

Commercial Process Management for Service Quality in an SME of the Gastronomic Sector

Odar R. Florián Castillo, MBA.¹ Milenka J. Morales Briones, Ing.² and Ariana M. Muñiz Luna Victoria, Ing.².

¹Universidad Privada del Norte, Peru, odar.florian@upn.edu.pe

²Universidad Privada del Norte, Peru, mlenka_morales@hotmail.com, arianamariafemuniz@gmail.com

Abstract– *The research aimed to design the commercial process management for service quality in an SME of the gastronomic sector of the city of Trujillo 2021. Having a mixed approach, applied, prospective, observational, exploratory, and nonexperimental. The sample consists of commercial processes, using the BPM methodology. We analyzed the data of the observation guide and interview guide applied, validated by expert judgment; as well as the SERVPERF model questionnaire, with Cronbach's Alpha reliability of 0.9733, being the sample of 371 diners. The creation of two new commercial processes was proposed and improvements in existing processes were designed based on the status of the service quality attributes found. It was proposed the implementation of the "Restaurant.pe" platform and technological tools complemented with training for staff; projecting an average reduction of 23.26% of time and 28.62% of the cost of running commercial processes, being the cost of implementation S/ 36,456. It is concluded that the management of commercial processes does determine the service quality of the restaurant.*

Keywords- Commercial Process Management, Service Quality, Gastronomic sector, Restaurant, SERVPERF.

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.10>

ISBN: 978-628-95207-3-6 ISSN: 2414-6390

Gestión de Procesos Comerciales para la Calidad de Servicio en una Pyme del Sector Gastronómico

Commercial Process Management for Service Quality in an SME of the Gastronomic Sector

Odar R. Florián Castillo, MBA.¹ Milenka J. Morales Briones, Ing.² y Ariana M. Muñoz Luna Victoria, Ing.².

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

²Universidad Privada del Norte, Perú, milenka_morales@hotmail.com, arianamariafemuniz@gmail.com

Resumen– La investigación tuvo como objetivo diseñar la gestión de procesos comerciales para la calidad de servicio en una PYME del sector gastronómico de la ciudad de Trujillo 2021. Teniendo un enfoque mixto, aplicado, prospectiva, observacional, exploratoria y no experimental. La muestra consiste en los procesos comerciales, utilizando la metodología BPM. Se analizó los datos de la guía de observación y guía de entrevista aplicados, validados por juicio de expertos; al igual que el cuestionario de modelo SERVPERF, con una confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.9733, siendo la muestra de 371 comensales. Se planteó la creación de dos procesos comerciales nuevos y se diseñaron mejoras en los procesos existentes en base al estado de los atributos de la calidad del servicio encontrados. Se propuso la implementación de la plataforma “Restaurant.pe” y herramientas tecnológicas complementados con capacitaciones al personal; proyectando una reducción en promedio de 23.26% del tiempo y de 28.62% del costo de ejecución de los procesos comerciales, siendo el costo de implementación S/ 36,456. Se concluye que la gestión de procesos comerciales sí determina la calidad del servicio del restaurante.

Palabras clave– Gestión de Procesos Comerciales, Calidad de Servicio, Sector gastronómico, Restaurante, SERVPERF.

Abstract– The research aimed to design the commercial process management for service quality in an SME of the gastronomic sector of the city of Trujillo 2021. Having a mixed approach, applied, prospective, observational, exploratory, and nonexperimental. The sample consists of commercial processes, using the BPM methodology. We analyzed the data of the observation guide and interview guide applied, validated by expert judgment; as well as the SERVPERF model questionnaire, with Cronbach's Alpha reliability of 0.9733, being the sample of 371 diners. The creation of two new commercial processes was proposed and improvements in existing processes were designed based on the status of the service quality attributes found. It was proposed the implementation of the "Restaurant.pe" platform and technological tools complemented with training for staff; projecting an average reduction of 23.26% of time and 28.62% of the cost of running commercial processes, being the cost of implementation S/ 36,456. It is concluded that the management of commercial processes does determine the service quality of the restaurant.

Keywords– Commercial Process Management, Service Quality, Gastronomic sector, Restaurant, SERVPERF.

I. INTRODUCCIÓN

Covid-19, la pandemia que impactó el contexto empresarial a nivel mundial, donde distintos sectores se han visto afectados por la caída de la economía, presenciando pérdidas de empleos y cambios de comportamiento por parte de los clientes; muchos gerentes optaron por desligarse de procesos burocráticos y mantener sus empresas en funcionamiento con la transformación comercial, requiriendo de un equilibrio social y ambiental en los procesos comerciales, apoyados de la disciplina Business Process Management (BPM) [1]. Debido al regreso progresivo a la normalidad, a causa de la duración larga de la pandemia por Covid-19, es recomendable para los directivos de empresas centrarse en mejorar los procesos de gestión comercial, mediante el apoyo del área de marketing, usando herramientas como Sistemas de Relaciones con los Clientes (CRM) y capacitaciones orientadas en mejorar las competencias de la fuerza de ventas [2]. Al mismo tiempo, los empujones digitales, cambios en el trabajo bajo un entorno en línea, son los más influyentes en las decisiones para la mejora y representan una desviación positiva de los procesos comerciales en las organizaciones [3].

Entre los problemas visibles en Perú a nivel de procesos comerciales, está la falta de innovación digital y el procesamiento de información que apoyen al turismo, el cual impulsa la gastronomía mediante la sanidad y calidad, en tiempos de pandemia, reflejada con la gestión de destinos por parte del sector público [4]. Las empresas deben poner al cliente como el centro de sus procesos comerciales y crear ideas innovadoras para poder satisfacer sus necesidades [5]. Un estudio de restaurantes peruanos muestra que la percepción y lealtad de los consumidores parten del marketing mix de establecimientos gastronómicos y la calidad del servicio ofrecido [6].

Además, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y el Ministerio de Comercio y Turismo (MINCETUR), revelaron que en el 2021 el 80% de establecimientos, que ofertan alimentos y bebidas a nivel nacional, han implementado el servicio delivery a causa de la pandemia, permitiendo al sector gastronómico satisfacer al consumidor, mediante la adaptación del proceso de ventas, generando mayor rentabilidad [7].

