



Trabajo de Suficiencia Profesional

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Negocios

Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas

Departamento de ciencias económicas y empresariales

Escuela profesional de administración de negocios

Plan de mejora para la estandarización de los procesos operativos de una empresa de comida saludable a domicilio en Arequipa, 2022

Improvement plan for the standardization of the operating processes of a healthy food delivery company in Arequipa, 2022

Autor:

Juan Diego Rivera Espinoza

Asesor:

Dr. Oscar Horacio Ramirez Lazo

Arequipa, 2023

Plan de mejora para la estandarización de los procesos operativos de una empresa de comida saludable a domicilio en Arequipa, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	8%	3%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	www.minem.gob.pe Fuente de Internet	<1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
7	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%

Dedicatoría:

A Dios por guiarme en este camino, a mis padres: Juan Carlos y Heiby, por siempre impulsarme a ser mejor y a mis hermanos por su apoyo incondicional.

Resumen

El siguiente documento se enfoca en formular un plan de mejora para la estandarización de los procesos operativos de una empresa de comida saludable a domicilio (Zum) en la ciudad de Arequipa para el año 2022, la metodología usada es mixta donde podemos encontrar una combinación de variables cualitativas y cuantitativas, se presenta a la empresa cuya razón social es Caprifresh SAC, y que inicia sus operaciones bajo la empresa matriz Capriccio en Noviembre del 2021 en un contexto de pandemia por el Covid-19, el día de hoy cuenta con 3 sucursales distribuidas de forma estratégica por Arequipa Metropolitana, para conocer los procesos internos de la empresa se recurrió a fuentes primarias como entrevistas a los trabajadores, la entrevista se centró en principalmente en 4 dimensiones principales de crecimiento de la empresa, operaciones, autocrítica y evaluación, y clima laboral, después de haber analizado y concluido estas entrevistas se va a realizar un análisis de los procesos internos de la empresa donde se pudo evidenciar mediante la ayuda de flujogramas y cuadros de procesos los principales problemas que tiene la empresa y que son el causante de la no estandarización de la marca en las 3 sucursales las cuales son: Ordenes con demora, cancelaciones, errores, tiempo sin disponibilidad y calificaciones, para poder solucionar estas problemáticas se elaboró y se adaptaron 2 técnicas de gestión las cuales son: el diagrama de Ishikawa y el diagrama de Pareto, una vez con la problemática analizada se pudo proponer el plan de mejora que consiste en la implementación de diferentes acciones: capacitar al personal, método de verificación de órdenes, método de control de reseñas, método de stock mínimo de producción/ misse an place y método para contrarrestar fallas de internet, para poder luego fijar los objetivos que se cumplirían con la aplicación de estas medidas, para luego de ello elaborar un cronograma para fijar el tiempo en el que se implementarían estos cambios, además de realizar un proceso de seguimiento y control para poder verificar el cumplimiento de lo implementado.

Palabras Clave: Plan de mejora, estandarización, procesos operativos, empresa de comida saludable a domicilio y Arequipa

Abstract

The following document focuses on formulating an improvement plan for the standardization of the operational processes of a healthy food delivery company (Zum) in the city of Arequipa for the year 2022, the methodology used is mixed where we can find a combination of qualitative and quantitative variables, it is presented to the company whose trade name is Caprifresh SAC, and which begins its operations under the parent company Capriccio, in November 2021 in a context of the Covid-19 pandemic, today it has 3 branches strategically distributed by Metropolitan Arequipa, to know the internal processes of the company, primary sources such as interviews with workers were used, the interview focused mainly on 4 main dimensions of growth of the company, operations, self-criticism and evaluation, and work environment, after having analyzed and concluded these interviews, an analysis of the internal processes of the company where it was possible to demonstrate through the help of flowcharts and process charts the main problems that the company has and that are the cause of the non-standardization of the brand in the 3 branches, which are: Delayed orders, cancellations, errors, time without availability and qualifications, in order to solve these problems, 2 management techniques were developed and adapted, which are: the Ishikawa diagram and the Pareto diagram, once with the analyzed problem, it was possible to propose the improvement plan that consists of the implementation of different actions: train staff, order verification method, review control method, minimum production stock method / misse an place and method to counteract internet failures, in order to later set the objectives that would be met with the application of these measures, to then prepare a schedule to set the time in which these changes would be implemented, in addition to carry out a monitoring and control process in order to verify compliance with what has been implemented.

Keywords: Improvement plan, standardization, operational processes, healthy food delivery company and Arequipa

Índice Del Contenido

Resumen.....	iv
Abstract	v
Índice Del Contenido	vi
Índice De Tablas	ix
Índice De Figuras.	x
Introducción	xi
Capítulo I: Planteamiento Del Proyecto	1
1.1. Descripción Del Proyecto	1
1.2. Objetivos Del Proyecto	3
1.2.1. Objetivo General	3
1.2.2. Objetivos Específicos.	3
1.3. Justificación Del Proyecto.....	4
1.3.1. Justificación Social	4
1.3.2. Justificación Práctica	4
1.3.3. Justificación Profesional	4
1.4. Límites Del Proyecto.....	5
1.4.1. Espacial	5
1.4.2. Temporal	5
1.4.3. Temática	5
Capítulo II: Marco De Referencia	6
2.1. Marco Normativo-Legal.....	6
2.1.1. Protocolos De Higiene Que Deben Cumplir Los Restaurantes Que Hacen Delivery	6
2.1.2. Ley De Protección De Datos Personales.....	7
2.1.3. Ley General de Salud	7
2.1.4. Ley De La Inocuidad De Los Alimentos.....	9
2.2. Marco Técnico	10
2.2.1. Dark Kitchen	10
2.2.2. Reseñas.....	10
2.2.3. Tiempo Con Disponibilidad	10
2.2.4. Poke Bowl	10
2.2.5. Buddah Bowl.....	11
2.3. Marco teórico	11
2.3.1. Estandarización De Los Procesos.....	11
2.3.2. Plan De Mejora	12

4.2. Recomendaciones	84
Referencias	85
Anexos	89

Índice De Tablas

Tabla 1	Tabla Explicativa de procesos.....	16
Tabla 2	Competidores	19
Tabla 3	Productos parte 1 – Salad Bowls.....	27
Tabla 4	Productos parte 2 – Buddah Bowls	28
Tabla 5	Productos parte 3 - Poke Bowls	29
Tabla 6	Productos parte 4 - bebidas	30
Tabla 7	Ficha técnica de la entrevista	32
Tabla 8	Principales aportes de los entrevistados	33
Tabla 9	Mapa de procesos según su jerarquía.....	43
Tabla 10	Platos de la carta con mayor demora de tiempo (minutos)	56
Tabla 11	Numero de cancelaciones al mes por sede	57
Tabla 12	Errores	58
Tabla 13	Registro de calificaciones por mes.....	59
Tabla 14	Tiempo sin disponibilidad de atención (minutos) en las tres sedes	60
Tabla 15	Estandarización de procesos	63
Tabla 16	Plantilla de registro de reseñas	72
Tabla 17	Procedimiento de búsqueda de información:	73
Tabla 18	Indicadores de verificación de reseñas.....	73
Tabla 19	Cantidad de platos	75
Tabla 20	Ingredientes del Power bowl.....	75
Tabla 21	Presupuesto para las acciones de mejora	79

Índice De Figuras.

Figura 1	Ciclo de Deming o mejora continua:	14
Figura 2	Diagrama de Ishikawa	15
Figura 3	Ejemplo de diagrama de Pareto	16
Figura 4	Proveedores Frutas y verduras: Nazepo.....	23
Figura 5	Proveedores Pollo: Rico Pollo	24
Figura 6	Proveedores Chanco: La Alemana.....	24
Figura 7	Proveedores Salmón y atún: Makro.....	25
Figura 8	Proveedores Empaque: Publipack, Allpa, Portugal Graphics.....	25
Figura 9	Organigrama del área de operaciones	38
Figura 10	Funciones del Cajero	39
Figura 11	Funciones del cocinero	41
Figura 12	Mapa de procesos según su naturaleza	42
Figura 13	Caracterización de los procesos actuales del área de operaciones.....	44
Figura 14	Proceso de abastecimiento	47
Figura 15	Proceso de control de inventarios	48
Figura 16	Proceso de producción	49
Figura 17	Proceso de venta	51
Figura 18	Técnicas de diagnóstico – diagrama de Ishikawa.....	52
Figura 19	Diagrama de Pareto.....	54
Figura 20	Diagrama de Pareto.....	55
Figura 21	Técnicas de solución.....	60
Figura 22	Acción de mejora 1: Capacitar al personal	64
Figura 23	Cronograma de capacitaciones	66
Figura 24	Acción de mejora 2: Método de verificación de ordenes	67
Figura 25	Problemas de cocina	69
Figura 26	Cantidad de órdenes.....	70
Figura 27	Las etapas del ciclo PVHA	71
Figura 29	Método de stock mínimo de producción/ misse an place	74
Figura 30	Método para contrarrestar fallas de internet	76
Figura 31	Programa de Implementación	77
Figura 32	Seguimiento y Control	80

Introducción

En el siguiente documento, se presenta un proyecto de plan de mejora con el fin de estandarizar procesos operativos de una empresa de comida saludable que opera bajo delivery en el año 2022 ubicado en Arequipa, Perú. Una vez terminado el proyecto se busca beneficiar sobre todo al cliente, el cual compra los productos de forma virtual y debe llegar hasta su domicilio de forma igual en todos los casos (considerando que la empresa virtual se distribuye de 3 sucursales), además de beneficiar a la empresa volviéndola más eficiente en sus operaciones.

Según el diario Redacción Gestión (2021) uno de los principales beneficios del delivery es la cobertura, ya que un punto físico se restringe a cierto número de pedidos y clientes por el espacio físico, en cambio con delivery se puede expandir esto. Esta idea surge debido a que la empresa virtual distribuye productos por tres sucursales, donde la condición de cada una es diferente: cantidad de personal, las funciones del personal y la distribución física de la tienda, etc., llevando a que los procesos internos sean diferentes y provocando que los indicadores que mide el aplicativo de comida Rappi se vean afectados, además de las ventas y por lo tanto satisfacción del cliente.

Se está en un contexto muy especial, en plena pandemia por el Covid-19, y tomando como referencia a Estados Unidos según la CNN (2020), más de la mitad de restaurantes que cerraron no volvieron a abrir, debido restricciones de muchos gobiernos que tomaron medidas para frenar el contagio, además de decretar que la población estuviera meses enteros en cuarentena sin salir a las calles únicamente para necesidades básicas, por lo que muchas empresas se vieron obligadas a incursionar en llevar sus productos a domicilio, los restaurantes no fuera una excepción se vieron restringidos a atender a sus clientes por medio de delivery.

Muchas empresas tradicionales tuvieron que actualizar y modernizar sus negocios, por el contexto el trato cara a cara con el cliente no iba a ser posible, es así que surgieron las dark Kitchens, por ejemplo, según la página web El Economista (2021) el aplicativo de delivery Uber Eats aumento sus ingresos en un 224%, una cifra que demuestra que durante esta época el negocio de las Dark Kitchens está en auge.

Capriccio es una cafetería-pastelería con 30 años en el mercado, la cual con el paso del tiempo se ha afianzado y expandido por el Perú, pero se vio fuertemente afectada por la pandemia porque no podía atender al público que es el modelo de negocio que persiste a la actualidad, entonces era momento de que se incursione en otro modelo, el cual fue abrir Dark Kitchens, es así como surge Zum una marca virtual del grupo Capriccio que distribuye ensaladas y jugos naturales por aplicativos de delivery (Rappi y Pedidos Ya) y un canal central

de Whatsapp propio por el cual los clientes pueden hacer directamente su pedido. La marca salió al mercado en el mes de noviembre del 2020 bajo la matriz de Capriccio, es decir operando en algunos locales de Capriccio, el día de hoy se cuentan con 3 sucursales, pero aún la empresa no genera rentabilidad por lo que se sigue teniendo el apoyo de Capriccio que provee de personal, luz, agua, cocinas, etc.

Zum, al tener tres sucursales con condiciones distintas provoca que también los procesos se realicen de diferente forma esto impacta directamente en las ventas de la empresa, ya que la presentación o y el sabor de los productos pueda variar mucho, los tiempos de preparación se vean más altos en una sucursal vs otra, y por lo tanto la satisfacción del cliente para volver a pedir se vea como consecuencia afectada.

Esta problemática es medible ya que el aplicativo Rappi brinda una serie de 5 indicadores operativos que diagnostican el funcionamiento de cada sucursal, los cuales son: errores, reseñas, cancelaciones, tiempo sin disponibilidad y ordenes con demora así es posible identificar donde se está fallando, es por ello que es evidente cuando por ejemplo una tienda funciona y tiene los indicadores en estado óptimo, es necesario replicar y por lo tanto estandarizar procesos, identificar los procesos críticos, comparar las operaciones de las tiendas para que el funcionamiento sea el mismo con el fin de ofrecer las mismas condiciones sobre el producto al consumidor para mejorar su satisfacción, incrementar las ventas y favorecer en el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, mucho del personal de Capriccio todavía no está identificado con esta nueva empresa porque no trabajan directamente en ella, es decir es solo una responsabilidad más que se les ha delegado. Por el contrario, hay personal especialmente para Zum y que viceversa se le ha dado responsabilidades de Capriccio no descuidan la empresa y tampoco responsabilidades de Capriccio, es decir es personal que se desenvuelve mejor y ayuda a que los procesos se vean más eficientes en unas tiendas a comparación de otras.

Para poder sustentar la problemática del proyecto, se apoya sobre el marco teórico donde se muestra la metodología a usarse, es decir la estandarización de procesos, donde se desarrollará un plan el cual tiene varias técnicas de gestión con el fin de encontrar los procesos óptimos para el funcionamiento de la empresa.

A continuación, se presenta el desarrollo del proyecto, en el capítulo I, el planteamiento del proyecto, donde se evidencia la situación actual o el contexto del sector, así como la problemática, además se presentan los objetivos generales y específicos que se buscan cumplir al aplicar este plan, por otro lado, la justificación social, práctica y profesional, posteriormente los límites del proyecto (espacial, temporal y temático) y la viabilidad del mismo.

En el capítulo II, se brinda el marco de referencia, en este capítulo se empieza con un marco normativo-legal donde se avalan todas las leyes, normas, etc. detrás del sector, posteriormente un marco técnico donde se muestran conceptos relacionados al día a día de las operaciones, para así culminar con el marco teórico-conceptual.

Después en el capítulo III, se analizó el sector de servicios donde muestra la realidad en la actualidad, posteriormente la historia de la empresa, donde se mostrarán resultados del diagnóstico interno, posteriormente una descripción de área a mejorarse, y se propondrán diferentes técnicas de gestión.

Posteriormente se presentó el capítulo IV que es el desarrollo del proyecto, donde se evidencia un análisis del micro entorno, se hizo una segmentación de los clientes, competidores y proveedores. Luego de ello se describe a la empresa: historia, visión, misión, valores y productos que se ofrecen. A continuación, se analiza la entrevista donde se muestran los objetivos de estudio y los resultados descriptivos de la entrevista apoyados en 4 dimensiones: perspectiva de crecimiento, operación, crítica y evaluación y clima laboral, para terminar con las conclusiones de la entrevista

Además, se presenta la propuesta de las técnicas de gestión donde están las técnicas de diagnósticos y problemas identificados, para luego presentar las técnicas de solución: los objetivos y acciones, programas de implementación y el seguimiento y control del plan.

En el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones, para finalizar con la lista de referencias y material complementario o anexos.

