

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES.

“LA ESTRATEGIA DE LA
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA
CADENA DE RESTAURANTES
TERMINAL PESQUERO AL 2021”



Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autoras:

Miled Micaela Kajatt Lopez
Lesly Katherine Quispe Quispe

Asesor:

Mg. César Eduardo Lavado Bocanegra
<https://orcid.org/0000-0002-2931-6485>

Lima - Perú

2022

DEDICATORIA

A nuestros padres, hermanos y a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo e impulsaron a que sigamos cumpliendo nuestros objetivos y desarrollo profesional, así como también por confiar en nuestras capacidades y aconsejándonos de la mejor manera, les dedicamos el producto de nuestro esfuerzo y determinación.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios porque nos brindó salud en todo momento y nos permitió seguir el camino hacia nuestros objetivos, del mismo modo agradecer a nuestros padres por acompañarnos en todo momento, por formarnos de la mejor manera bajo principios, enseñanzas y valores como la perseverancia, la superación, la disciplina y el amor, finalmente cabe agradecer a nuestros docentes y amigos por su apoyo en el proceso de desarrollo de este trabajo para así poder culminar de la manera más satisfactoria.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
Tabla de Figuras	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Realidad Problemática	9
1.2. Formulación del problema	13
1.3. Objetivos	14
1.3.1 Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4. Justificación de la investigación	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
2.1 Antecedentes	16
2.1.1 Antecedentes Nacionales.....	16
2.1.2 Antecedentes Internacionales	18
2.2. Bases Teóricas	20
2.2.1. Transformación digital	20
2.2.2. Dimensiones de la Transformación Digital.....	22
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	31
3.1. Tipo de investigación	31
3.2. Población y muestra	32
3.2.1 Población.....	32
3.2.2. Unidad de estudio	33
3.2.3. Muestra.....	33
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	34
3.3.1 Técnicas.....	34
3.3.2. Instrumento.....	34
3.3.3. Validez del Instrumento	35
3.4. Procedimiento	35
3.5. Aspectos Éticos	36
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	37
4.1. Estrategia centrada en los clientes	38
4.2. Procesos de la mejora de las operaciones	41
4.3. Gestión y análisis de la información	44
4.4. Implementación de KPI's	47

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	49
Discusión.....	49
Conclusiones	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
ANEXOS.....	61

Tabla de Figuras

Figura 1: Estrategia centrada en los clientes en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.....	38
Figura 2: Procesos de la mejora de las operaciones en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.....	41
Figura 3: Gestión y análisis de la información en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.....	44
Figura 4: Implementación de KPI's en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021	47

RESUMEN

La transformación digital se define como la reinención del negocio empleando la tecnología adecuada para brindar un mejor servicio tanto a los empleados como a los clientes, de manera que las herramientas permitirán crecer y considerar desempeñar ideas que antes eran limitadas.

Es importante mencionar que la transformación digital no hace referencia únicamente al empleo de tecnología, sino que también se apoya en las cuatro dimensiones que involucra, como el cliente, mejora en las operaciones, gestión y análisis de la información y la optimización de los KPI 's del negocio.

Por ello el objetivo de la presente investigación es describir la transformación digital en la cadena de restaurantes “Terminal Pesquero” al 2021. El tipo de investigación desarrollado es cualitativa - descriptiva, en donde se menciona que el enfoque cualitativo se aplica con el fin de emplear y desarrollar la recolección y análisis de datos para responder interrogantes desarrolladas en la investigación; por otra parte, es descriptiva, debido que, se especifica y describe la variable a emplear, que para el presente trabajo de investigación es la transformación digital. El diseño de investigación desarrollado es no probabilístico por conveniencia, ya que bajo este término se define que la recopilación de datos se da por la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

El resultado de la presente investigación concluye que la cadena de restaurantes “Terminal Pesquero” al involucrar la transformación digital en sus procesos logra un desenvolvimiento en base a las estrategias aplicadas y al trabajo en función a sus indicadores e información recopilada.

