



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LOS ESTABLECIMIENTOS FAST FOOD DEL GRUPO NORKY'S EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN ÉPOCA DE PANDEMIA, 2020.

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor:

Jhon Herson Hidalgo Delgado

Asesora:

Doctora. Julia Otilia Sagástegui Cruz

Trujillo – Perú

2021

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo describir los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, para tal propósito, se planteó un estudio aplicado, con diseño no experimental, transversal descriptivo. La población estará conformada por 25 colaboradores que laboran en la modalidad Fast Food del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo. La muestra fueron 25 colaboradores que laboran en la modalidad Fast Food del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo y 8 colaboradores administrativos. Las técnicas aplicadas, encuesta y entrevista, cuyos instrumentos fueron un cuestionario y guía de entrevista, debidamente validados y confiabilizados. Entre los principales resultados se identificó que predominó el nivel medio sobre el factor crítico de éxito innovación en servicios, al igual que en el factor crítico gestión de recursos humanos, mezcla de productos y notoriedad de la marca, con una leve tendencia al nivel alto. Finalmente, se concluye que predominó el nivel medio sobre los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 84% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 16% de evaluados.

Palabras Clave.

Factores críticos de éxito, notoriedad, mezcla de productos.

Abstract

The objective of this study was to describe the critical success factors in the Fast Food establishments of the Norky's group in the city of Trujillo, for this purpose, an applied study with a non-experimental, cross-sectional descriptive design was proposed. The population consisted of 25 collaborators working in the Fast Food modality of the Norky's group in the city of Trujillo. The sample consisted of 25 collaborators working in the Fast Food modality of the Norky's group in the city of Trujillo and 8 administrative collaborators. The techniques applied were a survey and an interview, whose instruments were a questionnaire and an interview guide, duly validated and validated. Among the main results, it was identified that the medium level predominated on the critical success factor innovation in services, as well as in the critical factor human resources management, product mix and brand awareness, with a slight tendency to the high level. Finally, it was concluded that the medium level prevailed over the critical success factors in the Fast Food establishments of the Norky's group in the city of Trujillo, according to 84% of the collaborators, followed by the high level, according to 16% of those evaluated.

Keywords.

Critical success factors, visibility, product mix.

Dedicatoria

A mi querida familia, por brindarme el amor,
consejo y soporte en cada una de las decisiones
que tomo en mi vida.

Agradecimientos

A la Dra. Julia, por sus valiosas e importantes enseñanzas, que motivaron el desarrollo de la presente investigación.

A la empresa Norky's y sus trabajadores, por haberme permitido desarrollar el estudio con su total compromiso y colaboración.

Tabla de contenidos

Resumen.....	ii
Abstract	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Tabla de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática	2
I.2. Pregunta de investigación	7
I.3. Objetivos de la investigación.....	7
I.4. Justificación de la investigación	7
I.5. Alcance de la investigación	8
II. MARCO TEÓRICO.....	9
III. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	21
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	21
IV. 1. Tipo de Investigación.	24
IV.2. Diseño de la Investigación.....	24
IV.3. Población, muestra y muestreo	24
IV.3. Método	25
IV.4. Técnicas e instrumentos	25
IV.5. Procedimiento para la recolección de datos.	26
IV.6. Análisis estadístico e interpretación de datos.	26
V. RESULTADOS	28
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	36
6.1. Discusión	37
Lista de referencias	41
Apéndice.....	46

Índice de tablas

Tabla 1. Nivel de los factores críticos de éxito y sus dimensiones en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.....	25
Tabla 2. Triangulación de datos de la guía de entrevista sobre los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020, aplicada a sus colaboradores administrativos.....	26
Tabla 3. Nivel del factor crítico de éxito innovación de servicios en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.....	27
Tabla 4. Nivel del factor crítico de éxito gestión de recursos humanos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.....	28
Tabla 5. Nivel del factor crítico de éxito mezcla de productos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.....	29
Tabla 6. Nivel del factor crítico de éxito notoriedad de marca en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.....	30

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

Los factores críticos de éxito son elementos que permiten a una organización o empresa alcanzar sus objetivos. De acuerdo al estudio *Innovation Indicator 2017*, disponible en inglés y alemán: “Los sistemas de innovación son muy dinámicos. Cambian constantemente y a menudo lo hace de forma impredecible”. El estudio ha analizado 35 países utilizando para ello 38 indicadores diferentes para definir los factores críticos de éxito de los distintos países y sus economías. Los resultados son interesantes para los emprendedores, responsables y jefes de proyecto de las PYMEs europeas, ya que les permite descubrir si su ubicación geográfica ofrece condiciones que apoyan a la innovación. Es interesante que, de lejos, Suiza y Singapur sean los dos países con más factores críticos de éxito que les lleve a ofrecer entre sus empresas una alta participación que en la industria, la ciencia, la educación como en el estado o la sociedad, Suiza está abriendo camino y es el único país que obtiene un valor realmente alto en las cinco subáreas (primer puesto en Industria, segundo en Educación y tercero en Ciencia y Sociedad). Su sistema científico es excelente. Las universidades y los institutos cooperan internacionalmente de forma más intensa de lo que ocurre en otros países.

De acuerdo a un análisis en la bolsa, se indica que los factores críticos de éxito en una empresa están compuestos por: venta, ganancias, activos y valor de mercado, por lo cual, desde el año 2015, China y los Estados Unidos se reparten el top ten. El primer lugar de la lista lo ocupa el Banco Chino ICBC, seguido por China *Construction Bank* y por la estadounidense *JPMorgan Chase*; aunque Estados Unidos sigue dominando el número de corporaciones incluidas en el ranking, con el 30% del total. Asimismo, un análisis en América Latina, se refleja como primera economía de la región, Brasil es el país que tiene la mayor cantidad de gigantes corporativos de América Latina, pero no es el único. Entre las 10 mayores firmas de la región también las hay que provienen de México y Colombia, de acuerdo al ranking Global 2000 elaborado por la revista Forbes, que incluye a las 2.000 empresas más grandes del mundo (BBC News Mundo, 2018).

También se denota que más del 99% de las compañías en América Latina son pequeñas o medianas empresas (o PYMES, con 1 a 200 empleados), las cuales suman más de 11 millones de emprendimientos en los cinco mayores mercados hispanoparlantes de la región: Argentina, Chile, Colombia, México y Perú lo cuales han llegado a superar la línea estándar por los diversos factores críticos de éxito empresarial como el factor tecnológico, cultural y económico. Esto no es una tarea fácil y si bien hay gente que nace con un don natural que hace parecer la negociación fácil, esto no ocurre con la gran mayoría. Sin embargo, no hay nada de lo preocuparse, puesto que siguiendo los consejos adecuados y practicas constantes se puede llegar a dominar las técnicas de negociación y convertirse en auténticos expertos en la materia. Aprender a elegir los factores críticos de éxito empresariales adecuados para cada sector es obligatorio para cualquier empresa que se

haya lanzado al mundo del emprendimiento o que quiera lograr un alto nivel de participación en el mercado o sector donde su organización se orienta. (Europa digital, 2018)

De acuerdo a una publicación U.S. *News and World Report* clasificó los mejores países los cuales sus factores críticos de éxitos conllevaron a alcanzar un alto nivel de participación social; el primer país es Alemania; la cuarta economía más grande del mundo utiliza como factor de éxito una mezcla de cultura empresarial transparente, mano de obra altamente educada y políticas amigables para el emprendimiento. Seguido de Japón, Estados Unidos, Reino Unido, Suiza.

La normativa comunitaria de competencia no prohíbe la creación de campeones nacionales o europeos, siempre que la fusión genere importantes sinergias y complementariedades entre las empresas fusionadas. De hecho, la Comisión Europea ha prohibido fusiones sólo en muy contadas ocasiones, cuando sus predicciones indicaban que la fusión traería consigo importantes efectos anti-competitivos sobre los consumidores, no compensados por las posibles ganancias de eficiencia. La evidencia empírica parece indicar que se está produciendo un aumento del poder de mercado y de la concentración empresarial. Mitigar esta tendencia requiere que se refuerce la política de defensa de la competencia, atendiendo sólo a criterios de eficiencia imparciales, no al oportunismo político. Europa necesita empresas más eficientes, más competitivas, más innovadoras. Respaldar fusiones anti-competitivas conseguiría el objetivo contrario.

El éxito de una empresa está ligado a múltiples factores críticos de éxito siendo vital conocer las actividades económicas públicas de otras empresas en la industria para poder comparar y generar un análisis adecuado sobre el desempeño propio durante el año fiscal. Este tipo de procedimientos suelen realizarse al final del año productivo de una empresa y con él se establecen los resultados positivos y negativos de todo el trabajo desarrollado por los distintos equipos que componen a la compañía. Según el Comité de la Pequeña Industria de la Sociedad Nacional de Industrias (COPEI – SNI), cada año se crean 300 mil micro y pequeñas empresas (MYPES) en el país. Sin embargo, anualmente salen del mercado 200 mil. Es decir, de las 300 mil, solo 100 mil sobreviven, afirma Román Miu, presidente del COPEI – SNI. De estas 100 mil que sobreviven, el 50% quiebra antes de cumplir el primer año debido que no identificaron sus factores críticos de éxito en el mercado tan competitivo, según el profesor Juan Ravelo de CENTRUM.

Asimismo, Ochoa (2018), aduce que el Gremio de la Pequeña Empresa de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), indico que a nivel nacional, el 99,8% de las compañías son microempresas, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y solo generan el 20% de las ventas totales del país, así también destaco entre los factores críticos que frenan el crecimiento de las pymes figuran la exagerada carga impositiva, la poca asociatividad, el

reducido acceso a la tecnología, dificultades para conseguir financiamiento, la entrada a nuevos mercados, falta de identificación de herramientas de éxitos y dificultades burocráticas y la rigidez laboral.

Actualmente, un número importante de empresas que operan en Perú buscan asegurar que sus productos y servicios sean de primera calidad para ser competitivos en el mercado y para lograrlo no solo recurren a mejoras en sus procesos de producción, certificarlos mediante los ISOS (Organismo Internacional de Normalización), normas definidas que garantizan a nivel internacional el seguimiento, control y la excelencia de los procesos dentro de una organización si no que identifican los factores críticos de éxito que pueden beneficiar o contribuir mejor a su empresa. Los factores críticos de éxito es un referente en técnicas y herramientas de la excelencia debido es que necesario desenvolverse en diferentes áreas, en corto, mediano o largo plazo toda empresa importante busca convertirse en un referente de su sector y ser reconocida por los factores críticos de éxito. (Andina, 2019).

De acuerdo al comentario de Rocío Barrios, quien es presidenta ejecutiva del Instituto Nacional de Calidad, manifiesta que en el Perú las micro y pequeñas empresas que usaron alguna herramienta y/o factores críticos de éxito, reportaron un beneficio positivo en ampliar su mercado (45%) y mejoraron su productividad (44.6%). Asimismo, el 19.8% de las empresas redujo sus costos de producción.

Desde el sector privado, las empresas deben invertir en talento, tecnología e innovar, comprometerse a participar en los mercados externos, reinvertiendo con una mirada de largo plazo y buscando el liderazgo local, nacional e internacional. Cada empresario sueña con tener un negocio exitoso y próspero que permita recuperar y obtener grandes ganancias con las que se pueda vivir. En Perú, en términos generales, de cada 10 negocios, en promedio, 3 son exitosos, dos regulares y 5 fracasan. En la lista de negocios exitosos figuran las empresas dedicadas a la gastronomía, así en el 2017 Perú fue considerado el mejor destino culinario del mundo en los *World Travel Awards* (WTA), por sexto año consecutivo, debido que cuenta con 5 mil platos típicos.

La gastronomía ocupa un sitio importante en la cultura peruana y los consumidores siempre buscan un buen servicio y un lugar cómodo para cenar. El boom de la gastronomía en el Perú impulsó el crecimiento del servicio de comida. Sin embargo, las empresas tendrán que innovar y empezar a usar factores críticos de éxito para fomentar la sostenibilidad en el futuro. En 2017, las franquicias locales tuvieron un buen rendimiento; si bien las franquicias peruanas representan un 53 % del total, tendrán que mejorar sus procedimientos para asegurar el éxito, ya que las marcas internacionales tienen experiencia y capacidad para avanzar rápido, aunque estas últimas deben familiarizarse con las preferencias del consumidor y personalizar sus ofertas.

Cuando se decide iniciar un emprendimiento en el sector gastronómico, un gran porcentaje lo hace seguro de que poseer un gran talento culinario es lo que se necesita para tener felices a los comensales. Sin embargo, existen diversos factores críticos de éxito más allá del sabor de la comida que influyen en que un restaurante se convierta en un éxito. El desafío más grande en un negocio es saber diferenciarse de la competencia, y una de las variables que viene cambiando los negocios está relacionada con el tiempo.

