

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE DELIVERY
DEL NEGOCIO DE COMIDA RÁPIDA EN LIMA
METROPOLITANA”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
JAVIER MANUEL DE LA GRECCA OLIVA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima - Perú

2014

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**

**“PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE DELIVERY
DEL NEGOCIO DE COMIDA RÁPIDA EN LIMA
METROPOLITANA”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR:
JAVIER MANUEL DE LA GRECCA OLIVA**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO:

Mto. Prof. C.P.C. Demetrio José Tello Romero
Presidente

Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva
Miembro

Mg. Sc. Leoncio Hertz Fernández Jerí
Miembro

Lima – Perú

2014

INDICE

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	5
III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	8
IV. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	9
V. MARCO TEORICO.....	10
VI. MARCO CONCEPTUAL.....	30
VII. METODOLOGÍA.....	31
VIII. RESULTADOS.....	34
IX. ANÁLISIS DEL PERFORMANCE DE FOOD SA.....	49
X. PROPUESTA DE MEJORA.....	64
XI. CONCLUSIONES.....	69
XII. RECOMENDACIONES.....	71
XIII. BIBLIOGRAFÍA.....	72

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realizó tomando como referencia el crecimiento que vienen dando el sector de servicios en nuestro país, Perú. A este se le suma el crecimiento y la importancia que viene tomando a nivel mundial con un enfoque en brindar valor agregado. Del área de servicios hemos tomado el sector restaurantes el cual se considera un híbrido pues ofrece una mezcla entre bienes y servicios. Dentro de los restaurantes nos estamos enfocando en lo que es comida rápida y por ello hemos estudiado como trabajan las franquicias. A su vez dentro del negocio de comida rápida no hemos enfocado en el canal de delivery.

Se eligió el delivery por ser el que menos estudios presenta y a la vez por la importancia que ha venido adquiriendo en el pasar de los años. Pero como no hay muchos estudios sobre esto, también genera vacíos los cuales afectan directamente al cliente.

Por el motivo expuesto líneas arriba en el presente trabajo se busca presentar propuestas de mejora para los procesos operativos del delivery en los negocios de comida rápida de Lima Metropolitana. Y para ello primero definiremos como se da el proceso actual y cuáles son los indicadores de medición.

Para ello se está haciendo una investigación descriptiva y explicativa, ya que se busca cuáles son las causas de las deficiencias encontradas en el área de delivery. A su vez la presente investigación es de tipo no experimental, transversal o transaccional pues los datos se recolectaron en un solo momento, en un período único de tiempo.

Luego de aplicar herramientas para la mejora continua en busca de la calidad y productividad se llegó a la principal conclusión de que en la empresa Food SA aún no existe un proceso estandarizado para la atención al cliente por el canal del delivery. Existe el proceso y este a pesar de las oportunidades de mejora ha seguido avanzando en el mercado pero no de una manera formal.

También se encontró que se tiene que volver a inculcar la misión y la visión de la empresa como punto de partida para enfocar al equipo hacia la mejora continua.

A través de la aplicación de la herramienta Pareto se detectó que el mayor de los problemas en la atención al cliente por delivery venia por el factor: Rapidez del servicio.

Por último se presenta un diagrama de flujo base para poder compartirlo con todos los deliverys de la empresa Food SA, el cual resalta que el área de Call Center es primordial para que el flujo de operaciones.

Se recomienda seguir evaluando el proceso de atención al cliente por el delivery, pues aún se pueden aplicar más herramientas de calidad total como el proceso lean así como también es importante trabajar de la mano con los gerentes de tienda Food SA y cada uno de los colaboradores que la conforman. Ellos son la primera fuente de información y muchas veces ellos también pueden proponer la solución.

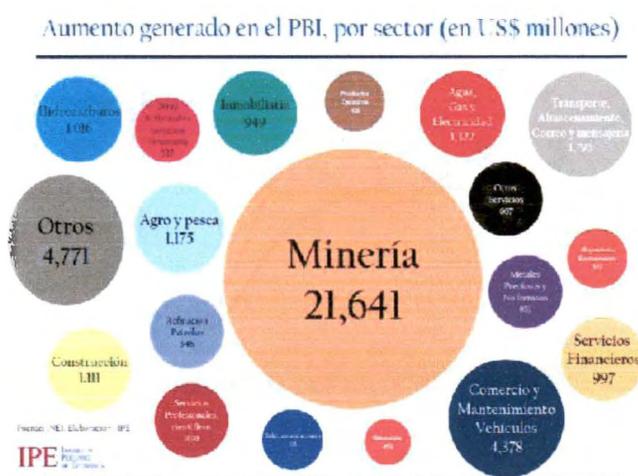
PROPUESTAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE DELIVERY DEL NEGOCIO DE COMIDA RAPIDA. CASO FOOD SA

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente el país tiene diferentes actividades económicas que generan los ingresos para el PBI nacional. Entre tales actividades se reconocen la minería, la agricultura, las comunicaciones y demás, siendo siempre la última en encontrarse en la lista la denominada OTROS. Ahora lo común es no prestarle atención a este OTROS, pero que incluye esto. Actividades varias como el turismo y la hotelería y restaurantes.

CUADRO 1

DISTRIBUCION DEL PBI NACIONAL 2013



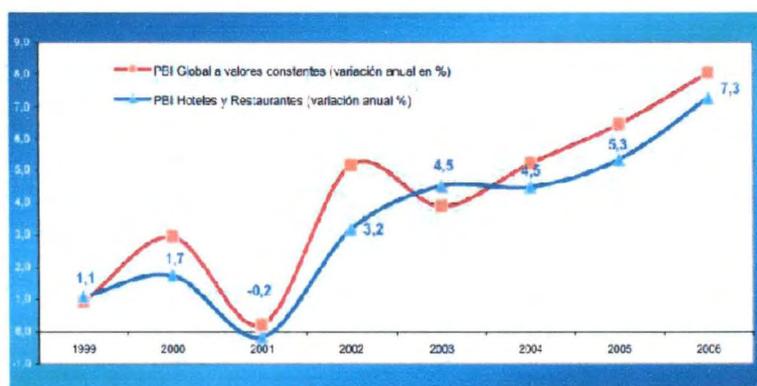
Fuente: INE| Elaboración: IPE (Diciembre 2013)

El crecimiento anual que presenta el sector restaurantes viene de 8.83%, de acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Y según se estipula este crecimiento se seguirá manteniendo gracias a los cambios en los niveles de ingresos y la tendencia al consumo privado. Si comparamos este crecimiento con el que se da en el sector de minería el cual es el mas importante para la economía peruana hasta la actualidad, encontramos que esta ultima creció en 6.3%. Podemos percibir que si bien es cierta la brecha de diferencia en crecimientos aún es corta, hay muchos factores que hacen que el sector restaurantes empiece a tomar importancia.

El siguiente gráfico nos detalla la correlación que existe entre el PBI Nacional y el sector de Hoteles y Restaurantes desde años atrás, lo cual da un indicador de que esto no es un tema nuevo de estudio.

CUADRO 2

VARIACION DEL PBI Perú con el PBI Hoteles y Restaurantes. Año 1999-2007



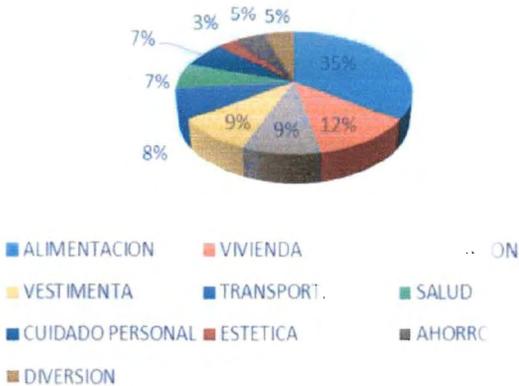
Fuente INEI Boletín "Informe Técnico de la Producción Nacional", varios números. Elaboración: MTPE. Programa de Estadísticas y Estudios Laborales (PEEL)

Restaurantes es una palabra que viene de Restaurar, que se asemeja a reponer. El concepto inicial fue brindar un espacio donde las personas puedan restaurar energías para seguir con sus actividades diarias. Si bien es cierto a lo largo del tiempo siempre han existido restaurantes, con el pasar del tiempo este concepto fue ampliándose, y sumado a las tendencias del marketing que nos mencionan sobre la importancia de la satisfacción del consumidor, los restaurantes han ido evolucionando. Podemos encontrar diferentes propuestas de sabores, ambientes, precios, estilos de compra y demás. Todo esto desarrollado en función a los mercados meta a los que van dirigidos.

Enfocado a la realidad peruana, el sector de restaurantes se vuelve más interesante, pues como nos muestra el siguiente gráfico, hay una cultura mayoritaria por darle prioridad a la alimentación.

CUADRO 3

DISTRIBUCION DE LOS GASTOS DEL PERUANO



Fuente: APEGA (2010) Elaboración Propia (2013)

En este estudio el objetivo va a ser enfocarnos en los restaurantes de comida rápida especializados en pollo. Se elije el sector de pollo porque su crecimiento se viene dando con mayor notoriedad y a la vez se cuenta con mayor información del rubro. Cada vez hay mas marcas compitiendo en el mercado y básicamente es por su propuesta de una experiencia diferente en un ambiente agradable, calidad de sus productos y un diferenciado nivel de hospitalidad (factor importante que consideran es la clave para la retención de clientes).

CUADRO 4



Fuente. Estudio Nacional de Consumidor (2010) Elaboración. APEGA (2010)

Las áreas o canales por los cuales un cliente puede acceder a un restaurante de comida rápida son cuatro. Existe el canal para comer en el restaurante, el canal para llevar, el auto-rápido, en el cual solo vas a comprar sin necesidad de bajar de tu auto, y el canal del delivery. En el estudio nos enfocaremos específicamente en el área del delivery.

II. JUSTIFICACION

2.1. Conveniencia

Los resultados del estudio le van a permitir a Food SA contar con una propuesta sobre el delivery que si bien es cierto no es el canal que presenta la mayor participación de venta en un restaurante. Su demanda viene en aumento.

CUADRO 5



Fuente: Archivos de Food SA 2013 Elaboración: Propia (2013)

Cada vez los consumidores se sienten mas cómodos con acceder a su comprar a través de este canal. Además, los restaurantes deben tener en claro que si dividimos nuestros clientes por tipo de exigencia, los clientes del canal del delivery son los primeros. La experiencia es diferente, el equipo con el que se trabaja es más complicado, los procesos operativos tienen

que ser eficientes puesto que este canal es el más “caro” en el sentido de que tiene una campaña publicitaria agresiva que propone un tiempo prometido o gratis (dependiendo de la empresa).

2.2. Valor Teórico.

A su vez se tomo esta área como estudio pues se encontró que no existe mucha información definida sobre como realizar las operaciones de la misma, y se considera que será de utilidad para el restaurante en estudio y para los futuros negocios que quieran incorporar este canal, teniendo en cuenta un análisis técnico en base a las recomendaciones de calidad, servicio al cliente y eficiencia de procesos.

2.3. Relevancia

El presente estudio se considera importante puesto que la organización no cuenta con un material que englobe todo o la mayoría de la información relacionada al manejo de su propio delivery. Además se espera que este trabajo tenga una trascendencia en el tiempo siendo de utilidad para otros proyectos que desean incursionar en el delivery.

2.4. Implicaciones prácticas

En la presente investigación se busca que la propuesta sirva a Food SA para reducir sus porcentajes de quejas, mejora en los tiempos de servicio y una mejor atención al cliente.