Palabras claves: Transformación digital, digitalización y cuarta revolución industrial.

ABSTRACT

The digital transformation is defined as the reinvention of the business using the appropriate technology to provide better service to employees and customers, so that the tools will allow growth and consider performing ideas that were previously limited.

It is important to mention that digital transformation does not only refer to the use of technology, but also relies on the four dimensions that involves, such as customer, improved operations, management and analysis of information and optimization of business KPI's.

Therefore, the objective of this research is to describe the digital transformation in the restaurant chain “Terminal Pesquero” by 2021.

The type of research is qualitative - descriptive, where it is mentioned that the qualitative approach is applied in order to employ and develop data collection and analysis to answer questions developed in research; on the other hand, it is descriptive, because it specifies and describes the variable to be used, which for the present research work is the digital transformation. The research design developed is non-probabilistic for convenience, since under this term it is defined that the collection of data is given by the convenient accessibility and proximity of the subjects for the researcher.

The result of the present research concludes that the restaurant chain “Terminal Pesquero” by involving the digital transformation in its processes achieves a development based on the strategies applied and work based on its indicators and information collected

Keywords: Digital transformation, digitization, fourth industrial revolution.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

A lo largo de la historia se han presenciado diversos cambios disruptivos, como la primera revolución industrial entre los siglos XVIII y XIX, en donde se vio un cambio y se mecanizan los procesos de producción mediante el uso de la máquina de vapor, modificando así la economía agraria y artesanal, como segunda revolución en el siglo XX, la cual originó la producción en progresión, con la creación de fábricas y la producción en cadena, mientras que a finales del siglo XX se dio la tercera revolución enfocada a la aplicación de la electrónica en avances industriales para automatizar parte de la producción y que las máquinas tomen la posición de las personas en labores recurrentes. (Del Val Roman. J, 2016)

Es así como se inicia la cuarta revolución industrial (Industria 4.0), conocida también como “fábrica inteligente” o “internet industrial” (Del Val Roman. J, 2016) que se identifica por la hiperconectividad y la inteligencia artificial, en donde los espacios físicos se integran con los digitales para generar cambios de manera rápida y eficaz. Además, hace referencia al reconocimiento de que los procesos de fabricación están en desarrollo de transformación digital donde una revolución industrial es ocasionada por el avance de las tecnologías de la información. (Del Val Roman. J, 2016)

Esta cuarta revolución industrial se desenvuelve a causa del impacto disruptivo de las tecnologías digitales utilizadas en los modelos de negocio. Asimismo, la convergencia de las tecnologías de la información, su enlace en un ecosistema digital con otras tecnologías industriales y el progreso de nuevos procesos de organización dan como resultado la inteligencia de la nueva fábrica, por eso, dentro del escenario de la industria 4.0, y a efectos

de recuperar la competitividad, la informática y sus profesionales son elementos claves. (Del Val Roman. J, 2016)

Las empresas se han visto en la necesidad de mejorar y desarrollarse como organización, esto debido a los cambios constantes que presenta el mercado, es así como se ven en la obligación de hacer una correcta toma de decisiones, que impulsarán su competitividad, diferenciación y permanencia en el mercado. Sin embargo, esto no se ve reflejado en su totalidad dentro de un escenario real, al presenciar organizaciones que no logran involucrarse dentro de la gran amplitud que involucra una transformación digital. Según Sansevovich (2020) expresa que existen diversas razones por las cuales no todas las empresas se animan a transformarse digitalmente, entre las comunes son: falta de capacitación y conocimientos, prefieren la zona de confort, creen que los documentos físicos generan más confianza que lo digital y piensan que los cambios tecnológicos son costosos.