Las franquicias peruanas están en franco crecimiento como consecuencia de la unión de dos características fundamentales en su origen: el emprendimiento y el boom gastronómico. Por ello, la gastronomía abarca un número importante de franquicias peruanas; de acuerdo con el censo de franquicias del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el país hay actualmente 196 franquicias, de las cuales 102 son nacionales; los restaurantes y fast food representan el 43% y el resto se reparte en franquicias ligadas a otros rubros empresariales. Según los Premios Summum 2019 durante la premiación culinaria se difundió el nombre de las mejores pollerías a nivel nacional: Primos Chicken Bar, Granja Azul, Don Tito, Pardos Chicken, Mediterráneo Chicken, Villa Chicken, Rasson, Brasas Gourmet, Gran Parrillada Timbó, La Panka, Don Belisario. (La República, 2019).

Tendencias saludables le harían frente al mercado de comida rápida. Esto se demostraría de acuerdo a las cifras del último estudio de Euromonitor International, donde prevé que, en los próximos cinco años, es decir hacia 2026, las ventas del mercado de fast food asciendan los US\$ 2,608.9 millones. Ello indica que el crecimiento de ventas no será muy alto, puesto que la consultora estima que al año el avance sea del 3.1%. Y en los próximos cinco años, el alza del fast food sería 16.4%, menos del 50% de lo que se ha registrado cinco años atrás (Perú Retail, 2019).

Debido a la coyuntura por la pandemia generada debido a la COVID-19, las empresas del rubro de restaurantes se han visto afectadas, especialmente cuando en la gestión del talento humano se trata. En tal sentido, el interés del presente estudio por la investigación en la realidad de las pollerías del distrito de Paiján, obedece a que uno de los sectores más afectados por la pandemia, ha sido el gastronómico, debido a que después de emitirse el Decreto Supremo en el año 2020 que declaraba al país en emergencia sanitaria, diversos establecimientos tuvieron que cerrar su atención por algunos meses, lo cual tuvo un impacto económico en las finanzas. Debido a ello, el estrés laboral que fueron percibiendo por el miedo a contagiarse.

En el Perú, la pandemia dejó al descubierto que el empleo informal comprendía a más de 12 millones 153 mil personas, concentradas fuertemente en actividades agropecuarias y pesca (33%), servicios (33%: otros servicios, restaurantes y alojamiento, y transportes y comunicaciones) y comercio (19%). Por el contrario, la minería solo captó al 1% del empleo

informal. Las estadísticas indican que el sector de comida es uno de los más relevantes en cuanto a servicios y se ha visto fuertemente influenciado por la COVID 19, principalmente por las implicancias que tiene en la salud integral de los colaboradores de restaurantes. (Félix y Egúsquiza, 2020).

Al suscitarse una pandemia de proporción mundial debido a la COVID 2019, diversas empresas, y especialmente las del rubro gastronómico y turístico se vieron obligadas a prescindir sus servicios por un tiempo. Posteriormente abrieron sus instalaciones sólo para atención delivery o recojo en tienda. Ello conllevó a que sus colaboradores se vieran obligados a trabajar (por la necesidad de generar ingresos económicos para su familia o por ser presionados con ser despedidos, ya que muchos de ellos pasaron por la suspensión perfecta de labores). En tal sentido, diversos restaurantes, en sus instalaciones físicas no respetaban medidas de bioseguridad adecuadas, lo cual aumentaba el temor de los colaboradores a estar expuestos al contagio.

Es importante resaltar que el pollo a la brasa es uno de los platos favoritos de los peruanos, tanto así, que el tercer domingo de julio es su día; el pollo a la brasa es consumido como antojo o para celebrar una fecha especial, por lo cual, debido al crecimiento del consumo y al impacto generado en la economía por las franquicias de pollerías, siendo así, beneficioso conocer los factores críticos de éxito de la pollería como: la ubicación del local, la cocción del pollo crocante y bien cocido por dentro, un ambiente cómodo, buena iluminación, para ser competitivos en el medio local; es por ello, que diversos locales en el distrito de Trujillo, buscan ser competitivos, los cuales no van acorde con lo que requiere el usuario, la falta de calidad, la mala atención a los clientes en algunos locales, es una realidad que se vive día a día, el cliente es mal atendido y en general sale del establecimiento con una sensación de insatisfacción; es por ello, que en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, presenta falta de compromiso por parte de los colaboradores, así mismo, se identifica que el talento humano descuida la tecnología para incrementar sus ventas, asimismo, se observa que hay ausencia de compromiso y participación por parte de los miembros del equipo; así como la necesidad de una atmosfera colaborativa en la gestión en paralelo con una visión que promueva la sinergia y la colaboración entre los miembros del equipo.

Cabe destacar que, en la mencionada empresa, hubo un cambio sustancial sobre los factores que determinaron el éxito de la organización, dada la coyuntura por la COVID 19, puesto que, por Decreto Supremo del Poder Ejecutivo, la empresa tuvo que cerrar su atención al público y adoptarse a nuevas formas de hacer llegar su producto a sus clientes, conservando las condiciones de bioseguridad. En tal sentido, los cambios sociales establecidos a partir de la pandemia, han suscitado reformas en Norky's que han generado un impacto en los factores que determinan su éxito frente a sus competidoras.

I.2. Pregunta de investigación

Debido a la necesidad y la problemática descrita en el párrafo anterior se estable la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo General

Describir los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

I.3.2. Objetivos Específicos

- OE₁ Identificar el nivel del factor crítico de éxito innovación de servicios en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.
- OE₂ Identificar el nivel del factor crítico de éxito gestión de recursos humanos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.
- OE₃ Identificar el nivel del factor crítico de éxito mezcla de productos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.
- OE₄ Identificar el nivel del factor crítico de éxito notoriedad de marca en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

I.4. Justificación de la investigación

Se han tomado los criterios de Hernández y Mendoza (2018), con el fin de fundamentar la justificación del estudio:

Conveniencia: La presente investigación surgió por la necesidad de analizar los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, con el fin de medir, analizar y describir la fenomenología de la variable en el contexto de estudio.

Relevancia social: es relevante socialmente, en tanto que los principales beneficiarios del estudio son los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, debido a que a través de los hallazgos de la presente investigación, se conocerá la realidad de la franquicia, con el fin de realizar mejoras.

Valor teórico. Se justificó porque tiene como objetivo analizar la teoría en relación con los resultados de la investigación, para que los diversos principios teóricos brinden soluciones y alternativas de decisión; la recopilación de información servirá como antecedentes para estudios posteriores en los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, permitiendo ampliar el conocimiento del comportamiento de la variable.

Implicancias prácticas. Debido a que producto de los resultados, se podrán proponer alternativas de mejora para el grupo Norky's, con el fin de optimizar el nivel de la variable en el contexto del rubro fast Food.

Utilidad metodológica. Tomando en cuenta el tipo de procedimiento y las matrices para la investigación se afirma que la utilidad metodológica, es científica porque sirvió como herramienta de recolección de datos (cuestionario y encuesta), siendo validada y obtuvo una óptima confiabilidad.

Epistemológica: Se justifica porque debido a la amplitud de los conocimientos, se establecen más estrategias para analizar la problemática latente de la investigación, a su vez contribuye en soluciones a través de teorías, permitiendo conocer los factores críticos del entorno para determinar opciones de ubicación de un nuevo negocio y/o empresa. Así también se justifica porque permitirá diferenciar entre el conocimiento y la opinión, bridando la tesis teorías y razones por las cuales permiten con certeza afirmar y comprobar el rumbo de la investigación. Reflexionando ante cada situación y buscando un vínculo con la teoría para fundamentar y dar explicaciones posteriores.

I.5. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación está determinado por el diseño de investigación descriptivo, en este sentido, este estudio está encaminado a medir, analizar, interpretar y predecir los niveles de los factores críticos de éxito, a través de la percepción de los colaboradores de los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo. Los hallazgos de la variable y sus características, abrirán una brecha para conocer el comportamiento de la variable, en las características contextuales que se vivencian actualmente por la pandemia acaecida por la COVID – 19.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

De los diversos estudios relacionados con la variable, factores críticos de éxito, se seleccionó las siguientes investigaciones:

II.1.1. Nivel Internacional

Johansson y Pedersen (2018) aducen que desde sus inicios hasta su expansión a nivel nacional e internacional, la gestión de un concepto de franquicia de restaurante utiliza varios factores críticos de éxito para superar las barreras que encuentran a lo largo de sus diferentes fases de crecimiento. Este estudio tiene como objetivo averiguar qué son los CSF para los franquiciadores de restaurantes suecos de diferentes tamaños, qué barreras encuentran y cuáles son sus soluciones a estos problemas. Este es un estudio cualitativo. Se realizó un estudio inicial mediante entrevistas abiertas con los directores ejecutivos de la organización de franquiciadores suecos y el director ejecutivo de la organización de franquiciados suecos. Posteriormente, se llevaron a cabo diez entrevistas telefónicas semiestructuradas con la alta dirección de las empresas franquiciadoras de restaurantes suecas. La saturación se logró después de 6-8 entrevistas y los datos se analizaron temáticamente. Tuvieron como resultados y conclusiones que los pequeños franquiciadores se centran en el desarrollo de conceptos, la búsqueda de capital y la búsqueda de franquiciados. Dos de los franquiciadores más pequeños utilizaron el crowdfunding para financiar su expansión. Los franquiciadores más grandes se enfocan en la estandarización, mejorando su calidad y en la construcción de marca. La conclusión es que existen diferencias significativas en los factores críticos de éxito para pequeños y grandes franquiciadores de restaurantes.

Gadelrab y Ekiz (2019) en su estudio exploratorio, cualitativo y descriptivo tienen como objetivo conocer los factores críticos de éxito en las operaciones del restaurante e identificar medidas de éxito. Diez restaurantes en Jeddah se acercaron para recopilar datos a través de entrevistas semiestructuradas cara a cara. El propósito de las entrevistas fue explorar sus experiencias y conocimientos sobre los factores centrales que contribuyen a la práctica de su éxito. Las respuestas de los operadores de los restaurantes se utilizaron para analizar factores críticos responsables de su éxito. Problemas de estrategia, marketing, menú y personal fueron considerados al evaluar los factores críticos que contribuyen al éxito en el restaurante operaciones. Según la revisión de la literatura, el éxito de los restaurantes se basa en varios factores y las ganancias financieras pueden no ser los únicos aspectos para que la operación sea exitosa. Con mayor consideración de esta paradoja, este estudio exploratorio fue diseñado para centrarse en otros aspectos mediante los cuales los restaurantes pueden ser medidos por su éxito. Se hizo un esfuerzo para explorar factores distintos al rendimiento financiero mediante entrevistas propietarios / gerentes de

restaurantes seleccionados y cualitativamente analizando las razones de su supervivencia y éxito.

Así también, Othman et al. (2018) mencionan que a industria de servicios de alimentos se encuentra entre una de las industrias más grandes que contribuyen significativamente al crecimiento económico de Malasia. Los negocios de restaurantes operan como un mercado altamente competitivo, ya que muchos operadores de alimentos compiten entre sí para atraer clientes. El restaurante Mamak es uno de los restaurantes de base étnica bien establecidos en Malasia que generalmente se ve lleno de clientes la mayor parte del tiempo. A pesar de que la popularidad del restaurante Mamak ha sido reconocida en muchos estudios previos, no se ha intentado explorar los factores que permiten que el restaurante Mamak tenga éxito. Por lo tanto, este documento tiene la intención de explorar los factores críticos de éxito del restaurante Mamak en Malasia basado en la perspectiva de los clientes y las prácticas de gestión de los operadores del restaurante Mamak. Este trabajo también tuvo como objetivo crear un modelo de negocio de factores de éxito del restaurante Mamak que podría ser un punto de referencia para los prospectos investigadores. Los datos se recopilaron mediante una entrevista en profundidad con clientes y operadores de restaurantes basada en una muestra deliberada. La enorme transcripción de datos se analizó en detalle para clasificar códigos y categorías que resumen y describen los factores de éxito del restaurante Mamak. Este estudio encontró que la ubicación, el medio ambiente, el producto, las instalaciones, el servicio y el precio del restaurante Mamak han contribuido positivamente al éxito de los restaurantes Mamak. Por lo tanto, otros operadores de alimentos pueden emular las estrategias y prácticas de la administración de restaurantes Mamak para maximizar el potencial de su negocio de restaurantes.

A su vez, Sanghyeop, et al. (2018) investigaron los desafíos y los factores críticos de éxito (CSF) de los restaurantes que son propiedad y están operados por hoteles de lujo de cinco estrellas en Klang Valley, Malasia. Se estudiaron cuatro hoteles ejemplares y se tomaron muestras de 10 encuestados responsables de la planificación y las operaciones de los restaurantes de hoteles en este enfoque de estudio de casos múltiples. Se identificaron un total de 13 desafíos y el análisis temático encontró 10 CSF comunes cruciales para los restaurantes de los hoteles. Entre los 10 CSF, se identificaron 2 CSF distintivos que desempeñan funciones excepcionales, que incluyen: (1) el vínculo inseparable entre los restaurantes del hotel y los centros de apoyo, así como (2) el vínculo inseparable entre los restaurantes del hotel y las fuentes de ingresos. Además, este estudio amplió la comprensión retrospectiva del término "inseparabilidad" en las organizaciones de servicios, y también contribuyó con varias implicaciones para que los gerentes de restaurantes de hoteles lo incorporen a sus negocios.

