, permitame a acompañarlo a su mesa, por favor permitame presentarle la carta.

Caso 2 = Cuando el cliente esta en la mesa: "buenas noches, yo soy Sahil por favor permitame entregarle la carta.

Despedida: Caso 1: Cliente nuevo o gracias por estar esta tarde con nosotros esperamos verlo de nuevo.

- Cree usted que es importante esta etapa de enteramiento que Charlie's Chicken le ha brindado. Si o No ¿Por qué?

Caso n° 2: cuando el cliente es especial: fue un honor tenerlo en Charlie's Chicken, esperamos alla disputado su estancia, vuelva pronto.

- ¿cómo cree Ud, que se debería solucionar un problema con la equivocación de un pedido?

- Describa cada una las de las 4 P y su importancia en una empresa restaurantera

  
Frank P. R. Rivas Madrid  
ASESOR EMPRESARIAL

Respuesta (2)

Personalmente considero que si es muy importante el entrenamiento llevado a cabo, debido a que:

- 1.-) Ayuda en crecimiento personal a cada uno de los trabajadores, proporcionando nuevas herramientas, técnicas, y refuerza nuestros valores.
- 2.-) Es una excelente inversión de la empresa ya que mientras más este preparado el personal sus clientes tendrán deseos de volver y traer más clientes a través de recomendaciones. Además este curso habla muy bien de la empresa y su gerencia, proporcionando seguridad y confianza a sus trabajadores.

Respuesta (3)

Al momento de presentarse un error en el pedido se debe dirigir rápidamente a caja y tratar de cambiarlo de la manera que sea posible para ello debemos primero consultar los platos disponibles que hay.

Cuando se trata de quejas de parte del cliente de manera calmada, y manteniendo siempre la serenidad buscar la solución, se puede dirigir al encargado, y evitar escándalos que dañen la imagen del restaurant.

Respuesta (4)

**Precio** → es importante conocer los precios con los que trabajamos, ~~teniendo~~ tomando en cuenta que puede presentarse el caso de que el cliente pague en moneda extranjera.

**Plaza** →

**Producto** → El producto ofrecido debe tener excelente aroma tanto en colores, y presentación.

**Promoción** → Existen diferentes maneras de promocionar nuestros productos. Visual: con los colores recomendados (amarillo, rojo, naranja entre otros) invitando al cliente a degustar, al facto el cliente de encontrar una mesa limpia (sin polvo o grasas) los cubiertos limpios, al igual los vasos. El gusto es un punto fuerte la comida debe ser excelente.

**SONRIA Y EL MUNDO SONREIRA  
CON USTED**

- Asegúrese de que su expresión envíe el mensaje correcto a sus clientes.
- Una sonrisa es una señal de confianza y fomentará la confianza de sus clientes en usted.
- Piense en la forma en que usted se siente cuando alguien le sonríe.
- Esto le ayudará a recordar que deben sonreír.



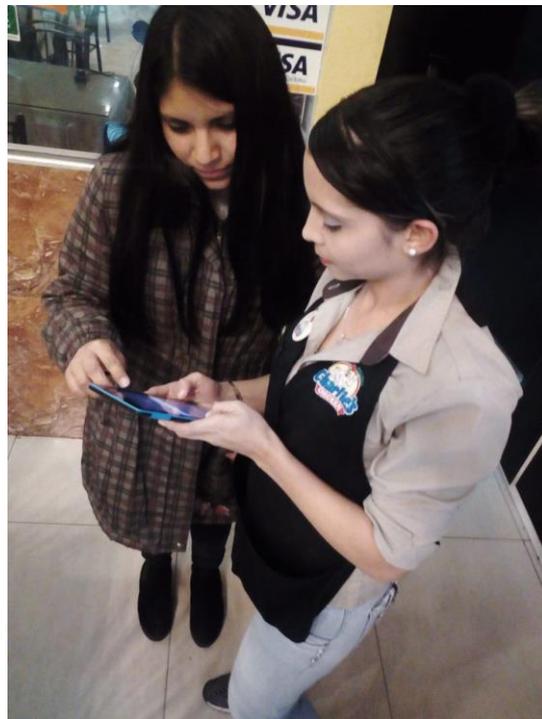
*auditivo el lugar debe tener musica moderada, y evitar ruidos fuertes de parte de los trabajadores.*

*Apto: es una una manera práctica de promoción en nuestro caso Charlies Chicken. el olor que sale de la chimenea nos ayuda a promocionar. el polvo*

*\* La sonrisa es una importante expresión además el cliente cambia su estado de animo al momento de sonreír.*









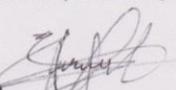
## REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

### REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE CHARLIE'S CHICKEN

Es deber del personal de la empresa:

- a) Cumplir el presente Reglamento Interno de Trabajo.
- b) Desempeñar sus labores con honestidad, lealtad, eficiencia y productividad, de acuerdo con las funciones que les sean asignadas, las instrucciones impartidas por su jefe y los objetivos y metas de la empresa.
- c) Comunicar por escrito al área de Administración, cualquier cambio o variación de sus datos personales, familiares, estado civil, cambio de domicilio u otros, a fin de mantener actualizados sus datos personales.
- d) Cumplir con el horario de trabajo que haya establecido la Empresa.
- e) Cuando el trabajador no pueda concurrir a sus labores por fuerza mayor o por encontrarse enfermo, lo hará conocer a su superior inmediato, acreditando las causas de su ausencia en la oportunidad que se reintegre a su puesto.
- f) Concurrir a trabajar bien presentado.
- g) Observar rigurosamente las medidas y precauciones necesarias e indicadas para garantizar el manejo adecuado de equipos, herramientas y utensilios de trabajo necesarios para cumplir sus funciones.
- h) Usar durante el desempeño de sus labores los implementos de protección y limpieza que se le suministre.
- i) Mantener la debida compostura y respeto para con sus superiores, compañeros de trabajo y terceras personas que visiten el local, debiendo velar en todo momento por la buena imagen de la Empresa.
- j) Acatar las normas de seguridad y prestar la máxima colaboración en Casos de Siniestros o Situaciones de Riesgo, relacionados con el personal o instalaciones de la Empresa.
- k) El trabajador debe portar en forma visible y permanente su fotocheck de identificación.
- l) El personal debe suspender sus labores para tomar sus alimentos en el turno y horas señalados en la empresa. La duración de refrigerio es de 15 minutos. En caso de organizarse labores extraordinarias el horario de refrigerio puede modificarse en coordinación con el jefe o supervisor encargado.
- m) El personal de Dirección y/o los trabajadores de Confianza están prohibidos de ejercer facultad de nombramiento y contratación de personal ni ejercer injerencia directa o indirecta en el nombramiento de personal, contratación de servicios no personales, o en los respectivos procesos de selección, respecto de parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y por razón de matrimonio.
- n) Los trabajadores que incumplan lo dispuesto en el párrafo anterior se sujetarán a las sanciones dispuestas en el presente reglamento y la legislación vigente.