Muñoz et al. (2019) indican que tomando en cuenta el informe The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap, elaborado por Capgemini Digital Transformation Institute (2017, p. 2), se menciona que la cultura corporativa es el mayor impedimento para poder desarrollar la transformación digital de las empresas. Los países que presentan mayor interés y preocupación relacionada a la cultura corporativa como mecanismo para desarrollar el cambio digital son Francia, Alemania, España, Holanda, Suecia e Italia.

Además, dentro de este mismo estudio elaborado por Capgemini Digital Transformation Institute (2017) menciona que diversos miembros de distintas organizaciones mencionan el importante rol que ejerce la cultura corporativa en el desarrollo de la ocupación de las organizaciones. Es así como también se destaca la pronta integración de lo que es nombrado

universo digital como cimiento de la ya mencionada cultura organizacional, con la finalidad de que se aprecie que la entidad presenta un espíritu digital.

Un punto importante para considerar es la transformación digital como carácter organizacional, teniendo en consideración el impacto, retos y dificultades al que se enfrentan las organizaciones, y se demuestra cómo estos protocolos ya han sido evidenciados por diversos entes que aspiran puntualizar los efectos económicos de la transformación digital en las organizaciones.

McKinsey & Company (2021), quienes han desarrollado diversas investigaciones en el tema, indican que las empresas líderes asocian sus estrategias corporativas junto con las digitales, es así como también muchas de las empresas más allá de digitalizarse cambian sus estrategias corporativas. Y según (Bughin & Mellbye, 2017) las disrupciones digitales en su mayoría requieren cambios importantes en los modelos comerciales.

Es así como hoy en día, al igual que en el mundo, la transformación digital también está presente en el Perú y diversos sectores, centrándonos en el sector gastronómico

EY (2021), el Perú se encuentra orientado hacia la madurez digital. Es así como el presente estudio, indica que en el Perú se mejoraron 3 puntos en el índice de 2021, en comparación al 2020; logrando un coeficiente de 62.63 en promedio. Del mismo modo cerca del 73% de las empresas sondeadas expresaron presentar sus técnicas de transformación digital encaminados; en comparación al 2020, donde solo formaban parte del 66%. Un 56% indicó que los planes y estrategias de transformación digital no se hubieran llevado a cabo

con tal prontitud de no haber sido por todos los acontecimientos ocurridos en el año 2020 a raíz de la pandemia.

Es así como el mismo estudio dio como resultado que los sectores que presentan un mayor nivel de madurez digital en el 2021 son banca y seguros con un 73.01%, consumo masivo y retail con 67.42% y telecomunicaciones 66.04%. Previamente fueron estos sectores los primeros en poner en marcha herramientas que se adapten al entorno digital, debido que ya contaban años atrás con clientes que se desenvuelven en dicho entorno

Del mismo modo, Fernández (2020) expresa que la dirección de Digitalización y Formalización del Ministerio de Producción evaluó a finales del año 2019, que el 33% de las pymes han involucrado la digitalización en ciertas actividades de la empresa, un 23% había empleado internet para realizar publicidad y un 15% había obtenido vender servicios a través del e-commerce, siendo estos porcentajes un resultado bajo frente a la contextualización de la actualidad.

Fernández (2021) indicó que en el rubro de restaurantes ha logrado sobresalir gracias a su crecimiento y desarrollo con el paso de los años, ya sea adaptándose a los cambios, implementando nuevas herramientas, el fortalecimiento y desarrollo tecnológico, la transformación frente a las nuevas necesidades y preferencias de los consumidores. Sin embargo, existe gran presencia de restaurantes que no han conseguido poner en marcha planes estratégicos que les permita adaptarse a los nuevos cambios que exige el mercado, lo que denota que no se han reinventado ni transformado digitalmente como empresa, esto se da debido a que gran parte no han adquirido el *Know-How* necesario para enfrentar los nuevos

retos ante un ecosistema empresarial cada día más digital y exigente, siendo este un defecto en el proceso o búsqueda de un futuro digital, lo cual conlleva a que las pymes no logren expandirse correctamente en el mundo empresarial ni generen valor.