2.5. Limitaciones

Por temas de confidencialidad denominaremos a la empresa en estudio Food SA.

Una de las limitaciones que presenta el estudio es la obtención de información. Si bien es cierto se esta considerando los datos de una empresa, el poder trabajar con toda la demás información que presenta haría que el presente estudio sea mucho mas completo.

Los estudios de delivery hallados abarcan temas de logística, trámite documentario y otros, dejando rezagado el tema de comida. Por tal motivo empezaremos a revisar información de diferentes fuentes.

2.6.Presupuesto

El presupuesto es limitado ya que se estimaría que un estudio más exhaustivo seria más costoso.

III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

Como se mencionó anteriormente el delivery es un canal importante tanto por el tipo de cliente que maneja, los altos costos de un error y a su vez por la tendencia a seguir creciendo en ventas con el pasar del tiempo. Por ello se considera que nuestro problema principal sería el bajo nivel de eficacia del servicio de delivery.

¿Existen posibilidades de mejorar los actuales procesos de delivery en un negocio de comida rápida?

3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS:

- ¿Cuáles son los actuales procesos operativos para la atención al cliente por el área del delivery en un restaurante de comida rápida?
- ¿Cómo se mide la efectividad del proceso de delivery en un negocio de comida rápida?
- ¿Cuáles son los procesos claves en los cuales enfocarse para que el desarrollo de la propuesta de mejora tenga un mayor impacto?

IV. DEFINICION DE LOS OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO RPINCIPAL

Desarrollar una propuesta de mejora para los procesos del delivery de un negocio de comida rápida de Lima Metropolitana la cual tenga un impacto directo en la satisfacción del cliente.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la situación actual del delivery de un negocio de comida rápida y sus procesos para atender a los clientes.
- Analizar los indicadores de medición de la eficiencia de los procesos de delivery de un negocio de comida rápida.
- Determinar los procesos claves de un delivery de comida rápida donde se puedan presentar propuestas de mejora que impacten en una mejor en la atención al cliente.

V. MARCO TEÓRICO

Primero es importante mencionar que lo que se brinda al cliente que busca el delivery es un servicio. Si bien es cierto el cliente solicita un producto, pero por el hecho de que el producto tenga como intermedio a una persona se le considera un servicio.

5.1. SERVICIOS

El principio de la mercadotecnia se desarrollo, en principio, en relación con la venta de productos físicos. Pero con el pasar de los años una de las tendencias ha sido el crecimiento de los servicios. Tal como se menciona en la introducción y como mencionan las noticias de economía:

“En medio de una desaceleración de la producción local, principalmente del clave sector minero, el presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde, anunció que el ente monetario redujo su proyección de crecimiento de la economía peruana de 6.1% a entre 5.5% y 5.6%, en línea con la revisión a la baja del Ministerio de Economía y Finanzas, que espera un 5.7%.

Tras participar en una reunión de empresarios mineros en Arequipa, donde se desarrollaba la Convención Minera, Velarde dijo que el PBI de julio (4.5%) sorprendió a todos, y tendió

un manto de duda sobre la metodología del cálculo del sector servicios, que representa la mitad de la actividad productiva del país.”

Las industrias de servicios son muy variadas. El sector gubernamental con hospitales, comisarías, escuelas y universidades entre otros, se encuentra en el negocio de servicios. El sector privado no lucrativo, con iglesias, fundaciones, ONGs, museos, también se encuentra en el sector servicios. Otra parte del sector servicios son los bancos, líneas de transporte, empresas de seguros, consultoras, cines, hoteles, restaurantes y muchos más.

Pero a todo esto, que son los servicios. Según P. Kotler nos dice:

"Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico".

Por lo general, una empresa siempre va a ofrecer algo de lo que es servicios. El detalle está en que puede ser en diferentes proporciones. Algunas empresas ofrecen solo el producto o bien y otras ofrecen solo el servicio.

5.1.1. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

5.1.1.1. Intangibilidad

Los servicios de por si son intangibles. A diferencia de los bienes físicos, no es posible verlos, probarlos o sentirlos antes de adquirirlo. En el caso del delivery, se ofrece un producto, pero detalles como el tiempo de llegada y la hospitalidad del repartidor estamos hablando de un intangible.

Esta intangibilidad genera incertidumbre en los clientes. Por ello buscaran signos o evidencias de calidad de servicio. Supondrán la calidad del servicio a partir del lugar, es decir el como se ven las instalaciones, personas, es decir que actitud muestran las personas, equipos, material de comunicación, símbolos y precios de lo que ven.

La tarea del que ofrece el servicio es “tangibilizar lo intangible”. En tanto que los comercializadores de productos tienen el reto de agregar ideas abstractas, el de los servicios consiste en colocar evidencias físicas e imágenes en las ofertas abstractas.

5.1.1.2. Inseparabilidad

Por lo general, los bienes y servicios se consumen al mismo tiempo. Mientras que los bienes físicos se fabrican y colocan en un inventario hasta venderse. Los servicios necesitan una interacción entre cliente y proveedor.

Como consecuencia de la mezcla de la oferta de bienes y servicios. También se les puede clasificar entre en base a equipos (dispensadores, lavado automático de autos) o en base a personas como es el caso de los restaurantes. Las características del servicio basado en personas pueden cambiar si es que los que ofrecen el servicio no están capacitados y calificados.

Otra de las clasificaciones importantes es si se requiere de la presencia del cliente. En caso como las cirugías si es necesario. pero si es para nuestro caso de estudio, el delivery, no. Esto implica una ventaja para el negocio solo enfocándose al delivery pues no es necesario preocuparse por las necesidades del cliente dentro de las instalaciones del negocio.

5.1.1.3. Variabilidad

Los servicios son muy variables ya que dependen de quien los proporciona, cuando y donde se proporcionan. A pesar de los esfuerzos por estandarizar la experiencia de compra a nivel de toda una cadena de tiendas, siempre existirá un cierto nivel de diferencias entre un servicio y otro. Los servicios pueden controlar estas diferencias mediante lo siguiente:

- Un buen proceso de selección y capacitación de personal.
- Estandarizando sus procesos de servicios colocándolos en un plan de servicio o manual.
- Dándole seguimiento a la satisfacción del cliente por medio de sugerencias o encuestas.

5.1.1.4. Imperdurabilidad

Los servicios no pueden almacenarse. La imperdurabilidad de los servicios no es un problema cuando la demanda es consistente porque es fácil de abastecer personal por adelantado. Pero en el caso de los servicios de delivery la demanda fluctúa, por ello en las horas pico se necesita más personal.

5.2. RESTAURANTES

Los restaurantes pueden ser clasificados de diferentes maneras.

5.2.1. Según las costumbres sociales y requerimientos personales

- Restaurantes gourmet: Ofrece opciones que atraen a clientes que desean comer algo exclusivo y de alta calidad. Tiende a tener los precios mas altos.
- Restaurante de especialidades: Como los de comida china, italiana, árabe u otros. O también comida de la sierra o selva.
- Restaurante familiar: Sirven alimentos sencillos a precios moderados adaptables a las necesidades de las familias.

- Restaurantes de comida rápida: Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas, pollo, entre otros.

5.2.2. Según la variedad de servicios

- Restaurantes a la carta o menú: Suelen presentar una gran variedad de opciones a elegir por el cliente. Es un servicio formal a la mesa.
- Restaurantes de autoservicio: Presenta una variedad de opciones las cuales el cliente puede modificar a su gusto. A veces resulta ser mas cómodo porque trabaja con menos personal pues el cliente forma parte del proceso de entrega.

5.2.3. Según el servicio que ofrecen

- Servicio francés: La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se les muestran al cliente para su inspección El servicio francés es por todo ello muy caro y sólo se emplea en los restaurantes de más alto nivel.
- Servicio a la rusa: Al sentarse a la mesa, los comensales encuentran con un plato vacío –el plato de servicio– sobre el que se coloca una servilleta, así como toda la cubertería necesaria. Es el más empleado hoy en día.

- Servicio americano: Así llamado al servicio sencillo asociado a los restaurantes estadounidenses, una simplificación del servicio a la rusa. La característica que distingue es su rapidez, la comida se prepara en la cocina y un camarero la lleva a la mesa de los comensales.

5.2.4. Según su categoría por clase o clasificación por tenedores

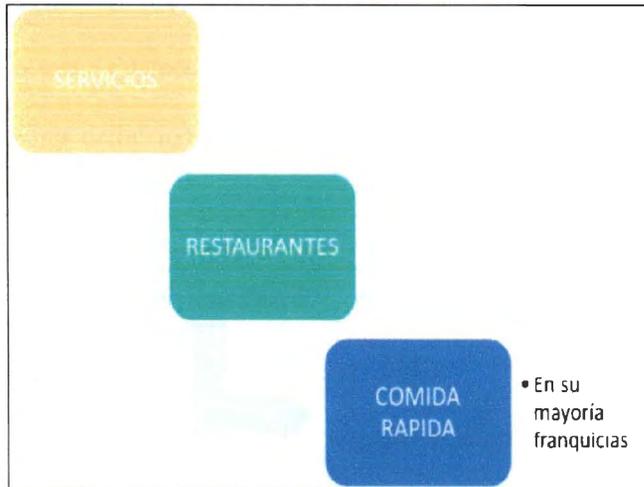
- Restaurantes de lujo (Cinco) tenedores): Caso de comida internacional, servicio francés con carta de vinos.
- Restaurante de primera clase (Cuatro tenedores), segunda clase o comercial (Tres tenedores), tercer clase o de rango medio (Dos tenedores): Clasificados según las normas de
- Restaurante económico o limitado (Un tenedor): Ofrecen comida de preparación

Para el caso de estudio Food SA es un autoservicio de comida rápida que ofrece trabaja al estilo americano. Por la conveniencia de sus productos ofrecidos sería de un tenedor.

A continuación el CUADRO1 que detalla cómo se está avanzando en el estudio de Food SA. Según sus categorías.

CUADRO 6

LA COMIDA RAPIDA COMO SERVICIO



Fuente: Elaboración propia

Para entender mejor como se maneja el negocio de comida rápida es necesario entender los conceptos de franquicias y delivery.

5.3. FRANQUICIAS

Viendo desde otro punto de vista no podemos dejar de mencionar que en su mayoría, por no decir la mayoría de negocios de comida rápida en el Perú, trabajan bajo el sistema de franquicias. Por lo tanto estamos conscientes de que un primer paso pertinente en esta publicación es dar una definición sencilla que permita al lector captar de forma clara los alcances del concepto.

Primero vamos a citar una definición clásica:

“La franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes o servicios según el cual una persona física o jurídica (franquiciante) cede a otra (franquiciado) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o un nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios para ofrecer un producto homogéneo, a cambio de pagos previamente acordados, llamados regalías”, como sostiene Kises R. (2009)

Para poder entender mejor el concepto vamos a detallar los puntos principales:

1. El Franquiciante es aquella persona natural o jurídica que se ha organizado para poder ofrecer su negocio bajo el formato de franquicias.

2. El Franquiciado, que puede ser cualquiera de nosotros, si contamos con algún capital y podemos invertir en una franquicia.

3. La Marca, de fábrica, de comercio o de servicio es un signo susceptible de representación gráfica, que sirve para distinguir los productos o servicios de una persona física o jurídica. Debe además ser atractiva y jurídicamente segura.