  
 Carlos A. Calle Morales  
GERENTE

  
 Frank P. R. Rivas Madrid  
ASESOR EMPRESARIAL

- o)** La puntualidad debe ser característica fundamental del personal. Se considera tardanza pasado 15 minutos de tolerancia, cuando el colaborador haya acumulado 4 tardanzas se considera falta. Si aún con conocimiento el colaborador falta, se le descuenta su dominical.
- p)** Asepsia laboral y general. Es deber del colaborador asistir de manera impecable y presentable al lugar de trabajo, así como conservar la limpieza de todos los ambientes del local.
- q)** Orden y disciplina laboral. Todo permiso debe ser solicitado con anticipación por el colaborador y autorizado por el jefe inmediato. El colaborador que no asista sin haber obtenido el permiso correspondiente tendrá como sanción un descuento en su salario dependiendo del tiempo que se haya ausentado.
- r)** Restricción del celular. No está permitido el uso del celular durante el horario de trabajo. Se descontará el 50% en caso el colaborador no cumpla con lo expresado. Asimismo, no se debe utilizar auriculares ni ningún otro dispositivo ajeno al lugar de trabajo, pues de incumplir esta norma se aplicará un descuento del 25% de su jornal diario. En caso se requiera realizar o recibir una llamada de emergencia, se utilizará el número fijo de la pollería.

**\*Este Reglamento Interno de Trabajo está sujeto a cambios, según lo determine la Gerencia.**

  
**Carlos A. Calle Morales**  
GERENTE

  
**Frank P. R. Rivas Madrid**  
ASESOR EMPRESARIAL

**DOCUMENTO DE COMPROMISO DEL PERSONAL EN EL USO DE EQUIPOS  
PROPIOS DE LA EMPRESA**

Por la presente, Yo, Sabid Jazmil Trujillo Sereno, con  
DNI: 080053181, me comprometo a usar correctamente y  
devolver en buen estado el "equipo electrónico y sus contenidos digitales", que me han sido  
prestados por la empresa Charlie's Chicken. Reconozco y acuerdo expresamente que asumo,  
exclusivamente por mi cuenta y riesgo, el uso del equipo, del servicio, del contenido digital y del  
software. En caso de devolver el equipo en condiciones inaceptables, acepto que se me asigne una  
sanción según disponga la gerencia y/o administración. Así mismo, si lo entregara deteriorado, se me  
extraviara o sufriera el robo del dispositivo, debo asumir el costo de su reposición. En señal de  
conformidad y aceptación de lo declarado, firmo este documento para utilizar de manera  
responsable los equipos a partir de este momento y a futuro.

Firma del usuario: 

Fecha de la firma: 04 de abril del 2017

  
  
Frank P. Rivas Madrid  
ASESOR EMPRESARIAL

**FORMATO DE INVENTARIO**

**INVENTARIO DE BEBIDAS**

**Entrada:**  
Responsable:

Fecha:  
Hora:

Productos	Contenido	Entradas	Stock	Salidas
Gaseosa	1 1/2 Lt.			
	1 lt.			
	Gordita			
	Personal			
Agua				
Postres				
Bebida	Jarra			
	Media Jarra			

**Salida:**  
Responsable:

Fecha:  
Hora:

Productos	Contenido	Entradas	Stock	Salidas
Gaseosa	1 1/2 Lt.			
	1 lt.			
	Gordita			
	Personal			
Agua				
Postres				
Bebida	Jarra			
	Media Jarra			

**PROYECTO DE MEZZANINE**



### ANEXO n° 13. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA CHARLIE'S CHICKEN (DESPUÉS)

**Nombre del entrevistado:** Carlos Calle Morales

**Fecha:** 27 / 07 / 17

**Proceso:** Gestión de los Procesos operativos

**Cargo:** Administrador

El objetivo de la presente entrevista es conocer la información correspondiente a la gestión de procesos operativos de la empresa.

1. Sabiendo que hablar de proceso operativo es equivalente al conjunto de sub procesos relacionados directamente con la realización del producto o prestación del servicio de la empresa, ¿nos puede comentar cuáles son los procesos operativos de la empresa Charlie's Chicken?
- 
- 

2. Reconociendo que la capacidad de respuesta de un proceso operativo está relacionada con el cumplimiento de los requerimientos solicitados en el tiempo oportuno, ¿nos puede comentar cuántos del total de requerimientos que se solicitan son entregados a tiempo? ¿Por qué?

Estuve tomando nota desde que se aplicó la primera entrevista, para saber cómo vamos hasta la fecha. Estos son los siguientes datos en caso del proceso de compras.

Semana Abril – Mayo – Junio- julio:

FICHA DE CONTROL				
<b>PROCESO:</b>		Compras		
<b>EVALUADOR:</b>		Administrador		
<b>RESPONSABLE DE COMPRAS</b>		Victor Noé León		
<b>OBJETIVO:</b>		Recolectar información para evaluar la capacidad de respuesta del proceso		
<b>PERIODO :</b>		Trimestral		
<b>SEMANA:</b>		<b>RESULTADOS</b>		
N°	DESDE	HASTA	N°COMPRAS	N° A TIEMPO
1	10/04/2017	16/04/2017	178	150
2	17/04/2017	23/04/2017	169	151
3	24/04/2017	30/04/2017	195	172
4	01/05/2017	07/05/2017	170	143
5	08/05/2017	14/05/2017	190	171
6	15/05/2017	21/05/2017	200	182
7	22/05/2017	28/05/2017	150	135
8	29/05/2017	04/06/2017	206	181
9	05/06/2017	11/06/2017	140	110
10	12/06/2017	18/06/2017	201	178
11	19/06/2017	25/06/2017	198	168
12	26/06/2017	02/07/2017	201	183
TOTAL			2198	1924

En caso del Proceso de almacén se tiene los siguientes datos

Semana Abril – Mayo – Junio- julio

FICHA DE CONTROL				
<b>PROCESO:</b>		Almacén		
<b>EVALUADOR:</b>		Administrador		
<b>RESPONSABLE DE AIMACENAMIENTO</b>		Percy Juarez		
<b>OBJETIVO:</b>		Recolectar información para		
<b>PERIODO :</b>		Trimestral		
<b>SEMANA:</b>		<b>RESULTADOS</b>		
N°	DESDE	HASTA	N°COMPRAS	N° A TIEMPO
1	10/04/2017	16/04/2017	178	151
2	17/04/2017	23/04/2017	169	148
3	24/04/2017	30/04/2017	195	180
4	01/05/2017	07/05/2017	170	154
5	08/05/2017	14/05/2017	190	178
6	15/05/2017	21/05/2017	200	172
7	22/05/2017	28/05/2017	150	139
8	29/05/2017	04/06/2017	206	185
9	05/06/2017	11/06/2017	140	119
10	12/06/2017	18/06/2017	201	178
11	19/06/2017	25/06/2017	198	168
12	26/06/2017	02/07/2017	201	183
TOTAL			2198	1955

En caso del Proceso de Atención al Cliente

Semana Abril – Mayo – Junio- julio:

