

Gestión por Procesos en la Competitividad de una PYME del Sector Gastronómico

Management by Processes in the Competitiveness of a SME in the Gastronomic Sector

Kishanda P. Castillo Fiestas, Ingeniero¹, Elizabeth K. Bravo Huivin, Magister, Frank P. Rivas Madrid, Ingeniero¹, Odar R. Florián Castillo, Magister¹ and Juan M. Deza Castillo, Magister¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, n00055096@upn.pe, juan.deza@upn.edu.pe, odar.florian@upn.edu.pe

Abstract– The following article corresponds to the implementation of management by processes in the competitiveness of Charlie's Chicken in the city of Trujillo, Peru. To do this, a Pre-Experimental research approach was followed, where information gathering techniques such as survey and interview were manipulated. For the implementation of management by processes, a proposed methodology was used that had the following stages: Stage 1: Process inventory, Stage 2: Process map, Stage 3: Process file, Stage 4: Indicator sheets, Stage 5: Flowchart, Stage 6: Procedures Manual; in which it was concluded that the implementation of the model contributed to increase the quality of the management of the operational processes, which is evidenced in an improvement of 28.06% of the response capacity in the production process, efficiency in 22, 79% of the personnel in relation to the fulfillment of their tasks; and the increase in the level of customer satisfaction in relation to the product by 30.39%, while in relation to the service by 42.86%.

This article is divided into introduction, state of the art, objectives, material and methods, methodology for the implementation of management by processes, results, discussions and conclusions.

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

Digital Object Identifier (DOI):
<http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.126>
ISBN: 978-958-52071-8-9 ISSN: 2414-6390

Gestión por Procesos en la Competitividad de una PYME del Sector Gastronómico

Management by Processes in the Competitiveness of a SME in the Gastronomic Sector

Kishanda P. Castillo Fiestas, Ingeniero¹, Elizabeth K. Bravo Huivin, Magister, Frank P. Rivas Madrid, Ingeniero¹, Odar R. Florián Castillo, Magister¹ and Juan M. Deza Castillo, Magister¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, n00055096@upn.pe, juan.deza@upn.edu.pe, odar.florian@upn.edu.pe

Resumen— El siguiente artículo corresponde a la implementación de la gestión por procesos en la competitividad de Charlie's Chicken de la ciudad de Trujillo, Perú. Para ello, se siguió un enfoque de investigación Pre-Experimental, donde se manipularon técnicas de recolección de información como encuesta y entrevista. Para la implementación de la gestión por procesos se utilizó la metodología de Iso Tools, en la cual especifica las siguientes etapas: Etapa 1: Inventario de procesos, Etapa 2: Mapa de procesos, Etapa 3: Ficha de procesos, Etapa 4: Fichas de indicadores, Etapa 5: Diagrama de flujo, Etapa 6: Manual de procedimientos; en la cual se concluyó que la implementación del modelo contribuyó a incrementar la calidad de la gestión de los procesos operativos, lo cual se evidencia en una mejora del 28,06 % de la capacidad de respuesta en el proceso de producción, eficacia en un 22,79 % del personal en relación al cumplimiento de sus tareas; y el incremento del nivel de satisfacción del cliente en relación al producto en un 30,39%, mientras que en relación al servicio en un 42,86 %.

Este artículo se divide en introducción, estado del arte, objetivos, material y métodos, metodología para la implementación de la gestión por procesos, resultados, discusiones y conclusiones.

Palabras Clave—Procesos; gestión por procesos; competitividad; factores clave de éxito; procesos operativos

Abstract— The following article corresponds to the implementation of management by processes in the competitiveness of Charlie's Chicken in the city of Trujillo, Peru. To do this, a Pre-Experimental research approach was followed, where information gathering techniques such as survey and interview were manipulated. For the implementation of management by processes, a proposed methodology was used that had the following stages: Stage 1: Process inventory, Stage 2: Process map, Stage 3: Process file, Stage 4: Indicator sheets, Stage 5: Flowchart, Stage 6: Procedures Manual; in which it was concluded that the implementation of the model contributed to increase the quality of the management of the operational processes, which is evidenced in an improvement of 28.06% of the response capacity in the production process, efficiency in 22,79% of the personnel in relation to the fulfillment of their tasks; and the increase in the level of customer satisfaction in relation to the product by 30.39%, while in relation to the service by 42.86%.

This article is divided into introduction, state of the art, objectives, material and methods, methodology for the implementation of management by processes, results, discussions and conclusions.

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

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, “los restaurantes ya no compiten con otros restaurantes sino con otros servicios de ocio que exigen la presencia del cliente” [1]. Ir a un restaurante se ha vuelto parte de las actividades de entretenimiento como ir a un partido de fútbol o a un concierto.

La creciente importancia de los Restaurantes Pymes en los procesos de desarrollo económico de los países latinoamericanos se debe a su contribución al empleo (alrededor del 35-40% de la Población Económicamente Activa) y su aporte al PIB regional (alrededor del 33%). Además, constituyen el 93% de las empresas productivas formales en Latinoamérica y aportan en promedio el 25% de las exportaciones. Hoy en día, estas empresas deberían poder desarrollar todas sus capacidades de adaptación a fin de competir en mercados cada vez más extensos, dinámicos y exigentes, en una época signada por la globalización de los mercados y la crisis económica.

La internacionalización de la economía, el aumento de la competencia entre las Pymes y entre éstas y las empresas más grandes que tienen mejores herramientas para acceder al mercado, la necesidad de innovación continua y un mayor uso de las tecnologías de la información, generalmente fuera del alcance de las Pymes, hacen que sea especialmente necesario el uso de modelos de gestión en este tipo de empresas.

El bajo nivel de competitividad de las Pymes se puede apreciar en la gran cantidad de ellas que fracasan, sobre todo en sus primeros años de existencia. En Brasil, casi la mitad de las Pymes colapsa antes de dos años; en Europa, la vida media de una Pyme es de cinco años, y el 40% de todas las nuevas Pymes colapsan antes de tres años [2].

Las Pymes generalmente tienen menor rendimiento que las grandes empresas, como resultado de las limitaciones que enfrentan, que incluyen el acceso a la financiación, gestión deficiente, baja calificación laboral, incapacidad para aprovechar las economías de escala en la producción, información incompleta acerca de las oportunidades del mercado, nuevas tecnologías y métodos de trabajo. Como resultado, muchas Pymes no crecen, tienen dificultades para

exportar, y experimentan elevados costos y una alta tasa de fracaso empresarial [3].

