

# Impact of process management on customer satisfaction in an MYPE company in the Commercial sector

Dariana M. Muñoz-Antinori, Ingeniero<sup>1</sup>, Elizabeth K. Bravo-Huivin, Doctora<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, [milagroscastroampuerto@gmail.com](mailto:milagroscastroampuerto@gmail.com)

<sup>2</sup>Grupo de Investigación en Ciencias Aplicadas y Nuevas Tecnologías. Universidad Privada del Norte, Perú, [kristina.bravo@upn.edu.pe](mailto:kristina.bravo@upn.edu.pe)

*Abstract— The present research work sought to determine the impact of process management on customer satisfaction in the company GRUPO GAAN Servicios Generales E.I.R.L. Trujillo- 2023, being the type of applied, explanatory and experimental research with Pre-Experimental design, in the face of the problematic reality of the company where the large number of complaints and its poor response capacity stand out. The SPSS software was used to determine the reliability of the responses of the applied instruments and the Bizagi Processer software for process diagramming; and for the proposed hypothesis, the “Wilcoxon T” test was used for the customer satisfaction variable where the sig. asymptomatic is 0.000, proving that there is a significant impact reflected on customer satisfaction after implementing process management. As a result, in the customer satisfaction variable, with respect to the expectations dimension, after implementation there was a 197% increase in satisfaction with the fulfillment of expectations and with respect to the performance dimension after implementation there was a 305% increase in customers who are satisfied with the company's performance.*

*Keywords— Process management, processes, satisfaction, customer.*

# Impacto de la gestión de procesos en la satisfacción del cliente en una empresa MYPE del sector Comercial

Dariana M. Muñoz-Antinori, Ingeniero<sup>1</sup>, Elizabeth K. Bravo-Huivin, Doctora<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, [milagroscastroampuero@gmail.com](mailto:milagroscastroampuero@gmail.com)

<sup>2</sup>Grupo de Investigación en Ciencias Aplicadas y Nuevas Tecnologías. Universidad Privada del Norte, Perú, [kristina.bravo@upn.edu.pe](mailto:kristina.bravo@upn.edu.pe)

**Resumen**— *El presente trabajo de investigación buscó determinar el impacto de la gestión de procesos en la satisfacción del cliente en la empresa GRUPO GAAN Servicios Generales E.I.R.L. Trujillo- 2023, siendo el tipo de investigación aplicada, explicativa y experimental con diseño Pre-Experimental, frente a la realidad problemática de la empresa donde se destacan la abultada cantidad de reclamos y su poca capacidad de respuesta frente a ellos. Se utilizó el software SPSS para determinar la confiabilidad de las respuestas de los instrumentos aplicados y el software Bizagi Processer para la diagramación de procesos; y para la hipótesis planteada se trabajó con la prueba “T de Wilcoxon” para la variable de satisfacción del cliente donde la sig. asintótica es 0.000, comprobando que existe un impacto significativo reflejada en la satisfacción de cliente después de implementar la gestión de procesos. Como resultado, en la variable de satisfacción del cliente, con respecto a la dimensión de expectativas, después de la implementación hubo un aumento del 197% de satisfacción con el cumplimiento de expectativas y con respecto a la dimensión de rendimiento después de la implementación hubo un incremento en un 305% de clientes que están satisfechos con el rendimiento de la empresa.*

**Palabras clave**— *Gestión de procesos, procesos, satisfacción, cliente.*

## I. INTRODUCCIÓN

Según [1] la evaluación de los clientes hacia una organización es un factor crucial para mejorar cualquier empresa, y es tan importante que el 85% de los clientes pagarían más por recibir un servicio de mayor calidad. Además, el 70% de las decisiones de adquisición están influenciadas por la manera en que los clientes perciben la atención que reciben de la empresa.

Un estudio llevado a cabo en Dinamarca reveló que aproximadamente el 75% de los clientes muestran preferencia por una empresa y lograron su satisfacción debido a una experiencia de compra positiva [2]. En concordancia con esta investigación, una investigación realizada por [3] que abarcó a 45 000 empresas a nivel mundial, reveló que alrededor del 51% de los consumidores insatisfechos optan por dejar de realizar compras en una empresa determinada y eligen a la competencia como alternativa. Además, este porcentaje aumenta significativamente, alcanzando hasta un 82%, cuando la mala experiencia se repite por segunda vez.

En un contexto global, se llevó a cabo un estudio en Estados Unidos utilizando el ACSI (American Customer Satisfaction Index), un instrumento que evalúa la satisfacción en 500 empresas, 48 industrias y 11 sectores. Los resultados revelaron que el índice de satisfacción de los usuarios en ese país se ha reducido en un 30% desde

1991, lo que generó la búsqueda de mejores alternativas para adquisición de diversos bienes, así como también un aumento de los reclamos y quejas en un 20%. En el último período de 2021 y lo que va del año 2023, se produjo un porcentaje de satisfacción muy bajo, con un 0,6%, lo cual representa que 74 de cada 100 consumidores no están satisfechos, según las estadísticas obtenidas desde el año 2006 [4].

En el contexto peruano, según [5] las empresas están enfocándose cada vez más en reducir la cantidad de clientes insatisfechos y realizando inversiones para mejorar y superar los errores en la experiencia de compra, al cliente, procesos y relación con los clientes. Asimismo, [2] indica que la mayor parte de las empresas peruanas han comenzado a implementar medidas para medir el nivel de satisfacción de sus clientes, y un 23% de ellas ha desarrollado iniciativas propias en este sentido, por lo tanto, la innovación se destaca como una fortaleza en este proceso.

A nivel nacional, las empresas de sectores diversos están solicitando a sus clientes que proporcionen comentarios o los califiquen en relación con el servicio o producto recibido, esto les permite evaluar el nivel de satisfacción y analizar los aspectos positivos y negativos desde su perspectiva [6]. En ese orden de ideas, entre los sectores con mayor índice de satisfacción, tomando como referencia 100 puntos, se encuentran las clínicas privadas con 67.1 puntos, las cadenas de farmacia con 68.1 puntos y los cines con 67 puntos. Por otro lado, [7] señala que los sectores con menor índice de satisfacción son el sector de teléfonos móviles con 47.7 puntos, las instituciones públicas con 51 puntos y el sector de seguros con 60.5 puntos, dichas cifras son similares a las mostradas por American Customer Satisfaction Index.

En particular, en el sector de telefonía móvil, según [8], el índice de satisfacción de los clientes es el más alto dentro del rubro de telecomunicaciones, pero sigue siendo uno de los más bajos en general. El 53% de los clientes en este sector manifestó problemas con la rapidez de navegación, el 62% con la cobertura, y el 16% de los usuarios de la empresa operadora "Movistar" afirmaron sentirse insatisfechos con el servicio.