FICHA DE CONTROL				
PROCESO:			PRODUCCIÓN	
EVALUADOR:			Administrador	
RESPONSABLE DEL PROCESO			Roy Tuhinama Satalaya	
OBJETIVO:			Recolectar información	
PERIODO :			Trimestral	
SEMANA:			RESULTADOS	
N°	DESDE	HASTA	N°Pedidos	N° A TIEMPO
1	10/04/2017	16/04/2017	246	186
2	17/04/2017	23/04/2017	230	204
3	24/04/2017	30/04/2017	230	202
4	01/05/2017	07/05/2017	300	289
5	08/05/2017	14/05/2017	280	250
6	15/05/2017	21/05/2017	290	245
7	22/05/2017	28/05/2017	265	225
8	29/05/2017	04/06/2017	275	254
9	05/06/2017	11/06/2017	265	245
10	12/06/2017	18/06/2017	285	263
11	19/06/2017	25/06/2017	300	259
12	26/06/2017	02/07/2017	320	295
<b>TOTAL</b>			3286	2917

En caso de Atención al Cliente

Semana Abril – Mayo – Junio- julio:

FICHA DE CONTROL				
<b>PROCESO:</b>		Atención al Cliente		
<b>EVALUADOR:</b>		Administrador		
<b>RESPONSABLE DE ATENCIÓN</b>		Jessica Torrez		
<b>OBJETIVO:</b>		Recolectar información		
<b>PERIODO :</b>		Trimestral		
<b>SEMANA:</b>		<b>RESULTADOS</b>		
N°	DESDE	HASTA	N°Pedidos	N° A TIEMPO
1	10/04/2017	16/04/2017	246	178
2	17/04/2017	23/04/2017	230	202
3	24/04/2017	30/04/2017	230	198
4	01/05/2017	07/05/2017	300	273
5	08/05/2017	14/05/2017	280	243
6	15/05/2017	21/05/2017	290	245
7	22/05/2017	28/05/2017	265	225
8	29/05/2017	04/06/2017	275	254
9	05/06/2017	11/06/2017	265	245
10	12/06/2017	18/06/2017	285	263
11	19/06/2017	25/06/2017	300	230
12	26/06/2017	02/07/2017	320	289
<b>TOTAL</b>			3286	2845

3. Teniendo conocimiento que la eficiencia de un proceso operativo está en relación a la cantidad producida y los recursos utilizados, ¿Considera que tiene importancia el uso de indicadores de gestión de los procesos operativos para medir su calidad?

---



---



---



---



---

4. Tomando en cuenta que la eficacia es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de los procesos, ¿del total de objetivos trazados, cuántos se cumplieron en cada uno de los procesos operativos de su empresa?

En el caso de nuestros procesos, se le trazan metas mensuales, a continuación se adjunta una ficha de recolección de datos de cada uno de los procesos operativos.

Se empieza por la ficha de cumplimiento de objetivos del proceso de compras:

FICHA DE CONTROL				
<b>PROCESO:</b>		Compras		
<b>EVALUADOR:</b>		Administrador		
<b>RESPONSABLE DE COMPRAS</b>		Victor Noé León		
<b>OBJETIVO:</b>		Recolectar información para evaluar la eficiencia del		
<b>PERIODO :</b>		Trimestral		
<b>MES</b>			<b>RESULTADOS</b>	
N°	DESDE	HASTA	N°Objetivos Propuestos	N° Objetivos Cumplidos
1	10/04/2017	10/05/2017	20	15
2	11/05/2017	11/06/2017	20	17
3	12/06/2017	12/07/2017	20	18
TOTAL			60	50

Así también se presenta, la ficha de recolección de la información del proceso de almacén.

FICHA DE CONTROL				
<b>PROCESO:</b>		Almacén		
<b>EVALUADOR:</b>		Administrador		
<b>RESPONSABLE DE ALMACÉN</b>		Percy Juarez		
<b>OBJETIVO:</b>		Recolectar información para evaluar la eficiencia del proceso		
<b>PERIODO :</b>		Trimestral		
<b>MES</b>			<b>RESULTADOS</b>	
N°	DESDE	HASTA	N°Objetivos Propuestos	N° Objetivos Cumplidos
1	10/04/2017	10/05/2017	20	16
2	11/05/2017	11/06/2017	20	18
3	12/06/2017	12/07/2017	20	19
TOTAL			60	53

De la misma manera se presenta información relevante del proceso de producción.

FICHA DE CONTROL				
<b>PROCESO:</b>		Producción		
<b>EVALUADOR:</b>		Administrador		
<b>RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN</b>		Roy Tuhanama		
<b>OBJETIVO:</b>		Recolectar información		
<b>PERIODO :</b>		Trimestral		
<b>MES</b>			<b>RESULTADOS</b>	
N°	DESDE	HASTA	N°Objetivos Propuestos	N° Objetivos Cumplidos
1	10/04/2017	10/05/2017	20	18
2	11/05/2017	11/06/2017	20	17
3	12/06/2017	12/07/2017	20	20
TOTAL			60	55

Por otro lado, se puede identificar en la imagen inferior de todos los objetivos propuestos por la gerencia, cuántos de ellos cumple mensualmente el proceso de atención al cliente

FICHA DE CONTROL				
<b>PROCESO:</b>			Atención al Cliente	
<b>EVALUADOR:</b>			Administrador	
<b>RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN</b>			Jessica	
<b>OBJETIVO:</b>			Recolectar información para evaluar la eficiencia	
<b>PERIODO :</b>			Trimestral	
<b>MES</b>			<b>RESULTADOS</b>	
N°	DESDE	HASTA	N°Objetivos Propuestos	N° Objetivos Cumplidos
1	10/04/2017	10/05/2017	20	16
2	11/05/2017	11/06/2017	20	17
3	12/06/2017	12/07/2017	20	18
TOTAL			60	51

4. Considerando que la flexibilidad se relaciona con la capacidad de adaptación de los procesos para producir un nuevo producto, cuando su empresa oferta un nuevo servicio, ¿Cuál es en promedio el tiempo para realizar los cambios en el proceso involucrado?

Para realizar mejorar en el proceso, se requiere que flexibilidad, para estas operaciones se considera que se emplea 2 días para realizar cambios.

5. Reconociendo que la innovación en el uso de tecnología contribuye a la competitividad de la empresa, de todos los procesos involucrados en la empresa, ¿cuántos son gestionados con tecnología?

Ahora son cuatro procesos: proceso de compras, almacén, producción y atención del cliente. Y se han evidenciado muchas mejoras, claro que es un proceso, pero desde ya los resultados son significativos.

6. ¿Es consciente que la empresa se desarrolla en un ambiente dinámico donde los gustos y preferencias de los clientes son cambiantes entonces la innovación de los productos aportaría al nivel de competitividad de la empresa? Del total de productos nuevos, ¿cuántos son productos diferenciados este trimestre?

Son nuevos solo tres: Lomo Charlie's, Ronda Charlie's y Chaufa mix.

**Nombre del entrevistado:** Edgard Peña **Fecha:** 24 / 07 / 17

**Proceso:** Elaboración de pedidos **Cargo:** Cocinero

**Nivel de instrucción:** Técnico **Experiencia en el cargo:** 3 año

**Formación:** Estudiante de escuela de Cheff

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?