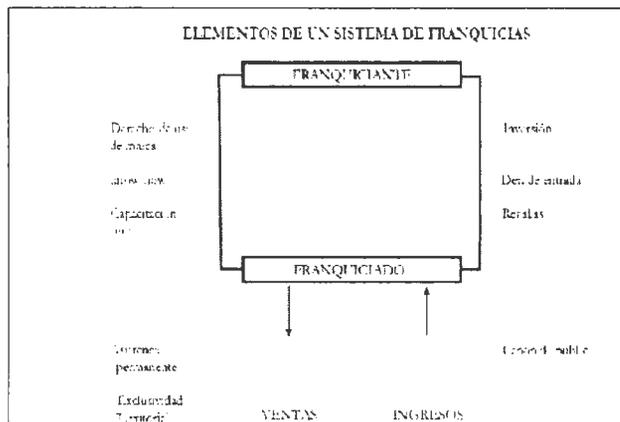
4. El Know How o “saber hacer”, es un conjunto de conocimientos prácticos relativos a los métodos de fabricación, comercialización, gestión y financiamiento de productos y servicios. El Know How debe ser secreto y original, debe ser difícilmente accesible para el neófito.

5. Asistencia Técnica y/o Comercial, tiene por objetivo facilitar la comprensión, la asimilación y la reproducción del know how.

La siguiente grafica nos ilustra cómo se conectan los elementos del sistema de franquicias:

CUADRO 7

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS



Fuente: Kiser R, L Franquicias.

Porque es importante conocer los términos expuestos anteriormente, es por el hecho de que hay que entender que el sistema de franquicias si bien es cierto es un modelo de negocio exitoso en muchos de los casos. También exige el cumplimiento de determinados estándares que mantengan la esencia o el Know How que en principio se entregó al franquiciado.

5.3.1. Obligaciones del franquiciado

Operar la unidad franquiciada siguiendo los lineamientos estándares y directrices impartidas por el franquiciante a través de la capacitación y manuales operativos.

Uno de los instrumentos, con los que debe cumplir como mínimo el franquiciado son cinco. Pero para materia del estudio mencionaremos que uno de ellos son los manuales operativos.

5.3.1.1. Manuales operativos

Es la codificación del know how de una forma práctica y didáctica. Son herramientas impresas, que sirven para transmitir toda la información que necesita el franquiciado para poder operar el negocio. En ellos se uniforma la operación de las unidades.

Los manuales deben ser sencillos de usar y aplicar, y principalmente se tienen que utilizar como materia de consulta para las actividades diarias. Algunos negocios fomentan la cultura de tomar exámenes cada cierto tiempo ya sean tres a seis meses y se evalúa que el personal maneje los conceptos expuestos en el manual. Incluso algunas buenas prácticas son entregar resúmenes sencillos para que los empleados lo puedan revisar en sus hogares puesto que debemos dejar en claro que para ser efectivos, también pueden usarse otros medios como los videos, fotos, CD o cualquier otro método didáctico que ayude con su finalidad. Lo impotente a destacar aquí es que si el manual no es aplicable y solo se tiene de exhibición, no será de ayuda.

En el caso de estudio según las encuestas realizadas a los empleados, mencionaron que tenían conocimiento de que existía un manual de operaciones de delivery, pero que hace tiempo que no veían uno. Desde aquí vamos notando que si el negocio de comida rápida que cuenta con delivery no tiene sus manuales disponibles ya es un punto de partida de los posibles problemas que se pueden dar. Esto lo evaluaremos mas adelante.

5.4. DELIVERY

Delivery (reparto o entrega) es una actividad parte de la función logística que tiene por finalidad colocar bienes, servicios e información directo en el lugar de consumo (Al cliente final).

El resultado de la gestión del reparto o delivery es la operación de colocar en el tiempo acordado, en las condiciones acordadas, y a la persona adecuada la cantidad precisa de un bien o servicio adquirido.

De aquí es importante destacar dos puntos, tiempo acordado y condiciones acordadas.

A) Tiempo acordado

Es el tiempo en el que se queda con el cliente. Puede variar según el rubro de negocio. El tiempo acordado o tiempo de entrega puede variar desde 1 mes si se refiere a envíos transnacionales o hasta 20 minutos como son las ultimas campañas promocionales que brindan las aseguradoras de SOAT. Lo importante aquí es el compromiso inicial que se dio

con el cliente y ese es el tiempo que vale. Aunque este tiempo no necesariamente se puede cumplir, es importante que las empresas sumen esfuerzos en ello. Pues parte fundamental de los servicios es su credibilidad. Y si esto se pierde en un servicio, lo cual es un intangible, se corre el riesgo de que no vuelvan a adquirir nuestro servicio, si se le suma el crecimiento de la competencia en los diferentes sectores mucho mayor es el riesgo de pérdida.

B) Condiciones acordadas:

Existe un concepto importante en el marketing que nos habla sobre la satisfacción del cliente. Esta teoría nos dice la importancia de cubrir los espacios entre la diferencia de lo que las empresas ofrecen y lo que los clientes reciben. Si este espacio de diferencia es demasiado grande, llegando al punto de exceder lo admitido por el cliente, se genera la insatisfacción del cliente.

En un negocio como el delivery, el cual es un producto tangible que se da a través de un servicio (intangible). Se trabaja mucho con la confianza. La confianza de recibir los bienes o productos, tal como se quede en un inicio con todas las observaciones que se hayan solicitado.

Así como los dos son los factores más importantes a considerar en el delivery. Muchas veces son estos en lo que más errores se cometen, generando una insatisfacción en el cliente lo cual genera reclamos. Estos reclamos deben ser atendidos con prioridad generando sobre costos y sobre todo la pérdida de lo más importante: la confianza del servicio.

5.4.1. COMO FUNCIONA EL DELIVERY PARA COMIDA RAPIDA EN PERU

Primero es importante conocer a nuestros clientes. Normalmente el público objetivo está compuesto por trabajadores, empleados y ejecutivos que no disponen de mucho tiempo para salir de sus oficinas. También se le suman jóvenes que están estudiando en sus casas. Y los fines de semana suelen aumentar las llamadas de familias que se encuentran reunidas y quieren maximizar su tiempo juntos sin salir de casa o también desean obtener un almuerzo o cena de manera relativamente rápida para ofrecer por ello recurren a hacer un pedido de delivery.

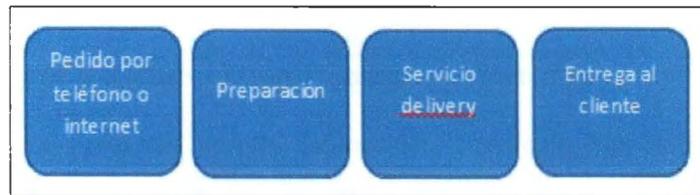
La existencia de un gran número de oficinas cerca de la tienda de reparto también es una característica de este modelo de negocio. La búsqueda de generadores de tráfico como condominios, colegios, universidades también generar un buen flujo de llamadas.

5.4.2. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS DE DELIVERY DE COMIDA RAPIDA

El servicio debe caracterizarse por la rapidez, puntualidad y oportunidad. Son aspectos claves del servicio. Los pedidos se realizan por teléfono e internet. Para alimentos calientes, se deberá mantener la temperatura adecuada hasta la entrega del mismo.

Se debe realizar un diagrama de todos los pasos del proceso del servicio de delivery para comida rápida. De manera muy sencilla la podríamos diagramar de la siguiente manera:

CUADRO 8



Fuente: Elaboración propia

Si el local va a iniciar su operación enfocada en solo delivery, mínimo debería contar con un espacio de 20 metros cuadrados.

Se debe tener una excelente relación con los proveedores que abastecen de insumos y materias primas para la elaboración de los productos, ya que de ellos depende la calidad de los mismos.

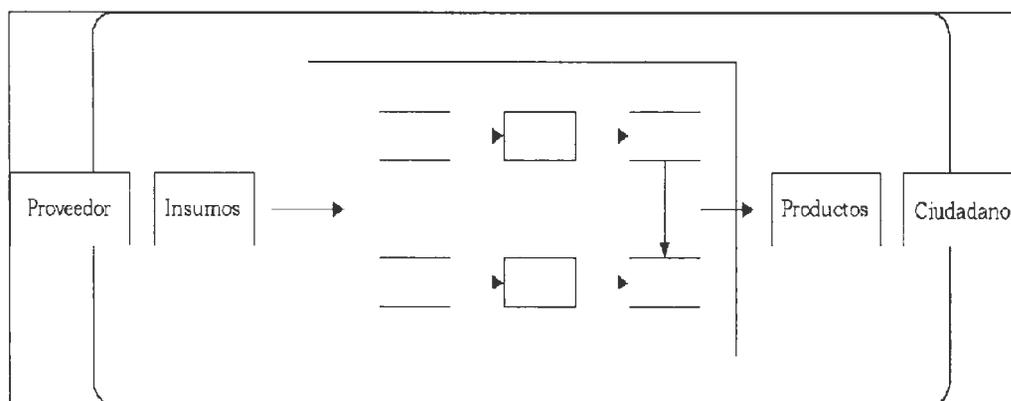
Para los inicios de la operación se requiere mínimo los instrumentos de cocina, los medios para transportar los alimentos, los vehículos de transporte y un fondo de capital de trabajo para sencillo, vueltos y extras. También debemos presupuestar los gastos de alquiler de local y los servicios básicos como son la luz, el agua, el teléfono e internet, y además el pago del personal de ser el caso. Estos gastos son operativos, sin ellos la empresa no podría operar y por lo tanto se debe tener un fondo de dinero de respaldo para pagar por lo menos un periodo de 3 a 4 meses, mientras el negocio del servicio de delivery de comida rápida empieza a madurar y hacerse conocido.

5.5. PROCESOS

Desde el enfoque de la organización como sistema, todos los elementos tanto internos como externos, (materia, productos, energía, información, tecnología, estructura organizativa, etc.), están relacionados. Para poder mejorar el funcionamiento de una organización es necesario entonces conocer en profundidad estas conexiones y las variables que interactúan.

Proceso es una serie de tareas y /o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) valiosos para el ciudadano.

CUADRO 9



Fuente: Halliburton, E. 2006

En general, un **proceso** esta integrado por un conjunto de **subprocesos**, que se interrelacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial (subobjetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de **actividades**, que son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por **tareas** ejecutadas por las personas.

5.6. CALIDAD

Si hablamos de calidad, nos relacionamos con mejora continua y esto a la vez conlleva a mejorar la productividad de nuestro negocio.

Respecto a calidad existen varias definiciones:

Para Juran (1990): "Calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste en ausencia de deficiencia en aquellas características que satisfacen al cliente"

Por su parte la American Society for Quality (ASQ) señala: "Calidad es un término subjetivo para que el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados:

- 1) Son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas.
- 2) Es un producto o servicio libre de deficiencias.

Viendo los dos puntos de vista podemos darnos cuenta que la calidad la define el cliente, ya que es el juicio que éste tenga sobre el producto o servicio lo que va a determinar la aprobación o rechazo. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que el esperaba encontrar y más. Así la calidad está ligada ante todo a la satisfacción del cliente en función al producto o servicio adquirido.

5.7. PRODUCTIVIDAD

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr los mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados.

A su vez es usual ver la productividad en términos de eficiencia y eficacia. Términos que ya los definimos y los aplicamos a nuestro caso en la sección anterior sobre *delivery*.