La insatisfacción de los clientes puede frenar el crecimiento de una empresa, esta situación muchas veces es ajena a las ventas, sino que se relaciona directamente con la satisfacción de los usuarios, trayendo como consecuencia que se perjudique la reputación de la institución, que exista dificultad para captar nuevos clientes y que estos recurran a la competencia y que los ingresos disminuyan. La empresa "Grupo GAAN" de la ciudad de Cajamarca, elegida para ejecutar el presente proyecto de investigación, se dedica al rubro relacionado con la importación y comercialización de productos chinos, actividades realizadas de manera presencial y online. Con relación al tema de investigación, durante los meses de enero a mayo del 2023, se han recibido un total de 100 reclamos, de los cuales 80 (80%) refieren insatisfacción en la venta virtual y 20 (20%) en la modalidad presencial [9].

Entre las diversas causas que han provocado esta baja satisfacción de los clientes se encuentran la falta de documentación, puntos de control e indicadores de las actividades internas de la empresa, la deficiente capacidad de respuesta ante los reclamos y quejas, falta de establecimiento de protocolos, políticas y procedimientos, falta de seguridad y retraso en los envíos de delivery, escasa empatía y resquebrajamiento de la imagen de la empresa, situación que demuestra una gestión con deficiencias ejercida por el área de administración de "Grupo GAAN". Por lo que, de permanecer en la situación actual, la insatisfacción de los clientes incrementará, disminuirá la cantidad de ventas, y se seguirán produciendo costos adicionales y tiempo desperdiciado en las actividades.

En virtud de lo cual, este trabajo de investigación pretende establecer cómo la gestión de procesos impacta sobre satisfacción del cliente en la Empresa GRUPO GAAN SERVICIOS GENERALES E.I.R.L. y de esta forma solucionar los problemas encontrados durante el presente estudio.

## II. ESTADO DEL ARTE

### A. Satisfacción del cliente

Según [10] la satisfacción del cliente se produce después de una evaluación realizada después de la compra de un producto y se basa en las expectativas generadas antes de dicha compra. En este sentido este autor señala que la satisfacción del cliente se define como el nivel de satisfacción emocional experimentado por una persona al cotejar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

### B. Gestión de procesos

Según [3] la gestión de procesos se configura como un conjunto integral que abarca tres áreas clave de prácticas: la integración de la gestión de procesos en la estructura organizativa, la modelización y todas las facetas relacionadas con la supervisión y dirección de los procesos, junto con los principios fundamentales necesarios para su comprensión.

## III. OBJETIVOS

### A. Objetivo General

*Proponer Determinar el impacto de la implementación de la gestión de procesos en la satisfacción del cliente de la empresa.*

### B. Objetivo Específicos

- *Realizar un análisis situacional de la empresa.*
- *Realizar la implementación de gestión de procesos de la empresa.*
- *Establecer el impacto de la implementación de gestión de procesos sobre las expectativas en la empresa.*
- *Determinar el impacto de la implementación de gestión de procesos sobre el rendimiento percibido en la empresa.*

## IV. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo de investigación es experimental y su estudio de grado Pre-Experimental. La población está compuesta por 300 clientes de la empresa y el total de colaboradores, siendo un total de 11 empleados incluyendo al gerente general. Se ha utilizado para la recolección de datos los siguientes instrumentos: cuestionario, guía de entrevista, ficha de registro y guía de observación, los cuales se pueden observar en la Tabla 1.

Tabla 1.  
Método e Instrumentos

Técnica	Intrumento	Materiales y equipo	Muestra	Método	Objetivo
Entrevista	Guía de entrevista	Laptop, grabadora de celular	Gerente general y empleados de la empresa	Cualitativo	Extraer información sobre la situación actual de la empresa
Encuesta	Cuestionario	Laptop, hojas bond	Todos los empleados de la empresa y 169 clientes	Cuantitativo	Extraer información y su opinión sobre los procesos de la empresa
Análisis documental	Ficha de registro	Laptop, celular	Todos	Cualitativo	Extraer información relevante como patrones y tendencias dentro de la empresa
Observación	Guía de observación	Celular, bloc de notas	Todos los empleados de la empresa	Cualitativo	Analizar la información de los hechos dentro de la empresa.

## V. METODOLOGÍA

Para poder analizar y mejorar los procesos actuales de la empresa se ha utilizado a la gestión de procesos (BPM) ya que según [11] se aumenta la satisfacción de los clientes a medida que se mejora la gestión de procesos en una empresa. Asimismo, este autor indica que es una estrategia clave con el objetivo de la mejora de la gestión empresarial sistemática de los procesos que realiza la empresa. La gestión de procesos consta de 4 etapas, las cuales se pueden observar con mayor detalle en la Tabla 2 que se muestra a continuación.

Tabla 2.

### Etapas de la implementación de la gestión de procesos

Nº de Etapa	Nombre de la Etapa	Descripción de la Etapa
Etapa 1	Análisis situacional	Su objetivo es observar los actuales y la situación
Etapa 2	Modelado: análisis y diseño	Su objetivo es
Etapa 3	Implementa	
Etapa 4		
Etapa		

#### A. Etapa 1: Análisis situacional

En esta primera etapa de análisis situacional se ha realizado la descripción de la empresa, el organigrama de la organización, su matriz FODA, su mapa de procesos, así como su inventario de procesos.

##### A.1) Descripción de la empresa

La empresa “GRUPO GAAN Servicios Generales E.I.R.L” comenzó sus actividades el día 15 de enero del 2019 en la ciudad de Cajamarca, provincia de Cajamarca, departamento Cajamarca, teniendo como dirección oficial: Jr. José Gálvez Nro. 347. La empresa se dedica a la venta de productos chinos y, busca aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes a raíz de los constantes reclamos y quejas que se han presentado a lo largo del 2022 y lo que lleva del presente año 2023, para consecuentemente, ser competente y reconocida en el mercado local y aumentar sus ingresos económicos. La empresa cuenta con 11 colaboradores, incluido el dueño, quien actúa de Gerente General; y cuenta con dos canales de venta, la venta online, la cual se desarrolla a través de redes sociales y la venta en tienda; además se destaca la importancia que la empresa le da a los procesos de atención al cliente, los cuales se encuentran mapeados en el Mapa de Procesos.

#### Misión:

La misión de la empresa es solucionar de forma personalizada y a la medida las nuevas demandas y deseos que tienen sus clientes; así como, mantener un alto nivel de

competitividad a través de un compromiso de constante actualización en todas las áreas relacionadas de la empresa.

#### Visión:

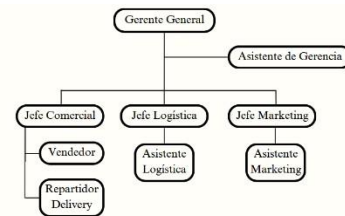
La visión de la empresa es convertirse en una reconocida y respetable empresa, que unifique y encarne todos los servicios que ofrece y que sea conocida en toda la ciudad como una empresa confiable.

#### A.2) Organigrama de la empresa

Se ha realizado el esquema de la estructura organizacional de la empresa

Figura 1.

### Estructura organizacional de la empresa



#### A.3) FODA

Se elaboró la matriz FODA en donde se han identificado los factores externos como oportunidades y amenazas, así como también los factores internos como las fortalezas y oportunidades de la empresa.

Tabla 3.

