

# Business Process Management Model for Customer Satisfaction in an SME in the Gastronomy Sector

Odar R. Florian Castillo, MBA<sup>1</sup>, Gustavo Á. Díaz León, Ing.<sup>2</sup>, Angel C. Peláez Reyes, Ing.<sup>3</sup>, and LLaque-Fernández Grant Ilich, Mg.<sup>4</sup>

<sup>1,4</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, odar.florian@upn.edu.pe, grant.llaque@upn.edu.pe

<sup>2,3</sup>Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, gustamotox@gmail.pe, angel.pelaez.reyes123@gmail.pe

*Abstract— The purpose of this study is to design a business process management model for customer satisfaction for an SME in the gastronomic sector; this is a non-experimental and prospective cross-sectional investigation, with a qualitative and quantitative research. The population is all the processes of the organization, where the sample for convenience are exactly 13, considering one of them as the unit of study, also 150 customers are part of this sample. Concluding that the business process management model designed is appropriate to the reality and conditions of the SME, demonstrating it in processes optimization in order to achieve customer satisfaction, using tools such as information systems and process redesign, which would allow a reduction in time and costs in key processes such as customer service and attention and food preparation, thus optimizing valuable resources for the organization, on the other hand, they proposed new processes such as production planning, input standardization, among others; to offer a better quality service to customers thus achieving their satisfaction.*

*Keywords—Business Process Management, Customer care and Service, Customer Satisfaction, Gastronomic sector, Customer Experience.*

**Digital Object Identifier:** (only for full papers, inserted by LACCEI).

**ISSN, ISBN:** (to be inserted by LACCEI).

**DO NOT REMOVE**

# Modelo de Gestión de Procesos para la Satisfacción del Cliente en una Pyme del Sector Gastronómico

Odar R. Florian Castillo, MBA<sup>1</sup>, Gustavo Á. Díaz León, Ing.<sup>2</sup>, Angel C. Peláez Reyes, Ing.<sup>3</sup>, y LLaque-Fernández Grant Ilich, Mg.<sup>4</sup>

<sup>1,4</sup>Universidad Privada del Norte, Perú, odar.florian@upn.edu.pe, grant.llaque@upn.edu.pe

<sup>2,3</sup>Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, gustamotox@gmail.pe, angel.pelaez.reyes123@gmail.pe

**Resumen**— *El propósito de este estudio es diseñar un modelo de gestión de procesos comerciales para la satisfacción del cliente de una pyme del sector gastronómico; siendo la investigación de carácter no experimental y tipo prospectiva transversal, con un enfoque mixto debido a los datos cualitativos y cuantitativos. La población y a su vez la muestra son los 13 procesos y 150 clientes de la organización, siendo la unidad de estudio un proceso en específico. Concluyendo, que el modelo de gestión de procesos comerciales diseñado es adecuado a la realidad y condiciones de la pyme, demostrando su eficacia en la optimización de procesos con el fin de lograr la máxima satisfacción de los clientes, haciendo uso de herramientas como sistemas de información y rediseño de procesos, lo que permitiría, una disminución de tiempo y costos en los procesos claves como la atención y servicio al cliente y la preparación de los alimentos, optimizando así recursos valiosos para la organización, por otro lado, se plantearon nuevos procesos tales como la planeación de producción, la estandarización de insumos, entre otros; para ofrecer así un servicio de mejor calidad a los clientes.*

**Palabras clave**— *Gestión de procesos, Restaurantes, Atención y servicio al cliente, Satisfacción de clientes, Sector gastronómico, Experiencia del cliente.*

## I. INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID 19, ha dejado graves secuelas, tanto en la salud como en el ámbito económico, afectando tanto a los ciudadanos de a pie, como también a las diversas organizaciones; siendo microempresas y pymes las más afectadas; pues según lo afirma la CEPAL, en su informe Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación; más de 2,7 millones de empresas formales en la región se vieron forzadas a cerrar, generando una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo [1]. Asimismo, se menciona que, dentro de los sectores más afectados a nivel América Latina destacan los hoteles, el comercio, y los restaurantes, quienes se verían forzados a cerrar y acabar con sus actividades de forma permanente si es que no logran adaptarse al nuevo contexto.

Es así como la BPM o gestión de procesos es un aspecto relevante para considerar, esta es un conjunto de métodos y técnicas para gestionar los procesos de un negocio, desarrollando diseños; monitorearlos, y automatizarlos; involucrando recursos humanos, tecnológicos y financieros, con el fin de lograr una optimización o mejora Ref, [2]. Esta a su vez es considerada el arte y ciencia de supervisar cómo se realiza el trabajo en una organización para garantizar resultados

En consecuencia, muchas empresas vienen asumiendo esta postura y cada vez son más las que adoptan este enfoque, obteniendo mejores resultados, no sólo en los beneficios empresariales, si no también, en la satisfacción de sus clientes.

La gestión por procesos comprende distintos tipos, pertenecientes a diversas áreas de una organización, tales como el área comercial, la cual busca transformar toda visita en una venta, y debido al COVID 19 se ha convertido en un elemento clave para asegurar el éxito; esta área, a su vez, comprende a la venta como el proceso que busca satisfacer las necesidades del cliente a cambio de un beneficio para la empresa, cuyo objetivo principal es la fidelización hacia la marca, producto/servicio o la empresa misma. Ref. [4]. Asimismo, como ya se mencionó, la satisfacción del cliente es clave para garantizar su efectividad, ya que se define como el cumplimiento de las expectativas de éste, con referencia a los productos o servicios que se les brinda, de modo que el consumidor entienda que dicho bien o servicio ofrecido sí puede satisfacer sus necesidades y expectativas [5].

Tal es el caso del rubro restaurantero cuyo objetivo principal es lograr la máxima satisfacción de su público, ofreciendo mucho más que un buen plato de comida, buscando brindar una experiencia de calidad. No obstante, con la llegada de la pandemia, este rubro fue terriblemente afectado, [6] indica que decreció -99,59%, en abril del 2020, todo esto debido al cierre total de establecimientos como medida del gobierno para frenar la COVID-19. Frente a esto diferentes empresarios del rubro han tomado medidas y estrategias para mantener sus ventas, imponiendo nuevas tendencias que den soporte al área comercial y concretar sus metas.

Tal es el caso de las cadenas de fast food, quienes fueron las que mejor se adecuaron al escenario de la pandemia, esto debido a sus procesos estandarizados y precios accesibles en un mercado de agentes económicos sumamente golpeados por reducciones de ingresos o pérdidas de empleo. Además, la mayoría de estas, ya estaban listas para hacer ventas por e-commerce, porque ya trabajaban en sus transformaciones digitales desde ya varios años atrás, esto con el fin de garantizar la máxima satisfacción que se podía otorgar gracias a las restricciones impuestas, las cuales, a su vez, posicionaron el uso de las aplicaciones de pedido como un hábito dentro de la sociedad consolidando a la venta de comida a domicilio como una fuerte vía de crecimiento para los restaurantes.