II.1.2. Nivel Nacional

Huamán y Rosas (2017) en su estudio investigó los factores de éxito que impulsaron el incremento de la internacionalización de franquicias peruanas en el sector gastronómico durante el periodo del 2010 – 2015 hacia Latinoamérica. Se utilizaron, como técnicas de recolección de datos, entrevistas en profundidad, se efectuó la correspondiente verificación de resultados y conclusiones por parte de los segmentos y categorías participantes. Los objetivos de investigación planteados, se pudieron contrastar, por medio del marco teórico, analizando si la promoción comercial, política comercial e insumos y diferentes mezclas de cocinas han sido factores de éxito que determinaron de manera decisiva el incremento de la internacionalización de las franquicias peruanas, materia del presente estudio. La investigación se desarrolló en un escenario bastante positivo, donde tuvo la satisfacción de poder recopilar información valiosa que nos permitió validar la hipótesis propuesta. Adicionalmente a ello, las franquicias gastronómicas que se han internacionalizado no cuentan con unidades de negocios, las cuales justifiquen la exportación de insumos para la preparación de los platos, por lo cual se evidencia que no realizan operaciones de exportación. Además, la comida peruana es exitosa debido a la aceptación en el paladar extranjero por ser sabrosa y de calidad, lo cual contribuye a la internacionalización de franquicias y apertura de nuevos mercados. De igual manera, se está aprovechando la tendencia por la comida novoandina, lo cual obliga a buscar mejorar los estándares de calidad e identificar los procesos claves para su perfeccionamiento.

El presente antecedente destaca porque posibilita comprender cuáles son alguno de los factores que conlleva a la internacionalización de las empresas del rubro gastronómico, aprovechando sus fortalezas para brindar un producto y servicio de calidad.

Asimismo, Loo, Parra y Valverde (2017) abordan el ascenso de las franquicias en el país, su hipótesis es que la adaptación del producto al mercado dirigido a través de la tropicalización del mismo y la asociación con proveedores estratégicos son estos factores críticos de éxito. Con lo antes expuesto, se proponen a determinar lo anteriormente señalado y para hacerlo nos centramos en (1) demostrar que la tropicalización de los productos en el mercado local determina el éxito de una propuesta comercial de Fast food y permite que uno o más productos de la misma se pueda seguir ofreciendo en el menú cotidiano y (2) determinar de qué manera la asociación con proveedores estratégicos influye en el éxito de la venta de los productos que ofrecen las franquicias de Fast Food en el territorio descrito. Además, la internacionalización de empresas de comida rápida a través del negocio de franquicias comenzó en este país con la llegada en los años 80 de la marca Kentucky Fried Chicken generando expectativa y fidelización entre consumidores; llegando a la fecha con una expansión y recordación de marca la misma que ha querido ser replicada por otras empresas del rubro de servicios de comida rápida, posicionando a KFC como un referente de negocio de franquicias de fast food.

La investigación de los autores evidencia la importancia de contar con una variedad de potajes y un restaurante, la cual constituye una fortaleza para generar una buena percepción de la calidad y fidelización entre los consumidores.

La investigación de Neyra y Salas (2019) está basada en un tema de percepción y el objetivo es validar que la marca posicionada en el país de origen, calidad del producto y servicio, ubicación estratégica y realizar una eficiente transferencia del know how, son percibidos por los franquiciados como factores de éxito para el ingreso de las franquicias peruanas de sector gastronómico al mercado de Chile, en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta, al 2018. Para lograr el objetivo, se recurrió a la revisión de la literatura existente. Así mismo, se realizó una entrevista a David Ederly Muñoz como experto; quien viene trabajando, hace varios años, con empresas peruanas que buscan internacionalizarse bajo el modelo de franquicias, actualmente se desempeña como Gerente de Exportación de Servicios en PROMPERU; los alcances brindados por el experto se adicionaron a las respuestas obtenidas en las entrevistas a los franquiciadores peruanos del sector gastronomía, como lo son: China Wok, Pardo's Chicken y Hanzo, el filtro de validación fue realizar encuestas estructuradas vía internet (Google Forms) a los franquiciados en el país de Chile en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta. Finalmente, se validó que calidad del producto y servicio, ubicación estratégica y realizar una eficiente transferencia del know how, son percibidos por los franquiciados como factores de éxito para el ingreso de las franquicias peruanas de sector gastronómico al mercado de Chile, en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta, al 2018. Además, mediante el análisis factorial se logró identificar tres perfiles de franquiciados en el mercado de Chile; el primer perfil, corresponde a un franquiciado operativo, el segundo a un franquiciado marketero y finalmente a un franquiciado estratega.

El antecedente es de importancia porque determina como factores de éxito en el rubro de franquicias de restaurantes, la calidad del producto y la percepción del servicio recibido, así como también el país de origen, que condiciona la variedad de platillos que una empresa ofrece.

León, Medina, Orrillo y Zúñiga (2016) determinan los factores críticos de éxito de las franquicias extranjeras del sector gastronómico en el mercado limeño, desde las perspectivas del franquiciado, los expertos en franquicias y los consumidores. Hallan que instituciones como Indecopi y la Cámara Peruana de Franquicias no cuentan con un catálogo completo de las franquicias existentes en el país y menos aún diferenciados por sectores y señalamos algunas de las barreras que encontramos durante la investigación, como la dificultad para concretar las citas con los involucrados en los diferentes segmentos del sector y mucho hermetismo para brindar información. Finalmente concluyen determinando que los factores críticos de éxito desde las perspectivas del franquiciado, de los expertos en franquicias y de los consumidores son: "Estudio de mercado" y

Tropicalización del producto”, por haber coincidido todos los segmentos de entrevistados en calificarlos de muy importantes, y otros factores a considerar son: “Cumplimiento de Estándares”, “Estrategia de marketing - Publicidad” y “Producto de calidad – Carta variada” por haber coincidido en ser calificados de importantes en la evaluación por todos los segmentos de entrevistados.

El antecedente es de importancia para la presente investigación, dado que establece algunos criterios de éxito que podría replicar se en la población de estudio, destacando el cumplimiento de estándares de calidad del producto, la carta variada de potajes y las estrategias de marketing y publicidad establecidas.

II.1.3. Nivel Local

No se reportaron estudios correspondientes al ámbito local, que correspondan a la variable de estudio en el rubro de la empresa investigada.

II.2. Bases teóricas.

Durante los años, han surgido una serie de dificultades, para lo cual se crearon estrategias adecuadas y lograr la solución de estas brechas presentes en las empresas; es por ello, que surgen modelos teóricos que puedan responder a los desafíos de innovación y solución de las problemáticas.

II.2.1. Factores críticos de éxito

II.2.1.1. Definiciones

Desde la perspectiva de Pinto (2007) los factores críticos de éxito (FCE) “describen aquellas actividades que son necesarios de ejecutar o de realizar exitosamente para que la Misión se cumpla. Son una serie de enunciados, normalmente no son más de ocho que garantizan si se cumplen con el éxito de la misión. Una buena manera para encontrar un FCE es agrupando influencias dominantes y traduciéndolas en acciones (verbos) que se deben realizar o cumplir, y que en caso contrario generarían un caos, y un seguro incumplimiento de la misión” (p. 85).

Según Rockart (1980), estos factores críticos de éxito se definen como: El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización; la técnica implica, para su aplicación, los siguientes puntos básicos: Definir los objetivos globales de la organización. Definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la Organización con respecto a esos objetivos, identificar los factores claves que contribuyen a ese funcionamiento.

Para complementar esta definición, los factores críticos de éxitos son todas aquellas ventajas competitivas, que son determinadas por ciertas variables tales como: conocimientos, recursos, competencias, actitudes y habilidades que presenta una empresa. Menciona que los factores de éxito son variables que una vez identificadas y organizadas correctamente conducen a la consecución de metas y por ende al éxito de la organización. (Parroquín et. al, 2016, p. 82).

Así mismo, clasifica los factores de éxito en tres grandes grupos: técnica, humana y económica. Por su parte, relaciona a los factores de éxito como las fortalezas que se identifican en el análisis FODA (Solis, y Ponce, 2017).

II.2.1.2. Teorías

II.2.1.2.1 Teoría de contingencia

La Teoría a rescatar es la de Contingencia con su iniciador Ch. Hickson y luego fue complementado por T.Burns y G.Stalker, J. Thompson y Ch.Perrow; según estos postulados mencionan que el diseño eficientes de las compañías no pueden crear ideas de innovación sin antes enfocar sus mentalidades en los componentes existentes, contrastando así la falta de utilidad en los remedios usados internacionalmente respecto a la creación de acciones innovadoras con una perspectiva racionalista y que la Empresa sólo atina a diseñar eslabones de causas – efectos. (Krieger, 2001, p.5)

En administración han existido varias opiniones que han contribuido a la definición de contingencia. Para mayor comprensión, es necesario recordar al profesor Burrhus Frederic Skinner, quien fue filósofo social, psicólogo quien estableció la teoría básica de la que parte el significado moderno de contingencia. Según Skinner (2001) explicó que un Comportamiento operante actúa en su medio ambiente para producir una consecuencia y a su vez él es moldeado, mantenido, reforzado o cambiado por estas consecuencias el comportamiento operante debe ser aprendido. La definición de contingencia encierra tres elementos principales, los cuales son importantes de enumerar para posteriores explicaciones: Un estado previo del medio ambiente o punto inicial del proceso. El segundo elemento es el comportamiento y como tercer elemento una consecuencia. Estos elementos están relacionados en un proceso dinámico el cual se puede expresar por medio de una relación funcional: unas variables independientes (el medio ambiente) las cuales influyen las variables de pendientes (el comportamiento), para producir un resultado en el medio ambiente (las consecuencias), el cual es debido al comportamiento. Esta cadena de relaciones puede ser expresada como: A-B-C donde A es el medio ambiente, B es el comportamiento y C son sus consecuencias. Este enfoque de Skinner, en un diagrama sistémico podría expresarse de la forma siguiente:

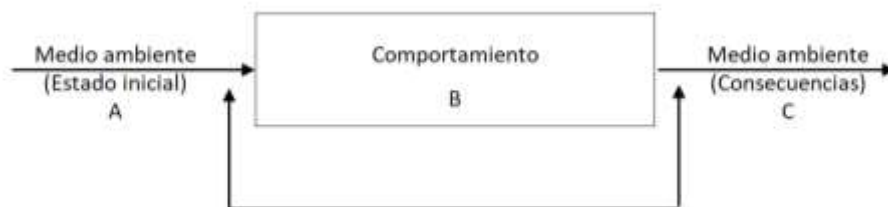


Diagrama sistémico. Según Skinner, (2001)

Fred Luthans define la relación contingencial como una "Relación funcional entre dos o más variables y en el campo de la administración en particular el establece una definición básica: La administración contingencial hace referencia a las relaciones entre variables relevantes

del medio ambiente y los conceptos y técnicas administrativas apropiadas que orientan una efectiva obtención de metas y objetivos. Esta definición responde a los conceptos básicos de Skinner. La definición de Luthans considera: Unas variables previas relevantes del medio ambiente. Un Comportamiento: el uso apropiado de técnicas y conceptos administrativos. Las consecuencias: el logro de unos objetivos y metas efectivo en el medio ambiente y establece una interrelación entre ellos. (Luthans, 1976)

II.2.1.3. Factores críticos de éxito organizacional

Sen & Taylor (2007) detalla claramente los nueve factores críticos de éxito organizacional y son:

Oferta del Producto: Ofrezca una gama de productos innovadores, de calidad, bien tasados apropiados a la necesidad del mercado.

Éxito en el Mercado: lograr el éxito del mercado a través de ventas estratégicas y marketing eficaces.

Comunicaciones Corporativas Eficaces: Desarrollar la cultura y los sistemas que apoyan la comunicación en toda la organización y con sus grupos de interés.

Relaciones con los Clientes: enfoque en el cliente mejorando las relaciones con los clientes.

La Moral de la Empresa: Proporcionar un ambiente de trabajo conducente a la moral corporativa alta.

Eficiencia de las Operaciones: Mejorar la eficiencia de todas las operaciones comerciales.

Estabilidad Financiera: Mantener la estabilidad financiera mediante una gestión financiera eficaz.

Gestión Estratégica: Establecer y comunicar una estrategia clara para el desarrollo corporativo.

Competencia en Información Corporativa: Desarrollar habilidades y sistemas de gestión de la información para apoyar la estrategia y las operaciones empresariales: generar, recopilar, analizar, difundir y utilizar eficazmente la información adecuada, garantizar la seguridad, validez e integridad de la información.