### FODA de la empresa

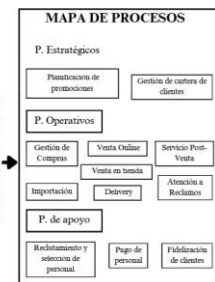
Fortalezas	Oportunidades
Estabilidad Financiera	Aumento del consumo de productos
Clientes fidelizados y leales a la empresa	Fácil adaptación de nuevas tecnologías
Personal muy talentoso para la venta	Formación continua de los empleados
Capacidad de inversión	Implementación de puntos de control en las tareas y actividades de la empresa
Disponibilidad de un amplio catálogo de productos	Gestión de proveedores para tener productos en menor tiempo, mayor calidad y con mayor seguridad
Precios competitivos	Creación de una tienda en línea
Ubicación céntrica de la tienda física	
Debilidades	Amenazas
Incremento constante de reclamos y quejas de los clientes	Aumento de inseguridad ciudadana alrededor de la tienda física
Falta de un plan de supervisión	Competencia muy agresiva y abundante
Falta de un plan de gestión de resultados	Nuevos competidores en el mercado
Falta de datos históricos	Cambio de hábitos en los clientes
Falta de trazabilidad en las actividades de la empresa	Crisis económica en el país

#### A.4) Mapa de Procesos

Para el desarrollo del presente informe se elaboró el mapa de procesos de la empresa a través de la identificación de los procesos estratégicos, los procesos operativos y los procesos de apoyo que se realizan.

Figura 2.

### Mapa de procesos de la empresa



#### A.5) Inventario de procesos

Se ha elaborado el Inventario de Procesos de la empresa GRUPO GAAN SERVICIOS GENERALES E.I.R.L., el cual se puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4.  
Inventario de Procesos

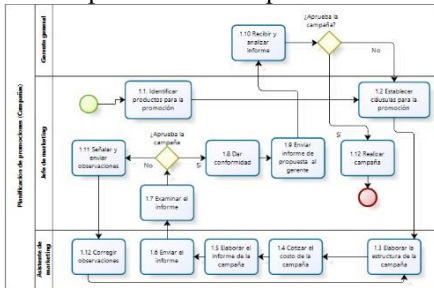
Inventario de Procesos		
Tipo de proceso	Código	Proceso
Estratégico	1	Planificación de promociones
	2	Gestión de cartera de clientes
	3	Gestión de compras
Operativo	4	Importación
	5	Venta online
	6	Venta en tienda
	7	Delivery
	8	Servicio Post-Venta
	9	Atención a reclamos
	10	Reclutamiento y selección de personal
De apoyo	11	Pago de personal
	12	Fidelización de clientes

B. Etapa 2: Modelado: Análisis y diseño

B.1) Diagramas de los procesos de la empresa AS-IS:

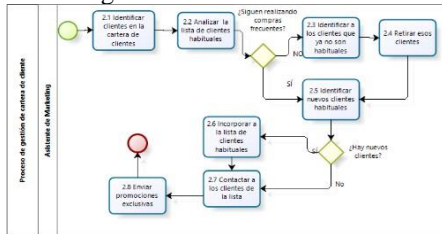
B.1.1) Proceso de planificación de promociones AS-IS:

Figura 3.  
Proceso de planificación de promociones AS-IS



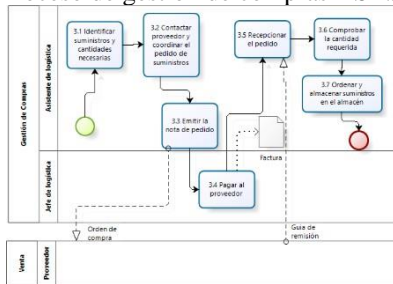
B.1.2) Proceso de gestión de cartera de cliente AS-IS:

Figura 4.  
Proceso de gestión de cartera de cliente AS-IS



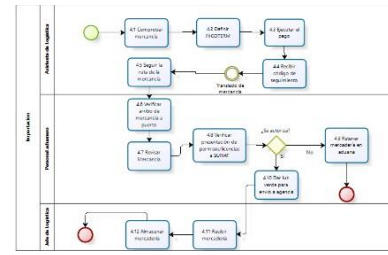
B.1.3) Proceso de gestión de compras AS-IS:

Figura 5.  
Proceso de gestión de compras AS-IS



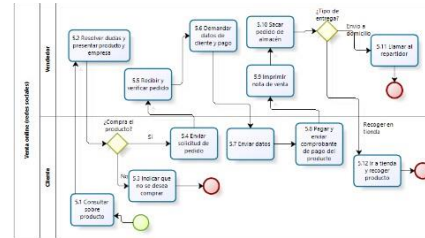
B.1.4) Proceso de importación AS-IS:

Figura 6.  
Proceso de importación AS-IS



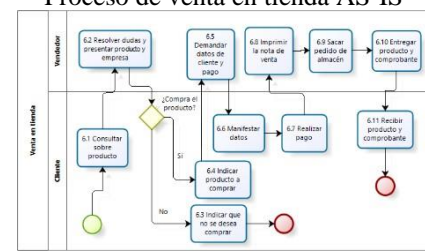
B.1.5) Proceso de venta online AS-IS:

Figura 7.  
Proceso de venta online AS-IS



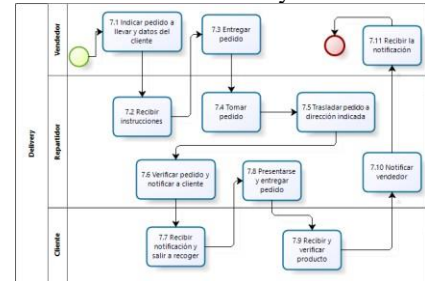
B.1.6) Proceso de venta en tienda AS-IS:

Figura 8.  
Proceso de venta en tienda AS-IS



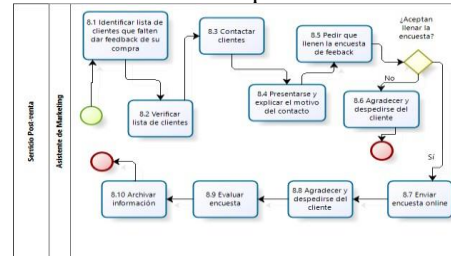
B.1.7) Proceso de delivery AS-IS:

Figura 9.  
Proceso de delivery AS-IS



B.1.8) Proceso de servicio post-venta AS-IS:

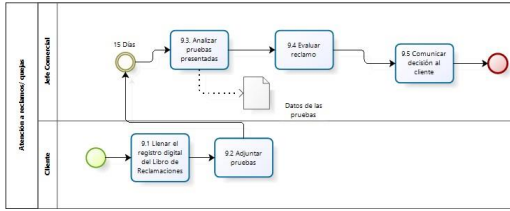
Figura 10.  
Proceso de servicio post-venta AS-IS



B.1.9) Proceso de atención a reclamos AS-IS:

Figura 11.