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.10>

ISBN: 978-628-95207-3-6 ISSN: 2414-6390

Según [8] En un estudio realizado a turistas locales e internacionales, se reveló que, para lograr desarrollar calidad de servicio gastronómico en el turismo, los turistas de manera general consideran a la empatía, la seguridad, la confiabilidad, los tangibles y la capacidad de respuesta en ese orden de importancia. Debido a la pandemia de COVID-19 y al fuerte impacto en los hábitos de consumo de los clientes, algunos restaurantes han debido optar por enfoques innovadores incluyendo o potenciando el servicio de entrega de alimentos en línea e innovando en sus productos y servicios; además, existe la nueva necesidad de desarrollar envases que funcionen bien para el transporte y ayude a conservar la calidad de la comida [9]. En la era del cliente, el avance de la tecnología y redes sociales da la apertura a las comunidades de clientes para compartir experiencias y opiniones, que termina influyendo en una decisión de compra [10].

El 60% de limeños considera influyente la calidad del servicio en su decisión de compra; además, se encontró la importancia que le dan los limeños a ciertos aspectos que se deben reunir para brindar buen servicio y atención al cliente; destacando el conocimiento de los productos comercializados, amabilidad de empleados y rapidez de atención, seguidos de solución de problemas, asesoría, entre otros [11]. Sobre los mejores restaurantes del Perú, entre Lima, Arequipa y Cusco, que son ciudades principales, y las demás ciudades interiores, existe cierta distancia en temas como cuidado de insumos, servicio y organización del restaurante como experiencia completa y grata; salvo ciertas excepciones, en cuanto a nivel de calidad, las principales ciudades tienen una alta ventaja sobre las demás [12].

En Perú, la gastronomía es una de las principales actividades económicas con mayor concentración de franquicias peruanas, representando un 38% de sus marcas nacionales [13]. Sin embargo, durante el mes de abril del año 2020, el sector restaurantero decreció en un promedio de 93.78%, a causa de la pandemia (Instituto Nacional de Estadística e Informática [14].

Mar Picante S.R.L., restaurante dedicado a la venta de platos marinos, labora desde el año 2002 en el mercado Trujillano. Tras la llegada de la pandemia por Covid-19 presenciaron una disminución de ingresos en todo el año 2020, sin embargo, recibieron apoyo del Estado para continuar con sus funciones con el programa Reactiva Perú, a su vez presenciaron un aumento de demanda en sus pedidos a domicilio, pero, tras este aumento presenció complicaciones, impidiendo cumplir con todos los requerimientos de sus clientes, por lo cual, se terminó asignando repartidores de una empresa externa para evitar disconformidad con los delivery; así también, el aumento del uso de plataformas digitales en la comunidad, puso en evidencia la falta de publicidad, demoras en la atención y venta de pedidos por medio de redes sociales u otras herramientas, viéndose en la necesidad de comenzar a utilizarlas; debido a que la empresa no cuenta con plataformas modernas ni procesos automatizados.

La empresa no cuenta con sus procesos comerciales definidos y actualizados de acuerdo con la situación que trajo la crisis sanitaria, demostrando la falta de gestión de ellos, ya que la demanda de los clientes están en constante cambio requiriendo cada vez más cuidado con los protocolos de bioseguridad y rapidez en la atención de sus pedidos; donde los colaboradores realizan funciones que difieren a su cargo por satisfacer a los clientes, generando descoordinación, surgiendo inconvenientes dentro del ambiente laboral; más aún, en días con mayor demanda, llegando a ocasionar errores con los clientes externos tanto a nivel presencial como online.

Por consiguiente, [15] la gestión de procesos se define como adecuar la estructuración y el funcionamiento de procesos a través del ciclo de mejora continua, que implica planificar procesos de forma consensuada por agentes involucrados, pensando en cómo organizarlos ya sea de manera global o individual, proceso a proceso; para luego ser ejecutados según las directrices establecidas, dando la posibilidad de ser confirmadas o descartadas; así también, la tercera etapa de verificación, se orienta a extraer datos objetivos del funcionamiento de los procesos, contrastando si los productos o servicios obtenidos coinciden con los requisitos del cliente a través de indicadores de eficiencia para dar a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos requeridos por los clientes; como indicadores de eficacia, que plasman los resultados y los recursos utilizados para su cumplimiento; finalmente, la última fase del ciclo de mejora continua es la actuación para mejorar los procesos con el fin de optimizarlos.

[16] Los procesos comerciales constan de cuatro fases; la primera es atraer, engloba actividades comunicativas desde publicidad, promociones, acciones de marketing y el fortalecimiento del equipo de ventas para lograr la atención del público objetivo sobre un producto o servicio; la segunda es vender, se da en base a estrategias desde el primer contacto con el consumidor, el vendedor es quien utilizará argumentos novedosos para conocer a este, da ofertas atractivas que se adapten a la necesidades identificadas y resalta sobre la competencia, con la finalidad de cerrar la venta; la tercera es satisfacer, no da garantía del retorno del cliente; donde se supervisa la calidad en diferentes procesos de la comercialización, ya sea con el vendedor, la forma de la entrega del producto, resultados de su rendimiento, servicio postventa, diseño del sistema de garantías o el marketing relacional; y la última fase es fidelización con los clientes, que representa el objetivo final, no es solo lograr una venta, sino iniciar una relación de "valor cliente de por vida".

La calidad se logra cumpliendo los requisitos que está demandando el cliente, para ello se debe priorizar la eficacia de lograr dicho objetivo de la manera más eficiente posible [17]. La calidad es la traducción de la necesidad futura de los usuarios en características medibles, es con esto que se puede diseñar y fabricar un producto para satisfacer al cliente con un precio que esté dispuesto a pagar [18].

Por otro lado, el servicio es visto como una actuación, usualmente llevada a cabo en presencia del cliente, y la calidad

del servicio termina siendo una función de la percepción subjetiva de una experiencia. Es difícil definir y controlar la calidad del servicio, y por ello existen diversas propuestas de medidas de esta; sin embargo, al final lo más importante al evaluar la calidad del servicio son las expectativas y percepciones de los clientes, estas son las que terminan orientando el diseño de estrategias de calidad en los servicios. Los clientes reconocen la importancia y relevancia de la calidad en los productos o servicios que consumen; por lo cual, esta termina siendo una ventaja competitiva entre los negocios. Se encuentran diversos modelos para medir la calidad de servicio de diferentes autores, entre ellos están el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry de los años 1985 a 1988; y el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor del 1992. El primer modelo es una escala con varios elementos diseñado para medir la calidad de servicio en dos secciones, una para las expectativas y otra para las percepciones del cliente, donde se usan 5 dimensiones para la medición, estas son tangibles, fiabilidad, seguridad, respuesta y empatía. El otro modelo mencionado es el SERVPERF que es una escala de varios elementos derivado del modelo SERVQUAL y que tiene como singularidad la medición solo de la sección de percepción del modelo SERVQUAL y no de la sección de expectativa [19].