Sin embargo, las Pymes pueden satisfacer mejor las necesidades del mercado y ser más flexibles en su capacidad para satisfacer las demandas del cliente. Así, las Pymes se caracterizan por la ausencia de estandarización y relaciones formales de trabajo, con una estructura organizativa horizontal [4]. Por lo tanto, tienen una estructura organizativa más orgánica en comparación con la estructura más burocrática en las grandes empresas [5].

Anteriormente, las empresas utilizaban una estructura piramidal y su gestión era orientada hacia la burocracia, realizando actividades que no tenían como fin principal la satisfacción del cliente, sino más bien un beneficio conveniente para los directivos. [7].

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

Durante los últimos años la importancia de la gestión por procesos se ha visto incrementada al mostrarse para las empresas como una herramienta potenciadora de la calidad y la eficiencia, dos conceptos de vital importancia en el entorno actual donde sólo sobreviven aquéllos que son competitivos tanto interna como externamente. La gestión por procesos cuenta, por todo ello, con un elevado potencial de expansión y crecimiento futuro. [8].

Una investigación realizada en México sobre la competitividad sistémica de la PYME en el Distrito Federal reveló que el 73.3% de las empresas analizadas tienen un bajo nivel de competitividad, mientras que solamente el 17% posee una alta y muy alta competitividad [9].

En ese contexto, la economía peruana y el boom gastronómico tuvieron una participación importante en el mercado, ya que empezaron a nacer muchas empresas de comida, y, entre ellas, el modelo de negocio de cadena de pollerías a la brasa se empezó a expandir en las principales ciudades del Perú. En Lima, existen varias cadenas de pollerías a la brasa, así como pollerías con locales individuales que solo brindan el servicio en determinados distritos.

Según [10], las principales cadenas de pollerías con mayores ventas son Pardos, Roky's, Norky's, Las Canastas y Don Belisario, entre otros restaurantes. En su reporte semanal, [11] dio a conocer que el consumo de pollo en el Perú, se debe a que es la carne preferida por los peruanos en un 54%, por encima del pescado que llega al 30%, el vacuno al 8%, el porcino al 6% y otras carnes al 2%. Esto se refleja en la población, cuando hace uso de su poder adquisitivo en el consumo del pollo, ya que hay una expansión de cadenas de pollerías a nivel nacional. La principal cadena de pollerías que tiene presencia en la mayoría de los distritos de Lima y está dirigido principalmente a los niveles socioeconómicos C y D, es Norky's [12]. El crecimiento sostenido de Norky's se debe a que el precio es asequible y ofrece diversas promociones

durante todo el año. Además, en los últimos años se ha dado impulso al consumo del pollo a la brasa, ya que desde el año 2010, cada tercer domingo de julio se celebra el Día del Pollo a la Brasa.

El Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI) incluye este platillo como parte de la canasta básica familiar. Es que por año se consume 124 millones de pollo a la brasa. El 60% de las aves abastece las pollerías de la capital, el 20% a Trujillo y el 10% a Arequipa [13].

El diario Correo recalcó que, en Trujillo, el 70% de la población consume pollo a la brasa, cifra expresada por José Salcedo, representante de la Asociación Peruana de Avicultura en La Libertad [14].

Es así que, Charlie's Chicken es una empresa que ofrece el servicio de venta de pollos a la brasa, brindando a los clientes un trato personalizado, basado en los valores de la empatía y la responsabilidad.

Sin embargo, existen deficiencias que impiden el cumplimiento eficiente de sus procesos tales como: existe descoordinación de las funciones a realizar por parte de los colaboradores, dado que la organización lo estableció ni documentó actividades para cada proceso operativo. Asimismo, no hacen uso apropiado de los recursos tanto tecnológicos como de la materia prima, ocasionando demoras en los procesos y deficiencias del cumplimiento los requisitos para la obtención de cada platillo, trayendo consigo reclamos e insatisfacción del cliente. No existe un planeamiento estratégico que permita direccionar el análisis interno y externo con la ejecución de las estrategias. Por todo ello, se estableció implementar la gestión por procesos como metodología para la mejora de la competitividad de la empresa.

II. ESTADO DEL ARTE

A. *Gestión por Procesos*

Según [7], menciona que la gestión por procesos es "Cuerpo de conocimientos, principios y herramientas específicas que permiten gestionar la calidad, orientando el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes."

Asimismo, la norma ISO 9001-2015, lo define como "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

"Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)" [15].

B. *Competitividad*

Según [7], define que la competitividad es una "Capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes y los estándares vinculados al coste más bajo posible"

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

Por otro lado, [16] define la competitividad como "La capacidad para adquirir y sostener una ventaja competitiva

contra todos los competidores del sector, sirviendo a un grupo objetivo de compradores, mientras se obtienen ganancias superiores.” Esto conlleva a que el mantener una ventaja competitiva para una empresa en esta era, competitividad sostenible, es lo que asegura el éxito dentro del mercado.

III. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Determinar la influencia de un Modelo de Gestión por Procesos en la competitividad de una PYME del Sector Gastronómico.

B. Objetivos Específicos

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

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación es de carácter Experimental de grado Pre-Experimental, donde la población muestral (N) estuvo constituida por 12 colaboradores que laboran en los 4 procesos operativos de la organización (Compras, Almacén, Producción y Atención al cliente). También, lo conforman los clientes que realizaron compras en el primer trimestre del año 2020. La muestra (n) se calculó con la Fórmula de población infinita $n = z^2 * p * (1-p) / e^2$ (1) resultando 385 clientes, con un nivel de confianza del 95% ($z=1.96$), $p=0.5$ y un error de estimación del 5% ($e=0.05$).