Barrera (2020) recomienda la optimización de la mayor cantidad de procesos, sea acompañado de expertos en los temas, tales como el desarrollo de productos, estandarización de recetas o reducción de mermas y la reactivación de los negocios a través de las herramientas digitales. Es así como también recomienda emplear estrategias que se puedan aplicar dentro del sector de restaurantes, como el lograr la eficiencia con proveedores, esto quiere decir que no solo se mejore la calidad de los productos, sino optimizar los tiempos de preparación, para que de esta manera se pueda enfocar en el producto final y otorgar un valor agregado a los clientes

Dentro del sector gastronómico en Perú está presente la cadena de restaurantes Terminal Pesquero, la cual nació el año 2018 y que al 2022 ya cuenta con 5 locales y ofrece una extensa variedad de comida marina y acompañamientos que el público suele añadir al momento de consumir. En los últimos años Terminal Pesquero ha identificado la manera de cómo diferenciarse de su competencia, brindarle lo mejor a sus clientes e implementar cambios que vayan de la mano de la Transformación Digital, por tal motivo la presente investigación tiene el propósito de describir como la cadena de restaurantes Terminal Pesquero ha desarrollado su estrategia de Transformación digital al año 2021.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo es la estrategia de la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la estrategia centrada en los clientes en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

- ¿Cómo son los procesos de la mejora de las operaciones en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

- ¿Cómo es la gestión y análisis de la información en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

- ¿Cómo es la implementación de KPI's en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Describir la estrategia de transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021

1.3.2. Objetivos Específicos

- Explicar la estrategia centrada en los clientes en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.

- Analizar los procesos de la mejora de las operaciones en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021

- Describir la gestión y análisis de la información en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021

- Analizar la implementación de KPI’s en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se efectúa bajo la finalidad de describir cómo es la estrategia de transformación digital trabajada en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al año 2021 y cómo es que se presenta la importancia de implementar dicha estrategia en la actualidad dentro de una empresa del sector restaurantes.

Lo que se busca constatar es describir la transformación digital de la cadena de restaurantes “Terminal Pesquero”, y de esta manera demostrar los beneficios que se obtiene debido al involucramiento de dicha transformación.

La elaboración de los procedimientos e instrumentos de esta investigación junto con su aplicación buscan confirmar la validez de la metodología empleada en la investigación de la transformación digital, que podrán ser utilizados en futuros trabajos de investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Los autores Rosales y Ruiz (2020), en su trabajo de investigación titulado **“La transformación digital y su influencia en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019”**. Tesis para obtener el Título en Administración, realizado en la ciudad de Lima, Perú, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El cual formuló como objetivo explicar la influencia que tiene la transformación digital en la transformación cultural de las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019. Se empleó la metodología causal, debido a que se enfocará en explicar la influencia de la transformación digital en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019. La técnica de muestreo aplicada fue aleatorio simple, teniendo como instrumento las encuestas. El estudio tuvo como conclusión que existe una influencia representativa de la transformación digital en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019. Debido al caso se llevó a cabo pruebas no paramétricas obteniendo como resultados que los valores estadísticos del Coeficiente de correlación Thau de Kendall (0.598) y Rho de Spearman (0.747), y un valor p valor = 0.000 menor al nivel de significancia establecido (0.05), por lo que esto conlleva a objetar la hipótesis nula, admitiendo la hipótesis alternativa. Del mismo modo, se concluye que se presenta un grado de relación entre ambas variables de intensidad media, debido a que la correlación existente entre la variable de transformación digital y la variable de transformación cultural aún no es completamente fuerte.

