



## FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“PRODUCTIVIDAD OPERATIVA EN LA GESTION DE VENTA  
POR DELIVERY DE UNA EMPRESA DE FAST FOOD EN  
JESUS MARIA EN EL AÑO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Paola María Saavedra Gonzales

Asesor:

Mg. Lic. Erica Rojana González Ponce de León

Lima-PERÚ

2018

## **ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

El asesor Erica Rojana González Ponce de León, Docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de ADMINISTRACIÓN, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del estudiante:

- Paola Maria Saavedra Gonzales

Por cuanto, CONSIDERA que el trabajo de investigación:

Productividad operativa en la gestión de venta por delivery de una empresa de Fast Food en Jesús María en el año 2018 para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual AUTORIZA al interesado para su presentación.

---

Mag. Erica Rojana González Ponce de León  
Asesor

## **ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS**

Los miembros del Jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de tesis de la estudiante: Paola Saavedra Gonzales, para aspirar al título profesional con la tesis denominada: "Productividad operativa en la gestión de venta en una empresa fast food en Jesús María en el año 2018"

---

Mg. Fernando Cieza Paredes  
Jurado  
Presidente

---

Mg. Ana Nomberto Luperdi  
Jurado

---

Mg. Grecia Pardave Chiong  
Jurado

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme día a día, por darme fuerzas en todo momento para seguir adelante y no desfallecer en el intento, enseñándome a encarar las adversidades y mostrándome que cada día hay un motivo más por el cual se debe luchar

También es dedicado de forma especial a mis padres, dando gracias a su apoyo incondicional y a los consejos que me brindan para poder alcanzar mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Privada del norte por haberme aceptado abriendo las puertas de su seno académico para poder estudiar mi carrera profesional, así como también los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi asesor de desarrollo de tesis Mg. Erica González Ponce de León, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como de haberme guiado durante todo el desarrollo de la tesis.

# ÍNDICE

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS .....	2
ACTADE APROBACIÓN DE TESIS .....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
INDICE.....	6
INDICE DE TABLAS.....	9
INDICE DE FIGURAS.....	10
RESUMEN.....	11
CAPÍTULO I INTORDUCCION .....	15
1.1. Descripción de la realidad.....	15
1.2. Formulación del problema.....	18
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivos generales.....	18
1.3.2. Objetivos especificos.....	18
1.4 Justiicacion .....	18
1.5. Limitaciones.....	19
1.6Marco Teórico.....	20
1.6.1 Antecedentes .....	20
1.6.1.1.Antecedentes Nacionales.....	20
1.6.2 Bases Teóricas.....	23
1.6.2.1 Productividad.....	23
1.6.2.2 Productividad Marginal .....	25
1.6.2.3. Productividad operativa.....	27
1.6.2.4. Indicadores de productividad de eficiencia y eficacia .....	28
1.6.2.5 Eficiencia .....	29
1.6.2.6 Eficacia.....	30

1.6.2.7 Indicadores de Gestión.....	33
1.6.2.7.1. Criterios para construir buenos indicadores.....	35
1.6.2.7.2 Base para medir los indicadores .....	36
1.6.2.7.3 Beneficios derivados de los indicadores de gestión .....	37
1.6.2.7.4 La Productividad y los indicadores de Gestión.....	38
1.6.2.7.5 Indicadores de productividad.....	39
1.6.2.8 Gestión de ventas.....	41
1.6.2.9Objetivos .....	43
1.6.2.9.1. Tipo de Objetivos .....	44
1.6.3.0 Estrategias .....	44
1.6.3.1Estrategias competitivas.....	45
1.6.3.2 Estrategias de diferenciación .....	47
1.6.3.3 Estrategias de crecimiento .....	47
1.6.3.4 Estrategias Matriz BCG.....	48
1.6.3.5 Estrategias de Servicio.....	49
1.6.3.6 Las ventas y el Marketing.....	50
1.6.3 Marco conceptual.....	52
1.6.3.1 Productividad Operativa .....	51
1.6.3.2 Productividad .....	52
1.6.3.3 Retos de la productividad.....	52
1.6.3.4 Definición de Ventas.....	53
1.6.3.5 Comida rápida o fast food.....	56
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	56
2.1. Operacionalización de Variables .....	56
2.2. Diseño de investigación .....	56
2.2.1. Tipo de Investigación .....	56
2.2.2. Método de Investigación .....	57

2.2.3. Diseño de Investigación .....	57
2.3. Unidad de Estudio .....	58
2.3.1. Población .....	58
2.3.2. Muestra .....	60
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	60
2.4.1. Técnica .....	60
2.4.2. Instrumentos .....	61
2.4.3. Procedimiento de recolección de datos .....	61
2.5. Métodos, instrumentos y procedimiento de análisis de datos.....	62
2.5.1. Método estadístico descriptiva.....	62
2.4.3. Procedimiento de Análisis .....	64
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	65
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	88
4.1. Discusión.....	88
4.2. Conclusiones.....	92
4.3. Recomendaciones.....	94
REFERENCIAS.....	96
ANEXOS .....	99



## INDICE DE TABLAS

I.	Tabla 1. Productividad de mano de obra 2015.....	65
II.	Tabla 2. Productividad de mano de obra 2016.....	66
III.	Tabla 3. Productividad de mano de obra 2017.....	67
IV.	Tabla 4Productividad de mano de obra2018.....	68
V.	Tabla 5 Productividad de mano de obra por hora .....	69
VI.	Tabla 6. Porcentaje de incidencias del total de pedidos delivery.....	71
VII.	Tabla 7.Porcentaje de Incidencias delivery 2018 y 2017.....	73
VIII.	Tabla 8. Porcentaje de cortesía en cantidad en soles.....	74
IX.	Tabla 9. Alcance porcentual del objetivo de Venta .....	76
X.	Tabla 10 Participación de venta delivery del total de ventas tienda.....	77
XI.	Tabla 11. Evolución del ticket promedio de venta.....	79
XII.	Tabla 11.1. Evolución del ticket promedio de venta por canal delivery.....	80
XIII.	Tabla 12. Porcentaje de transacción de la venta por canal de delivery.....	82
XIV.	Tabla 13. Porcentaje de participación de la venta por canal de delivery....	84

## INDICE DE FIGURA

I.	Figura 1 Evolución mensual de la actividad de restaurantes.....	16
II.	Figura 2 Subsector de restaurantes.....	17
III.	Figura 3 Diseño de Contribución de indicadores.....	35
IV.	Figura 4 Matriz- Las 5 Fuerzas de Porter.....	47
V.	Figura 5 Matriz -Ansoff.....	49
VI.	Figura 6 Matriz -BCG.....	50
VII.	Figura 7. Productividad de mano de obra 2015.....	66
VIII.	Figura 8Productividad de mano de obra 2016.....	67
IX.	Figura 9. Productividad de mano de obra 2017.....	68
X.	Figura 10Productividad de mano de obra 2018.....	69
XI.	Figura 11 Productividad de mano de obra por hora .....	70
XII.	Figura12. Porcentaje de incidencias del total de pedidos delivery.....	71
XIII.	Figura 13Comparativo de Incidencias delivery 2018 y 2017.....	73
XIV.	Figura 14.Comparativo de porcentaje de cortesías en cantidad de soles...75	
XV.	Figura15. Alcance porcentual delos objetivo de venta.....	76
XVI.	Figura 16. Participación de venta delivery del total de ventas tienda.....	78
XVII.	Figura 17. Comparativo de participación delivery año 2015-2018.....	79
XVIII.	Figura 18. Evolución del ticket promedio .....	80
XIX.	Figura 19 Ticket promedio por cana de venta.....	81
XX.	Figura20. Porcentaje de transacción de la venta por canal de delivery.....	82
XXI.	Figura21. Porcentaje de participación de la venta por canal de delivery...84	

## RESUMEN

La presente investigación titulada "Productividad operativa de la gestión de venta por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018", responde a una problemática que se detectó dentro de uno de los locales de la empresa en estudio, por este motivo se realiza la formulación del problema, sobre ¿Cuál es la productividad operativa de la gestión de venta por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018?

Para esta investigación se desarrolló una serie de pasos que se detallan en los cuatro capítulos de la tesis; en el primer capítulo se halla la realidad problemática del lugar de investigación, la cual está enfocada en analizar la productividad operativa en la gestión de venta en el área de delivery de una empresa, de igual manera se desarrolló la formulación de problema; los objetivos tanto el general (el cual se enfoca en el análisis de la productividad) y los objetivos específicos (los cuales se subdividen en el análisis de los indicadores de la productividad, la determinación de la productividad, el análisis del objetivo de la gestión de venta y en determinar las estrategias de la gestión de venta); siguiendo con la estructura del primer capítulo, también se incluyen las justificaciones, limitaciones que llevan a realizar este tipo de investigación como también se incluye el marco teórico, el cual tiene gran relevancia para el desarrollo de la tesis, pues a través de los antecedentes, teorías de distintos autores y concepto, se puede desarrollar la investigación de una manera eficiente.

Siguiendo con la estructura de esta tesis, en el segundo capítulo de la investigación se desarrolló la operacionalización de la investigación, detallando las dimensiones encontradas a través de la realización de la investigación y las cuales guardan relación con la variable del problema; esta investigación la cual es descriptiva se busca (valga la redundancia), describir lo que se ha podido analizar en la empresa con referencia a la productividad. De igual manera para el análisis de esta investigación se necesitó recabar información de una población y muestra determina, para la cual se necesitaron algunas técnicas de recolección para el análisis de los datos. Tomando en consideración el capítulo anterior, se buscó detallar en el tercer capítulo los resultados gráficos encontrados bajo el análisis de

la recolección de los datos; finalizando la investigación de esta tesis, se detalla en el cuarto capítulo las discusiones sobre los hallazgos de la investigación, la cual permite analizar el comportamiento de los resultados y analizar si estas guardan relación con las teorías mencionada por los diferentes autores; posteriormente se redacta las conclusiones y recomendaciones que se puedan indicar con relación a la investigación .

**Palabras clave:** Productividad, gestión de ventas, fast food; delivery

## ABSTRACT

The present investigation titled "Operational productivity of sales management by delivery of a fast food company in Jesus Maria in 2018, responds to a problem that was detected within one of the premises of the company under study, for this reason makes the formulation of the problem about what is the operational productivity of the sales management by delivery of a fast food company in Jesus Maria in 2018?"

For the following investigation a serie of steps was developed that are detailed in the four chapters of the thesis.

In the first chapter you can find the problematic reality of our research site, which is focused on analyzing the operational productivity in sales management in the delivery area of a company, in the same way the formulation of the problem was developed, the objectives both the general (which focuses on the analysis of productivity) and the specific objectives (which are subdivided into the analysis of productivity indicators, the determination of productivity, the analysis of the objective of sales management and in determining sales management strategies) following the structure of the first chapter, we also include the justifications, limitations that lead us to carry out this type of investigation as well as being included in the theoretic. which has a great relevance for the development of the thesis, because through the background, the theories of different authors and the concept, we can develop the research in an efficient way

Following the structure of this thesis, in the second chapter of the investigation, the operation investigation was developed giving details of the dimensions that were found through the realization of the investigation and which is related to the variable of the problem.

This investigation which is descriptive, seeks to describe what has been analyzed in the company with reference to productivity, in the same way, for the analysis of this investigation it was necessary to collect information from a population and some collection techniques were used for the analysis of data

Taking into consideration the previous chapter, we try to detail in the third chapter the graphic results found under the analysis of data collection.

Ending the investigation of this thesis, we want to detail in the fourth chapter the discussions about the findings of the investigation, which allow analyze the behavior of the results and analyze if these are related to the theories mentioned by the different authors, then the conclusions and recommendations that can be indicated in relation to the investigation are written

Keywords: Productivity, sales management, fast food; delivery

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad Problemática

Las empresas en la actualidad, para medir su productividad buscan obtener herramientas o implementar estrategias de medición que les permita tener indicadores de la productividad, debido a lo mencionado, si las empresas no se enfocan en analizar su productividad, esto no les permitirá saber si están manejando de forma correcta sus recursos, por ende, es necesario que las empresas se enfoquen en medir la productividad.

La empresa la cual sirve de análisis de estudio presenta una gran desventaja, debido a que en el delivery no se tienen indicadores que midan su productividad de manera tradicional (tratando de optimizar recursos), lo cual no le permite tener una visualización controlada del manejo de sus recursos. Esta es una problemática que presentan aún las empresas motivo por el cual el estudio realizado se enfoca en analizar esta variable importante para toda función empresarial

Otra problemática arraigada es que la empresa no cuenta con procesos definidos, un factor que es relevante para llevar a cabo una gestión adecuada y precisa, por esta razón al no contar con los procesos definidos, se corre el riesgo de incurrir en errores que perjudiquen el resultado del producto final. Un reflejo de lo mencionado es el indicador porcentual que maneja sobre sus incidencias, este indicador le permite medir el margen de error que mantienen en el área del delivery con respecto a sus procesos de envío. De igual forma la medición del indicador de cortesías refleja la pérdida de dinero que mantiene por los errores operativos

En la actualidad el incremento de las actividades en el sector de restaurante va en aumento, este alcance brinda una gran oportunidad a las empresas de este sector, los cuales tienen una gran oportunidad de poder desarrollar estrategias que puedan incrementar las ventas del negocio Como se visualiza en la gráfica facilitada por el INEI (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática), sobre la encuesta mensual de restaurantes.

## EVOLUCIÓN MENSUAL DE LA ACTIVIDAD DE RESTAURANTES: 2015-2018

Variación % respecto a similar periodo del año anterior



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.  
Encuesta Mensual de Restaurantes.

*Figura 1.* Evaluación mensual de la actividad de restaurantes

La información facilitada por la INEI (2018), indica que en febrero del año 2018 el sector de restaurantes aumento 2,67%, dando en referencia que solo el sector del grupo de restaurantes registró un aumento de 2.46%, debido al avance de los negocios de comida rápida, pollerías, restaurantes turísticos, comidas criollas y cevicherías, por el incremento de demanda del consumidor nacional y extranjero; De igual manera incrementaron las actividades de los restaurantes, pizzerías, sandwicherías y café de restaurantes debido a la variedad de platos, atención esmerada, ampliación de locales y servicios delivery gratuitos que estos presentaron.



**SUBSECTOR RESTAURANTES**  
(Servicios de comidas y bebidas)  
Febrero 2018: 2,67%



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.  
Encuesta Mensual de Restaurantes.

Figura 2. Subsector de restaurantes

Enfocando el análisis en la gestión de venta se debe tener en cuenta que cada empresa busca día a día contar con nuevas estrategias de venta la cuales están enfocada a satisfacer las necesidades del cliente. Tomando a consideración este punto se observó que la empresa en estudio cuenta con dos modernas estrategias las cuales son tendencia en nuestros tiempos y las cuales tiene como uso los canales de ventas del internet y las de atención telefónica, cabe indicar que estas estrategias están ligadas al marketing de los últimos tiempos, esto aporta un gran valor a la empresa la cual demuestra su sentido de innovación en búsqueda del incremento de sus actividades.

El análisis de este estudio ayudará a visualizar la realidad de los indicadores de producción que esta empresa maneja y con esta referencia la empresa se enfoque en buscar estrategias y herramientas que le faciliten una mejora en su productividad e incremento de sus ventas.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

- ¿Cuál es la productividad operativa de la gestión de venta por delivery de una empresa de fast food en Jesús María en el año 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la productividad operativa en los indicadores de venta por delivery de una empresa fast food en el año 2018?
- ¿Cómo es el nivel de productividad operativa por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018?
- ¿Cuál es el objetivo de venta por delivery de una empresa de fast food en Jesús María en el año 2018?
- ¿Cuáles son las estrategias de venta por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

- Analizar la productividad operativa de la gestión de venta por delivery de una empresa de fast food en Jesús María en el año 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar la productividad operativa en los indicadores de venta por delivery de una empresa fast food en el año 2018.
- Determinar el nivel de productividad operativa por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018
- Analizar el objetivo de venta por delivery de una empresa de fast food en Jesús María en el año 2018

- Identificar las estrategias de venta por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018

## **1.4. Justificación**

Esta investigación permite incrementar los estudios teóricos sobre la productividad operativa en la gestión de venta del delivery de una empresa de fast food, Estos estudios permiten procesar información sobre los diferentes tipos de teorías que se manejan en base a la productividad y gestión de venta, a su vez permite tener un mejor análisis en los resultados.

Así mismo busca justificar esta investigación de forma económica, pues en la actualidad las empresas buscan incrementar la productividad con el fin de que este incremento se vea reflejado en los márgenes de venta, en este sentido los planes estratégicos deben estar enfocados a los indicadores de gestión que les permitan visualizar de manera objetiva el manejo de su productividad, para con ello poder analizar los posibles planes en mejora de sus actividades económicas.

Por esta razón los análisis de esta investigación aportarán información sobre la productividad que se refleja en una empresa y los resultados que estos tienen ante su gestión de venta. En la práctica este análisis permite observar los diferentes planes estratégicos y de gestión que maneja la empresa en el área del delivery, este estudio permitiera ayudar a la empresa a poder visualizar las oportunidades que tiene en el área operativa del delivery y poder buscar posteriormente estrategias que la ayuden a mejorar. De igual forma académicamente el proceso de este análisis aporta información necesaria para posteriores investigaciones con temas relacionados a la productividad y gestión de ventas que se manejan en una empresa de delivery.

## **1.5. Limitaciones**

Una limitación que es relevante en esta investigación fue la obtención de más información que pueda brindar un enfoque de análisis sobre otros indicadores de

productividad y de la gestión sobre el desempeño por parte de los colaboradores de área de investigación, debido a que solo se permitió realizar el análisis a través de la visualización de las actividades, como también al acceso a ciertos informes que se detallarán de forma posterior en los resultados.

Otra implicancia para el desarrollo de este análisis fue el tiempo, puesto que sólo se permitió la observación operativa de forma directa en el lugar de estudio en un fin de semana

## **1.6. Marco teórico**

### **1.6.1. Antecedentes**

#### **1.6.1.1 Antecedentes nacionales**

Las investigaciones halladas están en referencia al tema de la presente tesis, pues estas tienen relación con la variable en estudio. Estos antecedentes ayudarán a desarrollar algunos temas que tengan relevancia y le den sentido a esta investigación de análisis.