En la Tabla 1, se denota los métodos e instrumentos utilizados

TABLA 1.
MÉTODOS E INSTRUMENTOS

MÉTODO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	OBJETIVO	MUESTRA
Cualitativo	Entrevista	Guía de Entrevista	Conocer la información correspondiente a la gestión de procesos operativos de la empresa.	Responsable de la gestión de procesos operativos
Cualitativo	Entrevista	Guía de Entrevista	Obtener la información correspondiente a la ejecución de procesos operativos de la empresa.	Colaboradores
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario (Alfa de Cronbach 0.751)	Recoger la opinión de los clientes con respecto a la calidad del servicio brindado en la empresa.	385 clientes
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario (Alfa de Cronbach 0.751)	Recoger la información relacionada con el nivel de satisfacción del personal de la empresa.	Colaboradores

Elaboración propia

V. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

En el modelo propio de los investigadores se pueden identificar los procesos operativos de la empresa Charlie's Chicken: proceso de compras, proceso de almacén, proceso de

producción y proceso de atención al cliente. Los cuales deben estar enfocados en contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos y estos a su vez con la misión y visión de la organización. Ello solo se puede lograr cuando los procesos están bien definidos y tienen objetivos claros. Por otra parte, el trabajarlos de una manera integrada, refuerza la consistencia y su interoperabilidad. Asimismo, se sustenta la importancia de medir el desempeño de los procesos a través de indicadores. Pues lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla no se puede mejorar.

Y posterior de haber investigado diferentes metodologías para la implementación de la gestión por procesos, se optó por realizar una propuesta la cual está conformada por 6 etapas Etapa 1: Inventario de procesos, Etapa 2: Mapa de procesos, Etapa 3: Ficha de procesos, Etapa 4: Fichas de indicadores, Etapa 5: Diagrama de flujo, Etapa 6: Manual de procedimientos.

La Tabla 2 se aprecia dichas etapas con las principales actividades.

TABLA 2.
ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

ITEM	ETAPA
1	Etapa 1: Inventario de procesos
2	Etapa 2: Mapa de procesos
3	Etapa 3: Ficha de procesos
4	Etapa 4: Fichas de indicadores
5	Etapa 5: Diagrama de flujo
6	Etapa 6: Manual de procedimientos

Elaboración propia

A. Etapa 1: Inventario de procesos

Se identificó a los procesos de la empresa utilizando un inventario de procesos, definiendo el tipo de proceso (estratégico, misional y de soporte), código de proceso y denominación, tal como se muestra en la Tabla 3.

TABLA 3
INVENTARIO DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	NIVEL 0		NIVEL 1		NIVEL 2	
	CODIGO	PROCESO	CODIGO	PROCESO	CODIGO	PROCESO
ESTRATÉGICO	E01	Gestión estratégica	E01-1	Gestión financiera	E01-1.1	Administración de flujos de efectivo
			E01-2	Gestión de la innovación	E01-1.2	Administración de estados financieros
					E01-2.1	Promoción de propuesta de mejoras
					E01-2.2	Gestión de implementación de propuesta de mejoras
MISIONAL	M01	Gestión operativa	M01-1	Gestión de producción	M01-1.1	Preparación de pedidos
			M01-2	Gestión de atención al cliente	M01-1.2	Decoración de los pedidos
					M01-2.1	Preparación del salón
					M01-2.2	Atención en el salón
			M01-3	Gestión de almacén	M01-3.1	Almacenamiento de los requerimientos
					M01-3.2	Inventario de los requerimientos
			M01-4	Gestión de compras	M01-4.1	Gestión de listas de mercado
		M01-4.2	Compras de requerimientos			
SOPORTE	S01	Gestión del talento humano	S01-1	Gestión de la selección del personal	S01-1.1	Publicación de oferta laboral
			S01-2	Gestión de desarrollo	S01-1.2	Entrevista a postulantes
					S01-2.1	Inducción
					S01-2.2	Capacitaciones
			S01-3	Gestión de calidad laboral	S01-3.1	Implementación de políticas
					S01-3.2	Realización de eventos motivacionales
	S02	Gestión de mantenimiento y limpieza	S02-1	Gestión de limpieza	S02-1.1	Limpieza en área de atención
					S02-1.2	Limpieza de áreas de producción y almacenamiento
			S02-2	Gestión de mantenimiento	S02-2.1	Mantenimiento en área de atención
					S02-2.2	Mantenimiento en área de producción y almacenamiento
	S03	Gestión de la tecnología	S03-1	Gestión de mantenimiento	S03-1.1	Mantenimiento de Software
					S03-1.2	Mantenimiento de Hardware
			S03-2	Gestión de soluciones tecnológicas	S03-2.1	Identificación de requerimientos de solución tecnológica
		S03-2.2	Implementación de solución tecnológica			
S04	Gestión de delivery	S04-1	Gestión de pedido	S04-1.1	Solicitud de especificaciones del pedido	
				S04-1.2	envío de solicitud a producción	

		S04-2	Gestión de entrega	S04-2.1	envío del producto
				S04-2.2	Entrega del producto

Elaboración propia

B. Etapa 2: Mapa de procesos

Posteriormente se realizó el mapa de procesos (ver Figura 1) de la organización teniendo en cuenta los procesos de nivel 0 del inventario de procesos.



Fig.1. Mapa de procesos de la empresa
Elaboración propia

C. Etapa 3: Ficha de procesos

Para el desarrollo de la investigación se establecieron las fichas de procesos de todos los procesos inmersos en el nivel operativo los cuales son: proceso de compras, proceso de almacén, proceso de producción y proceso de atención al cliente. Estas fueron elaboradas teniendo como base el proceso analizado y la revisión de cada dueño del proceso al igual que los rangos de cada indicador de acuerdo a las metas establecidas.