II.2.1.4. Características de los factores críticos de éxito:

Financiamiento: Ccaccya (2015) define que el financiamiento son recursos monetarios que busca el empresario para adquirir bienes o servicios para su empresa, a determinados plazos de pagos, con la finalidad de buscar la estabilidad económica.

Capital Propio Blanco (2015) define que el capital propio en las diferentes inversiones es un riesgo mucho menor para la empresa (p.38).

Créditos Bancarios Panpillón et al., (2017) los créditos bancarios son préstamos que otorgan los bancos a las distintas personas o empresas mediante un contrato que genera intereses (p.150).

Marketing García (2008) son las relaciones que tienen las empresas con sus respectivos clientes, para satisfacer sus necesidades mediante el estudio de su comportamiento (p.25). Publicidad Catala & Díaz (2014) la publicidad es una forma de dar a conocer los productos o servicios al público; porque transmite información al consumidor.

Precio Baena & Moreno (2010) se definen el precio es el costo de cada producto o servicio que el cliente observa y tiene pensado comprar o adquirir servicios de una empresa.

Promoción Rodríguez (2010) la promoción es una estrategia que utilizan las empresas para vender a corto plazo sus productos o servicios.

Actitudes Magaz y Egaña (2008) nos indican que la actitud es el comportamiento que las personas tienen ante una situación determinada como emprender negocios, solucionar conflictos y realizar sus labores.

Creatividad. Bassat (2014) la creatividad es la acción de crear algo distinto, ser original y tener un plus frente a los demás.

Entusiasmo Rozitchner (2012) el entusiasmo es una fuerza interna que nos impulsa a enfrentar los problemas en cualquier ámbito de la vida.

Perseverancia Segura (2009) la perseverancia es uno de los valores que nos ayuda a seguir adelante con firmeza, dedicación y persistencia para lograr los objetivos.

II.2.1.5. Dimensiones

II.2.1.5.1. Innovación de servicios

Para Cotec (2010) la estrategia de innovación es simplemente un aspecto más de la estrategia global de la empresa, que es la marca dónde la empresa quiere innovar y como quiere hacerlo. Determinar las líneas de productos, servicios o procesos y las prácticas organizativas y comerciales que serán objeto de innovación, la intensidad de los cambios y el plazo temporal en que ocurrirán. Una cuestión especialmente importante será el peso de los distintos de innovación en la búsqueda de ventajas competitivas.

II.2.1.5.2. Gestión de recursos humanos

Para Chiavenato (2009) señala que la gestión de recursos humanos es del conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

II.2.1.5.3. Mezcla de productos

Una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla de productos. Consistiendo en todas las líneas de productos que una empresa determinada ofrece a la venta.

II.2.1.5.1. Notoriedad de marca

Relacionado con la forma que sea usa una marca en la mente; es una noción especialmente implica con el proceso de la memoria. Aunque existen varios modelos para describir el proceso de la memoria, uno de los más reconocidos es el modelo de asociación, el cual explica nuestra memoria en términos de nodos y vínculos. (Pérez, 2013)

II.2.2. Fast Food

Para Moliní, (2012) “la comida rápida (Fast Food), es un tipo de comida económica, ampliamente consumida hoy en día, basada en menús de fácil preparación y, como su mismo nombre indica, de rápida preparación e ingestión. Características que en nuestra sociedad se convierten en auténticas virtudes para un amplio estereotipo de consumidores; desde adolescentes de precaria economía a trabajadores que carecen de tiempo para almorzar por sus exigentes jornadas laborales” (p. 45). Es por ello que ha logrado el servicio Fast Food, posicionarse dentro del mercado y mantenerse por muchos años, tanto así que existe un porcentaje alto de empresas dedicadas a esta actividad.

Según Castillo (2012), “es un establecimiento comercial, donde la principal característica es vender comida suculenta que no tarde mucho tiempo en ser degustada por lo que asisten al lugar, esta comida se define como un tipo de alimento que no debe sobrepasar los 15 minutos en llegar a las manos del consumidor. Los restaurantes de comida rápida son identificados por ofrecer sus alimentos con la amplia calidad y se mantienen a la vanguardia de la tecnología, son novedosos y utilizan muchas técnicas para satisfacer a sus clientes”. Por tal razón se puede destacar que casi en su totalidad este tipo de negocios procuran atraer a sus clientes por medio de su imagen, adecuando locales que mantienen un atractivo único que gusta a sus demandantes, procurando a la vez ser siempre rápidos, eficaces y eficientes.

II.2.3. Franquicia

La franquicia es un sistema de colaboración contractual entre dos empresas jurídicas y económicamente independientes en virtud de la cual, una de ellas (franquiciador) cede a la otra (franquiciado), a cambio de unas determinadas contraprestaciones económicas, el derecho a utilizar una marca y a comercializar y/o prestar una serie de servicios objeto de la actividad de negocio. Además, la franquicia es una forma de desarrollo que ha revolucionado el entorno empresarial, donde ambas partes salen beneficiadas, representando una de las alternativas más atractivas a la hora de enfocar un negocio probado y experimentado, bajo el paraguas de una imagen de marca homogénea. (Tormo, 2002).

III. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Operacionalización de factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo en época de pandemia, 2020.

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización		Dimensiones	Definición conceptual	Indicadores	Items	Nivel de Medición
	Según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional					
Factores críticos de éxito	Naturaleza - Cualitativa Enfoque - mixto	Luna (2010) Sostiene que los factores críticos claves para el éxito (FCE) de una empresa son aquellos indicadores que más afectan la capacidad de los integrantes del ambiente empresarial para prosperar en el mercado; estos son los elementos específicos de la estrategia, los atributos del producto, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas, los resultados que hacen la diferencia entre utilidades y pérdidas, el resultado ya sea	Los factores críticos de éxito, se medirán a través de cuatro dimensiones: Innovación de servicios Gestión de personal de servicio Mezcla de productos Notoriedad de Marca. Asimismo, cada dimensión tuvo tres indicadores los cuales se convirtieron en trece preguntas.	Innovación de servicios	Para Cotec (2010) la estrategia de innovación es simplemente un aspecto más de la estrategia global de la empresa, que es la marca dónde la empresa quiere innovar y como quiere hacerlo.	* Valoración de presentación	¿Considera que la innovación de las presentaciones que realiza Norky's es la más adecuada?	Ordinal
						* Satisfacción con variedad de platos	¿Considera que la variedad de platos que ofrece Norky's, satisface las expectativas de los clientes?	
						* Publicidad	¿Considera que la publicidad de Norky's, es adecuada para promocionar los productos?	
				Gestión de recursos humanos	Para Chiavenato (2009) señala que la gestión de recursos humanos es del conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos.	* Reclutamiento y selección	¿Considera que Norky's selecciona al personal de atención al público más idóneo?	
						* Compensaciones	¿Las remuneraciones y demás incentivos que da Norky's a su personal de atención son atractivas?	
						* Orientación y capacitación	¿Al ingresar a Norky's un colaborador brinda orientación y capacitación adecuada para desplazarse dentro del lugar?	
				Mezcla de productos	Una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla de productos. Consistiendo en todas las líneas de productos que una empresa determinada ofrece a la venta.	* Platos especiales	¿Los clientes hacen llegar sus opiniones de satisfacción de la sazón que tiene Norky's? ¿Norky's cuenta con una carta de platos especiales para satisfacer las demandas de sus clientes?	
						* Variedad de tragos	¿Norky's cuenta con una variedad de tragos para satisfacer la demanda de los clientes?	
						* Piqueos	¿Norky's cuenta con una variedad de piqueos para satisfacer la demanda de los clientes?	

		éxito o fracaso competitivo, la ponderación entre costo y beneficio, la capacidad de dirección entre otros: Dichos factores críticos están relacionados con la producción, la mercadotecnia, las finanzas, el capital humanos, la tecnología entre otros.		Notoriedad de Marca	Relacionado con la forma que sea usada una marca en la mente; es una noción especialmente implícita con el proceso de la memoria. (Pérez, 2013)	* Liderazgo de marca	¿Considera que el grado de liderazgo de Norky's en su ciudad es bueno?
						* Frecuencia de visita	¿Los clientes acuden con frecuencia a consumir los productos de Norky's?
						* Grado de preferencia	¿Considera que los clientes de Norky's, tienen un buen grado de preferencia con la empresa?

Fuente. Elaboración propia de acuerdo a la teoría plasmada en la investigación.

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV. 1. Tipo de Investigación.

Según su enfoque: Mixto, debido a que las técnicas aplicadas, posibilitaron la medición numérica de la variable, apelando a la estadística como ciencia formal, así como también a la interpretación de la realidad conforme a los participantes, en tal sentido, se aplicó un enfoque cuantitativo y cualitativo (Hernández y Mendoza, 2018).

Según propósito: Aplicada, porque busca la concentración, aplicación o manejo de lo aprendido, la investigación con finalidad aplicada, se basa en la teoría para relacionarlo con los resultados dando una pronta solución al problema en estudio, lo cual puede sugerir el fortalecimiento de los aspectos que pueden con llevar al declive del centro de estudio. (Gianechini, 2013)

IV.2. Diseño de la Investigación.

No experimental, de alcance descriptivo, porque la investigación carece de administración premeditada en las variables y no posee control sobre ellas, teniendo como función el diseño no experimental analizar y estudiarlos sucesos, acontecimientos de realidad después de su ejecución, además, tuvo como propósito describir, analizar e interpretar la variable, con el fin de conocer su fenomenología en las características poblacionales y contextuales. (Carrasco, 2017).

En donde:



M: Colaboradores del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo.

Ox: Factores críticos de éxito

Corte transversal: Se dice que es transversal o transeccional debido que se recopiló información en un momento o tiempo establecido, con la intención de describir a las variables (Carrasco, 2017).

IV.3. Población, muestra y muestreo

Población.

La población es censal y estuvo conformada por 25 colaboradores en general, que laboran en la modalidad Fast Food del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo.

Unidad de estudio.

Cada uno de los colaboradores del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo.

IV.3. Método

Método lógico: Debido a que se analizó la realidad problemática del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo teniendo como base el conocimiento teórico sobre los factores críticos de éxito de la organización.

Método analítico: Mediante el cual se analizó en el marco teórico, las teorías sobre el tema y su aplicación a la realidad a través de los instrumentos válidos y confiables, a efectos de describir los factores críticos de éxito del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo.

Método inductivo-deductivo: Debido a que se enunciaron las premisas o hipótesis de investigación, para abordar las conclusiones del estudio en función de los objetivos propuestos sobre los factores críticos de éxito del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo.

IV.4. Técnicas e instrumentos

Se aplicarán las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnicas	Instrumentos	Informante
Encuesta	Cuestionario sobre factores críticos de éxito	Colaboradores de la empresa Norky's
Entrevista	Guía de entrevista sobre factores críticos de éxito	Administrativos de la empresa Norky's

Instrumento 1: Cuestionario de los factores críticos de éxito.

Compuesta por 4 dimensiones (Innovación de servicios, gestión de personal, mezcla de productos, notoriedad de marca), con total de 13 preguntas con una escala Likert: Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), indeciso (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1).

Validez.

La validez se probó a través de la validación de contenido, mediante el juicio de tres expertos en el tema de estudio (Ver Anexo 2).

El cálculo de la V de Aiken, la cual permitió obtener valores que fueron factibles para ser contrastados estadísticamente, utilizándole la siguiente fórmula:

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

Donde:

n = Número de jueces

c = Número de valores en la escala de medición

S = Sumatoria de si

si = Valor asignado por el juez

Confiabilidad.

La confiabilidad fue comprobada mediante la aplicación de una prueba piloto a 15 colaboradores de la empresa Norky's, seguidamente se efectuó la evaluación de la consistencia interna del instrumento, a través de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0.881, categorizado como una confiabilidad buena (Ver Anexo 3).

Para la valoración de la confiabilidad se utilizará la siguiente escala (George y Mallery, 1995):

Criterios para la interpretación de la confiabilidad del Alfa de Cronbach.

Intervalo	Categoría
Por debajo de 0.5	No aceptable
De 0.5 a 0.6	Pobre
Entre 0.6 y 0.7	Aceptable
De 0.7 a 0.8	Muy aceptable
De 0.8 a 0.9	Bueno
De 0.9 a 1	Excelente

Fuente: George y Mallery (1995).

Instrumento 2: Guía de entrevista sobre los factores críticos de éxito.

La entrevista es una técnica que posibilita la recolección de información, la cual posibilita un mejor análisis interpretativo de los hallazgos, ya que los enunciados se manifiestan de manera menos estructurada (Hernández y Mendoza, 2018).

En el presente estudio, se aplicará la Guía de entrevista, orientada a enriquecer la información en materia de los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food, esto posibilitará un mejor análisis de los hallazgos.

IV.5. Procedimiento para la recolección de datos.