Además, la pandemia forzó a acelerar el trabajo agilizando las actividades diarias, ahorrando costos e incrementar la rentabilidad, para así mejorar la experiencia de los consumidores y lograr un servicio de calidad con el menor

**Digital Object Identifier:** (only for full papers, inserted by LACCEI).  
**ISSN, ISBN:** (to be inserted by LACCEI).  
**DO NOT REMOVE**

contacto posible. Esto sin lugar a duda generó un rediseño del proceso tradicional, interviniendo elementos como pagos a través del móvil, menús QR, pedidos remotos, reservas online y el uso de redes sociales para estar en contacto con los clientes. Los restaurantes de las provincias del Perú también se reinventaron por la pandemia, siendo la gestión de procesos la herramienta adecuada para poder determinar la producción, gestionar insumos, y mantener la satisfacción del cliente, con el fin de poder subsistir y sobrellevar la crisis, llevándolos a priorizar la frescura de sus insumos para ofrecer un buen servicio, esforzándose en destacar factores como la atención, el ambiente, y la ubicación que hacen, junto con la comida, una experiencia formidable y completa que logra generar satisfacción. En tal sentido, la investigación presenta el caso de una cebichería en la ciudad de Trujillo, considerada tradición por sus platillos marinos, sin embargo, esta tiene una gran problemática principalmente causada por la ausencia de una gestión de procesos, lo que ocasiona problemas en sus ventas y por ende insatisfacción en los clientes.

Es por esto que la investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Qué elementos se debe considerar para el diseño de un modelo de gestión de procesos para la satisfacción del cliente para una empresa del sector gastronómico en Trujillo - 2022? Frente a ello, se da el propósito de dar mayor satisfacción al cliente mediante el diseño del modelo de gestión. Además, se consideró como objetivo principal de la investigación diseñar un modelo de gestión de procesos comerciales para la satisfacción del cliente en 2022, teniendo como objetivos específicos el diseñar los procesos involucrados, analizar el estado actual de la organización, medir la satisfacción actual del cliente, identificar los puntos críticos existentes, diagramar los procesos mejorados o to be, y orientar la gestión de procesos entorno a la mejora de estos, además de evaluar el efecto económico que comprometería la implementación del modelo, y determinar el impacto social y ambiental del mismo.

## II. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se determinó la siguiente secuencia: El diseño de la investigación, la revisión del estado del arte, y el modelo de gestión de procesos comerciales.

### A. Diseño de la investigación

#### A.1 Tipo de investigación

Es de tipo mixta debido a que se recolecta datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio [7], tiene un propósito aplicado, diseño prospectivo, de grado observacional y corte transversal.

#### A.2 Población y muestra

La población está constituida por todos procesos de la empresa, 13 en total y a su vez 150 clientes. Se considera un muestreo no probabilístico intencional o deliberado, ya que las unidades que integrarán la muestra se decidieron según los objetivos planteados [8].

#### A.3 Procedimiento

Se entrevistó al Gerente, siguiendo con la encuesta de satisfacción a los clientes, procesando los datos en Excel, para identificar los aspectos a mejorar, y se realizó el modelado de procesos en BizAgi. Véase la Fig. 1.

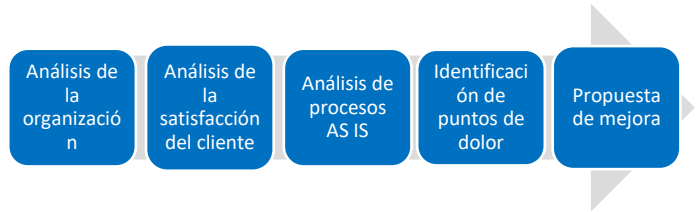


Fig. 1 Modelo de gestión aplicado

### B. Estado del arte

#### B.1. Proceso

Según [9], se define como un conjunto de tareas relacionadas para generar productos y servicios. Reciben insumos o entradas para transformarlos. Los procesos de negocio atraviesan varias áreas, y tomando una o varias clases de entradas crean una salida de valor para un cliente, además representan el flujo de trabajo y de información a través del negocio.

#### B.2. Gestión por procesos:

Establece una visión de la organización a través de sus procesos, conceptualizando el negocio mediante una cadena de procesos que tiene como inicio las necesidades o requisitos del cliente; y como destino obtener la satisfacción de este [10].

#### B.3. Gestión de procesos de negocio:

Según [11], es enfoque disciplinado para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar procesos de negocios con el fin de lograr resultados óptimos alineados con los objetivos estratégicos de una organización. Esto implica la definición deliberada, colaborativa y cada vez más asistida por la tecnología, la mejora, la innovación y la gestión de procesos de negocios de extremo a extremo que impulsan los resultados comerciales, crean valor y permiten que una organización cumpla sus objetivos de negocios.

#### B.4. Satisfacción del cliente:

Ref. [12] indican que es difícil identificar la satisfacción del cliente en palabras porque esta se ve afectada por varios elementos, por ejemplo, la calidad del servicio del restaurante puede satisfacer a un cliente y no poder satisfacer a otro, también sugirieron que cuando la calidad del plato ofrecido coincide con las expectativas del cliente, el comensal entregará retroalimentación positiva.

#### B.5. Experiencia del cliente:

Se define como la experiencia general que un cliente tiene a lo largo la interacción directa o indirecta con un establecimiento interna y subjetivamente [13]. Su importancia se enfatizó en el estudio de [14], quien sugiere que la experiencia del cliente se convierte en la base de la economía.

#### B.6. Mapa de ruta del cliente:

Según [15], brinda una visión general de la experiencia de un usuario de un producto, servicio. Captan la experiencia en interacciones que ocurren en varios puntos de contacto a lo largo del viaje, permite una comprensión más completa de la experiencia general del usuario, y desarrollar soluciones de diseño que mejoren la experiencia de este.

### III. RESULTADOS

#### A. Análisis del estado actual de la organización

##### A.1. Análisis externo

Tomando en cuenta todas las variables externas que influncian a la organización se realizó el análisis externo.

TABLA I  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Factores externos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades (entre 5 y 10 factores)</b>			
Gobierno impulsa reactivación económica	0.05	2	0.10
Reducción de IGV a restaurantes	0.08	4	0.32
Incremento de importaciones de Perú	0.01	2	0.02
Aumento de las exportaciones peruanas	0.01	2	0.02
Crecimiento del sector restaurantes	0.08	4	0.32
Perú, destino turístico de alta gama	0.07	3	0.21
Aumento de capacidad adquisitiva	0.05	3	0.15
Incremento de las compras delivery	0.07	4	0.28
Promoción del uso de la industria 4.0	0.03	1	0.03
Asesorías y capacitaciones para Mypes.	0.06	2	0.12
Prohibición del tecnopor	0.05	3	0.15
Variedad de empaques biodegradables	0.04	3	0.12
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0.60</b>	<b>33</b>	<b>1.84</b>
<b>Amenazas (entre 5 y 10 factores)</b>			
Inestabilidad política	0.05	3	0.15
Crecimiento de la tasa de inflación	0.06	2	0.12
Reducción de la inversión privada	0.05	3	0.15
Precios elevados de insumos y alimentos	0.07	2	0.14
Aparición de nuevas enfermedades	0.06	2	0.12
Riesgo de ciberataques y robo de información	0.02	1	0.02
Fraude informático y suplantación de identidad	0.02	1	0.02
Daños ocasionados por el derrame de petróleo afectarán a la costa del Perú	0.07	4	0.28
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0.40</b>	<b>18</b>	<b>1</b>
<b>Total MEFE</b>	<b>1.00</b>		<b>2.84</b>

En la Tabla I, considerando el puntaje de 2.84, se puede decir que las oportunidades son aprovechables y generarían un impacto positivo en el cliente; por otro lado, las amenazas serían controladas por la actual estrategia de la empresa.