Para terminar esta sección cabe mencionar ¿Qué causa la mala calidad y la baja productividad en una organización? Porque si en una empresa existe una lista enorme de problemas como desorganización, falta de calidad, falta de información, retrasos, reclamos de clientes, al preguntar ¿Cuál es la causa de esas fallas y retrasos? No sería raro escuchar respuestas que afirmen que el personal es el problema, que hay que exigirles más, que no habría problemas si todos cumplieran con su responsabilidad. En consecuencia lo común es que quienes piensan así busquen solución en la gente, a través de regaños, avisos de

advertencia, presión y despidos. Al pensar así nos estamos enfocando en los efectos y en los hechos puntuales, lo que suele desembocar en explicaciones ficticias lo cual hace desviar la atención en lo principal que es el problema principal o la causa de estos. Sin embargo la historia de la calidad y la mejora han demostrado que la calidad y la productividad la dan los procesos y los sistema, por lo que es necesario trabajar en estos capacitando, rediseñando, mejorando métodos de organización, de solución de problemas, de toma de decisiones y de comunicación. El personal se adapta al sistema. Las causas deben lograrse a lo largo del proceso, desde las entradas y preguntando si estos cumplen con los requerimientos. Así mismo hay que inspeccionar los procesos de transformación y ver donde se originan los incumplimientos, cuales son las causas de estos y como pueden remedirse y evitarse.

VI. MARCO CONCEPTUAL

Se detallan algunas definiciones para poder entender mejor la materia de estudio.

- Driver: Repartidor, motorizado.
- Coordinador: Persona responsable del cumplimiento del proceso de despacho de pedidos.
- Ocurrencia: Incidencia con el cliente. Las ocurrencias se miden en función al objetivo seis de la empresa.
- Transacciones: Pedido de un cliente. Se mide por unidad. Se simboliza como Txs.
- Cortesía: Pedido que se da de cortesía al cliente.
- Hora prometida: Tiempo que se brinda al cliente para la entrega de su pedido.
- Hora pico: Hora u horas donde hay mayor afluencia de público. Es decir aumenta el número de transacciones. Para un servicio de restaurantes las horas picos son el almuerzo y cena. Normalmente de 1 a 3pm y de 7 a 9pm.
- Mapa: Zona de reparto con limites definidos.
- POD: Fracción del mapa, que permite una mayor ubicación.
- Call Center: Área encargada de la recepción de llamadas tanto de clientes y tiendas. Los clientes pueden llamar para hacer un pedido o hacer un reclamo. Las tiendas pueden llamar para confirmar direcciones u otros motivos.

VII. METODOLOGIA

La presente investigación es de tipo no experimental, transversal o transaccional pues los datos se recolectaron en un solo momento, en un período único de tiempo.

7.1. LUGAR

La investigación se ha realizado en la empresa Food SA ubicada en Lima Metropolitana.

7.2. ESPACIO

El desarrollo del trabajo en cuanto a espacio físico será en Food SA, en la sede de Los Olivos, tomando de referencia la información de cinco sedes más ubicadas en La Molina, San Isidro, Santiago de Surco y San Martín de Porres.

7.3. TIEMPO

El presente trabajo monográfico se inició en Septiembre del 2013 con la formulación del problema, pero se menciona que parte de lo mostrado es la suma de la experiencia de más de seis años en el rubro y negocio.

7.4. METODO

La investigación es descriptiva ya que detalla las características que identificaron los diferentes componentes, delimitando así los hechos que conformaron el problema de

investigación; y explicativa, ya que se busca cuáles son las causas de las deficiencias encontradas en el área de delivery, mediante el establecimiento de relaciones causa efecto.

7.5. DISEÑO

Elaboración de instrumentos.

Trabajo de campo.

Procesamiento de la información.

Análisis de la información.

7.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

7.6.1. Análisis documental.

Mediante la cual se revisaron la bibliografía relacionada con el tema problema de investigación, documentos, libros y documentos teóricas relacionadas y la documentación manejada por la empresa. El presente trabajo presenta como fuentes de información bibliografía relacionada con el tema de servicios, franquicias, procesos y delivery.

7.6.2. Observación directa.

Se utilizó la observación directa de la dinámica de trabajo del área.

7.6.2. Encuestas.

Estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado

7.6.3. Técnica de análisis de resultados.

Luego de recolectar la información será analizada a través del Diagrama de Ishikawa. Los resultados obtenidos permitieron detectar las debilidades y falencias dentro del área. Los datos obtenidos se representaron en gráficos de Espina de Pescado.

7.7. POBLACION Y MUESTRA

La población identificada es el total de tiendas de Food SA, son 54 tiendas ubicadas en Lima y provincias.

La muestra es no probabilística y seleccionada por juicio de experto ya que la tienda seleccionada será tomada como la piloto para la implementación.

VIII. RESULTADOS

8.1. RESEÑA HISTÓRICA DE FOOD SA

- En 1890 nace el fundador de la empresa Food SA en Estados Unidos.
- En 1929 el fundador entra a trabajar a una gasolinera, lugar clave para los inicios de las operaciones de su futuro negocio.
- En 1930 se apertura el primer restaurante de Food SA. Se vendía pollo frito en una sartén a todos los comensales que transitaban la zona o que hacían una parada en la gasolinera.
- En 1939 el fundador introdujo el uso de una freidora a presión lo cual redujo los tiempos a media hora. Junto con esto el fundador termina de hacer una combinación de especias y hierbas, las que le empiezan a dar un sabor diferente a su pollo frito. El fundador lo llamo la receta de sabor único.
- En 1945 el restaurante Food SA sufre su primera crisis ante la baja afluencia de clientes y turistas por los efectos de la Segunda Guerra Mundial. Esto obligó a cerrar su restaurante por un periodo.
- En 1950 nuevamente se retoman las operaciones pero con una visión de expandirse en más lugares. Se empieza a utilizar el concepto de franquicias.

- En 1952 el fundador recorrió los restaurantes de los EEUU ofreciendo franquicias para la comercialización de su producto, él hacía la demostración a los funcionarios y propietarios del restaurante para que su receta fuese aprobada, 5 centavos de dólar de cada pollo vendido eran para él.
- En 1956 ya contaba con más de 600 franquicias en Estados Unidos y Canadá. Generando unos beneficios anuales por 300 000 dolares brutos.
- Años después al tener que manejar volúmenes tan altos de ventas, el fundador decide vender sus restaurantes a un grupo inversor, quedándose él como embajador de la marca.
- Este grupo inversor realizo muchos esfuerzos por la internacionalización y desarrollo del concepto de marca. Food SA llego a Centro América y Colombia. La expansión era tan rápida que obligaba a los inversores a ejercer nuevos mecanismos de control sobre las demás franquicias.
- En 1970 siguió dándose el crecimiento internacional de forma tan acelerada que genero una situación de caos en los manejos de las franquicias llevando a Food SA a una segunda crisis de posible quiebra. A esto se suma la renuncia del fundador de Food SA a su cargo de embajador.
- En 1971 los restaurantes Food SA son comprados por una empresa de bebidas alcohólicas por 700 millones de dólares, y durante el resto de la década este nuevo grupo inversor se enfocó en la renovación de los restaurantes para homogeneizar el método de trabajo de cada uno y reflotar así la imagen del grupo.

- En el año 1980 muere el fundador a los 90 años de edad.
- En 1981 la franquicia de Food SA ingresa a Perú. Fue el primer negocio estadounidense que trabajaba bajo el concepto de franquicias. Inicio sus operaciones en los distritos de San Isidro y Miraflores.
- A mediados de 1994 Food SA empieza a brindar el servicio de delivery solo para algunas tiendas con clientes del sector A y B.
- En el 2003 ingresa al mercado de Lima Norte junto con el proyecto Mega Plaza. Ya contaba con 27 restaurantes.
- En el 2006 se inician los proyectos de delivery para los niveles C.
- En el 2007 se apertura la primer tienda en provincia. Sede: Trujillo.
- En el 2012 se inician los proyectos de delivery en los niveles D y E.
- En el 2013 se generaliza el concepto de delivery para todos los restaurantes pues se comprueba que el nivel socioeconómico no es un factor condicional para solicitar el servicio.

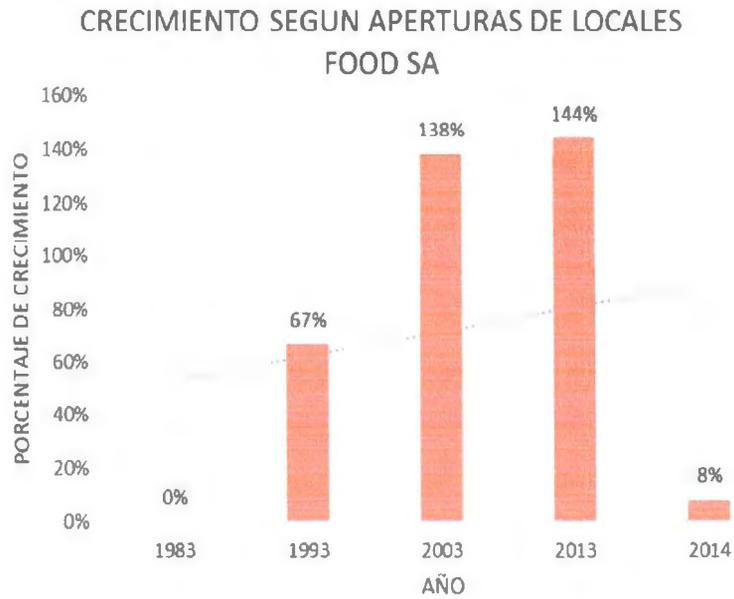
TABLA 1

LOCALES APERTURADOS POR FOOD SA SEGÚN AÑO

AÑO	1993	2003	2013	2014
LOCALES FAST FOOD SA	8	27	93	100
CRECIMIENTO	67%	138%	144%	8%

Fuente: Archivos de Food SA

CUADRO 10



Fuente: Elaboracion propia

8.1.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA

Como se mencionó líneas arriba. Una de las ventajas que te dan las franquicias es exclusividad territorial. Food SA cuenta con restaurantes en Lima y en provincias.

8.1.2. NATURALEZA DE LA EMPRESA

Food SA. está especializada en el pollo frito, piezas de pollo crujientes que se preparan mediante un proceso de fritura. Su propuesta es un producto de calidad superior y de novedoso sabor junto con un ambiente apropiado y una experiencia de hospitalidad única. Este es la principal fortaleza, que sumados a los grandes esfuerzos del marketing y posicionamiento de sus directivos, se logro que con el pasar de los años se convierta en una de las marcas más importantes a nivel nacional.

Además de pollo, se venden guarniciones como ensalada de col al estilo estadounidense, papas fritas y puré, así como distintos postres.

8.1.3. VISION

Ser los operadores de franquicias más rentables a nivel nacional, transmitiendo una cultura de responsabilidad hacia nuestros trabajadores, clientes, proveedores y sociedad.

8.1.4.. MISION

Ofrecer una experiencia única a cada uno de nuestros clientes adaptando nuestros productos a sus necesidades apoyándonos en nuestro equipo de colaboradores altamente motivados.

8.1.5. OBJETIVOS

- Ser operadores de clase mundial.
- Mantener al 100% de nuestros clientes satisfechos en todo momento.
- Desarrollo profesional de nuestro equipo.

8.1.6. ESTRATEGIAS

Food SA trabaja diferentes estrategias las cuales son confidenciales y no se pueden presentar en el estudio. Pero entre algunas que pueden destacar está el concepto de fidelización del cliente, posicionamiento de marca, ubicación por conveniencia, expansión territorial, desarrollo del talento interno.

8.1.7. INICIO DE LAS OPERACIONES

Food SA se enfoca en el rubro de restaurantes de comida rápida. Los formatos por los que brindan su servicio es bajo los formatos de: Para comer aquí, Para llevar, Auto-Rapido y Delivery.