En primera instancia, se revisó la teoría correspondiente a los factores críticos de éxito, la cual condujo a la elaboración de la operacionalización de variables, con el fin de diseñar instrumentos pertinentes. Los instrumentos fueron validados y confiabilizados, mediante el juicio de expertos y el Alfa de Cronbach, respectivamente. Seguidamente, fueron aplicados a la muestra de estudio mediante el uso de Google Forms, del cual se extrajo la base de datos en Microsoft Excel, con el fin de ejecutar el análisis estadístico de los datos.

IV.6. Análisis estadístico e interpretación de datos.

Se utilizó el programa Microsoft Excel e IBM SPSS v. 26, con el fin de ejecutar el análisis de la estadística descriptiva de los datos. Para tal efecto, en primera instancia, se elaboraron los baremos, con el fin de establecer los rangos y los niveles para interpretar la variable y sus dimensiones.

Asimismo, se utilizó frecuencias simples y medidas porcentuales, con el fin de cuantificar el nivel de la variable. Finalmente, los hallazgos fueron presentados en tablas de doble entrada y en gráficos estadísticos.

V. RESULTADOS

Objetivo general: Describir los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

Tabla 1.

Nivel de los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

Escala	Factores críticos de éxito	
	f	%
Alto	2	16.0
Medio	23	84.0
Bajo	0	0.0
TOTAL	25	100.0

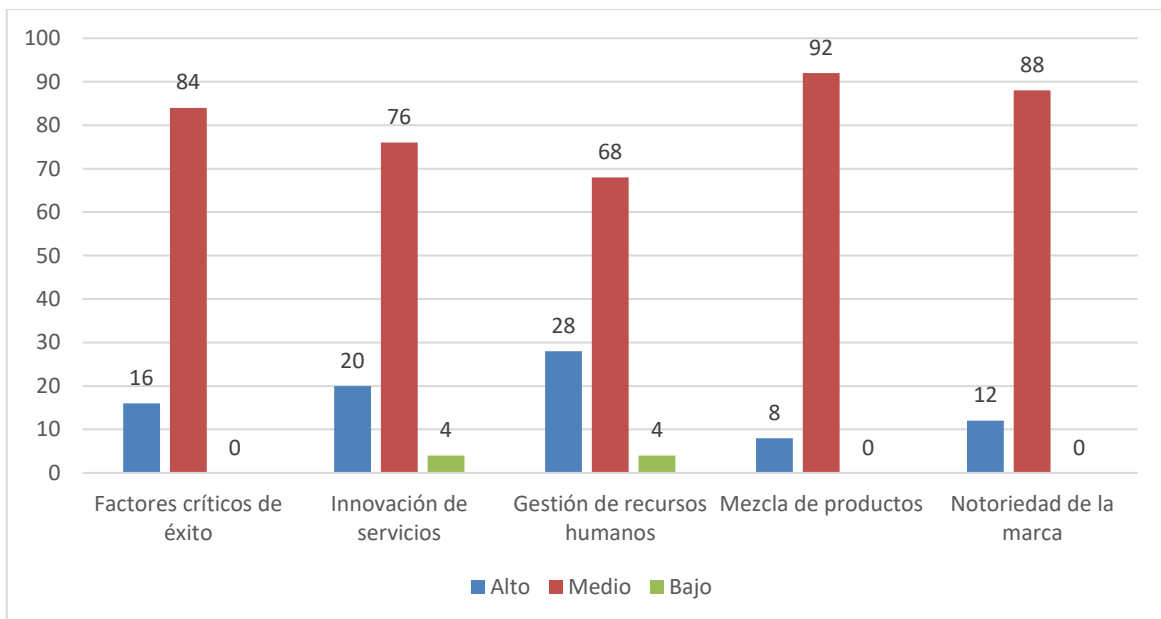


Figura 1. Nivel de los factores críticos de éxito y sus dimensiones en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

En la tabla y figura 1 se observa que predomina el nivel medio sobre los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 84% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 16% de evaluados.

Tabla 2.

Triangulación de datos de la guía de entrevista sobre los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020, aplicada a sus colaboradores administrativos.

Pregunta	Triangulación de respuestas	Interpretación
¿Considera que debido a la pandemia, Norky's ha tenido que innovar sus presentaciones?	Si, debido a las circunstancias que atravesamos se ha visto obligado a adecuarse a la nueva presentación de sus platillos, debido a que esta solo se puede trabajar con productos envasados en su mayoría, para evitar la manipulación de los productos comestibles, como, por ejemplo, cremas, aderezos, salsas, etc.	Conforme a lo manifestado por los colaboradores administrativos, la empresa se ha visto en la necesidad de realizar innovaciones en la manera en cómo presentan sus platillos, optando por el envasado, principalmente, para evitar la manipulación. De alimentos.
¿La pandemia ha afectado la preferencia de los clientes por algunos platos, limitando la variedad? ¿Por qué?	Si, se ha visto afectado en la preferencia, ya que nuestros clientes estuvieron acostumbrados a consumir productos que se elaboraban en nuestro establecimiento de manera natural, como son las salsas, ensaladas, cremas, aderezos, bebidas, etc y a raíz de la pandemia se ha visto en la necesidad de trabajar todos nuestros productos en su mayoría en presentación de envasados.	Según lo señalado por los entrevistados, la actual coyuntura por la crisis sanitaria debido a la COVID – 19, ha limitado las preferencias de los clientes por consumir alimentos elaborados en el establecimiento, debido a que ahora priorizan en vender productos envasados.
¿Qué estrategias en la publicidad han asumido en Norky's durante la pandemia?	La mejor estrategia que se ha podido efectuar es cumpliendo los parámetros del protocolo de seguridad que han sido impuestas.	La empresa Norky's ha instaurado estrategias relacionadas con el cumplimiento de medidas preventivas de bioseguridad conforme a ley.
¿La problemática de la pandemia, ha afectado al reclutamiento y selección de	Si, se ha visto afectado en cuanto al tiempo y costo por cada personal reclutado, ya que esto demanda en primer lugar cumplir con las pruebas de descarte y otras, que por lo general han sido asumidas por la empresa.	La coyuntura por la pandemia, ha tenido un impacto en el reclutamiento y selección, debido a que ahora es más costoso, debido a que la

<p>personal en Norky's? ¿Por qué?</p>		<p>empresa financia la aplicación de pruebas diagnósticas para COVID-19.</p>
<p>¿Considera que el liderazgo de Norky's en su rubro, se ha visto afectado por la pandemia? ¿Por qué?</p>	<p>No, porque apenas pudimos reabrir nuestros establecimientos se ha podido percibir la preferencia de nuestros clientes, es obvio que no con tanta afluencia como antes, pero también tenemos que tener en cuenta que en el contexto que vivimos actualmente es muy diferente a raíz de la pandemia.</p>	<p>Pese a la problemática por la pandemia, los colaboradores administrativos opinan que no se ha perdido el liderazgo de la empresa en su rubro., debido a que los clientes acuden a consumir los productos que ofrece Norky's.</p>
<p>¿La frecuencia de las ventas ha disminuido en Norky's debido a la pandemia?</p>	<p>Si, debido a las circunstancias, las personas por temor no acuden a los centros comerciales como lo podían hacer antes, con toda la familia, también suma los protocolos de aforo por parte de los centros comerciales, teniendo en contra todos estos aspectos.</p>	<p>La frecuencia de las ventas en Fast Food ha disminuido, especialmente debido al foro que se ha reducido en los centros comerciales y restaurantes, así como al temor de la gente por la actual pandemia.</p>
<p>¿Considera que la preferencia de los clientes por el servicio Fast Food se ha visto afectado por la pandemia? ¿Por qué?</p>	<p>Si, en toda la etapa donde todos los centros comerciales no estuvieron atendiendo a los clientes, y por ende nuestros establecimientos no estuvieron funcionando, nuestros clientes de alguna manera pudieron optar otras alternativas de consumo, teniendo como consecuencia un declive económico para toda la organización en su conjunto.</p>	<p>Sí, fue afectada la preferencia de los clientes, especialmente debido a que en la primera etapa de la pandemia, en donde hubo cuarentena, los establecimientos estuvieron cerrados, lo cual produjo un declive económico para la organización Norky's.</p>

Objetivo específico 1: Identificar el nivel del factor crítico de éxito innovación de servicios en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

Tabla 3.

Nivel del factor crítico de éxito innovación de servicios en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

Escala	Innovación de servicios	
	f	%
Alto	5	20.0
Medio	19	76.0
Bajo	1	4.0
TOTAL	25	100.0

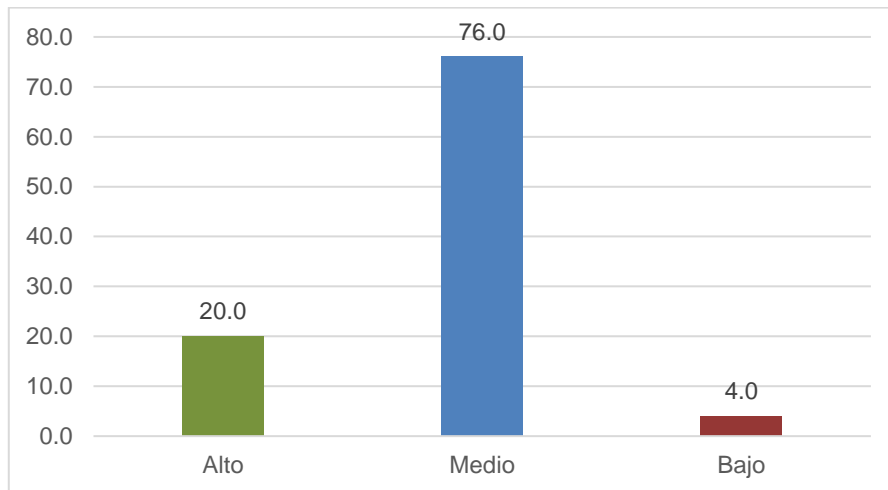


Figura 2. Nivel del factor crítico de éxito innovación de servicios en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

En la tabla 3 y figura 2 se observa que predomina el nivel medio sobre el factor crítico de éxito innovación en servicios de los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 76% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 20% de evaluados, finalmente, el nivel bajo, con un 4%, según lo manifestado por los encuestados.

Objetivo específico 2: Identificar el nivel del factor crítico de éxito gestión de recursos humanos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

Tabla 4.

Nivel del factor crítico de éxito gestión de recursos humanos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

Escala	Gestión de recursos humanos	
	f	%
Alto	7	28.0
Medio	17	68.0
Bajo	1	4.0
TOTAL	25	100.0

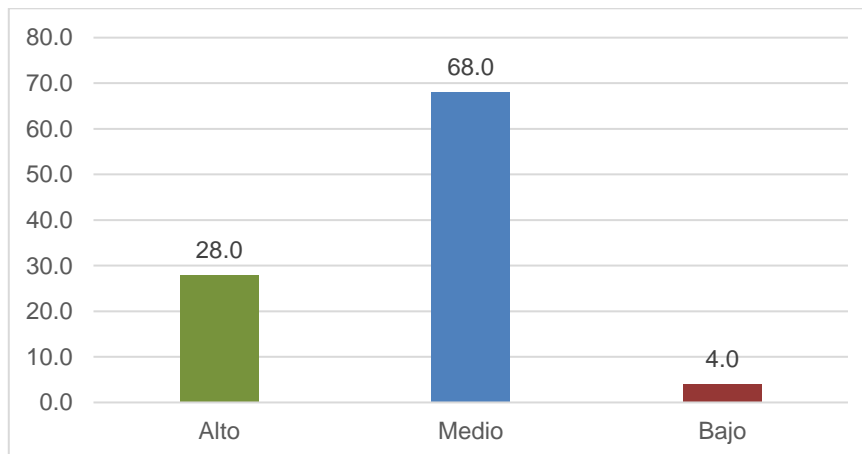


Figura 3. Nivel del factor crítico de éxito gestión de recursos humanos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

En la tabla 4 y figura 3 se observa que predomina el nivel medio sobre el factor crítico gestión de recursos humanos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 68% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 28% de evaluados, finalmente, el nivel bajo, con un 4%, según lo manifestado por los encuestados.

Objetivo específico 3: Identificar el nivel del factor crítico de éxito mezcla de productos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

Tabla 5.