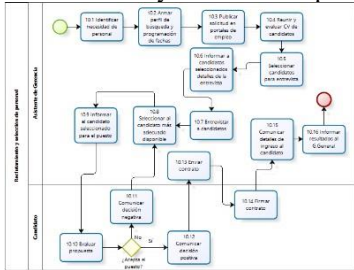
**Proceso de atención a reclamos AS-IS**



B.1.10) Proceso de reclutamiento y selección de personal AS-IS:

Figura 12.

**Proceso de reclutamiento y selección de personal AS-IS**



B.1.11) Proceso de pago al personal AS-IS:

Figura 13.

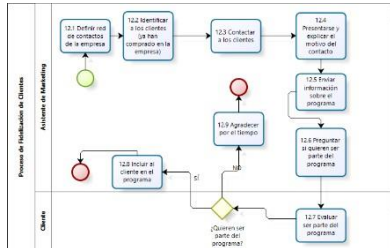
**Proceso de pago al personal AS-IS**



B.1.12) Proceso de fidelización de clientes AS-IS:

Figura 14.

**Proceso de fidelización de clientes TO-BE**

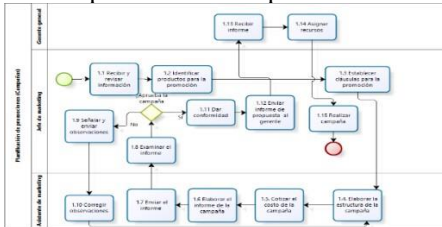


B.2) Diagramas de los procesos de la empresa TO-BE:

B.2.1) Proceso de planificación de promociones TO-BE:

Figura 15.

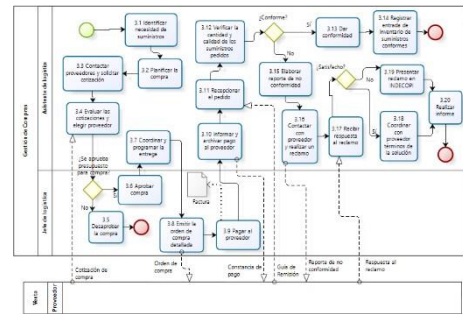
**Proceso de planificación de promociones TO-BE**



B.2.2) Proceso de gestión de compras TO-BE:

Figura 16.

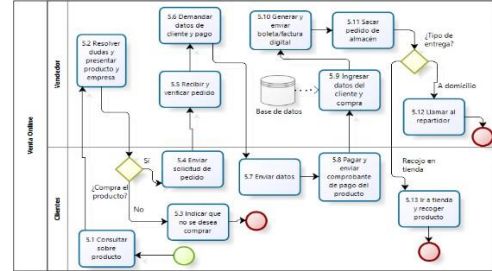
**Proceso de gestión de compras TO-BE**



B.2.3) Proceso de venta online TO-BE:

Figura 17.

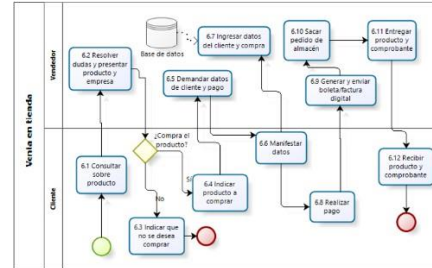
**Proceso de venta online TO-BE**



B.2.4) Proceso de venta en tienda TO-BE:

Figura 18.

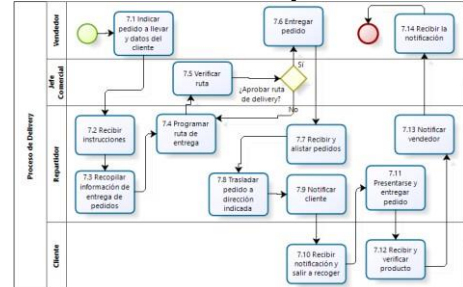
**Proceso de venta en tienda TO-BE**



B.2.5) Proceso de delivery TO-BE:

Figura 19.

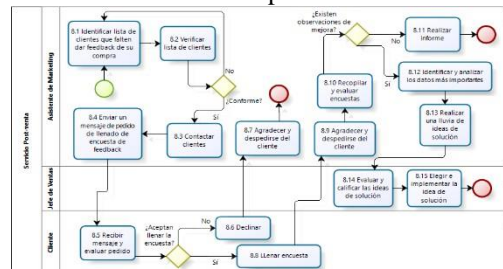
**Proceso de delivery TO-BE**



B.2.6) Proceso de servicio post-venta TO-BE:

Figura 20.

**Proceso de servicio post-venta TO-BE**



B.2.7) Proceso de atención a reclamos TO-BE:

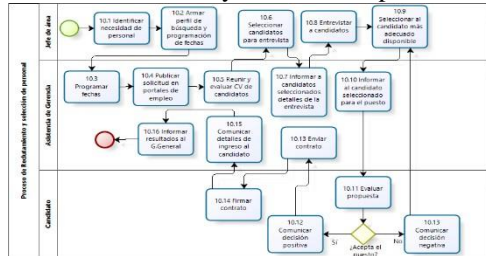
Figura 21.



B.2.8) Proceso de reclutamiento y selección de personal TO-BE:

Figura 22.

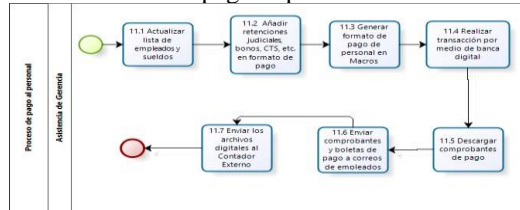
Proceso de reclutamiento y selección de personal TO-BE



B.2.9) Proceso de pago al personal TO-BE:

Figura 23.

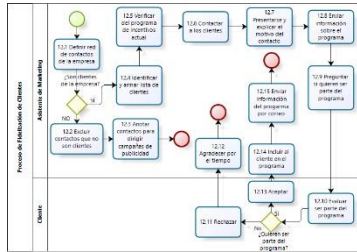
Proceso de pago al personal TO-BE



B.2.10) Proceso de fidelización de clientes TO-BE:

Figura 24.

Proceso de fidelización de clientes TO-BE



C. Etapa 3: Implementación

En esta etapa se ha realizado la implementación de los procesos To-be previamente diseñados en la etapa anterior por lo que se ha realizado un cronograma de capacitaciones a los colaboradores, se ha seguido un cronograma de puesta en producción de los procesos To-be y se consigna el costo de la implementación de la gestión de procesos.

C.1) Cronograma de capacitaciones

En el cronograma de capacitaciones se puede observar los temas, su objetivo, el público al que va dirigido la capacitación y la fecha en la que se ha realizado.

Tabla 3.