Por otro lado, Morán (2018), en la Universidad de Piura, ubicada en la ciudad de Piura-Perú, efectuó la investigación titulada **“Marketing y Reputación digital en la restauración: Caso IK Restaurante”** para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación. Orientó su objetivo a enmarcar la industria de la restauración en Lima, la progresiva competencia y las metodologías que algunos restaurantes de alta consideración administran en su día a día para impulsar su imagen. La cual concluyó en que la investigación e innovación es una ventaja competitiva para la organización y no pueden ser no involucradas en esta industria, en donde se ve que la moda tiene repercusión sobre ella, del mismo modo que es primordial tener noción del entorno, de la competencia y de las tendencias que van emergiendo.

Por otra parte, Cobos (2018) en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en la ciudad de Lima-Perú, realizó la investigación titulada **“Transformación digital y el nuevo consumidor en el negocio de clasificados laborales Aptitus”** para optar el grado de Bachiller en Comunicación e Imagen Empresarial. La metodología empleada en la investigación fue de tipo cualitativo donde consideró como objetivo principal analizar el proceso de transformación digital y al nuevo consumidor del negocio de clasificados laborales Aptitus, el cual pertenece al Grupo El Comercio. Del mismo modo el alcance del trabajo de investigación fue tipo descriptivo, debido a que se dió a conocer de manera concisa el proceso de cambio del print a la web por el que pasó la marca de clasificados laborales y las herramientas que empleaban para analizar a su nuevo consumidor. Considerando que su universo de muestra estuvo compuesto por especialistas, entre ellos Gerentes y Sub-Gerentes del Grupo El Comercio que trabajaron de manera directa con la marca de clasificados laborales Aptitus y fueron testigos y parte del proceso de transformación por la que atravesó. La investigación concluyó que para las empresas se ha convertido en una prioridad el transformar sus negocios y adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas con el propósito de mantenerse dentro del mercado. Asimismo, la transformación digital hizo que se manifieste un consumidor digital que está hiperconectado

por diversas plataformas. Además, se comprobó que en la actualidad el consumidor digital se mueve por el mundo del mobile. También, verifica la importancia de manejar una base de datos realmente potente que permita aplicar la estrategia correcta para un nuevo tipo de modelo de negocio en el que se desarrolla una empresa de medios de comunicación.

En el mismo sentido, Morante (2020) en la Pontificia Universidad Católica del Perú en la ciudad de Lima-Perú elaboró una investigación titulada: **“Transformación digital: conceptos y casos de éxitos en el Perú”** para la obtención del grado de Bachiller en ciencias con mención en Ingeniería. Planteó como objetivos puntualizar con algunos conceptos y características claves para entender la transformación digital y nombrar algunos casos de éxito en el Perú. Concluyó que las empresas se enfocan en rediseñar los modelos de negocio y el valor que se entrega a los clientes considerando a todos los participantes de la cadena de valor. Asimismo, difiere que basta con desarrollar al menos 2 pilares de la empresa (cultura, organización, tecnología e insights) sin necesidad de desarrollar todas de manera equitativa. Además, el éxito de la transformación digital se rige por cambios culturales, organizacionales, legales, de infraestructura, tecnológicos y de condiciones laborales para fomentar la creación de equipos multidisciplinarios, nuevas ideas entre los colaboradores, lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado de acuerdo con las necesidades del cliente y conservar el capital humano.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

En el ámbito internacional la presente investigación se sustenta en los trabajos de Flor (2015), en la Universidad Pontificia Comillas Icai-Icade, ubicada en la ciudad de Madrid-España, realizó la investigación titulada **“La transformación digital como medio de creación de valor de las empresas”** para optar por el título profesional de doble grado de Derecho y administración y dirección de empresas. Planteó como objetivo mostrar la capacidad disruptiva de la tecnología y plantear un modelo por el cual los directivos de las empresas tradicionales

conozcan por donde empezar a la hora de iniciar una transformación digital para sus empresas que les otorgue un valor adicional. El cual concluyó que la infraestructura digital elimina barreras de entrada a los mercados y permite el ingreso a una gran extensión de información. Es por ello que las empresas tradicionales deben tomarlo como un motivo al cambio, porque toma el rol de amenaza para aquellas empresas que no se adapten a ello.