Nivel del factor crítico de éxito mezcla de productos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

Escala	Mezcla de productos	
	f	%
Alto	2.0	8.0
Medio	23.0	92.0
Bajo	0.0	0.0
TOTAL	25.0	100.0

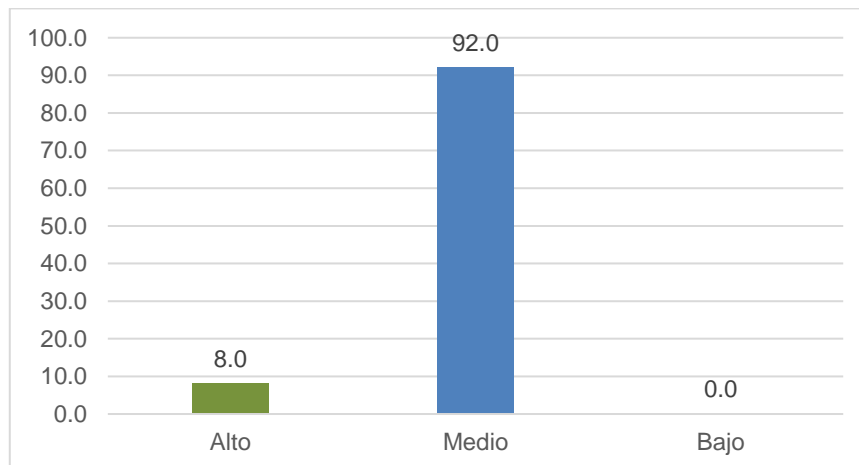


Figura 4. Nivel del factor crítico de éxito mezcla de productos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

En la tabla 5 y figura 4 se observa que predomina el nivel medio sobre el factor crítico mezcla de productos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 92% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 8% de evaluados.

Objetivo específico 4: Identificar el nivel del factor crítico de éxito notoriedad de marca en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

Tabla 6.

Nivel del factor crítico de éxito notoriedad de marca en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

Escala	Notoriedad de la marca	
	f	%
Alto	2	12.0
Medio	23	88.0
Bajo	0	0.0
TOTAL	25	100.0

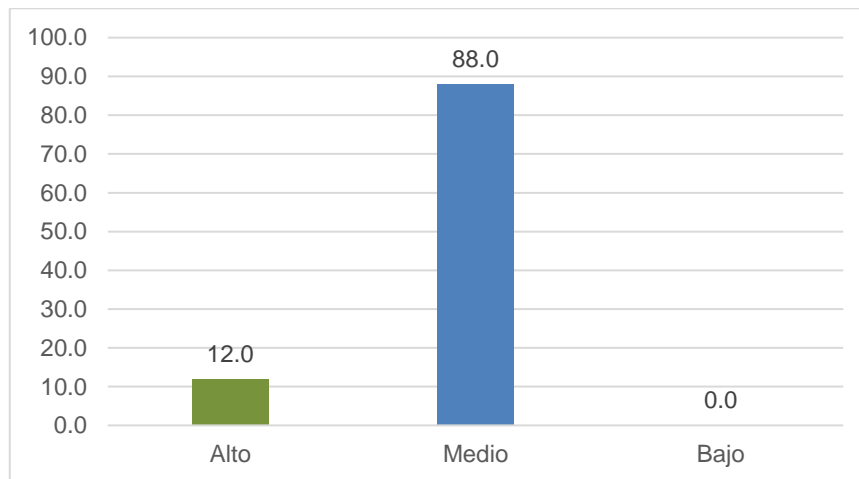


Figura 5. Nivel del factor crítico de éxito notoriedad de la marca en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020.

En la tabla 6 y figura 5 se observa que predomina el nivel medio sobre el factor crítico notoriedad de la marca en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 92% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 8% de evaluados.

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1. Discusión

En el presente apartado se habrán de discutir los hallazgos investigativos, conforme a los objetivos de estudio, para lo cual se habrá de recurrir al análisis en comparación con los antecedentes que enmarcan el estado del arte de los factores críticos de éxito, además se hará la fundamentación teórica que permitirá interpretar las implicancias de los resultados. Cabe destacar que los factores críticos de éxitos son todas aquellas ventajas competitivas, que son determinadas por ciertas variables tales como: conocimientos, recursos, competencias, actitudes y habilidades que presenta una empresa. Menciona que los factores de éxito son variables que una vez identificadas y organizadas correctamente conducen a la consecución de metas y por ende al éxito de la organización (Parroquín et. al, 2016).

En tal sentido, se tuvo como objetivo general de estudio describir los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, 2020. Los resultados de la tabla y figura 1 evidencian que predomina el nivel medio sobre los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 84% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 16% de evaluados. Teóricamente, según Rockart (1980), los factores críticos de éxito corresponden al número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Estos resultados son similares a los de Gadelrab y Ekiz (2019), quienes aducen que el éxito de los restaurantes se basa en varios factores y las ganancias financieras pueden no ser los únicos aspectos para que la operación sea exitosa. Así también, Othman et al. (2018) encontraron que la ubicación, el medio ambiente, el producto, las instalaciones, el servicio y el precio del restaurante Mamak han contribuido positivamente al éxito de los restaurantes Mamak. Por lo tanto, otros operadores de alimentos pueden emular las estrategias y prácticas de la administración de restaurantes Mamak para maximizar el potencial de su negocio de restaurantes. Por otro lado, Huamán y Rosas (2017) en su estudio señalan que se está aprovechando la tendencia por la comida novoandina, lo cual obliga a buscar mejorar los estándares de calidad e identificar los procesos claves para su perfeccionamiento, por tanto, una expansión y recordación de marca la misma que ha querido ser replica por otras empresas del rubro de servicios de comida rápida, posicionando a KFC como un referente de negocio de franquicias de Fast Food. Finalmente, León, Medina, Orrillo y Zúñiga (2016) encontraron que los factores a considerar son: cumplimiento de estándares, estrategia de marketing - publicidad y producto de calidad – carta variada, por haber coincidido en ser calificados de importantes en la evaluación por todos los segmentos de entrevistados.

Además, de acuerdo al análisis de la guía de entrevista, se halló que, pese a la problemática por la pandemia, los colaboradores administrativos opinan que no se ha perdido el liderazgo de la empresa en su rubro., debido a que los clientes acuden a consumir los productos que ofrece Norky's. Asimismo, la frecuencia de las ventas en Fast Food ha disminuido, especialmente debido al foro que se ha reducido en los centros comerciales y restaurantes, así como al temor de la gente por la actual pandemia. Por tanto, se puede inferir que existe un nivel creciente en la determinación de los factores críticos de crecimiento que coadyuvan al desarrollo de la empresa Norky's, entre los cuales

podrían nombrarse al liderazgo que ha sedimentado en su rubro por la preferencia de los clientes, el cual obedece a la innovación de servicios, la gestión de recursos humanos y la notoriedad de la marca, principalmente.

En la tabla 3 y figura 2 se observa que predomina el nivel medio sobre el factor crítico de éxito innovación en servicios de los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 76% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 20% de evaluados, finalmente, el nivel bajo, con un 4%, según lo manifestado por los encuestados. Teóricamente, la estrategia de innovación es simplemente un aspecto más de la estrategia global de la empresa, que es la marca dónde la empresa quiere innovar y como quiere hacerlo. Determinar las líneas de productos, servicios o procesos y las prácticas organizativas y comerciales que serán objeto de innovación, la intensidad de los cambios y el plazo temporal en que ocurrirán. Una cuestión especialmente importante será el peso de los distintos de innovación en la búsqueda de ventajas competitivas (Cotec, 2010). Los hallazgos son similares a los de Johansson y Pedersen (2018), quienes concluyen que los pequeños franquiciadores innovan y se centran en el desarrollo de conceptos, la búsqueda de capital y la búsqueda de franquiciados. Los franquiciadores más grandes se enfocan en la estandarización, mejorando su calidad y en la construcción de marca. La conclusión es que existen diferencias significativas en los factores críticos de éxito para pequeños y grandes franquiciadores de restaurantes. Asimismo, son similares a los de Gadelrab y Ekiz (2019), quienes en su estudio encontró que la innovación de productos en las franquicias de restaurantes, son un factor de relevancia para que tengan un incremento de ventas y posicionamiento. Por tanto, se aduce que, en la empresa investigada, existe una tendencia a poder aplicar ideas de innovación que posibilitan el crecimiento de la empresa en su rubro, a pesar de las circunstancias por la COVID – 19.

En la tabla 4 y figura 3 se observa que predomina el nivel medio sobre el factor crítico gestión de recursos humanos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 68% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 28% de evaluados, finalmente, el nivel bajo, con un 4%, según lo manifestado por los encuestados. Cabe señalar que, de manera teórica, la gestión de recursos humanos es del conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009). Los hallazgos concuerdan con los de Sanghyeop et al. (2018), quienes determinaron que la comprensión retrospectiva del término "inseparabilidad" en las organizaciones de servicios, y también contribuyó con varias implicaciones para que los gerentes de restaurantes de hoteles lo incorporen a sus negocios, en tal sentido, la manera cómo los gerentes gestionan los recursos humanos en una empresa, constituyen un factor importante para su éxito. Además, los hallazgos se asemejan a los de Othman et al. (2018), quienes determinó que la manera en cómo las franquicias de restaurante gestionan el recurso humano para el cumplimiento de los objetivos institucionales, son un factor preponderante para su éxito en el rubro gastronómico. Por tanto, se infiere que la manera en cómo los gerentes son capaces de gestionar oportunamente los recursos

humanos, pese a dificultades como la pandemia por COVID-19, posibilita que la empresa Norky's opere favorablemente hacia su éxito.

En la tabla 5 y figura 4 se observa que predomina el nivel medio sobre el factor crítico mezcla de productos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 92% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 8% de evaluados. En tal sentido, tal y como señalan teóricamente Sen y Taylor (2007) una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla de productos. Consistiendo en todas las líneas de productos que una empresa determinada ofrece a la venta. Los hallazgos concuerdan con los de Huamán y Rosas (2017), quienes señalaron que las franquicias gastronómicas que se han internacionalizado no cuentan con unidades de negocios, las cuales justifiquen la exportación de insumos para la preparación de los platos, por lo cual se evidencia que no realizan operaciones de exportación. Además, la comida peruana es exitosa debido a la aceptación en el paladar extranjero por ser sabrosa y de calidad, lo cual contribuye a la internacionalización de franquicias y apertura de nuevos mercados. De igual manera, se está aprovechando la tendencia por la comida novoandina, lo cual obliga a buscar mejorar los estándares de calidad e identificar los procesos claves para su perfeccionamiento. Asimismo, Loo, Parra y Valverde (2017), además de Neyra y Salas (2019) coinciden en que la variedad de productos gastronómicos que ofrece un restaurante, es quizá el factor crítico de éxito más importante en la empresa gastronómica, debido a que, gracias al sabor y variedad de platillo, la imagen del restaurante quedará en la mente del cliente como una experiencia de importancia. En tal sentido, la mezcla de productos que tiene la empresa Norky's, se ha visto afectada por la pandemia, debido a que se han tenido que priorizar la utilización de insumos empaquetados.

En la tabla 6 y figura 5 se observa que predomina el nivel medio sobre el factor crítico notoriedad de la marca en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 92% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 8% de evaluados. Teóricamente, se entiende que está relacionado con la forma que sea usada una marca en la mente; es una noción especialmente implica con el proceso de la memoria. Aunque existen varios modelos para describir el proceso de la memoria, uno de los más reconocidos es el modelo de asociación, el cual explica nuestra memoria en términos de nodos y vínculos. (Pérez, 2013). Los resultados son similares a los de Loo, Parra y Valverde (2017), que concluyen que un factor de importancia es la expansión y recordación de marca la misma que ha querido ser replicada por otras empresas del rubro de servicios de comida rápida, posicionando a KFC como un referente de negocio de franquicias de fast food. Asimismo, Neyra y Salas (2019) encontraron que la ubicación estratégica y realizar una eficiente transferencia del know how, y la recordación de marca, son percibidos por los franquiciados como factores de éxito para el ingreso de las franquicias peruanas de sector gastronómico al mercado de Chile. Por tanto, la empresa Norky's, posee como factor de éxito la notoriedad de marca en la mente de sus consumidores y clientes, permitiendo su crecimiento, pese a la coyuntura sanitaria debido a la pandemia.

6.2. Conclusiones

1. Se describió que predomina el nivel medio sobre los factores críticos de éxito en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 84% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 16% de evaluados. Por tanto, existe un nivel creciente en la determinación de los factores críticos de crecimiento que coadyuvan al desarrollo de la empresa Norky's, entre los cuales podrían nombrarse al liderazgo que ha sedimentado en su rubro por la preferencia de los clientes, el cual obedece a la innovación de servicios, la gestión de recursos humanos y la notoriedad de la marca, principalmente.
2. Se identificó que predomina el nivel medio sobre el factor crítico de éxito innovación en servicios de los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 76% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 20% de evaluados, finalmente, el nivel bajo, con un 4%, según lo manifestado por los encuestados. Esto indica que, existe una tendencia a poder aplicar ideas de innovación que posibilitan el crecimiento de la empresa en su rubro, a pesar de las circunstancias por la COVID – 19.
3. Se identificó que predomina el nivel medio sobre el factor crítico gestión de recursos humanos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 68% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 28% de evaluados, finalmente, el nivel bajo, con un 4%, según lo manifestado por los encuestados, indicando que la manera en cómo los gerentes son capaces de gestionar oportunamente los recursos humanos, pese a dificultades como la pandemia por COVID-19, posibilita que la empresa Norky's opere favorablemente hacia su éxito.
4. Se identificó que predomina el nivel medio sobre el factor crítico mezcla de productos en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 92% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 8% de evaluados. En tal sentido, la mezcla de productos que tiene la empresa Norky's, se ha visto afectada por la pandemia, debido a que se han tenido que priorizar la utilización de insumos empaquetados.
5. Se identificó que predomina el nivel medio sobre el factor crítico notoriedad de la marca en los establecimientos Fast Food del grupo Norky's en la ciudad de Trujillo, según el 92% de colaboradores, seguido del nivel alto, según el 8% de evaluados, indicando que la empresa Norky's, posee como factor de éxito la notoriedad de marca en la mente de sus consumidores y clientes, permitiendo su crecimiento, pese a la coyuntura sanitaria debido a la pandemia.