Cronograma de capacitaciones

Cronograma de capacitaciones de colaboradores			
Tema	Objetivo	Público	Fecha
Gestión de procesos	Dar a conocer la gestión de procesos y el porqué de los cambios a realizar	Todos los colaboradores	01/08/2023
Importancia de la satisfacción de clientes	Explicar la importancia de la satisfacción del cliente y sus puntos importantes en la atención	Todos los colaboradores	01/08/2023
Planificación de promociones	Enseñar el nuevo flujo del proceso	Colaboradores que son actores del proceso	02/08/2023
Gestión de compras	Enseñar el nuevo flujo del proceso	Colaboradores que son actores del proceso	03/08/2023
Venta online	Enseñar el nuevo flujo del proceso	Colaboradores que son actores del proceso	04/08/2023
Venta en tienda	Enseñar el nuevo flujo del proceso	Colaboradores que son actores del proceso	04/08/2023
Delivery	Enseñar el nuevo flujo del proceso	Colaboradores que son actores del proceso	07/08/2023
Servicio Post-Venta	Enseñar el nuevo flujo del proceso	Colaboradores que son actores del proceso	08/08/2023
Atención a reclamos	Enseñar el nuevo flujo del proceso	Colaboradores que son actores del proceso	08/08/2023
Reclutamiento y selección de personal	Enseñar el nuevo flujo del proceso	Colaboradores que son actores del proceso	09/08/2023
Pago de personal	Enseñar el nuevo flujo del proceso	Colaboradores que son actores del proceso	09/08/2023
Fidelización de clientes	Enseñar el nuevo flujo del proceso	Colaboradores que son actores del proceso	10/08/2023
Retroalimentación de los cambios	Retroalimentar todo lo aprendido de manera general y resolución de dudas	Todos los colaboradores	11/08/2023

C.2) Cronograma de puesta en producción de los procesos

En el cronograma de puesta en producción de los procesos se puede observar las fechas de los días de pruebas y la fecha de la puesta en producción de los procesos To-be.

Tabla 4.

Cronograma de puesta en producción de los procesos

Proceso	Fecha
Día de pruebas generales	14/08/2023 y 15/08/2023
Planificación de promociones	16/08/2023
Gestión de compras	
Venta online	
Venta en tienda	
Delivery	
Servicio Post-Vent	
Atención a r	
Reclutamiento	

C.3) Costos de la implementación

Dentro del análisis de los costos de implementación de la gestión de procesos en la empresa anteriormente presentada se ha tomado en cuenta el costo de recursos humanos, costo de materiales, costo de capacitación, y costos administrativos, lo que ha dado como resultado un total de S/. 4,805.00 dentro del periodo de julio de 2023 a setiembre del año 2023.

Tabla 7.

Costos de la implementación

Costos de la implementación			
Descripción	Jul-23	ago-23	sep-23
Costo de Recursos Humanos	S/ 120,00	S/ 2.979,00	S/ 180,00
Costo de materiales	S/ 20,00	S/ 105,00	S/ 15,00
Costo de capacitación	S/ 88,00	S/ 50,00	S/ 48,00
Costos administrativos	S/ 88,00	S/ 50,00	S/ 48,00
Subtotal	S/ 228,00	S/ 3.134,00	S/ 1.443,00
TOTAL	S/ 228,00	S/ 3.134,00	S/ 1.443,00

D. Etapa 4: Seguimiento y control

Dentro de la etapa de seguimiento y control se han establecido indicadores clave de rendimiento (KPI) para los procesos en los que se ha realizado la mejora, tomando en cuenta que el periodo ha sido de un mes. Estos indicadores se basan ya sea en la efectividad o en la eficiencia y se pueden observar en la siguiente tabla 8.

Tabla 8.  
KPI de seguimiento y control de los procesos

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI
Planificación de promociones	Efectividad del proceso de planificación de promociones	$N^{\circ}$ promociones ejecutadas / $N^{\circ}$ promociones planificadas
Gestión de compras	Eficiencia del proceso de gestión de compras	$(N^{\circ}$ de compras alcanzadas / Coste real) x Tiempo invertido x100 / $(N^{\circ}$ de compras pagadas / Coste estimado) x Tiempo previsto
Venta online	Efectividad del proceso de ventas online	$N^{\circ}$ ventas realizadas x100 / $N^{\circ}$ ventas presupuestadas
Venta en tienda	Efectividad del proceso de ventas en tienda	$N^{\circ}$ ventas realizadas x100 / $N^{\circ}$ ventas presupuestadas
Delivery	Eficiencia del proceso de delivery	$(N^{\circ}$ de pedidos distribuidos / Coste real) x Tiempo invertido x100 / $(N^{\circ}$ de pedidos programados / Coste estimado) x Tiempo previsto
Servicio Post-Venta	Efectividad del proceso de servicio post-venta	$N^{\circ}$ de encuestas evaluadas x 100 / $N^{\circ}$ de encuestas llenadas
Atención a reclamos	Efectividad del proceso de atención a reclamos/ quejas	Cantidad de reclamos o quejas atendidas x100 / $N^{\circ}$ de reclamos o quejas recibidas
Reclutamiento y selección de personal	Efectividad del proceso de reclutamiento y selección de personal	Requerimiento de búsqueda completados x100 / $N^{\circ}$ total de reclutamientos realizados
Pago de personal	Eficiencia del proceso de pago al personal	$(N^{\circ}$ de pagos de personal procesados / Coste real) x Tiempo invertido x100 / $(N^{\circ}$ total de pagos de personal / Coste estimado) x Tiempo previsto
Fidelización de clientes	Efectividad del proceso de fidelización de clientes	$N^{\circ}$ de clientes contactados x100 / $N^{\circ}$ total de clientes elegibles al programa de fidelización

## VI. RESULTADOS

Los resultados expuestos en este artículo provienen del trabajo de investigación con el nombre “Impacto de la gestión de procesos en la satisfacción del cliente en la empresa Grupo GAAN Servicios Generales E.I.R.L. Trujillo- 2023”, la cual fue elaborada con el fin de lograr el grado de Ingeniero Empresarial [12].

### A. IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE PROCESOS SOBRE LA VARIABLE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Se midió el impacto de la gestión de procesos sobre la variable de satisfacción del cliente a través de sus dos dimensiones: expectativas y rendimiento, a través de la toma de una encuesta a 169 clientes como muestra.

#### A.1) Impacto de la implementación de gestión de procesos sobre la dimensión de expectativas de los clientes

En la siguiente tabla se puede observar los resultados de las encuestas tomadas pre test y post test a cada una de las preguntas de la dimensión de expectativas, lo que nos ayuda a realizar la comparación del impacto que ha provocado la implementación de la gestión de procesos

Tabla 9.

Comparación de resultados pre-test y post-test de la dimensión de expectativas de la variable de satisfacción del cliente

Dimensión: Expectativas	Sin G. de Procesos			Con G. de Procesos	
	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre		69	13,61%	205	40,43%
Casi siempre		99	19,53%	301	59,37%
Algunas veces		2	0,39%	1	0,20%
Casi Nunca		47	9,27%	0	0,00%
Nunca		290	57,20%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>507</b>	<b>100,00%</b>	<b>507</b>	<b>100,00%</b>

#### A.2) Impacto de la implementación de gestión de procesos sobre la dimensión de rendimiento percibido de los clientes

En la siguiente tabla se puede observar los resultados de las encuestas tomadas pre test y post test a cada una de las preguntas de la dimensión de rendimiento percibido, lo que

nos ayuda a realizar la comparación del impacto que ha provocado la implementación de la gestión de procesos.