Castrejón y Marquina (2015), en la ciudad de Cajamarca, en una tesis para optar el título de licenciado en ingeniería industrial, sustentó la Propuesta de Mejora en los procesos de la planta de inspecciones técnicas vehiculares ITV S.A.C Cajamarca para mejorar la productividad. Esta investigación tuvo como objetivo resolver el problema de los procesos que se manejan dentro de esta empresa cajamarquina. El desarrollo de esta tesis fue del tipo de diseño pre-experimental transversal descriptivo, tomando como población las diferentes áreas de la empresa de inspecciones, las cuales están relacionadas con la operación de producción, tomaron como muestra todas las áreas de la empresa. Para analizar esta investigación fue necesario mencionar las causas, las cuales principalmente se basan en solucionar problemas de estandarización de tiempos, salud ocupacional, sistemas sofisticados de cronograma de servicio; entre otros; utilizando herramientas conocidas en la ingeniería de métodos, como toma de tiempos, hombre – máquina y ergonomía, Tomando en cuenta su análisis, se ha detectado el enfoque que tiene en base al tema de la productividad, la cual se encarga de

verificar tema de tiempos, costos, mano de obra, verificación de procesos y otros, como resultado a su análisis, obtuvieron como principales resultados la productividad mensual y anual de la empresa ITEV S.A.C, los resultados obtenidos fueron del COK = 3.40%, VAN = s/. 102 978.01, TIR = 2 430.89 %, IR= 110.067; estos resultados brindarán la confianza para efectuar la Propuesta de Mejora en los Procesos de la Planta de Inspecciones Técnicas Vehiculares ITEV S.A.C. Cajamarca para Mejorar la Productividad.

Chugnas (2012), en la ciudad de Cajamarca para obtener el título Licenciado Ingeniero de Sistemas, sustentó el tema de Sistema de gestión de Ventas para reducir el tiempo de atención al cliente y aumentar el margen de utilidad en la empresa Corporación Dijol SR, el objetivo de esta investigación está en base al análisis que se realizó en el área de Ventas de la Empresa Corporación DIJOL SRL. Esta tesis aportó información sobre la gestión de ventas que se realiza en una empresa en donde se toman temas relacionados a las ventas con base a una buena productividad y eficiencia. El tipo de investigación de esta tesis fue tecnológica, contando con un diseño de investigación Pre-Experimental correlacional, según la investigación esta nos indica que las actividades referentes a los Servicios y Ventas se realizan de forma manual, trayendo como consecuencia la pérdida de tiempo y falta de organización al momento de buscar información. Es por esta razón que se planteó el diseño de un sistema de información que permita obtener resultados favorables facilitando la ejecución de las actividades cotidianas de dicha área. La población investigada fue tomada de los números de venta que se realizaban en forma diaria entre el número de ejecutivos de venta ; a esta población se le tomo una muestra la cual fue representada al analizar el proceso de venta de tres ejecutivos de venta de una sucursal de la misma empresa; para este trabajo también emplearon la metodología Scrum la cual les permitió monitorear de una forma más adecuada al desarrollo del sistema, así mismo al ser una metodología ágil, les ayudó y facilitó el desarrollo de la tesis junto con el producto software. Las conclusiones de la investigación indican que según la hipótesis de la investigación hace la mención de que se reducirá el tiempo de atención al cliente hasta en un 30% y así mismo podrían aumentar hasta en un 10% el margen de utilidad de la empresa al lograr una mejor rotación de productos. mejorando así la gestión de la

información, reduciendo la inconsistencia en la búsqueda y acrecentando la productividad de la empresa.

Arrollo (2014), en la ciudad de Cajamarca, en una tesis para obtener el grado de licenciado en ingeniero de sistemas, sustentó la tesis de Efecto de la Mejora del proceso de ventas en los tiempos de servicio al cliente en la empresa industrias Alimentarias Huacariz S.A.C” año 2014. Si bien en esta tesis se enfocan en la mejora, también va de la mano a la investigación de la productividad de sus procesos para poder así tener un enfoque que le permita buscar un tipo de herramienta que le permita alcanzar una mejora en tiempos de servicio, cabe indicar que esta tesis fue de tipo pre-experimental, tomando como población y muestra el proceso de servicio al cliente dentro del proceso de venta de la empresa industrial en investigación. La conclusión de la investigación indica que a través de las mejoras en las herramientas del proceso que se implementaron en la empresa, se tuvo como resultado la reducción de atención fue el de un 27.42%, pasando de un 5.47 = 5.”28“en un tiempo estándar 3.97= 5.”58”, con esto se confirma que la optimización de tiempos es favorable para la empresa, dicha optimización conlleva a tener un enfoque a la productividad de sus procesos la cual se tuvo que investigar para obtener un buen resultado.

Coronel (2016), en la ciudad de Pimentel, en una tesis para optar el grado de Licenciado en Administración, sustentó la investigación de Calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente en el Restaurant Pizza Hut en el centro Comercial Mega Plaza Lima, 2016, el objetivo de esta tesis fue el determinar la calidad del servicio y el grado de satisfacción del cliente en el restaurante en estudio, en la presente tesis toman a consideración temas basados a estrategias que se utilizan dentro de una empresa de fast food, y el enfoque que tienen sus estrategias en base a cumplir las necesidades de los clientes los cuales tienen relación con el desarrollo de la gestión de ventas de un restaurant. El desarrollo de esta investigación fue de tipo diseño No experimental-Transversal, el tipo de investigación fue correlativa, tomando como población a los clientes que acuden a restaurantes, tomando un periodo de tiempo de un mes en el cual acuden 4800 clientes y del cual se sacó una muestra con la fórmula de población finita la cual arrojó el resultado de 356 clientes, quienes fueron encuestados, los cuales dieron como resultado final la conclusión de que existe relación significativa entre calidad de servicio y grado de

satisfacción del cliente en el restaurant teniendo un promedio general de 41.6% de los clientes que están de acuerdo con el servicio, y solo un 11% se encuentran en desacuerdo con esta variable.

## **1.6.2. Bases Teóricas**

### **1.6.2.1. Productividad**

Productividad es el grado de rendimiento con los que se emplean todos los recursos disponibles para logras objetivos predeterminados. Para incrementar los índices de productividad, se pueden determinar a través de la relación producto – insumo, existen los siguientes tres puntos para evaluar:

- Aumentar el producto, manteniendo el mismo insumo
- Reducir el insumo y mantener el mismo producto
- Aumentar el producto y reducir el insumo simultánea y proporcionalmente

De tal manera que la productividad aumentará en la medida que el producto físico; de tal manera ocurrirá con el insumo físico. En tanto la productividad no es una medida de producción ni de la cantidad que se ha fabricado si no de la eficiencia con que se han combinado y utilizado los recursos disponibles para lograr los resultados esperados. La productividad puede ser medida de la siguiente manera (García,2005, p.10):

$$1^{\circ} \frac{\text{Producción}}{\text{Insumo}}$$

$$2^{\circ} \frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Resultados empleados}}$$

La productividad entonces mide el grado de rendimiento de la relación que se crea entre producción – Insumo, de igual forma menciona que el resultado no mide las

unidades fabricadas, de esta forma deja en claro que no se pueden confundir productividad con costo de producción; en cambio sí se encarga de medir la eficiencia que se ha generado al utilizar los recursos para lograr los objetivos esperados.

El nivel de vida de una organización depende, en cierta medida, de su productividad, la eficiencia con que los colaboradores se desempeñan día a día. De modo similar, la fortaleza competitiva de una empresa particular depende de su productividad para seguir siendo competitiva, una organización debe tratar de mejorar de manera constante su productividad. Los esfuerzos de mejora varían mucho.

Al respecto Chiavenato (2000), se refiere que las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc.). Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional.

Robbins y Courter (2014), afirman que, la productividad es una combinación de la variable de personal y operaciones. Para mejorar la productividad los gerentes deben centrarse en ambas. W. Edwards Deming, consultor en administración y experto en calidad, creía que los gerentes, no los trabajadores, eran la causa principal del aumento de la productividad y señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia. (p.492).

- Planee el futuro a largo plazo.
- Nunca se conforme con la calidad de su producto.
- Establezca un control estadístico de sus procesos de producción y pida a sus proveedores que hagan lo mismo.
- Trate con el menor número de proveedores, seleccionando a los mejores.



- Investigue si sus problemas se limitan a partes específicas del proceso de producción o tienen su origen en el proceso general mismo.
- Capacite a los empleados en el trabajo que usted desea que lleven a cabo.
- Mejore la capacidad de sus supervisores de línea.
- Elimine el temor.
- Anime a los departamentos a trabajar juntos en vez de concentrarse en las diferencias de los departamentos o las divisiones.
- No adopte metas estrictamente numéricas.
- Pida a sus trabajadores que realicen un trabajo de calidad.
- Capacite a sus empleados para que entiendan los métodos estadísticos.
- Capacite a sus empleados en nuevas destrezas conforme surja la necesidad.
- Responsabilice a los gerentes de alto nivel sobre la implementación de estos principios

La productividad elevada no proviene únicamente de la buena “administración del personal”. La organización verdaderamente eficaz maximizará la productividad al integrar con éxito al personal en el sistema de operaciones. (Robbins y Courter, 2014, p.492).

La productividad es una actividad que no solo depende de una buena administración del personal, la empresa u organización debe trabajar de forma conjunta con todo el personal e involucrarla en las operaciones que esta desempeña para así trabajar de manera eficaz e incrementar la productividad.

### **1.6.2.2. Productividad Marginal**

Esta teoría se define como el aumento obtenido en la producción por la utilización de una unidad adicional del factor, manteniendo todos los demás constantes. Para establecer este principio, *Clark y Wicksteed* (1899) razonan del siguiente modo: consideremos, por ejemplo, el factor trabajo; el tipo de salario del último trabajador empleado no puede ser superior a su productividad, en caso contrario el empresario

sufiría una pérdida; además, no importa cuál trabajador puede ser considerado el trabajador marginal; si un trabajador inframarginal exige como salario más que la productividad del último trabajador contratado, bastaría con despedirlo y volverlo a contratar convirtiéndolo así en el trabajador marginal. La productividad marginal del trabajo es entonces el tipo de salario máximo que el empresario consentirá pagar a los obreros que emplea.

Según la universidad Internacional de Valencia (2016), refiere en su página que la productividad marginal está asociada a los factores productivos, estos son elementos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo su actividad, La teoría clásica define tres factores de producción

- Trabajo: El esfuerzo de los empleados en el proceso productivo, sus horas de trabajo
- El Capital: Representa los activos de la empresa. Hay un capital físico (edificios, maquinas o los medios técnicos) y un capital Humano (las capacidades y habilidades de los trabajadores)
- La tierra: En sentido amplio son todos los recursos de la naturaleza destinados a la producción. En ciertos sectores son imprescindibles, por ejemplo (pesca, ganadería y agricultura).

En este sentido la productividad marginal es recomendable que sea analizado por las empresas, pues permite determinar la cantidad optima de un recurso. En ese punto concreto que indica que seguir aumentado un recurso sin aumentar el proceso productivo produce problemas en la disminución de la productividad y rentabilidad.

La ley de Rendimiento decrecientes, esta ley comprobada empíricamente, demuestra que aumentar la cantidad de un factor, sin modificar el resto, al principio supone una mejora productiva, pero en algún momento empezará a disminuir, hasta llegar incluso a hacerse negativa (VIU,2016)

Se entiende por estas teorías que es necesario incrementar algún recurso si la demanda del sector lo requiere, pues incrementar el uso de algún recurso puede ser factible en algún momento, identificado que el rendimiento de la capacidad de producción no desacelere, pues si esto ocurre no es factible incrementar el uso de los recursos.

### **1.6.2.3. Productividad Operativa**

Los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por (Georgopoulusy Tannenbaum ;1957, Citado por Naranjo, Naranjo, 2015):

- Recursos Humano, se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y este dirigida a los demás factores.
- Maquinaria y Equipo, es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- Organización de Trabajo, en este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo con la máquina, equipo y trabajo.

Lo mencionado por Georgopoulusy, citado por Naranjo (2015), da a entender que es importante enfocarse en estos factores que afectan la actividad de la productividad, pues es necesario para todas la empresas entender la importancia del factor humanos; debido a su influencia en los demás factores, pues no podrían hacer uso de las maquinaria o equipo sin un personal encargado y entrenado al cual se le deben designar los puestos según su capacidad para poder conseguir con ello la productividad esperada

Según Hamel (s.f.), unas tasas altas en rotación de personal pueden generar una reducción en la productividad laboral. Los trabajadores que tienen más experiencia en una compañía estarán más atentos a las políticas y metas de ésta, así como a la mejor forma de cumplir su papel dentro de la misma. Los empleados nuevos a menudo requieren tiempo para aprender a cumplir sus funciones adecuadamente;

como las empresas con alta rotación de personal tienden a tener más empleados sin experiencia, pueden llegar a sufrir de una baja productividad por parte de los trabajadores. Las compañías pueden tener dificultades especiales para reemplazar trabajadores, ya que éstos pueden cumplir diversas funciones especializadas dentro del proceso productivo.

Para Aguilar (2015), en algunas empresas la rotación de personal ha impedido el uso eficiente de los recursos, lo que no les ha permitido tener la productividad que tienen las otras empresas del mismo sector ni un sano crecimiento y consolidación de la organización. Por otro lado, el personal busca dentro de una organización elementos adicionales a los beneficios económicos que les haga integrarse plenamente a la organización, los trabajadores entienden que las organizaciones donde prestan sus servicios son parte de su vida, lo que implica buscar reconocimiento y satisfacción cuando desarrollan su trabajo y superarse laboralmente, lo que obligadamente les dará un mayor nivel de vida, objetivo principal del esfuerzo de toda persona cuando desempeña una labor productiva.

Lo que mencionan Georgopoulusy es la importancia del factor humano en las empresas, pero lo que manifiestan Hamel y Aguilar, brinda una mayor descripción de la importancia del factor humano o recurso humano para el proceso productivo, los dos manifiestan que la rotación del personal perjudica la productividad en las empresas, pues al tener menos personal con experiencia esto perjudica la operación de las actividades.

#### **1.6.2.4. Indicadores de productividad de eficiencia y eficacia**

García (2005) India, “la eficacia es la obtención de resultados deseados y puede ser un reflejo de cantidades, calidad percibida o ambos. La eficiencia es obtener resultados con el mínimo de insumos; es decir se genera cantidad y calidad, incrementándose así la productividad (p.19)”.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Eficiencia}}{\text{Eficacia}} = \frac{\text{Valor} \rightarrow \text{Cliente}}{\text{Costo} \rightarrow \text{Productor}}$$

Variable	Definición	Indicadores
Eficiencia	La manera como se usan los recursos de la empresa, materia prima, tecnología, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos Muertos</li> <li>• Desperdicios</li> <li>• Porcentaje de la utilización de la capacidad instalada</li> </ul>
Eficacia	Grado de Cumplimiento de los objetivos, metas o estándares, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de cumplimiento de los programas de producción o de ventas</li> <li>• Demora en los tiempos de entrega</li> </ul>

Fuente: (Garcia,2005, p. 19)

Este cuadro representa otra forma de medir la productividad, enfocándose en la eficiencia y eficacia para que de esta manera se pueda generar más cantidad con calidad, de igual forma menciona una serie de indicadores que pueden ser utilizados para medir dicha perspectiva. Esta teoría tiene relación con los indicadores que maneja el área en estudio, puesto que tienen indicadores que miden la manera de cómo se utilizan los recursos y a su vez se enfocan en alcanzar el cumplimiento de sus objetivos.

### 1.6.2.5. Eficacia

La eficacia es la relación entre los objetivos que se fija una organización y los resultados que realmente consigue

La eficacia mide el funcionamiento o la capacidad del sistema organizativo, más que el logro o no de los objetivos. Según este concepto, una entidad es más eficaz cuanto mejor organizados estén sus elementos y cuanto más capacitada esté para solucionar los problemas que se le surjan. (Georgopoulusy Tannenbaum ;1957, Citado por Naranjo, Naranjo, 2015)

La eficacia se puede formular como la ratio entre los resultados obtenidos en las mejores condiciones posibles, y los objetivos pretendidos, según la expresión siguiente (Juez,1995 Citado por Naranjo, Naranjo, 2015)

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Output Optenido}}{\text{Output Propuesto}}$$

#### **1.6.2.6. Eficiencia**

Los términos de eficiencia, eficacia, efectividad, competitividad y productividad se emplean indistintamente de forma coloquial; asimilándolos a un término unívoco, que define el buen comportamiento de las entidades. (Álvarez, 2001; Citado por Naranjo, Naranjo; 2015)

Existen tres tipos de eficiencia; esto es, la eficiencia técnica, la eficiencia asignativa y la eficiencia de escala, que se exponen a continuación.

La eficiencia técnica se define como la relación óptima entre insumos y producción. Se logra cuando la entidad no malgasta recursos, esto es en los puntos de la Frontera de Posibilidades de Producción, que está formada por las combinaciones de inputs y outputs situadas sobre la función de producción. Existen dos orientaciones para estimar la eficiencia técnica; según la orientación output, la entidad obtiene el máximo nivel de output a partir de una dotación factorial; o de otra manera y según la orientación input, para obtener un nivel concreto de output se debe emplear la mínima cantidad factorial. Se puede cuantificar como la ratio entre el output alcanzado y el output potencial, dada la función de producción. Cuando la orientación es output, la eficiencia técnica se formula como sigue:  
Alternativamente, cuando la orientación es input, la eficiencia técnica toma la forma que se expone en la expresión, a continuación (Álvarez, 2001; Citado por Naranjo, Naranjo; 2015)

Eficiencia técnica =  $\left(\frac{\text{Imput real}}{\text{Imput potencial}}\right)$  para la tecnología dada y un nivel de output fijo

A partir de la orientación seleccionada, para situarnos sobre la función de producción, se obtendrán unos niveles de eficiencia distintos; excepto cuando la forma funcional de la función de producción presente rendimientos constantes a escala. De esta manera, la eficiencia técnica puede alcanzarse maximizando el output o reduciendo el input.