TABLA 4
FICHA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN OPERATIVA

Cod.	M01	Clasificación	Misional	
Nombre	Gestión Operativa			
Proveedores	Responsable		Clientes	
Externos	Coordinador de Operaciones		Externos	
Avícolas, surtidoras de abarrotes, verduras e insumos.	Alcance del proceso		Cliente final	
Internos	Cobertura de los procesos de la gestión de compras, almacén, producción y la atención al cliente		Internos	
Gestión Estratégica, Gestión del Talento Humano, Gestión de Almacenamiento, Mantenimiento y limpias, Gestión tecnológica y Gestión de Delivery			Gestión de caja	
Subprocesos relacionados				
Entradas	Cod	Producto	Responsable	
Financiamiento Insumos Procedimientos Ambientes limpios Políticas y directrices	M01-1	Gestión de producción	Responsable de Cocina	
	M01-2	Gestión de atención al cliente	Responsable de Salón	
	M01-3	Gestión de almacén	Responsable de Almacén	
	M01-4	Gestión de compras	Responsable de Compras	
Recursos	Gestion		Doc aplicable	
Infraestructura Equipos y utensilios Personal calificado Herramientas Tecnológicas know-how	OBJETIVO: Asegurar el cumplimiento de pedidos de los clientes.			Ley de Inocuidad de los Alimentos "Decreto Legislativo N° 1062".
	Periodo	Fuente de información		
	TRIMESTRAL	Encuestas, registros y BSC		
Indicadores				

	Nombre	Fórmula	U.M
	Nivel de Satisfacción del cliente en relación atención	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con la atención} / \text{Total de clientes}) * 100$	%
	Nivel de Satisfacción del cliente en relación al producto	$(N^{\circ} \text{ clientes satisfechos con el producto} / \text{Total de clientes}) * 100$	%
	Nivel de competencias del personal	$(N^{\circ} \text{ colaboradores que cumplen con el perfil} / \text{Total de colaboradores en los procesos operativos}) * 100$	%
	Nivel de capacidad de respuesta	$(N^{\circ} \text{ Requerimientos entregados a tiempo} / \text{Total de Requerimientos solicitados}) * 100$	%
	Nivel de eficiencia del proceso	$(N^{\circ} \text{ Pedidos preparados por trabajador} / \text{Tiempo de preparación empleado por trabajador}) * 100$	%
	Nivel de eficacia del proceso	$(N^{\circ} \text{ de Objetivos realizados} / \text{Total de objetivos esperados}) * 100$	%

Elaboración propia

D. Etapa 4: Fichas de indicadores

Después de establecer la dicha de procesos con los responsables, los proveedores y clientes tanto internos como externos y los recursos involucrados, se detalla a continuación los indicadores correspondientes para cada proceso del nivel 1 de la Gestión Operativa

TABLA 5
FICHA DE INDICADOR DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN - NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN RELACIÓN AL PRODUCTO

FICHA DE INDICADOR			
Indicador	Nivel de Satisfacción del cliente en relación al producto		
Proceso	Producción		
Objetivo	Determinar el nivel de satisfacción de la cartera de clientes en relación al producto ofrecido.		
Frecuencia de Monitoreo	Trimestral	Unidad de medida	%
Fórmula	$x = \frac{n^{\circ} \text{ de Clientes satisfechos con el producto}}{\text{Total de Clientes}} * 100$		
Rango	BUENO 100%-75%	REGULAR 74%-50%	DEFICIENTE 49%-0%

Elaboración propia

TABLA 6
FICHA DE INDICADOR DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN - NIVEL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL

FICHA DE INDICADOR			
Indicador	Nivel de competencias del personal		
Proceso	Producción		
Objetivo	Determinar el nivel de competencias del personal de producción.		
Frecuencia de Monitoreo	Trimestral	Unidad de medida	%
Fórmula	$= \frac{n^{\circ} \text{ colaboradores que cumplen con el perfil}}{\text{Total de colaboradores de producción}} * 100$		
Rango	BUENO 100%-75%	REGULAR 74%-50%	DEFICIENTE 49%-0%

Elaboración propia

TABLA 7
FICHA DE INDICADOR DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN - NIVEL DE CAPACIDAD DE RESPUESTA

FICHA DE INDICADOR			
Indicador	Nivel de competencias del personal		
Proceso	Producción		
Objetivo	Determinar el nivel de capacidad de respuesta del equipo de producción		
Frecuencia de Monitoreo	Trimestral	Unidad de medida	%

Fórmula	$\frac{\text{n}^\circ \text{ Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de requerimientos solicitados}} * 100$		
Rango	BUENO 100%-75%	REGULAR 74%-50%	DEFICIENTE 49%-0%

Elaboración propia

TABLA 8
FICHA DE INDICADOR DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN - NIVEL DE EFICIENCIA DEL PROCESO

FICHA DE INDICADOR			
Indicador	Nivel de eficiencia del proceso		
Proceso	Producción		
Objetivo	Determinar el nivel de eficiencia de respuesta del equipo de producción		
Frecuencia de Monitoreo	Trimestral	Unidad de medida	%
Fórmula	$= \frac{\text{Tiempo esperado por plato}}{(\text{Total de tiempo empleado} / \text{Total de platos producidos})} * 100$		
Rango	BUENO 100%-75%	REGULAR 74%-50%	DEFICIENTE 49%-0%

Elaboración propia

TABLA 9
FICHA DE INDICADOR DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN - NIVEL DE EFICACIA DEL PROCESO

FICHA DE INDICADOR			
Indicador	Nivel de eficacia del proceso		
Proceso	Producción		
Objetivo	Determinar el nivel de eficacia de respuesta del equipo de producción		
Frecuencia de Monitoreo	Trimestral	Unidad de medida	%
Fórmula	$= \frac{\text{n}^\circ \text{ N}^\circ \text{ de Objetivos realizados tiempo}}{\text{Total de objetivos esperados}} * 100$		
Rango	BUENO 100%-75%	REGULAR 74%-50%	DEFICIENTE 49%-0%

Elaboración propia

E. Etapa 5: Diagrama de flujo

En esta etapa se realizó la descripción de las actividades de cada proceso. A continuación, se muestra la descripción de los procesos de la Gestión Operativa, la cual consta de 4 subniveles o niveles 1: Gestión de compras, Gestión de almacén, Gestión de producción y Gestión de atención al cliente.

En la Figura 2, el proceso de Gestión de la Producción inicia con la solicitud del hornero, luego el responsable de almacén le facilita sus insumos, y una vez que se tienen los insumos, en caso del pollo, se limpia y se adereza para prontamente ser congelado con el fin de que se concentre en su interior todo el sabor, sanear las verduras, contar las verduras para almacenarlas en un fría adecuado de 10C°, de la misma manera la papa se pica para ser almacenada en 12 C°, inmediatamente se procede a hornear por 50 minutos, se retira el pollo del horno y se coloca en una cámara de conservación. Asimismo, se procede a armar la ensalada y a freír, finalmente se ensambla en plato con pollo ensalada y papas.