Capítulo I: Planteamiento Del Proyecto

1.1. Descripción Del Proyecto

Con el avance de la pandemia hubo varios sectores que se vieron desfavorecidos en todo el mundo, sectores como turismo o diversión, pero por otro lado hay sectores que han sido muy favorecidos como el sector salud o el de alimentos, según un estudio de (CEPAL, 2021) a partir de marzo del 2020 las empresas de alimentos que pusieron un esfuerzo en una transformación digital, vieron grandes incrementos en sus ventas, y esto tiene lógica ya que muchos gobiernos dictaron medidas con el fin de evitar más contagios por el Covid-19. entonces el sector delivery se vio ampliamente beneficiado donde podemos encontrar dos lados, por un lado, las empresas que ofrecen estos servicios y mediante aplicativos móviles, ofrecen una amplia variedad de productos de restaurantes, los cuales por otro lado también son beneficiados ya que mediante estos aplicativos tienen más amplitud para llegar a más mercados.

El Perú es conocido mundialmente por tener una de los mejores gastronomías, y es por ello que hay una amplia variedad de restaurantes de todo tipo, estos restaurantes a causa de la pandemia se vieron fuertemente afectados por que según la Usil (2020) La Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canutar), más de 100 000 restaurantes tuvieron que cerrar por la pandemia, y es más, el 50% de restaurantes pequeños tuvieron que cerrar debido a que no tenían ingresos, esto llevo a una transformación urgente por parte de estos negocios de ofrecer sus productos por el canal de delivery, según (Redacción RPP, 2021) , este sector de delivery a raíz de la pandemia creció un 250%, muchos negocios nuevos empezaron solo vendiendo por un canal digital, es decir sin ningún punto físico de interacción directa con el cliente, el servicio de comida no quedo atrás y empezaron a surgir muchas Dark Kitchens que según el portal (Sanchez, Forbes, 2020) son cocinas que se encargan de ofrecer un servicio 100% para entrega a domicilio y sin áreas de comedor o para interactuar con el cliente, este modelo de negocios fue creciendo con el paso del tiempo, según (Pinto, La Republica, 2021),hubo un incremento del 158% en la apertura de estas cocinas ocultas.

Diferentes empresas locales lanzaron marcas que funcionaban con el modelo de negocio de una Dark Kitchen, Capriccio una cafetería-pastelería y heladería arequipeña, en Noviembre del 2020 decidió emprender en estos modelos, es así como se lanzó Zum una marca virtual que se ofrece por Pedidos Ya, Rappi y con delivery propio; esta marca ofrece ensaladas saludables en bowls y jugos, donde encontramos tres categorías de bowls, los buddah bowls que son ensaladas

para mantener bien estos indicadores y por otro lado otra tienda puede cometer por ejemplo varios errores y a fin de mes no se obtiene el trofeo. La gran consecuencia de estos indicadores redunda en las ventas de la empresa, es decir el óptimo de una empresa que opera solo por delivery es que el producto llegue bien y de forma rápida, ese diferencial provoca que el consumidor compre de nuevo.

Zum es una empresa cuya razón social es Caprifresh SAC, esta empresa va operando 1 año y 8 meses, hasta el momento es posible asumir los gastos de personal y los costos de insumos para los platos, pero hay costos que no asumen todavía como alquiler, luz, agua, así como del 100% del personal que interviene en las operaciones de la empresa que lo asumen la empresa matriz Capriccio, esto muchas veces trae efectos sobre el control del personal ya que responden a la autoridad de Capriccio y no Zum, esto lleva a que sea una responsabilidad extra más no su labor principal.

Ante esta problemática de tener una mezcla de personal mixto cuyo control escapa de la empresa Caprifresh, y que por otro lado los trabajadores contratados por Zum tengan un compromiso especial por la marca, lleva a que los procesos internos se lleven de diferente manera en todas las sucursales.

Por lo tanto, es necesario estandarizar los procesos operativos, para ello se propone un plan de mejora, para que todas las tiendas funcionen de la misma manera, esto ayudará a la empresa a satisfacer al cliente ya que sin importar la sede el producto debe ser el mismo en las 3 sucursales.

1.2. Objetivos Del Proyecto

1.2.1. Objetivo General

Formular un plan de mejora para la estandarización de los procesos operativos de una empresa de comida saludable a domicilio en Arequipa, 2022.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Analizar el sector de servicio de alimentos al que pertenece empresa una empresa de comida saludable a domicilio en Arequipa, 2022.
- Identificar los procesos internos de una empresa de comida saludable a domicilio en Arequipa, 2022.
- Determinar los puntos críticos en el diagnóstico para la estandarización de procesos operativos de una empresa de comida saludable a domicilio en Arequipa, 2022.

1.4. Límites Del Proyecto

1.4.1. Espacial

El proyecto de aplicación se desarrolló en el departamento de Arequipa, provincia de Arequipa, ciudad metropolitana de Arequipa, puesto que la empresa posee tres sedes en los distritos: Cayma, Cercado y José Luis Bustamante y Rivero.

1.4.2. Temporal

El proyecto de aplicación se proyectó culminarse en un periodo de 4 meses, desde el mes de julio a mes de octubre del año 2022.

1.4.3. Temática

La temática del proyecto de aplicación está dividida en 3 aspectos: campo de ciencias económicas empresariales, en el área de administración de negocios y en la línea de gestión para negocios.

Capítulo II: Marco De Referencia

El capítulo inicia presentando el marco normativo para establecer el contexto legal donde se encuentra ubicada la unidad de estudio; luego se pasa a desarrollar el marco técnico, explicando los términos que se utilizan con regularidad en una empresa de servicios alimentarios. Y cierra con el marco teórico, fundamental para el investigador en conocer como armar la propuesta de mejora.

2.1. Marco Normativo-Legal.

2.1.1. Protocolos De Higiene Que Deben Cumplir Los Restaurantes Que Hacen Delivery

Según el Ministerio de Salud (MINSA, 2020) por medio del Instituto Nacional de Salud (INS) realizó un protocolo de higiene el cual debe ser cumplido por los restaurantes que han de brindar el servicio delivery.

Como indica Gastañaga (2020) experta en gestión y salud ambiental del INS, señala que hay un proceso que va desde comprar y recibir alimentos, almacenarlos, empacarlos, preparar pedidos, enviar, transportar y entregar los alimentos, el personal asignado a la cocina debe respetar el distanciamiento social, organizándose cada uno para obtener su propio espacio, contando con un uniforme completo: gorros, googles, guantes, ropa con mascarilla, zapatos de seguridad y mandiles con el cuidado de lavarse y esterilizarse al final del proceso.

De igual forma, Gastañaga (2020) señala que, al momento del envío de alimentos, los alimentos deben estar en un contenedor inicial, que será introducido a uno segundo hermético para ser enviado a su destino.

Los encargados de la cocina indica Gastañaga (2020) deben tener agua, jabón y desinfectante disponibles, siendo imprescindible el uso de mascarillas desechables, para cambiarlas cada turno o si se mojan o dañan y en el caso de los trabajadores mecánicos, los expertos señalaron que antes de entregar el control, el personal responsable debe tener las manos limpias y desinfectadas.

Se debe asegurar que el producto tenga un empaque de doble cara y un sello de seguridad antes de colocarlo en una caja de almacenamiento estéril; así como cualquiera que sea el vehículo, los conductores deben lavarse y esterilizarse antes de salir de la pista, igualmente llevarán guantes, mascarilla y alcohol en gel para la entrega del pedido colocando el pago en otra superficie limpia, en una bolsa de plástico, o colocar el TPV desinfectado para que el cliente

- Estarán sujetos a limitaciones según la ley para el resguardo de la salud pública, el derecho a la propiedad, a la inviolabilidad de la vivienda, al libre tránsito, libertad de trabajo, entidad, comercio e industria, así como del derecho de reunión. No es válido razones de conciencia o de creencia para justificarse de las disposiciones sanitarias cuando implique riesgo a terceras personas.
- La utilización de bienes debe ser en condiciones carentes de higiene y sanidad, es una violación del derecho.
- Es de interés público la información en salud. Para ello todas las personas tienen la obligación según ley de facilitar la información necesaria. Lo que es propiedad pública, salvo lo dispuesto por la ley.
- Es obligación del estado fomentar toda investigación científica y tecnológica en el sector salud, como la formación, capacitación y entrenamiento de recursos humanos.
- Es deber del estado incentivar la educación en salud a todo nivel.
- Es preferente y de mayor interés por parte del estado la medicina tradicional.
- Ha de preocuparse el estado de inculcar la participación comunitaria para la gestión del servicio público de salud.

2.1.4. Ley De La Inocuidad De Los Alimentos

En el primer artículo, como indica el Congreso de la República del Perú (2008), la finalidad de este decreto es garantizar la salubridad de los alimentos para el consumo de las personas con el fin de proteger la salud y vida de cada individuo, sin dejar de reconocer tanto el derecho como el interés del consumidor incentivando a una mayor competencia a todos los responsables de la cadena alimentaria bajo sujeción a la norma constitucional y jurídica.

En el segundo artículo se sustenta fundamentalmente la política de inocuidad de los alimentos bajo principios que no perjudiquen otros principios generales del derecho (Congreso de la Republica del Perú , 2013).

Según la Resolución Ministerial dada por el Ministerio de salud (MINSa, 2018), la inocuidad de los alimentos se trata de garantizar que los alimentos no causen daño al consumo humano, que su preparación y consumo sea según al uso destinado.

b. Fase II

Directamente se empieza con la implementación o puesta en marcha del plan realizado, es muy común que en esta parte en la empresa o institución haya alguna resistencia al cambio, en esta parte se verán realizadas algunas inversiones de la empresa, es necesario una correcta administración de los recursos a usarse y también el desarrollo de un cronograma para implementar todas las acciones previstas

c. Fase III

Es importante una vez que todo el cronograma de actividades se ha cumplido es necesario realizar un seguimiento y control a la empresa, en cada momento verificar el cumplimiento de las actividades aquí se puede aplicar el Ciclo de Deming que según (García, Quispe, & Ruez, 2003) es un ciclo de mejora continua donde se encuentra la primera fase: Plan o planificar en español es esta fase involucramos a la gente correcta, se recopilan datos disponibles y se comprenden las necesidades del cliente, posteriormente *Do* o hacer es español se implementan los cambios necesario y recopilan datos para pasar a la siguiente parte, *Check* o verificar se analizan los datos tomados, se verifica si se cumplieron los objetivos que se quisieron, y al final *Act* o actuar es decir corregir todo lo que se quiso implementar, para que se inicie nuevamente con planificar las acciones:

El siguiente gráfico explica de forma gráfica el proceso:

visual, para poder encontrar la entrada, resultados y tareas, es una forma más rápida de entender el funcionamiento de una empresa, para su elaboración se sigue los siguientes pasos:

Posteriormente a esta técnica es necesario realizar el cuadro de procesos anteriormente explicado, de ahí se recoge toda la información necesaria, posteriormente se definen actividades claves es decir las que siempre pasen, no es necesario incluir casos insólitos o que no son muy comunes, posteriormente se define si es que va a ser muy específico o muy general, una vez que se tiene en claro todos estos datos se comienza con la elaboración del mapa, a continuación se realiza una verificación sobre si todos los pasos están correctamente elaborados, y si todos los elementos: (personal o actividades) están incluidos, luego se puede realizar una revisión de los puntos críticos para ver qué es lo que se puede mejorar y que se tiene que reforzar.

Capítulo III: Desarrollo Del Proyecto

Para elaboración de este plan de mejora de procesos, se tuvo como base a los siguientes autores: Pérez (2004) el libro Gestión de procesos y Schroeder et al. (2011) con el libro titulado Administración de Operaciones.

3.1. Análisis Del Micro Entorno

3.1.1. Poder De Negociación De Los Clientes

Zum es una marca saludable, principalmente dirigido a un grupo de personas que les gusta mantener un estilo de vida saludable, hacer ejercicio, ir al gimnasio y sobre todo mantener una dieta es por ello que principalmente va dirigida a un nivel socioeconómico A/B ya que los precios que se tienen están por encima del precio de un menú convencional y que está dirigida a un público 18 a 30 años, indistintamente del sexo sea masculino o femenino, la marca Zum es distribuida por todo Arequipa Metropolitana pero se tiene la mayor cantidad de ventas en Cayma, Yanahuara, Umacollo, Vallecito, Cerro Colorado y el Cercado. Los cliente prefieren pedir vía delivery a partir de las 12:30 pm a 2:00 donde esta marca tiene el mayor auge de cantidad de pedidos, es decir a la “hora del almuerzo”, posterior a estas horas la marca tiene poca salida de venta.

Por lo tanto, el poder de negociacion de los clientes es alto debido a que poseen diversas opciones para el consumo de estos platillos, y ademas la existencia de la empresa por los ingresos que se genera es gracias a ellos.

-
- Jugo de durazno
- Batidos saludables
- Maracuyá Power
 - Fresadito
 - Mangisimo
 - Smoothie de frutos rojos

Kappo

Venta de
Poke
Bowls,
Sushi, y Te
helado

Pokes:

- Poke Bowl Aloha Grande: Dados de palta, strips de zanahoria, dados de mango, ebi furai, salmón marinado en salsa ponzu, cubierto con strips de wantan.
- Poke Bowl Aloha Pequeño: Dados de palta, strips de zanahoria, dados de mango, ebi furai, salmón marinado en salsa ponzu, cubierto con strips de wantan.
- Poke Bowl Chicken Grande: Pollo empanizado teriyaki, dados de palta, chalaquita y salmón en salsa acevichada.
- Poke Bowl Smoky Shrimp Grande: Langostinos al wok en salsa kappo, dados de palta, strips de zanahoria, kiuri pepino japonés y col.
- Poke Bowl Fresh Grande: Dados de palta, chalaquita, kiuri pepino japonés, calamar frito, salmón en salsa a elección.

Ofrecer una amplia línea especializada en mariscos, de donde combinan todos los insumos.

Makis:

- Acevichado Roll: Relleno de sakana furai y palta, cubierto con lámina de pesca del día en salsa acevichada, acompañado de dos salsas a elección.
 - California roll: Relleno de sakana furai y palta, cubierto con semillas de sesame.
 - Avocado Roll: Relleno de sakana furai y queso crema, cubierto de láminas de palta.
 - Furai Roll: Relleno de palta y sakana furai, por fuera empanizado frito.
-

-
- Wrap de langostinos: Langostinos laqueados con miel, cítricos, mango, crema de palta acevichada.
-

Nota. Elaboración propia.

En el aplicativo de Rappi / Pedidos Ya, aparece la opción para poder filtrar nuevos competidores:

Bio Bio Snack Orgánico: Se venden ensaladas saludables y también bowls como Zum, donde se puede apreciar que se ofrece una variedad diferente de bowls con combinación de frutas, como chirimoya, mango, lúcuma etc.

Prana Vegan food: Ofrece una variedad de comida, pero hecha a base de productos vegetarianos, por ejemplo, hamburguesas, salchipapas, etc.