El segundo tipo es la eficiencia asignativa ó de precios ó productiva, que se alcanza cuando se combinan los factores productivos de forma que se minimiza el coste de producción. La eficiencia asignativa implica minimizar los costes al alcanzar una cantidad de output dada, mediante la variación en las proporciones de los factores de producción empleados, dados los precios de estos. Desde el punto de vista de la Teoría Microeconómica, se puede considerar que se alcanza la eficiencia asignativa, cuando los cocientes de las productividades marginales de los factores productivos se igualen al cociente de precios para cada par de inputs; punto en el que la pendiente de la isocuanta coincide con la pendiente de la isocoste. La condición de eficiencia asignativa quedará expresada de la siguiente forma.

$$\text{Eficiencia asignativa} = \frac{P_{\text{mag}}}{P_{\text{mag}}} = \text{Pendiente de la isocuanta}$$

Por este motivo, para poder analizar la eficiencia asignativa se requiere la determinación de políticas salariales en los sistemas públicos de provisión. Se presenta imprescindible disponer de información sobre la productividad y sobre los costes relativos de los factores de producción, es decir, sobre los precios. (Álvarez, 2001; Citado por Naranjo; Naranjo, 2015)

El tercer tipo de eficiencia es la eficiencia de escala, que implica un intento por parte de la entidad, de alcanzar el nivel de output en el que se logra la maximización de los beneficios (Álvarez, 2001). Esto se produce donde la diferencia entre los ingresos y los costes totales de la entidad sea máxima; donde las pendientes de

las curvas de costes e ingresos totales son iguales; es decir, la maximización de beneficios se consigue en el punto en el que los ingresos marginales se igualan a los costes marginales, según se muestra a continuación:

$$\text{Máx. Beneficios} \rightarrow \text{Imag} = \text{mag}$$

La eficiencia de escala se consigue cuando la empresa trabaja en su escala de tamaño óptima. Este tipo de eficiencia se produce en aquellos casos en los que, una entidad es completamente eficiente, pero puede aumentar su productividad o el nivel de producción, incrementando la escala en la que opera. (Planas, 2005, Citado por Naranjo; Naranjo, 2015)

TIPOLOGÍA	CONCEPTO	REFERENCIA
EFICIENCIA TÉCNICA PURA (ET)	Es la relación óptima entre las cantidades de inputs y outputs fundamentada en la tecnología existente	Farrel (1957)
EFICIENCIA ASIGNATIVA, DE PRECIOS O PRODUCTIVA (EA)	Situación en la que se combinan los factores productivos para un nivel de precios dado, de forma que se minimiza el coste de producción.	Farrel (1957)
EFICIENCIA DE ESCALA (EE)	Situación en la que una entidad es completamente eficiente, pero puede aumentar su productividad incrementando la escala en la que opera o el nivel de producción (Planas, 2005)	Álvarez (2001)

Naranjo, B. (2015). La eficiencia y la productividad de las comunidades autónomas españolas en la gestión tributaria: aplicación de análisis envolvente de datos.

Por esta razón la eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia



de las personas o empresas: "Costo "y "Tiempo ". El concepto de "hacer bien las cosas debidas" pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de "Eficiencia". (Planas, 2005, Citado por Naranjo; Naranjo, 2015)

Los conceptos utilizados por Planas (2005) mencionan, la eficiencia como la manera en la que se manejan los recursos, por lo cual se enfoca en tres estilos de eficacia, basados en el volumen de producción, el precio de esta producción y la generación de un volumen de producción a gran escala, todo con relación de poder optimizar costos y recursos, optimizando así la productividad de esta actividad.

### **1.6.2.7. Indicadores de Gestión**

Los indicadores son importantes porque: Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo. (Lorino, P; 2006, pág. 194)

Lorino (2006), comenta que tan importante son los indicadores, puesto que permiten medir la condición de una actividad a través del tiempo, tomando en consideración la evaluación y seguimiento de sus resultados tomándolos como instrumento esencial para un mejor desarrollo.

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de

referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos (Salguero, 2006, Pág.29).

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con:

- Funciones: La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- Procesos: Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o subcomponentes del área
- Estructura: Más que el organigrama del área presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- Clientes: Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área

### Diseño de contribución de indicadores



Figura 3. Fuente: Salguero, A (2006), Indicadores de Gestión y cuadro de Mando, Madrid: Ediciones Díaz Santos

#### 1.6.2.7.1. Criterios para construir buenos indicadores

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son (Paredes, 2009):

- Mensurabilidad: Es la capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- Análisis: Es la capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar
- Relevancia: capacidad de expresar lo que se pretende medir.
- Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.
- Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. (En caso de que utilice el Balance Scorecard).
- Deben servir para fijar objetivos realistas debe ser un proceso fácil y no complicado, se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores)
- Los cuadros de mando de un nivel inferior raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.

Estos criterios permiten entender cuál es la razón de crear un indicador el cual debe medir una actividad o situación de manera clara y objetiva, tomando alcance de objetivos reales.

#### **1.6.2.7.2. Bases para medir los indicadores**

Según Lorino (1994), La medición permite planificar con mayor certeza, confiabilidad y discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso permitiendo analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. (P. 196)

El conocimiento profundo es parte de admitir, conocer su variabilidad y sus causas; las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa. Muchas veces se interpreta que la medición solo es útil para conocer las tendencias "promedios", olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo son presentadas o procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no basta solo saber las tendencias "promedios" sino que se debe ir más allá, conociendo con precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación. Sin medición no se podría controlar con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más. (Lorino,1994, Pág. 196)

La medición no sólo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Por ello se debe resaltar lo que varios autores siempre han destacado: para entender un fenómeno es necesario tener una teoría que nos ayude a explicarnos la concatenación y sucesión de los hechos que queremos estudiar.

Los datos ayudarán a confirmar o replantear la teoría, pero siempre debemos contar con un marco teórico que posibilite caracterizar los datos que se necesitan y además ayude a interpretarlos. Se pueden tener muchos datos sobre la causa de un efecto, pero sí no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los

principales y establecer sus relaciones con finalidad, ya sea de poner bajo control el proceso o de mejorar su desempeño, de poco servirán dichos datos y la medición.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado. Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables. (Lorino,1994, Pág. 196)

### **1.6.2.7.3. Beneficios derivados de los indicadores de Gestión**

Los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión se tienen:

- Satisfacción del cliente. - La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- Monitoreo del proceso. - El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- Benchmarking. - Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos

con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- Gerencia del cambio. - Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien (Pérez,1998)

Tener indicadores que puedan medir las actividades productivas en la empresa les abre una gran posibilidad de mejora, no sólo en monitoreo y evaluación de sus procesos, también es necesario que amplíe sus ideas en tratar de implementar algunas técnicas de medición que mantienen en su entorno otras empresas.

#### **1.6.2.7.4. La productividad y los Indicadores de Gestión**

La palabra productividad, se utilizó por primera vez en 1774, por el economista francés Francois Quesnay, para explicar los resultados de producción en la agricultura.

En 1930 el Dr. Walter Shewart, quien trabajaba con la compañía Bell, realizó los primeros estudios y trabajos acerca de la calidad y la productividad. En 1950, en París, la OCDE (Organización para el Desarrollo Económico) cociente entre la producción y uno de los factores para obtenerla. El enfoque sistémico lo define como Relación entre producción final (PF) y factores productivos FP (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. (De la Garza,2006, Pág. 323.325).

Algunas personas y empresas definen productividad como la sumatoria de productos /servicios en la unidad de tiempo. Si bien esto es correcto también es limitado, pues únicamente relaciona la cantidad de productos / servicios obtenidos con la cantidad de insumos empleados. Para medir integralmente la productividad de una empresa se debe construir un sistema de indicadores inter-relacionados que

orienten para elevar holísticamente (el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes) los resultados obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen unos aspectos al mejorar otros, que el fin no justifique los medios, y que el llamado costo – beneficio sea el deseable. (De la Garza y Cortez ;2006; Pág. 323-325)

#### **1.6.2.7.5. Indicadores de Productividad**

En términos generales, un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso (Salguero 2006; Pág. 59-61):

$$\text{Índice productivo} = \frac{\text{Producción}}{\text{Consumo}}$$

Un índice de productividad puede utilizarse para comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en su conjunto, o respecto de la administración de uno o varios recursos en particular. De acuerdo con estos objetivos, puede haber índices de productividad total, o índices de productividad parcial. Un índice de productividad total es el cociente entre la producción y el consumo total de todos los factores.

$$\text{Índice de Productividad Total} = \frac{\text{Producción}}{\text{Consumo Total}}$$

Un índice de productividad parcial es el cociente entre la producción y el consumo de uno o varios factores.

$$\text{Índice de Productividad parcial} = \frac{\text{Producción}}{\text{Consumo de uno o varios factores}}$$

Cuando un administrador sospecha que su empresa no es productiva (su índice de productividad total es bajo), la acción inmediata será investigar por qué su empresa no es productiva; para este efecto, puede considerar los índices de productividad parciales; con ellos podrá investigar, por ejemplo, si está consumiendo mucha

materia prima y, en ese caso, deberá investigar cuáles son las fuentes de desperdicio. Sin embargo, Salguero (2006), Indica, que el administrador podría tener dificultades para detectar las causas de ineficiencia si la fabricación de su producto requiere de varias actividades; pudiera ser que una actividad fuera altamente productiva, mientras que otra actividad es ineficiente. Por esta razón no basta considerar índices de productividad parciales, si además no se registra la productividad por actividades. Con la finalidad de tener más información, consideramos índices de productividad de las actividades del proceso productivo:

$$\text{índice de la productividad de la actividad} = \frac{\text{Producción de la actividad}}{\text{Consumo de la Actividad}}$$

Cuando se utiliza un índice de productividad, las unidades usadas son de mucha importancia. Otra manera (probablemente de mayor utilidad) de medir la productividad de la mano de obra en estas actividades sería considerar el tiempo que los operarios dedicaron a esta actividad. (p.61)

Para cumplir con este objetivo, es muy importante llegar al detalle de las actividades del proceso productivo (índices de productividad por actividades), pues un índice de productividad total permite conocer con exactitud cuál es la fuente de improductividad, en caso de haberla.

Algunos de los índices de productividad más comunes son:

- Productividad de la mano de obra

$$\frac{\text{Volumen de producción Conforme}}{\text{Horas hombres trabajadas}}$$

Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido en toneladas por hh-trabajadas. Algunas de las variables son:



- Efectividad en el uso de las instalaciones.
- Tiempo efectivo de trabajo.
- Cumplimiento plan de desarrollo y capacitación.
- Eficiencia en la gestión de calidad.
- Costo unitario de producción

$$\frac{\text{Costo total de Producción}}{\text{Volumen de Producción Conforme}}$$

Resume la globalidad de los costos incluidos en el proceso de producción. Es un indicador integral de productividad, y es medido en dólares por tonelada producida. Sus variables son:

- Efectividad en el uso de las instalaciones.
- Cumplimiento en la ejecución presupuestaria.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Administración de los programas de reducción de costos.
- Eficiencia en la gestión de calidad.

Estos indicadores de productividad son los que comúnmente se miden en la empresa, cabe indicar que cada empresa cuenta con actividades diferentes. Como indica Salguero podemos tener dos formas de medir la productividad a través de un índice total o parcial, cabe indicar que la productividad total no permite visualizar si todos los procesos cumplen en totalidad el proceso productivo.

#### **1.6.2.8. Gestión de ventas**

La filosofía que guía a las mejores empresas de ventas en el siglo XXI consiste en agregar valor al negocio del cliente y en última instancia, llegar a ser el vendedor preferido. Esto requiere que toda la organización esté orientada al cliente, a su personal y que, en definitiva, que los procesos estén alineados a agregar valor a sus clientes. (Johnston y Marshalls;2009; Citado por Coronel,2016).

En esta generación de valor para los clientes, Un enfoque de ventas orientado al cliente se centra en ayudar a éstos en la toma de decisiones de compra para que sean satisfactorias, y podrían incluir acciones que sacrifiquen la vena inmediata y comisiones de venta a favor de un mayor interés del cliente. (Wachner, Plouff y Grégoire; 2009; Citado por Coronel 2016).

### Evolución del concepto de Gestión de Ventas

AUTOR	Concepto de Gestión de Ventas
Johnson, Kurtz y Scheuing (1986)	"La gestión de las funciones del personal de ventas de una compañía. Las herramientas de la gestión de ventas son el análisis, la planificación, organización, dirección y control de las actividades de venta de una compañía"
American Marketing Asociación (1995)	"La planificación, dirección y control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, asignación de rutas, supervisión, pago y motivación en las tareas que se aplican a la fuerza de ventas"
Stanton, Buskirk y Spiro (1997)	"Administración del componente de venta personal del programa de marketing de una determinada organización"
Berkowitz, Kerin, Hartley y Rudelius (2000)	"La gestión de ventas involucra la planificación de los programas de ventas, la implementación y control del esfuerzo del personal de ventas de la empresa"
Johnston y Marshall (2004)	"Conjunto de todas las actividades, los procesos y las decisiones que abarca la administración de la fuerza de ventas de una empresa"
Artal (2007)	Parte importante de la función Comercial-Marketing que posee tres áreas de interés: estratégica (definición de objetivos, funciones, tareas y responsabilidades), gestión (conocimiento y relación con clientes) y control (de las actividades del equipo de ventas).
Ingram, La Forge y Ávila (2009)	"Administración de las funciones de la fuerza de ventas en una organización. Involucra los aspectos de estrategia (planificación) y las personas (implementación) de la fuerza de ventas, como también la evaluación y el control de las actividades de ésta."

Se denomina gestión de venta al correcto manejo de los recursos y estrategias de los que dispone una determinada organización. El término gestión de ventas puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos e incremento de las ventas.

Según (Salguero, 2006) indica que teniendo en cuenta que las ventas son un factor importante en una compañía, en este sentido se debe tener en cuenta que las habilidades de ventas son una clave para el éxito de una empresa. (Pág.32).

### **1.6.2.9. Objetivos**

Los objetivos (metas), son aquellos resultados o propósitos que se desea lograr. Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo. Esa es la razón por la que se les considera los elementos fundamentales de la planeación. Es preciso saber cuál es el objetivo o el resultado que se quiere lograr antes de poder establecer los planes para conseguirlos. (Robbins y Courter, 2000, Pág. 221).

La administración por objetivos consta de cuatro elementos: especificidad de metas, toma de decisiones participativa, un plazo explícito y retroalimentación del desempeño. Su atractivo radica en que los objetivos se fijan con la participación de los individuos y ésta es la razón y la motivación de sus esfuerzos (Robbins y Courter, 2010, Pág. 165).

#### **1.6.2.9.1. Tipo de Objetivos**

Podría parecer que las organizaciones solo tienen un objetivo. Las empresas solo quieren generar utilidades y las organizaciones sin ánimo de lucro desean satisfacer las necesidades de uno o varios grupos sociales específicos. Sin embargo, un objetivo único es incapaz de definir apropiadamente el éxito de una organización. Por otro lado, si los gerentes hacen hincapié en una sola meta, otras que tal vez son esenciales para el éxito en el largo plazo, podrían ser ignoradas. Además, utilizar solo un objetivo (digamos generar utilidades), podrían derivar en comportamientos anti éticos, toda vez que los gerentes y empleados dejarán de lado otros aspectos de su labor con tal de obtener buenos resultados en el único parámetro que se usará para evaluar su desempeño. (Robbins y Courter, 2000, Pág. 222).

Los objetivos de mercado son cualitativos, cuando son trazados en base a las cifras de venta prevista, distribución de las ventas por líneas o familias de productos, distribución de metas por meses, zonas o canales de distribución entre otros.

También pueden ser formuladas en base a la expansión prevista sobre el año anterior, expresado porcentualmente; sobre la participación del mercado total; o bien sea por la rentabilidad prevista para cada año, Ahora bien los objetivos son cualitativos, cuando presentan intenciones, actitudes o filosofías no cuantificables, como por ejemplo, la búsqueda de nuevas líneas de productos, lanzamiento de nuevos productos, introducción en determinadas áreas, cambio en la situación del stock, diversificación de canales, y nuevas formas de venta entre otros. (Vicente 2009; Citado por Bracho, Bracho,2013).

Se tienen dos tipos de objetivos, los que están relacionados a las ventas (objetivo general de toda empresa), y el objetivo de mercado, este último objetivo busca la distribución de las ventas, pero según las líneas de distribución del producto, este objetivo de venta por producto puede ser cualitativo cuando busca la difundir el producto a otros mercados o busca nuevas líneas de producción.

### **1.6.3.0 Estrategias**

Estrategias es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de estos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”. (Halten; K; 1987, Citado por Valenzuela, L,2013).

Wheelen, Hunger y Oliva (2007) consideran que “la estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o producto, cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar las diversas líneas de productos y unidades de negocios”; en cambio la estrategia de negocios —según estos mismos autores— se preocupa de la posición competitiva de los productos (servicios) de la empresa dentro de un sector industrial en particular.

En síntesis, la estrategia corporativa abarca a toda la empresa y, por tanto, la administración de su cartera de negocios; mientras que la estrategia de negocio es la forma en cómo se enfrentará el mercado en concreto y la manera de lograr una posición competitiva sustentable dentro de este mercado o sector industrial en particular.

Según Robbins y Courter (2014), “La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas”. (p.180).

### **1.6.3.1. Estrategias Competitivas**

Robbins y Courter (2014), Indica “Muchas ideas importantes de administración estratégica proceden de la obra de Michael Porter... “La principal aportación de Porter ha sido la explicación de cómo los gerentes crean y sostienen una ventaja competitiva que le dé a la compañía una rentabilidad superior al promedio. Un elemento importante es el análisis industrial.”

En conjunto, estas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria. Los gerentes evalúan el atractivo de una industria con los cinco factores siguientes:

1. La amenaza de los nuevos participantes. Factores como las economías de escala, lealtad a la marca y requisitos de capital determinan la facilidad o dificultad de entrar en una industria.
2. La amenaza de los sustitutos. Factores como cambios de costos y de lealtad de los compradores determinan el grado en que es probable que los consumidores compren un sustituto.
3. Poder de negociación de los compradores. Factores como el número de clientes en el mercado, la información sobre ellos y la disponibilidad de sustitutos determinan el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.

4. Poder de negociación de los proveedores. Factores como el grado de concentración de un proveedor y la disponibilidad de sustitutos de materiales determinan el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.
5. Rivalidad actual. Factores como la tasa de crecimiento, aumento o caída de la demanda y diferencias en los productos determinan la intensidad de la rivalidad de la competencia entre las empresas de la industria.



Figura 4. Fuente: Basado en M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, The Free Press, 1980.

### 1.6.3.2. Estrategias de Diferenciación

Según Porter (2015), esta estrategia se diferencia el producto o el servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria se conoce como único, Las formas en que lo logran son diversas: el diseño o la imagen de la marca, tecnología, características, servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. En teoría la empresa se diferencia en varias dimensiones. Al conseguir la diferenciación esta se convierte en una estrategia para conseguir rendimientos superiores al promedio; esta diferencia brinda protección contra de rivalidad, porque los clientes son leales a la marca, lo que disminuye la sensibilidad al precio

Esta diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la precepción de exclusividad, lo cual es incompatible con este tipo de participación. Los clientes de la industria reconocen la superioridad de la compañía, pero no todos estarían dispuestos a pagar precios más altos ni podrías hacerlo. Porter (2015).

Según Ansoff (1998), la diferenciación implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir, simultáneamente, de sus mercados actuales y de los productos actuales. Por último, Rumelt (1974) indica que la diversificación es la entrada en nuevas actividades de mercado-producto que requieren o implican un apreciable incremento en la posible competencia directiva dentro de la empresa.

Enfocando la estrategia de diversificación a la empresa de fast food en estudio, se puede decir que los productos que esta ofrece se diferencian tanto por la calidad del producto, variedad de productos y presentación, también los diferentes canales de distribución como el local, la venta delivery telefónico y la venta on line las cuales presentan diferentes opciones promocionales por cada canal de ventas.