Tabla 10.

Comparación de resultados pre-test y post-test de la dimensión de rendimiento percibido de la variable de satisfacción del cliente

Dimensión: Rendimiento percibido	Sin G. de Procesos			Con G. de Procesos	
	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre		151	17,87%	612	72,43%
Casi siempre		326	38,58%	219	25,92%
Algunas veces		96	11,36%	14	1,66%
Casi Nunca		212	25,09%	0	0,00%
Nunca		60	7,10%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>845</b>	<b>100,00%</b>	<b>845</b>	<b>100,00%</b>

### B. IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE PROCESOS SOBRE LA VARIABLE DE GESTIÓN DE PROCESOS

#### B.1) Impacto de la implementación de gestión de procesos en los procesos de la empresa

##### B.1.1) Impacto de la implementación de gestión de procesos en el proceso de planificación de promociones

En la siguiente tabla se puede observar que para el proceso de planificación de promociones se ha utilizado el indicador de su efectividad, donde hay una diferencia del 20,2% después de la gestión de procesos, donde uno de los cambios realizados, es que el Gerente General asigna los recursos (tiempo y presupuesto) para llevar a cabo las promociones.

Tabla 51.

Comparación de resultados del proceso de planificación de promociones

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI	Sin G. de Procesos	Con G. de Procesos	Diferencia
Planificación de promociones	Efectividad del proceso de planificación de promociones	$N^{\circ}$ promociones ejecutadas / $N^{\circ}$ promociones planificadas	74,8%	95,0%	20,2%

##### B.1.2) Impacto de la implementación de gestión de procesos en el proceso de gestión de compras

En la siguiente tabla se puede observar que para el proceso de gestión de compras se ha utilizado el indicador de su eficiencia, resultando en una diferencia del 13,8% después de la implementación de gestión de procesos que se ha basado con respecto a este proceso a establecer una mayor comunicación interna y con el proveedor, mayores puntos de control, así como una mayor trazabilidad.

Tabla 12.

Comparación de resultados del proceso de gestión de compras

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI	Sin G. de Procesos	Con G. de Procesos	Diferencia
Gestión de compras	Eficiencia del proceso de gestión de compras	$(N^{\circ}$ de compras alcanzadas / Coste real) x Tiempo invertido x100 / $(N^{\circ}$ de compras pagadas / Coste estimado) x Tiempo previsto	84,9%	98,7%	13,8%

##### B.1.3) Impacto de la implementación de gestión de procesos en el proceso de venta online

En la siguiente tabla se puede observar que para el proceso de venta online se ha utilizado el indicador de su efectividad, dando como resultado una diferencia del 18,7% después de la implementación de gestión de procesos, donde la mayor influencia se ha visto a raíz de la base de datos. En este proceso incluso se ha llegado a superar las ventas presupuestadas por un 1,09%.

Tabla 13.  
Comparación de resultados del proceso de venta online

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI	Sin G. de Proceso	Con G. de Proceso	Diferencia
Venta online	Efectividad del proceso de ventas online	$N^{\circ}$ ventas realizadas x100 / $N^{\circ}$ ventas presupuestadas	83,2%	101,9%	18,7%

**B.1.4) Impacto de la implementación de gestión de procesos en el proceso de venta en tienda**

En la siguiente tabla se puede observar que para el proceso de venta en tienda se ha utilizado el indicador de su efectividad, donde hay una diferencia del 19,1% a raíz de la implementación alcanzando un 98,6% de efectividad en base a las ventas presupuestadas.

Tabla 14.  
Comparación de resultados del proceso de venta en tienda

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI	Sin G. de Proceso	Con G. de Proceso	Diferencia
Venta en tienda	Efectividad del proceso de ventas en tienda	$N^{\circ}$ ventas realizadas x100 / $N^{\circ}$ ventas presupuestadas	79,5%	98,6%	19,1%

**B.1.5) Impacto de la implementación de gestión de procesos en el proceso de delivery**

En la siguiente tabla se puede observar que para el proceso de delivery se ha utilizado el indicador de su eficiencia, donde hay una diferencia positiva del 21,1%, lo que se ha alcanzado a través de una mejor gestión de los recursos como, por ejemplo, al programar una ruta de entrega.

Tabla 15.  
Comparación de resultados del proceso de delivery

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI	Sin G. de Proceso	Con G. de Proceso	Diferencia
Delivery	Eficiencia del proceso de delivery	$(N^{\circ}$ de pedidos distribuidos / Coste real) x Tiempo invertido x100 / $(N^{\circ}$ de pedidos programados / Coste estimado) x Tiempo previsto	77,5%	98,6%	21,1%

**B.1.6) Impacto de la implementación de gestión de procesos en el proceso de servicio de post-venta**

En la siguiente tabla se puede observar que para el proceso de servicio de post-venta se ha utilizado el indicador de su efectividad, donde hay una mejora del 25% después de la implementación de gestión de procesos con respecto a las encuestas evaluadas.

Tabla 16.  
Comparación de resultados del proceso de servicio post-venta

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI	Sin G. de Proceso	Con G. de Proceso	Diferencia
Servicio Post-Venta	Efectividad del proceso de servicio post-venta	$N^{\circ}$ de encuestas evaluadas x 100 / $N^{\circ}$ de encuestas llenadas	74,0%	99,0%	25,0%

**B.1.7) Impacto de la implementación de gestión de procesos en el proceso de atención a reclamos**

En la siguiente tabla se puede observar que para el proceso de atención a reclamos se ha utilizado el indicador de su efectividad, donde hay una mejora del 28% después de implementar la gestión de procesos, la cual en este proceso en específico se ha basado en darle una respuesta o solución a los clientes antes de que ellos ingresen su reclamo en el Libro de reclamaciones.

Tabla 17.  
Comparación de resultados del proceso de atención a reclamos

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI	Sin G. de Proceso	Con G. de Proceso	Diferencia
Atención a reclamos	Efectividad del proceso de atención a reclamos / quejas	Cantidad de reclamos o quejas atendidas x100 / $N^{\circ}$ de reclamos o quejas recibidas	72,0%	100,0%	28,0%

**B.1.8) Impacto de la implementación de gestión de procesos en el proceso reclutamiento y selección de personal**

En la siguiente tabla se puede observar que para el proceso de reclutamiento y selección de personal se ha utilizado el indicador de su efectividad, donde hay una diferencia positiva del 30,3% después de la gestión de

procesos que se ha basado en implementar mayores puntos de control, acelerar el tiempo de respuesta a los postulantes e involucrar al jefe del área donde va a ingresar el nuevo colaborador.

Tabla 18.  
Comparación de resultados del proceso de reclutamiento y selección de personal

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI	Sin G. de Proceso	Con G. de Proceso	Diferencia
Reclutamiento y selección de personal	Efectividad del proceso de reclutamiento y selección de personal	Requerimiento de búsqueda completados x100 / $N^{\circ}$ total de reclutamientos realizados	69,7%	100,0%	30,3%

**B.1.9) Impacto de la implementación de gestión de procesos en el proceso de pago de personal**

En la siguiente tabla se puede observar que para el proceso de pago de personal se ha utilizado el indicador de su eficiencia, donde hay una mejora del 20,2% después de los cambios realizados en la gestión de procesos que se ha implementado, los cuales se han basado en gestionar un pago virtual y automático de las nóminas del personal.