- Sí, en varios restaurantes en una de ellos en comida criolla y en otros como hornero principal, lo llevo haciendo 3 años aproximadamente.

2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?

- Manejo de estrés
- Responsabilidad
- Creatividad
- Dedicación
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Tolerancia
- Compromiso
- Puntualidad

3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?

- Si es que es algo demasiado urgente podría aportar, lo que sucede es que tengo un horario de entrada en otro trabajo.

4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?

- Hasta el momento voy aportando varias ideas desde que ingresé a Charlie's Chicken, como por ejemplo, etiquetado de ingredientes, propuesta de un plano nuevo, nuevos procedimiento de elaboración y así entre otras mejoras.

5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?

- Hace dos semanas vinieron ustedes y nos hablaron de la importancia que tiene el trabajar en equipo la verdad me ha ayudado en gran medida, para mi desempeño en Charlie's Chicken.

**Nombre del entrevistado:** Sahil

**Fecha:** 24 / 07 / 17

**Proceso:** Atención al Cliente

**Cargo:** Señorita de Atención

**Nivel de instrucción:** Técnica

**Experiencia en el cargo:** No

**Formación:** Secretariado ejecutivo

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?

No, pero me basta con lo que he aprendido aquí en Charlie's Chicken, nos capacitan y ello ayuda mucho para poder brindar un buen servicio.

2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?

- Empatía
- Amabilidad
- Cortesía
- Trabajo en equipo
- Retención de la información
- Iniciativa
- Creatividad

3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?

Sí, estoy enteramente dispuesta a poder apoyar y siempre lo voy a estar

4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?

En el caso de las propinas, que antes se manejan de manera individual, propuse para que se agreguen a un pozo común y al final del día todos poder compartir, así poder potenciar un trabajo en equipo.

5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?

Claro que fue la semana pasada, fue una capacitación muy divertida. Nos enseñaron las buenas prácticas de la atención al cliente, lo cual no está ayudando mucho a todo el equipo, siento que los cliente se sienten más contentos y eso me da gusto.

**Nombre del entrevistado:** Jessica

**Fecha:** 27 / 05 / 17

**Proceso:** Atención al Cliente

**Cargo:** Jefe de Atención

**Nivel de instrucción:** Técnica

**Experiencia en el cargo:** sí

**Formación:** Enfermería

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?

Si he trabajado mucho tiempo, ya casi 2 años, en varios lugares.

2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?

- Amabilidad
- Trabajo en equipo
- creatividad
- Empatía
- Cortesía
- Puntualidad
- Responsable

3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?

Sí, apoyaría con mucho gusto, siento que se me reconoce mi esfuerzo.

4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?

Solo una, que fue mejorar la distribución para la atención en las mesas. Pero también, me gusta decorar cuando es un día importante en el calendario.

5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?

Hace poco se no dio una capacitación en la empresa, ha estado muy linda, siento que eso me ayuda como persona y como que puedo aportar más a mi desempeño en la atención al cliente. Felicito la iniciativa de Charlie's, me gustan mucho las capacitaciones.

**Nombre del entrevistado:** Daniel Salhuana Calle

**Fecha:** 24 / 07 / 17

**Proceso:** Operativos

**Cargo:** Administrador

**Nivel de instrucción:** Secundaria Completa

**Experiencia en el cargo:** 2 años

**Formación:** Estudios inconclusos en Gastronomía

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?

Sí, he sido administrador de Charlie's ya por un año antes, pero después no he trabajado en restaurantes.

2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?

- Comunicativa
- Dirección
- Controlarlos al máximo
- Reducir costos
- Generar ganancias

3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?

Eso sí es tema que me gustaría hablar, la verdad me gustaría que se me reconozca porque casi siempre se me pide que haga actividades que ya no me corresponden.

4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?

Dos, propuse que se dé como postre en el menú helado para atraer a la clientela; otra fue armar nuevos combos.

5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?

Hace poco se consideró una capacitación, la cual fue buena, he conocido cosas que no sabía de mi proceso, hay muchas cosas de las cuales aprender, para poder llegar a cumplir los objetivos de la organización.

6. En caso de ser administrador, ¿qué estrategias emplearía para conseguir sus objetivos?

Ahora estoy registrando todo lo que sucede para poder generar información para los indicadores que han propuesto el equipo de investigación.

**Nombre del entrevistado:** Fernando Huaccha

**Fecha:** 24 / 07 / 17

**Proceso:** Elaboración de Pedidos

**Cargo:** ayudante de cocina

**Nivel de instrucción:** Secundaria Completa

**Experiencia en el cargo:** 1

**Formación:** 2 años en Gastronomía

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?  
Sí, había trabajado en Mar Express 4 meses, desempeñando el rol de cevichero.
2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?
  - a. Responsabilidad
  - b. Dedicación
  - c. Respeto
  - d. Trabajo en equipo
  - e. Compromiso
3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?  
Trataría primero de ver cuánto me voy a demorar haciéndola y si no tengo compromisos con los que se crucen.
4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?  
Ahora siento que si les tomaron importancia, porque en la entrevista anterior recuerda que le dije que no le había dado mucha importancia, ahora sí, se ha valorado la idea de darle más uso al sistema con el que cuenta, le verdad ese sistema nos puede ayudar mucho a manejar los stock y mermas.
5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?  
Yo creo que la capacitación que hemos tenido, la semana antepasada no ha ayudado mucho, personalmente he corregido algunas prácticas no tan buena que tenía, ahora puedo comprender la importancia de mi proceso, y la importancia que tiene generar un buen servicio.

**Nombre del entrevistado:** Raúl

**Fecha:** 24 / 07 / 17

**Proceso:** Almacenamiento

**Cargo:** Responsable

**Nivel de instrucción:** Secundaria Completa

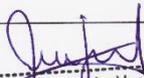
**Experiencia en el cargo:** 1

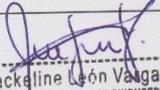
**Formación:** 2 años en Gastronomía

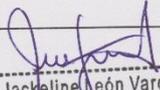
El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual correspondiente a las competencias del personal relacionado con los procesos operativos en la empresa Charlie's Chicken.

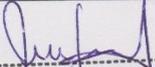
1. ¿Se ha desempeñado anteriormente realizando actividades correspondientes al proceso operativo en el cual participa? Sí la respuesta es sí, ¿por cuánto tiempo?  
Sí, un periodo de 1 año, en los que aprendí. Creo yo lo necesario.
2. Siendo consciente que para el desempeño de un puesto se requieren habilidades, ¿cuáles cree usted que son las necesarias para el desarrollo de las actividades propias de su proceso?
  - a. Responsabilidad
  - b. Dedicación
  - c. Respeto
  - d. Trabajo en equipo
  - e. Compromiso
  - f. Organización
3. ¿Cómo reaccionaría si ya está en horario de salida y se le encarga una tarea adicional?  
Me quería a apoyar, soy totalmente colaborador.
4. ¿Cuántas ideas innovadoras para contribuir a la competitividad de la empresa propuso este trimestre? ¿Cuáles fueron?  
Aún no he tenido la oportunidad pero si me gustaría hacerlo
5. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación por parte de la empresa?  
Sí ha habido pero no he podido participar de ella porque estuve de viaje.