### **1.6.3.3. Estrategias de Crecimiento**

Según el blog de Retos para ser directivo (2015), la Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff (1957). Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento.

- Penetración de mercado: En esta opción el objetivo es ganar cuota de mercado. La base de esta estrategia es no modificar las características de nuestro producto o servicio e invertir recursos y esfuerzos en potenciar ese producto con esas características dentro del mercado en el que se está compitiendo.

- Desarrollo de producto: El desarrollo de producto se traduce como la modificación de la propuesta de valor para que el cliente la reconsidere y manifieste una posición positiva de cara a la misma.
- Desarrollo de mercado: Esta opción consiste en intentar llevar nuestro producto o servicio a mercados diferentes del propio para comprobar cómo funciona en ellos. Hablamos de mercados internacionales, segmentos de mercado y usos del producto/servicio.
- Diversificación: Esta es la opción más radical. En ella, se plantea la consideración de la creación de un nuevo producto para introducirlo en un nuevo mercado.

		<b>Existentes</b>	<b>Nuevos</b>
		Estrategias de penetración de Mercado	Estrategias de desarrollo de producto o diferenciación
<b>Mercados</b>	<b>Existentes</b>	Estrategias de desarrollo de mercado o segmentación	Estrategias de diversificación
	<b>Nuevos</b>		

Figura 5 Matriz de Ansoff (1957)

#### 1.6.3.4. Estrategias - Matriz BCG

Esta estrategia es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes esta simbolizado por una caricatura.

Según Robbins y Courter (2014), La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene



en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico.

- Vacas de efectivo (poco crecimiento, mucha participación en el mercado). Las empresas de esta categoría generan grandes sumas de efectivo, pero sus perspectivas de crecimiento están limitadas.
- Estrellas (mucho crecimiento, mucha participación en el mercado). Estas empresas están en un mercado de crecimiento acelerado y tienen participación dominante. Su aportación al flujo de efectivo depende de sus necesidades de recursos.
- Signos de interrogación (mucho crecimiento, poca participación en el mercado). Estas empresas están en una industria atractiva, pero su porcentaje de participación en el mercado es pequeño.
- Perros (poco crecimiento, poca participación en el mercado). Las empresas de esta categoría no producen ni consumen mucho efectivo. Y tampoco prometen mejorar su desempeño. (P,190)



Figura 6. Robbins y Courter (2014)- Matriz BCG de Boston Consulting Group

### 1.6.3.5. Estrategias de servicio al cliente

Para las empresas de servicio estas estrategias deben ser primordiales “Las compañías que subrayan el servicio a clientes requieren estrategias que cultiven

verticalmente ese ambiente desde la dirección. ¿Qué estrategias hacen falta? Hay que dar a los clientes lo que quieren, saber comunicarse con ellos y dar a los empleados capacitación en servicio a clientes.” (Robbins y Courter,2014, p.198).

### 1.6.3.6. Las ventas y el marketing

En un análisis de la administración de ventas y el desempeño de ventas se observa que estas están orientadas al movimiento de las estrategias del marketing. Además, identifican que los esfuerzos de venta influyen y se ven influidos, por las decisiones tomadas en relación con los ingredientes de la mezcla del marketing de una compañía, lo que, a su vez, afecta a todos los esfuerzos del marketing. Por ende, es esencial que el marketing y las ventas estén asociadas o totalmente integradas. En definitiva, se debe tener en cuenta que la gestión de venta no es una actividad menos importante que las actividades que resulten de las estrategias del marketing, pues al tener una relación estas deben trabajar de la mano para con ello llegar a conseguir el objetivo de venta que se desea alcanzar.

Objetivo de Marketing estratégico	Objetivo de venta	Estrategias de ventas
<b>Edificar</b>	Elevar el volumen de venta Aumentar la distribución Proporcionar niveles de servicios más altos	Altas tasas de llamadas a cuenta existentes Alta concentración durante llamadas Llamar a las nuevas cuentas
<b>Mantener</b>	Mantener el volumen de venta Mantener la distribución Mantener Niveles de Servicios	Continuar las tasas de llamadas actuales a cuentas actuales. Concentración media durante la llamada Llamar a nuevas tiendas de distribución cuando aparecen
<b>Cosechar</b>	Reducir el costo de ventas dirigirse a cuentas redituables Reducir costos de servicios e inventarios	Llamar solo a cuentas redituables. Considerar telemarketing o dejar el resto Sin prospección
<b>Descartar</b>	Eliminar inventario con rapidez	Descuentos por cantidad para cuentas metas

Fuente: Jobber, D. y Lancaster, G. (2011) *Marketing y ventas* (8va ed.)

Para que sean efectivas, las actividades de venta deben realizarse dentro del contexto de un plan de marketing estratégico global. Solo entonces será posible

asegurar que los esfuerzos de venta complementan otras actividades de marketing, en vez de competir con ellas. De acuerdo con esto, las estrategias y la administración de ventas, requiere de una perspectiva más holística y tienen a cubrir a la organización completa. Así el consenso general actual es que las estrategias y tácticas de venta solo logran, implementan y evalúan dentro de un marco de trabajo de objetivos y procesos de planificación estratégica de toda la compañía. Antes de analizar las estrategias y tácticas de venta se describe y analizan la naturaleza y el propósito de los planes de marketing estratégicos y el lugar que ocupan las ventas en estos planes. (Jobber y Lancaster ;2011; Pág 35).

### **1.6.3. Marco Conceptual**

#### **1.6.3.1. Productividad Operativa**

Se define como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las maquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano. (Robbins y Coulter,2000)

Se puede definir la capacidad operativa como el ritmo máximo de output que se puede conseguir con los medios tecnológicos y humanos de que disponemos, vemos que debe de estar equilibrada y armonizada con el flujo racional de input que se espera de un determinado proceso, ya que de lo contrario, si perdimos la perspectiva global del proceso integral, corremos el riesgo de producir cuellos de botella que no mejoran el servicio en su conjunto y posiblemente con un incremento en los costes totales del sector afectado.

Para el cálculo respectivo, este indicador pasa a través de dos componentes: Eficiencia y eficacia. La primer es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados; mientras que la eficacia es el grado en el que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los recursos planeados

Está claro que para conseguir una estabilidad laborar en la empresa debiera existir una correlación entre el crecimiento en volumen de su actividad, su nivel de venta

y su productividad operativa ya que de lo contrario, si la productividad crece más rápidamente que el volumen de actividades, habría que bajar la producción deduciendo el personal directo, Lo mismo se podría suceder con relación al crecimiento de la masa salarial , ya que si esta va por encima de la productividad conseguida, inexorable esto se traducirá en el encarecimiento de producto o servicio con la pérdida consiguiente de competitividad para la empresa. (Heizer y Render, 2004, Pág.10)

### **1.6.3.2. Productividad**

De una forma genérica, la productividad se podría definir como la relación entre el output de productos o servicio obtenidos con relación a los recursos empleados para la consecución de los mismos: pudiéndose, por lo tanto, hablar de la productividad de instalaciones, maquinas, equipos, así como la relativa al factor humano, mano de obra directa. Por lo tanto, se podría esquematizar con la siguiente expresión (Álvarez, 2001; Citado por Naranjo; Naranjo, 2015):

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Output Obtenido}}{\text{Recursos Empleados}}$$

En este sentido, vemos que aumentar la productividad significa:

- Producir más con el mismo consumo de recursos
- Producir igual utilizando menos recursos.

En la práctica lo que habitualmente se pretende es conseguir una economía de recursos para su utilización en otros bienes o servicios.

### **1.6.3.3. Retos de la productividad**

Para crear bienes y servicios es necesario transformar los recursos en bienes y servicio. Cuanto más eficiente sea la transformación, se logrará una mayor

productividad y mayor será el valor agregado de los bienes y servicios entregados. La productividad es la razón entre las salidas (bienes y servicios) y uno o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital). El trabajo del administrador de operaciones es mejorar entre salida e insumo, y mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia.

Esta mejora puede lograrse de dos formas: En una reducción en la entrada mientras la salida permanece constante, o bien, el incremento de la salida mientras la entrada permanece constante. Ambas formas representan una mejora en la productividad. En el sentido económico, las entradas son mano de obra, capital y administración, integrados en un sistema de producción. La administración crea este sistema de producción, que permite la conversión de entradas en salidas. Las salidas son bienes y servicios que incluyen artículos tan diversos como pistolas, mantequilla, educación, sistemas judiciales mejorados y centros para esquiar. La producción es la elaboración de bienes y servicios. Una producción alta solo puede implicar que más personas están trabajando y que los niveles de empleo son altos (bajo desempleo), pero no implica necesariamente una alta productividad. (Heizer y Render, 2004, Pág.13).

#### **1.6.3.4. Definición de Venta**

Es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros), en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

La gestión de Venta es una actividad compleja, ligada a la base de que el tener éxito en ventas es un proceso complicado que conlleva muchos factores, desde transmitir información y construir credibilidad y confianza, hasta conseguir compromisos, ser organizados y hacer seguimiento. Por esta razón, es importante la contribución de este estudio en dilucidar los factores esenciales para generar un plan de ventas aplicable a las empresas de comida rápida. (Smith, 2014).

### 1.6.3.5. Delivery

El término anglosajón delivery, de significado entrega, es uno de los conceptos más importantes en el mundo de la logística y la gestión de la cadena de suministro. Al entregar un bien se está culminando la operación comercial y se hace efectiva la contraprestación que conllevará el cumplimiento de la obligación de la otra parte de pagar un precio cierto por el producto adquirido. Es entonces cuando tiene lugar la transferencia de la propiedad sobre la mercancía, con todo lo que ello supone.

Entender las implicaciones del delivery y su significado es crucial para ganar alineación con la estrategia empresarial, desde la eficiencia operativa. Así, podría decirse que la entrega puede darse en cualquiera de las siguientes condiciones (Supply Chain Management; 2012)

- Entrega indirecta: es cuando el delivery implica a un distribuidor o algún otro tipo de intermediario.
- Entrega directa: el delivery adquiere significado, pues en este caso la mercancía se pone en manos del cliente final.

El proceso hasta completar la acción de delivery no está exento de complejidad y requiere de la toma de importantes decisiones, que afectarán a:

- La estructura de costes.
- La gestión de pedidos.
- La red logística de la organización.
- La forma de planificar los procesos y operaciones.
- La previsión de necesidades de la empresa en materia de infraestructuras.
- Los requisitos mínimos de transporte y seguro exigibles.

Asimismo, se debe tener en cuenta el tipo de producto que se va a entregar. No es lo mismo una sustancia perecedera que una cuyo ciclo de vida es mayor; ni puede compararse un delivery en condiciones termohigrométricas determinadas con uno ordinario, como tampoco es equiparable la entrega de productos peligrosos, maquinaria de grandes dimensiones o bienes de elevado valor.

Las características individuales del producto a entregar determinarán:

- El plazo máximo en el que se debe producir la entrega.
- Las condiciones especiales del transporte.
- Las necesidades de almacén.
- Las medidas de seguridad aplicables.
- Las reglas y normas que se deben observar.

#### **1.6.3.6. Fast food o comida rápida**

El término comida rápida viene de traducir la palabra norteamericana “fast-food”. Este hábito de alimentación surge a consecuencia del estilo agitado en la vida de los consumidores. Sin embargo, estos locales se convirtieron en cadenas y restaurantes caracterizados por tener los alimentos siempre listos a precios razonables y ser típicamente altos en calorías, grasas saturadas, azúcar y sal.

Los productos de fast food se pueden clasificar en dos grupos: Influencia y características anglosajonas: como hamburguesas, salchichas y papas fritas acompañadas de salsas diversas (mayonesa, mostaza, ketchup). Procedencia mediterránea, como pizzas, bocadillos, tapas y kebabs. Por sus características nutricionales, la comida rápida de estilo mediterráneo o árabe se puede considerar más saludable que la de estilo sajón. Dentro de este tipo de productos no hay que olvidar platos típicos de otros países que constituyen una novedosa forma de comida rápida, como los burritos mexicanos o la comida china, además de la amplia gama de productos pre cocidos (lasañas, canelones, paellas, empanadillas, croquetas), cada vez más demandados por los consumidores. (Cepeda y Javier, 2006; pág. 4).

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Operacionalización de variables

<i>Variables</i>	<i>Definición</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>
		Indicadores de la productividad	Cantidad total de pedidos entre cantidad de horas hombre
Productividad Operativa en la Gestión de venta	Robbins y Courter (2014), Se define como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción, para maximizar la productividad se debe integrar con éxito al personal en el sistema de operaciones	Productividad enfocada en la eficiencia y eficacia	Cantidad de cortesía e incidencias entre total de pedidos Objetivo de venta entre venta actual menos una unidad
		Gestión de objetivos de venta	Venta delivery entre venta total de tienda
		Gestión y Estrategias de Venta	Venta total entre venta canal web Venta total entre venta canal Call

### 2.2. Diseño de Investigación

#### 2.2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es Descriptivo -Transversal. Se denominan descriptivos, pues miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver, Aunque desde luego, piden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y se manifiesta el fenómeno de interés, Su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, Pág. 61)

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque,



desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, Pág. 7)

### **2.2.2. Método de Investigación**

Es una investigación con diseño no experimental. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimentales observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, Pág. 210)

Método Inductivo, este es un método científico que obtienen conclusiones generales a partir de premisas particulares; este modo de razonar lleva de lo particular a lo general o de una parte a un todo.

Método deductivo, este método considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión solo puede ser verdadera. Este tipo de razonamiento que lleva de lo general a lo particular y de lo complejo a lo simple.

### **2.2.3. Diseño de Investigación**

Los diseños transversales o transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o nivel de una o más variables en una población. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es

describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u en otros seres vivos, objetos, situaciones, objetos, fenómenos, comunidades: y así proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis estas también son descriptivas. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, Pág. 210)

Ejemplo: Una investigación para evaluar los niveles de satisfacción de los clientes de un hotel respecto al servicio que reciben (no busca evaluar si las mujeres están más satisfechas que los hombres, ni asociar el nivel de satisfacción con la edad o los ingresos de los clientes). (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, Pág. 210).

## **2.3. Unidad de estudio**

### **2.3.1. Población**

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y de tiempo. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, Pág. 174)

La población fue conformada por la cantidad total de los pedidos (transacciones venta), que se realizaron en el fast food de la tienda de Jesús María, esto fue tomado en un periodo de tiempo determinado, en el presente estudio se determinó por fuente directa del negocio que se llegan a realizar en promedio 6543 pedidos por mes en el consumo total de la venta del local. Ahora teniendo la información real de la cantidad de pedidos en el presente periodo de estudio, la cantidad total de pedidos suma 26172 de lo que va del presente periodo del año 2018.

Población	Pedidos
Fast Food tienda Jesús María	26172

### 2.3.2. Muestra

La muestra es, en esencia, es un subgrupo de la población. Es decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a la que se indica como población. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por este motivo se opta por seleccionar una muestra, y desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, Pág. 175)

La muestra la cual es el punto de investigación se toma de la cantidad total de pedidos por delivery realizado en el periodo de estudio en mención, la cual asciende a la suma de 8962 pedidos realizados solo por el canal de venta del delivery en el año 2018.

Población	Total pedidos	Pedidos por canal		Muestra
Fast Food tienda Jesús María	26172	Delivery	8962	8962
		Total, pedidos tienda	1721	

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

### 2.4.1. Técnica

Una vez que se selecciona el diseño de investigación apropiado y la muestra (Probabilística o no probabilística), de acuerdo con el problema de estudio e

hipótesis (si es que se establece), la siguiente etapa es la recolección de datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de unidades de análisis o casos. (Hernández, Fernández, y Baptista,2010, Pág. 198).

Según Rodríguez (2008),” Las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan las observaciones, cuestionarios, entrevistas, encuestas”.

Un instrumento (o técnica) es válido si mide lo que en realidad pretende medir. La validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas (Hernández, Fernández, y Baptista. p. 107)

- Observación directa: Se trabajó sistemáticamente haciendo uso de la observación con los sujetos involucrados
- Análisis de contenido: se analizaron las fuentes primarias, la cuales fueron obtenidas de análisis de la observación directa de la realidad y el análisis de fuentes secundarias, se refiere al análisis de los registros que ya fueron procesados, pero que aportan información para la investigación

## **2.4.2. Instrumentos**

Los sistemas de medición por aparatos, como el detector de mentiras, o polígrafo, que considera la respuesta galvánica de la piel (en investigaciones sobre crímenes); la pistola láser, que mide la velocidad a la que circula un automóvil desde un punto externo al vehículo (en estudios sobre el comportamiento de conductores); instrumentos que captan la actividad cerebral (evaluaciones médicas y psicológicas); el escáner, que mide con exactitud el cuerpo de un ser humano y ubica la talla ideal para confeccionar toda su ropa o vestuario (en investigaciones para diseñar los uniformes de los soldados); la medición eléctrica de distancias, etcétera. (Hernández, Fernández, y Baptista,2010, Pág. 262).

El instrumento es electrónico, pues se utilizó el programa de Microsoft Excel (Formato digital), el cual ayudo a realizare cuadros estadísticos.

### **2.4.3.Procedimiento de recolección de datos**

**Primarias:** La Observación de forma directa realizada al área del delivery de la tienda de fast food de Jesús María

Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar conflictos familiares, eventos masivos (como la violencia en los estadios de fútbol), la aceptación o rechazo de un producto en un supermercado, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas, etc. Haynes (1978) menciona que es el método más utilizado por quienes se orientan conductualmente. (Hernández, Fernández, y Baptista,2010, Pág. 262).

**Secundarias:** Se permitieron analizar e interpretar documentos y estadísticas de material informático proporcionado por la empresa eléctrica materia de esta investigación, así como material correspondiente a estudios anteriores y bibliografía sobre servicio de atención al cliente.

Implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos. Por ejemplo, si nuestra hipótesis fuera: “la violencia manifiesta en la Ciudad de México es mayor que en la ciudad de Caracas”; entonces se debería acudir a las alcaldías de las ciudades para solicitar datos relacionados con la violencia, como número de asaltos, violaciones, robos a casa-habitación, asesinatos, etc. (datos generales, por distrito y habitante). También obtendríamos información de los archivos de los hospitales y las diferentes procuradurías o cuerpos policiacos (Hernández, Fernández, y Baptista,2010, Pág. 261).

## **2.5. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

### **2.5.1. Método estadístico descriptiva**

Los métodos estadísticos utilizados para la descripción de los datos de resultados fueron el de distribución de frecuencias y el de la media

Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla. Las distribuciones de frecuencias pueden completarse agregando los porcentajes de casos en cada categoría, los porcentajes válidos (excluyendo los valores perdidos) y los porcentajes acumulados (porcentaje de lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta). Las distribuciones de frecuencias, especialmente cuando utilizamos los porcentajes, pueden presentarse en forma de histogramas o gráficas de otro tipo (por ejemplo: de pastel). (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, Pág. 240).