- **Para comer aquí:** Es el más clásico, el formato con el que se inició desde los años 30. Consiste en el formato simple de que los clientes llegan al restaurante con la idea de consumir el producto ahí mismo. En base a este modelo se desarrollo una idea más elaborada que solo brindar un producto. Sino más bien brindar una **experiencia.**

Bajo este concepto se toma la siguiente formula.

PRODUCTO + SERVICIO + AMBIENTE = EXPERIENCIA PARA EL CLIENTE

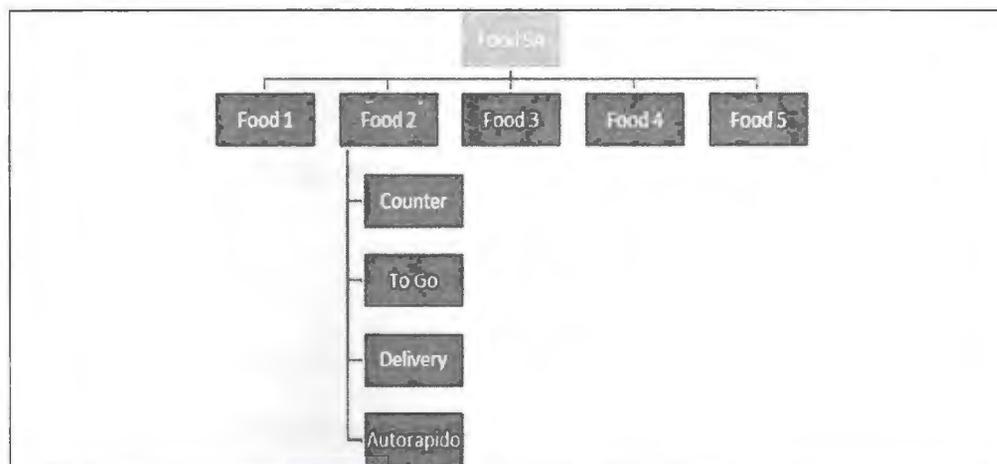
- **Para llevar:** Derivado del concepto para comer aquí, solo que el cliente viene con otras expectativas. Quiere rapidez. No esta dispuesto a esperar mucho tiempo pues su idea al ingresar al restaurante era comprar e irse.
- **Auto-Rápido:** Concepto en el cual los clientes pueden comprar sin la necesidad de bajar de su auto. El cliente también espera un servicio rápido. Y sobre todos los gerentes del restaurante deben tener en claro que así debe ser, pues es bastante complicado manejar retrasos y colas con filas de clientes, mucho mas será con filas de carros en el estacionamiento.
- **Delivery:** Ya explicamos en que consiste el delivery. Este concepto en el Perú se ha venido desarrollando desde mediados de los 90. Diez años después de llegar la franquicia al Perú. A pesar de que internacionalmente Food SA no se especializa en delivery pues su mayoría de ventas provienen por el canal Para comer aquí; el Perú ha desarrollado sistemas y tecnologías que lo ponen como un ejemplo a repetir en los demás países.

En el cuadro 5 se muestra como esta organizada cada tienda de Food SA. Para el caso la tienda Food 2 cuenta con todos los canales de venta, pero no necesariamente las tiendas Food 1, Food 3, Food 4 y Food 5 también.

En el cuadro 6 muestra como se da el organigrama dentro de una tienda Food. Existe un gerente, un asistente, entrenadores o encargados de área tiempo completo y colaboradores y drivers a tiempo parcial.

CUADRO 11

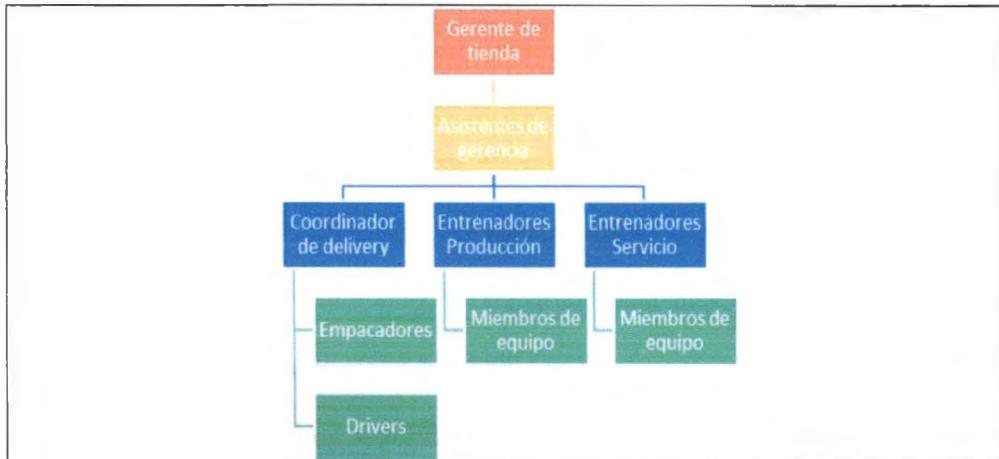
ORGANIGRAMA DE FOOD SA COMO NEGOCIO



Fuente: Elaboración Porpia

CUADRO 12

ORGANIGRAMA DE FOOD SA DE UNA TIENDA



Fuente: Elaboración Porpia

8.2. PERFORMANCE DE DELIVERY PARA FOOD SA

El delivery de Food SA inicio sus operaciones a mediados de 1994. Ya estando a punto de cumplir dos décadas en el mercado peruano cada vez ha ido mejorando sus operaciones.

Pero en todo este proceso de mejora hay que destacar tres momentos claves que generaron un punto de inflexión positivo al delivery de Food SA.

Estos dos momentos son:

8.2.1. PRIMER MOMENTO: CREACION DE UN CALL CENTER EXCLUSIVO

En el año 2008, Food SA crea la unidad de negocio de Call Center la cual se dedica a recibir todas las llamadas de los clientes, principalmente las que son para la atención de pedidos. El Call Center genero cambios significativos en las operaciones de los restaurantes pues principalmente disminuyo las horas de trabajo pues ya no se necesitaba recepcionistas en tienda. A su vez el Call Center se convirtió en el mejor filtro de información contabilizando de manera mas exacta la cantidad de llamadas recibidas, llamadas perdidas, llamadas de quejas entre otros. Actualmente el Call Center manda información diaria con los resultados de cada tienda Food SA.

8.2.2. SEGUNDO MOMENTO: LANZAMIENTO DEL NUMERO UNICO

Food SA busca siempre diferenciarse y sobre todo ser el primero en posicionarse en la mente del consumidor. A mediados del 2009, se lanzo la campaña con el concepto de numero único. El objetivo es hacer que el cliente tenga una opción sencilla y fácil de recordar en todo momento. Este segundo momento genero un incremento en ventas considerable lo cual en un momento dado afecto a las operaciones del delivery.

8.2.3. TERCER MOMENTO: LANZAMIENTO DE LA CAMPAÑA 30 MINUTOS O GRATIS

Para el año 2010, Food SA decide otra campaña agresiva y que le daría una ventaja competitiva frente a sus competidores directos de delivery de pollo sean Norkys, La Caravana entre otros. Lanza la campaña 30 minutos o gratis. Basados en la experiencia de otra de sus marcas del grupo especializada en pizza, Food SA continua sus operaciones con este nuevo reto. Era de esperar que las ventas nuevamente generen un alza significativa.

Estos tres momentos son claves en la historia del delivery de Food SA pero su éxito tiene que venir de la mano con un trabajo en las bases de las operaciones, el entrenamiento y la motivación interna de los trabajadores. Pues así como se señala en la reseña histórica, Food SA casi quiebra en dos oportunidades por un descontrol en su crecimiento.

En el delivery podemos encontrar diferentes procesos y subprocesos, pero vamos a presentar el que se considera es como la columna vertebral del proceso. Con el pasar del tiempo se pueden haber dado modificaciones en sistemas, pero la lógica es la misma.

8.3. EFICACIA DEL DELIVERY DE FOOD SA

8.3.1. EFICACIA

La eficacia implica elegir las metas acertadas. Peter Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Incluso antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer. (1973).

Los objetivos que maneja el delivery de Food SA son:

- 1) Cumplir con los estándares de experiencia ofrecidos al cliente basados en la rapidez, precisión, hospitalidad y calidad de los productos.
- 2) No exceder el 2% de ocurrencias diarias y por consiguiente semanales y mensuales.
- 3) No exceder el porcentaje presupuestado de cortesías semanales y mensuales.
- 4) Sólo el 5% de los pedidos recibidos pueden tener una hora prometida mayor a los 30 minutos.

- 5) No puede presentarse faltantes de productos para los clientes.
- 6) Llegar a las transacciones proyectadas en el mes.

8.3.2. EFICIENCIA

La eficiencia se entiende por la capacidad para hacer correctamente las cosas utilizando la menor cantidad de recursos.

Los recursos que se utilizan en el delivery son:

- 1) Drivers.
- 2) Un coordinador y un empacador. Lo que se mide en Horas hombre.
- 3) Producto disponible.
- 4) Maletines para llevar los pedidos.
- 5) Insumos adicionales. Como bebidas, salsas, servilletas, bolsas de papel, entre otros.
- 6) POS.

Las instalaciones que se requieren son:

- 1) Mesa de empaque
- 2) Anaquel de distribución de pedidos.
- 3) Mapa de la zona de reparto.
- 4) Computadora con el sistema de digitación y asignación de pedidos.
- 5) Teléfono de comunicación con el Call Center.

Para motivo del estudio nos enfocaremos en evaluar la eficacia del proceso del delivery, buscando llegar a los objetivos planteados sin importar los recursos utilizados.

8.3. DIAGNOSTICO

8.3.1. ANÁLISIS FODA DEL DELIVERY DE FOOD SA

Como parte del diagnóstico de la situación actual se presenta un análisis FODA de la situación actual de Food SA.

CUADRO 13: ANALISIS FODA FOOD SA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posee una marca reconocida Único delivery de pollo con 30 min o gratis Cuenta con el Numero Único Trabaja con altos estándares de calidad Cuenta con buenos equipos y materiales Cuenta con una unidad de Call Center propia	No existe mucho material de entrenamiento Los trabajadores cuentan con poca experiencia. No cuentan con un correcto lay-out para el área de delivery. Los drivers trabajan a destajo. Es más difícil generar compromiso.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Creciente demanda de consumir por delivery Expansión de zona de reparto. Aún hay zonas donde no llega Food SA Posibilidad de llegar a 20 min o gratis.	Trabaja con el cliente más voluble en su decisión de compra. Ingreso de más competidores Trafico de Lima

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis FODA presentado se puede ver que Food SA ha desarrollado con éxito sus fortalezas y aún tiene más oportunidades de crecimiento, pero esto no será posible si no se refuerzan las debilidades actuales. Las propuestas enfocadas en mejorar las debilidades será el segundo indicador para elaborar las propuestas de mejora.

IX. ANÁLISIS DEL PERFORMANCE DE FOOD SA

9.1. CONCIENCIA DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE FOOD SA

Para empezar con las propuestas de mejora. Es necesario involucrarnos en la situación actual del negocio y este caso de la tienda Food SA. Y una problemática frecuente en las organizaciones es que a veces ni los que dirigen el negocio ni los trabajadores tienen en claro el propósito fundamental de la empresa. Ni mucho menos los grandes anhelos a futuro del negocio donde ellos son los principales actores. Estos dos términos son la misión y la visión de la organización. Los cuáles tienen que ir en cascada desde la alta dirección, hasta cada una de las marcas, cada uno de las tiendas y cada colaborador. La falta de esto genera que su trabajo sea reactivo, que se guíen por los problemas de rutina y que las ideas que se generen puedan estar dispersas o desalineadas con lo que en realidad busca alcanzar la organización.