Tabla 19.  
Comparación de resultados del proceso de pago de personal

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI	Sin G. de Proceso	Con G. de Proceso	Diferencia
Pago de personal	Eficiencia del proceso de pago al personal	$(N^{\circ}$ de pagos de personal procesados / Coste real) x Tiempo invertido x100 / $(N^{\circ}$ total de pagos de personal / Coste estimado) x Tiempo previsto	79,8%	100,0%	20,2%

**B.1.10) Impacto de la implementación de gestión de procesos en el proceso de fidelización de clientes**

En la siguiente tabla se puede observar que para el proceso de fidelización de clientes se ha utilizado el indicador de su efectividad, donde hay una diferencia del 20,2% posterior a la gestión de procesos, la cual se basa en contactar sólo a personas que ya son clientes, realizar una verificación del programa y enviar la información del programa a través del correo para que los clientes tengan acceso actualizado a los términos y condiciones del programa de fidelización.

Tabla 20.  
Comparación de resultados del proceso de fidelización de clientes

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula KPI	Sin G. de Proceso	Con G. de Proceso	Diferencia
Fidelización de clientes	Efectividad del proceso de fidelización de clientes	$N^{\circ}$ de clientes contactados x100 / $N^{\circ}$ total de clientes elegibles al programa de fidelización	77,1%	97,8%	20,7%

**B.2) Impacto de la implementación de gestión de procesos sobre la dimensión de Identificación de procesos**

En la siguiente tabla se puede observar los resultados de las encuestas tomadas pre test y post test a cada una de las preguntas de la dimensión de Identificación de procesos.

Tabla 21.  
Comparación de resultados pre-test y post-test de la dimensión de identificación de procesos de la variable de gestión de procesos

Dimensión: Identificación de procesos	Sin G. de Procesos			Con G. de Procesos	
	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
5		7	21,21%	29	87,88%
4		12	36,36%	4	12,12%
3		14	42,42%	0	0,00%
2		0	0,00%	0	0,00%
1		0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		33	100,00%	33	100,00%

B.3) Impacto de la implementación de gestión de procesos sobre la dimensión de Mejora de Procesos

En la siguiente tabla se puede observar los resultados de las encuestas tomadas pre test y post test a cada una de las preguntas de la dimensión de Mejora de Procesos.

Tabla 22.

Comparación de resultados pre-test y post-test de la dimensión de mejora de procesos de la variable de gestión de procesos

Dimensión: Mejora de Procesos	Sin G. de Procesos			Con G. de Procesos	
	VALOR	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
5		16	36,36%	42	95,45%
4		18	40,91%	2	4,55%
3		10	22,73%	0	0,00%
2		0	0,00%	0	0,00%
1		0	0,00%	0	0,00%
TOTAL		44	100,00%	44	100,00%

VII. DISCUSIÓN

El objetivo general de este trabajo de investigación fue establecer el impacto de la implementación de la gestión de procesos en la satisfacción del cliente de la empresa, donde a través del análisis de los resultados utilizando la prueba Prueba T de Wilcoxon al tener datos no paramétricos o no normales, se pudo comprobar la hipótesis alternativa, al ser p menor a 0,05, de que la implementación de la gestión de procesos ha impactado de manera significativa a la satisfacción del cliente. Este hallazgo también se demuestra en el estudio de [13] donde se evidencia el impacto entre las variables y la significancia de los resultados en el pre y post test a través de la prueba de Wilcoxon después de desarrollar la gestión de procesos en la empresa de estudio.

La empresa no tenía identificados los procesos que realizan por lo que se desarrolló el inventario de procesos de la empresa resultando en la identificación de procesos esenciales que afectan de forma directa la satisfacción del cliente, siendo 2 procesos estratégicos, 7 procesos operativos y 3 procesos de apoyo reflejándose a su vez en el mapa de proceso. Este mapa de procesos e inventario de proceso también fue usado por [14], siendo diferente que ellos dividieron sus procesos en actividades reflejándolo en su mapa de procesos para después establecer sus diagramas de flujo y la descripción de los procedimientos de los procesos; mientras que, en el caso de la presente investigación, se elaboró el mapa de procesos sin tomar en cuenta el desglose de actividades, para considerarlas recién en la diagramación de los procesos.

En este trabajo de investigación, después de identificar los procesos y diagramarlos, se diseñó y se implementó 10 procesos críticos con las propuestas de mejora, siendo las propuestas enfocadas a establecer puntos de control, optimizar recursos monetarios y de tiempo, plantear una mayor planeación de las actividades, delimitar las responsabilidades de los actores, es decir del personal de la empresa y al uso de tecnología disponible, viable y que se adapte a las necesidades y requerimientos de la empresa. En este paso de la gestión de procesos es donde diversos autores toman en cuenta una gran cantidad de propuestas de mejora con la condición no discutible a que se adecuen al entorno interno y externo de la empresa, y que la implementación no

supere el monto que la empresa puede asumir. En este contexto, en la tesis presentada por [14], las propuestas de mejora se basan en la minimización de tiempos muertos y en la modernización de políticas y procedimientos de los procesos a mejorar; asimismo, en la tesis publicada por [15], la propuesta de mejora se centra en el uso de tecnología para sus nuevos procesos y para favorecer el cumplimiento de funciones del personal de la empresa así como, la implantación de capacitaciones con el fin de que los empleados identifiquen y comprendan los procesos comerciales de la empresa.

El resultado directo que se obtuvo en el presente trabajo fue el incremento de la satisfacción del cliente, los clientes que respondieron siempre con respecto a su satisfacción antes de la implementación de gestión de procesos en la empresa fue de un 16%, pasando a un 60% después de la implementación, por lo que hubo un incremento del 271%. Estos resultados son similares a los que se obtuvieron en la investigación de [14], donde se observa que la satisfacción del cliente antes de la gestión de procesos se encontraba al 28% y después de la gestión de procesos al 75%, teniendo un aumento de la satisfacción del 168%. De igual modo, [4] quien para aumentar la satisfacción del cliente en el departamento de ventas realizó la implementación de gestión de procesos obteniendo que el 13% de sus clientes estaban completamente satisfechos, el 55% de los clientes estaban satisfechos y el 13% no estaban ni satisfechos ni insatisfechos, en contraste con los datos antes de la implementación, donde el 4% de sus clientes están completamente insatisfechos, el 60% de sus clientes están insatisfechos y el 36% no estaban ni satisfechos ni insatisfechos. Asimismo, en la tesis de [16] después de desarrollar la gestión de procesos se pudo observar un 77.42% de aumento en la satisfacción del cliente.