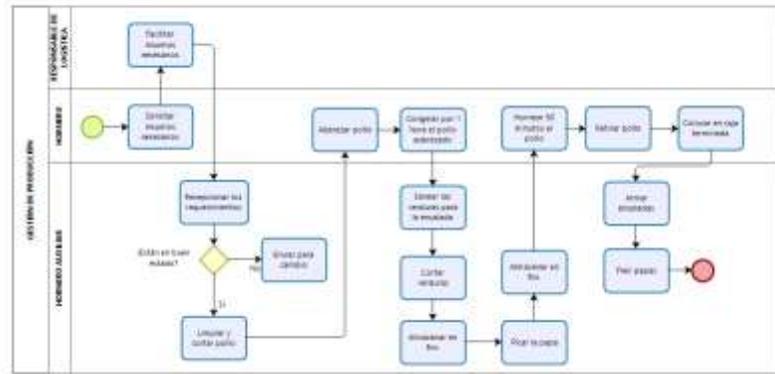


Fig.2. Gestión de la Producción
Elaboración propia

En la Figura 3, el proceso de Gestión de Atención al Cliente inicia con el ingreso del cliente al establecimiento, el mozo le da la bienvenida, lo acompaña a su mesa y le presenta la carta. El cliente realiza la elección, el mozo comunica el tiempo de espera, si cliente desea esperar el tiempo, el mozo ingresa un orden de venta en la meca que se ha elegido. Una vez registrado en el sistema, el cajero puede visualizarlo e imprime la orden, el hornero ensambla el plato de pollo, papas, ensalada, y cremas. Comunicar que el pedido está listo, el mozo entrega lo solicitado al cliente, si el pedido es el correcto se consume y si no, el mozo tiene que ver la forma de convencer al cliente para que se le prepare nuevamente el pedido, y rápidamente se le prepara, de lo contrario, el cliente marcha. Luego, el mozo debe de acercarse a preguntar si todo marcha bien o desean algún agregado, en el caso que, si se desee, se le preparará y se volverá a poner en mesa. Cuando ya no haya algún otro pedido, el cliente solicitará la cuenta, y el responsable de atención al cliente le preguntará si desea solo boleta o una factura en caso de ser factura se le solicitará sus datos para la emisión, una vez que se emite el comprobante de pago por parte del cajero, entrega el comprobante al mozo quien a su vez le entregará al cliente, el cliente se acercará a cancelar en caso de ser necesario y finalmente se le agradecerá por la visita.

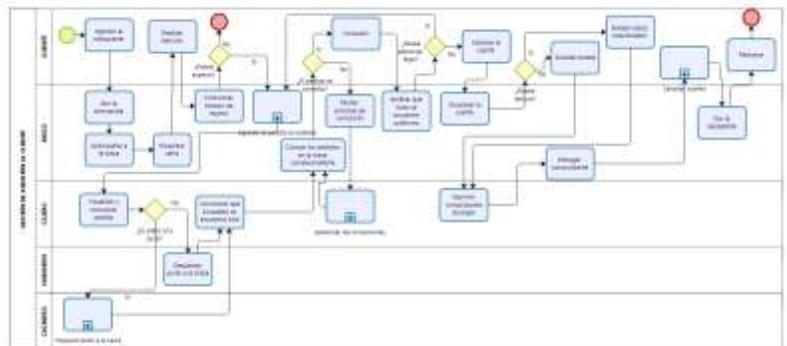


Fig.3. Gestión de Atención al Cliente
Elaboración propia

En la Figura 4, el proceso de almacenamiento inicia con la recepción de insumos, se registran las entradas, se desinfectan, para luego ya ser almacenados, rápidamente son ingresados al sistema de restaurant.pe; así estar presto a abastecer a otras áreas.

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las compras diarias. Efectuar pedidos a los proveedores. Realizar y entregar informes de compras.
Responsable de almacén	<ul style="list-style-type: none"> Recepcionar los productos y materiales adquiridos por el responsable de compras. Verificar el estado de los insumos, productos y materiales al momento de recibirlos. Comprobar la exactitud de la cantidad solicitada. Controlar el inventario. Proporcionar al personal de cocina los insumos solicitados.

Elaboración propia

F.3. PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA EL SERVICIO AL CLIENTE

Para poder brindar un excelente servicio al cliente se llevarán a cabo actividades previas a la apertura del local. Así se tendrá todo listo y en condiciones para atender los requerimientos de los clientes. El personal de atención debe estar dispuesto a prestar su servicio a los clientes apenas se realice la apertura del establecimiento. Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos para el procedimiento de servicio al cliente:

- Limpieza
 - Baños y pisos en condiciones higiénicas, verificando su correcto funcionamiento.
 - Uniformes limpios y presentables, distintivo, zapatos bien lustrados y uso de mandil.
 - Aseo personal: Los hombres deben tener el pelo bien recortado y las mujeres recogido, con malla, sin tinte recargado, bien peinados, uñas limpias y cortas, maquillaje natural y perfume suave en poca cantidad.
- Amabilidad y cortesía:
 - Dar la bienvenida al cliente con un saludo, presentación y una sonrisa.
 - Esperar pacientemente la elección del pedido.
 - Brindar un trato respetuoso al cliente y escucharlo atentamente.
- Exactitud de la orden de pedido:
 - Es importante brindar al cliente el pedido según sus especificaciones.
 - Se debe verificar la integridad del pedido antes de ser entregado al cliente, asegurando que se encuentre en buenas condiciones, de lo contrario, realizar el cambio respectivo.
- Mantenimiento: Se debe contar con un programa para revisar periódicamente el estado de los equipos y máquinas que se utilizan en la empresa y mantener un enfoque preventivo.
- Rapidez en el servicio: El tiempo de despacho no debe exceder los 15 minutos y las entregas por delivery no sobrepasar los 30 minutos.

El cajero (a) ha de tratar bien al cliente, saludarlo, hablarle con amabilidad y buenos modales, brindarle una atención personalizada, ser respetuoso y paciente y entusiasta. Debe conocer los precios de los platos que ofrece el restaurante y manejar conceptos de facturación y cobranzas. El encargado de caja también es responsable de atender las llamadas de Delivery, no dejando en espera al cliente por más de 40 segundos.