Por ello para empezar con nuestras propuestas de mejora consideramos que lo primero es incentivar, promover, difundir y *vivir* día a día pensando en estas dos bases.

Se realizó un breve sondeo entre los colaboradores de las diferentes tiendas en estudio y se llegó a la conclusión que solo un 15% de ellos tenía nociones leves de la misión y la visión de la empresa. Por ello aquí empieza nuestro primer punto a mejorar.

9.2. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Entre las diferentes herramientas de calidad que existen utilizaremos el diagrama de Pareto y el diagrama de Ichikawa, así como el diseño de flujo gramas.

9.2.1. APLICACIÓN DEL DIAGRAMA DE PARETO

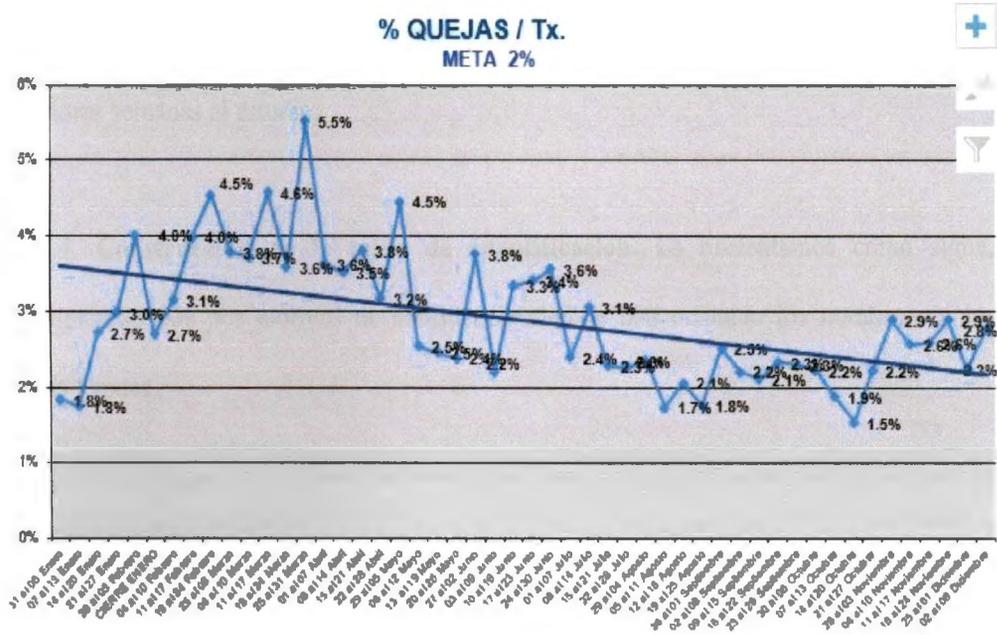
El diagrama de Pareto es una herramienta básica para el control de la calidad que utilizado de manera adecuada permite localizar las áreas en las que el impacto de las mejoras puede ser mayor y además facilita la identificación de las causas raíz de los problemas. Es imposible e impráctico pretender resolver todos los problemas de un proceso al mismo tiempo. La idea es poder alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo.

Para realizar el diagrama debemos seguir los siguientes pasos:

9.2.1.1. Decidir y delimitar el problema. De los objetivos que presenta el área de delivery, los cuales mencionamos en la sección 10.3. El primer objetivo es el más importante. Pero cabe mencionar que su medición se da en frecuencia quincenal. El objetivo dos

se mide a nivel de tienda, y se da de manera diaria. Por ello determinaremos que nuestro principal problema es encontrar las propuestas de mejora para alcanzar el objetivo de No exceder el 2% de ocurrencias diarias. El siguiente grafico nos muestra como el porcentaje de quejas a llegado a picos de 5.5%, lo cual es totalmente desfavorable pues eso genera que exista un alto porcentaje de clientes insatisfechos. En semanas más adelante vemos que la situación mejora, pero aún se presentan inconsistencias, por ello el motivo del estudio.

CUADRO 14: HISTORICO DE QUEJAS FOOD SA



Fuente: Archivos de Food SA 2013

9.2.1.2. Con base a lo anterior decidimos la información que necesitamos y los factores a medir. Para esto tenemos la ventaja de que la empresa ya cuenta con un sistema de registro de las ocurrencias diarias que pueden existir. Incluso este sistema lo registra de forma diaria y lo acumula para generar los reportes semanales y mensuales.

9.2.1.3. Definir el periodo del que se tomaran los datos. Apoyados en las entrevistas realizadas a los demás gerentes y participantes del área del delivery de las diferentes tiendas. Podemos intuir que la problemática normalmente siempre es la misma en el pasar de las semanas, siendo los mayores problemas rapidez y precisión. Por ello como base de estudio tomaremos los resultados de las dos últimas semanas, que son un reflejo de las anteriores semanas al estudio.

9.2.1.4. Construcción de la tabla de cuantificación. La presentamos como sigue, mencionando que por motivos de confidencialidad se han ocultado los nombres de las demás tiendas.

CUADRO 15
CONTROL DE OCURRENCIAS DIARIO

FOOD SA - REPORTE DE OCURRENCIAS DIARIO									
TIENDA	TXS	TIEMPOS > 30	FALTANTE DE PROD.	OCURRENCIA				TOTAL	%
				PRECISION	RAPIDEZ	HOSPITALID	PRODUCTO		
FOOD 1	80			0	0	0	0	0	0.0%
FOOD 2	107			0	0	0	0	0	0.0%
FOOD 3	16			0	1	0	0	1	6.3%
FOOD 4	126			0	1	0	0	1	0.8%
FOOD 5	39			0	0	0	0	0	0.0%
FOOD 6	128	SI		0	8	0	0	8	6.3%
FOOD 7	68			2	0	0	0	2	2.9%
FOOD 8	108			0	1	0	1	2	1.9%
FOOD 9	55			0	0	0	0	0	0.0%
FOOD 11	102			0	0	0	0	0	0.0%
FOOD 12	40	SI		0	2	0	0	2	5.0%
FOOD 13	56			1	3	0	0	4	7.1%
FOOD 14	29			0	0	0	0	0	0.0%
FOOD 15	70	SI		1	2	0	0	3	4.3%
FOOD 16	90			1	0	0	0	1	1.1%
FOOD 17	48	SI		0	4	0	0	4	8.3%
FOOD 18	39			1	1	0	0	2	5.1%
		24%	0%						2.5%

Fuente: Archivos del Call Center de Food SA

Esta tabla resulta ser muy importante por el contenido que muestra. A nivel de la alta dirección pueden ir monitoreando la performance del total del sistema de tiendas. Factores importantes como los tiempos mayores a treinta minutos. Nótese que las tiendas que suben sus tiempos tienen una alta cantidad de ocurrencias de rapidez, es decir que si no se hubiese tomado esa opción los resultados pudiesen haber sido mayores.

Para nuestro estudio estamos evaluando como a través del estudio de unas tiendas, se pueden encontrar propuestas de mejora las cuales sean aplicables de manera sencilla a todo el sistema, y así mejorar los indicadores en general del delivery.

9.2.1.5. Construir la gráfica de Pareto. Cuantificando los resultados anteriores.

TABLA 2
TABULACION DE RESULTADOS

OCURRENCIA	CANTIDAD	%	ACUMULADO	%
RAPIDEZ	23	77%	23	77%
PRECISION	6	20%	29	97%
PRODUCTO	1	3%	30	100%
HOSPITALID	0	0%	30	100%
	30			

Fuente: Archivos del Call Center Food SA (2013). Elaboración propia

Dándonos como resultado la siguiente gráfica.

CUADRO 16



Fuente: Elaboración propia

9.2.1.6. Resultados. Como se mencionó en líneas anteriores, la gráfica de Pareto nos termina de confirmar que la problemática viene principalmente por el lado de rapidez y precisión. Para el presente estudio nos enfocaremos en plantear nuestras propuestas de mejora respecto al factor **RÁPIDEZ**. Puesto que este solo representa casi el 80% (77% para ser exactos) de las causas.

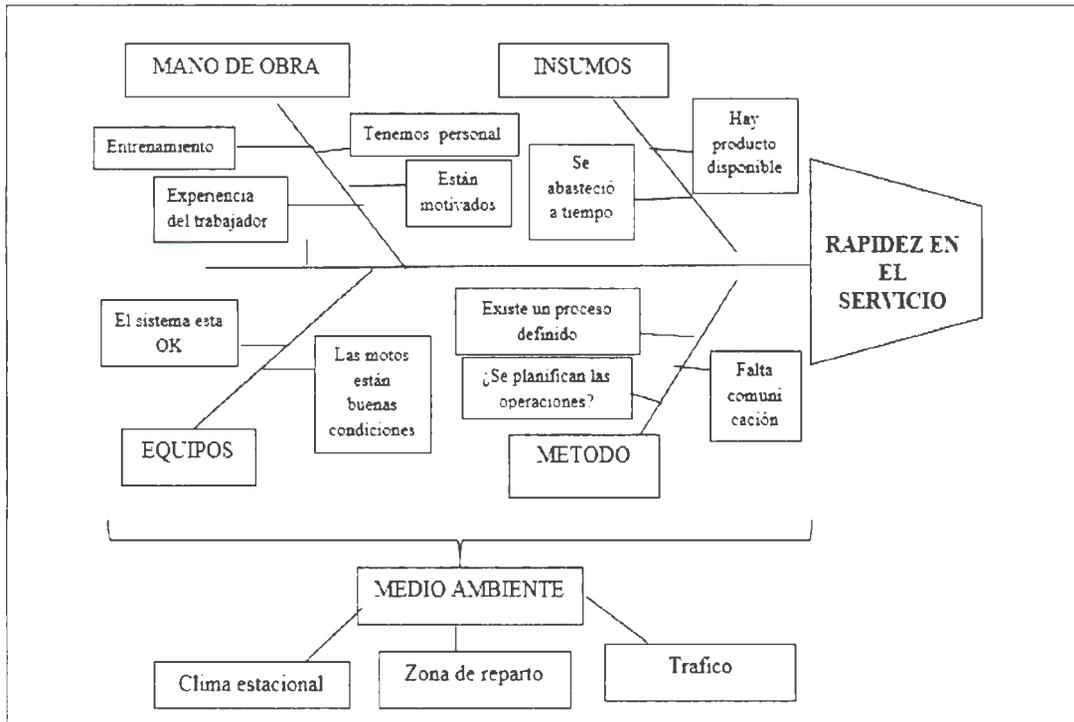
9.2.2. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO (ISHIKAWA)

Una vez que queda bien definido y localizado donde se presenta la mayoría de problemas es momento de investigar sus causas. Por ello una herramienta sencilla y practica para poder utilizar es el diagrama de causa efecto o diagrama de Ishikawa.

Para realizar nuestros diagramas de Ishikawa ya tenemos definidos nuestro principal problema: Rápidez. Por ello para colocar las posibles causas o espinas se recurrió a la lluvia de ideas y recopilación de la información obtenida en las entrevistas tanto con los demás gerentes, coordinadores y repartidores.

CUADRO 17

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente: Elaboración Propia

9.2.2.1 Resultados por causas

Mano de obra

- 1) **Se cuenta con el equipo completo.** Esta es la base y quizás la más fundamental para poder avanzar con todos los demás puntos. Si no se cuenta con el personal suficiente tanto de empacadores y repartidores no funcionara nada de lo planificado.