De esta manera, se observa que el poder de negociación de los competidores es media debido a que nuestro mercado está muy segmentado y hay una amplia variedad de competidores en Arequipa, entonces al aparecer uno nuevo no genera mucho cambio en el mercado saludable.

a. Perspectiva de crecimiento

Según la perspectiva de los trabajadores el crecimiento ha sido óptimo, es decir con el crecimiento de las nuevas sucursales se ha mejorado en varios aspectos la calidad no ha disminuido con el paso del tiempo, las ventas también han tenido un gran efecto en el ánimo del personal, antes el personal estaba muy aburrido por lo que no entraban muchos pedidos, pero un gran problema que ha ido ocurriendo con el paso del tiempo es que el personal va rotando con gran frecuencia, es de gran ayuda en la empresa que se cuente con el personal antiguo el cual capacita al nuevo personal, y es de gran soporte porque se pueden delegar tareas.

b. Operación

En esta parte se ha descrito las operaciones que llevan a cabo en el día a día, como se puede ver es diferente debido a que el personal cumple funciones diferentes, en el caso de Cayma se tienen trabajadores múltiples, el cocinero se encarga de ver cocina y empaque por lo que desde temprano tiene que estar atento al funcionamiento de su computadora, tener todos los aplicativos abiertos; en el caso de EEUU es diferente, ya que las funciones son separadas, el cocinero solo ve funciones de cocina, y aparte hay otro trabajador en la zona de empaque-caja. Por otro lado, encontramos la tienda de San Francisco donde el personal es mixto es decir ambos ven Capriccio y Zum entonces la operación es diferente, realmente todos los casos son diferentes, lo que tiene que mejorar en todos ellos es la comunicación, al momento de tener un problema como una queja es necesario identificar donde surgió y corregir rápidamente. De todos los procesos expuestos se pueden identificar procesos claves o que generan problemas, el primero problema identificado es no tener el personal capacitado, es por ello que muchas veces no se percatan de tener todos los insumos necesarios o de saber necesariamente todos los insumos necesarios para la operación, tanto en cocina como en caja/empaque, también esto influye en la cantidad de producción que se realiza, hay tiendas donde la producción se realiza de forma constante y apoyada con la experiencia del personal antiguo que sabe cuánto producir.

Por otro en el empaque/caja sucede lo mismo, siempre se debe revisar que no falte ningún empaque, muchas veces se pide al último momento porque no tienen los bowls o botellas.

Otro proceso crítico es recibir los pedidos, por un lado primero que lleguen es lo primordial, y esto no sucede muchas veces porque no se tiene internet o el internet es lento y no llega a cargar la página, es responsabilidad prioritaria de la cajera poder identificar cuando no hay internet o se tienen cerradas las tiendas, ante ello se debe avisar rápidamente

crecimiento de la empresa, es por ello que es importante tener un mejor control de los cambios que se pueden hacer para que la calidad no se vea afectada.

- Se pudieron verificar los puntos críticos, los cuales son: recibimiento del pedido, envío a cocina, preparación y empaque. Iniciando por el recibimiento del pedido que es muy crítico para empezar con las operaciones, sino se recibe el pedido ya sea por la desconexión o porque no se estuvo atento, se perderá una venta, por otro lado el envío a cocina, se refiere a que una vez aceptado el pedido se debe digitar de forma correcta en el sistema, siempre teniendo en cuenta si hay alguna observación o algún pedido especial por parte del cliente, entonces aquí debe haber una observación importante por parte de la cajera para digitar correctamente todos los productos, verificando que no falte ninguno, por otro lado la preparación donde el cocinero ya recibió la orden, debe tener obligatoriamente todos los insumos listos para preparar y leer bien la comanda enviada por cocina, es el proceso más crítico de todos. Y finalizando, en el empaque donde se debe asegurar que el cocinero haya preparado de forma correcta el plato, que no falte nada y que tenga buen aspecto, para empaquetarlo de forma correcta con el fin que no se caiga nada ya que se sabe que solo se comercializa por delivery, entonces este es último filtro que tienen los cajeros para enviar su orden.
- En el aspecto de crítica y evaluación, hay una incomodidad general por parte del personal por la alta rotación que se tiene, y por lo que el nuevo personal debe ser capacitado de forma correcta, entonces la capacitación constante debe ser un punto crítico.
- En la dimensión de clima laboral, es el punto que está por encima de todos, la comunicación es lo más crítico en la empresa por lo que todos entienden que si una buena comunicación, esto conlleva a que la relación entre los trabajadores debe ser armoniosa en todo momento.

3.4. Descripción Del Área De Mejora

Se detalla el área de operaciones la empresa, desde las funciones de la gerente de operaciones, el Jefe de Operaciones y personal operativo, la empresa tiene una base de datos de todos los clientes, el pedido que realizaron, la sede, etc. con el fin de analizar la venta y posee un sistema contable y de caja llamado Inforest el cual tiene conexión directa con la empresa ACG y se puede procesar la información de manera eficiente.

3.4.1. Organigrama Del Área De Operaciones

Caprifresh SAC está conformada por distintas áreas, empezando por el gerente general Alberto Muñoz, luego encontramos el área de desarrollo de producto donde se arman las recetas, se costean los platos y se crean nuevos platos, por otro lado, se tiene el área de Marketing donde se realizan las estrategias comerciales, la publicidad y se crean los diseños para las redes sociales.

Posteriormente encontramos el área de operaciones la cual tiene un jefe de operaciones, la cual posee las siguientes funciones:

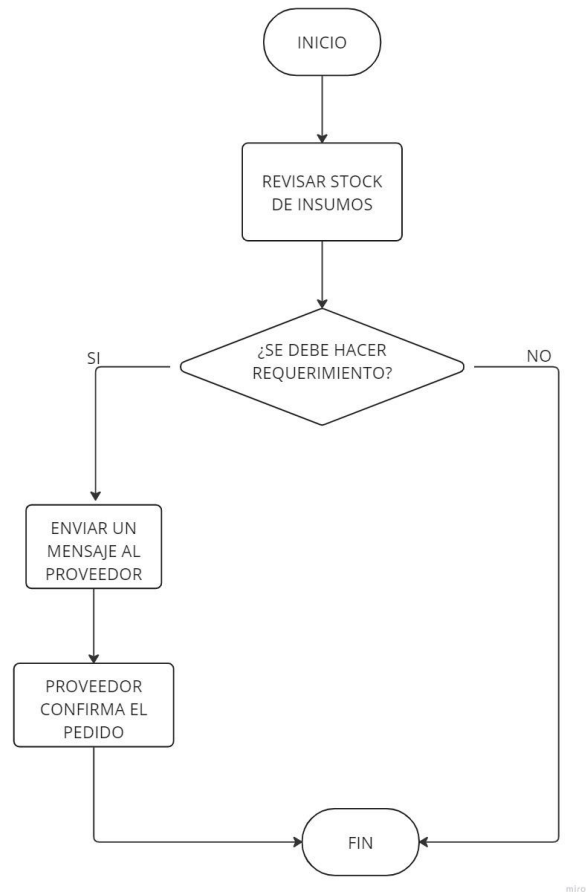
- Llevar la caja chica
- Liquidar la caja chica
- Revisar que las facturas estén correctas
- Revisar cuadros semanalmente
- Revisar cuadros con tesorería
- Depositar la venta en efectivo
- Resolver-reportar problemas con el sistema Inforest
- Resolver problemas con el aplicativo Pedidos / Rappi (plataforma)
- Revisar que todos los productos estén disponibles en los aplicativos
- Reportar ordenes con demora o canceladas con Rappi y Pedidos Ya
- Dar soporte en envíos entre tiendas
- Dar soporte en envíos a clientes – In Driver
- Resolver problemas de falta de insumos por emergencias
- Comprar productos (abarrotes – pescados) al contado de Makro
- Aprovisionamiento de empaque
- Control de almacén de empaque
- Coordinar envíos de empaque
- Coordinar-controlar horarios del personal
- Reemplazar al personal en emergencias
- Coordinar horarios en fechas especiales – emergencias con el personal
- Pasar a planilla horas extras
- Resolver problemas de conducta – relación del personal
- Resolver quejas de clientes



Nota. Adaptación propia.

Figura 14

Proceso de abastecimiento



Nota. Adaptación propia, en la figura se presenta el proceso de abastecimiento, este proceso se refiere a la adquisición de los insumos necesarios para la elaboración de platos, empieza con la necesidad de pedido y termina con la confirmación de pedido por parte de los proveedores.

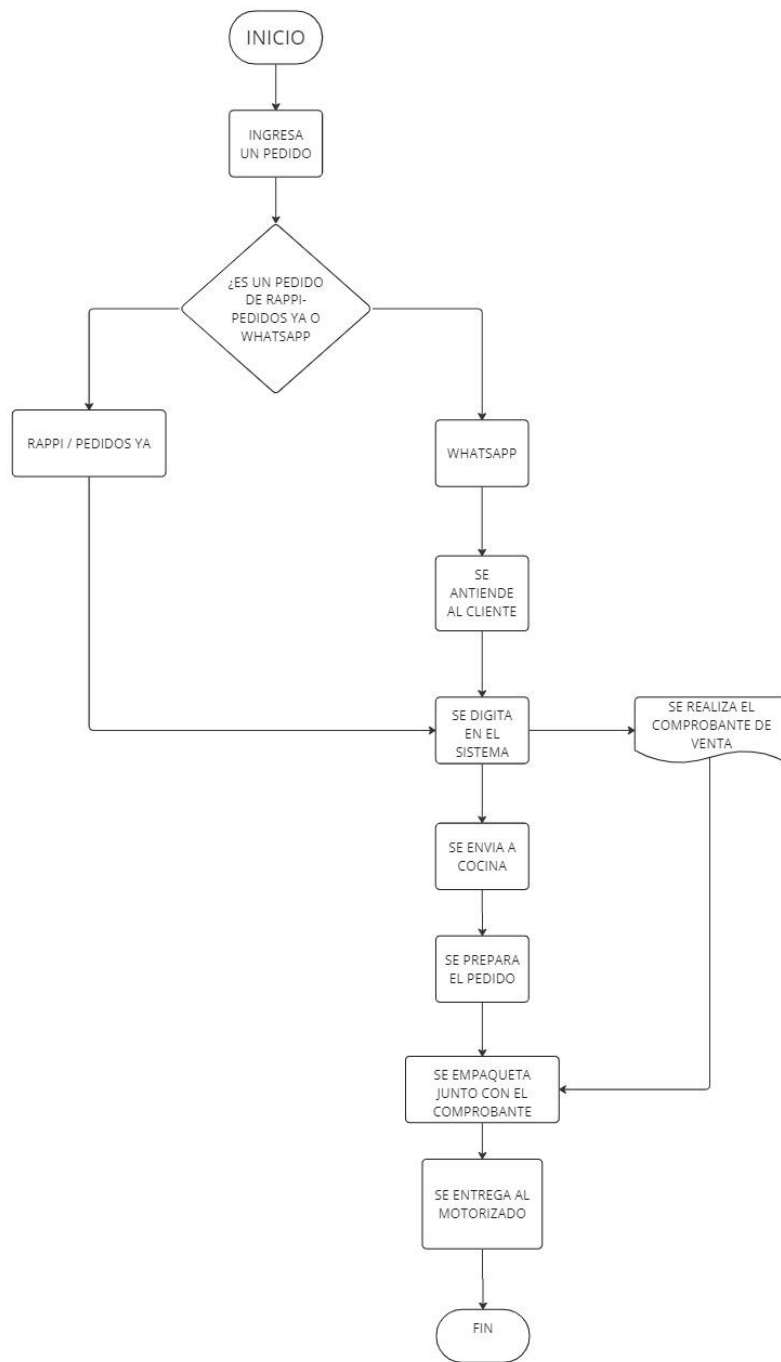
3.4.8. Venta:

El proceso de venta inicia cuando se tiene todo listo para realizar cualquier pedido, se tienen 3 formas de ingreso de pedido, Rappi, Pedidos Ya y Delivery Propio, en el caso de Rappi, se tiene el aplicativo abierto en la PC de la empresa, en Pedidos Ya se tiene una Tablet dada por esta empresa, y en el caso del delivery propio, se recibe en la PC también y en el Whatsapp Business de la empresa.

Aquí los clientes escriben por un pedido, se les indica el total y una vez pagado recién se comienza con el proceso donde se unen los 2 tipos de ingreso de pedido, se ingresa el pedido al sistema Inforest, donde se envía a cocina, en cocina se realiza el pedido con la producción hecha de insumos y en paralelo en la caja se realiza la boleta donde se verifica que estén todos los ítems y que el monto pagado sea igual al puesto en la boleta, luego en cocina se termina con el pedido y se lleva al área de empaque donde con la boleta se verifica que no falte ningún insumo, y al final se entrega al motorizado para que lo entregue al cliente.

Figura 17

Proceso de venta



Nota. Adaptación propia, es el proceso principal de la empresa, hace referencia al proceso de venta, es decir desde que entra el pedido del cliente hasta que se le entrega al motorizado para su entrega.

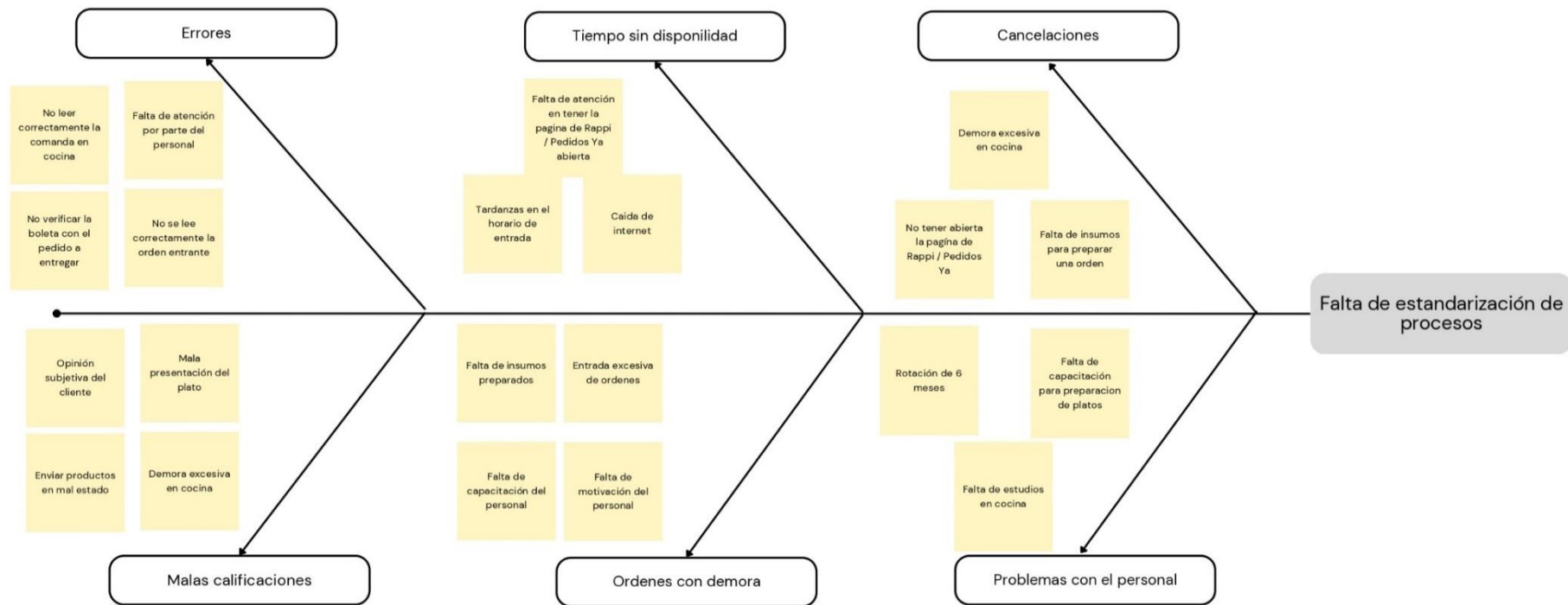
3.5. Propuesta De Técnicas De Gestión

3.5.1. Técnicas De Diagnóstico

Se considera el diagrama de Ishikawa que indica las causas y efectos que conllevan a los resultados en los indicadores de Rappi.

Figura 18

Técnicas de diagnóstico – diagrama de Ishikawa



Nota. Adaptación propia, en la figura se presenta el diagrama de Ishikawa para identificar las causas principales de la no estandarización de la empresa, donde podemos encontrar los principales problemas encontrados luego de haber realizado la entrevista: errores, tiempo sin disponibilidad, cancelaciones, malas calificaciones, órdenes con demora, y problemas con el personal.