##### A.2. Análisis interno:

Se realizó el análisis AMOFHIT, donde, tal como se muestra en Tabla II, se obtuvo un total de 3.04, lo que interpreta que la organización de estudio tiene una posición interna fuerte y que los factores identificados se pueden controlar.

TABLA II  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFI)

<b>MATRIZ EFI</b>			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>			
Cultura organizacional proactiva y abierta a cambios.	0.09	4	0.36
Marca reconocida en el mercado	0.08	4	0.32
Conocimiento claro del mercado	0.09	4	0.36
Trabajadores totalmente comprometidos.	0.08	4	0.32
Adecuada gestión de proveedores.	0.08	4	0.32
Amplia experiencia en el área gerencial	0.06	3	0.18
Experiencia gerencial y de funcionarios de contabilidad.	0.06	3	0.18
Eficacia en el control de calidad.	0.08	4	0.32
Monitoreo de entorno, competencia y demanda	0.06	3	0.18
<b>Total fortalezas</b>	<b>0.68</b>		<b>2.54</b>
<b>Debilidades</b>			
Planificación de demanda ineficiente.	0.07	1	0.07
Carencia de estrategias para generar leads y captación de clientes.	0.06	2	0.12
Área de marketing ineficiente.	0.07	1	0.07
No cuenta con data histórica para una proyección en sus ventas	0.05	2	0.1
Ausencia de enfoque en gestión de procesos	0.03	2	0.06
Carencia de tecnología en las decisiones estratégicas de la organización	0.04	2	0.08
<b>Total debilidades</b>	<b>0.32</b>		<b>0.5</b>
<b>Total MEFI</b>	<b>1</b>		<b>3.04</b>

##### B. Medición de la satisfacción del cliente

Para plantear la solución adecuada fue necesario conocer la perspectiva del cliente, aplicando una encuesta cuyos resultados en su mayoría fueron positivos.

TABLA III  
RESPUESTAS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca
¿Tiempo de entrega adecuado?	95	45	10	
¿Se siente satisfecho con la atención?	118	24	8	
¿El precio es adecuado?	90	45	15	
¿La calidad es adecuada?	110	34	6	
¿Cumplió sus expectativas?	100	44	6	
¿Presentación del plato agradable?	78	66	6	
¿Cumplen con la higiene?	90	56	4	
¿Las instalaciones son de su agrado?	110	36	2	2

TABLA IV  
RESPUESTAS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PARTE 2

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	Si	No
¿Es usted un cliente frecuente de la cebichería Flipper 2?	116	34
¿Usted recomendaría a la cebichería Flipper 2 a sus conocidos o familiares?	144	6

C. Gestión de los procesos comerciales en la organización

La organización no tiene un enfoque por procesos. Sin embargo, durante la investigación, se observaron algunos con ayuda del personal, los cuales no estaban muy bien definidos y se pueden observar en la Tabla V.

TABLA V  
INVENTARIO DE PROCESOS

Macroproceso	Procesos Nivel 1	Nivel
Planificación comercial		Estratégico
Abastecimiento	Control de calidad	
Preparación de alimentos		Operativo
Atención y servicio al cliente		Operativo
Ventas	Cobranza	
	Delivery	
	Recepción de pedidos	
Gestión de almacén	Control de inventario	Soporte
Marketing		
Reclutamiento y selección		

C.1. Diseño de procesos AS-IS

Se identificaron diversos procesos, sin embargo, para fines académicos, el presente artículo se concentrará en los siguientes C.1.1. Planificación Comercial AS-IS

La principal limitante en este proceso era el poco alcance que tenía respecto al área, ya que solo lo usaban para fijación de precios, tal como se ve en la Fig. 2.

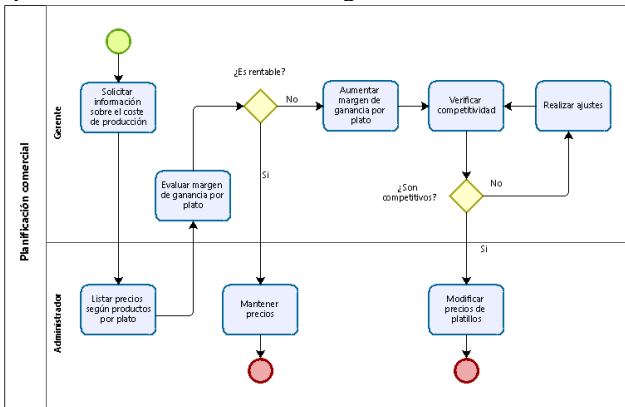


Fig. 2 Planificación comercial AS IS

C.1.2. Preparación de alimentos

El proceso que muestra la Fig. 3, tenía como principal inconveniente actividades que retrasaban la preparación de alimentos, causando un cliente insatisfecho.

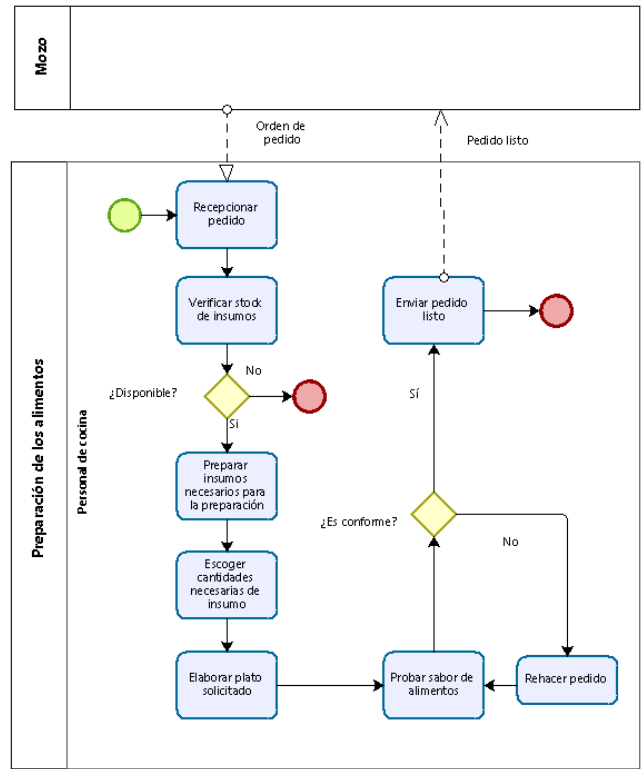


Fig. 3 Proceso de preparación de alimentos AS IS

C.1.3. Marketing

En torno al proceso que muestra la Fig. 4, se puede decir que era bastante limitado, abarcando solo temas de publicidad, sin antes haber realizado una investigación correspondiente.