- 2) **Entrenamiento.** El personal ha recibido el entrenamiento apropiado y suficiente para ejercer su labor. En líneas anteriores también se mencionó sobre cómo se había dado el desarrollo del delivery dentro de las operaciones del negocio y justamente no había mucha información o procedimientos plasmados en manuales para poder brindar. Si partimos desde la falta de manuales, como podemos considerar que será el entrenamiento. Actualmente se viene dando de manera tácita, es decir, un personal con experiencia transfiere sus conocimientos a otros. El problema está en que si es una tienda nueva o no hay ningún experto en el área se tendrán que asumir los primeros costos de aprendizaje, y también como vimos anteriormente el delivery es un área donde sus errores pueden salir “caros” sin incluir los costos ocultos de desmotivación en quienes están en ese proceso de aprendizaje.

3) **Experiencia del trabajador.** En este caso hablamos del coordinador, empacador y repartidor. Aquí podemos partir de una pregunta cómo, ¿se hacen correctamente las entrevistas de quienes entran a esta área? Si estamos viendo que esta área presenta varios problemas, el poner a alguien inexperto puede ser perjudicial. Los repartidores normalmente pueden tener experiencias de reparto en otras empresas, pero además de ello deberían tener parte de las aptitudes que van de la mano con los principios de la compañía.

4) **Motivación del equipo.** Se pueden hacer muchos esfuerzos en mejorar el proceso pero si el equipo no se compromete con el cambio va a ser muy difícil para los que dirijan el cambio poder lograrlo. Lo recomendable es reunir a todo el equipo y presentarles todo el plan de mejoras y explicarles su importancia como principales actores del plan. Para el caso de estudio consideramos el supuesto de que el equipo se encuentra motivado y con una actitud positiva hacia la búsqueda de la mejora continua.

Insumos

1) **Se cuenta con producto disponible en todo momento.** En el estudio nos estamos enfocando en la rapidez del servicio. Y propiamente dicho la rapidez forma parte de servicio. A su vez en la tabulación de ocurrencias vimos que no teníamos problemas en la variable producto. Entonces, ¿Dónde queda el producto? El producto juega un

papel fundamental en los tiempos de servicio. Si no hay producto disponible el empacador no tendrá que hacer y a su vez el repartidor no tendrá que llevar. Si a esto le sumamos que los retrasos operativos son totalmente ajenos a la cantidad de transacciones que llegan, las cuales seguirán llegando, se empezara a generar fuertes cuellos de botella lo que tendrá un impacto no solo en uno sino en una serie de pedidos más. A su vez este problema generara un caos entre la persona que empaca pues por más esfuerzos que haga no podrá empacar todo al mismo tiempo.

- 2) **Abastecimiento antes de hora pico.** Aquí lo que se explica es que se debe contar con todos los insumos sean cajas, bolsas, salsas, bebidas y demás dentro del área de trabajo. En las horas picos donde los tiempos de operación son claves, perder 30 segundos o un minuto en ir al almacén a traer algo que falta es un retraso.

Equipos

- 1) **Los sistemas TI funcionan correctamente.** Todo el flujo de atención al cliente tiene que apoyarse en sistemas de información y tecnología digital. La Internet es el nexo de comunicación más utilizado. Pero también se puede dar que la banda ancha de Internet se sobrecargue, o que se vaya la luz por ejemplo. Son puntos a tomar en cuenta pero que no es normal que ocurra. Lo importante es que el equipo sepa cuál es el plan de contingencia ante tal problema. Una de las alternativas podría ser el subir los tiempos, no es lo ideal porque nos pone en desventaja contra la

competencia por eso este problema siempre debe ser revisado y controlado para que no de sorpresas.

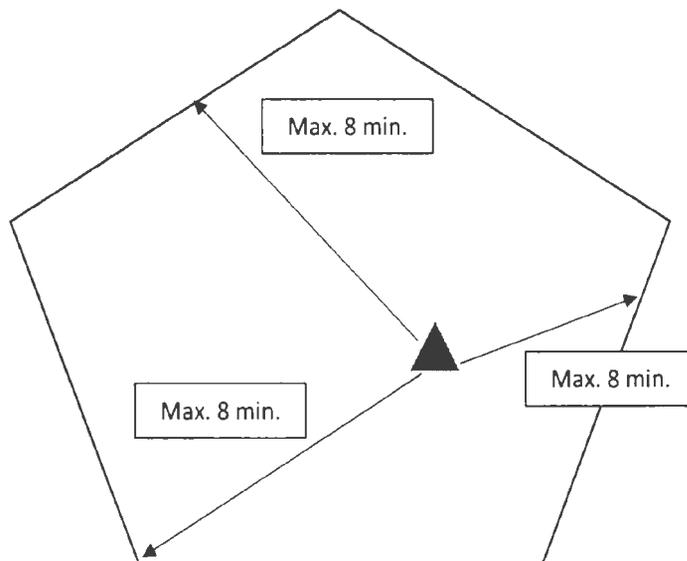
- 2) **Las motos están en buenas condiciones.** Quizás la herramienta emblema de la operación en el delivery son las motos. Es importante darle el seguimiento y revisión periódica. Si en un día normal uno programa 5 repartidores y a uno de ellos se le malogra su moto la acción a tomar sería subir los tiempos. Pero nuevamente tenemos que reconocer que eso nos pone en desventaja frente a la competencia. Normalmente lo que se evalúa en quienes entran a trabajar es sus aptitudes, pero así como se le pide su carnet de sanidad sería recomendable el pedir una última revisión técnica a su moto. Y a los que están ya operando en el negocio pedirles ese informe de manera quincenal.

Medio ambiente

- 1) **Clima estacional.** Los factores del ambiente son casi imposibles el poder controlarlos. Factores como lluvias y neblina. Pero si es importante reconocerlos, principalmente por la alta gerencia al momento de evaluar en las estadísticas la ocurrencia de subir los tiempos. Estamos mencionando que el subir los tiempos es una alternativa que da ventajas a la competencia, pero en estos casos lo que prima es la seguridad del trabajador, en el caso del motorizado. Incluso se debería evaluar el no brindar cortesías durante los momentos de fuerte lluvia.

2) **Zona de reparto.** En esta parte si se encontró teoría sobre la lógica de la zona de reparto. Los límites de la zona de reparto tienen que estar a máximo 8 minutos de la tienda considerando la cantidad de semáforos y el tráfico. El problema está en evaluar si efectivamente se cumple este principio. De no ser así, la promesa de los 30 minutos estaría en riesgo de fallar en la mayoría de las veces.

GRAFICO 1: SIMULACION DE MAPA DE TIENDA



3) **Tráfico.** Este es un factor del ambiente que hay que tomarle importancia en los futuros diseños de mapas y zonas de reparto pues actualmente, en el caso de Lima Metropolitana, se está dando una fuerte problemática con el tráfico. Si no son considerados los impactos del tráfico en nuestros tiempos de servicio, también nos veremos afectados. Y quizás a la competencia también les afecte, pero es mejor adelantarnos y nosotros considerarlo en nuestro diseño de mapas.

Método

1) Correcta planificación de las operaciones. Recurriendo nuevamente a las entrevistas podemos entender que si se da una serie de pasos para llegar al objetivo final que es terminar dentro del objetivo de máximo 2% de ocurrencias. Pero también es importante incluir que todo este estudio está basado en un negocio de comida rápida que forma parte de una franquicia. Las franquicias aplican un concepto de estandarización en sus operaciones, por tal motivo alineándonos a esto, consideramos que es importante que entre todas las tiendas tengan una idea más estructurada de en qué consiste el proceso y cuáles son los principales pasos a seguir, en qué orden, que entradas necesitamos tener y bajo qué condiciones del entorno nos vamos a enfrentar. El pensar solo en el objetivo no necesariamente lleva al éxito sino tenemos claro el cómo llegar.

2) Existe un proceso definido. Llegamos a uno de los puntos más importantes del estudio y en el que es importante detenernos para explicarlo. Si nos preguntamos si existe un proceso, pues es claro que existe, las operaciones del delivery se vienen dando desde hace más de 20 años y han sabido salir adelante durante el tiempo y de muy buena manera. Las ventas vienen aumentando y lo que en momentos era solo para el sector A y B, ahora también va para el sector C, D e incluso parte del E. Pero como se ha mencionado en líneas arriba y le sumamos las experiencias de nuestros entrevistados, el proceso no está definido claramente y por ello en momentos resulta

complicado el entrenamiento y la adaptación a las operaciones de esta área. A continuación presentamos una propuesta de diagrama de flujo para las operaciones del delivery. Aplicando otra de las herramientas de calidad total.

X. PROPUESTA DE MEJORA

De todas las posibles causas obtenidas del diagrama de Ishikawa presentadas en la sección anterior, se presenta una matriz elaborada en función a la entrevista a expertos que se realizó en Food SA. En esta matriz se dividió cada posible causa en los grados de Sin Problemas, Con Problemas y No Controlable.

Sin Problemas: La causa no se da de manera frecuente. (Menos de 2 veces en 60 días)

Con Problemas: La causa se da de manera frecuente. (Más de 2 veces en 60 días)

No Controlable: Causas que no pueden ser resueltas por la administración sino que son generadas por el ambiente externo.

CUADRO 18

POSIBLES CAUSAS DE LA RAPIDEZ EN FOOD SA

POSIBLES CAUSAS DE LA RAPIDEZ EN FOOD SA	SIN PROBLEMAS	CON PROBLEMAS	NO CONTROLABLE
Personal completo	X		
Entrenamiento del personal		X	
Experiencia del personal	X		
Motivación del personal	X		
Producto disponible		X	
Área de trabajo abastecida con anticipación	X		
Sistema de TI en correctas condiciones	X		
Motos de los driver en buen estado		X	
Clima estacional			X
Zona de reparto dentro de los límites		X	
Situación del tráfico			X
Planificación del turno		X	
Existencia de un proceso definido de atención al cliente		X	

Fuente: Entrevistas a expertos Food SA Elaboración: Propia

De la matriz se obtiene que las causas que presentan problemas, y que por consecuencia son las que se tienen que mejorar sean las siguientes:

CUADRO 19

CAUSAS DE LA RAPIDEZ EN FOOD SA
1. Entrenamiento del personal
2. Producto disponible
3. Motos de los driver en buen estado
4. Zona de reparto dentro de los limites
5. Planificación del turno
6. Conocimiento de un proceso definido de atención al cliente