Cronin y Taylor afirman que la calidad del servicio se puede medir y definir solamente en función de la percepción del cliente sobre el desempeño de sus proveedores de servicios y que el Modelo SERVQUAL no mide la calidad del servicio, sino que es más bien una forma de desconfirmación de expectativas, es por ello que presentan su modelo SERVPERF, el cual es confiable, válido y útil; además de servir como una escala más simplificada y práctica para medir los niveles generales de la calidad de servicio, por lo cual es el modelo que se usó en la presente investigación [20].

Por ello, el presente estudio tiene como pregunta de investigación: ¿La gestión de procesos comerciales determina la calidad del servicio en la empresa Mar Picante S.R.L. de la ciudad de Trujillo, 2021?, teniendo como objetivo principal: Diseñar la gestión de procesos comerciales para la calidad del servicio en la empresa Mar Picante S.R.L., Trujillo 2021; los objetivos específicos son: Analizar la situación actual de la empresa; establecer el estado de los atributos de calidad del servicio; proponer mejora para los procesos comerciales, estimar los costos asociados a la implementación y evaluar el impacto social y ambiental; finalmente, la hipótesis es que la gestión de procesos comerciales determina la calidad del servicio en la empresa Mar Picante S.R.L. de la ciudad de Trujillo, 2021.

II. METODOLOGÍA

En la presente investigación se tomó en cuenta los siguientes elementos metodológicos: tipo de investigación, población, muestra, técnicas, instrumentos, procedimiento de recolección de datos, análisis de datos y aspectos éticos.

A. Tipo de investigación

La investigación es de enfoque mixto, que implica los métodos cuantitativos y cualitativo. Según el conocimiento perseguido es de tipo aplicada porque esta busca resolver problemas prácticos [21] a su vez, por la planificación en la medición, es un estudio prospectivo debido a que se dio inicio con la identificación de las posibles causas para intentar observar hechos que ocurrirán a futuro, para dar paso al planteamiento de una hipótesis [22]; también, por la intervención del investigador se optó por el método observacional, debido a que tiene una función descriptiva y cuenta con un control moderado de la muestra, optando por sujetos, situaciones y momentos para la correcta observación [23]; según el conocimiento que se tiene del objeto en estudio, es exploratoria porque se inicia con la búsqueda de fuentes de información que permitan conocer el contexto actual del estudio y se verifica qué tan factible es la realización de este [24]; por lo que, el diseño de investigación es no experimental, basándose en categorías, conceptos, variables, sucesos o fenómenos que ya sucedieron en su contexto natural sin la intervención directa de un investigador [25].

B. Población y muestra

La población para la variable Gestión de Procesos Comerciales estuvo conformada por todos los procesos de la empresa; a su vez, la población para la variable Calidad de Servicio (N) se basó en los 10800 comensales que consumieron en el restaurante Mar Picante S.R.L. ubicado en Av. Húsares de Junín 412 en la ciudad de Trujillo en el año 2021. Así también, para la primera variable la muestra se conformó por los procesos comerciales del restaurante: Publicidad, Gestión de Talento Humano, Capacitación de especialistas a colaboradores, Capacitación de organizaciones externas a colaboradores, Comisiones, Reserva de mesa o loca, Ventas, Venta presencial, Venta vía WhatsApp y Reclamos; por último, para la segunda variable, mediante la fórmula de población finita (1) se calculó como muestra (n) a 371 comensales del restaurante con un nivel de confianza del 95% ($Z=1.96$), un margen de error del 5% ($E=0.05$), probabilidad de aceptación del estudio del 50% ($p=0.5$) y probabilidad de rechazo del estudio del 50% ($q=0.5$).

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / (E^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q) \quad (1)$$

C. Procedimiento

Se realizó una visita técnica a la empresa para entrevistar al Administrador y con su consentimiento, posibilitó la investigación en la empresa. Se usaron los instrumentos destinados a la recolección de datos, tales como el cuestionario basado en el modelo estandarizado SERVPERF, relacionado a la variable de estudio Calidad del Servicio; donde las preguntas del método establecido se adaptaron al

tipo de empresa trabajado. En relación con la variable de estudio Gestión de Procesos Comerciales, se realizó una guía de entrevista, junto a la guía de observación para verificar cada uno de los procesos comerciales, mediante fichas de observación. La guía de entrevista fue validada a través del juicio de expertos. Se coordinaron las fechas de visitas técnicas con el Administrador, para aplicar las técnicas mencionadas, mediante sus respectivos instrumentos, con la finalidad de analizar la situación interna de la organización y mapear sus procesos comerciales. Respecto a la validación estadística, para medir la fiabilidad en la presente investigación se usó el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual demuestra la confiabilidad de la escala usada y aunque no existe un número exacto ideal para su valor, se considera como valor mínimo el 0.7, obteniendo al menos ese resultado se puede considerar la existencia de consistencia interna o de fiabilidad de la escala de múltiples ítems [26]. Por lo que, en la presente investigación, considerando los resultados de la encuesta realizada a una muestra de la población, se obtuvo como Alpha de Cronbach un valor de 0.973, validando lo anteriormente señalado. Para el análisis de datos, se diseñaron los procesos comerciales mediante la metodología BPM, en la suite ofimática Bizagi Process Modeler, la que permite estructurar las actividades de un proceso y poder analizarlos de acuerdo con distintos criterios. En cuanto al análisis estadístico de resultados de la aplicación del cuestionario del modelo SERVPERF, se pudo tabular los datos a través de tablas de frecuencia elaboradas en la aplicación Microsoft Excel.

III. RESULTADOS

A continuación, se abordan los resultados para cada objetivo planteado.

A. Análisis de la situación actual de la empresa

Durante la entrevista con el Administrador, se identificó aspectos relevantes de la empresa tales como la misión, visión, jerarquía organizacional y el FODA de la empresa.

TABLA I
MISIÓN Y VISIÓN DE MAR PICANTE S.R.L

Misión	Visión
Somos un restaurante dedicado a la preparación y venta de comida marina y criolla, proporcionando a los consumidores de la ciudad de Trujillo una gran experiencia y un servicio de calidad, a través del compromiso y honradez de nuestros colaboradores.	Ser la empresa gastronómica más reconocida en la región La Libertad por la calidad de servicio ofrecida en la venta de comida marina y criolla, introduciendo el apoyo tecnológico en nuestras actividades y mejorar el desempeño de nuestros colaboradores para superar las expectativas de nuestros clientes.