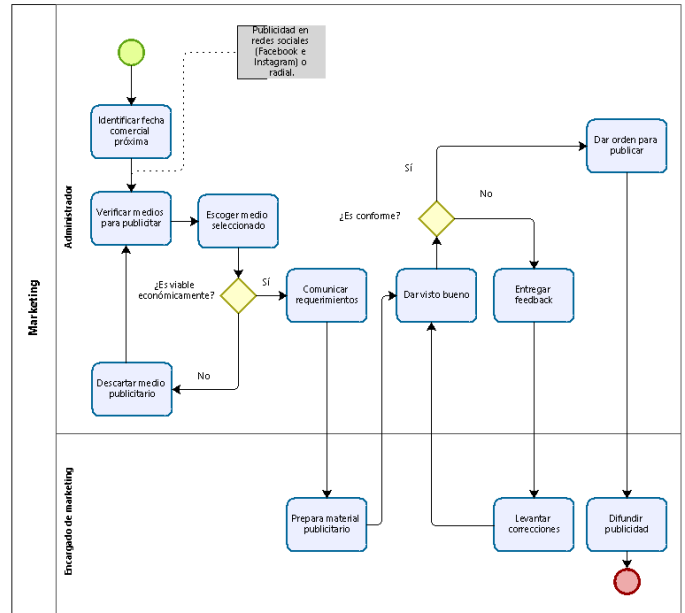


Fig. 4 Marketing AS IS

C.1.4. Atención y servicio al cliente:

El proceso más relevante en la satisfacción del cliente. Presenta bastantes ciclos en su ejecución, debido a la falta de automatización y tareas innecesarias, lo que impedía obtener la satisfacción esperada, ya que era bastante largo y tedioso Fig. 5.

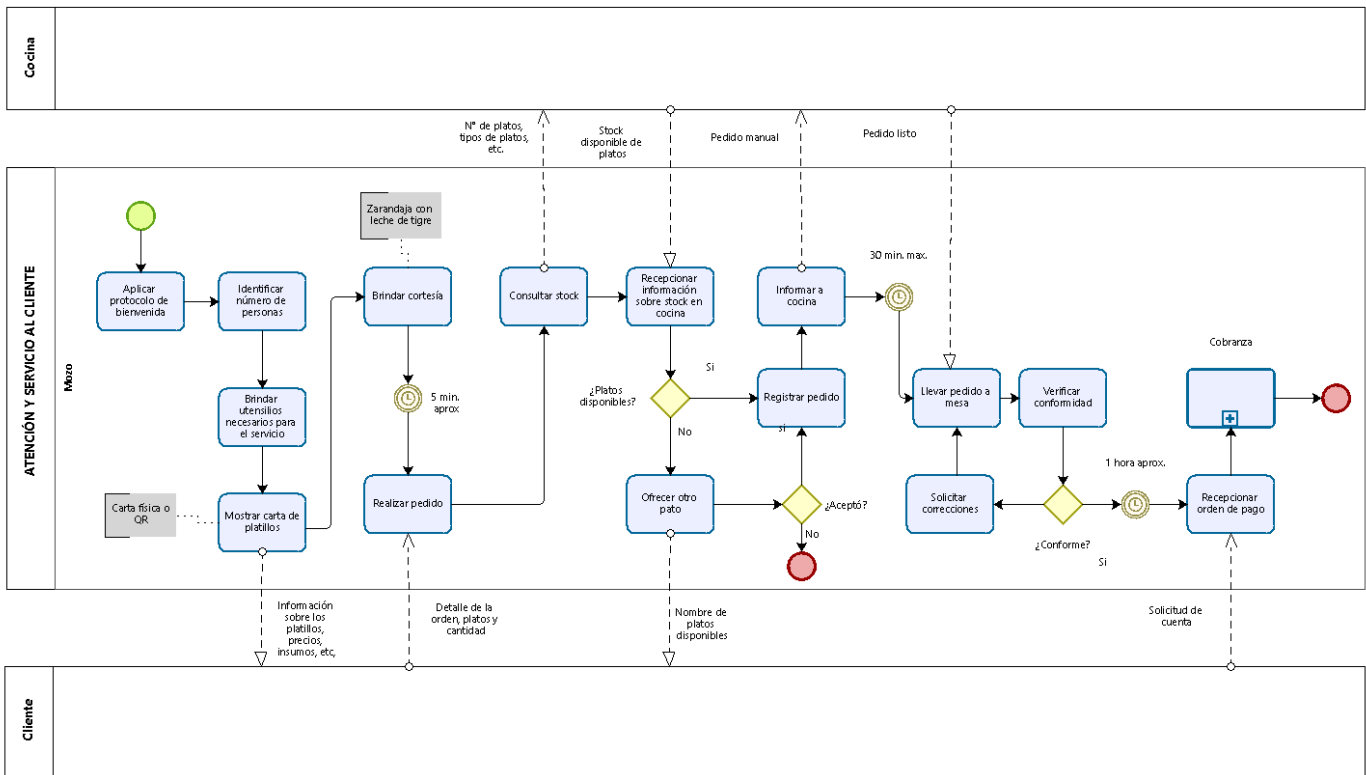


Fig. 5 Proceso de atención y servicio al cliente AS IS

D. Identificación de puntos de dolor existentes

Se diseñó el *Customer journey map*, para poder conocer cómo es que este percibe el servicio, el cual permitió identificar

2 puntos de dolor en la organización, los que servirían como punto de partida para el desarrollo de la propuesta. Fig. 6.

	Solicitar mesa	Solicitar carta de platillos	Escoger platillo (s)	Realizar pedido	Recibir pedido	Consumir productos	Realizar pago de servicio
¿Qué espera el cliente?	Asignación de mesa rápidamente y que cuente con limpieza y orden	Que le entreguen rápidamente la carta de platillos variada	Que el platillo deseado exista	Que lo atiendan rápidamente y su pedido registrado sin errores	Que le entreguen su pedido rápidamente y con la calidad ofrecida y sin errores	Que los productos cumplan sus expectativas de sabor y calidad	Que la empresa cuente con todas las facilidades de pago, para que sea rápido y efectivo
¿Qué obtiene el cliente?	Una mesa acorde a sus necesidades rápidamente	Una carta de platillos no tan variada	Posible falta de stock del platillo	Pedido registrado no de manera óptima	Su pedido rápidamente y con la calidad ofrecida, pero con ciertos errores	Un producto que cumple con sus expectativas de sabor y calidad	Comprobante de pago
¿Cómo se siente el cliente?							
Puntos de dolor				<b>Punto 1</b>	<b>Punto 2</b>		
Tiempo		4 min	5 min	7 min	25 min		

Fig. 6 Customer Journey Map AS IS

E. Propuesta de modelo de gestión por procesos

Tomando en cuenta el análisis de las 2 variables, se plantea una propuesta de enfoque en procesos. Esta propuesta

comprende diversos procesos, planteando una mejora en los mencionados anteriormente y agregando 4 más al modelo, tal como muestra la Fig. 7, conteniendo un total de 17. Sin

embargo, en el presente artículo se presentarán los siguientes: planificación de producción, preparación de alimentos,

atención y servicio al cliente, gestión de promoción, captación de clientes.