Fuente: Entrevistas a expertos Food SA Elaboración: Propia

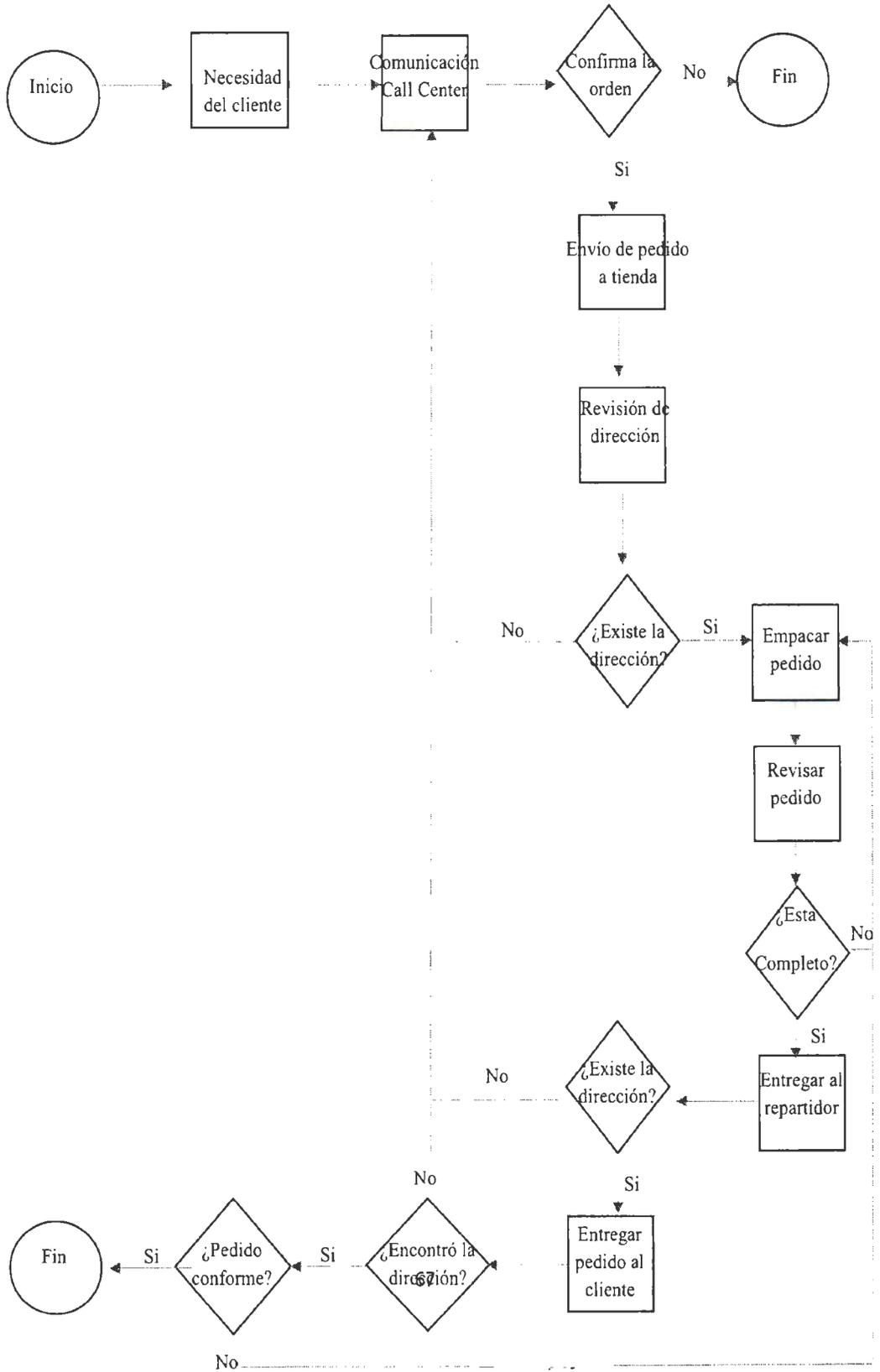
De estas seis causas que impactan en la rapidez en el servicio, volvemos a utilizar el principio de Pareto en cual nos dice que el 80% de los problemas se concentra en el 20% de las causas. Por lo tanto en un negocio que es rápido y se tienen que tomar decisiones en tiempo real, no se pueden enfocar esfuerzos en las seis causas. Para esto aplicamos los conceptos de administración y marketing en los que se reconoce que luego de analizar la idea de negocio y analizar el mercado a llegar, se debe empezar a diseñar y organizar los procesos productivos y de apoyo, como menciona M. Porter en los conceptos de cadena de valor: "Los actividades primarias y las de apoyo" (1985).

De analizar todos estos puntos se determina que la causa número 6, Conocimiento de un proceso definido de atención al negocio, es la causa que tendría mayor impacto y relevancia sobre las otras cinco causas.

Actualmente Food SA no cuenta con un proceso definido en manuales y ayudas visuales, el proceso se tiene por conocimiento de manera empírica y esto podría retrasar el entrenamiento del personal (causa 1), afectar a la planificación correcta del turno (causa 5).

La principal propuesta de mejora es el diseño de un flujo grama que plasme el proceso de atención al cliente en el delivery, el cual sirva de apoyo para las futuras decisiones de operación, verificar cuales son los puntos críticos a controlar y a la vez sirva de apoyo en el entrenamiento al actual y futuro personal de área. El flujo grama se presenta tal como sigue en el cuadro 20.

CUADRO 20: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DELIVERY FOOD SA



DESCRIPCION DEL FLUJOGRAMA PROPUESTO

En el flujo grama propuesto muestra como inicia el proceso desde la necesidad del cliente hasta que la empresa Food SA llega a su domicilio y cumple con lo solicitado.

Como se ve en el diagrama de flujo hay muchos detalles o subprocesos por mejorar pues son repetitivos. Se ve que por un sólo pedido de un sólo cliente, el área de Call Center puede recibir hasta tres llamadas de consulta. Esto puede generar cuellos de botella en sus llamadas entrantes lo cuál puede afectar a que ingresen más llamadas de clientes y también a que otras tiendas no se puedan comunicar con el área de Call Center. Recordemos que en la rapidez el factor fundamental es el tiempo y esperar la confirmación de una dirección puede afectar directamente a la hora prometida.

El Call Center maneja toda la principal información respecto al cliente: Número de teléfono, Dirección de la casa, Referencias de la dirección, Solicitud del pedido, Observaciones adicionales, Sistema de pago, Tiempo de entrega.

Con el flujo grama plasmado se refuerza la propuesta de que el área principal al que tiene que enfocarse el delivery de Food SA es en el área de Call Center, el cuál debe tener un nivel mínimo de errores pues por ser el principal input del proceso debe ser correcto. Si la entrada al proceso no es la correcta, la salida tampoco será la correcta.

Food SA no cuenta con un sistema que controle las ocurrencias del Call Center en tienda, mas si cuenta con uno que controla las ocurrencias de tienda la cual se mostro en el Grafico 15. El sólo acto de medir esto, y controlarlo al mínimo tendrá un impacto positivo en todo lo que continúa del proceso del flujo grama y principalmente en la satisfacción del cliente.

XI. CONCLUSIONES

- 1) A partir del estudio podemos concluir que el área del delivery de la empresa Food SA aún presenta oportunidades de mejora en sus operaciones. El área del delivery debe ser preparada con mayor detalle pues una mala planificación puede conllevar a altas pérdidas en términos de cortesías.
- 2) Encontramos que para la empresa Food SA aún no existe un proceso estandarizado para la atención al cliente por el canal del delivery. Existe el proceso y este a pesar de las oportunidades de mejora ha seguido avanzando en el mercado. Pero en los tiempos actuales en los que la competencia está cada vez más atenta a los errores de los demás, no podemos pasar por alto esto.
- 3) Se encontró mediante la aplicación de la herramienta Pareto que el mayor de los problemas en la atención al cliente por delivery venía por el factor: Rapidez del servicio.

El proceso se tiene que estandarizar entre todas las tiendas de Food SA y se tiene que plasmar en un manual o adjuntar a los manuales existentes con la finalidad de que todo el equipo del delivery tenga claro como es el único proceso y los nuevos ingresantes también lo puedan entender incluso sin necesidad de estar en el área. Empezando con una correcta definición del proceso se podrá mejorar el sistema de entrenamiento.

4) La propuesta de mejora esta planteada a partir de un diagrama de flujo base para poder compartirlos con todos los deliverys de la empresa Food SA, donde el principal cambio debe darse en el área de Call Center, pues en caso de error las tiendas pueden llamar hasta tres veces por un solo pedido. Si sumamos la cantidad de tiendas y las multiplicamos por la cantidad de pedidos generaría cuellos de botella en las entradas de llamadas, retrasos en la respuesta, retraso en los tiempos de entrega, cortesías para la tienda y sobre todo insatisfacción para el cliente. Y el segundo cambio principal se debe dar en el área de empaque en tienda pues es el segundo punto crítico en el proceso.

XII. RECOMENDACIONES

- 1) Fomentar una cultura de calidad en las demás áreas de trabajo como el counter, to go y auto rápido. Buscando la excelencia para poder llegar en algún momento a niveles de ISO-9000 e ISO-9001.
- 2) Mantener motivados al equipo de tienda de Food SA. Pues su actitud es la imagen de la empresa y la que recibe el cliente.
- 3) Trabajar de la mano con los gerentes de tienda Food SA y cada uno de los colaboradores que la conforman. Ellos son la primera fuente de información y muchas veces ellos también pueden proponer la solución.
- 4) Se recomienda que en las entrevistas aparte de evaluar las habilidades de los repartidores, se les pida un estatus de cómo se encuentra su moto. A los que ya se encuentran trabajando, también deberían presentar un informe del estado de su moto de forma periodica.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Crosby, PB. 1992 La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad. Tercera Edicion. Prince Hall Editorial. México. Pag.958
- 2) Di Costanzo Z, J. 1997 Desarrollo del sistema de franquicias. México. Año 1997 Primera Edicion Prince Hall Editorial. Mexico. Pag. 114
- 3) Earle, R. L. 1988 Ingeniería de los alimentos; las operaciones básicas aplicadas a la tecnología de alimentos. Primera Edicion. Prince Hall Editorial. España Pag 256
- 4) Gutiérrez P, H. 2010 Calidad Total y Productividad. Tercera edición. Año 2010. Tercera Edicion Prince Hall Editorial. Mexico. Pag 626
- 5) Peppard, J. 1996 La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios. México. Primera Edicion. Prince Hall Editorial. Pag. 220
- 6) Stoner, J. 1996 Administración. México. Quinta Edicion. Prince Hall Editorial. Pag 952
- 7) Arias C, MA. 2000. Reingeniería de procesos en las empresas de servicios. Tesis Ing. Gest. Peru. UNALM. 58p.

- 8) Chan S, M. C. 2008. Propuestas de mejora de los procesos claves y de soporte de una carrera universitaria para elevar la calidad de los servicios. Tesis Ing. Gest. Peru. UNALM. 65p.
- 9) Oropeza M, BN. 2012. Análisis y mejora de los procesos de cobranza administrativa de la empresa COPSA S.A. Tesis Ing. Gest. Peru. UNALM. 55p.
- 10) Oropeza M, BN. 2012. Análisis y mejora de los procesos de cobranza administrativa de la empresa COPSA S.A. Tesis Ing. Gest. Peru. UNALM. 55p.
- 11) Trujillo V, C. 2010. Mejoramiento de los procesos de créditos hipotecarios del BCP aplicando la metodología Lean y su influencia en el incremento de la participación de mercado. Tesis Ing. Gest. Peru. UNALM. 72p.
- 12) Angellotti M, G. 2010. Plan de Negocios. Empresa de catering: Sabores delivery. (en línea). Chile. UCh. Consultado 17 de oct 2013. Disponible en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/ec-angellotti_g/pdfAmont/ec-angellotti_g.pdf
- 13) Gonzales N, E. 2004. Propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa Servioptica Ltda. (en línea). Colombia. PUJ. Consultado el 18 de oct 2013. Disponible en <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis139.pdf>
- 14) Halliburton, E. 2006. Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública. (en línea). Peru. JGM Consultado el 18 de Oct 2013 Disponible en:

http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/docs/documentos/reingenieria.pdf

15) Kiser R. L. Franquicias. La elaboración de una idea de negocios en base a una oportunidad detectada. USAID. Perú JGM Consultado el 18 de Oct 2013 Disponible en: <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Franquicias.pdf>

16) Revista electrónica FCE. Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. Auliso R. Universidad Católica. Uruguay Consultado 17 de oct 2013. Disponible en:

<http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista5/pdf/CLAVESPARALAMEJORADELSPROCESOSENLASORGANIZACIONES.pdf>

17) Barbieri G, B. 1997. Franquicias o franchisings: cadenas de fast Food en negocios de pollo de carne en el Perú. Revista Mundo Avícola y Porcino. No15: 21-24