3.5.2. Diagrama De Pareto

Figura 19

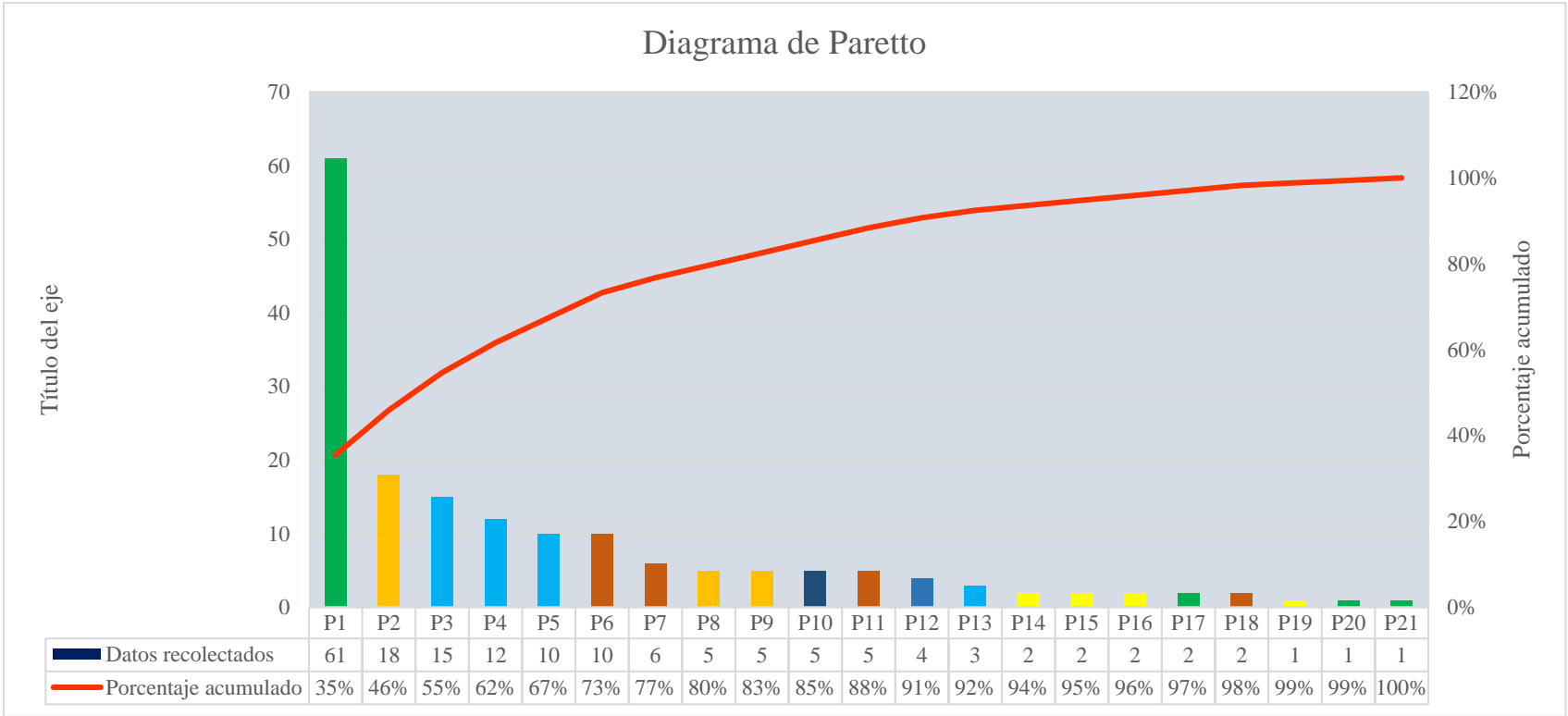
Diagrama de Pareto

Ranking	Causa / Problema / Fenómeno	Datos recolectados	ID en gráfico	Posición real (Causas y datos ordenados)	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
14	No leer correctamente la comanda en cocina	2	P1	1 Demora excesiva en cocina	61	61	35%
15	No verificar la boleta con el pedido a entregar	2	P2	2 Caída de internet	18	79	10%
16	Falta de atención por parte del personal	2	P3	3 Falta de capacitación del personal	15	94	9%
19	No se lee correctamente la orden entrante	1	P4	4 Entrada excesiva de ordenes	12	106	7%
17	Opinión subjetiva del cliente	2	P5	5 Falta de motivación del personal	10	116	6%
20	Enviar productos en mal estado	1	P6	6 Errores de comunicación	10	126	6%
21	Mala presentación del plato	1	P7	7 Mal empacado	6	132	3%
7	Mal empacado	6	P8	8 Falta de atención en tener la página de Rappi / Pedidos Ya abierta	5	137	3%
8	Falta de atención en tener la página de Rappi / Pedidos Ya abierta	5	P9	9 Tardanzas en el horario de entrada	5	142	3%
9	Tardanzas en el horario de entrada	5	P10	10 No tener abierta la página de Rappi / Pedidos Ya	5	147	3%
2	Caída de internet	18	P11	11 Falta de capacitación para preparación de platos	5	152	3%
13	Falta de insumos preparados	3	P12	12 Falta de insumos para preparar una orden	4	156	2%
3	Falta de capacitación del personal	15	P13	13 Falta de insumos preparados	3	159	2%
4	Entrada excesiva de ordenes	12	P14	14 No leer correctamente la comanda en cocina	2	161	1%
5	Falta de motivación del personal	10	P15	15 No verificar la boleta con el pedido a entregar	2	163	1%
1	Demora excesiva en cocina	61	P16	16 Falta de atención por parte del personal	2	165	1%
10	No tener abierta la página de Rappi / Pedidos Ya	5	P17	17 Opinión subjetiva del cliente	2	167	1%
12	Falta de insumos para preparar una orden	4	P18	18 Rotación de 6 meses	2	169	1%
18	Rotación de 6 meses	2	P19	19 No se lee correctamente la orden entrante	1	170	1%
11	Falta de capacitación para preparación de platos	5	P20	20 Enviar productos en mal estado	1	171	1%
6	Errores de comunicación	10	P21	21 Mala presentación del plato	1	172	1%

Nota. Adaptación propia, el Diagrama de Pareto hace referencia a los problemas recurrentes de la empresa, se clasifico por colores para poder identificar a que problema principal se va desprendiendo.

El resultado de este Diagrama de Pareto demuestra que gran parte de la responsabilidad es del personal, si la empresa tuviera un personal capacitado y en continuo aprendizaje estás ordenes con demora no se deberían dar, es decir mucho de nuestro personal no está capacitado o no tiene estudios en cocina, esto provoca que no se sepan técnicas culinarias, pero sobre todo si es que se tuvieron bien controlados los procesos no se darían este tipo de situaciones o problemas.

Figura 20
Diagrama de Pareto



Nota. Adaptación propia

3.5.3. Problemas Identificados

3.5.3.1. Ordenes Con Demora

Las ordenes con demora se dan en los siguientes casos, por un lado, tenemos que los cocineros no tengan listo todos los insumos para el pedido, otro puede ser que no se tenga el conocimiento para realizar un plato especializado y el siguiente caso puede ser que hay muchas órdenes en paralelo y por lo tanto la orden demora. Este es uno de los casos principales que suceden muchas veces hay bowls que según cómo se comentó en la entrevista donde hay pedidos en los cuales hay producción que no se realiza con mucha frecuencia y por lo tanto al momento de ingresar un plato se tiene que realizar en el momento.

Tabla 10

Platos de la carta con mayor demora de tiempo (minutos)

Plato	Tiempo de preparación	Tiempo de empaque	Total
Bowl Andino	8	3	11
Bowl Characato	7	3	10
Tuna Bowl	7	3	10
Salmon Bowl	7	3	10
Chicken Curry Bowl	6	3	9
Bowl Oriental	6	3	9
Fresh Bowl	6	3	9
Bowl Primavera	6	3	9
Power Bowl	6	3	9
Asian Bowl	6	3	9
Veggie Bowl	6	3	9
California Bowl	6	3	9
Yellow Submarine	6	3	9
Orange Morning	6	3	9
Simply red	5	3	8
Green day	5	3	8
Pink Floyd	5	3	8
Deep Purple	5	3	8

Nota. Platos de la carta con mayor demora de tiempo (minutos)

3.5.3.2. Cancelaciones

Viene a ser una consecuencia de tener muchas órdenes con demora eso debido a que muchas veces los clientes o los usuarios se cansan de esperar la orden y deciden cancelarla de un momento a otro por otro lado esto también puede suceder ya que no se tenga la

producción necesaria para realizar un pedido y por lo tanto sea obligatorio cancelar la orden, el cocinero con su especialización debe encontrar una solución para este tipo de casos cuando no tiene algún insumo para preparar una orden se debe comunicar o con el cajero o preparar en el momento si se habla con el cajero debe llamar a cliente para pedirle el cambio del insumo o en todo caso el cambio del plato

Tabla 11

Numero de cancelaciones al mes por sede

Tienda	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Estados Unidos	0	0	0	0	0
San Francisco	0	1	0	1	0
Cayma	0	0	0	1	1
Total	0	1	0	2	1

Nota. Numero de cancelaciones al mes por sede que posee la empresa en cinco meses del 2023.

3.5.3.3. Errores

En este caso encontramos que puede ser culpable tanto la cajera como el cocinero porque en cocina se pueden equivocar y realizar una orden diferente como mandar el pollo quemado o no poner un insumo en un plato que lo lleva; por otro lado la cajera se puede equivocar no mandando un pedido correcto o digitando mal en el sistema y enviando una comanda errónea a cocina y que el cocinero siga estás órdenes para que al final todo resulte incorrecto en este caso debe haber una verificación estricta del pedido tal cual llegó.

Tabla 12
Errores

Tienda	Nro. de errores	Enero							Total de errores por sede
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total		
Estados Unidos	No leer correctamente la comanda	1	0	0	0	0	0	1	3
	No verificar la boleta con el pedido entregado	0	0	1	0	0	0	1	
	No se lee correctamente la orden entrante	0	0	0	1	0	0	1	
	Enviar productos en mal estado	0	0	0	0	0	0	0	
	Mala presentación del plato	0	0	0	0	0	0	0	
Cayma	No leer correctamente la comanda	0	0	1	0	0	0	1	2
	No verificar la boleta con el pedido entregado	0	0	0	0	0	0	0	
	No se lee correctamente la orden entrante	0	0	0	1	0	0	1	
	Enviar productos en mal estado	0	0	0	0	0	0	0	
	Mala presentación del plato	0	0	0	0	0	0	0	
San Francisco	No leer correctamente la comanda	0	0	0	0	0	0	0	2
	No verificar la boleta con el pedido entregado	0	0	1	0	0	0	1	
	No se lee correctamente la orden entrante	0	0	0	0	0	0	0	
	Enviar productos en mal estado	0	0	0	0	0	0	0	
	Mala presentación del plato	0	0	0	1	0	0	1	

Nota. Numero de errores al mes por sede que posee la empresa en cinco meses del 2023.

3.5.3.4. Mala Calificación

Muchas veces los usuarios no califican las órdenes y si lo califican es por dos motivos los cuales se han podido identificar, por un lado, tenemos el usuario al cual simplemente quiere deshacerse del proceso de calificación ya que en muchos aplicativos se le pide al usuario que luego de haber pedido la orden califique el servicio o califica el plato entonces muchos usuarios sin intención califican con 5 o por otro lado tenemos los usuarios que realmente opinan que les pareció muy buena la comida o que les pareció muy mala, entonces muchos dejan sus comentarios positivos o negativos, también está influido ya que los cocineros deben enviar muy bien los platos los cajeros deben empaquetar muy bien para que llegue de forma correcta al cliente, es decir, que el pedido debe salir perfecto de la tienda para que si el cliente también se vea bien influenciado a calificar de forma correcta del pedido, pero eso no quita que gran parte de la calificación sea subjetiva por el cliente ya que muchas veces se puede enviar de forma correcta el plato pero el cliente lo califica muy mal.

Tabla 13

Registro de calificaciones por mes

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Nro. de pedidos al mes	278	279	344	290	284
Nro. calificaciones	24	35	45	38	36
5 estrellas	13	26	32	29	25
4 estrellas	1	3	9	2	4
3 estrellas	4	3	1	2	2
2 estrellas	3	2	1	2	2
1 estrella	3	1	2	3	3
Comentarios positivos	1	0	2	3	1
Comentarios negativos	0	0	0	0	3

Nota. Numero de calificaciones al mes que posee la empresa en cinco meses del 2023.

3.5.3.5. *Tiempo Sin Disponibilidad*

Muchas veces se da debido a que los mismos cajeros no verifican por un lado que sus tiendas estén correctamente abiertas en la computadora o que se no cuente con internet, en este caso, al no tener las cuentas abiertas o no tener internet pues la venta baja drásticamente y ya que no va a entrar ningún pedido y por lo tanto es innecesario tener al personal listo en cocina para que prepare los platos esto sí es una falta muy grave para marca que recién empieza.

Tabla 14

Tiempo sin disponibilidad de atención (minutos) en las tres sedes

Tienda	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Estados Unidos	95	106	156	154	173
San Francisco	139	124	186	231	255
Cayma	64	86	148	186	170
Total	298	316	490	571	598

Nota. Tiempo que marca Rappi cuando esta inactivo el sistema de recepción de pedidos que utiliza la empresa.

3.5.4. **Técnicas De Solución**

Figura 21

Técnicas de solución

Estandarización de procesos

Problema	Causas	Acción de mejora
Ordenes con demora	Gran número de pedidos en paralelo	Capacitar al personal Contar con stock mínimo para verificar la salida de los platos.

	No tener personal capacitado para sacar con eficiencia los platos	
	No tener producción/ misse an place listo	
Errores	Falta de verificación de la orden de cajeros/cocineros	Método de verificación de pedidos
Mala calificación	Opinión subjetiva del cliente	Método de control de verificaciones
	Pedido erróneo/mal estado/ con demora	
Tiempo sin disponibilidad	Fallas de conexión de internet	Implementar plan para fallas de conexión
	Falta de atención de cajeras	

Nota. Elaboración propia

3.5.5. Objetivos Y Acciones

Tomando en cuenta las acciones propuestas se pretender alcanzar los siguientes objetivos para lograr **la estandarización de los procesos operativos**:

- Lograr tener el 100% del personal capacitado y con conocimientos técnico para evitar problemas en el área de operaciones (cocineros) por falta de conocimiento dentro de cinco semanas.
- Lograr que los cajeros/cocineros verifiquen correctamente las órdenes para evitar algún error que pase del 1% permitido dentro del parámetro de los aplicativos.

- Implementar un método de control de reseñas con el fin de aumentar las reseñas positivas en un 90% y poder desligarse de la opinión subjetiva del cliente dentro del envío de su pedido
- Implementar un método de verificación de stock mínimo para producción de insumos/miss an place para reducir las ordenes con demora y no pasen del 10% dentro del envío de todos los pedidos.
- Implementar un método para contrarrestar las fallas de conexión de internet y no pasen del 10% dentro del tiempo estimado de operación en los aplicativos.