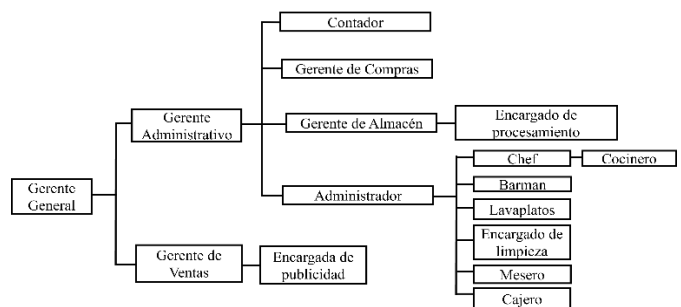


Fig. 1 Jerarquía organizacional de Mar Picante S.R.L

TABLA II
FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buen clima laboral Manejo de comisiones Capacitaciones periódicamente al personal Ubicación estratégica del local Clientes fidelizados Variedad de métodos de pago Poder de negociación con sus proveedores Alta solidez y respaldo financiero	Fallo en el sistema de pago con POS Demoras en la atención del servicio Capacidad del local reducida Falta de horario para limpieza de servicios higiénicos. Baja experiencia en la atención de reservas Bajos ingresos en ventas en línea Bajo nivel de uso herramientas de tecnológicos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tendencia a las compras en línea por parte de los consumidores. Apoyo de bonos a empresas por parte del Gobierno Incremento del uso de TI en el sector gastronómico. Avance de progreso de vacunación incrementa la visita de turistas.	Crisis política y económica en Perú Inseguridad ciudadana Inestabilidad monetaria por guerras extranjeras. Escases de productos. Pandemia COVID-19 Incertidumbre en la población por derrame de petróleo

Luego, se optó por realizar un inventario de los procesos comerciales con los que cuenta la empresa, asignándoles un código e identificando el área funcional al que pertenecen cada uno de ellos para una mejor distinción.

TABLA III
INVENTARIO DE PROCESOS COMERCIALES AS-IS

Macroprocesos/Procesos		Procesos/Subprocesos		Área funcional
Código	Nombre	Código	Nombre	
1	Publicidad			Marketing
2	Gestión de talento de humano	2.1	Capacitación de especialistas a colaboradores	Talento Humano
		2.2	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores	Talento Humano
		2.3	Comisiones	Ventas
3	Reserva de mesas o local			Ventas
4	Ventas	4.1	Venta presencial	Ventas
		4.2	Venta vía WhatsApp	Ventas
5	Reclamos			Atención al cliente

B. Establecimiento del estado de los atributos de calidad del servicio

En la siguiente tabla se especifica lo evaluado en las preguntas por cada una de las cinco dimensiones del modelo SERVPERF.

TABLA IV
PREGUNTAS DE CUESTIONARIO DEL MODELO SERVPERF

Dimensión	Código de pregunta	Descripción
Tangibilidad	P1	Equipos de apariencia moderna
	P2	Instalaciones físicas visualmente atractivas
	P3	Colaboradores con apariencia pulcra
	P4	Elementos materiales visualmente atractivos
Fiabilidad	P5	Cumplimiento de promesas
	P6	Interés de colaboradores en resolución de problemas
	P7	Realización a la primera de buen servicio
	P8	Conclusión de servicio en tiempo prometido
	P9	Ausencia de errores
Respuesta	P10	Clientes informados sobre tiempo de conclusión de servicio
	P11	Servicio rápido
	P12	Personal dispuesto a ayudar
	P13	Personal no está demasiado ocupado como para responder preguntas
Seguridad	P14	Comportamiento de colaboradores genera confianza
	P15	Sensación de seguridad en transacción o trámites con la empresa
	P16	Colaboradores amables
	P17	Colaboradores tienen conocimiento para responder preguntas a clientes
Empatía	P18	Atención individualizada
	P19	Horario de atención conveniente para clientes
	P20	Colaboradores ofrecen atención personalizada
	P21	Preocupación por intereses de clientes
	P22	Comprensión de necesidades específicas de los clientes

Al obtener los resultados de los 371 encuestados se realizó un promedio de calificación por respuesta para cada dimensión y pregunta del cuestionario SERVPERF que se puede observar en la Tabla IV.

TABLA V
RESUMEN DEL ESTADO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO (%)

Dimensión n- Atributo/ Escala	Fuert e ment e en desacuerdo	No estoy de acuerdo	Algo de desacuerdo	Neut ral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Fuert e ment e de acuerdo
Tangibilidad	0.81	0.00	0.81	4.58	15.63	47.71	30.46
P1	1.08	1.08	0.81	11.32	24.26	38.27	23.18
P2	0.54	0.27	1.62	2.16	13.21	42.32	39.89
P3	0.81	0.27	0.54	3.77	12.67	39.89	42.05
P4	1.08	1.08	1.35	10.24	23.72	34.77	27.76
Fiabilidad	0.81	0.54	1.62	5.39	17.79	41.78	32.08
P5	0.81	0.27	1.35	4.04	20.49	38.27	34.77
P6	1.35	0.81	2.70	4.85	21.02	34.23	35.04
P7	1.35	0.00	2.96	7.28	16.98	34.50	36.93
P8	1.35	0.54	2.16	8.09	24.26	33.96	29.65
P9	1.35	1.08	2.16	11.59	29.11	34.50	20.22
Respuesta	1.62	1.08	3.77	6.20	32.88	25.07	29.38
P10	5.12	1.35	4.58	15.09	23.99	28.57	21.29
P11	2.43	0.27	3.77	9.43	28.57	28.03	27.49
P12	1.35	0.27	2.16	4.85	20.49	36.12	34.77
P13	2.16	2.16	4.58	8.89	26.15	33.96	22.10
Seguridad	0.81	0.81	1.08	7.01	15.09	42.86	32.35
P14	1.08	0.81	1.89	6.74	18.87	38.54	32.08
P15	0.81	0.27	1.35	6.74	16.44	39.62	34.77
P16	1.08	0.54	1.08	3.23	16.44	36.12	41.51
P17	0.81	0.81	1.62	5.66	18.60	39.08	33.42
Empatía	0.81	0.27	0.81	7.55	18.60	38.01	33.96
P18	1.89	1.08	2.43	7.82	22.64	35.04	29.11
P19	0.81	0.27	0.27	5.12	15.36	36.93	41.24
P20	1.08	0.27	2.16	7.55	22.10	36.93	29.92
P21	0.81	0.27	1.89	8.36	21.83	37.20	29.65
P22	0.81	0.54	1.35	8.36	21.29	39.08	28.57