ANEXO n° 14. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS PARA CADA INSTRUMENTO

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA			
Línea de investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS			
Apellidos y nombres del experto:	LEÓN VARGAS JACKELINE			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	GESTIÓN POR PROCESOS			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
 Jackeline León Vargas COORDINADOR DE ING. AGROINDUSTRIAL UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA			
Línea de investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS			
Apellidos y nombres del experto:	LEÓN VARGAS JACKELINE			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	GESTIÓN POR PROCESOS			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
 Jackeline León Vargas COORDINADOR DE ING. AGRINDUSTRIAL UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE				

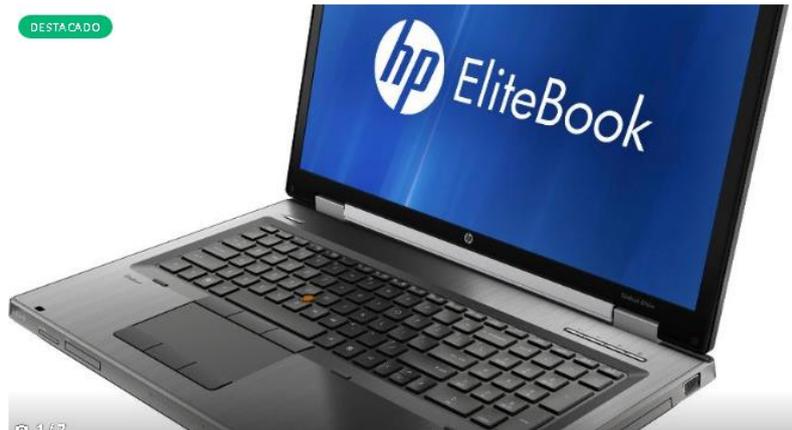
MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA			
Línea de investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS			
Apellidos y nombres del experto:	LEÓN VARGAS JACKELINE			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	COMPETITIVIDAD			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
 Jackeline León Vargas COORDINADOR DE ING. AGROINDUSTRIAL UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE				

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS EN LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA			
Línea de investigación:	GESTIÓN POR PROCESOS			
Apellidos y nombres del experto:	LEÓN VARGAS JACKELINE			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	COMPETITIVIDAD			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	✓		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	✓		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	✓		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	✓		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	✓		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	✓		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	✓		
Sugerencias:				
Firma del experto:		 Jackeline León Vargas COORDINADOR DE ING. AGROINDUSTRIAL UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE		

## ANEXO n° 15. COTIZACIÓN DE RECURSOS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

SUPER GAMER LAPTOP HP 8760W I7 8 CPUS 3.17 GH   
Z TURBO 2 VIDEO DEDICADO NVIDIA 16 RAM 17.3 FU  
LL HD 500 HDD ETC. TODO PERU

(Negociable) **S/1.499**



Lenovo Tab3 7 essential, Tablet Celular 3g,Pantalla 1   
PS 7 pulgadas,4 núcleos,Ram 1gb,Ram 8gb interno,  
Wifi,Bluetooth...

**S/330**



IMPRESORA TERMICA Epson TMT2011 USB



S/.680



Impresora termica Epson TM-T2011

La TM-T2011 es una impresora de tickets para puntos de venta asequible, de alta velocidad de impresión y con funciones para ahorro de costes.

Su combinación de alta velocidad de impresión, gran fiabilidad y funcionamiento económico, hacen de esta impresora, calificada como Energy Star, un equipo imprescindible para tiendas pequeñas, tiendas especializadas, establecimientos hoteleros de pequeño tamaño, etc.

S/.650

**DESTACADO**

**OFERTA ESPECIAL**

ahora **s/ 650.00**

**LA IMPRESORA MULTIFUNCIONAL LASER AL MEJOR PRECIO DEL MERCADO**

**KYOCERA FS-1025MFP**

- ALTA VELOCIDAD DE IMPRESION 26 PPM
- ALIMENTADOR AUTOMATICO DUPLEX
- ESCÁNER A COLOR Y B/N
- BOTÓN DEDICADO PARA COPIAS DE DNI
- INSUMO TONER PARA 3.000 PAG. (1)

**LUCARO**

Rack Móvil 14 a 24 Ideal para monitores de PC



S/.69

**RACK**  
Ideal para tu TV

MODELO HX-152

- 14"-24"
- 180°
- 15"
- 15 Kg
- 25 Cm

69.00

1/2



En SOPORTEX brindamos una nueva forma de disfrutar la TV desde cualquier ángulo, gracias nuestros racks con precios asequibles, instalación gratuita y reparto a domicilio.

Mueble para Computadora



**S/.250**



1/2



2/7



\*\*\*\*\*ALQUIERES DE AUDIOVISUALES Y EQUIPOS DE COMPUTO PARA TODO TIPO DE EVENTO (CUMPLEAÑOS / REUNIONES SOCIALES / CAPACITACIONES / CONFERENCIAS / PROMOCION Y PUBLICIDAD DE PRODUCTOS / PRIVADOS / PARTICULAR / COLEGIOS Y UNIVERSIDADES\*\*\*\*\*

CONTAMOS CON PROYECTORES NUEVOS de: 3000 hasta 8000 Lumenes / Resolución original del proyector: XGA (1024x768) Ideal para pantallas Gigantes tipo Cine y diversos evento / Incluye laptop para monitoreo del evento y operador (conversable).

Los precios son cómodos desde:

- 3000 Lumenes = S/25 Valido x CANT x HORAS.
- 5000 Lumenes = S/50 Valido x CANT x HORAS
- Alquiler por día = S/100 Valido x CANT x DIAS. (NEGOCIABLE SI SON MAS DE 3 DIAS)
- Los Ecran y laptop para operador tienen un costo (conversables)



- Techos parabólicos
- Techos a una pendiente
- Techos a dos aguas
- Puertas y portones
- Acristados
- Plegadizas
- Pasarelas
- Escaleras de caracol
- Escaleras de rampa
- Hierro forjado, etc.

**Trujillo 15 de Junio del 2017**

**Sr. Frank Rivas: Madrid, por el medio del presente se detalla nuestra propuesta para el proyecto del mezzanine de la pollería Charlie's: Chicken de la ciudad de Trujillo.**

**Responsable del Proyecto: Carlos Moncada Herrera**

**Tiempo de Entrega del proyecto: 20 días**

**Total del Proyecto: S/. 17 500 incluido I.G.V.**

**Modalidad de Pago: A todo costo**

**40 % al iniciar el proyecto**

**60% al finalizar el proyecto**

**Es para nosotros grato que nos considere dentro de sus proveedores para ofrecerles el servicio para el proyecto que llevarán a cabo.**

**Quedamos atentos a su gentil respuesta.**

**Atte. Carlos Moncada Herrera**

☎ Celular: 988497137  
RPC: 962254796

📍 Santa Rosa Mz. D Lt. 13

✉ estmetmoncada0779  
@yahoo.com.pe

🏠 Metales

🏦 Cuenta de ahorros BCP (soles):  
570-37657680-0-22

➔ Cuenta de débito BCP (dólares):  
570-37657680-0-22



- Techos parabólicos
- Techos a una pendiente
- Techos a dos aguas
- Puertas y portones
- Acristales
- Plegadas
- Pasamanos
- Escaleras de caracol
- Escaleras de rampa
- Hierro forjado, etc.