Asimismo, debe hablar con un tono de voz suave, que infunda confianza e interés en el cliente. Es preciso que dirija un saludo al cliente agradeciéndole por su llamada, dar una

presentación breve, indicando las promociones vigentes y presentarse dispuesto a resolver cualquier duda. Una vez recibida la orden se debe repetir para que sea exacta. Luego, informarle al cliente el tiempo en que se recibirá la entrega del pedido

F.4. PROCEDIMIENTOS PARA REACCIONAR FRENTE A RECLAMOS

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

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

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

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

VI. RESULTADOS

A. GESTIÓN POR PROCESOS

I. CALIDAD DEL SERVICIO

Para la evaluación de la satisfacción lo conformaron los clientes que realizaron compras en el primer trimestre del año 2020, cuya muestra fue de 385 clientes.

El nivel de satisfacción del cliente en relación a la atención paso de 47.53% a 71.17%.

TABLA 13
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN RELACION A LA ATENCIÓN

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO DEL PROCESO	SUB DIMENSIÓN	CALIDAD DEL SERVICIO	
			ANTES	DESPUÉS
INDICADOR	FÓRMULA	CRITERIO	ANTES	DESPUÉS
Nivel de satisfacción del cliente en relación a la atención	$(n^{\circ} \text{ de clientes satisfechos con la atención}) / (\text{total de clientes}) \times 100$	Compromiso con la atención	47.53%	71.17%
		Efectividad en el registro de pedidos	29.35%	72.21%
		Claridad en la comunicación de las características de productos	41.82%	71.43%
		Tiempo de espera	29.61%	72.21%

Elaboración propia

El nivel de satisfacción del cliente en relación al producto paso de 39.09% a 76.36% después de la gestión por procesos.

TABLA 14
NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN RELACION AL PRODUCTO

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO DEL PROCESO	SUB DIMENSIÓN	CALIDAD DEL SERVICIO	
INDICADOR	FÓRMULA	CRITERIO	ANTES	DESPUÉS
Nivel de satisfacción del cliente en relación al producto	$(n^{\circ} \text{ de clientes satisfechos con el producto}) / (\text{total de clientes}) \times 100$	Temperatura de la comida	36.36%	76.88%
		Variedad de platos y bebidas en la carta	41.82%	75.84%

Elaboración propia

II. CALIDAD DEL PERSONAL

El nivel de competencia del personal paso de 25% a 75% después de la gestión por procesos.

TABLA 15
NIVEL DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO DEL PROCESO	SUB DIMENSIÓN	CALIDAD DEL PERSONAL	
INDICADOR	FÓRMULA		ANTES	DESPUÉS
Nivel de competencias del personal	$(n^{\circ} \text{ de colaboradores que cumplen con el perfil}) / (\text{total de colaboradores en los procesos operativos}) \times 100$		25%	75%

Elaboración propia

El nivel de consciencia del personal paso de 58.33% a 83.33% después de la gestión por procesos.

TABLA 16
NIVEL DE CONSCIENCIA DEL PERSONAL

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO DEL PROCESO	SUB DIMENSIÓN	CALIDAD DEL PERSONAL	
INDICADOR	FÓRMULA		ANTES	DESPUÉS
Nivel de consciencia del personal	$(n^{\circ} \text{ de colaboradores que son conscientes de la importancia de las acciones que llevan a cabo}) / (\text{total de colaboradores}) \times 100$		58.33%	83.33%

Elaboración propia

III. CALIDAD DEL PROCESO

El nivel de capacidad de respuesta paso de 67.61% a 87.95% después de la gestión por procesos.

TABLA 17
NIVEL DE CAPACIDAD DEL RESPUESTA

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO DEL PROCESO	SUB DIMENSIÓN	CALIDAD DEL PROCESO	
INDICADOR	FÓRMULA	CRITERIO	ANTES	DESPUÉS
Nivel de capacidad de respuesta	$(n^{\circ} \text{ de requerimientos entregados a tiempo}) / (\text{total de requerimientos solicitados}) \times 100$	Compras	72.86%	87.53%
		Almacén	72.50%	88.94%
		Producción	60.71%	88.77%
		Atención al cliente	64.09%	86.58%

Elaboración propia

El nivel de eficiencia del proceso paso de 71.66% a 80.63% después de la gestión por procesos.

TABLA 18
NIVEL DE EFICIENCIA DEL PROCESO

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO DEL PROCESO	SUB DIMENSIÓN	CALIDAD DEL PROCESO	
INDICADOR	FÓRMULA		ANTES	DESPUÉS
Nivel de eficiencia del proceso	$(\text{Tiempo esperado por plato}) / (\text{total de tiempo empleado} / \text{total de platos producidos}) \times 100$		71.66%	80.63%

Elaboración propia

El nivel de eficacia del proceso paso de 64.29% a 87.08% después de la gestión por procesos.

TABLA 19
NIVEL DE EFICACIA DEL PROCESO

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO DEL PROCESO	SUB DIMENSIÓN	CALIDAD DEL PROCESO	
INDICADOR	FÓRMULA		ANTES	DESPUÉS
Nivel de eficacia del proceso	$(n^{\circ} \text{ de objetivos realizados}) / (\text{total de objetivos esperados}) \times 100$		64.29%	87.08%

Elaboración propia

El nivel de flexibilidad del proceso paso de 25% a 50% después de la gestión por procesos.

TABLA 20
NIVEL DE FLEXIBILIDAD DEL PROCESO

DIMENSIÓN	DESEMPEÑO DEL PROCESO	SUB DIMENSIÓN	CALIDAD DEL PROCESO	
INDICADOR	FÓRMULA		ANTES	DESPUÉS
Nivel de flexibilidad del proceso	$(\text{Tiempo medio para ofrecer un nuevo servicio o producto}) / (\text{Tiempo medio en realizar los cambios en el proceso}) \times 100$		25%	50%

Elaboración propia

B. COMPETITIVIDAD

I. INNOVACIÓN EN EL USO DE TECNOLOGÍA

El porcentaje de procesos que usan tecnología para su gestión paso de 33.33% a 66.67% después de la gestión por procesos.

TABLA 21
PORCENTAJE DE PROCESOS QUE USAN TECNOLOGIA PARA SU GESTIÓN

DIMENSIÓN	INNOVACIÓN	SUB DIMENSIÓN	INNOVACIÓN EN EL USO DE TECNOLOGÍA	
INDICADOR	FÓRMULA		ANTES	DESPUÉS
Porcentaje de procesos que usan tecnología para su gestión	$(n^{\circ} \text{ de procesos gestionados con tecnología}) / (\text{Total de procesos de la empresa}) \times 100$		33.33%	66.67%

Elaboración propia

II. INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

El porcentaje de innovación de productos paso de 10% a 15% después de la gestión por procesos.