C. Propuesta de mejora para los procesos comerciales

TABLA VI
INVENTARIO DE PROCESOS COMERCIALES TO-BE

Macroprocesos/Procesos			Procesos/Subprocesos		Área funcional
Código	Nombre	Código	Nombre		
1	Planificación comercial				Ventas
2	Comunicación comercial	2.1	Promoción		Ventas
		2.2	Publicidad		Marketing
3	Gestión de talento de humano	3.1	Capacitación de especialistas a colaboradores		Talento Humano
		3.2	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores		Talento Humano
		3.3	Comisiones		Ventas
4	Reserva de mesas o local				Ventas
5	Ventas	5.1	Venta presencial		Ventas
		5.2	Venta en línea		Ventas
6	Reclamos				Atención al cliente

Se compararon los resultados de los tiempos y costos de cada proceso comercial AS-IS con los nuevos resultados de los procesos comerciales TO-BE para analizar los beneficios de la propuesta de mejora. Cabe resaltar, el macroproceso de Planificación Comercial y el proceso de Promoción, perteneciente al macroproceso de Comunicación Comercial son nuevos; por lo tanto, no cuentan con una comparación del antes y después de la propuesta.

TABLA VII

COMPARACIÓN DE TIEMPO Y COSTO DE LOS PROCESOS COMERCIALES AS-IS Y TO-BE

COMPARACIÓN DE TIEMPO Y COSTO DE LOS PROCESOS COMERCIALES AS-IS Y TO-BE							
Macroproceso		Proceso		Antes de la propuesta		Después de la propuesta	
Código	Nombre	Código	Nombre	Costo del proceso comercial (S/)	Tiempo del proceso comercial (min)	Costo del proceso comercial (S/)	Tiempo del proceso comercial (min)
1	Planificación comercial			-	-	633.45	515
2	Comunicación comercial	2.1	Promoción	-	-	65.32	26
		2.2	Publicidad	262.40	515	365.70	280
3	Gestión de talento humano	3.1	Capacitación de especialistas a colaboradores	1,517.00	925	771.45	555
		3.2	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores	134.39	151	98.90	215
		3.3	Comisiones	65.00	65	35.51	53
4	Reserva de mesas o local			46.97	77	20.16	36
5	Ventas	5.1	Venta presencial	55.46	118	25.50	75
		5.2	Venta en línea	33.00	60	24.00	48
6	Reclamos			23.80	34	21.65	29

Se tomaron los resultados de la comparación encontrada en la Tabla VII para poder determinar la variación numérica y porcentual obtenidos con las mejoras de los procesos comerciales, donde los procesos nuevos agregados no cuentan con una variación, sin embargo, se encontró un promedio para

el tiempo y costo variado para los procesos comerciales mejorados en la Tabla VIII.

TABLA VIII

VARIACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES

VARIACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES							
Macroproceso		Proceso		Variación Numérica		Variación Porcentual	
Código	Nombre	Código	Nombre	Costo del proceso comercial (S/)	Tiempo del proceso comercial (min)	Variación del costo del proceso comercial (%)	Variación del tiempo del proceso comercial (%)
1	Planificación comercial			-	-	-	-
2	Comunicación comercial	2.1	Promoción	-	-	-	-
		2.2	Publicidad	103.30	-235	39.37	-45.63
3	Gestión de talento humano	3.1	Capacitación de especialistas a colaboradores	745.55	-370	-49.15	-40.00
		3.2	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores	-35.49	64	-26.41	42.38
		3.3	Comisiones	-29.49	-12	-45.37	-18.46
4	Reserva de mesas o local			-26.81	-41	-57.08	-53.25
5	Ventas	5.1	Venta presencial	-29.96	-43	-54.02	-36.44
		5.2	Venta en línea	-9.00	-12	-27.27	-20.00
6	Reclamos			-2.15	-5	-9.03	-14.71
Total de variación promedio				-96.89	-81.75	-28.62	-23.26

Se establecieron los recursos necesarios para la implementación propuesta, donde en la Tabla IX se especificaron las cantidades, costos unitarios y costos totales para toda la inversión para así poder calcular el monto necesario para la inversión de la implementación.

TABLA IX
INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA

INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA			
Descripción	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo total (S/)
Licencia del paquete Office	1	60.00	60.00
Plan Control total de Plataforma Restaurant.pe	1	3,080.00	3,080.00
PC all in One All POS 14W	1	3,225.00	3,225.00
Monitor 15 3nStar TCM010 TOUCH Capacitivo POS	3	1,200.00	3,600.00
Gaveta de dinero	1	2,500	2,500.00
Laptop (para cajero)	1	1,899.00	1,899.00
Banner publicitario	1	120.00	120.00
Impresión de letrero publicitario	1	40.00	40.00
Suscripción "Free" de Metricool	1	-	-
Suscripción "Libre" de Buffer	1	-	-
Google Drive	1	-	-
Celular para meseros	12	1,166.00	13,992.00
Capacitación de organización "Restaurant.pe" (Servicios de Capacitador de "Restaurant.pe")	1	-	-
Capacitación de habilidades blandas (Servicio de Capacitador Interno)	1	2,500.00	2,500.00
Capacitación en herramientas tecnológicas (Servicio de Capacitador Interno)	1	2,500.00	2,500.00
Investigadoras	2	1,500.00	3,000.00
Total			36,456.00

Se evaluó el impacto social y ambiental, que traerá la propuesta de mejora a la organización, donde se sabe que la propuesta de esta investigación considera la inversión en el Plan de Control Total de "Restaurant.pe", la cual es una plataforma online que integra un sistema de punto de venta y un sistema de gestión administrativa, mediante sus aplicaciones para mozos y otra para Administrador. Además, para la implementación de esta plataforma en la empresa es necesaria la capacitación en su uso; por lo cual, "Restaurant.pe" proporciona dicha capacitación a todo el personal de manera gratuita. A su vez, se propone la inversión en capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas y el manejo de habilidades blandas, estas tres capacitaciones permitirán mejorar las competencias necesarias para el desempeño eficiente del personal dentro del restaurante. Las propuestas de mejora en promedio han reducido en 28.62% el costo de ejecución y 23.26% del tiempo de ejecución de los procesos comerciales con los que ya contaba la empresa, es decir sin considerar los procesos comerciales agregados de

Planificación Comercial y Promoción. Esta disminución de tiempo de ejecución proyectada busca mejorar el cumplimiento de las responsabilidades del personal de la empresa, así mismo, al acortar los tiempos de varios procesos se logra reducir la sobrecarga de tareas de los trabajadores, ayudándoles a sentir un mejor ambiente laboral proporcionado por la empresa. Por otro lado, al automatizar las tareas con el uso de la plataforma y la tienda virtual proporcionada por "Restaurant.pe", se logrará agilizar los procesos desde la perspectiva de los clientes, mejorando la calidad del servicio y la experiencia que perciben de la empresa. Por último, la Planificación Comercial busca que el Gerente de ventas pueda supervisar el desempeño del personal de diferentes áreas con los diferentes reportes propuestos en los procesos, debido a que antes de la propuesta el desempeño del personal no se gestionaba.