Para esta investigación, se ha considerado que la satisfacción del cliente tiene dos dimensiones, expectativas y rendimiento de la empresa debido a la definición indicada por [10], asimismo, esto es reafirmado por lo escrito por [17] quien indica que los clientes analizan el rendimiento de la empresa acorde a su nivel de satisfacción que consiguen al contrastarlo con sus expectativas. Sin embargo, la elección de las dimensiones contrasta lo usado por [12] quien ha usado la misma definición de satisfacción del cliente propuesta por [10] y la dimensión de expectativas para la variable de satisfacción del cliente pero que en vez de utilizar la dimensión de rendimiento ha usado calidad percibida, valor percibido, quejas de los clientes, y la lealtad del cliente en su lugar; no obstante, al analizar los indicadores y ítems correspondientes a estas dimensiones, éstos son similares a los ítems utilizados en la dimensión de expectativas del presente trabajo de investigación.

VIII. CONCLUSIONES

Se logró determinar que existe un impacto significativo y positivo de la implementación de la gestión de procesos en la satisfacción del cliente de la empresa “GRUPO GAAN SERVICIOS GENERALES E.I.R.L”, Trujillo – 2023, al utilizar la prueba “T de Wilcoxon” y comprobándose la

hipótesis alternativa al ser el valor de p (sig. asintónica) = 0,000.

Se consiguió realizar un análisis situacional de la empresa donde se elaboró la descripción de la empresa, se identificó la misión y visión, así como el organigrama, se elaboró la matriz FODA en donde se identificaron los factores externos como oportunidades y amenazas, así como también los factores internos como las fortalezas y oportunidades, se elaboró el mapa de procesos y el inventario de procesos de la empresa a través de la identificación de los procesos estratégicos, los procesos operativos y los procesos de apoyo que se realizan, se realizó la diagramación de los procesos AS-IS y se realizó la encuesta pre-test de satisfacción del cliente.

Se alcanzó realizar la implementación de gestión de procesos de la empresa después de identificar los procesos y diagramarlos, se diseñó y se implementó 10 procesos críticos con las propuestas de mejora, donde las propuestas se centran en la implementación de puntos de supervisión, la eficiente gestión de recursos financieros y temporales, el desarrollo de una planificación más exhaustiva de las actividades, la definición clara de responsabilidades para los participantes, es decir, el personal de la empresa, y la utilización de tecnología disponible.

Se estableció que existe un impacto significativo reflejada sobre las expectativas del cliente en la empresa, ya que antes de la implementación de gestión de procesos se obtuvo que el 13.6% de los clientes indicaron que la empresa siempre cumple con sus expectativas, lo que pasó a ser convertirse al 40% después de la implementación, por lo que hubo un aumento del 197% de satisfacción.

Se estableció que existe un impacto significativo reflejada sobre el rendimiento de la empresa, antes de la implementación de gestión de procesos, el 17.87% los clientes contestaron que siempre están satisfechos con el rendimiento recibido de la empresa y después de la implementación este porcentaje se incrementó un 305% para convertirse en un 72.43% de clientes que están satisfechos con el rendimiento de la empresa.

#### REFERENCIAS

- [1] Carrión, G. (2022). Influencia de la gestión por procesos en la satisfacción del cliente de una empresa del sector de servicios alimentarios [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/32062/EF TE SIS Carri%20GersonAldair\\_FINAL\\_PDF.pdf?sequence=9&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/32062/EF_TE_SIS_Carri%20GersonAldair_FINAL_PDF.pdf?sequence=9&isAllowed=y)
- [2] Bernaldo, H. (2022). La gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la planta empacadora de ARA EXPORT S.A.C., Casma-2022. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/5308>
- [3] Zendesk Bravo, J. (2015). Gestión de Procesos (Sexta edición). Evolución S.A. [https://ssgiotec.cl/moodle30/pluginfile.php/98/mod\\_resource/content/2/Libro%20Gestio%CC%81n%20de%20Procesos%20Edicio%CC%81n%206%20versio%CC%81n%20digital.pdf](https://ssgiotec.cl/moodle30/pluginfile.php/98/mod_resource/content/2/Libro%20Gestio%CC%81n%20de%20Procesos%20Edicio%CC%81n%206%20versio%CC%81n%20digital.pdf)
- [4] Rodríguez, L. (2018). Gestión Por Procesos Para Mejorar La Satisfacción Del Cliente En El Área De Ventas De La Empresa C.C. Rodríguez S.R.L 2018. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25276>
- [5] Gil, L. (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 pregrado, Universidad Privada del Norte].

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26552/Gil%20Rodriguez%2c%20Luis%20Fernando.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- [6] Galicia, E., & Rodríguez, L. (2018). Gestión de procesos operativos y su relación en la satisfacción del cliente de una empresa de transportes, 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13757/Galicia%20Nazario%2c%20Edgar%20Eduardo%20-%20Rodr%2c%20adguez%20Bustamante%2c%20Luis%20Eduardo.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- [7] INDECOPI. (2016). Indecopi, Centrum Católica y Arellano Marketing presentaron el Índice de Satisfacción del Consumidor Peruano—Noticias— Indecopi. Autoridad Nacional de Protección al Consumidor. <https://www.consumidor.gob.pe/indecopi-centrum-catolica-graduate-business-school-y-arellano-marketing-presentaron-el-indice-de-satisfaccion-del-consumidor-peruano>
- [8] Telecomunicaciones (Perú), & Dirección de Atención y Protección del Usuario. (2022). Estudio sobre el nivel de satisfacción del usuario de telecomunicaciones 2021. Repositorio Institucional OSIPTEL. <https://repositorio.osiptel.gob.pe/xmliui/handle/20.500.12630/776>
- [9] Área de Administración - Grupo GAAN. (2023). Registro de reclamos. Grupo GAAN.
- [10] Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). Marketing for hospitality and tourism. (7ma ed.). Pearson Education
- [11] Avendaño, Y. (2020). Gestión de procesos y la satisfacción del cliente de la agencia Huaycán de Compartamos Financiera S.A., Ate 2020. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51369>
- [12] Dariana, Muñoz. (2023). Impacto de la gestión de procesos en la satisfacción del cliente en la empresa GRUPO GAAN SERVICIOS GENERALES E.I.R.L. Trujillo- 2023. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte].
- [13] Ángeles, P., & Huerta, V. (2021). Aplicación de gestión por procesos en la empresa Servicios Generales Pardo E.I.R.L, para incrementar la satisfacción del cliente, Chimbote 2021. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58423>
- [14] Bustamante, L., & Villanueva, D. (2018). Aplicación de la gestión por procesos para mejorar la satisfacción del cliente en el área de Fiscalización Minera de la Gerencia de Energía, Minas e Hidrocarburos La Libertad, 2018. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36765>
- [15] Soriano, C. (2018). Gestión de procesos comerciales y su relación con la satisfacción del cliente en una productora de lácteos, 2018 [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13758/Soriano%20Cabrera%20%20Carlos%20Daniel.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- [16] Chávez, E., & Solis, V. (2020). Gestión de procesos para mejorar la satisfacción del cliente en la empresa R & S – Lima 2020 [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68>
- [17] Drucker, P. (1993). Managing for the Future. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080938059>