Tabla 15*Estandarización de procesos*

Estandarización de procesos						
Acción	Indicadores	Metas	Recursos			
Capacitar personal	al Numero capacitaciones	de ≥ 2 capacitaciones mensuales		Humanos		
Método de verificación de ordenes	de Porcentaje de errores de	<1% del total de ordenes		Humanos		
Método de control de reseñas	de % de buenas reseñas de	>90% del total de reseñas		Humanos		
Método de stock mínimo de producción/ mise an place	de Cantidad de ordenes con demora	< 10% del total de ordenes realizadas		Humanos / Análisis de datos		
Método para contrarrestar fallas de internet	de Tiempo disponibilidad	sin <10% tiempo establecido de atención		Humanos Datos de internet		

3.5.5.1. Acción De Mejora 1: Capacitar Al Personal

Para lograr que todo el personal esté capacitado es necesario nombrar a un encargado el cual tenga la capacidad y el conocimiento de poder enseñar al demás cocinero, luego de haber realizado una evaluación de desempeño la cual es la siguiente:

Figura 22

Acción de mejora 1: Capacitar al personal

Evaluación De Desempeño

Nombre del evaluador _____

FECHA DE LA EVALUACIÓN ___/___/_____

NOMBRE:	
PUESTO:	
RESPONSABILIDADES ADICIONALES: (POR RESPONSABILIDAD 1 punto)	
ACTIVIDADES EN LAS QUE APOYA: (por actividad 1/2 punto)	
PUESTOS ANTERIORES: (por cada puesto 1 punto)	
NIVEL DE INSTRUCCIÓN: Primaria completa (1 punto) Secundaria completa (2 punto), Técnico-universitario incompleto (3 puntos), Técnico-Universitario completo (4 puntos)	
CURSOS COMPLEMENTARIOS: Cursos cortos (1/2 punto) (Menor que 6 meses) y cursos largos 1 punto (Más de 6 meses):	
Por cada año (1 punto) y mes (1/2 punto) AÑOS/ MESES DE EXPERIENCIA:	_____ AÑOS _____ MESES
EMPRESAS DONDE TRABAJO:	
1.	_____ AÑOS _____ MESES
2.	_____ AÑOS _____ MESES
3.	_____ AÑOS _____ MESES
4.	_____ AÑOS _____ MESES
5.	_____ AÑOS _____ MESES
6.	_____ AÑOS _____ MESES
7.	_____ AÑOS _____ MESES
8.	_____ AÑOS _____ MESES

9.	_____AÑOS _____MESES
TOTAL :	

<p align="center">FORTALEZAS A RECONOCER (Asignar 5 puntos por criterio del evaluador)</p>	<p align="center">DEBILIDADES A MEJORAR (restar 5 puntos por criterio del evaluador)</p>
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin-left: auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin-left: auto;"></div>

Nota. Adaptación propia

Se procedería a nombrar como encargada de cocina a Graciela Zenteno, que es cocinera desde hace 2 años en la Zum.

Con ella se podría programar las siguientes capacitaciones:

Figura 23*Cronograma de capacitaciones*

Tema de capacitación	Semana/tiempo
BPM: conocimientos básicos	(semana 1 – 1 hora)
Cálculo de pedidos de insumos al proveedor	(semana 2 – 45 min)
Cálculo de producción según cantidad de pedidos	(semana 2 – 45 min)
Organización y orden en el espacio de trabajo	(semana 3 – 45 min)
Organización y disminución de tiempos en la preparación de ordenes	(semana 3 – 45 min)
Producción de vinagretas	(semana 4 – 1 hora)
Producción de chanco, pollo crispy y pescados.	(semana 4 – 1 hora)
Técnica de cortes de verduras, frutas, carnes, etc.	(semana 5 – 45 min)

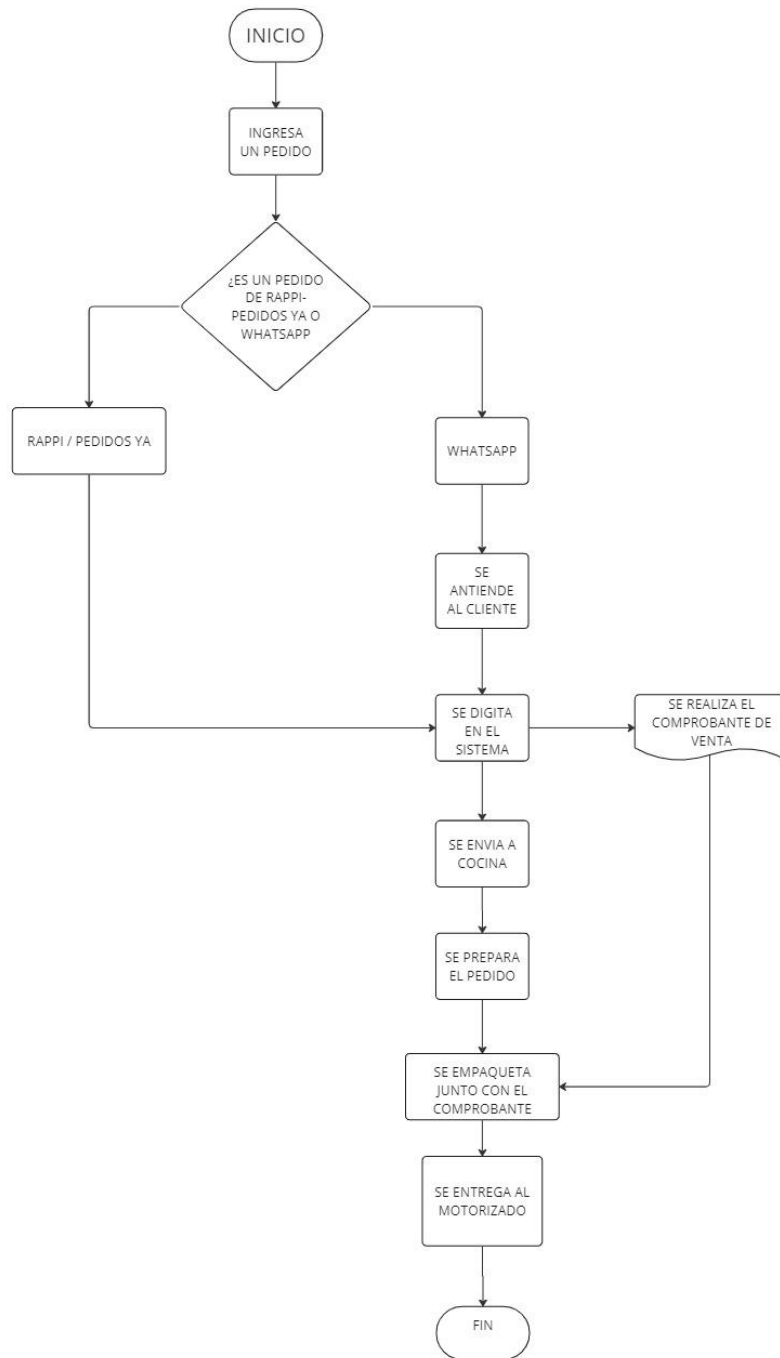
Nota. Adaptación propia

3.5.5.2. Acción De Mejora 2: Método De Verificación De Ordenes

Para lograr que se disminuyan los errores hay que identificar los puntos críticos en el flujograma:

Figura 24

Acción de mejora 2: Método de verificación de ordenes



miro

Nota. Adaptación propia

Desde que se envía el pedido a cocina, hasta que se entrega el motorizado se tendrían problemas y posiblemente se cometan errores.

Figura 25

Problemas de cocina

Puntos críticos	Verificar
- Se envía el pedido a cocina	<ul style="list-style-type: none">- Todos los ítems de la orden según el pedido del aplicativo Rappi/Pedidos Ya.- Que todas las observaciones del pedido estén bien especificadas.
Se realiza la boleta/factura	<ul style="list-style-type: none">- Que todos los ítems estén correctamente digitados- Que el monto concuerde con el pedido- Que el documento emitido sea el pedido por el cliente: boleta, boleta electrónica con DNI o facturas
Se prepara el pedido/ se emplata	<ul style="list-style-type: none">- Todos los insumos en buen estado- Que estén todos los platos de la comandas- Que las observaciones estén realizadas- Que se emplate de forma correcta para evitar algún derrame
Se verifica que esté el pedido completo	<ul style="list-style-type: none">- Que se cuenten con los ítems digitados en la boleta y en los aplicativos de Rappi o Pedidos Ya.
Se empaca	<ul style="list-style-type: none">- Que esté todo el pedido que en envío a cocina- Que esté bien sellado para evitar derrames- Que estén todos los platos según el documento que se emitió.

	- Verificar que las observaciones enviadas a cocina se hayan hecho
Se entrega al motorizado	- Verificar correctamente el nro. de pedido
	- Verificar que la orden que se entrego sea la correcta.

Nota. Adaptación propia.

Para poder solucionar esto:

- Rappi y Pedidos Ya dan la opción para poder imprimir una comanda de la misma página web de donde se reciben los pedidos, entonces se usarán 2 comandas que se pueden imprimir, primero la de Rappi y Pedidos Ya, y luego la del sistema Inforest entonces mediante doble verificación por parte de la caja y de la cocina se pueden disminuir los errores.
- Con las capacitaciones que se dictarán el preparado de los platos mejorará porque habrá más organización en la cocina.
- Verificar el número de pedido con el motorizado con el fin de entregar el pedido correcto, por lo general la guía es solo por el nombre del cliente.

Para controlar la cantidad de ordenes con demora se implementará lo siguiente:

Todos los pedidos que ingresan vienen con un ticket de Pedidos Ya y Rappi donde figura la hora de entrada, entonces se les pedirá a los cocineros anotar la hora en la cual entregaron el pedido.

Para luego llenar el siguiente cuadro:

Figura 26

Cantidad de órdenes

Tienda	Marca	Nro. De productos	Día	Hora entrada	Hora cocina	Hora empaque	Demora	Demora por plato	Demora en empaque	Platos

Nota. Adaptación propia.

Donde se registrarán todas las órdenes y se colocarán los tiempos, para así medir la tienda con más demoras y sobre todo las horas.

Una vez estandarizado se debe tener en cuenta los siguientes tiempos:

1. Preparación de 1 bowl: Máximo 10 minutos
2. Preparación de 1 jugo: Máximo 5 minutos

3. Preparación de 1 bowl + 1 jugo: 10 minutos
4. Preparación de 2 bowls: 15 minutos; se agrega 5 minutos por cada bowl preparado.

Una vez con ello se pueden identificar las falencias por ejemplo con los horarios del personal.

3.5.5.3. Acción de mejora 3: Método de control de reseñas

El objetivo principal de este plan es poder tener un control de las reseñas que se va obteniendo de los usuarios, donde lo que se busca es que la calificaciones estén por encima de 4.5.

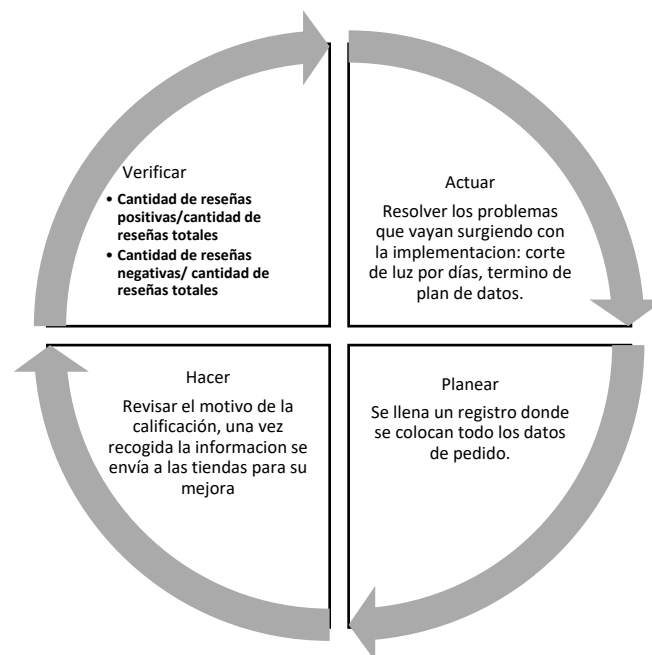
Después de terminar con las capacitaciones, los platos deberían salir mejor y más rápido, es decir, aumentar la calidad de los platos.

Es necesario tener una base de datos de la cantidad de reseñas que se han tenido, filtrar las reseñas buenas y las malas, en las buenas verificar el motivo mediante la ayuda de cámaras y para las ordenes con baja reseñas realizar lo mismo, esto ayudará a verificar que paso realmente con la orden.

Dar importancia sobre todo a las reseñas donde el cliente dejo una nota, hay clientes que son muy críticos y realmente dejarán notas para mejora.

Figura 27

Las etapas del ciclo PVHA



Nota. Elaboración propia.

a. Planificar

Se va a seguir el proceso del ciclo de mejora, ya que se implementarán mejoras según los comentarios y reseñas que van llegando.

Los comentarios se registran en un base de datos que cuente con los siguientes datos: número de orden, fecha, monto, reseña y comentario.

Tabla 16

Plantilla de registro de reseñas

Empresa: Zum	Registro de reseñas			Fecha: 23/03/23 Versión: 00 Revisa: jefe de operaciones
Número de orden	Fecha	Monto	Reseña	Comentario
1				
2				
3				

Nota. Elaboración propia.

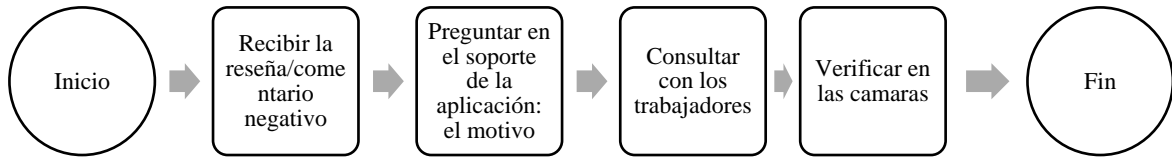
b. Hacer

Al recibir un mal comentario/reseña, se preguntará primero al soporte del aplicativo sobre el motivo de ello, si no se recibe una respuesta, se procederá a preguntar a los trabajadores, si no se recibe respuesta, se verificará en las cámaras del local, y por última instancia al no recibir algún motivo se entenderá que al cliente simplemente no le gustó.

Una vez con la información recabada se clasificará según un criterio de importancia, es decir si la información es relevante, se indicará a las tiendas las mejoras o los comentarios que llegaron.

Tabla 17

Procedimiento de búsqueda de información:



Nota. Elaboración propia.

c. Verificar

Una vez comunicado los cambios o los alcances, se verificará semanalmente sobre si se está aplicando.

Se medirán los siguientes indicadores:

- Cantidad de reseñas positivas/cantidad de reseñas totales
- Cantidad de reseñas negativas/ cantidad de reseñas totales

Tabla 18

Indicadores de verificación de reseñas

Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
% de calificaciones positivas	54%	74%	71%	76%	69%
% de calificaciones negativas	42%	17%	9%	18%	19%

Nota. Elaboración propia. Se identifica que en enero y mayo bajo del 70% las mejores calificaciones. Se espera que las buenas calificaciones lleguen a un 80%

d. Actuar

Con ello se espera que no se cometa nuevamente el error, para así mejorar poco a poco, e ir subsanando problemas que vayan apareciendo.

Se pueden encontrar situaciones múltiples:

- Si se encuentran demasiadas reseñas juntas, se hará un seguimiento de forma presencial durante 2 días por parte del Jefe de operaciones.
- Si se daña la computadora con virus de igual forma se deberá informar al Jefe de operaciones de forma inmediata.
- Ante cualquier daño del equipo físico, se deberá informar inmediatamente al Jefe de operaciones.

3.5.5.4. Acción De Mejora 4: Método De Stock Mínimo De Producción/ Misse An Place

Con una capacitación sobre el cálculo de la producción necesario para la semana, la cual se dividirá en 2 bloques, en Zum la venta fuerte empieza los fines de semana a partir del día viernes, entonces se tiene: de lunes a jueves y de viernes a domingo. Por lo que la producción hecha de lunes a jueves sirve para tener todo listo los fines de semana.