E.1. Mapa de procesos

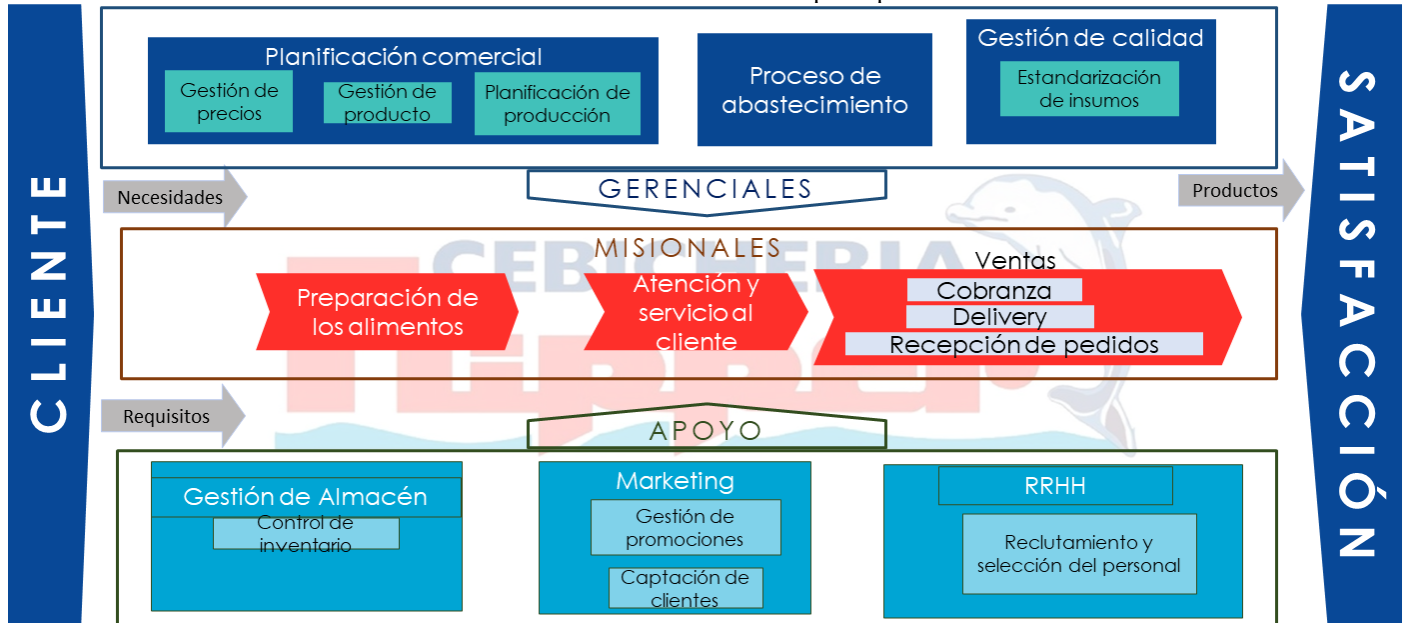


Fig. 7 Propuesta de mapa de procesos

E.1.1. Planificación de producción TO BE

Este busca cumplir con las expectativas de la demanda y evitar el desabastecimiento, se plantea una solución de software que permita la automatización y control de la demanda. Con esto, se espera reducir mermas, generando para optimizar los recursos e incrementar el margen. Con esta mejora, se eliminaron cuellos de botella y se automatizaron actividades optimizando el tiempo empleado. Fig. 8.

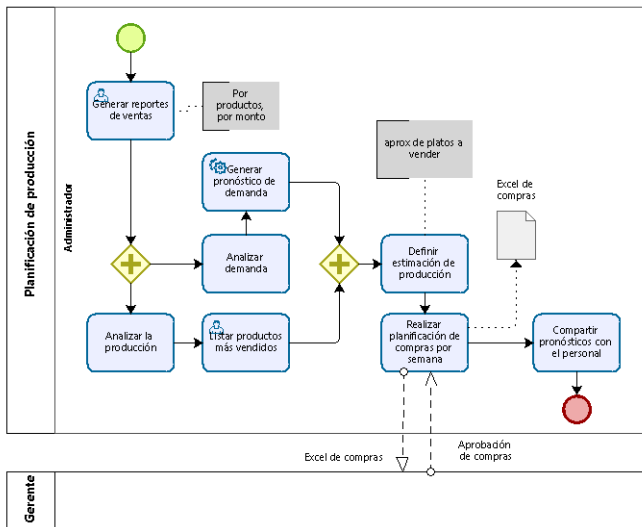


Fig. 8 Planificación de producción TO BE

E.1.2. Preparación de alimentos TO BE

Este proceso también sufrió ciertas modificaciones, esto gracias a la solución de software pensada en restaurante, permitiría automatizar actividades, tener un mejor control de la producción y poder reducir tiempos de entrega, el cual es un grave punto de dolor en la satisfacción del cliente.

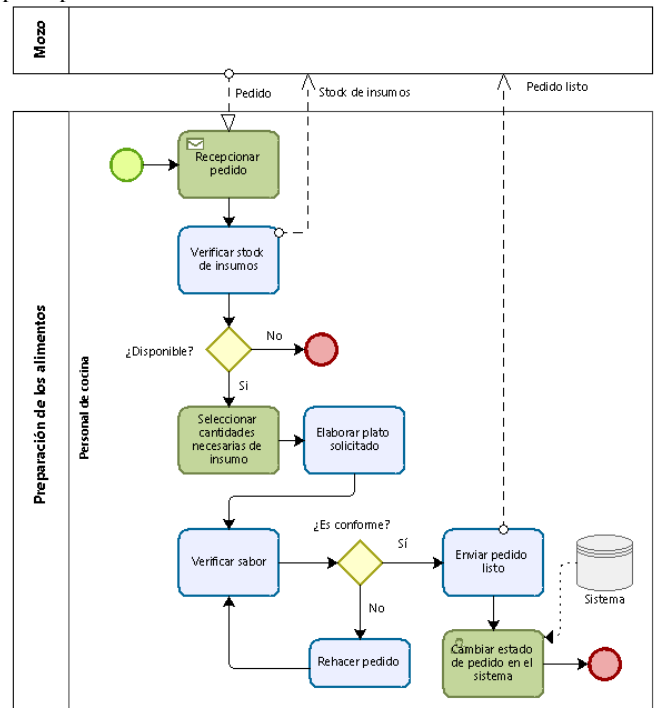


Fig. 9 Preparación de alimentos TO BE

E.1.3. Atención y servicio al cliente TO BE

Esta mejora logra, reducir tiempos, y dar más valor, de modo que se pueda obtener la máxima satisfacción al cliente. Se plantea la automatización, y uso de equipos tecnológicos, que permita eliminar errores al tomar el pedido, y automatizar el envío. Por otro lado, se planteó un protocolo de despedida, agregando valor al proceso. Fig. 10.