Trujillo 15 de Setiembre del 2017

Sr. Frank Rivas Madrid, por el medio del presente se detalla nuestra propuesta para el proyecto del mezzanine de la pollería Charlie's Chicken de la ciudad de Trujillo.

Responsable del Proyecto: Carlos Moncada Herrera

Tiempo de Entrega del proyecto: 20 días

Total del Proyecto: S/. 17 500 incluido I.G.V.

Modalidad de Pago: A todo costo

40 % al iniciar el proyecto

60% al finalizar el proyecto

Es para nosotros grato que nos considere dentro de sus proveedores para ofrecerles el servicio para el proyecto que llevarán a cabo.

Quedamos atentos a su gentil respuesta.

Atte. Carlos Moncada Herrera

☎ Celular: 948497137  
RPC: 962254706  
📍 Santa Rosa N°. D 11, 13  
La Victoria - Victor Larco

✉ estmetmoscada0779  
@yahoo.com.pe  
🏢 Metales  
Moncada Herrera

🏦 Cuenta de ahorros BCP (soles):  
570-37657689-0-32  
🏦 Cuenta de débito BCP (dólares):  
00-741-524449



- Techos parabólicos
- Techos a una pendiente
- Techos a dos aguas
- Puertas y portones
- Acristados
- Plegadas
- Pasamanos
- Escaleras de caracol
- Escaleras de rampa
- Fierro forjado, etc.

## CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS

Conste por el presente, el contrato de prestación de servicios que suscriben por una parte Estmet E.I.R.L. con R.U.C. 20602167969 con domicilio en Ca. Santa Rosa Mz. D Lt. 13 la Victoria, debidamente representada CARLOS JULIO MONCADA HERRERA identificado con DNI 80382516 según poderes inscritos en la partida electrónica Nro 11319519, en adelante LA PRESTADORA y, de la otra parte, LA USUARIA Charlie's Chicken con R.U.C. 10416498852, inscrita en la ciudad de Trujillo, con domicilio en Av. América Oeste 595-Unid 1 Urb. Los Cedros, debidamente representada por Carlos Alonso Calle Morales, en los términos y condiciones siguientes:

### PRIMERO

LA PRESTADORA, es una empresa especializada en brindar servicios de Estructuras Metálicas y de Madera.

LA USUARIA, es una empresa cuyo objeto social es la venta de pollo a la brasa.

### SEGUNDO

El objeto del presente contrato es que LA PRESTADORA realice a favor de LA USUARIA el servicio específico siguiente:

#### Construcción del proyecto de mezzanine

- |                            |                        |                                  |
|----------------------------|------------------------|----------------------------------|
| ☐ Celular: 988497137       | ✉ estmet@estmet.com.pe | ➡ Cuenta de ahorros BCP (soles): |
| ☎ RPC: 092254796           | ✉ estmet@estmet.com.pe | 570-37657699-0-22                |
| 📍 Santa Rosa Mz. D Lt. 13  | 🏢 Metálicas            | ➡ Cuenta de detracción I/ración: |
| La Victoria - Victor Larco | Moncada Herrera        | 00-741-524449                    |



- Techos parabólicos
- Techos a una pendiente
- Techos a dos aguas
- Puertas y portones
- Acristales
- Plegadizas
- Pasarelas
- Escaleras de caracol
- Escaleras de rampa
- Hierro forjado, etc.

### TERCERO

El presente contrato tendrá vigencia desde la fecha de suscripción hasta el 10 de Octubre de 2017.

### CUARTO

Sin perjuicio de otras obligaciones expresamente estipuladas y/o derivadas del presente contrato, las partes tienen las siguientes obligaciones principales:

- a. LA PRESTADORA: se compromete a prestar el servicio en forma diligente, para lo cual podrá valerse de personal calificado, asumiendo respecto de éstos, las responsabilidades laborales y tributarias que de dicha relación se deriven.
- b. LA USUARIA, se compromete a cancelar el precio acordado por las partes en los montos y plazos estipulados en el presente contrato.

### QUINTO

La contraprestación pactada de común acuerdo que LA USUARIA se compromete a pagar a LA PRESTADORA, es de S/. 17500, que se abonarán de la siguiente forma:

- a) El 40% : 7000 a la suscripción del presente contrato.

- |   |  |   |
|---|--|---|
| ☎ Celular: 988497137<br>RPC: 982254796                  | ✉ <a href="mailto:estmet@nora.com.pe">estmet@nora.com.pe</a><br><a href="http://www.estmet.com.pe">www.estmet.com.pe</a> | ➔ Cuenta de ahorros BCP (soles):<br>570-37657689-0-32 |
| 📍 Santa Rosa Mr. D Lt. 13<br>La Victoria - Victor Larco | 🏠 Metáscas<br>Moncada Herrera  | ➔ Cuenta de débito BCP (dólares):<br>00-741-524449    |



- Techos parabólicos
- Techos a una pendiente
- Techos a dos aguas
- Puertas y perforas
- Acasaledos
- Plegadizas
- Pasamanos
- Escaleras de caracol
- Escaleras de rampa
- Fierro forjado, etc.

b) El 60% : 10500 a la culminación del servicio

#### SEXTO

Queda establecido que si por cualquier motivo, LA USUARIA decidiera resolver el presente contrato, el importe equivalente al 40% de la prestación que hubiera abonado a LA PRESTADORA, no será devuelto por ésta, sino que se aplicará a los nuevos servicios que se pacten con posterioridad, emitiéndose para el efecto la correspondiente Nota de Crédito.

Lo dispuesto en esta cláusula no libera a LA USUARIA del abono de la parte equivalente a la prestación del servicio efectivo que hubiera realizado LA PRESTADORA, al momento de la resolución del contrato. Para el efecto, ambas partes, de común acuerdo, determinarán el justiprecio por los servicios realizados en función de su avance.

#### SÉTIMO

El presente contrato quedará resuelto por cualquiera de las siguientes causas:

a. Cualquiera de las partes podrá resolverlo sin expresión de causa. Para ello, bastará que comunique tal decisión por escrito con treinta (15) días de anticipación.

b. Por mutuo acuerdo, mediante documento escrito entre las partes contratantes.