Los polígonos de frecuencias relacionan las puntuaciones con sus respectivas frecuencias. Es más bien propio de un nivel de medición por intervalos o razón. Los polígonos se construyen sobre los puntos medios de los intervalos. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, Pág. 240).

La mediana es el valor que divide la distribución por la mitad. Esto es, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de ésta. La mediana refleja la posición intermedia de la distribución.

La media es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Se simboliza como  $\bar{X}$ , y es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos. Es una medida solamente aplicable a mediciones por intervalos o de razón. Carece

de sentido para variables medidas en un nivel nominal u ordinal. Es una medida sensible a valores extremos (Hernández, Fernández, y Baptista,2010, Pág. 240).

## **2.5.2.Procedimiento de análisis**

En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos. Por otra parte, en la mayoría de las instituciones de educación media y superior, centros de investigación, empresas y sindicatos se dispone de sistemas de cómputo para archivar y analizar datos. Por ello ahora se centra en la interpretación de los resultados de los métodos de análisis cuantitativo y no en los procedimientos de cálculo. El análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional. El proceso de análisis se esquematiza (Hernández, Fernández, y Baptista,2010, Pág. 278).

Fase 1.- Seleccionar un programa estadístico en la computadora (ordenador) para analizar los datos.

Fase 2.- Ejecutar el programa: SPSS, Minitab, Stats, SAS u otro equivalente.

Fase 3.- Explorar los datos:

a) Analizar descriptivamente los datos por variable.

b) Visualizar los datos por variable

Fase 4.- Evaluar la confiabilidad y validez logradas por el o los instrumentos de medición.

Fase 5.- Analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas (análisis estadístico inferencial).

Fase 6-. Realizar análisis adicionales.

Fase 7.- Preparar los resultados para presentarlos (tablas, gráficas, cuadros, etcétera).

El procedimiento para la recolección de los datos se determinó por la siguiente ruta investigativa:

1. Observación directa

El investigador actuó con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos sus efectos y consecuencias que se derivan de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

2. Problema

Luego del análisis de la situación actual de la variable de estudio mediante la observación, se planteó la problemática existente en el sector delivery

3. Objetivo general y específico

Luego se establecieron los objetivos por ser de carácter fundamental para la evaluación del escenario en estudio y posteriormente se investigaron las bases teóricas que aportan importancia y dan fundamento a los objetivos

4. Análisis de datos

Luego del procesamiento de los datos, se analizó cada punto de información que brinda valor a esta investigación.



## CAPÍTULO III. RESULTADOS

La productividad de mano de Obra por hora (Drivers): Este análisis esta en forma de medir la productividad de la mano de obra de los trabajadores directos del área de delivery, al realizar el análisis de estos resultados se manifiesta la evolución que han tenido con respecto al año anterior, y se toma este punto en cuenta para medir la productividad del área del delivery

Clasificación	Cantidad de pedidos por hora	Baremo
-Driver		
Buena		$\geq 3$
Mala		$\leq 2$

Tabla 1

*Productividad de mano de obra*

Meses	Q-Pedidos de 2015	Horas trabajadas 2015	Índice de productividad 2015
Enero	1935	762	2.54
Febrero	1613	762	2.12
Marzo	1672	762	2.19
Abril	1622	762	2.13
<b>Total</b>	<b>6842</b>	<b>3048</b>	<b>2.24</b>

*Nota: Cuadro de la productividad en la contribución de mano de obra*

*Cantidad de driver*

<i>2 Part Time</i>	<i>184</i>
<i>3 Full time</i>	<i>576</i>
<i>Horas al mes</i>	<i>762 h.</i>

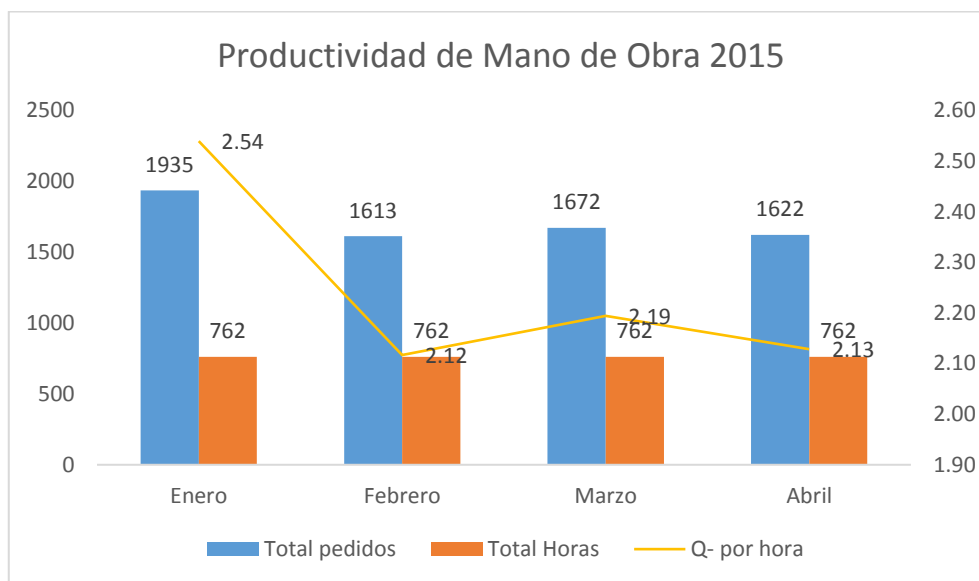


Figura7 Productividad de mano de obra 2015

En la tabla N°1 y Figura n°7, se demuestra el comportamiento de la productividad de mano obra, la cual se calcula por la cantidad de pedidos producidos entre la cantidad de horas trabajadas por cantidad de motorizados de enero a abril del 2015, (en el mismo periodo de tiempo). El resultado que se obtiene visualizando la tabla de baremo, demuestra que solo en el mes de enero se llegó a la cantidad de pedidos por hora deseado, es decir redondeando el indicador a 3 pedidos por hora.

Tabla 2

Productividad de mano de obra

Meses	Q-Pedidos de 2016	Horas trabajadas 2016	Índice de productividad 2016
Enero	1319	752	1.75
Febrero	1704	752	2.27
Marzo	1575	752	2.09
Abril	1689	752	2.25
<b>Total</b>	<b>6287</b>	<b>3008</b>	<b>2.09</b>

Nota: Cuadro de la productividad en la contribución de mano de obra

Cantidad de driver

4 Part Time 368

2 Full time 384

Horas al mes 752 h.

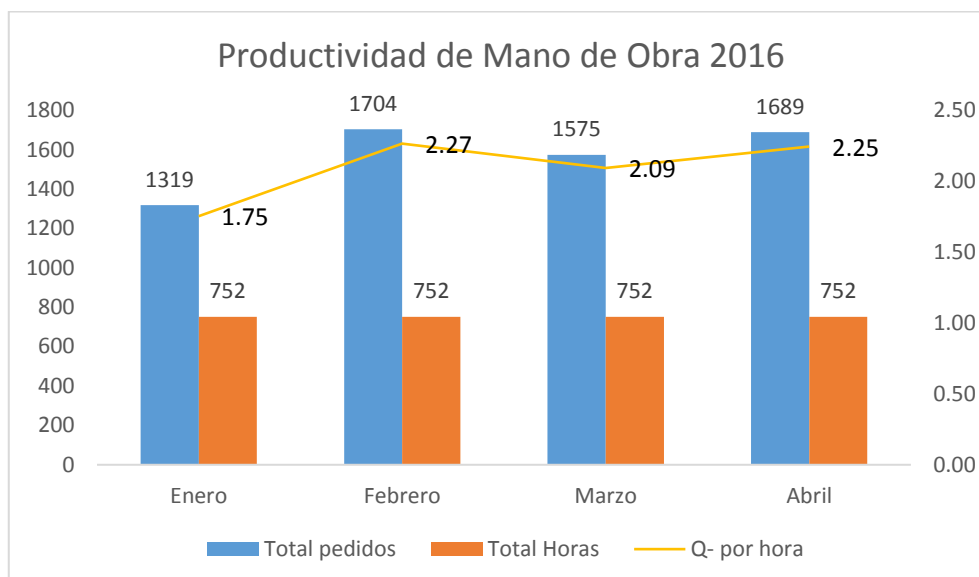


Figura 8 Productividad de mano de obra 2016

En la tabla N°2 y Figura n°8, se demuestra el comportamiento de la productividad de mano obra, la cual se calcula por la cantidad de pedidos producidos entre la cantidad de horas trabajadas por cantidad de motorizados de enero a abril del 2016, (en el mismo periodo de tiempo). El resultado que tenemos visualizando la tabla de baremo, indica que en ese año no se llegó al ideal, pues esto se debió a que se ingresó a la planilla a un motorizado más, para poder cubrir las horas de demanda.

Tabla 3

Productividad de mano de obra

Meses	Q-Pedidos de 2017	Horas trabajadas 2017	Índice de productividad 2017
Enero	1749	752	2.33
Febrero	1917	752	2.55
Marzo	2122	752	2.82
Abril	2082	752	2.77
<b>Total</b>	<b>7870</b>	<b>3008</b>	<b>2.62</b>

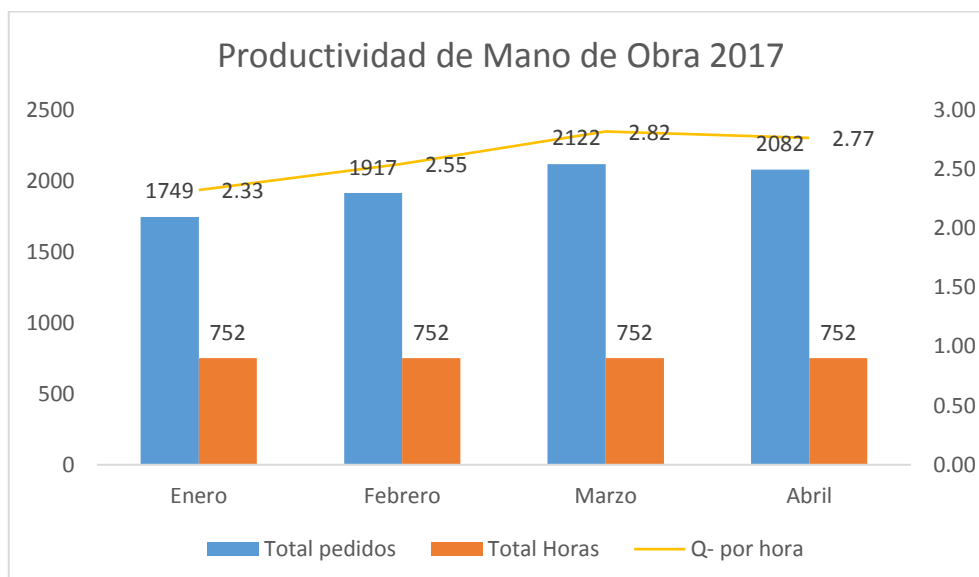
Nota : Cuadro de la productividad en la contribución de mano de obra

Cantidad de driver

4 Part Time 368

2 Full time 384

Horas al mes 752 h.



*Figura 9 Productividad de mano de obra 2017*

En la tabla N°3 y Figura n°9, se demuestra el comportamiento de la productividad de mano obra, la cual se calcula por la cantidad de pedidos producidos entre la cantidad de horas trabajadas por cantidad de motorizados de enero a abril del 2017, (en el mismo periodo de tiempo). El resultado que tenemos visualizando la tabla de baremo se visualiza que sólo en el mes de enero no se llegó a cumplir con el indicador, los demás meses si llegaron a cumplir lo solicitado 3 pedidos por hora.

Tabla 4

*Productividad de mano de obra*

Meses	Q-Pedidos de 2018	Horas trabajadas 2018	Índice de productividad 2018
Enero	2202	936	2.35
Febrero	2017	936	2.15
Marzo	2352	936	2.51
Abril	2391	936	2.55
<b>Total</b>	<b>8962</b>	<b>3744</b>	<b>2.39</b>

*Nota : Cuadro del la productividad en la contribución de mano de obra*

*Cantidad de driver*

*6 Part Time 552*

*2 Full time 384*

*Horas al mes 936 h.*

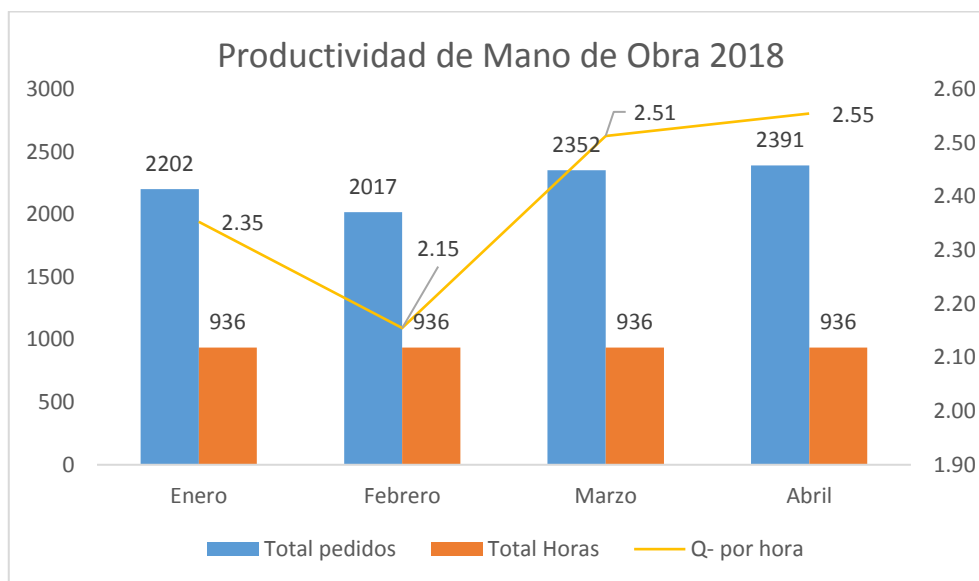


Figura 10 Productividad de mano de obra 2018

En la tabla N°4 y Figura n°10, se demuestra el comportamiento de la productividad de mano obra, la cual se calcula por la cantidad de pedidos producidos entre la cantidad de horas trabajadas por cantidad de motorizados de enero a abril del 2017, (en el mismo periodo de tiempo). El resultado que tenemos comparando con la tabla de baremo se visualiza que en los dos primeros meses no se llega al indicador, esto se debe a que se ingresó a la planilla a dos drivers para poder cubrir la demanda y evitar incidencia por el servicio, posterior a ello en los dos últimos meses se visualiza que sí se llegó a cumplir con el indicador.

Tabla 5  
Productividad Mano de Obra por hora

Años	Total pedidos	Total Horas	Q- por hora
Año 2015	6842	3048	2.39
Año 2016	6287	3008	2.62
Año 2017	7870	3008	2.09
Año 2018	8962	3744	2.24

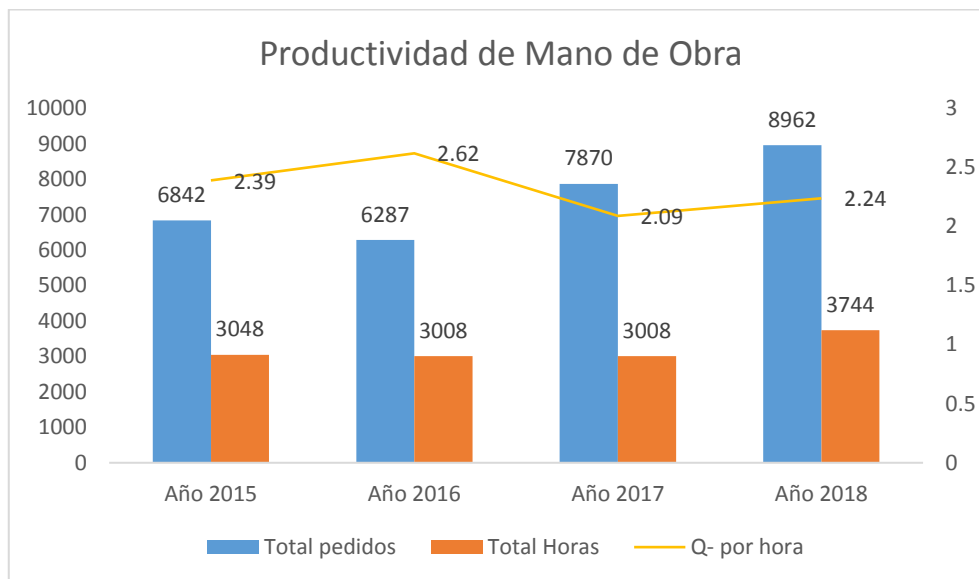


Figura 11 Productividad de mano de obra

En el punto de análisis de las tablas N°1-4 y figuras del 7-10 se analizó por cada año el cumplimiento productivo, en este se visualiza las diferencias por cada mes del año, en esta tabla n°5 y figuran°11, se visualiza un consolidado por los años 2015 y 2018, en el cual se observa que en los años 2015,2017 y 2018 no se llega a cumplir con el objetivo deseado, este resultado se debe a que en los años 2017 y 2018 se ingresaron a más motorizados a la planilla para cubrir la demanda.

Es necesario indicar que los ingresos de los drivers ayudaron a cubrir la demanda que se tuvieron en ese periodo de tiempo, cabe indicar que solo en este año se realizó una estructura de horarios que implican abordar las horas picos de demanda ayudando a si a que la productividad se verá reflejada en la mejora de otros indicadores, como en el de incidencias del periodo de tiempo del 2018. (el cual se verá en la siguiente gráfica)

Tabla 6  
**Porcentajes de Incidencias del total de pedidos delivery**

Año 2018	Q- incidencias	DELIVERY CALL	WEB	Total	% Incidencias
Ene-18	18	1,051	1,151	2,202	1%
Feb-18	36	893	1,124	2,017	2%
Mar-18	61	1,020	1,332	2,352	3%
Abr-18	41	941	1,450	2,391	2%

Nota: Esta tabla indica el porcentaje de incidencias (cantidad porcentual de errores del total de la cantidad de pedidos del delivery).