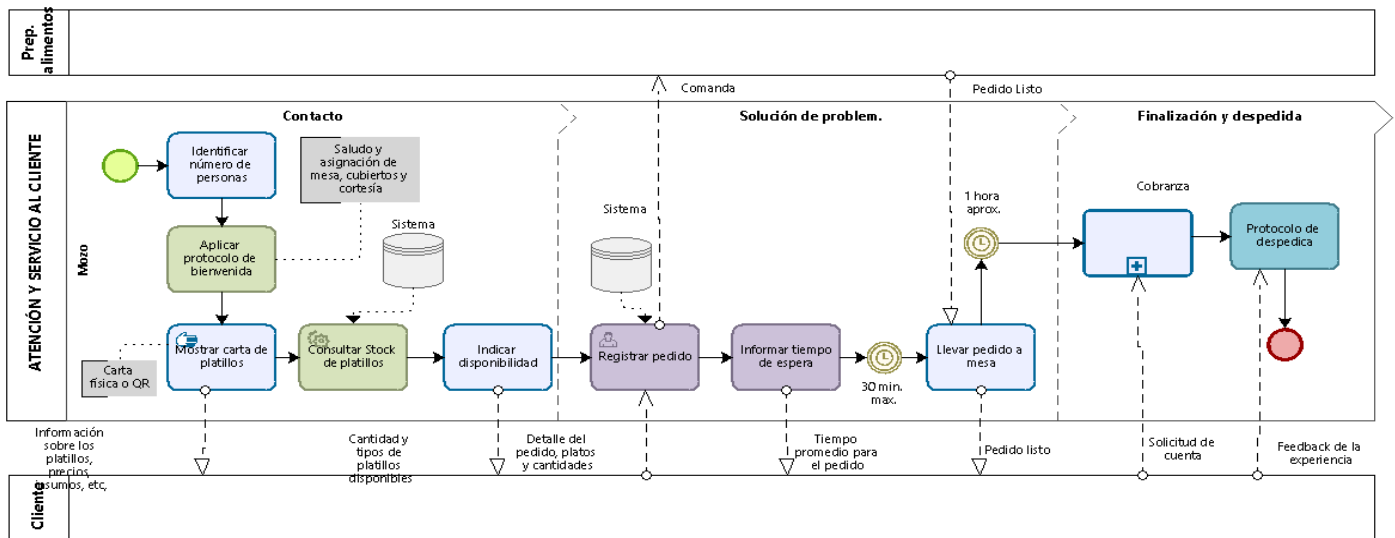


Fig. 10 Atención y servicio al cliente TO BE

E.1.4. Gestión de promoción TO BE

Se planteó el proceso de gestión de promociones, que consiste en evaluar las campañas que el departamento de marketing proponga, eso con el fin de que el proceso que se realice sea óptimo y mejore su gestión en sí. Fig. 11.

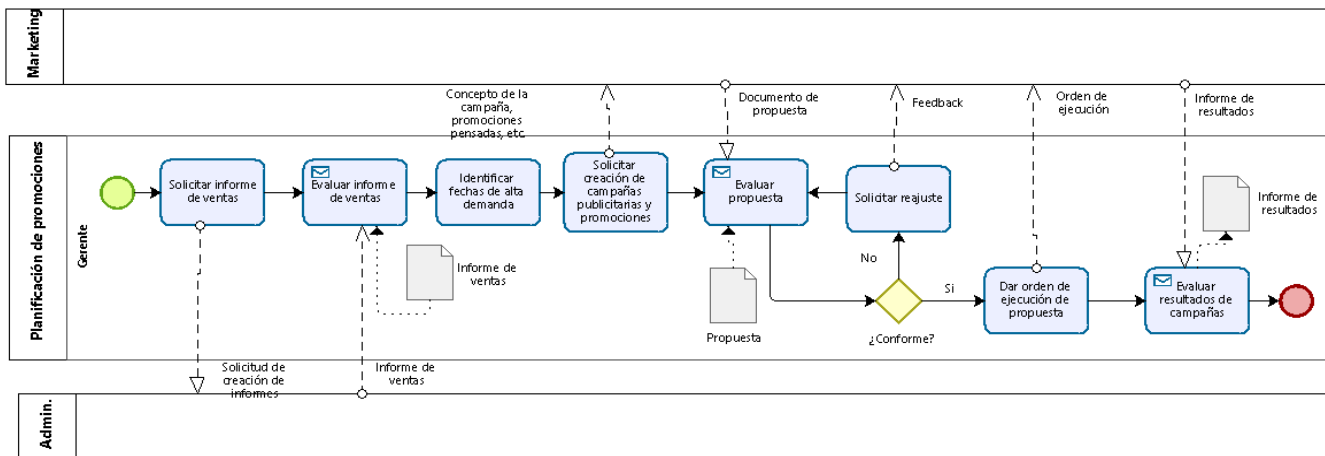


Fig. 11 Gestión de Promociones TO BE

E.5.2. Captación de clientes

Para la elaboración del proceso que se muestra en la Figura 12. Se tomó de referencia el Embudo de ventas, el cual presenta diversas fases por las que se debe de atravesar para lograr obtener clientes. Este proceso se plantea tomando en cuenta la carencia de un adecuado proceso de captación dentro de la organización

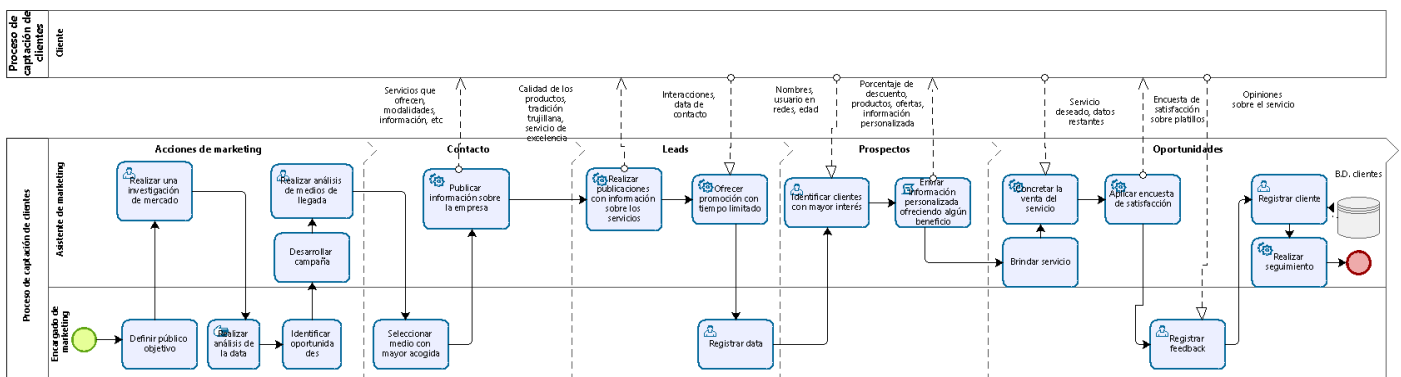


Fig. 12 Captación de clientes TO BE

F. Mejora entorno a la satisfacción del cliente.



Tomando en cuenta la mejora planteada se desarrolló, el customer journey map to be, dónde se espera se pueda ver una reducción de los puntos de dolor, gracias a la reducción de tiempos y automatización de ciertas actividades

	Solicitar mesa	Solicitar carta de platillos	Escoger platillo (s)	Realizar pedido	Recibir pedido	Consumir productos	Realizar pago de servicio
¿Qué espera el cliente?	Asignación de mesa rápidamente y que cuente con limpieza y orden	Que le entreguen rápidamente la carta de platillos variada	Que el platillo deseado exista	Que lo atiendan rápida y amablemente, y que su pedido sea registrado sin errores	Que le entreguen su pedido rápidamente y con la calidad ofrecida y sin errores	Que los productos cumplan sus expectativas de sabor y calidad	Que la empresa cuente con todas las facilidades de pago, para que sea rápido y efectivo
¿Qué obtiene el cliente?	Una mesa acorde a sus necesidades rápidamente	Una carta de platillos variada	Platillo existente	Atención rápida, y registro de pedido	Tiempo de entrega razonable, y un platillo con la ración adecuada y de alta calidad	Un producto que cumple con sus expectativas de sabor y calidad	Comprobante de pago y variedad de métodos de pago
¿Cómo se siente el cliente?							
Puntos de dolor				Punto 1	Punto 2		
Tiempo		2 min	3 min	2 min	20 min		

Fig. 13 Customer Journey map TO BE

### G. Estimación de costos y tiempo

El análisis de la inversión necesaria para la implementación de la propuesta se realizó en base a tres procesos ligados netamente con la satisfacción del cliente, la planificación de producción, la atención y servicio al cliente, y la preparación de alimentos. Cuya variación entre su versión AS IS y SHOULD BE se pueden ver en la Tabla VI.