Lista de referencias

- Andina, (2019) "Gestor de calidad, el puesto que puede garantizar el éxito de una empresa". 10 de marzo. Andina. Recopilado en: <https://andina.pe/agencia/noticia-gestor-calidad-puesto-puede-garantizar-exito-una-empresa-744827.aspx>
- Ángela, (2019) "El potencial de las Pymes en América Latina". 29 de enero. Empresas. Colppy. Recopilado en: <https://www.colppy.com/blog-colppy/el-potencial-de-las-pymes-en-america-latina/>
- Baena, V. y Moreno, M. (2010). Instrumentos de marketing. Decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=VVRnDIACSCkC&pg=PA59&dq=el+precio+en+el+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8x5_uqdfaAhXymAKHQEkBGM4ChDoAQg4MAM#v=onepage&q=el%20precio%20en%20el%20marketing&f=false
- BBC News Mundo, (2018) "Cuáles son las 10 empresas más grandes de América Latina". 15 de noviembre. Recopilado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46200689>
- Blanco, Y. (2015). Auditoría integral: normas y procedimientos. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=YsS4DQAAQBAJ&pg=PT452&dq=el+capital+al+propio+su+importancias+en+las+empresas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjKjo7XltTaAhWR7VMKHRk0CrEQ6AEIRzAG#v=onepage&q=el%20capital%20propio%20su%20importancias%20en%20las%20empresas&f=false>
- Castillo, S (2012). Outsourcing en la gestión administrativa. La gran empresa de la comida rápida. MC GRAW HILL.
- Catala, M. y Díaz, O. (2014). La publicidad 3600 . Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=V_03AAwAAQBAJ&pg=PT301&dq=La+publicidad+representa+la+forma+m%C3%A1s+eficaz+de+dar+a+conocer+lo+mejor+que+empresas+e+instituciones+nos+ofrecen.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0vKXwidfaAhUGMd8KHZDbDVEQ6AEIJjAA#v=onepage&q=La%20publicidad%20representa%20la%20forma%20m%C3%A1s%20eficaz%20de%20dar%20a%20conocer%20lo%20mejor%20que%20empresas%20e%20instituciones%20nos%20ofrecen.&f=false
- Ccaccya, D. (2015). Fuentes de financiamiento empresarial. Recuperado de: http://aempresarial.com/servicios/revista/339_9_UFHZRTNZQWJZPHADSAPNA RFCEDUUQUULZCKQWXQMUALJHLMZLB.pdf
- Europa digital, (2018) "Las claves de las técnicas de negociación empresarial". Empresa. Home. 06 de noviembre. Europa Digital. Recopilado en: <https://europadigital.es/empresa/negociacion-empresarial/>

- Gadelrab, R., & Ekiz, E. (2019). An investigation of key success factors for restaurant operations in Saudi Arabia. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(2), 27-35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3601673>
- Galloway L., (2018) “*Qué convierte a estos 5 países en los mejores del mundo para lanzar una start-up*”. 30 de abril. BBC Travel. Recopilado en: <https://www.bbc.com/mundo/vert-tra-43875957>
- García, M. (2008). Manual de marketing. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=nPppUeF2gOMC&printsec=frontcover&dq=QUE+ES+MARKETING+EN+PDF&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjupOWJmNL aAhVMtIMKHdzJBXcQ6AEIXDAI#v=onepage&q=QUE%20ES%20MARKETIN G%20EN%20PDF&f=false>
- Gil, (2018) “*Solo 3 de cada 10 negocios son exitosos en Perú, ¿cómo no ser parte de los que fracasan?*”. Tu dinero. 27 de agosto. Diario Gestión. Lima – Perú. Recopilado en: <https://gestion.pe/tu-dinero/3-10-negocios-son-exitosos-peru-parte-fracasan-242468-noticia/>
- Goñi P., (2018) “*Panorama de la industria foodservice en Perú*”. 15 de noviembre. Perú Retail. Recopilado en: <https://www.peru-retail.com/especialista/panorama-industria-foodservice-peru/>
- Huamán, K. y Rosas, J. (2017). Factores críticos de éxito que impulsaron el incremento de la internacionalización de franquicias peruanas en el sector gastronómico durante el periodo del 2010 – 2015 hacia Latinoamérica (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622647>
- INACAL, (2018) “*Empresas serán más competitivas si aplican normas técnicas peruanas*”. Noticias. 31 diciembre. Lima-Perú. Recopilado de: <https://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/empresas-competitivas-ntp>
- Job, (2019) “*La innovación comparada internacionalmente: ¿Qué países tienen más éxitos?*”. 18 de enero. Job-Wizarda. Recopilado en: <https://job-wizards.com/es/la-innovacion-comparada-internacionalmente-que-paises-tienen-mas-exito-3/>
- Johansson, F., & Pedersen, A. (2018). Critical Success Factors: A study of Swedish Restaurant Franchisors (Dissertation). Recuperado de: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-27551>
- Krieger M., (2001): “*Sociología de las Organizaciones*”. San Pablo. Prentice Hall.
- La República (2019) “*Premios Summum 2019: ranking de las mejores pollerías en Lima*”. 13 de noviembre. Sociedad. Diario La República. Lima – Perú. Recopilado en:

<https://larepublica.pe/sociedad/2019/09/10/premios-summun-2019-ranking-de-pollerias-peru-mejor-pollo-a-la-brasa-primos-chicken-bar-atmp/>

León, R., Medina, R., Orillo, C. y Zúñiga, M. (2016). Factores críticos de éxito de las franquicias extranjeras del sector gastronómico en el mercado limeño, desde las perspectivas del franquiciado, de los expertos en franquicias y los consumidores. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621641>

Loo, F., Parra, L. y Valverde, F. (2017). Factores críticos de éxito de las franquicias extranjeras de fast food en Lima Metropolitana comprendida en el periodo 2005-2015. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621772>

Luthans, Fred. Introduction to Management: A Contingency Approach. New York: McGraw-Hill Book Co., 1976

Mac kee F., (2018) *"Más allá del factor económico Franquicias Creativo emprendimiento"*. 08 de agosto. Diario El Peruano. Lima – Perú. Recopilado en: <https://elperuano.pe/suplementosflipping/economika/276/web/pagina03.html>

Medina M., (2018) *"Sepa qué se necesita para tener éxito al abrir un restaurante"*. 27 de agosto. Diario el Correo. Recopilado en: <https://diariocorreo.pe/economia/sepa-que-se-necesita-para-tener-exito-al-abrir-un-restaurant-838357/>

Moliní, D. (2012). Repercusiones de la comida rápida en la sociedad. Fast Food: Social's Repercussions. COPYRIGHT.

Motta M. & Peitz M., (2019) *"Europa necesita más, no menos competencia"*. Opinión. 13 de febrero. El País. Madrid. Recopilado en: https://elpais.com/economia/2019/02/12/actualidad/1550002276_685003.html

Neyra, W. y Salas, H. (2019). Factores críticos de éxito que favorecen la internacionalización de las franquicias peruanas del sector gastronómico. Perspectiva de los franquiciados en el mercado de Chile, en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta, al 2018. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625860>

Ochoa, (2018) *"Urgen aumentar la competitividad de Mypes"*. Eventos. La Cámara de Comercio Lima. 10 diciembre. Recopilado en: https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r857_3/eventos%202.pdf

Othman, M., Bakar, A. Z. A., Kandasamy, T., Zakiah, A., Bakar, A., & Chua, B. L. (2018). Identifying success factors of Mamak restaurants in Malaysia Halal Service Quality View project

- Development and Validation of Job Satisfaction Instrument View project Identifying Success Factors of Mamak Restaurants in Malaysia. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, 150–155. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.25.17534>
- Pampillón et al., (2017). Sistema financiero en perspectiva. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=v6KZDgAAQBAJ&pg=PT431&lpg=PT431&dq=El+cr%C3%A9dito+bancario+es+un+contrato+en+el+que+Entidad+Financiera+pone+a+disposici%C3%B3n+del+cliente+una+determinada+cantidad+de+dinero,+que+debe+ser+devuelto+con+intereses+y+en+los+plazos>
- Parroquin, P., Villa, A., Martínez, E., & Torres, V. (2016). Factores críticos del éxito de los sistemas de gestión de calidad: Revisión de literatura. *CULCYT Cultura Científica y Tecnológica*, 59 (1), 59-86. <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/1449/1277>
- Pexels, (2017) “*Conoces el secreto del éxito empresarial*”. Comunicados empresas. Comunicados. 18 de agosto. Europapress. España. Recopilado en: <https://www.europapress.es/comunicados/empresas-00908/noticia-comunicado-conoces-secreto-exito-empresarial-20170818102343.html>
- Pinto, J. (2007). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito. *Estudios gerenciales*. 23 (105), Cali: Red de estudios comerciales, 85
- Rockart, J.F. (1980). Los altos directivos definen sus necesidades de información. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/246124180/Lect-5-Factores-Criticos-del-Exito-Par-John-FRockart-pdf>
- Rodríguez, I. (2010). Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=-6B6ZSWQ11YC&pg=PA178&dq=PROMOCION+en+el+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj6uczwsNfaAhVLnOAKHXUbDmA4FBDoAQhSMAg#v=onepage&q=PROMOCION%20en%20el%20marketing&f=false>
- Sanghyeop Lee, Kai-Sean Lee, Bee-Lia Chua & Heesup Han (2019) Hotel restaurants' challenges and critical success factors in Klang Valley, Malaysia: the inseparable roles of support centers and revenue streams, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20:1, 16-43, DOI: [10.1080/1528008X.2018.1483284](https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1483284)
- Sen, Ba. Y Taylor, R. (2007). Determinar las necesidades de información de las pequeñas y medianas empresas: un análisis crítico del factor de éxito. *Information Research*, 12(4), 329. Recuperado de: <http://www.informationr.net/ir/12-4/paper329.html>
- Solís, N. & Ponce, J. (2017). Criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado: propuesta de una guía técnica. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad

Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima, Perú) Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9270/Sol%C3%ADs%20Vargas_Ponce%20Gonzales_Criterios_factores_definen1.pdf?sequence=1

Tormo, A. (2002). Guía de Franquicias. Consultores en Franquicias y Marketing. México: Prentice Hall.

Universidad San Ignacio de Loyola, (2018) *“Por estas 7 razones la cocina peruana es reconocida en el mundo”*. 18 de agosto. Paul Institut Bocuse. Universidad San Ignacio de Loyola. Recopilado en: <https://institutpaulbocuse.usil.edu.pe/blog/por-estas-7-razones-la-cocina-peruana-es-reconocida-en-el-mundo>

Vásquez C., (2019) *“Factores de éxito de los microempresarios avícolas”*. Artículos. 25 de junio. Actualidad Avipecuaria. Recopilada en: <https://actualidadavipecuaria.com/articulos/factores-de-exito-de-los-microempresarios-avicolas.html>

Apéndice

Anexo 1: Cuestionario sobre factores críticos de éxito

Edad: _____

Sexo: _____

Tiempo de trabajo _____

INSTRUCCIÓN:

Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene como objetivo conocer su percepción acerca de los factores críticos de la empresa Norky's, para tales fines, se le presentan diferentes enunciados a los cuales deberá responder marcando un aspa (X) en la respuesta que crea conveniente. Recuerde que la aplicación del cuestionario es totalmente anónima y sólo con fines de investigación. Gracias por su colaboración.

Ítems	Alternativa de respuesta				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. ¿Considera que la innovación de las presentaciones que realiza Norky's es la más adecuada?					
2. ¿Considera que la variedad de platos que ofrece Norky's, satisface las expectativas de los clientes?					
3. ¿Considera que la publicidad de Norky's, es adecuada para promocionar los productos?					
4. ¿Considera que Norky's selecciona al personal de atención al público más idóneo?					
5. ¿Las remuneraciones y demás incentivos que da Norky's a su personal de atención son atractivas?					
6. ¿Al ingresar a Norky's un colaborador brinda orientación y capacitación					

adecuada para desplazarse dentro del lugar?					
7. ¿Los clientes hacen llegar sus opiniones de satisfacción de la sazón que tiene Norky's?					
8. ¿Norky's cuenta con una carta de platos especiales para satisfacer las demandas de sus clientes?					
9. ¿Norky's cuenta con una variedad de tragos para satisfacer la demanda de los clientes?					
10. ¿Norky's cuenta con una variedad de piqueos para satisfacer la demanda de los clientes?					
11. ¿Considera que el grado de liderazgo de Norky's en su ciudad es bueno?					
12. ¿Los clientes acuden con frecuencia a consumir los productos de Norky's?					
13. ¿Considera que los clientes de Norky's, tienen un buen grado de preferencia con la empresa?					