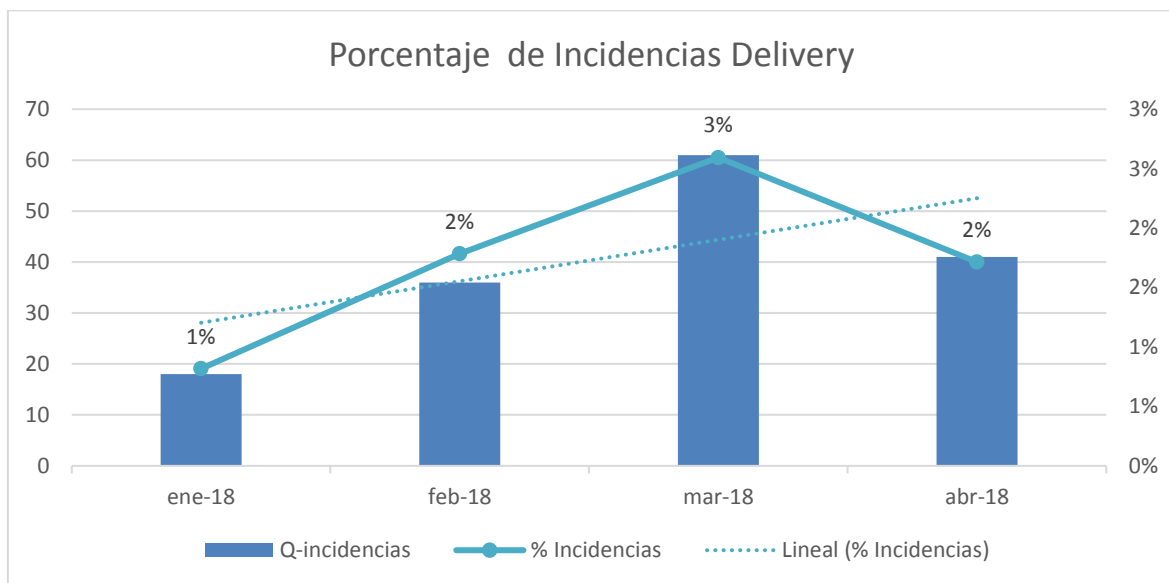


Figura 12. Se muestra a través del presente gráfico una creciente hacia un indicador de referencia que mide un margen de error de envío de pedidos de delivery.

Haciendo un análisis de la tabla 6, se llega a identificar que el porcentaje de incidencias varía mes a mes de manera creciente; este indicador que maneja la tienda mide el porcentaje de error que tienen los envíos de los pedidos delivery, y la cual manifiesta los problemas operativos que existen en el área.

Según el nivel de error objetivo que debe mantener el local de delivery este debe de ser menor al 0.5% del total de sus pedidos. Como se observa en el cuadro, el porcentaje está por encima del nivel esperado lo cual se refleja mes a mes teniendo como pico más alto un 3% de incidencia y tomando en cuenta que la media según el cálculo indica un 2% de incidencias en promedio, ante esta realidad la empresa se ve afectada de igual forma en sus estrategias de venta, puesto que este indicador refleja los siguientes problemas que afectan a la atención de cara hacia el cliente:

- Demora en entrega
- Presentación de producto mal enviado
- Productos incompletos
- Pedidos intercambiados

Estos errores sí bien son muy comunes en toda empresa de delivery, debe de ser controlados de manera eficiente para que no afecten justamente tanto al indicador como a las estrategias de poder captar a nuevos clientes y mantener la fidelidad con los ya obtenidos.

Clasificación nivel de Porcentaje de Incidencias y Cortesías	Baremo
Buena	$\leq 0.5\%$
Mala	$> 0.5\%$



## Análisis de la productividad en base a la eficiencia

Tabla 7

Porcentajes de Incidencias delivery 2018  
& 2017

Año 2017	Q-incidencias 2017	% Incidencias 2017	Año 2018	Q-incidencias 2018	% Incidencias 2018
Enero	83	5%	Enero	18	1%
Febrero	724	38%	Febrero	36	2%
Marzo	216	10%	Marzo	61	3%
Abril	287	14%	Abril	41	2%

Nota: Esta tabla indica una evolución positiva del margen de error de incidencias en comparación al año pasado

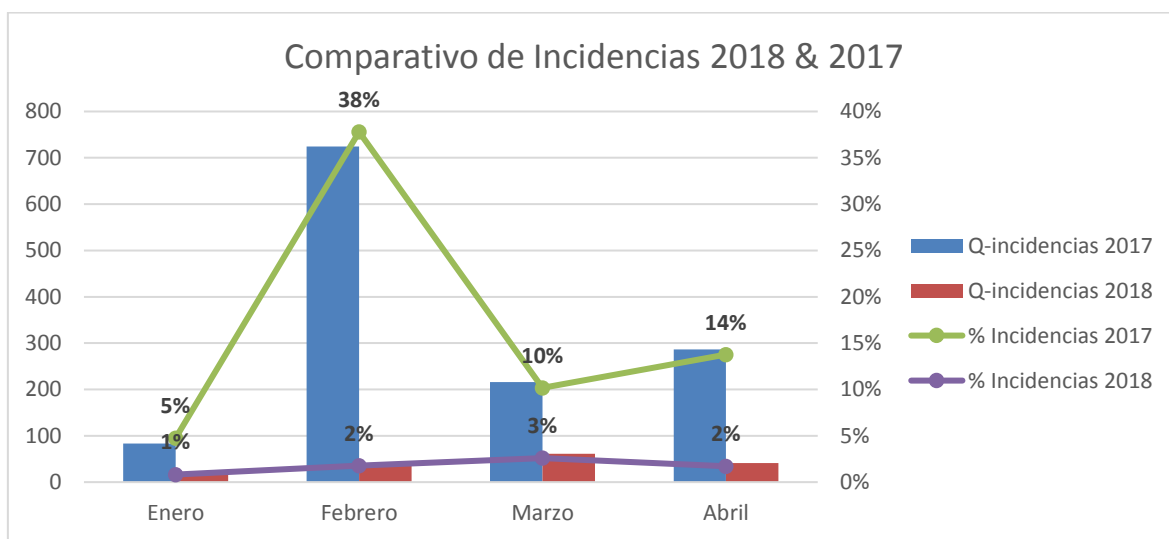


Figura 13. Se muestra a través de la siguiente grafica la evolución decreciente del margen de error del año 2018 a la que se mostros en el año 2017

Observando la tabla N°7, se detecta que las incidencias de este año con respecto a las incidencias del años pasado (solo tomando como referencia del mismo rango de tiempo), se han disminuido de manera considerable, puesto que de llegar a picos de 38% de incidencias, está ahora solo llegan a un 3%; esta visualización ayuda a

determinar la posibilidad de poder disminuir el porcentaje a menos del 0.5% que la empresa busca mantener. Por ende las estrategias que el delivery mantenga a consideración en este año con respecto al manejo de tiempos, calidad de producto y servicio, deben estar enfocados a manejarse bajo estos conceptos de posibles errores operativos los cuales deben evitarse ante cualquier situación de demanda.

\*\*\*Para tener en referencia el porcentaje del 38% registrado el año pasado, este se presentó por problema operativos, debido a un quiebre de stock de productos, que la tienda no tuvo a contemplación, pero tampoco tuvo la habilidad de manejar una estrategia de información que los apoye en esta situación.

Tabla 8

*Porcentaje de Cortesías en cantidad y en soles*

Año 2018	Q- incidencias 2018	Q-Incidencias con cortesías	% en Q- cortesía	Venta	Cortesías	% en soles cortesía 2018
Enero	18	15	83%	S/ 76,253.90	S/ 462.60	0.6%
Febrero	36	6	17%	S/ 70,160.50	S/ 177.30	0.3%
Marzo	61	33	54%	S/ 83,119.90	S/ 1,073.90	1.3%
Abril	41	18	44%	S/ 80,389.20	S/ 510.00	0.6%

Nota: En esta tabla se observa la descripción del porcentaje cortesías del total de las incidencias las ventas que se generan en la misma tienda

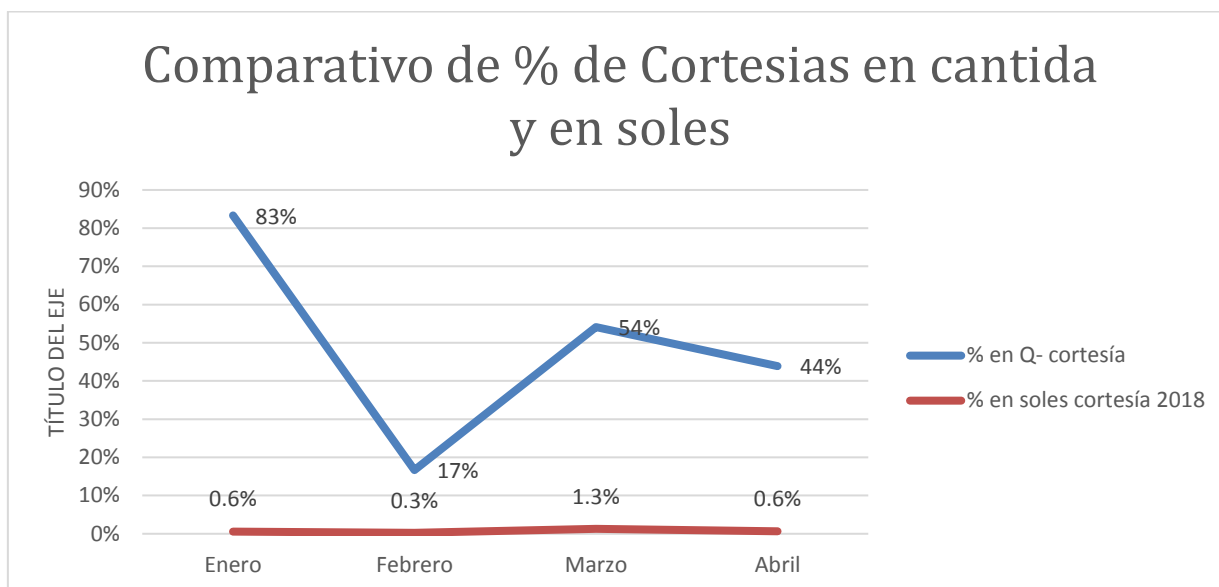


Figura 14, Esta grafica demuestra el porcentaje de cortesías por cantidad de pedidos y el porcentaje de cantidad de soles.

En el análisis de la tabla N°8, se indica que más del 50% de las incidencias (Errores de envío de pedidos) se convierten en cortesía, esto quiere decir que, a más porcentaje de incidencias generadas, mayor será la cantidad en pérdidas monetarias que tenga este canal de venta.

Cabe indicar que, analizando el porcentaje de cortesía, el canal de venta delivery se encuentra en el rango de un 0.5% a un 1% de este indicador, esto quiere decir que la gestión de ventas de este canal está generando pérdidas, que deben de frenadas.

Clasificación nivel de Porcentaje de Incidencias y Cortesías	Baremo
Buena	< o = a 0.5%
Mala	> al 0.5%

## Análisis de la productividad en base a la eficacia y gestión de objetivos de venta

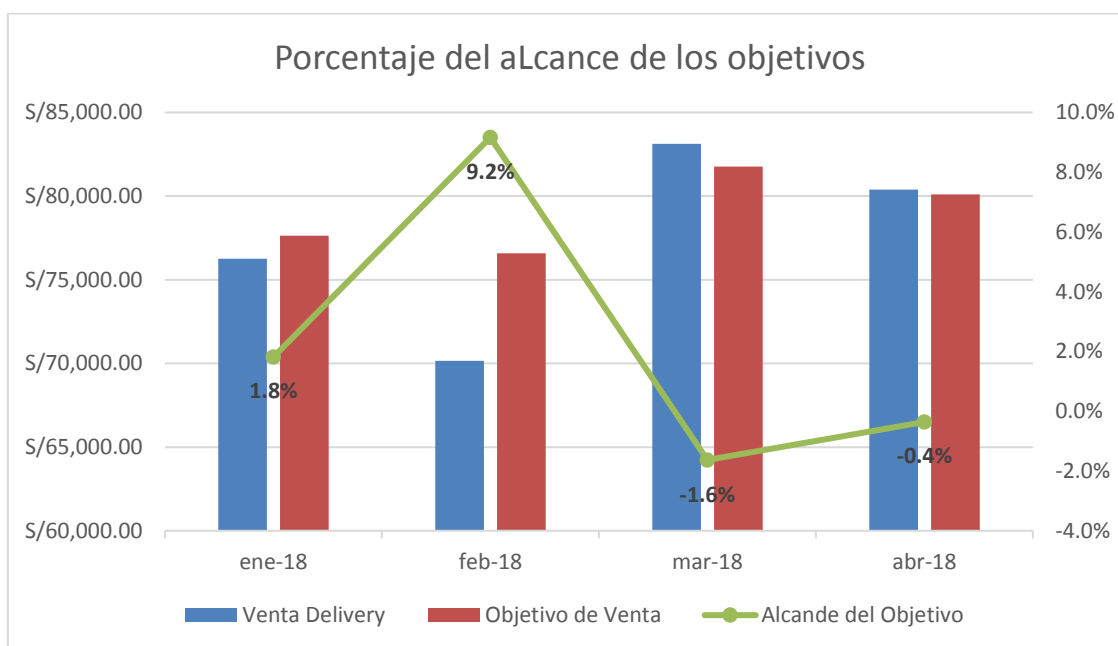
Tabla 9

### Alcance porcentual del objetivo de Venta

Año	Venta Delivery	Objetivo de Venta	Alcance del Objetivo
Ene-18	S/76,253.90	S/77,641.96	1.8%
Feb-18	S/70,160.50	S/76,590.09	9.2%
Mar-18	S/83,119.90	S/81,766.00	-1.6%
Abr-18	S/80,389.20	S/80,104.77	-0.4%

*Nota: La representación de este cuadro indica el porcentaje de crecimiento de las ventas*

*en consideración al Objetivo de delivery*



*Figura 15. Esta tabla representa el alcance que se tienen ante el objetivo que la empresa, lo que representa en el año 2018; como se observa en los dos últimos meses el porcentaje de venta tiene una tendencia decreciente*

Analizando la tabla N°9, se puede visualizar a través del cuadro que el objetivo de venta del delivery es alcanzable, debido a que en los dos primeros meses del año este logró generar un 9% más del objetivo esperado; a pesar de que en los siguientes meses el objetivo no ha llegado al 100%, esta situación puede ser rebatida por la estrategia de venta que se mantiene en función a este servicio. De igual manera se ha identificado que la estrategia del delivery reaccionan ante las situaciones de descenso, pues para esto la empresa implementa promociones relámpagos la cuales están enfocadas a captar una mayor afluencia de la demanda de pedidos, a pesar de que esto le implique contar con un costo Beneficio, pues con respecto al lanzamiento de promociones estas disminuyen su margen de ganancia.

Un ejemplo de estas situaciones es el lanzamiento de promociones de 2x1 en hamburguesas, o promociones de lleva los combos o las bebidas gratis, en base a la compra de un producto determinado.

Clasificación de Alcance de Objetivos	Baremo
Buena	% < o igual al 100% (Representados por valores mayores al 1%)
Regular	% < o igual al 95% (Representados por valores de hasta menos -5%
Mala	% > al 95% (Representados por Valores > al -5%

Tabla 10

*Participación de venta delivery*

2018	Venta delivery		Venta de Tiendas		% de participación delivery
Enero	S/	76,253.90	S/	211,654.00	36%
Febrero	S/	70,160.50	S/	203,940.00	34%
Marzo	S/	83,119.90	S/	235,120.00	35%
Abril	S/	80,389.20	S/	241,980.00	33%

Nota: La representación de este cuadro Indica el porcentaje de participación que tiene la venta del delivery entre la venta de todo el local.

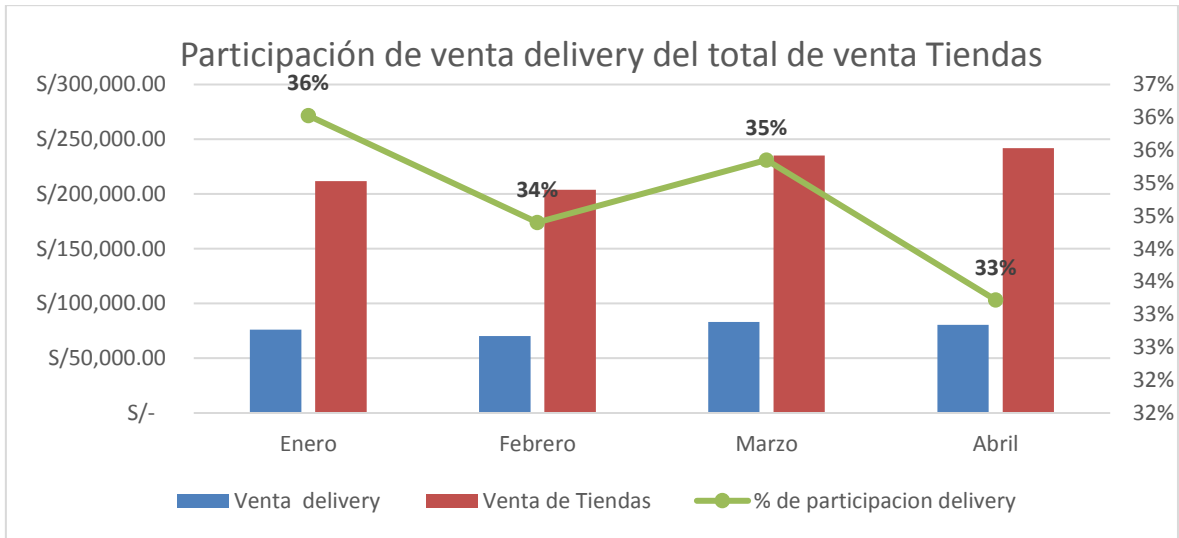


Figura 16, Esta grafica demuestra el porcentaje de participación de la venta del área del delivery.

En el Análisis de la tabla N°10, se encuentra que el porcentaje de participación mantiene una tendencia decreciente. Enfocando el punto de análisis junto con el de resultados de incidencias, se establece que estos indicadores van de la mano, puesto que incremento de incidencias está afectando el proceso de venta. Este análisis refleja que las actividades del proceso del delivery no se están llevando de forma adecuada repercutiendo en la decisión de compra de los clientes, lo que a su vez tiene un efecto negativo en el reflejo del porcentaje de participación por compras delivery

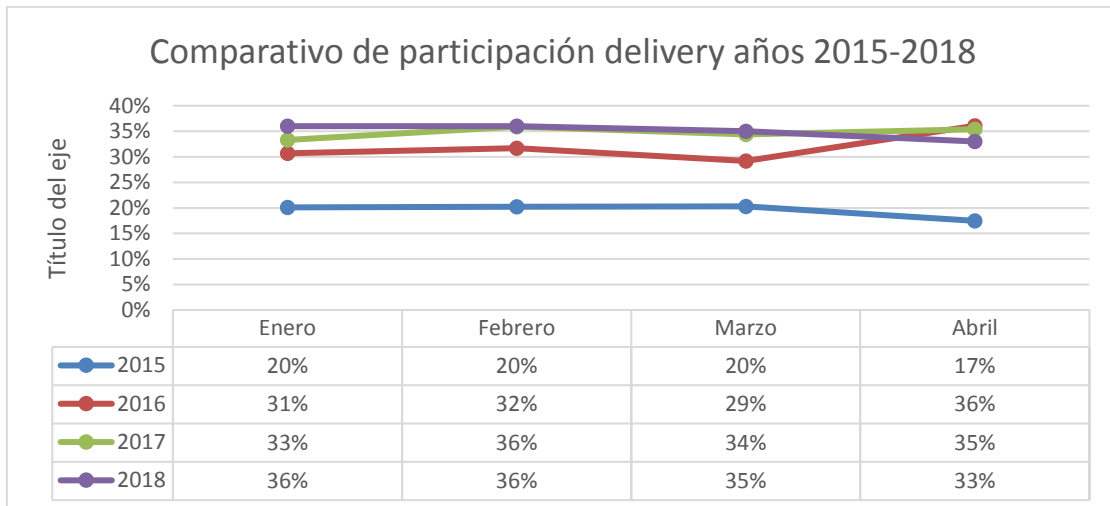


Figura17, Esta grafica demuestra el porcentaje de participación de la venta del área del delivery de los últimos cuatro años.