TABLA VI  
VARIACIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS

PROCESO	AS IS		SHOULD BE	
	TIEMPO	COSTOS	TIEMPO	COSTOS
Planificación de producción			85 min.	S/ 19.05
Preparación de alimentos	29 min.	S/ 9.56	19 min.	S/ 6.89
Atención y servicio al cliente	38 min.	S/ 5.54	18 min.	S/ 2.84

Con respecto al costo de implementación de la propuesta en general, este sería de s/. 12200 soles, ya que con el fin de automatizar los procesos mostrados anteriormente se necesitarían diversos equipos que le permita al talento humano cumplir con lo planteado, se considera también el gato incurrido en la capacitación y los gastos administrativos correspondientes. En torno al coste del sistema, tomando en cuenta el tamaño de empresa, se plantea una solución en nube que permita integrar los procesos mencionados anteriormente, cuyo precio en el mercado ronda los s/. 2000 soles. Se estima que la propuesta tardaría cerca de 6 meses en ser implementada. A continuación, se muestra el detalle en la Tabla VII.

TABLA VII  
COSTOS DE LA PROPUESTA

Concepto	Precio
Costos de equipos	s/.6000
Gastos administrativos	s/.3000
Costos de capacitación	s/.1200
Costo de sistema anual	s/.2000
TOTAL	s/.12200

### IV. DISCUSIÓN

Las limitaciones del proyecto radican en la ausencia del enfoque en procesos dentro de la organización, dificultando así la identificación, medición de tiempos y costos correspondientes a cada uno de ellos. Por otro lado, se considera también a la falta de registros por parte de la empresa otra limitante. De igual manera, el número de muestras tomadas, el tamaño de la empresa y el sector de esta, son otros limitantes, ya que la investigación solo puede ser validada para mypes gastronómicas debido a que se diseñó, estandarizo y también se realizó la medición de los procesos en base a las actividades que realiza una organización dedicada gastronomía.

La gestión de procesos de negocio tiene como objetivo principal mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) de los procesos de una organización, además de lograr la optimización de estos, este enfoque puede ser adaptado a diversos tipos de empresa, pertenecientes a diferentes rubros. En el caso de los restaurantes, este modelo traería un sinfín de beneficios y estaría relacionado con la permanencia en el mercado de este sector, así lo afirma [16], donde se determinó que el nivel de

conocimientos en planificación de procesos repercute altamente en el desempeño de la organización

Una de las principales debilidades identificadas al desarrollar MEFI es la ausencia de un enfoque de procesos que apoye en las operaciones, específicamente del área comercial, de modo que se pueda lograr la máxima satisfacción del cliente. Si bien es cierto, presenta oportunidades del entorno que son muy aprovechables para la empresa y podrían generar un impacto positivo en el cliente, la implementación del modelo de gestión de procesos desarrollado en el presente estudio repercutiría positivamente en este factor.

En torno al área comercial, un proceso clave para su éxito es el abastecimiento de insumos, considerando este proceso parte de la estrategia de la empresa, tal como [17], quien afirma que para obtener el resultado de calidad esperado en las preparaciones, se debe tomar en consideración aspectos implicados en este proceso tales como: adquisición de materia prima de calidad, su recepción, almacenamiento y uso. Es por esto que, con el fin de tener una mejora en la calidad y mantener precios competitivos, se realizaron ligeros ajustes en dicho proceso, que permitiría agilizar esta operación reduciendo tiempos y costos, gracias al uso de un sistema de información empresarial que permitiría a su vez la integración de dicho proceso con otros relacionados al área.

Por otro lado, un aspecto determinante en la satisfacción del cliente es como se desarrolla el proceso de atención y servicio a este, siendo primordial y decisivo en este aspecto, pues la atención al cliente es un factor determinante para su satisfacción, ya que si esta es ineficiente se crea un malestar en los consumidores, generando insatisfacción afectando la fidelización que se ha creado, es por esto que debe de ser visto como una estrategia que con ayuda de otras herramientas, como la automatización planteada, permita lograr un buen nivel de ventas, y ser un factor diferencial, así lo afirma [18]. Es importante resaltar que no todo recae en este proceso en sí, pues existen otros como la preparación de los alimentos y la adecuada planificación de producción con el fin de evitar el desabastecimiento, que juegan un rol sumamente importante en la satisfacción de los comensales de la cebichería.

Basándose en los resultados de la encuesta aplicada, dos factores que llamaron la atención fue el porcentaje de satisfacción entorno a la entrega de los pedidos y la calidad ofrecida dónde el 31 % y 18 % respondieron que se cumplía con estos factores “casi siempre” respectivamente. Estos resultados ayudaron a dirigir al modelo entorno a la mejora de estos dos aspectos. Este hallazgo junto con la herramienta Customer Journey Map, determinaron los puntos de dolor existentes en el proceso que maneja la organización, lo que sirvió para rediseñar el proceso con el fin de entregar el máximo valor al cliente.

Asimismo, en base al análisis realizado se plantean 2 procesos relacionados directamente al área de marketing, que permitirían lograr una mejor gestión de las promociones y aumentarían la captación de clientes con el fin de fidelizarlos, esto tomando en cuenta lo expuesto por [19], quien demuestra que el público tiene una mayor disposición a las empresas que buscan establecer una comunicación y relación con sus clientes, más allá de una simple venta.

Como propuesta de mejora se plantea un rediseño de los procesos haciendo uso de un sistema de información, que principalmente permita integrar la atención y servicio al cliente, la preparación de alimentos y la planificación de producción, de modo que se pueda brindar la máxima satisfacción a los usuarios. Asimismo, [20] llega a la conclusión que la estandarización de procesos operativos influye drásticamente en la satisfacción del cliente de manera positiva, lo que se ve reflejado en su investigación. Frente a esto, luego de haber diseñado los procesos previamente mencionados, se encontró que, de implementarse la propuesta, el proceso de atención y servicio reduciría en un 53% y 54% sus tiempos y costos respectivamente, de igual forma que el proceso de preparación de alimentos dónde existiría una variación de 34% y 28% correspondiente. Con respecto al proceso de planificación de producción, este sería posible gracias a un sistema de información que permita dar pronósticos y almacenar data de las ventas, de modo que se tenga un control adecuado de la producción, ya que actualmente no lo están realizando de manera óptima, este proceso tendría una duración de 85 minutos y un coste de s/. 19.05 cada vez que se realice.