Mediante un paloteo de las ordenes según las horas se realizará el siguiente cuadro que se analizará en cada tienda:

Figura 28

Método de stock mínimo de producción/ misse an place

Hora	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
	Cocineros	Platos por cocineros	Cocineros	Platos por cocineros	Cocineros	Platos por cocineros	Cocineros	Platos por cocineros	Cocineros	Platos por cocineros	Cocineros	Platos por cocineros	Cocineros	Platos por cocineros
10:00-11:00	1	4	1	3	1	4	1	1	1	2	1	5	1	1
11:00-12:00	1	5	1	4	1	7	1	6	1	10	1	7	1	2
12:00-13:00	2	2	2	3	2	2	2	5	2	4	2	3	2	1
13:00-14:00	2	5	2	4	2	4	2	5	2	9	3	8	3	4
14:00-15:00	2	3	1	9	1	6	2	5	2	5	2	8	2	8
15:00-16:00	2	2	1	8	1	4	2	3	2	3	2	4	2	6
16:00-17:00	2	3	1	8	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3
17:00-18:00	2	4	1	7	2	2	2	3	2	4	2	5	2	3
18:00-19:00	2	5	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2
19:00-20:00	2	4	3	4	3	4	3	5	3	5	3	3	3	2
20:00-21:00	2	3	3	2	3	3	3	5	3	5	3	3	3	1
21:00-20:00	2	3	3	1	3	2	3	1	2	5	3	2	3	1

Nota. Elaboración propia.

Donde se mide la cantidad de platos que van ingresando en cada hora, entonces este cuadro se hará para cada plato para así calcular el stock mínimo de cada insumo.

Para el cálculo de la cantidad, se usará un paloteo general, donde se clasificarán los platos que más salen de la marca:

El siguiente cuadro muestra la cantidad de platos que se vendieron el año pasado de setiembre a diciembre del año 2022.

Tabla 19
Cantidad de platos

Platos	Cantidad de platos:
Power Bowl	701
Bowl Primavera	627
Arma tu Bowl	613
Yellow Submarine	361
Orange Morning	324
Chicken Curry Bowl	254
Pollo crispy	240
Asian Bowl	237
Deep Purple	224
Green Day	214
Vinagreta Acevichada	190
Pink Floyd	176
Salmón Bowl	141
Simply Red	140
Tuna Bowl	96

Nota. Elaboración propia.

Como se puede ver en el ejemplo el plato más vendido es el Power bowl, cuya receta es la siguiente:

Tabla 20
Ingredientes del Power bowl

Power bowl		
Ingredientes	Cant	Udm
Arroz shari	150	Gr
Toppings		
Espinaca	25	Gr
Choclo cocido	25	Gr
Zanahoria	20	Gr
Palta	25	Gr
Tomates confitados	5	Gr
Pollo crujiente al panko	60	Gr
Salsa agridulce zum	40	Gr

Nota. Elaboración propia.

Entonces con este cálculo, por 3 meses se usaron 701 porciones de pollo crispy, en 122 días, es decir por día se usan 6 porciones de pollo crispy, lo cual debe ser el stock mínimo.

3.5.5.5. Acción de mejora 5: Método para contrarrestar fallas de internet

Se pedirá a Gerencia la adquisición de un celular de respaldo con datos de internet el cual servirá para poder contrarrestar los momentos donde el internet, además un plan donde se le avise al jefe de operaciones el uso de su laptop cuando no se pueda contar con el celular.

Para poder verificar que se están teniendo las tiendas abiertas en el tiempo estimado se medirá con el siguiente indicador:

Tiempo sin disponibilidad/ tiempo total estimado

Figura 29

Método para contrarrestar fallas de internet

Plan de contingencia

Escenario

Acción

Se va el internet de un momento a otro

Se avisa al jefe de operaciones y el tendrá los aplicativos abiertos en su pc

Se va la luz de un momento a otro

Se avisa al jefe de operaciones para cerrar los aplicativos y que ya no ingresen más ordenes

Nota. Elaboración propia.

3.5.6. Programa De Implementación

Se realizará un cronograma donde se distribuirán las acciones de mejora que se implementarán de 6 a 12 meses dependiendo de la acción a proponer

Figura 30

Programa de Implementación

Nombre de la tarea	Semana Inicio	Semana Fin	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20	Sem 21	Sem 22	Sem 23	Sem 24
Capacitación del personal	Sem 1	Sem 1																								
Evaluación de desempeño	Sem 1	Sem 1																								
Capacitaciones																										
BPM: conocimientos básicos	Sem 2	Sem 2																								
Cálculo de pedidos de insumos al proveedor	Sem 2	Sem 2																								
Cálculo de producción según cantidad de pedidos	Sem 3	Sem 3																								
Organización y orden en el espacio de trabajo	Sem 3	Sem 3																								
Organización y disminución de tiempos en la preparación de ordenes	Sem 3	Sem 3																								
Producción de vinagretas	Sem 4	Sem 4																								
Producción de choncho, pollo crispy y pescados.	Sem 4	Sem 4																								
Técnica de cortes de verduras, frutas, carnes, etc.	Sem 5	Sem 5																								

Método de verificación de ordenes																								
Verificación de puntos críticos	Sem 6	Sem 10																						
Control de ordenes con demora	Sem 6	Sem 24																						
Método de verificación de ordenes																								
Registro de reseñas buenas y malas	Sem 6	Sem 24																						
Método de stock mínimo de producción/ misse an place																								
Realización de paloteo para producción de insumos y misse an place (mensualmente)																								
Método para contrarrestar fallas de internet	Sem 1	Sem 1																						

Nota. Adaptación propia

3.5.1. Presupuesto

Tabla 21

Presupuesto para las acciones de mejora

Acción	Cantidad	Unidad	Precio	Total
Capacitación del personal				
BPM: conocimientos básicos (Sem 2)	1	Clase	S/.20	S/.20
Cálculo de pedidos de insumos al proveedor (Sem 2)	1	Clase	S/.20	S/.20
Cálculo de producción según cantidad de pedidos (Sem 3)	1	Clase	S/.20	S/.20
Organización y orden en el espacio de trabajo (Sem 3)	1	Clase	S/.20	S/.20
Organización y disminución de tiempos en la preparación de ordenes (Sem 3)	1	Clase	S/.20	S/.20
Producción de vinagretas (Sem 4)	1	Clase	S/.20	S/.20
Producción de chanco, pollo crispy y pescados. (Sem 4)	1	Clase	S/.20	S/.20
Técnica de cortes de verduras, frutas, carnes, etc. (Sem 5)	1	Clase	S/.20	S/.20
Método para contrarrestar las fallas de internet				
Recarga para el celular	12	Meses	S/.50	S/.600
Total			S/.760	

3.5.7. Seguimiento Y Control

Se identificarán los indicadores en una tabla explicativa de procesos donde irán los indicadores para monitorear las distintas acciones de mejora, para que se busque cumplir el plan de acción.

Figura 31

Seguimiento y Control

Estandarización de procesos

Acción	Fuente	Método	Frecuencia de medición	Frecuencia de análisis y evaluación
1. Capacitar al personal	Evaluación de desempeño Reporte de capacitación Evaluación de la capacitación	Documento de reporte Evaluación presencial	Semanal	Mensual
2. Método de verificación de ordenes	Seguimiento de los puntos críticos a evaluar Verificación del cuadro de	Evaluación visual	Diario	Semanal

	ordenes con demora	Revisión analítica	Diario	Semanal
3. Método de control de reseñas	Verificación del llenado de cuadro de reseñas	Revisión analítica	Diario	Semanal
4. Método de stock mínimo de producción/misse an place	Verificación del cumplimiento del cuadro de insumos mínimos	Revisión visual	Semanalmente	Mensual
5. Método para contrarrestar fallas de internet	Verificación del cumplimiento del plan	Cada vez que haya un corte de internet / luz	Ocasionalmente	Mensual

Nota. Adaptación propia

Capítulo Iv: Conclusiones Y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

- Primera: Se formuló un plan de mejora para la estandarización de los procesos operativos de una empresa de comida saludable a domicilio en Arequipa, donde las principales aplicaciones son un programa de capacitación al personal y nombramiento del Jefe de cocina, método de verificación de órdenes, método de control de reseñas, método de stock mínimo de producción/ misse an place y un método para contrarrestar fallas de internet, estas medidas si son aplicadas ayudaran de forma significativa corregir los problemas de las 3 sucursales, esto se verá reflejado directamente en el producto, si se quiere estandarizar las 3 sucursales es necesario que las 3 realicen los mismos procedimientos, hay otras variables que no se pueden modificar sino con otros planes: la cantidad de personal, la ubicación de la tienda, etc.
- Segunda: Además, se realizó un análisis del sector en el que se encuentre la empresa, el cual es servicios de restaurantes, además se analizó al cliente mediante una segmentación llegando a la conclusión que sería una persona de 15 años para arriba independientemente del sexo que quiera seguir una vida saludable, además se hizo todo un análisis de los productos de la empresa y de la competencia, donde se describió la misión, visión y valores de la empresa.
- Tercera, mediante la ayuda de flujogramas y cuadros de proceso se pudo describir los procesos internos de la empresa, con ello se pudo conocer las actividades realizadas por las tres sucursales desde que se recibe el pedido en los aplicativos hasta que se entrega al motorizado para el envío al cliente.
- Cuarta, una vez que se pudo conocer los procesos internos de la empresa se identificaron los puntos críticos de la empresa y donde aparecen los principales problemas, que surgen en la operación los cuales son: ordenes con demora, errores, cancelaciones, tiempo sin disponibilidad y reseñas.
- Quinto, Estos problemas se pueden convertir en indicadores del estado de la operación de la empresa para así poder aplicar técnicas de solución para encontrar la forma de remediarlos, se elaboraron 2 técnicas de gestión: el diagrama de Ishikawa para ver de forma clara cuales principales causas del desbalance en las operaciones de la empresa, posteriormente mediante la ayuda de una diagrama de

Pareto se pudo evidencia cuales de todos los problemas son los que se dan con más frecuencia, una vez que se apliquen proposiciones de plan de mejora, las 3 sucursales deben estandarizarse, los planes están estructurados de forma real es decir son aplicables de forma real. Posterior a ello, se hará seguimiento de todas las medidas aplicables las cuales son medibles también, las cuales van de acuerdo a los planes planteados, con ello se medir varios indicadores los cuales ayudarán a seguir estandarizando la empresa

4.2.Recomendaciones

- Primera: Reestructurar la carta: una de las problemáticas que se comentaban en la entrevista es que la cantidad de insumos es muy extensa, si bien es cierto esto ayuda al consumidor porque tiene mayor variedad para escoger, pero para los cocineros genera un problema de stock con el fin de tener menos bajas o mermas
- Segunda: Abrir un local: Se tiene una buena demanda por los aplicativos de Rappi y Pedidos Ya, y se comenta que los clientes preguntan con frecuencia donde queda el local, con la apertura de un local los ingresos mejorarían de forma constante.
- Tercera: Vender la carta de Zum en las tiendas de Capriccio: Los platos de Zum son fácilmente implementables en cualquier cocina, ya que principalmente se tienen verduras y algunas proteínas, entonces sería bueno que esta marca en la cual las combinaciones de las ensaladas están hechas por una combinación de sabores y estilos se pueda vender en las tiendas de Capriccio para que se conozca más la marca.
- Cuarto: Ampliar los parámetros de control para luego de una estandarización de procesos se pueda llegar a una estandarización en los sabores y preparaciones.
- Quinto: Realizar un recuento de la carta para poder competir en el mercado en general, y salir de un segmento muy definido, con una evaluación de precios se podrá competir con todos los mercados de comida saludable.

Referencias

- Be Healthy. (2022). *Revista digital*. Obtenido de beaire.com: <https://beaire.com/es/aire-magazine/que-es-buddha-bowl>
- Burgasí, D., Cobo, D., Pérez, K., Pilacuan, R., & Rocha, M. (Abril de 2021). *EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA COMO HERRAMIENTA DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN: UNA REVISIÓN DE LOS ÚLTIMOS 7 AÑOS*. Obtenido de http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf
- Caldart, A., Gifra, J., & Akhmedova, A. (2021). *La crisis de la COVID-19 en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid.
- CEPAL. (2021). Tecnologías digitales para un nuevo futuro. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, 43. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf
- CNN. (17 de Septiembre de 2020). *CNN ESPAÑOL*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/09/17/cierre-coronavirus-mas-de-la-mitad-de-los-negocios-cerrados-en-pandemia-no-volveran-a-abrir/>
- Congreso de la Republica del Perú . (2013). *Reglamento de la Ley N° 29733, ley de Protección de Datos Personales*. Editora Perú.
- Congreso de la Republica del Perú. (2008). *Decreto Legislativo que aprueba la ley de inocuidad de los alimentos*. Lima: El Peruano.
- Diccionario Inglés Collins. (24 de Abril de 2018). Obtenido de www.collinsdictionary.com: <https://www.collinsdictionary.com/es/diccionario/ingles/salad-bowl>
- EAE Business School. (11 de Julio de 2022). *Benchmarking: ejemplos de análisis para la mejora de la competitividad*. Obtenido de https://retos-operaciones-logistica.eae.es/benchmarking-ejemplos-analisis/#Fases_del_benchmarking
- El Economista. (11 de Febrero de 2021). *EL Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Fenomeno-delivery-las-entregas-de-comida-se-dispararon-en-2020-20210211-0041.html>

- Empresa tecnológica Rappi. (2022). Obtenido de www.restaurantes.rappi.com:
<https://www.restaurantes.rappi.com/recursos/entiende-tu-desempe%C3%B1o#:~:text=RappiScore%20es%20un%20reconocimiento%20al,deseempe%C3%B1o%20en%20la%20aplicaci%C3%B3n%20Rappi>.
- Gándara, F. (2014). HERRAMIENTAS DE CALIDAD Y EL TRABAJO EN EQUIPO PARA. *Conciencia Tecnológica*, 19.
- García, M., Quispe, C., & Ruez, L. (2003). Mejora continua de la calidad de procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- Gastañaga, M. (29 de Mayo de 2020). Obtenido de web.ins.gob.pe:
<https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/remedios-caseros-contr-el-covid-19-mas-mitos-que-verdades>
- Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (2009). CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE MAPAS DE PROCESOS. PARTICULARIDADES PARA. *Gestión de procesos*, 1-7.
- Hernandez, P. (2022). *¿Qué es benchmarking y cómo se hace?* Obtenido de <https://www.alohacreativos.com/blog/que-es-benchmarking-y-como-se-hace>
- Iborra, E. (22 de Enero de 2021). Obtenido de www.eldiario.es:
https://www.eldiario.es/consumoclaro/ahorrar_mejor/dark-kitchen-son-recomendamos-desees-comer_1_6943305.html
- INFOWOD. (2022). *Revista INFOWOD: Que es el poke, porque esta de moda, y como puedes hacerlo*. Obtenido de <https://infowod.com/que-es-el-poke-por-que-esta-de-moda-y-como-puedes-hacerlo/>
- Lazo, N., Erazo, J. C., & Narvaez, C. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de control interno en el sector manufacturero. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 2542-3088.
- Lopez, R. (1999). *La innovacion: Clave del exito empresarial*. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaInnovacion-565208.pdf>
- MAP. (2014). *GUÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL*. Obtenido de <https://docplayer.es/10847579-Guia-para-la-elaboracion-e-implementacion-del-plan-de-mejora-institucional.html>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (10 de Mayo de 2020). Obtenido de [www.gob.pe: https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/151188-infografias-conoce-el-protocolo-de-bioseguridad-para-la-entrega-a-domicilio-de-comida-por-restaurantes-y-servicios-afines](https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/151188-infografias-conoce-el-protocolo-de-bioseguridad-para-la-entrega-a-domicilio-de-comida-por-restaurantes-y-servicios-afines)
- Ministerio de Salud (MINSA). (2018). *Resolución Ministerial*. Lima: MINSA.
- Ministerio de salud MINSA. (05 de Mayo de 2020). Obtenido de [web.ins.gob.pe: https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/minsa-que-protocolos-de-higiene-deben-cumplir-los-restaurantes-que-hacen-delivery](https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/minsa-que-protocolos-de-higiene-deben-cumplir-los-restaurantes-que-hacen-delivery)
- Ochoa, C., & Miren Intaxburu, C. (2005). UNA REVISIÓN TEÓRICA DE LA HERRAMIENTA. *Dirección y Administración de Empresas*, 12.
- Pinto, K. (30 de Agosto de 2021). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/el-modelo-de-negocio-de-dark-kitchens-registro-158-de-crecimiento-con-la-pandemia-3224065>
- Pinto, K. (30 de Agosto de 2021). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/el-modelo-de-negocio-de-dark-kitchens-registro-158-de-crecimiento-con-la-pandemia-3224065>
- Redacción Gestión. (09 de Febrero de 2021). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/delivery-seis-ventajas-de-la-herramienta-clave-de-restaurantes-en-tiempos-de-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/>
- Redacción RPP. (10 de Febrero de 2021). *RPP Noticias*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/delivery-peruanos-gastan-entre-s-80-y-s-200-en-promedio-en-pedidos-servicio-de-reparto-a-domicilio-restaurantes-tiendas-supermercados-noticia-1319925>
- Sanchez, S. (10 de Julio de 2020). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/que-son-las-dark-kitchens-y-como-revolucionaran-la-industria-del-consumo/>
- Sanchez, S. (10 de Julio de 2020). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/que-son-las-dark-kitchens-y-como-revolucionaran-la-industria-del-consumo/>
- Secretaria de Economía de Mexico. (30 de Diciembre de 2015). Obtenido de [www.gob.mx: https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-estandarizacion](https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-estandarizacion)

Torres, L. (1997). *Ley genetal de salud*. Lima: Congreso de laRepública.