Al visualizar la información de años anteriores (tomando a consideración el mismo rango de tiempo), se visualiza que este porcentaje de participación del delivery se ha mantenido hacia una tendencia creciente, en este último año, motivo por el cual al observar con detalle la situación desde el mes de enero al abril del 2018, se observa que en los dos últimos meses se han presentado una tendencia a la baja en 2 puntos porcentuales, lo que sirve de indicador al local para que tomen acciones con referencia a este comportamiento

## Gestión de las estrategias de Ventas

Tabla 11

*Evolución del Ticket promedio de venta*

Meses	Total Ticket 2018	Total Venta 2018	TKP 2018
Enero	2202	S/ 76,253.90	34.6
Febrero	2017	S/ 70,160.50	34.8
Marzo	2352	S/ 83,119.90	35.3
Abril	2391	S/ 80,389.20	33.6

Nota: Esta tabla indica el promedio de venta por transacción generada en cada mes del año 2018 TKP (Ticket Promedio de venta)

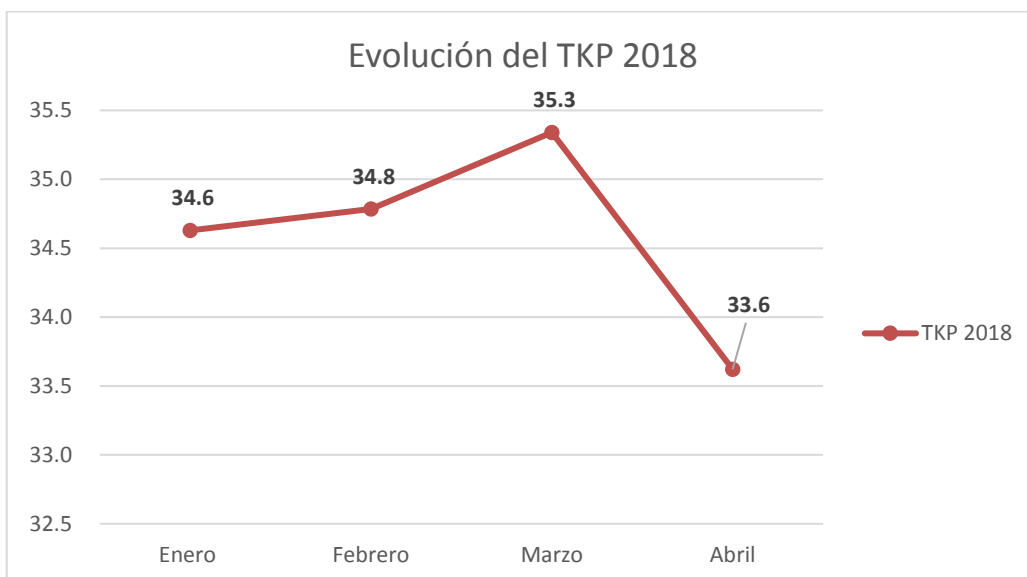


Figura 18. Esta grafica nos indica la evolución del ticket Promedio aproximado que se tiene obtiene mes a mes del total de venta de los pedidos entre la cantidad de estos.

En el Análisis de la tabla N°11 con respecto a este cuadro, se analiza el movimiento promedio de venta que se genera por cada transacción o pedido generado por el delivery, si bien este indicador se mantiene entre el rango de s/ 33 a s/ 35.5 soles, esta situación puede variar dependiendo el canal de delivery.

Tabla 11.1

*Evolución del Ticket promedio de venta por canal*

Año	DELIVERY CALL	DELIVERY	Total
		WEB	
Ene-18	37.96	31.58	34.63
Feb-18	38.15	32.11	34.78
Mar-18	38.82	32.68	35.34
Abr-18	38.74	30.30	33.62

Nota: Esta tabla deriva del promedio de venta por transacción generada en cada mes del año 2018 TKP (Ticket Promedio de venta) ya que en esta disgregamos el TKP por canal de venta



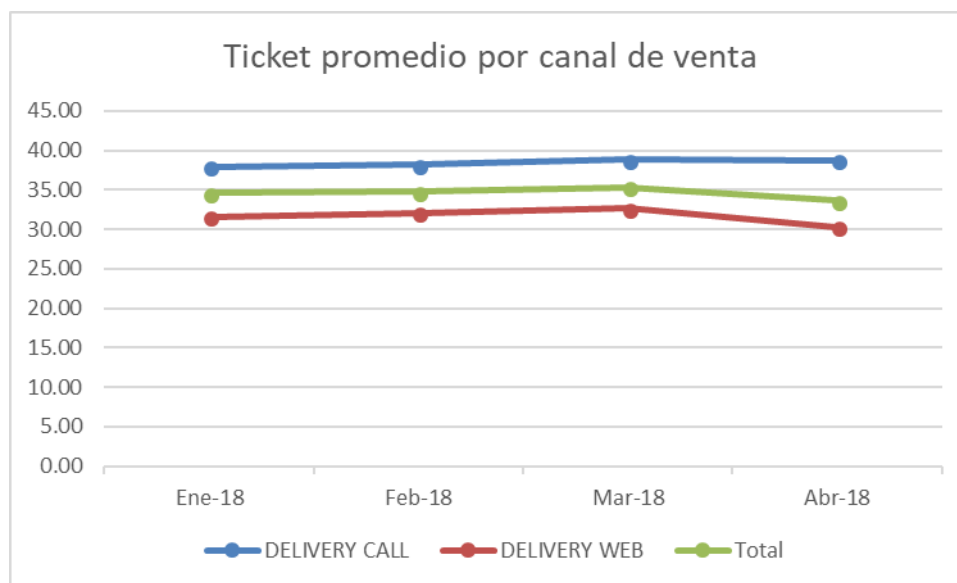


Figura 19, En esta grafica se visualiza la variación de venta de un promedio de compra por transacción genera

Como se comentó en el análisis de la tabla N°11.1 el ticket promedio de venta delivery puede ser dividido en dos canales de venta:

- Delivery WEB: Venta por e-commerce, la cual genera un ticket promedio de venta de s/30.00 a s/ 35.00 soles; esta cantidad se debe a las diferentes promociones exclusivas que se tienen a través de la página web, llegando a contar con promociones que incluyan hacer descuentos hasta del costo de envío de pedidos, (este descuento solo para aquellos clientes que estén fidelizados con la marca).
- Delivery CALL: Venta telefónica recepcionada a través de una central de Call Center, el rango del ticket que se genera en esta venta es la de s/35.00 a s/ 40.00 soles, una diferencia considerable hasta de s/ 5.00 con respecto a la venta web, esto se debe a que la venta por este canal está enfocada a contar con venta sugestiva, brindando opciones de venta al cliente y ofreciendo productos que incremente la venta por cada pedido y a su vez generando al cliente una mejor información de productos a vender.

Tomando en consideración este análisis se tienen en cuenta que la empresa tiene una gran oportunidad para poder incrementar este indicador dependiendo las promociones que este lance según canal.

Tabla 12

*Porcentaje de Transacciones de la venta por canal de delivery*

Año	DELIVERY CALL	DELIVERY WEB	Total	% DELIVERY	% WEB
Ene-18	1051	1151	2202	48%	52%
Feb-18	893	1124	2017	44%	56%
Mar-18	1020	1332	2352	43%	57%
Abr-18	941	1450	2391	39%	61%

Nota: Esta tabla indica el porcentaje de venta por canal delivery

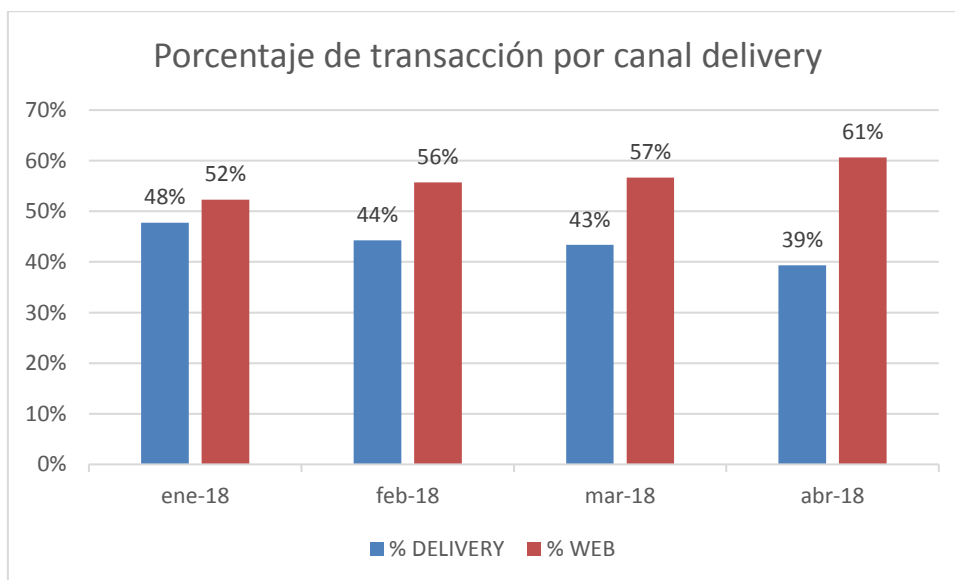


Figura 20. Este gráfico demuestra el porcentaje del volumen de transacción por canal de delivery

El analisis de la Tabla N°12, demuestra que más del 57% en promedio del total de los pedidos de delivery son ingresado por el canal de delivery web, dejando solo un

44% en promedio del alcance de pedidos tomados por el canal de delivery telefónico.

Este comportamiento se debe a las estrategias de Marketing que están enfocadas a tener diversidad de promociones a través del canal web, dando la facilidad de mayor selección de promociones al consumidor. También cabe resaltar que bajo un concepto de fidelización de sus clientes, se cuenta con una estrategia de fidelización al brindar mejores promociones y beneficio a los clientes asiduos a través del programa de acumulación de puntos.

En referencia del canal de delivery telefónico, este canal también cuenta con sus ventajas de Marketing, teniendo promociones que son exclusivas por este canal, pero observando el comportamiento de venta, este mantiene una desventaja en el tema del tiempo de entrega, pues los problemas operativos que se sostienen en la operación del delivery, ocasionan que muchas veces el tiempo de entrega no se cumpla dentro del plazo indicado, dejando una insatisfacción de este servicio al cliente, el cual se ve reflejado en el porcentaje de incidencia y cortesías que detallan en la tabla 5 y 6 de este análisis.

Si bien la página web también cuenta con un tiempo estimado, este tiempo es mayor al del tiempo que se brinda a través de vía telefónica y el cual ofrece mejor respaldo de tiempos cumplidos al cliente.

Tabla 13

*Porcentaje de participación de la venta por canal de delivery*

<i>Año</i>	<i>DELIVERY CALL</i>	<i>DELIVERY WEB</i>	<i>Total</i>	<i>% DELIVERY</i>	<i>% WEB</i>
<i>Ene-18</i>	S/ 39,900.90	S/ 36,353.00	S/ 76,253.90	52%	48%
<i>Feb-18</i>	S/ 34,067.70	S/ 36,092.80	S/ 70,160.50	49%	51%
<i>Mar-18</i>	S/ 39,595.20	S/ 43,524.70	S/ 83,119.90	48%	52%
<i>Abr-18</i>	S/ 36,451.50	S/ 43,937.70	S/ 80,389.20	45%	55%

Nota: Esta tabla indica el porcentaje de venta por canal de venta (Delivery web y delivery call center)

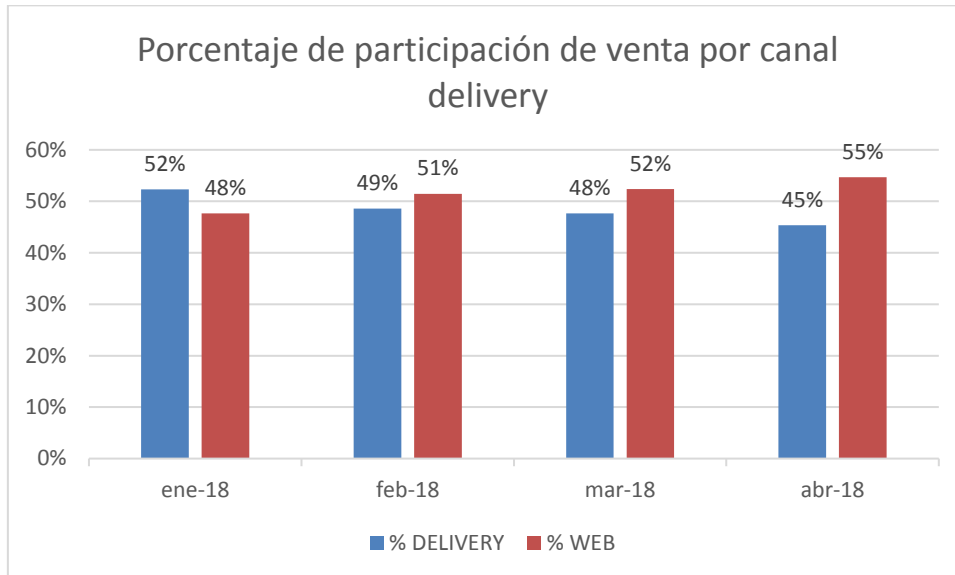


Figura 21. Este gráfico demuestra el porcentaje del volumen de venta por canal de delivery.

Tabla N° 13; en este análisis tomando en cuenta el margen de contribución de venta por canal, este demuestra que el incremento de venta web es proporcional al incremento de la demanda que este canal genera; de igual manera la venta call center maneja el mismo comportamiento.

Esta observación demuestra también las oportunidades que se tienen en ambos canales para seguir trabajando con las estrategias que tienen designadas para cada canal; las cuales son:

- Estrategia web; como ya se ha mencionado cuentan con diversas promociones y su programa de fidelización
- Estrategias Call: Estas estrategias se definen en brindar el menor tiempo referencial de entrega, promociones exclusivas (solo para el call center) y contar con el apoyo del call center para poder guiar al cliente con respecto a los productos tendiendo una atención amena y dinámica con el cliente.

Información productiva de otras empresas de Comida Rápida en base a los parámetros de productividad de mano de obra.

En referencia de este indicador con otras empresas, se toma en consideración un nivel de comparación de atención de pedidos por hora de los drivers (motorizados), esta información fue brindada por dos gerentes de las marcas de las empresas de Papa Johns y de la marca Popeyes, los cuales señalaron que la forma de medir la productividad de los drivers, lo realizan en función de cantidad de pedidos realizados en el mes y el porcentaje del alcance de objetivo de venta que ellos obtengan, si bien no es posible que puedan brindar datos sobre sus objetivos de venta, en referencia con los envíos de los pedidos por hora por motorizado se señala:

Para la empresa Papa Johns, en función de su demanda en horas pico (de 7:00pm a 10pm), un motorizado puede atender hasta 7 pedidos en una hora, teniendo en cuenta que el tiempo de entrega puede estimarse entre los 30 a 45 minutos, para ello se diseña una tabla de Baremos en base a lo que refieren los gerentes.

Clasificación	Cantidad de pedidos por hora -Driver	Baremo
Bueno		4 pedidos por hora
Regular		6 -8 pedidos por hora
Malo		<=2 pedidos por hora

En la calificación de “Bueno” se consideran 4 pedidos por hora, puesto que esta cantidad cumple incluso con los tiempos estimados de entrega dentro de los 30 minutos aproximados.

En su clasificación de “Regular”, se consideran que de 6-8 pedido como máximo, estos se deben atender en un tiempo de 60 minutos, considerando que los tiempos de entrega se asignan de 30 a 45 min, este tope se establece en base a cuidar la calidad del envío de los productos. Puesto que en esta entrega se corre el riesgo

de que alguno de estos pedidos no llegue de forma correcta debido al trayecto y tiempo que el driver emplee para la entrega del pedido, afectándose así la presentación o calidad del producto.

En la clasificación de “Malo”, se consideran menor o igual a 2 pedidos por hora, puesto que tener esta cantidad de pedidos en horas pico implicaría a no contar con demanda en el negocio y por ende los drivers no cumplirían un proceso productivo adecuado en base a la demanda considerando tener horas muertas de trabajo y afectando así su productividad.

Para la empresa Popeye´s, ellos también enfocan su productividad en base al alcance de sus objetivos, pero la forma de manejo de los envíos de los pedidos se toma en función a la demanda, contando con un aproximado de tres drivers(motorizados), en las horas picos (7:00pm a 11:00 pm), según la tabla de baremos diseñada en la función de lo indicado:

Clasificación	Cantidad de pedidos por hora -Driver	Baremo
Bueno		4 pedidos por hora
Regular		6 pedidos por hora
Malo		$\leq 2$ pedidos por hora

En la calificación de “Bueno” se consideran 4 pedidos por hora, puesto que esta cantidad cumple incluso con los tiempos estimados de entrega dentro de los 30 a 45 minutos aproximados.

En su clasificación de “Regular”, se consideran máximo hasta 6 pedidos, estos se deben atender en un tiempo de 60 minutos, considerando que los tiempos de entrega se asignan para estos casos en 60 minutos como máximo, este tope se establece en base a cuidar la calidad del envío de los productos. Puesto que en esta entrega se corre el riesgo de que alguno de estos pedidos no llegue de forma

correcta debido al trayecto y tiempo que el driver emplee para la entrega del pedido afectándose así la presentación o calidad del producto.