TABLA 22
PORCENTAJE DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

DIMENSIÓN	INNOVACIÓN	SUB DIMENSIÓN	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	
INDICADOR	FÓRMULA		ANTES	DESPUÉS
Porcentaje de innovación de productos	$(n^{\circ} \text{ de productos diferenciados}) / (\text{Total de productos}) \times 100$		10%	15%

Elaboración propia

III. LEALTAD DEL SERVICIO

El nivel de lealtad paso de 16,16% a 17.10% después de la gestión por procesos.

TABLA 23
NIVEL DE LEALTAD

DIMENSIÓN	LEALTAD DEL SERVICIO	SUB DIMENSIÓN	LEALTAD DEL CLIENTE	
INDICADOR	FÓRMULA		ANTES	DESPUÉS
Nivel de lealtad	$(n^{\circ} \text{ de productos comprados regularmente} / \text{Total de clientes}) / (\text{Total de productos ofertados}) \times 100$		16.16%	17.10%

El porcentaje de referidos paso de 64.16% a 65.45% después de la gestión por procesos.

TABLA 24
PORCENTAJE DE REFERIDOS

DIMENSIÓN	LEALTAD DEL SERVICIO	SUB DIMENSIÓN	LEALTAD DEL CLIENTE	
INDICADOR	FÓRMULA		ANTES	DESPUÉS
Porcentaje de referidos	$(n^{\circ} \text{ de referidos}) / (\text{Total de clientes}) \times 100$		64.16%	65.45%

Elaboración propia

VII. DISCUSIONES

La transformación y el mejoramiento empresarial, sugiere que las compañías gestionen su calidad con base a un enfoque por procesos, esta afirmación se sustenta en la medida que la gestión por procesos permite la generación de valor, y esto, precisamente, y de acuerdo con [17], es lo que busca el cliente contemporáneo y por lo que está dispuesto a pagar. La gestión por procesos interrelaciona todas las actividades de la empresa, además tiene en cuenta las percepciones de todos los involucrados en la producción de los productos, lo cual permite que los procesos se direccionen a satisfacer de manera plena las necesidades y requerimientos de los clientes y los colaboradores.

La gestión por procesos, además, impulsa la generación de valor, aspecto fundamental para el aumento de la eficacia y eficiencia de la empresa y, por tanto, de su competitividad en el mercado. Dentro del estudio [9], se pudo evidenciar que, algunas empresas de la región de La Libertad, en la actualidad no tienen incorporado un sistema de gestión por procesos, o si lo poseen no lo manejan ni conocen de manera integral, puesto que, por un lado, no están seguros que este sistema contribuya a la reducción y optimización de los costes operativos y de gestión y, así mismo, no reconocen los grupos de procesos que convergen en citado sistema. Otro aspecto a resaltar es que, las empresas no son conscientes de la importancia de la satisfacción de su personal para que el sistema de gestión por procesos dentro de la organización sea exitoso; este es un grave error, en la medida que el talento humano es el activo primigenio de toda organización y si este no se siente valorado y empoderado, difícilmente podrá darles continuidad efectiva a los procesos de la organización.

En los resultados obtenidos en relación a la variable de Gestión por procesos en la dimensión de calidad del servicio el nivel de satisfacción del cliente es en promedio 37.077% antes y 71.755% después, estos, se relacionan con [18], y Según los resultados obtenidos el autor encuentra que existe un nivel considerable de afluencia de clientes en los establecimientos de restauración representando un 40% lo que representa ubicarse en un nivel medio de en lo que a flujo de clientes se refiere, por lo que el nivel de estos establecimientos puede mejorar si aplican un manual de gestión que permita tener una base para la ejecución de los procesos en cada actividad.

Para la dimensión calidad del proceso en la investigación se obtuvo que el nivel de capacidad de respuesta es en promedio 67.61% antes y 87.95% después, esto se relaciona con [19], establecer un adecuado manejo administrativo para el proceso de pre impresión e impresión y por último

determinar un plan de manejo ambiental para los mismos procesos. La población estuvo compuesta por las 6 personas que trabajan en las áreas de pre impresión e impresión de la empresa. Los resultados obtenidos fue que el proceso sugerido permitió a la empresa mejorar los resultados en el área de impresión y pre impresión, pues el autor planteó controles necesarios para que el producto cumpla con los requerimientos del cliente, evitando el desperdicio de recursos humanos, materiales y financieros.

En la misma dimensión se analizó el nivel de eficiencia del proceso el cual se obtuvo en promedio un 71.66% antes y 80.63% después. Estos avances de resultados se asemejan con [20], el cual tuvo por finalidad analizar los procesos operativos que afectan la productividad y gestión empresarial. Entre los procesos que los autores consideraron se encuentran logística de entrada, logística interna y producción. También se plantearon analizar e identificar la existencia de problemas en la producción de prendas y la baja eficiencia en la dirección.

Asimismo, concluyeron que no existe un control que permita medir la eficiencia de las líneas de producción, no se mide el tiempo que toma el proceso. Además de ello, los investigadores encontraron algunas deficiencias en el área de producción como la falta de organización y el temor por parte del personal de fallar en la práctica, cometiendo errores en el momento de la producción.

Para analizar la dimensión (Gestión por procesos) las cuales en la implementación de la investigación influyó en la (Competitividad) los autores establecieron la calidad del servicio y del proceso, esto coincide con [21], que concluyó que los factores que influyen en la competitividad de las empresas analizadas son variados, siendo la competencia el principal factor. También se encuentra el hecho de que en la zona se encuentran empresas con mayor trayectoria en el mercado. La calidad del producto y del servicio es otro factor que impacta en la competitividad de sus negocios, dándoles un mayor grado de preferencia por parte de los clientes. Por otra parte, la experiencia es un factor que también es considerado como influyente en la elección del cliente.