USIL. (7 de Noviembre de 2020). *Usil*. Obtenido de <https://novedades.usil.edu.pe/noticias/100-mil-restaurantes-cerraron-en-el-peru-la-pandemia>

Zapata J., C., Villegas, S., & Arango, F. (2006). Reglas de consistencia entre modelos de requisitos de un método. *Revista Universidad EAFIT*, 40-59.

Anexos

Anexo 1: Guías de entrevista

<u>Guía de entrevista - 01</u>	
Nombre: Ricardo Achau Cargo: Jefe de Cocina de Zum San Francisco	
Dimensión	Preguntas
Perspectiva de crecimiento	¿Al ser el trabajador más antiguo, cuál es tu opinión acerca del crecimiento de la empresa? ¿Siempre se ha dicho que con el crecimiento se ha perdido la calidad, consideras que esto ha pasado?
Operación	¿Podrías contarnos cuál es el proceso que sigues en un día estándar? ¿Por qué crees que se cometen errores en la preparación? ¿Por qué crees que hay ensaladas que demoran más que otras en prepararse y cómo podríamos acortar ese tiempo?
Crítica y evaluación	¿Crees que en las 3 sedes se ofrece el mismo producto al cliente? ¿Qué insumos cambiarías para lograr una estandarización en las 3 sedes? ¿Qué equipos / herramientas cambiarías para lograr una estandarización en las 3 sedes?
Clima laboral	¿Consideras que la relación con tus compañeros ayuda al buen flujo de la operación?

Guía de entrevista - 02

Nombre: Alejandra Peralta Silva

Cargo: Jefe de Cocina y empaque de Zum Cayma

Proceso	Preguntas
Perspectiva de crecimiento	1. ¿Cuál es tu opinión acerca del crecimiento de la empresa? 2. ¿Siempre se ha dicho que con el crecimiento se ha perdido la calidad, consideras que esto ha pasado?
Operación	3. ¿Cuentas con las herramientas necesarias en la zona de empaque? 4. ¿De quién es la responsabilidad de tener ordenes con demora de cocina o empaque? 5. ¿Podrías contarnos cuál es el proceso que sigues en un día estándar? 6. ¿Por qué crees que hay ensaladas que demoran más que otras en prepararse y cómo podríamos acortar ese tiempo? 7. ¿Por qué crees que se cometen errores en la preparación? 8. ¿Por qué los clientes califican alto o bajo en el aplicativo, y de que depende? 9. ¿Por qué se cometen errores en empaque? 10. ¿Por qué se tiene tiempos sin disponibilidad? 11. ¿Que podrías mejorar de la carta? 12. ¿Qué podrías mejorar de la zona de empaque?
Crítica y evaluación	13. ¿Qué equipos / herramientas cambiarías para lograr una estandarización en las 3 sedes? 14. ¿Crees que en las 3 se ofrece el mismo producto al cliente? 15. ¿Qué insumos cambiarías para lograr una estandarización en las 3 sedes?
Clima laboral	16. ¿Consideras que la relación con tus compañeros ayuda al buen flujo de la operación?

Guía de entrevista - 03

Nombre: Karina Lobo Chirino

Cargo: jefe de empaque Zum Estados Unidos

Proceso	Preguntas
Perspectiva de crecimiento	1. ¿Cuál es tu opinión acerca del crecimiento de la empresa? 2. ¿Siempre se ha dicho que con el crecimiento se ha perdido la calidad, consideras que esto ha pasado?
Operación	3. ¿Cuentas con las herramientas necesarias en la zona de empaque? 4. ¿De quién es la responsabilidad de tener ordenes con demora de cocina o empaque? 5. ¿Podrías contarnos cuál es el proceso que sigues en un día estándar? 6. ¿Por qué los clientes califican alto o bajo en el aplicativo, y de que depende? 7. ¿Por qué se cometen errores en empaque? 8. ¿Por qué se tiene tiempos sin disponibilidad? 9. ¿Qué podrías mejorar de la zona de empaque?
Crítica y evaluación	10. ¿Crees que en las 3 se ofrece el mismo producto al cliente? 11. ¿Qué equipos / herramientas cambiarías para lograr una estandarización en las 3 sedes?
Clima laboral	12. ¿Consideras que la relación con tus compañeros ayuda al buen flujo de la operación?

Anexo 2: Respuestas a la guía de entrevista – 01

Nombre: Ricardo Achau

Cargo: Jefe de Cocina de Zum San Francisco

1. ¿Cuál es tu opinión acerca del crecimiento de la empresa?

Es notorio, muy bueno a mejorado en cuestión a los platos de la preparación de los platos, los insumos y también debidamente en las ventas que han mejorado bastante en lo que es cuestión del personal también ya se tienen personal experimentado para cada plato y vamos avanzando por más por más mejoría en cada plato de lo que se quiere y las ventas la mente estado aumentando mucho mejor y estamos tratando de que cada día los trabajadores y tanto a nuestros encargados nos ayuden nos ayuden Y seamos un equipo juntos para lograr que la empresa crezca mucho más hacer una pregunta siempre se ha dicho que con el crecimiento

2. ¿Siempre se ha dicho que con el crecimiento se ha perdido la calidad, consideras que esto ha pasado?

Definitivamente cuando la venta aumenta si no tienen pequeños errores que se da un puesto que la demanda de pedidos aumentan que ya no es uno sino son sí 5 que ya fueron 5 sino 10, definitivamente siempre habrá diferencia en cuestión a eso, porque nos falta organización sí sé si se ha visto en la empresa ha pasado esto de que se ha perdido esa calidad pero nosotros estamos tratando conjuntamente con los cocineros y con otros encargados para que eso mejore y nos vaya mucho mejor de acuerdo a la venta que está aumentando y también a la producción que se está dando todos los días para que la calidad sea la misma.

3. ¿Cuentas con las herramientas necesarias en la zona de empaque?

Por supuesto si actualmente si se cuenta con todos los materiales necesarios, pero si una opinión mía personal es que nos falta espacio un poco de espacio un poco un poco más de organización puesto que manejamos no solo una marca no se manejan 6 marcas en la empresa

4. ¿De quién es la responsabilidad de tener ordenes con demora de cocina o empaque?

Definitivamente este es un trabajo en equipo en la orden entra en una hora debida el cocinero recibe la orden a la orden a la hora que la cajera se lo entrega una vez preparada una vez preparada la orden la cajera se encarga de empaquetar esto y enviarlo, opino personalmente que aquí no hay culpables esto es un trabajo en equipo de ambos lugares tanto de cocina como de empaque

5. ¿Podrías contarnos cuál es el proceso que sigues en un día estándar?

Por supuesto en mi caso yo hago el turno de la mañana ahora actualmente yo estoy haciendo lo que son dos actividades a la vez hago lo que es caja y hago lo que es cocina mi horarios de 8:30 a 12:30 al ingresar claramente me colocó todo lo que necesito para ingresar al área de cocina que vienen a ser: la toca, mascarilla y mi uniforme, me desinfecto las manos y empieza a recepcionar toda mi verdura que necesito para hacer producción en el día y debidamente revisó todas las verduras que me están faltando, no solo verduras, también todo lo que es el área de abarrotes. el área donde van todo lo que son embutidos, todo revisó revisamos lo que son fechas y rotulamos avanzamos producción, rotulamos producción que teníamos anteriormente una vez hecho esto avanzamos la producción, también se revisa el área de empaque debidamente como yo estoy solo en la mañana hago mi producciones ingresa un pedido y bueno tengo que dejar lo que estoy avanzando y avanzar en la orden, ingresar a caja previamente siempre lavándome las manos puesto que como ocupo dos lugares no se me es factible porque a veces suele que tal vez me olvidó pero un otro motivo desinfectarme las manos y no estable porque tengo que ir a tocar la computadora tengo que tocar las bolsas de empaque y no se ve bien presentable después de eso mando los las órdenes debidamente revisando los platos que estén bien hechos debidamente regreso limpio, regreso y limpio lo que lo que ha utilizado vuelvo de producción o a lo que estoy haciendo debidamente

Luego revisa mis abarrotes siempre revisando qué es lo que me falta en el día para poder tener este mes abarrotes a la mano para yo poder avanzar cuando el pedido ingrese puesto que hay una hora que nosotros tenemos una gran demanda de pedidos que es desde las 12:30 pm a la 13:00 pm eso es lo que se hace y luego también hago lo que es la recepción de facturas: ingreso facturas, guardo las facturas. Después ya llega mi compañero. qué es el segundo turno Igualmente con él ya nos ayudamos mutuamente sí es en la producción o yo saco pedidos y si y si pasa el caso de que no haya órdenes pues ambos avanzamos producción

siempre hay que hacer en cocina puesto que las fechas de vencimiento de las verduras de los abarrotes esté siempre tienen que estar rotulando

6. ¿Por qué crees que hay ensaladas que demoran más que otras en prepararse y cómo podríamos acortar ese tiempo?

Definitivamente hay ensaladas que si nos demoramos muchísimo más porque no salen mucho entonces no las tenemos en la cabeza no piensa las que salen bastante como un ejemplo: un Power Bowl sale rápido y esas ensaladas salen continuamente ya las tenemos rápido para preparar sin embargo hay otra producción de insumos que no la tenemos a la mano porque no sale y en definitiva eso sería una producción que se malogra pero en definitiva sacar todo lo que abarca no es complicado considero yo personalmente qué es una marca sencilla y también en la que podemos apresurarnos en tener un menos tiempo posible pero definitivamente nos demoramos porque no había producción de algo que entraba en el plato eso es definitivamente que ha tenido que faltar algo porque si no esté el plato si o si sale rápido puesto que es una ensalada ya tenemos todo a la mano

7. ¿Por qué crees que se cometen errores en la preparación?

Definitivamente cuando hablamos de cometer errores pueden pasar muchas cosas personalmente a mí me ha pasado que a veces lo hago tan rápido no me tomo el tiempo para revisar, qué es lo que está pasando o que me estoy olvidando no me tomo el tiempo de revisar puesto que como dije anteriormente ocupó dos puestos que es caja y cocina entonces a veces al correr con el tiempo no porque a veces no solo trabajamos por pedido delivery rápido, tengo que hacer un pedido más tendré que hacer un pedido de motorizado más y eso me tomaría mucho más tiempo puesto que no contamos tal vez en la actualidad con una cajera definitivamente la cajera podría ser más cautelosa y revisar de que esas cosas no función, se podría decir no en un tiempo, bueno nos olvidamos algunos insumos me ha pasado personalmente pero en definitiva si nos tomamos un buen tiempo para que todo salga correctamente si nos vamos a tomar un poco más tiempo pero definitivamente siempre sería bueno un apoyo porque cuando hay mucho pedido siempre va a haber un error

8. ¿Por qué los clientes califican alto o bajo en el aplicativo, y de que depende?

Definitivamente depende yo creo del sabor el sabor de la comida y la presentación la presentación. Es muy importante que nosotros mandamos el plato limpio y no grasoso, influye demasiado porque es una presentación Es como nos gustaría que nosotros nos atendieron un plato limpio un plato bien preparado bien hecho y con un buen sabor para poder comerlo, ha pasado en ocasiones que tal vez el huevo no fue bien cocido en que la palta la mandaron a la hora en que el mango lo mandaron malogrado definitivamente eso ya es error de cocina porque nosotros los cocineros ya sabemos no cuando un producto esta malogrado, definitivamente ya no se puede enviar y nosotros como cocinero ya tenemos que revisar siempre eso antes de enviarlo y son errores que definitivamente a veces suceden cuando creo yo que estamos ingresando a preparar recientemente pero luego esta clase de errores no deberían pasar puesto que nos preparamos el plato no una vez no sino varias veces y lo que se requiere siempre es que el cliente este satisfecho a recibir nuestro plato y comerlo no que esté satisfecho, y que lo vuelva a pedir para sí definitivamente tener más demanda de pedidos

9. ¿Por qué se cometen errores en empaque?

Bueno en cuestión personal podríamos decir que se cometen errores en el tema de tal vez sacar la boleta y ya lo en paquete y no sé cuál es la cuál suele pasar suele suceder, pero personalmente me voy yo a como yo trabajo definitivamente yo no bueno he tenido errores y obviamente como cualquier persona, pero para evitar efectivamente eso yo trabajo me entró una orden de rappi, hago primero la boleta de rappi si no vino el motorizado recogerlo lo dejo ahí. Igualmente, la recepción a la orden hago el plato lo empacó y recién la colocó la boleta. Pero también ha sucedido que no coloque en la boleta entonces obviamente se equivoca y otra que al momento de empaquetar no revisa se tiene que revisar tanto el total del pedido que tenemos en la computadora el total de la cantidad de dinero y el total que nosotros estamos enviando en la boleta para verificar efectivamente que no nos está faltando nada y obviamente que ya tenemos una noción no del precio de los de los productos que vendemos

10. ¿Por qué se tiene tiempos sin disponibilidad?

Definitivamente es porque no notamos por querer tal vez no miramos y hacerlo en el menor tiempo posible porque definitivamente los platos este se pueden sacar en un tiempo menor, eso sí se puede lograr pero suele suceder que en pasado muchas cosas en el momento de prepararlo como por ejemplo que se quemó que se nos pasó la mano se coció demasiado y tenemos que volver a prepararlo ese es el momento en donde nosotros salimos desde tiempo y mandamos los pedidos con demora en definitivamente nos faltaría un poco de coordinación y de trabajar más en equipo para que estas cosas no suceda y que los tiempos mejoren no de que si se dan 10 minutos para para un pedido puedes lograr esta orden pero lograr bien hecho el pedido bien hecho los platos bien empaquetado y correctamente coleteado

11. ¿Qué podrías mejorar de la carta?