☎ Celular: 948497137  
 📠 RPC: 962254796  
 📍 Santa Rosa Niz. D Lt. 13  
 La Victoria - Víctor Larco

✉ estmetonioscada0779  
 @yahoo.com.pe  
 🏢 Metálicas  
 Mercedes Herrera

🏦 Cuenta de ahorros BCP (soles):  
 570-37657689-0-32  
 🏦 Cuenta de débito BCP (dolares):  
 00-741-524449



- Techos parabólicos
- Techos a una pendiente
- Techos a dos aguas
- Puertas y portones
- Acanalados
- Plegadas
- Pasamanos
- Escaleras de caracol
- Escaleras de rampa
- Fierro forjado, etc.

c. Por incumplimiento de alguno o algunos de los términos y condiciones establecidos en el presente contrato, de acuerdo a lo establecido por el Código Civil, quedando a salvo el derecho de la parte afectada para demandar indemnizaciones por daños y perjuicios.

#### OCTAVO

LA PRESTADORA, no podrá transferir parcial o totalmente las obligaciones que asume en este contrato, y tendrá responsabilidad directa y exclusiva por el cumplimiento del mismo.

#### NOVENO

LA PRESTADORA se obliga a mantener en estricto secreto la información que pudiera recibir de LA USUARIA con motivo del presente contrato, a no revelarla en todo o en parte a terceros, sean estas personas naturales o jurídicas; y, a no utilizarla y cuidar que otros no la utilicen en forma alguna, bajo pena de asumir todos los daños y perjuicio ocasionados.

LA PRESTADORA devolverá a LA USUARIA toda la documentación que tenga en su poder al vencimiento del plazo del contrato o de la resolución del mismo.

#### DÉCIMO

Para los efectos de cualquier comunicación que las partes deseen dirigirse, señalan como sus domicilios los consignados en la parte introductoria del presente documento,

- |   |                                       |   |
|---|---------------------------------------|---|
| ☐ Celular: 948497137<br>RPC: 992254796                  | ✉ estmetnos.cada@779<br>@yahoo.com.pe | ➔ Cuenta de ahorros BCP (soles):<br>570-37657690-0-22 |
| 📍 Santa Rosa Mr. D Lt. 13<br>La Victoria - Victor Larco | 🏢 Metálicas<br>Morceda Herres         | ➔ Cuenta de detracción b/nación:<br>00-741-524449     |



- Techos parabólicos
- Techos a una pendiente
- Techos a dos aguas
- Puertas y portones
- Acristados
- Plegadizas
- Pasarelas
- Escaleras de caracol
- Escaleras de rampa
- Hierro forjado, etc.

obligándose a notificar la una a la otra, cualquier variación de los mismos, con una anticipación de por lo menos quince (10) días hábiles.

#### DECIMO PRIMERO

Todo litigio o controversia, derivados o relacionados con este acto jurídico, será resuelto mediante arbitraje, de conformidad con los Reglamentos Arbitrales del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, a cuyas normas, administración y decisión se someten las partes en forma incondicional, declarando conocerlas y aceptarlas en su integridad

Ambas partes declaran su conformidad con las cláusulas que anteceden, suscribiendo el presente documento, en tres ejemplares de igual tenor y valor.

Trujillo a los 15 días del mes Setiembre de 2017.

☎ Celular: 988497137  
RUC: 982254796  
📍 Santa Rosa Mr. D Lt. 15  
La Victoria - Victor Larco

✉ estmetnorcada0779  
@yahoo.com.pe  
🏢 Metálicas  
Moncada Herrera

➔ Cuenta de ahorros BCP (soles):  
570-37657689-0-22  
➔ Cuenta de detracción I/ración:  
00-741-524449

**ANEXO n° 16. COSTEO DEL PROYECTO**

DESCRIPCION	COSTOS													
	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
	Nombre del Recurso	Nro. de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x día	Nro. De días	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	IMPORTE
Análisis Situacional de la Empresa	Tesista 1	20	S/. 8.00	S/. 160.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	2	S/. 80.00	Papel	20	hojas	0.1	2
	Tesista 2	20	S/. 8.00	S/. 160.00	Cámara	1	S/. 50.00	2	S/. 100.00	Internet	1	servicio	10	10
										Movilidad	6	servicio	5	30
										Refrigerios	3	servicio	6	18
Identificación de puntos críticos de desempeño de los procesos.	Tesista 1	15	S/. 8.00	S/. 120.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	2	S/. 80.00	Papel	20	hojas	0.1	2
	Tesista 2	15	S/. 8.00	S/. 120.00	Memoria USB	1	S/. 5.00	2	S/. 10.00	Internet	1	servicio	10	10
										Movilidad	6	servicio	5	30
										Refrigerios	3	servicio	6	18
Diseño del Modelo de Gestión de procesos	Tesista 1	30	S/. 8.00	S/. 240.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	2	S/. 80.00	Internet	1	servicio	10	10
	Tesista 2	30	S/. 8.00	S/. 240.00						Refrigerios	3	servicio	6	18
										Movilidad	6	servicio	5	30
Documentación de los procesos	Tesista 1	20	S/. 8.00	S/. 160.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	2	S/. 80.00	Papel	10	hojas	0.1	1
	Tesista 2	20	S/. 8.00	S/. 160.00						Internet	1	servicio	15	15
										Movilidad	6	servicio	5	30
										impresión	80	servicio	0.1	8

DESCRIPCION	COSTOS													
	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
	Nombre del Recurso	Nro. de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x día	Nro. De días	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	IMPORTE
Diseño de indicadores para Gestión de los procesos.	Tesista 1	5	S/. 8.00	S/. 40.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	2	S/. 80.00	Papel	10	hojas	0.1	1
	Tesista 2	5	S/. 8.00	S/. 40.00						Internet	1	servicio	25	25
										Movilidad	5	servicio	5	25
Implementación del Modelo de gestión de procesos.	Tesista 1	20	S/. 8.00	S/. 160.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	1
	Tesista 2	20	S/. 8.00	S/. 160.00						Internet	1	servicio	20	20
				ADQUISIÓN	PC	1	S/ 1499.00		S/ 1499.00	Movilidad	4	servicio	5	20
					MONITOR	1	S/ 350.00		S/ 350.00					
					TABLES	3	S/ 330.		S/ 990.					
					MUEBLE PARA PC	1	S/ 350.00		S/ 350.00					
					IMPRESORAS	2	s/ 680.00		S/ 1360					
					IMPRESORA MULTIFUNCIÓN AL	1	S/. 650.00		S/. 650.00					
										Refrigerios	3	servicio	8	24
Capacitación para la Atención al Cliente	Tesista 1	3	S/. 8.00	S/. 24.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	1
	Tesista 2	3	S/. 8.00	S/. 24.00						Internet	1	servicio	20	20
										Movilidad	4	servicio	5	20