Sobre el impacto medioambiental, el proceso de Venta presencial incentiva el envío de comprobante de pagos y Tickets POS por correo o número del cliente para reducir las impresiones de papel, por otro lado, para la Venta en línea, la tienda virtual hace los envíos de los comprobantes de pago electrónicamente y el repartidor ya no está en la necesidad de entregarlos impresos. Además, los procesos de Planificación Comercial, Comunicación Comercial, Gestión de Talento Humano, Reservas de mesa o local y Reclamos, buscan digitalizar todos los registros o documentos requeridos con el uso de la misma plataforma o de ofimática. Por último, se propone modificar la carta física a una digital para la reducción de contaminantes que proporciona la cartulina y plástico usado en dicho recurso.

IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se presenció la limitación concerniente a la nulidad de procesos diagramados o documentados por la empresa, debido a ello, se optó por realizar la diagramación desde cero para cada Proceso Comercial mediante entrevistas detalladas con el Administrador de la empresa. Otra limitación, radica en que no puede replicarse la investigación en empresas que sean más grandes que la usada en el presente estudio.

En la encuesta de Calidad de Servicio, de todos los encuestados se obtuvo que el 21.83% estaban poco de acuerdo con el atributo sobre la preocupación por intereses y comprensión de necesidades específicas de los clientes; además, en el atributo sobre servicio rápido un 28.57% y un 3.77% en la misma respuesta, se mostraron algo de desacuerdo. Por lo que, para los procesos de Venta presencial, Venta en línea, Reclamo y Reserva se encontró idóneo la implementación de un sistema que automatizará las actividades de los responsables de los procesos y agilizarán la atención brindada al cliente, de esta manera para los procesos mencionados se redujo el tiempo de ejecución en promedio en un 31.10%; coincidiendo con un artículo de investigación elaborada en 2020, donde los autores [27] también lograron un reducción considerable del tiempo al analizar los procesos comerciales en un restaurante para reconocer las debilidades del sistema manual que manejan para la toma del pedido, pago de factura y entrega de comida; debido a que la cantidad de

tiempo dedicado a estos procesos puede llegar a multiplicar la cantidad de clientes en espera causado por el poco personal, propusieron reducirlo al utilizar una aplicación para el sistema de pedidos que brindaba un manejo de autoservicio para el cliente de una manera interactiva mediante tabletas inteligentes.

Asimismo, en la dimensión Fiabilidad se encontró que el 24.26% de los encuestados estaban un poco de acuerdo con el atributo sobre la conclusión de servicio en tiempo prometido; además, en la dimensión Respuesta se encontró que el 23.99% de encuestados también respondieron que estaban un poco de acuerdo en el atributo sobre clientes informados en cuanto al tiempo de conclusión de servicio; resultando similar a una investigación realizada en 2019 [28], donde los autores encontraron los mismos atributos como aspectos a mejorar, puesto que mencionan que de estos aspectos dependerá la confianza del cliente sobre la promesa de venta que hace el restaurante. Al contrario de la presente investigación, los autores usaron el método de Red de Petri para generar conocimiento sobre los procesos; de tal manera, señalaron que existía lentitud en los tiempos de los pedidos, y que la acción a mejorar estaba relacionada al tiempo de preparación; por lo cual, optaron por la contratación de un cocinero adicional para incrementar el número de pedidos atendidos; lo que termina reflejando un incremento en las ventas de la empresa; esto en contraste a la presente investigación donde la evidencia de aspectos bajos en la dimensión Fiabilidad y Respuesta, sumado al uso de la Gestión de Procesos con la diagramación de los mismos, ayudó a encontrar que la mejora debía hacerse concerniente al tiempo en toma de pedidos y envío a domicilio; es por ello, que se propuso la plataforma antes mencionada para agilizar las actividades de los responsables en los procesos relacionados a dichos tiempos del pedido, tales como Venta presencial, Venta en línea y Reservas.

Además, en promedio al sumar los atributos de cada dimensión, en Tangibilidad y Fiabilidad se obtuvo que de todos los encuestados, un 15.63% y 17.79% están “Poco de acuerdo” en cada dimensión, esto coincide con una investigación realizada en un restaurante de Cajamarca en 2019 [29], donde encontraron como “Deficiente” en un 12% y 9% respectivamente en las mismas dimensiones; por lo cual, los autores propusieron capacitaciones, que a diferencia de la capacitación propuestas en la presente investigación, que buscan mejorar las habilidades blandas del personal; ellos propusieron una capacitación para las buenas prácticas de manipulación de alimentos y calidad de servicio de manera general.

Cabe señalar, el 2.16 % de encuestados respondieron estar fuertemente en desacuerdo y no están de acuerdo, junto al 1.35% que están algo de desacuerdo en el atributo de la dimensión Tangibilidad, donde se evalúa si Mar Picante cuenta con elementos visualmente atractivos; por lo tanto, al tener el proceso mejorado de Publicidad, utilizando siempre redes sociales, se incrementará la visibilidad de la marca ante sus consumidores y la segmentación ayuda a reconocer los perfiles

y medios de difusión adecuados para cada uno de ellos. Adicionando el proceso Promoción, el cual contribuye a mejorar la percepción de los clientes, en la dimensión Empatía, el 2.7%, respondieron estar fuertemente en desacuerdo, no estar de acuerdo y algo en desacuerdo con la comprensión de necesidades específicas de los clientes por parte del restaurante; por lo que, este proceso tiene la finalidad de modificar el comportamiento de compra, incrementando las ventas y fidelizando a los consumidores. Guardando relación con una investigación realizada en 2021 [30], la cual comprobó por medio de datos financieros otorgados por empresas gastronómicas, que la publicidad por redes sociales permitió el crecimiento de ventas en un 50%, lo que se evalúa como un impacto positivo, siendo necesario manejarlas bien en conjunto de otras herramientas virtuales, promocionando y difundiendo contenido para el incremento continuo de beneficios económicos.