Bueno definitivamente personalmente opino que se podría mejorar en ofrecer infusiones cafés porque ya que vendemos varias marcas venimos varios platos también vendemos ensaladas y no estaría nada mal vender algo caliente opino y también hacer promociones no solo no sé lo que tenga que ver tú o con la marca son sino que como sea una ensalada más

una pizza y un jugo una promoción algo que llame la atención para el cliente porque el cliente, busca calidad no cantidad entonces hacer una promoción conjuntamente de la idea que yo pido y ponerla en carta para elevar las ventas y no darle al cliente a no que específicamente tenga comer cada uno de sino que vea un poco la calidad de lo que nosotros preparamos

12. ¿Qué podrías mejorar de la zona de empaque?

En la zona de empaque estamos bien ahora tú lo tenemos lo que es de cada marca y la cinta de seguridad que mandamos y nuestro logo que siempre colocamos, en lo personal tal vez en cada zona de todos lugares donde trabajamos que son Estados Unidos, Cayma y San Francisco tal vez el lugar de espacio tener un poco más despacio mejor planificación de cómo ordenamos las cosas , en Estados Unidos pues no en el horno y lo que es San Francisco y cayma si tenemos un horno pizzeria no definitivamente sería bueno y darle para las tres sedes que tengamos un horno y también tener una división de dónde podemos tener las verduras picadas para poder preparar las mucho más rápido porque es muy importante que podamos tener a nuestra mano en los productos para poder preparar los platos pienso que podría hacer eso no una división donde podemos tener las verduras picadas para cada tienda en lo que es Zum porque esa es una de las marcas que nos está saliendo más y pienso en eso en herramientas porque después en lo que es organización de producción esa cada tiene cada tienda tiene un ritmo de trabajo distinto

13. ¿Qué equipos / herramientas cambiarías para lograr una estandarización en las 3 sedes?

Definitivamente, claro que sí porque cada cocinero cada cajera siempre da su 100% cuando ingresa al trabajo definitivamente Pero hay algunas diferencias si es que San Francisco en la misma cajera atiende lo que es este Capriccio y Caprifresh entonces definitivamente este yo no podía opinar personalmente cómo trabajan allá pero sí sé si se tiene en cuenta que han habido errores de esas tiendas y también de Estados Unidos porque ambas manejan dos marcas y definitivamente cuando pasa de preferes tiene varias demás de pedidos, entonces esta vez no se le toma prioridad y por eso estaba viendo varios errores y esto no debería pasar porque son marcas nuevas su marcas que se quieren lanzar al mercado para que mejoremos y mejore la venta, entonces esto no debería pasar pienso que debería haber un personal único para cada marca ya sea pero sí que cada marca tenga su debido personal

para poder tomar el importancia de enviar una orden atender a un cliente darle la prioridad del caso

14. ¿Qué insumos cambiarías para lograr una estandarización en las 3 sedes?

Tal vez no manejar las 2 marca si no tal vez centrarnos en Zum, pero hay bowl s que no salen mucho entonces está ocupando un espacio que no es dable no porque no está saliendo mucho sí eso no sería bueno tal vez darle más promoción para que así es espacio que está quedando te puedo utilizar de una mejor manera y definitivamente pedir más tú más publicidad, ya que en las tres tiendas tenemos producción de ambas marcas definitivamente si es cuestión de insumos y a publicidad Sería muy bueno que haga publicidad muy buena tanto por internet porque lo que hace quieres mejorar en venta sí y a veces no hay publicidad no hay promociones Entonces no se puede mejorar en muchos aspectos porque la producción está ahí a veces no se mueve Sería bueno hacer promociones cómo lo dije anteriormente combinando marcas para que el cliente pueda probar tienen mucha variedad que ofrecer y definitivamente este tener un celular en cada sede para que nos pueda ayudar a atender al cliente y definitivamente este tener un celular en cada sede para que nos pueda ayudar a comunicarnos mejor en cuestión a lo que es este la atención por WhatsApp porque es en ese tema tenemos muchos problemas y sería muy bueno porque también hay un personal debido que puede atender las llamadas puesto que ahora actualmente el teléfono se encuentra en Cayma y recibimos llamadas constantemente que a veces no se pueden atender debido a que hay demanda de pedidos y sería muy bueno que haya una persona que responda y que pueda dar conocimiento al cliente de todas las promociones que contamos

15. ¿Consideras que la relación con tus compañeros ayuda al buen flujo de la operación?

supuesto claro es lo principal es la clave Si tú no te llevaste bien con el compañero si tú tuviste problemas compañero se arregla se conversa y el trabajo uno puede parar el trabajo continúa el trabajo tiene que seguir la auto motivación a nosotros mismos y tuvimos un error tiene que salir de nosotros mejorar esos que crezca debidamente llevarnos bien no excelente con nuestro encargado con nuestro cocinero con nuestra cajera es primordial la comunicación es dable para poder dar una buena atención al cliente no pueden haber caras no pueden haber problemas fuera de lo que no sea laboral porque son cosas muy distintas y si se tiene esta clase cosas por eso tenemos un encargado a quién podemos ir a que nos apoye a la comunicación porque si no hay comunicación como yo sé cuándo lo estoy haciendo.

Anexo 3: Respuestas a la guía de entrevista - 02

Nombre: Alejandra Peralta Silva

Cargo: Jefe de Cocina y empaque de Zum Cayma

1. Al ser el trabajador más antiguo, ¿cuál es tu opinión acerca del crecimiento de la empresa?

Me apareció la verdad muy positiva porque al comienzo solo era una tienda, atendíamos en un solo turno, hoy en día se cuentan con tres tiendas distintas, las cuales pueden atender durante todo el día se cuenta con personal capacitado con personal que pueda hacer las cosas bien y sobre todo con una dirección correcta

2. ¿Siempre se ha dicho que con el crecimiento se ha perdido la calidad, consideras que esto ha pasado?

Yo creo que sí porque el personal va rotando mucho y además que las tiendas funcionan de diferente forma también por las condiciones en las que se de En la que se encuentra Entonces esto muchas veces provoca que al crecer muy rápido se pierdan el control de pequeños detalles que son muy importantes para el funcionamiento de las cosas y lo cual muchas veces provoca que se cometan errores o qué Por no querer hacer un poco más esfuerzo se haga mal las cosas se ama los platos se mande mal un plato y muchas cosas más

3. ¿Podrías contarnos cuál es el proceso que sigues en un día estándar?

bueno lo primero que yo tengo que hacer al llegar es revisar mis cosas es decir abrirme la cámara de refrigeración para ver todos los picadillos para las ensaladas ver que no me falte nada posteriormente a ello Abre mi cámara de congelación queda y tengo más producción una vez terminado con ello sino obviamente van entrando pedidos a lo largo de esa actividad empiezo a hacer lo que me falta entonces con esto voy haciendo todo el día Posteriormente a ello empiezo a limpiar todas mis cosas limpio amistad ver si limpio las cámaras limpio mi espacio de trabajo posteriormente a ello revisó si es que me falta algún insumo para hacer pedido a proveedores hago mi pedido proveedores y terminado con ello reúno o hago un recuento de todo lo que he realizado en el día y lo anoté en mi cuaderno de producción si es que tuve algunas baja es decir algún desperdicio o merma lo noté en mi cuaderno de bajas y mermas posteriormente a todo ello finalizó mi actividad limpiando mi espacio de trabajo dejando la limpio para mí para el siguiente compañero que ocupa el siguiente turno

4. ¿Por qué crees que se cometen errores en la preparación?

yo creo porque muchas veces no se lee bien la comanda hay veces que en cocina estamos con muchos pedidos Y eso hace que actuemos de forma automática y sin control y entonces esto provoca que muchas veces no se lean bien las comandas o por apresurarnos mandar como sea el pedido y que al final quién se ve afectado pues es la misma empresa porque el cliente no te vuelve a comprar Entonces al final es cuestión de cada cocinero de leer bien su comanda y estar bien atento a lo que se le pide

5. ¿Por qué crees que hay ensaladas que demoran más que otras en prepararse y cómo podríamos acortar ese tiempo?

porque hay cocineros que tenemos más práctica y otros menos práctica o también más experiencia entonces también es cuestión de Cómo se organiza un cocinero creo que los cocineros deben hacer actividades en paralelo es decir mientras vas friendo el pollo no se le voy poniendo a Armando mi vinagreta o Mientras voy Armando mi vinagreta o mientras descongela algún insumo que tengo congelado Ya sé Alguna salsa o algún o algún otro insumo puedo ir poniendo por ejemplo en la lechuga la ensalada o algo entonces es cuestión de la oración de cada cocinero si el cocinero desea realmente a cortar sus tiempos se lo hizo a ti hay que poner gas también es una cuestión de actitud Cómo podríamos aportar nuestros tiempos es cuestión de que cada cocinero se esfuerza al máximo de tener todo listo y de llevar un control ordenado de la producción un día antes especialmente las fechas fuertes que son los fines de semana y feriados entonces si se tiene todo listo no haber mayor problema con los tiempos

6. ¿Crees que en las 3 sedes se ofrece el mismo producto al cliente?

yo creo que no Porque primero que el personal Es diferente las funciones del personal Es diferente las tres sedes hay tiendas donde el perdón de este tiene personal específicamente para su hay otras tiendas donde se comparte capricho y su entonces Esto hace que varíe mucho la el producto hacia el cliente porque el tratamiento de los insumos es diferente Es decir una tienda especializada que solo se ocupa de su le puede dar mucho más importancia a que una que se ocupa de su y de capricho mismo tiempo Entonces si se tiene un pedido de su en esa tienda donde solo se encarga de su va a ser la verdad un pedido bien hecho y sobre todo con calidad Pero en cambio Si nos fuimos a comprar con las tiendas donde esté

mezclado su y capricho Pues el producto puede salir mal o no se le puede dar la importancia que se merece

7. ¿Qué insumos cambiarías para lograr una estandarización en las 3 sedes?

Yo creo que cada tienda debería tener por lo menos una cantidad mínima de producción un día antes es decir que tenga todo listo, aunque sea de lo poco que se tenga o de los pocos insumos que no se usen, pero deben tener todo listo

8. ¿Qué equipos / herramientas cambiarías para lograr una estandarización en las 3 sedes?

Yo creo que hay tiendas donde los mismos sartenes o los mismos tapes por los mismos equipos por ejemplo la cámara refrigeradora donde se tiene todo listo hay cámaras refrigeradoras dónde son como cubículos Dónde se pueden guardar todas las cosas otras que tienen como en pequeños espacios Dónde se puede retirar los insumos Entonces estás estos pequeños equipos ayudan a la operación porque tienes toda la mano y es mucho más fácil Entonces yo creo que sí se puede organizar y tratar de comprar pequeños espacios para tener todo junto y que sea más rápido el preparar los pedí

9. ¿Consideras que la relación con tus compañeros ayuda al buen flujo de la operación?

Definitivamente sí porque yo creo que depende mucho de cómo te llevas con tus compañeros para el éxito de la empresa Porque si tú te llevas mal con tus compañeros pues no vas a poder llevar la fiesta en paz entonces todo puede salir mal un compañero va a pensar una idea al otro otra idea etcétera y nunca se van a poner de acuerdo Entonces esto mucho en eso afecta pues directamente a la empresa porque se van a cometer muchos errores los pedidos van a salir mal y vertientes nunca más van a querer volver a comprar

Anexo 3: Respuestas a la guía de entrevista – 03

Nombre: Karina Lobo Chirino

Cargo: jefe de empaque Zum Estados Unidos

1. ¿Cuál es tu opinión acerca del crecimiento de la empresa?

Bueno a mí me parece Genial fenomenal porque la empresa crece cada día más y genera el puesto de trabajo para las personas que lo requieran y mayores oportunidades para todos tanto para la empresa como para el trabajador sí hecho que con el crecí

2. ¿Siempre se ha dicho que con el crecimiento se ha perdido la calidad, consideras que esto ha pasado?

Bueno a veces suele suceder, pero considero que es muy importante el personal antiguo para que pueda ayudar al personal que ingresa a mantener un tipo de estandarización en cuanto a la preparación de los pedidos de entrega y todo lo que tenga que ver en la cadena de preparación y de entrega de los de los productos para que no se pierda la calidad con la que ya se viene en la en las otras tiendas

3. ¿Cuentas con las herramientas necesarias en la zona de empaque?

Sí cuenta con las herramientas necesarias y cuando suele necesitar algo es sencillo el proceso para obtener lo que se necesita.

4. ¿De quién es la responsabilidad de tener ordenes con demora de cocina o empaque?

Si sería como de ambas solo que a veces entramos pedidos muy seguido sobre todo de marcas diferentes entonces eso dificulta de que el proceso pueda cumplirse más rápida o también en la parte del empaque es cuando rappi por ejemplo tiene errores para colocarle el tiempo que no te lo permite modificar y si ya tú tienes estos pedidos anteriores a eso pues obviamente no se va a poder cumplir con el tiempo de los últimos pedidos podrías contarnos

3. ¿Podrías contarnos cuál es el proceso que sigues en un día estándar?

Verificó que tengo a todo lo necesario para realizar mi labor y verificó que tenga todos los empaques eso es lo primero que hago también verificó mi fruta para ver cuál me falta cuando hago pedido de fruta y la porción no le verificó la fecha sala frutas y confirmo que no necesite nada en el empaque para solicitarlo con tiempo antes de que se me acabe, posteriormente atiendo los pedidos que van entrando, saco boletas, registro las facturas de proveedores que tenemos, y dejo todo listo el turno de la tarde.

4. ¿Por qué los clientes califican alto o bajo en el aplicativo, y de que depende?

Yo creo que depende mucho del sabor de los platos y es algo muy subjetivo porque nosotros podemos preparar de la mejor por un plato empaquetar lo de la mejor forma en cocina esforzarse al máximo y que simplemente el cliente no le guste y nos califica mal

5. ¿Por qué se cometen errores en empaque?

Porque muchas veces nos está atento con lo que pide el cliente en sea rápido en pedidos ya se actúa de forma automática y sin revisión entonces Muchas veces esto provoca que nos envíe algo o que nos envía correctamente la comanda cocina muchas cosas pueden suceder, pero al final es cuestión simplemente de atención de la zona de parque

6. ¿Por qué se tiene tiempos sin disponibilidad?

Porque muchas veces se va el internet y no nos damos cuenta hasta que los aplicativos empiezan a sonar o también porque al estar con muchos pedidos no nos percatamos de tener la pestaña por donde entran los pedidos abierta y Esto hace que si tienes baja intensidad internet no suenen los pedidos y por lo tanto se cierran las tiendas esto También muchas veces puede pasar porque la los cajeros están desatentos en vez de estar atendiendo y ver que todas las hienas están correctamente abiertas están en otras labores que no son las correctas

7. ¿Qué podrías mejorar de la zona de empaque?

Yo creo que tener todo el empaque bien organizado es muy importante Si pudiera mejorar algo podría ser la computadora ya que está muy lenta y muchas veces o provoca que las comandas lleguen tarde a cocina O que no podemos emitir las boletas de forma rápida

8. ¿Crees que en las 3 se ofrece el mismo producto al cliente?

Yo creo que no porque los cocineros tienen diferente experiencia en cada local es decir hay cocineros que tienen por lo menos 3 años de experiencia Mientras hay otros que no tienen estudios en cocina o que son aficionados que van aprendiendo con el paso del tiempo y yo creo que no porque las herramientas son diferentes y el nivel de preocupación de una diferente de los cocineros puede haber un cocinero muy preocupado que se da cuenta de los pequeños detalles cuando otro no Entonces esto afecta mucho

9. ¿Qué equipos / herramientas cambiarías para lograr una estandarización en las 3 sedes?

Yo creo que lo que sí se puede mejorar es la parte de las computadoras tener una tijereta para cada local y en cocina hay diferentes herramientas que no se comparten con las tres tiendas