DESCRIPCION	COSTOS													
	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
	Nombre del Recurso	Nro. de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x día	Nro. De días	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	IMPORTE
Capacitación para la Gestión de Compras	Tesista 1	3	S/. 8.00	S/. 24.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	1
	Tesista 2	3	S/. 8.00	S/. 24.00						Internet	1	servicio	25	25
										Movilidad	5	servicio	5	25
Capacitación para la Gestión de Almacén	Tesista 1	3	S/. 8.00	S/. 24.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	1
	Tesista 2	3	S/. 8.00	S/. 24.00						Internet	1	servicio	20	20
										Movilidad	4	servicio	5	20
Capacitación para la Gestión de buenas prácticas para la elaboración de los productos.	Tesista 1	3	S/. 8.00	S/. 24.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	1
	Tesista 2	3	S/. 8.00	S/. 24.00						Internet	1	servicio	10	10
										Movilidad	3	servicio	5	15
										Refrigerios	3	servicio	6	18
Establecer el criterio de evaluación del personal y de los procesos	Tesista 1	3	S/. 8.00	S/. 24.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Internet	1	servicio	10	10
	Tesista 2	3	S/. 8.00	S/. 24.00						Movilidad	3	servicio	5	15
										Refrigerios	3	servicio	6	18
Evaluar los proveedores de recursos	Tesista 1	3	S/. 8.00	S/. 24.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Internet	1	servicio	10	10
	Tesista 2	3	S/. 8.00	S/. 24.00						Movilidad	3	servicio	5	15

DESCRIPCION	COSTOS													
	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
	Nombre del Recurso	Nro. de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x día	Nro. De días	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	IMPORTE
										Refrigerios	3	servicio	6	18
Registrar los recursos del proyecto	Tesista 1	3	S/. 8.00	S/. 24.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Internet	1	servicio	10	10
	Tesista 2	2	S/. 8.00	S/. 16.00						Movilidad	3	servicio	5	15
										Refrigerios	3	servicio	6	18
Definir los detalles de adquisición por cada recurso	Tesista 1	3	S/. 8.00	S/. 24.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	1
	Tesista 2	3	S/. 8.00	S/. 24.00						Internet	1	paquete	10	10
										Movilidad	20	servicio	5	100
										Refrigerios	13	servicio	6	78
Identificar posibles riesgos en el desarrollo del proyecto	Tesista 1	2	S/. 8.00	S/. 16.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	1
	Tesista 2	2	S/. 8.00	S/. 16.00	Smartphone	2	S/. 10.00	2	S/. 80.00	Internet	1	paquete	10	10
										Movilidad	4	servicio	5	20
										Refrigerios	3	servicio	8	24
Establecer el nivel de impacto de riesgos	Tesista 1	2	S/. 8.00	S/. 16.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. -	Papel	10	hojas	0.1	1
	Tesista 2	2	S/. 8.00	S/. 16.00						Internet	1	paquete	25	25
										Movilidad	10	servicio	5	50
										Refrigerios	6	servicio	7	42

DESCRIPCION	COSTOS													
	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
	Nombre del Recurso	Nro. de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x día	Nro. De días	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	IMPORTE
Configurar los módulos de la Solución TI	Gerente del Proyecto	10	S/. 8.00	S/. 80.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Implementador Senior	70	S/. 8.00	S/. 560.00	implementos	1	S/. 5,237.00	1	S/. 5,237.00	Internet	1	paquete	10	10
										Movilidad	4	servicio	5	20
										Refrigerios	4	servicio	6	24
Crear y configurar usuarios del sistema de acuerdo a su tipo, privilegios y funciones	Tesista 1	1	S/. 8.00	S/. 8.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	2	S/. 8.00	S/. 16.00						Internet	1	paquete	5	5
										Movilidad	4	servicio	5	20
Configurar tablets	Tesista 1	1	S/. 8.00	S/. 8.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	1	S/. 8.00	S/. 8.00	Tablets	3	S/. 330.00	1	S/. 990.00	Internet	1	paquete	5	5
										Movilidad	4	servicio	5	20
Verificar registros ingresados correctamente por módulo y usuario	Tesista 1	1	S/. 8.00	S/. 8.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	2	S/. 8.00	S/. 16.00						Internet	1	paquete	5	5
										Movilidad	4	servicio	5	20
Verificar los procesos internos	Tesista 1	1.5	S/. 8.00	S/. 12.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10

DESCRIPCION	COSTOS													
	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
	Nombre del Recurso	Nro. de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x día	Nro. De días	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	IMPORTE
para corroborar si cumple lo planteado y definido con el sistema	Tesista 2	4	S/. 8.00	S/. 32.00						Internet	1	paquete	5	5
										Movilidad	4	servicio	5	20
Verificar la emisión de reportes de los principales procesos	Tesista 1	5	S/. 8.00	S/. 40.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	5	S/. 8.00	S/. 40.00						Internet	1	paquete	5	5
										Movilidad	4	servicio	5	20
Brindar guía para la configuración de las funciones de la Solución TI	Tesista 1	8	S/. 8.00	S/. 64.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	8	S/. 8.00	S/. 64.00						Internet	1	paquete	10	10
										Movilidad	4	servicio	5	20
Proporcionar capacitación para el acceso, navegación y salida de la plataforma	Tesista 1	8	S/. 8.00	S/. 64.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	8	S/. 8.00	S/. 64.00						Internet	1	paquete	10	10
										Movilidad	4	servicio	5	20
										Refrigerios	4	servicio	6	24
Elaborar diapositivas informativas mostrando los detalles del funcionamiento del sistema	Tesista 1	8	S/. 8.00	S/. 64.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	8	S/. 8.00	S/. 64.00						Internet	1	paquete	10	10
										Movilidad	4	servicio	5	20
										Refrigerios	4	servicio	6	24

DESCRIPCION	COSTOS													
	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
	Nombre del Recurso	Nro. de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x día	Nro. De días	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	IMPORTE
Capacitar al personal sobre los nuevos procesos redefinidos acorde con la Solución TI	Tesista 1	8	S/. 8.00	S/. 64.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	8	S/. 8.00	S/. 64.00						Internet	1	paquete	10	10
										Movilidad	4	servicio	5	20
										Refrigerios	4	servicio	6	24
Capacitar al personal sobre el uso de los módulos de la Solución TI	Tesista 1	4	S/. 8.00	S/. 32.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	4	S/. 8.00	S/. 32.00						Internet	1	paquete	10	10
										Movilidad	4	servicio	5	20
										Refrigerios	4	servicio	6	24
Entregar los datos de acceso a cada uno de los usuarios	Tesista 1	2	S/. 8.00	S/. 16.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	2	S/. 8.00	S/. 16.00						Internet	1	paquete	10	10
Explicar a los usuarios a quién deben recurrir en caso de errores en el registro de información o inconvenientes del sistema y mal funcionamiento de equipos	Tesista 1	3	S/. 8.00	S/. 24.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	3	S/. 8.00	S/. 24.00						Internet	1	paquete	10	10

DESCRIPCION	COSTOS													
	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
	Nombre del Recurso	Nro. de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x día	Nro. De días	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	IMPORTE
Explicar al personal el correcto ingreso de datos al sistema de acuerdo al tipo de usuario y función	Tesista 1	8	S/. 8.00	S/. 64.00	Laptop core i5	2	S/. 20.00	1	S/. 40.00	Papel	10	hojas	0.1	10
	Tesista 2	8	S/. 8.00	S/. 64.00						Internet	1	paquete	10	10
<b>SUB-TOTAL</b>				<b>S/ 3,812.00</b>					<b>S/ 7963.00</b>					<b>S/ 1,425.00</b>

**TOTAL**

**13,200.00**