En cuanto al promedio de los resultados de los atributos de la dimensión Respuesta, se encontró que de los encuestados, el 32.88% se encuentran un poco de acuerdo y el 3.77% algo de desacuerdo en dicha dimensión, es por ello que nuevamente se justifican las capacitaciones propuestas en habilidades blandas y adicionalmente, en el manejo de herramientas tecnológicas para el personal; lo que coincide con un artículo que estudia la relación de los clientes con marcas gastronómicas [31], el cual contiene hallazgos que respaldan la importancia de gestionar correctamente el entorno para la interacción con los clientes, siendo necesario capacitar al personal, quienes deben ser una fuente de diferenciación y ventaja competitiva al transmitir el comportamientos esperado por los consumidores e intervenir ante situaciones inesperadas, creando así la experiencia deseada.

Cabe mencionar que las mejoras propuestas buscan incrementar la calidad del servicio e impactar en la lealtad del cliente, esto relacionado con lo demostrado en un artículo de investigación de 2017 realizado sobre lealtad de los consumidores de restaurantes en Brasil [32], donde el autor encontró una fuerte influencia entre calidad de servicio y la lealtad del cliente, siendo la satisfacción del cliente una fuerte mediadora entre dichas variables.

Finalmente, las implicancias encontradas en la presente investigación son:

Implicancia práctica:

Es necesario mencionar que las mejoras en los procesos con la implementación del sistema propuesto y el uso de herramientas tecnológicas causarán la reducción de tiempos y costos de los procesos.

Implicancia tecnológica:

Gracias a la reducción de algunas actividades y automatización de otras en base a la tecnología implementada, se encuentra mayor eficiencia y agilidad para las responsabilidades de los colaboradores, lo que da la posibilidad de evaluar la reducción del personal.

Implicancia ética:

Por otro lado, al utilizar la información de las encuestas, se maneja una estricta confidencialidad de los datos personales de los clientes participantes y de la información otorgada por la empresa.

Implicancia teórica:

Esta investigación puede servir para futuros investigadores que busquen antecedentes sobre la Gestión de Procesos Comerciales, por lo que es un concepto con pocas investigaciones realizadas.

Conclusiones

Se diseñó la gestión de procesos comerciales para la calidad de servicio en la empresa Mar Picante S.R.L., el cual constó de realizar una entrevista al Administrador de la empresa para identificar los procesos comerciales y mediante fichas de observación, determinar las actividades y tiempos de dichos procesos; adicionalmente, se hizo la identificación de riesgos para cada proceso mediante una Matriz de Análisis del Modo y Efecto de Fallas con la finalidad de sugerir acciones de mejora; posteriormente, para el diseño de los procesos mejorados también se tomó en cuenta los resultados de los atributos de las encuestas de calidad de servicio realizadas a los clientes de la empresa; que finalmente, llevaron a un análisis comparativo para determinar la variación de tiempo y costo entre los procesos antes y después de la mejora; a su vez, se estimaron los costos de dicha implementación y se evaluó el impacto social y ambiental generado.

Se analizó la situación actual de la empresa, donde se encontraron ciertas debilidades mediante el FODA realizado y se diagramaron los procesos comerciales con el uso de Bizagi Modeler para la evaluación de sus actividades; posteriormente, se realizó la cotización y cálculo de tiempo de ejecución; además, con el uso de la Matriz de Análisis del Modo y Efecto de Fallas, se identificaron los riesgos en las actividades y las acciones de mejora idóneas para cada proceso. Donde principalmente se identificó la falta de herramientas tecnológicas, supervisiones en actividades y seguimiento de desempeño en reportes digitalizados en cada proceso comercial.

Se estableció el estado de los atributos de la Calidad del Servicio mediante el cuestionario SERVPERF, el cual fue aplicado a 371 clientes de la empresa y permitieron observar las respuestas para cada dimensión de la calidad del servicio y cuáles son los atributos que la empresa debe mejorar; donde se obtuvo que el 34.77% de encuestados están fuertemente de acuerdo con la calidad del servicio (Ver Tabla IV).

Se propuso la mejora para los procesos comerciales donde se diagramaron en TO-BE cada uno de los procesos comerciales identificados y se crearon dos procesos nuevos, los cuales fueron Planificación Comercial y Promoción; además, se sugirió la automatización de varias actividades de los procesos con la implementación de una plataforma online que integra un sistema de punto de venta y un sistema de gestión administrativa y la ejecución de capacitaciones al personal; se proyecta la reducción en promedio de 23.26% del tiempo de

ejecución de los procesos comerciales y el costo de ejecución en un 28.62% (Ver Tabla VII).

Se estimó los costos asociados a la implementación de la propuesta, considerando el costo de las investigadoras de la presente investigación, el costo de las capacitaciones propuestas, la suscripción de la plataforma “Restaurant.pe” y la adquisición de equipos, materiales y herramientas tecnológicas, dando como resultado un costo total de S/ 36,456.00 (Ver Tabla VIII)

Se evaluó el impacto social y ambiental de la investigación, donde se muestra que la propuesta es beneficiosa en ambos sentidos para la empresa, ya que se ve la reducción de sobrecarga de actividades en los colaboradores con ayuda de herramientas tecnológicas, además gracias a las capacitaciones propuestas se espera mejorar las competencias de los trabajadores ayudándolos con su desempeño en su cargo dentro del restaurante; por el lado ambiental, gracias a la automatización y digitalización de documentos de varios procesos, se reducirá en gran medida el consumo de papel que emplea la empresa.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios por ser nuestra guía; a nuestras familias y amigos por acompañarnos siempre; a nuestro asesor, el Ing. Odar Florián, quien nos dio todo su apoyo en el proceso; así también, como a nuestra docente, la Ing. Betty Suárez, por asesorarnos en nuestro tema de investigación; por último, al señor Segundo Cabanillas y amiga Fátima Otiniano por facilitarnos información de la empresa para nuestra investigación.