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

Los resultados obtenidos para la variable de Competitividad en la dimensión de innovación en el uso de tecnología el porcentaje de procesos que usan tecnología para su gestiones es 33.33% antes y 66.67% después, esto coincide con [18], cuyo resultado obtenido fue que la gran mayoría de los establecimientos expendedores de comida de la parroquia Calceta no cuentan con bodega ya que ellos realizan las compras diarias para prestar el servicio de alimentación representando un 95% mientras que un 5% se manifestaron que si poseen bodega sin embargo no cuenta con ningún sistema de inventario para controlar dichas mercaderías que por ende los que cuentan con bodega son los asaderos que almacenan bebidas.

VIII. CONCLUSIONES

El Modelo de Gestión de Procesos operativos influyó significativamente en la competitividad de Charlie's Chicken, esto se evidencia en el incremento de ingresos por ventas en un 18 % para el primer año y en la reducción de la representatividad de los costos sobre las ventas en un 5 %, asegurando mejores resultados en los siguientes años.

Se identificó mediante el análisis que la empresa no está empleando sus recursos efectivamente para atender a la demanda, lo que conlleva a que solo el 29.35 % de los clientes está satisfecho con la atención, mientras que 44.19 % con el producto.

Se logró identificar como los factores críticos del desempeño de los procesos a la satisfacción del cliente, la eficiencia y eficacia del proceso, y a las competencias de los involucrados, determinando así la necesidad de buenas prácticas en la gestión de los mismos.

Se diseñó el Modelo para la Gestión de procesos operativos, el cual se empleó como marco de referencia para conseguir las mejoras en el desempeño de los procesos.

La implementación del modelo contribuyó a incrementar la calidad de la gestión de los procesos operativos, lo cual se evidencia en una mejora del 28,06 % de la capacidad de respuesta en el proceso de producción, eficacia en un 22,79 % del personal en relación al cumplimiento de sus tareas; y el incremento del nivel de satisfacción del cliente en relación al producto en un 30,39%, mientras que en relación al servicio en un 42,86 %.

El proyecto es económicamente rentable, pues tiene un VAN de S/. 18,820 una tasa interna de retorno de 32% y un periodo de recuperación de 3 años.

REFERENCIAS

- [1] Coquillat, D. (2018), 5 empresas que ya están trabajando con restaurantes y comida en 3D. Recuperado de <https://www.diegocoquillat.com/5-empresas-que-ya-están-trabajando-con-restaurantes-y-comida-en-3d/>
- [2] Díaz, A.; Lorenzo, O.; Solís, L. (2016). "Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas". Revista Latinoamericana de Administración, 34, Cladea, Bogotá.
- [3] World Bank (2011). Impact evaluation of small and medium enterprise programs in Latin America and the Caribbean, World Bank, Washington.
- [4] Wang, W.; Heng, M.; Chau, P. (2007). Supply chain management: issues in the new era of collaboration and competition, Idea Group Publishing, London.
- [5] Ghobadian, A. y Gallea, D.N. (1996). Total Quality Management in SMEs, Omega, Vol. 24, Iss: 1, pp 83-116.
- [6] Donrosoro, I.; García, C.; González, M.; Lezamiz, M.; Matey, J.; Moso, M.; Unzueta, M. (2001). El modelo de gestión de las pymes vascas de éxito, Portal de gestión y ediciones PMP (Profesional Management Publications), Bilbao.
- [7] Pérez, J. (2012). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.
- [8] Sánchez, L., Blanco, B., Serrano, A. (2011). La gestión por procesos, una herramienta para lograr la supervivencia de las PYMES. Santander. Colombia. Recuperado de <file:///C:/Users/Kriztina/Downloads/64cpublicacionponenciacompletacongresoAECAMEjicofebrero2011.pdf>
- [9] Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (2011). Informe MPYME Iberoamérica 2011. Recuperado de <http://www.faedpyme.upct.es/sites/default/files/documentos/faedpymeIberoamerica2011.pdf>
- [10] Perú Retail (30 de julio de 2014). Pardos Chicken y Norky's lideran preferencia de pollerías en Lima. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/pardos-chicken-y-norky'slideran-preferencia-de-pollerias-en-lima/>
- [11] Scotiabank, (16 de octubre de 2016). Sector avícola seguiría siendo impulsado por consumo interno. Recuperado de https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabankperu/PDFs/reportes/sector-ia/Avicola_Oct16.pdf
- [12] Perú Retail (31 de julio de 2017). KFC, Norky's y Rocky's son los restaurantes con mayores ventas en su rubro en el Perú. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/kfc-norkysrockys-restaurantes-con-mayores-ventas-rubro-peru/>
- [13] Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (7 de julio de 2016). Al año se consume en promedio 24 kilos de pollos a la brasa. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-ano-se-consume-en-promedio-24-kilos-de-pollos-a-la-brasa-8517/>
- [14] Correo. (2014). Trujillanos se suman a la celebración del Día del Pollo a la Brasa. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/libertad/trujillanos-se-suman-ala-celebracion-del-dia-del-pollo-a-la-brasa-761969/>
- [15] Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: Un enfoque de gestión eficiente. En Revista Visión de futuro, 13 (1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- [16] Indacochea, A. (2016). Estrategia para el éxito de los negocios. La prospectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico. México: Cengage Learning.
- [17] Marrero, M. Domínguez, J. Fajardo, B. (2014). La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones. Recuperado de: <http://bvs.sld.cu/revistas/inf/n1512/inf03212.htm>
- [18] Chancay, D. & Delgado, M. (2015), Gestión operativa de restaurantes para el mejoramiento de los servicios gastronómicos en la parroquia Calceta de la provincia de Manabí (Tesis de Grado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Calceta, Ecuador.
- [19] Solís, D. (2015). Reestructuración de los Procesos Operativos y Creación de los Procesos Estratégicos y de Soporte con tendencia al cuidado del medio ambiente dentro de la empresa IMPROMO CÍA. LTDA., para optimizar recursos y generar mayores ganancias sin afectar el medio ambiente (Tesis de Grado). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.
- [20] Chávez, L. & Inoñán, O. (2014), Propuesta de Mejora de los Procesos Operativos de la empresa de confecciones Diankris (Tesis de Grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- [21] Pérez, S., Macías, C., Rosiles L. & León, J. (2014). Factores que impactan la Competitividad de Empresas Constructoras de viviendas en Mexicali, Baja California, México. En Revista Global de Negocios [En línea]. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v2n3-2014/RGN-V2N3-2014-7.pdf>