Esta mejora no solo se vería reflejado en la satisfacción de los clientes, pues está de más decir que mientras más clientes satisfechos existirán más ventas y por ende más ingresos, así lo confirma [21], quienes concluyen que la gestión de procesos influye significativamente en la administración de ventas de cualquier negocio del rubro restaurantero, de igual forma tal como queda demostrado con las variaciones de tiempo y costes mencionados previamente, se puede afirmar que la estandarización de procesos del servicio influye positivamente en la producción, con un incremento de eficiencia de servicio, tal como lo dice [22] en su investigación.

## V. CONCLUSIONES

Se logró diseñar un modelo de gestión de procesos para la satisfacción del cliente para la empresa seleccionada, incluyendo todos los procesos relacionados a un impacto en la satisfacción del cliente haciendo un análisis exhaustivo de la organización, partiendo desde sus elementos y posición estratégica respecto al entorno (MEFE y MEFI), hasta el diseño de sus procesos y propuesta del modelo haciendo uso de diagramas BPMN en bizagi.

Se logró medir la satisfacción del cliente actual de la organización, mediante una encuesta, dónde se obtuvieron resultados bastante favorecedores para esta, además esta sirvió de ayuda para identificar los puntos de dolor existentes en el proceso de atención y servicio al cliente, y gracias a la gestión de procesos, se concluye que las principales dolencias se encuentran al momento de realizar y recibir el pedido.

Se planteo una mejora en los procesos de preparación de alimentos y atención y servicio el cliente haciendo uso de un sistema de información que los integre, permitiendo así reducir tiempo y costos en 53, 54 y 34 y 28 por ciento, respectivamente; optimizando así la experiencia brindada al consumidor.

Se diseñaron nuevos procesos a modo de propuesta, que contribuirían a la satisfacción del cliente tales como la planificación de producción y la estandarización de insumos,

que permitirían evitar el desabastecimiento y agilizar la preparación de pedidos. Asimismo, se plantearon procesos relacionados al marketing y captación de clientes, los cuales permitirían una adecuada gestión de la organización.

Se realizó un análisis financiero de la propuesta, tomando en cuenta los procesos presentados, cuyo costo redujo considerablemente en comparación a su versión AS-IS, y su implementación total corresponde a s/. 12200.00.

Se concluye que la implementación de este modelo sería beneficioso para la empresa, ya que les permitiría agregar valor en las actividades de la organización contribuyendo positivamente con la sociedad y el ambiente debido a la optimización de recursos y reducción de desperdicios.

## REFERENCIAS

- [1] CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación* (Nr. 4). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- [2] Ahmad, T., & Van Looy, A. (2020). Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(17), 6827. <https://doi.org/10.3390/su12176827>
- [3] Couckuyt, D., & Van Looy, A. (2019). Green BPM as a Business-Oriented Discipline: A Systematic Mapping Study and Research Agenda. *Sustainability*, 11(15), 4200. <https://doi.org/10.3390/su11154200>
- [4] Clarke-Bloomfield, Merlinda, & Cisneros-Arias, Yoanis, & Paneca-González, Yuriana (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 11-25. ISSN. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181557161002>
- [5] Javed, F., & Cheema, S. (2017). Customer satisfaction and customer perceived value and its impact on customer loyalty: the mediational role of customer relationship management. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 1-14. <https://www.icommercentral.com/open-access/customer-satisfaction-and-customer-perceived-value-and-its-impact-on-customer-loyalty-the-mediational-role-of-customer-relationship-management.php?aid=85790&view=mobile>
- [6] INEI. (2020, 25 juni). *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/>
- [7] Creswell, J. W., Shope, R., Plano Clark, V. L., & Green, D. O. (2006). How interpretive qualitative research extends mixed methods research. *Research in the Schools*, 13(1), 1-11. [https://www.researchgate.net/profile/Ron-Shope/publication/228435302\\_How\\_interpretive\\_qualitative\\_research\\_extends\\_mixed\\_methods\\_research/links/0912f50abf40fd6f9500000/How-interpretive-qualitative-research-extends-mixed-methods-research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ron-Shope/publication/228435302_How_interpretive_qualitative_research_extends_mixed_methods_research/links/0912f50abf40fd6f9500000/How-interpretive-qualitative-research-extends-mixed-methods-research.pdf)
- [8] López, P. L. (2004). *POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO*. Scielo. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- [9] Maldonado, J. (2018). *Gestión de Procesos* [Libro electrónico]. [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gest%C3%ADn\\_de\\_procesos\\_2018](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gest%C3%ADn_de_procesos_2018)
- [10] Pardo, Á. J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- [11] Benedict, T., Kirchmer, M., Scarsig, M., & Saxena, R. (2020). *BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge - Spanish Version*. Independently published.
- [12] Sharma, S., & Srivastava, S. (2018). Relationship between service quality and customer satisfaction in hotel industry. *TRJ Tourism Research Journal*, 2(1), 42-49. <https://doi.org/10.30647/trj.v2i1.20>
- [13] Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 1-11.
- [14] Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Boston, MA Harvard Business Press.
- [15] Adaptive Path. (2013). *Adaptive Path's Guide to Experience Mapping*. Retrieved from <http://www.adaptivepath.com/ideas/our-guide-to-experience-mapping/>
- [16] Rodríguez Pérez, A., Regalado Chamorro, M., Medina Gamero, A., Albarran Taype, R., & Pizarro Moncada, C., (2022). Gestión de procesos y mercado a través de la pesca artesanal en restaurantes en Perú. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S5), 469-476.
- [17] Álvarez, S. A. C. (2016, 16 diciembre). *Dspace de la Universidad del Azuay: Propuesta de gestión por procesos aplicado al "Restaurante Piedra de Fuego"*. Repositorio Institucional de la Universidad del Azuay. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/6500>
- [18] Morán, A., Bravo, M., Villanueva, L., & Saltos, R. (2020). Procesos administrativos para restaurantes de comida típica en la provincia de los ríos. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*. e-ISSN 2528-7842, 6(1), 21-28.
- [19] Florian Castillo, O. R., Bazán Torres, D. L., & Iglesias Ostolaza, N. M. (2022). Digital Marketing in the Commercial Processes of an SME in the Gastronomic Sector. *Proceedings of the 20th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology: "Education, Research and Leadership in Post-pandemic Engineering: Resilient, Inclusive and Sustainable Actions"*. <https://doi.org/10.18687/laccei2022.1.1.169>
- [20] Gil, L. F. (2020). Estandarización de procesos operativos y su influencia en la satisfacción del cliente en la empresa Turismo Cuatro Ases S.A.C. Trujillo 2019 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/26552>
- [21] Rafael, C. B., & Gutiérrez, D. A. (2019). Gestión de procesos en la administración de ventas de una cafetería restaurante – Trujillo 2019 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/24531>
- [22] Sanchez, M. C. J. (2020). Estandarización de procesos de servicio y su influencia en la satisfacción del cliente del restaurante Antojitos, Trujillo 2020 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/27036>