REFERENCIAS

- [1] Van Looy, A. (2021). How the COVID-19 pandemic can stimulate more radical business process improvements: Using the metaphor of a tree. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 107–116. <https://doi.org/10.1002/kpm.1659>
- [2] Bullemore Campbell, J. y Cristóbal Fransi, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *CIT Información Tecnológica*, 32(1), 199–208. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- [3] Bammert, S., König, U. M., Roeglinger, M. y Wruck, T. (2020). Exploring potentials of digital nudging for business processes. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1329-1347. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0281>
- [4] Paredes Izquierdo, J.C, Alberca Sialer, F. A., Arriola Miranda, A.M., Ávila Huamán, C., Gavidia Farro, M. Z., Gómez Castillo, E.S., Julca Meza, E.C., Llontop Diez, C.E., Marsano Delgado, J.M.E., Noriega Cardó, C.H., y Zapata Acha, S.M. (2020). La Covid-19 y el turismo en el Perú. Análisis y propuestas ante un nuevo escenario. *Turismo Y Patrimonio*, (15), 11-30. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2020.n15.02>
- [5] Frank, L., Poll, R., Roeglinger, M. y Rupprecht, L. (2020). Design heuristics for customer-centric business processes. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1283-1305. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0257>
- [6] Quintero Ramírez, L.P. y Roque Paredes, O. (2018). Relación de la percepción del marketing mix y la calidad del servicio con la lealtad de los clientes de un restaurante. *Paideia XXI*, 8(2), 173-188. <https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Paideia/article/view/2043/2012>
- [7] Redacción Gestión. (9 de febrero de 2021). *Seis ventajas del delivery para los restaurantes en tiempos de pandemia*. <https://gestion.pe/economia/delivery-seis-ventajas-de-la-herramienta->

- clave-de-restaurantes-en-tiempos-de-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/
- [8] Somchan, S. y Attabhanyo, R. (2020). The perceptions of tourists regarding the development of gastronomy services quality for tourism in Thailand. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 355–368. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.26>
 - [9] Gavilan, D., Balderas, A., Fernández, S., y Martinez, G. (2021). Innovación en la entrega de alimentos en línea: aprendizajes de COVID-19. *Revista Internacional de Gastronomía y Ciencias de los Alimentos*, 24. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330>
 - [10] Ekos (8 de mayo de 2019). *Ranking Empresas con Mejor Calidad de Servicio*. [https://www.ekosnegocios.com/articulo/ranking-empresas-con-mejor-calidad-de-servicio\(2\)](https://www.ekosnegocios.com/articulo/ranking-empresas-con-mejor-calidad-de-servicio(2))
 - [11] Gestión. (14 de setiembre de 2019). *Calidad de servicio influye en 60% en decisión de compra de limeños*. <https://gestion.pe/economia/empresas/calidad-de-servicio-influye-en-60-en-decision-de-compra-de-limeños-noticia/>
 - [12] Contreras, C. (25 de agosto de 2018). *Alfredo Torres adelanta novedades de los premios Summum 2018*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/impreso-alfredo-torres-adelanta-novedades-premios-summum-2018-noticia-550368-noticia/?ref=ecr>
 - [13] Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Mincetur: gastronomía y moda son los principales rubros de franquicias en el Perú*. Gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/23570-mincetur-gastronomia-y-moda-son-los-principales-rubros-de-franquicias-en-el-peru>
 - [14] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Negocios de restaurantes disminuyeron 93,78% en abril de 2020*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>
 - [15] Pardo Álvarez, J.M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5190227&query=gesti%C3%B3n+de+procesos>
 - [16] Villanueva, J. y De Toro, J. (2017). *Marketing estratégico*. EUNSA. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=4946128&query=procesos+comerciales&ppg=66>
 - [17] Valls, W., Román, V., Chica, C. y Salgado, G. (2017). *La calidad del servicio. Vía segura para alcanzar la competitividad*. (Primera edición). Mar Abierto. https://issuu.com/marabierto/leam/docs/la_calidad_del_servicio_wtest
 - [18] Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*. Editorial Díaz de Santos. <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&lpq=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
 - [19] Kandampully, J. y Solnet, D. (2018). *Service Management Principles: For Hospitality and Tourism*. (Tercera edición). Kendall Hunt Publishing Company, USA. <https://he.kendallhunt.com/product/service-management-principles-hospitality-and-tourism>
 - [20] Rodrigues, L., Hussain, A., Aktharshka, U. y Nair, G. (2013). *Service Quality Measurement, Issues and Perspectives*. Diplomática Verlag. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=1324041&>
 - [21] Ulin, P., Robinson, E. y Tolley, E. (2006). *Investigación aplicada en salud publicada, métodos cualitativos*. Pan American Health Organization. <https://books.google.com.pe/books?id=2N7zCEl2BbAC&lpq=PR1&dq=que%20es%20investigaci%C3%B3n%20aplicada&hl=es&pg=PR1#v=onepage&q&f=false>
 - [22] Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (4a ed.). Ecoe Ediciones. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=3198406&query=%22investigaci%C3%B3n+prospectiva%22>
 - [23] Beltrán Llera, J. y Bueno Álvarez, J. A (1995). *Psicología de la Educación*. Editorial Boixareu Universitaria. <https://books.google.com.pe/books?id=AwYIq11wtjIC&pg=PA40&dq=metodolog%C3%ADa+observacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjUq6qS7Z70AhUQLLkGHV7dCbYQ6AF6BAGGAI#v=onepage&q&f=false>
 - [24] Hernández León, R. A. y Coello González, S. (2012). *El proceso de investigación científica* (2a. ed.). Editorial Universitaria. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=3198455&query=metodo+entrevista>
 - [25] Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5485814&query=%22investigaci%C3%B3n+transversal%22>
 - [26] Grande, I. y Abascal, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. ESIC Editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=zbaaDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es>
 - [27] Sagala, N., Andreas y Putro, E. (2020). The Development of Self-Service Application at Martabak Air Mancur Restaurant. *Journal of Physics: Conference Series*, 1566. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1566/1/012056>
 - [28] Causado, E., Charris, A. y Guerrero, E. (2019). Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 30(2), 73-83. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n2/0718-0764-infotec-30-02-00073.pdf>
 - [29] Fernández, Y. y Vigo, E. (2019). Diagnóstico de la calidad de servicio en restaurantes en la ciudad de Cajamarca. *Revista Perspectiva*, 20(1), 59-66. http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/622/submission/622-133-2231-1-2-20190624.pdf
 - [30] Ocaña Echeverría, P.M y Freire Aillón, T. M. (2021). Impacto de la gestión de redes sociales en las empresas gastronómicas. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades Chakiñam*, (16), 52-67. <https://doi.org/10.37135/chk.002.16.03>
 - [31] Erkmén, E. y Hancer, M. (2019). Creación de relaciones de marca para restaurantes: un examen de otros clientes, imagen de marca, confianza y atributos del restaurante. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1469-1487. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0516>
 - [32] Alves, C. A. (2017). Estou Satisfeito: Um Estudo sobre a Lealdade do Consumidor em Restaurantes Empregando a Escala Dineserv. *Brazilian Journal of Marketing -BJM*, 16(3), 334–350. <https://doi.org/10.5585/remark.v16i3.3389>