Guía de entrevista sobre los factores críticos de éxito

1. ¿Considera que debido a la pandemia, Norky's ha tenido que innovar sus presentaciones?
2. ¿La pandemia ha afectado la preferencia de los clientes por algunos platos, limitando la variedad? ¿Por qué?
3. ¿Qué estrategias en la publicidad han asumido en Norky's durante la pandemia?
4. ¿La problemática de la pandemia, ha afectado al reclutamiento y selección de personal en Norky's? ¿Por qué?
5. ¿Considera que el liderazgo de Norky's en su rubro, se ha visto afectado por la pandemia? ¿Por qué?
6. ¿La frecuencia de las ventas ha disminuido en Norky's debido a la pandemia?
7. ¿Considera que la preferencia de los clientes por el servicio Fast Food se ha visto afectado por la pandemia? ¿Por qué?


Anexo 2: Validación de criterio de jueces.

Cuestionario de factores críticos de éxito


FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre factores críticos de éxito		
Objetivo del Instrumento	Medir la percepción de los colaboradores sobre factores críticos de éxito de Fast Food – Norky's		
Aplicado a la Muestra Participante	25 colaboradores que laboran en la modalidad Fast Food del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo		
Nombres y Apellidos del Experto	Karen Alvarado Cabrera	DNI N°	47504080
Dirección Domiciliaria	Manco Inca 758	Teléfono Domiciliario	-
Título Profesional / Especialidad	Lic. Administración	Teléfono Celular	991163954
Grado Académico	Magister		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo 11/02/2021

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO


Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre factores críticos de éxito		
Objetivo del Instrumento	Medir la percepción de los colaboradores sobre factores críticos de éxito de Fast Food – Norky's		
Aplicado a la Muestra Participante	25 colaboradores que laboran en la modalidad Fast Food del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo		
Nombres y Apellidos del Experto	Pablo Elmer Polo de la Cruz	DNI N°	18098172
Dirección Domiciliaria	Av. Perú 456 - Trujillo	Teléfono Domiciliario	-
Título Profesional / Especialidad	Lic. en Antropología Social	Teléfono Celular	920-140-866
Grado Académico	Magister		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo. 12/02/2021

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO


Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre factores críticos de éxito		
Objetivo del Instrumento	Medir la percepción de los colaboradores sobre factores críticos de éxito de Fast Food – Norky's		
Aplicado a la Muestra Participante	25 colaboradores que laboran en la modalidad Fast Food del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo		
Nombres y Apellidos del Experto	Lourdes Meliza Aguilar Chacón	DNI N°	46533591
Dirección Domiciliaria	Manuel Arevalo Mz. "A28" Lt. 30- Trujillo	Teléfono Domiciliario	-
Título Profesional / Especialidad	Lic. en Psicología	Teléfono Celular	947-805-058
Grado Académico	Magister		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo, 11/02/2021

Guía de entrevista


FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nombre del Instrumento	Guía de entrevista sobre factores críticos de éxito		
Objetivo del Instrumento	Medir la percepción de los colaboradores sobre factores críticos de éxito de Fast Food – Norky's		
Aplicado a la Muestra Participante	8 colaboradores administrativos que laboran en la modalidad Fast Food del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo		
Nombres y Apellidos del Experto	Karen Alvarado Cabrera	DNI N°	47504080
Dirección Domiciliaria	Manco Inca 758	Teléfono Domiciliario	-
Título Profesional / Especialidad	Lic. Administración	Teléfono Celular	991163954
Grado Académico	Magister		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo 11/02/2021

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre factores críticos de éxito		
Objetivo del Instrumento	Medir la percepción de los colaboradores sobre factores críticos de éxito de Fast Food – Norky's		
Aplicado a la Muestra Participante	25 colaboradores que laboran en la modalidad Fast Food del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo		
Nombres y Apellidos del Experto	Pablo Elmer Polo de la Cruz	DNI N°	18098172
Dirección Domiciliaria	Av. Perú 456 - Trujillo	Teléfono Domiciliario	-
Título Profesional / Especialidad	Lic. en Antropología Social	Teléfono Celular	920-140-866
Grado Académico	Maestro en Administración de la Educación		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo. 12/02/2021

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre factores críticos de éxito		
Objetivo del Instrumento	Medir la percepción de los colaboradores sobre factores críticos de éxito de Fast Food – Norky's		
Aplicado a la Muestra Participante	25 colaboradores que laboran en la modalidad Fast Food del grupo Norky's de la ciudad de Trujillo		
Nombres y Apellidos del Experto	Lourdes Meliza Aguilar Chacón	DNI N°	46533591
Dirección Domiciliaria	Manuel Arevalo Mz. "A28" Lt. 30- Trujillo	Teléfono Domiciliario	-
Título Profesional / Especialidad	Lic. en Psicología	Teléfono Celular	947-805-058
Grado Académico	Magister		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo, 11/02/2021

Registro de la aplicación de la V de Aiken para el Cuestionario sobre factores críticos de éxito

ITEMS	CRITERIOS	JUECES			Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P <0.05	Decisión Aiken
		01	02	03				
¿Considera que la innovación de las presentaciones que realiza Norky's es la más adecuada?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Considera que la variedad de platos que ofrece Norky's, satisface las expectativas de los clientes?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Considera que la publicidad de Norky's, es adecuada para promocionar los productos?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Considera que Norky's selecciona al personal de atención al público más idóneo?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Las remuneraciones y demás incentivos que da Norky's a su personal de atención son atractivas?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Al ingresar a Norky's un colaborador brinda orientación y capacitación adecuada para desplazarse dentro del lugar?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Los clientes hacen llegar sus opiniones de satisfacción de la sazón que tiene Norky's?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Norky's cuenta con una carta de platos especiales para satisfacer las demandas de sus clientes?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido

¿Norky's cuenta con una variedad de tragos para satisfacer la demanda de los clientes?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Norky's cuenta con una variedad de piqueos para satisfacer la demanda de los clientes?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Considera que el grado de liderazgo de Norky's en su ciudad es bueno?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Los clientes acuden con frecuencia a consumir los productos de Norky's?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Considera que los clientes de Norky's, tienen un buen grado de preferencia con la empresa?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido

Registro de la aplicación de la V de Aiken para el Guía de entrevista sobre factores críticos de éxito

ITEMS	CRITERIOS	JUECES			Acuerdos	Aiken (V)	Sig. P <0.05	Decisión Aiken
		01	02	03				
¿Considera que debido a la pandemia, Norky's ha tenido que innovar sus presentaciones?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿La pandemia ha afectado la preferencia de los clientes por algunos platos, limitando la variedad? ¿Por qué?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Qué estrategias en la publicidad han asumido en Norky's durante la pandemia?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿La problemática de la pandemia, ha afectado al reclutamiento y selección de personal en Norky's? ¿Por qué?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Considera que el liderazgo de Norky's en su rubro, se ha visto afectado por la pandemia? ¿Por qué?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿La frecuencia de las ventas ha disminuido en Norky's debido a la pandemia?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
¿Considera que la preferencia de los clientes por el servicio Fast Food se ha visto afectado por la pandemia? ¿Por qué?	Redacción	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Pertinencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Coherencia	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Adecuación	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido
	Comprensión	1	1	1	5	1.00	0.001	Válido

Anexo 3: Confiabilidad de los instrumentos

Nº	ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH
1	¿Considera que la innovación de las presentaciones que realiza Norky's es la más adecuada?	,745
2	¿Considera que la variedad de platos que ofrece Norky's, satisface las expectativas de los clientes?	,726
3	¿Considera que la publicidad de Norky's, es adecuada para promocionar los productos?	,698
4	¿Considera que Norky's selecciona al personal de atención al público más idóneo?	,733
5	¿Las remuneraciones y demás incentivos que da Norky's a su personal de atención son atractivas?	,695
6	¿Al ingresar a Norky's un colaborador brinda orientación y capacitación adecuada para desplazarse dentro del lugar?	,793
7	¿Los clientes hacen llegar sus opiniones de satisfacción de la sazón que tiene Norky's?	,783
8	¿Norky's cuenta con una carta de platos especiales para satisfacer las demandas de sus clientes?	,921
9	¿Norky's cuenta con una variedad de tragos para satisfacer la demanda de los clientes?	,837
10	¿Norky's cuenta con una variedad de piqueos para satisfacer la demanda de los clientes?	,837
11	¿Considera que el grado de liderazgo de Norky's en su ciudad es bueno?	,831
12	¿Los clientes acuden con frecuencia a consumir los productos de Norky's?	,858
13	¿Considera que los clientes de Norky's, tienen un buen grado de preferencia con la empresa?	,857
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0,881$		
La fiabilidad se considera como BUENA		

Anexo 4: Base de datos

Innovación de servicios	Pje			Nivel	Gestión de recursos humanos			Pje	Nivel	Mezcla de productos				Pje	Nivel	Notoriedad de marca			Pje	Nivel	Pje Variable	Nivel Variable
	1	2	3		4	5	6			7	8	9	10			11	12	13				
3	3	4	10	Medio	3	4	4	11	Alto	4	2	5	4	15	Medio	5	5	2	12	Alto	48	Medio
3	4	2	9	Medio	4	2	4	10	Medio	2	4	4	4	14	Medio	4	2	2	8	Medio	41	Medio
4	3	3	10	Medio	3	3	4	10	Medio	4	2	2	3	11	Medio	4	4	2	10	Medio	41	Medio
4	5	2	11	Alto	5	2	5	12	Alto	2	4	4	4	14	Medio	4	4	2	10	Medio	47	Medio
4	5	2	11	Alto	5	2	4	11	Alto	2	4	2	4	12	Medio	5	4	4	13	Alto	47	Medio
2	2	4	8	Medio	2	4	2	8	Medio	4	2	2	3	11	Medio	4	2	4	10	Medio	37	Medio
4	4	2	10	Medio	4	2	4	10	Medio	2	4	4	4	14	Medio	4	4	2	10	Medio	44	Medio
4	4	4	12	Alto	4	4	4	12	Alto	4	5	4	4	17	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto
4	4	2	10	Medio	4	2	4	10	Medio	2	3	4	4	13	Medio	2	3	4	9	Medio	42	Medio
4	4	2	10	Medio	4	2	4	10	Medio	3	4	4	4	15	Medio	4	3	3	10	Medio	45	Medio
2	2	3	7	Medio	2	3	4	9	Medio	3	2	3	2	10	Medio	4	3	2	9	Medio	35	Medio
5	4	2	11	Alto	4	2	4	10	Medio	2	4	4	4	14	Medio	2	2	4	8	Medio	43	Medio
4	4	2	10	Medio	4	2	4	10	Medio	2	4	4	4	14	Medio	3	2	3	8	Medio	42	Medio
4	3	2	9	Medio	3	2	2	7	Medio	2	4	4	3	13	Medio	2	2	4	8	Medio	37	Medio
4	3	2	9	Medio	3	2	1	6	Bajo	3	3	3	4	13	Medio	4	2	3	9	Medio	37	Medio
4	4	2	10	Medio	4	2	2	8	Medio	2	4	3	3	12	Medio	5	4	2	11	Alto	41	Medio
4	4	2	10	Medio	4	2	5	11	Alto	2	4	4	3	13	Medio	4	3	4	11	Alto	45	Medio
4	4	2	10	Medio	4	2	5	11	Alto	4	4	4	4	16	Alto	5	5	2	12	Alto	49	Alto
3	4	2	9	Medio	4	2	4	10	Medio	2	5	3	4	14	Medio	5	3	3	11	Alto	44	Medio
4	4	2	10	Medio	4	2	4	10	Medio	2	2	4	4	12	Medio	4	2	4	10	Medio	42	Medio
2	2	1	5	Bajo	2	1	4	7	Medio	1	2	4	5	12	Medio	1	1	5	7	Medio	31	Medio
4	2	2	8	Medio	2	2	4	8	Medio	2	2	4	4	12	Medio	5	4	1	10	Medio	38	Medio
4	2	2	8	Medio	2	2	4	8	Medio	2	4	4	4	14	Medio	4	3	4	11	Alto	41	Medio
4	2	2	8	Medio	2	2	4	8	Medio	2	4	4	4	14	Medio	4	5	2	11	Alto	41	Medio
4	4	4	12	Alto	4	4	5	13	Alto	5	4	2	3	14	Medio	2	2	4	8	Medio	47	Medio
			Alto	5				Alto	7					Alto	2				Alto	3	Alto	2

Me dio	19
Baj o	1
TOT AL	25

Me dio	17
Baj o	1
TOT AL	25

Me dio	23
Baj o	0
TOT AL	25

Me dio	22	Medi o	23
Baj o	0	Bajo	0
TOT AL	25	TOTA L	25