En la clasificación de “Malo”, se consideran menor o igual a 2 pedidos por hora, puesto que tener esta cantidad de pedidos en horas pico implicaría a no contar con demanda en el negocio y por ende los drivers no cumplirían un proceso productivo adecuado en base a la demanda, considerando tener horas muertas de trabajo y afectando así su productividad.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

A partir de los hallazgos encontrados en los resultados sobre el análisis de la productividad operativa en la gestión de venta en una empresa de fast food se indica que el resultado no se encuentra dentro de los parámetros determinados, esto enfocándolo solo al ver el resultado en forma cuantitativa, basando los cálculos según las teorías que fueron mencionadas por Heyzer y Reder.(2004) y Garcia (2005), ellos relacionan las teorías de la productividad de la forma en que esta debe medirse, es decir indican la relación que tienen para poder sacar un cálculo numérico de la productividad, Enfocando los resultado en base al desempeño, si bien el resultado no es el óptimo esperado, la empresas confía en que pronto se cerrará esta brecha, pues se trabajó en conjunto con el personal un nuevo sistema de horarios para cubrir la demanda, este resultado se ha reflejado en los dos últimos meses del años 2018 en los cuales sí se logró alcanzar los resultados esperados de poder atender 3 pedidos por hora, es por esta razón que se relaciona estos últimos resultados con las teorías de Robbins y Courter (2014) y Chiavenato(2000), debido a que ellos manifiestan que para poder llegar al índice objetivo de la productividad, se debe involucrar al personal en las operaciones de sus actividades y así poder controlar también su desempeño.

Según Pérez (1998), todas las actividades pueden medirse con parámetros que se pueden enfocar a la toma de decisiones y son señales para monitorear la gestión, tomando está teoría en cuenta se identificó a través de los indicadores de productividad operativa que el área del delivery de una empresa de fast food, no cuenta con un nivel óptimo de productividad, debido a que sus indicadores de mano de obra cuenta con un nivel malo en su indicador, pues no llega a cumplir con el índice de 3 pedidos por hora; siguiendo con los indicadores de incidencia y cortesías se identifica que se encuentra por encima del 0.05% del margen de error esperado, en el alcance de los objetivos de venta se tiene un nivel regular, pues en los dos últimos meses el resultado están dentro del rango de 0 a -0.5% del alcance del objetivo; por último con respecto a la participación de venta por delivery y la



venta de la página web tienen mayor porcentaje de participación que el de la venta call center, llegando a un promedio de 57% de participación en pedidos y 52% de participación en ventas, en lo referido esto guarda relación con la investigación de Castrejón y Maquina(2015), quienes indican que antes de implementar un proceso (como fue en su caso), se debe hacer un análisis de las actividades o procesos que se realiza en la empresa, tal como lo realizaron ellos al medir tiempos, tanto de mano de obra y de máquinas y verificando su resultado para el análisis correspondiente, se realizan esta actividades de medición para obtener un análisis de la situación real sobre la productividad y los resultados con los cuales se podrán tomar decisiones futuras.

Enfocando el análisis de la productividad que se refleja en la tienda en base los indicadores de eficiencia y eficacia, se refleja que estos no alcanzan los parámetros que la tienda se impone como objetivos, puesto que se observa en el cuadro de incidencias que este porcentaje está en un promedio de un 2%,(tabla n°6,Resultados) el cual se encuentra por encima del porcentaje esperado por el local, de igual manera en base a la eficacia, se visualiza una disminución en el porcentaje de venta , que si bien se mantiene en menos de un -2% (Tabla n°9,Resultados), lo cual indica que la tienda cuenta con un 98% del alcance de su objetivo, de igual manera este es un precedente para que la empresa ajuste algunas estrategias que no le permitan seguir disminuyendo el alcance de este porcentaje que afecta directamente a la productividad que este refleja en sus ventas; este resultado refleja la teoría que menciona De la Garza y Cortez,(2006),Para medir integralmente la productividad de una empresa se debe construir un sistema de indicadores inter relacionados que orienten para elevar holísticamente (el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes) los resultados obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen unos aspectos al mejorar otros, que el fin no justifique los medios, y que el llamado costo – beneficio sea el deseable.

Tal como se indica en los resultados de la tabla n°5, se observa que el porcentaje de incidencia excede el 0.5%, fuera del parámetro permitido, de igual forma la observación del objetivo de venta, en el cual se puede visualizar que en los dos

últimos meses se mantiene una disminución del -2%, del alcance de los objetivos (Tabla n°8); de igual manera el porcentaje de participación del delivery de la tienda se visualiza afectado debido a una tendencia decreciente que se observa en la gráfica (n°10 de resultados); analizando entonces estos indicadores más resaltante y relevantes de la tienda del delivery se observa que la productividad no se maneja de manera óptima ni simultánea.

Enfocando el análisis en los objetivos de venta, estos reflejan que mes a mes solo se ha tenido un descenso de – 1.6% y -0.4% en los últimos dos meses y el cual aún está considerado dentro de una clasificación regular del indicador de objetivos de venta, la empresa debe tomar a consideración que también el porcentaje de participación del delivery cuenta con el mismo efecto, dándose un efecto de disminución de preferencia de compra por parte de los clientes, en este punto es donde la empresa debe preocuparse en analizar las posibles causas que contribuyen a este comportamiento, esto refiere la importancia que tiene la gestión de venta, pues como lo mencionan (Jobber y Lancaster ;2011; Pág. 35), en definitiva, se debe tener en cuenta que la gestión de venta no es una actividad menos importante que las actividades que resulten de las estrategias del marketing, pues estas deben trabajar de la mano para con ello llegar a conseguir el objetivo de venta que se desea alcanzar.

Finalmente la identificación de las estrategias de venta brindan los siguientes resultado; Se observó en la tabla (n°9) sobre el porcentaje de objetivo de ventas que se encuentra en los dos últimos meses en un nivel regular y tabla (n°10), sobre participación del canal delivery de tienda, la cual se mantiene en su nivel de 30% de igual manera una forma de poder verificar la disminución de preferencia de compra es analizando las tablas (n°12 y n°13), pues en esta se detalla la participación de venta por canal de venta delivery, el cual indica como resultado que la contribución más alta en ventas es gracias al canal de la página web, ya sea tanto por el porcentaje de ticket vendidos que es de un 57% como el porcentaje de cantidad de venta ingresada el cual es el de un 52%, dejando en claro que el canal de venta call center es la menos favorecida. Al tomar estos resultados en cuenta, se toma en referencia las estrategias que la empresa tiene en base a la teoría de diferenciación

por (Porter,2015), esta estrategia se refleja en las ventas del canal web , al contar con una forma dinámica de enganchar al cliente a través de un sistema de promociones por puntos ganados, los cuales benefician al cliente para obtener nuevos descuentos, de igual forma tomando las dos primeras estrategias de (Ansoff,1957), sobre la participación del mercado y desarrollo de productos, la empresa en estudio también refleja a través de estas teorías sus estrategias, pues cuenta con una buena participación del mercado estando en el puesto número 4 de las empresas de fast food más preferida por los peruanos, de igual forma en base al desarrollo de sus productos, esta empresa cuenta con la estrategia de lanzamiento de nuevos producto por temporadas, dándole al cliente más opciones de preferencia en la compra de nuevos productos.

## 4.2. Conclusiones

De acuerdo con los objetivos que se señalan en la investigación, se concluye lo siguiente:

Se determinó a través del análisis de los resultados de los indicadores de venta, los cuales fueron divididos según la teoría de (Gracias, 2005) y basados en los indicadores de eficiencia y eficacia, que estos se encuentran fuera del nivel objetivo que busca la empresa, de igual manera se identificó la brecha que aún falta cerrar, por lo cual se determina que estos resultados se encuentran cerca de un nivel alcanzable y la empresa debe trabajar en posibles estrategias para poder llegar a cumplir este indicador, para ello debe tener en consideración que el factor humano es muy importante, por ende trabajar de la mano con los colaboradores será un factor esencial para el desarrollo y alcances de este objetivo

Se determinó que el nivel de productividad operativa por delivery, no se halla en el nivel óptimo esperado a partir de las mediciones que se identificó en el análisis de los indicadores, por esta razón es necesario poder analizar el alcance de los objetivos y que esto pueda ser manejado de manera constante, utilizando sus recursos y planteando estrategias para lograrlo.

Haciendo el análisis sobre el objetivo de venta por delivery, se llega a la conclusión según sus indicadores, que los porcentajes de disminución que estos reflejan en sus dos últimos meses son alcanzables, puesto que incluso están dentro de un parámetro que lo identifica con un resultado regular puesto que se encuentran dentro del -0.5% de disminución del alcance del objetivo, el cual demuestra que es posible revertir este descenso del indicador, para ello se debe trabajar de la mano con las estrategias de venta que tiene el delivery.

Se identificaron las estrategias de venta por delivery a partir del análisis de observación del área y el de sus indicadores, a partir de este análisis se determinaron las estrategias que reflejan en sus canales de venta, y que en la actualidad tienen gran demanda en el mercado y los cuales son la venta telefónica

y la venta on line. Si bien estas cuentan con una demanda significativa, se visualiza en el análisis por canal, que en este momento se presenta un comportamiento que no es tan favorable en las ventas del canal delivery call center, motivo por el cual se deben diseñar un plan estratégico enfocado en la satisfacción del cliente de venta tradicional y en la mejora del servicio que se brinda.

Concluyendo con el objetivo general sobre el análisis de la productividad operativa en la gestión de venta por delivery, se determinó a través de un análisis de las actividades e indicadores del área, que aún no se encuentra en un nivel óptimo de su productividad, ante esta realidad se llega a la conclusión de que es necesario realizar una evaluación, seguimiento y control permanente de las actividades productivas, pues como bien se mencionan en las teorías metodológicas, hay factores que irrumpen en la productividad y las cuales deben ser abordadas para poder realizar una buena gestión productiva, para ello se identificó los siguientes factores:

- Se identificó que dentro del área del delivery los trabajadores cuentan con pocos incentivos, un factor que es importante para contar con la satisfacción y compromiso del cliente interno.
- Se identificó también que se tienen inconvenientes en las maquinarias y equipos (Problema que no es constante), pero que es impredecible saber un tiempo óptimo de soporte en caso se tenga un desperfecto con los equipos y sistemas utilizados para el área del delivery.
- Calidad y correcta utilización de equipos, se identificó que la empresa cuenta con procesos de preparación de alimento por ser un establecimiento de comida rápida, pero los procesos como armado de producto y entrega de pedidos, no se encuentran documentados quedando solo en procedimientos internos los cuales por razones operativas no se logra manejar de manera adecuada.
- Organización de trabajo, tomando en cuenta la organización del trabajo es necesario que dentro del área del delivery se incluya un puesto clave, el cual está dentro del organigrama de la tienda, este puesto es necesario debido a que sus funciones aportarían un excelente manejo en la verificación y

armado de los pedidos, este puesto es identificado como coordinador del delivery.

### **4.3. Recomendaciones**

1. Se recomienda que el personal administrativo de local mantenga el enfoque de analizar de forma constante los indicadores de productividad que maneja en el local, pues depende de ellos que estos se mantengan dentro de los parámetros que la empresa se propone.
2. El factor de medición también es importante para reflejar el manejo de la productividad del negocio, por este motivo la empresa debe enfocarse no solo a medir sus indicadores, también se le recomienda verificar cuales son las actividades que aún no están paramentadas o no cuentan con un proceso por el cual puedan se medidas, un ejemplo de ellos son : el proceso de empaque, verificación y tiempos de entrega de los pedidos, los cuales no son controlados y por esta razón suelen tener incidencias en este procedimiento.
3. Es necesario para que la empresa visualice un efecto positivo en base a la eficiencia y eficacia de su productividad, éstas puedan ser reflejadas hacia el personal, así poder contar con su compromiso en base a poder cumplir con los objetivos que la empresa determina contando con el buen desempeño diario en sus actividades, pero para ello la empresa también debe contar con un programa de incentivos por cumplimiento de metas que permitan un beneficio extra a sus colaboradores.
4. Para poder cumplir con el objetivo de venta por delivery se debe trabajar con el personal de esta área (personal encargado de la preparación y envío de los pedidos), pues de ellos dependen el alcance de este objetivo. La primera opción que se debe tomar en cuenta es el reclutamiento y capacitación de un coordinador de delivery de tienda, pues éste se encargaría de llevar el procedimiento adecuando tanto de la preparación de productos, empackado y entrega de la orden al motorizado, de igual manera también se debe

trabajar en la capacitación constante de los motorizados quienes deben de estar debidamente entrenados ya sea en el proceso de entrega de los pedidos, como también en el sentido de la rutas que debe de tomar en la calles para poder reducir los tiempos de entrega esto sin dejar de lado la capacitación al servicio del cliente, puesto que ellos son los representantes finales en este proceso de compra.

5. Si bien las estrategias de ventas del canal delivery se divide en el canal de compra por internet y el canal de compras call center (telefónica), cada una mantiene una opción diferente tanto de compra como de consumo, por lo cual se deben realizar encuestas o focus group con un grupo de clientes por cada canal de venta, para poder así recabar información de las expectativas de los clientes, como también poder observar el comportamiento y gusto que llegarán a manifestar los clientes con el objetivo de poder implementar de manera posterior estrategias de nuevas promociones que satisfagan las expectativas de los clientes buscando así generar el incremento de la venta del delivery por ambos canales.

## REFERENCIAS

- Anaya, J (2007). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa*. Ediciones. Libros de Google Play
- Arrascue, M. (2011). *Mejora de la productividad por identificación de cuellos de botella y mejora de métodos en grafica real*, para la obtener el título de Licenciado en Ingeniera industrial y de Sistema, Facultad de Ingeniería, Universidad de Piura, Lima, Perú
- Arrollo, Z. (2014). *Efecto de la Mejora del proceso de ventas en los tiempos de servicio al cliente en la empresa industrias Alimentarias Huacariz S.A.C”* año 2014.
- Bracho, Y. (2013). *Estrategias Promocionales para la capacitación de clientes en el área de Repuestos y servicios del sector Automotriz en el municipio Maracaibo*. Trabajo de grado para Maestría en Administración de empresas. Universidad Rafael Urdaneta Vicerrectorado Académico Decanato de Postgrado e Investigación. Maracaibo, Venezuela.
- Castrejón, G y Marquina, M. (2015). *Propuesta de Mejora en los procesos de, la planta de inspecciones técnicas vehiculares ITV S.A.C Cajamarca para mejorar la productividad*, para obtener el título Licenciado de ingeniería industrial, Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú
- Cespeda, L y Javier, C. (2006). *Estudio de Pre-Factividad para la implementación de una cadena de Comida rápida en base a pollo Lima Norte*. Tesis para optar el título ingeniero industrial. Pontificie Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Coronel, C (2016). *Calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente em el restaurant pizza Hut em el centro comercial Mega Plaza; 2016*. Tesis para optar el título profesional de licenciado de Administración. Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Quebecor World Bogotá S.A



- Chugnas, J. (2012), *Sistema de gestión de Ventas para reducir el tiempo de atención al cliente y aumentar el margen de utilidad en la empresa Corporación Dijol SR, en el año 2012*, para obtener el título Licenciado Ingeniero de Sistemas, Universidad Privada Del Norte, Cajamarca, Perú
- De la Garza, E. y Belmont, C. (2006), *Teorías Sociales y estudio del trabajo: Nuevos enfoques. Barcelona, España: Editorial Rubié*
- Delivery: *Significado de un paso crucial en la cadena de suministros* (212, 15 de marzo) Máster en Supply Chain Management & Logistics de EAE Business School
- Edwards, J. (1989). *Calidad, productividad y Competitividad: La salida de la Crisis*. Ediciones. Días de Santos
- EAE Business school (2015,1 de mayo), *¿En qué consiste la matriz BCG? El blog de retos para ser líder*. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-la-matriz-bcg/>
- EAE Business school (2015,26 de mayo), *Defendiendo la Matriz de Ansoff. Un acercamiento teórico*. El blog de retos para ser líder. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/definiendo-la-matriz-de-ansoff-un-acercamiento-teorico/>
- García. R. (2005) *Estudio del trabajo ingeniería de método y medición del trabajo*. México. Editorial: Mc. Graw Hill.
- Heizer, J y Render, B (2004). *Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. D.F. México.
- Huachiyama, M. y Julca, V. (2016). *Diseño y propuesta de un modelo de negocio de restaurantes móvil basado en el método running lean en la ciudad de Chiclayo*. Tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas. Chiclayo, Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2018), *Boletín estadístico del sector servicio N°4 Abril 2018*, Perú.
- Jobber, D. Y Lancaster, G. (2011) *Marketing y ventas*, México: Pearson Educación

- Lorino, P. (1994). *El control de Gestión Estratégico*. México; Ediciones Alfaomega.
- Naranjo, B. (2015). *La eficiencia y la productividad de las comunidades autónomas españolas en la gestión tributaria: aplicación de análisis envolvente de datos*. Tesis para optar el grado de doctora. Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Paredes, A. (2009, octubre). *Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos*. Ponencia presentada en el seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Quito, Ecuador.
- Porter, M. (2015), *Estrategias competitivas, técnica para el análisis de los sectores industriales y competencias*, México: Patria, recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=\\_n0dDAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro+de+porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwig1vvotafbAhXGtlkKHSjGCtcQ6AEILTAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_n0dDAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro+de+porter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwig1vvotafbAhXGtlkKHSjGCtcQ6AEILTAB#v=onepage&q&f=false)
- Philippe.L. (1994). *El control de Gestión estratégico*, 1era. Edición, Ediciones Alfaomega, México.
- Rincón Bermúdez, Rafael David. “*Los indicadores de Gestión Organizacional*”. Artículo, Una Guía para su definición. Pérez Jaramillo, Carlos Mario. “Curso Índices de Gestión.
- Robbins, S. y Courter. M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Courter. M. (2014). *Administración*. México: Pearson
- Salguero, A (2006), *Indicadores de Gestión y cuadro de Mando*, Madrid: Ediciones Diaz Santos
- VIU (2016,10 de mayo), *La productividad Marginal y los factores productivos. Un acercamiento teórico*. Empresas. Recuperado de: <https://www.universidadviu.es/la-productividad-marginal-y-los-factores-productivos/>

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Titulo	Formulación del Problema	Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Base Teóricas
Productividad operativa de la gestión de venta por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018	Cuál es la productividad operativa de la gestión de venta por delivery de una empresa de fast food en Jesús María en el 2018	Analizar la productividad operativa de la gestión de venta por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018	Identificar la productividad operativa en los indicadores de venta por delivery de una empresa fast food en el año 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productividad</li> <li>- Productividad Operativa</li> <li>- Productividad Marginal</li> <li>- Indicadores de productividad de eficiencia y eficacia</li> </ul>
			Determinar el nivel de productividad operativa por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de Productividad</li> <li>- Criterios para construir buenos indicadores</li> <li>- Base para medir indicadores</li> <li>- Base para definir los indicadores</li> </ul>
			Analizar la gestión del objetivo de venta por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Ventas</li> <li>- Objetivos de Venta</li> <li>- Tipo de Objetivos</li> </ul>
			Identificar las estrategias de venta por delivery de una empresa fast food en Jesús María en el año 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias Competitivas</li> <li>- Estrategias de Diferenciación</li> <li>- Estrategias matrices BCG</li> </ul>