Por otro lado, Haro (2019), en la Universidad San Francisco de Quito, ubicada en la ciudad de Quito-Ecuador, realizó la investigación titulada **“Madurez Digital, primer paso hacia la transformación digital: Desarrollo de un modelo de madurez digital para empresas de manufactura”** para optar por el título profesional de Ingeniero Industrial. Formuló como objetivo impulsar un modelo de madurez digital comenzando de la identificación de elementos a medir, capaz de describir a las empresas de manufactura en condiciones de digitalización en los procesos de transformación del sistema de manufactura. La investigación concluyó que los elementos esenciales y los elementos a medir delimitados, si comprenden el proceso de transformación en el sistema de manufactura, puesto que, los elementos de medición delimitados a lo largo de la investigación fueron capaces de mostrar el nivel de madurez digital de los procesos de transformación de las organizaciones.

Asimismo, Pérez y Mejía (2018), en la Universidad EAFIT ubicada en Medellín-Colombia realizó la investigación titulada **“Análisis del impacto del nivel de transformación digital en la ventaja competitiva de las pymes en Colombia”** para optar al título de Magister en Administración. Planteó como objetivo analizar el impacto del nivel de madurez de Transformación Digital en la creación de valor de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, que permita a los directores ejecutivos de compañías de dicho segmento visualizar los beneficios y potenciales resultados al adoptarla. La investigación concluyó que el nivel de madurez de transformación digital en las compañías (Pymes) evaluadas aún es bajo y aunque

estas sean conscientes de la necesidad de transformarse aún hay una gran brecha de crecimiento.

Por otro lado, Pinzón (2020), en la Universidad de La Sabana ubicada en Chía-Colombia, realizó la investigación titulada “**Transformación digital del modelo de negocio de la PYME Mi Merienda SAS**” para optar por el título de Magister en Gerencia Estratégica. Planteó como pregunta objetiva ¿cómo reacciona y cambia el modelo de negocio de una PYME durante su proceso de Transformación Digital? La investigación concluyó que la transformación digital es una realidad donde las PYMEs deben adaptarse para poder sostenerse en un mercado competitivo. Se evidencia la necesidad de migrar a la tecnología para lograr generar eficiencia en cada uno de los procesos. No obstante, ejecutar una transformación digital para pequeñas y medianas empresas puede llegar a ser complicado cuando no se tiene el presupuesto ni las estrategias claras. La transformación digital implica más que solo contar con grandes plataformas de tecnología, es crear, entregar, capturar y defender valor a través del uso de tecnología. Además, se convierte en el eje principal de cada una de las áreas de la empresa, por tal, para comenzar con una transformación digital en PYMEs, se debe escoger un área puntual para iniciar.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Transformación digital

Batistelli (2018) afirma que la transformación digital es la reinención del negocio empleando la tecnología para ofrecer un mejor servicio tanto a los empleados como a los clientes. Añade que la tecnología correcta ayuda a gestionar un sistema más profundo de manera simple. De manera que las herramientas permitirán crecer y pensar en desempeñar ideas que antes eran limitadas.

Desde otra perspectiva, tomando en cuenta al MIT (Massachusetts Institute of Technology, 2017) que define la transformación digital como la asimilación de procesos y prácticas de negocios para contribuir a la entidad a disputar objetivamente en un mundo más digital y declina interpretaciones que hagan mención a la implementación y uso de la tecnología, o al empleo de la tecnología para realizar negocios de nuevas formas y diferenciadas. Es así como puntualiza que la tecnología viene a ser una parte de la transformación digital, y donde la gestión del talento, la estructura organizativa y el liderazgo, tienen el mismo o sobrepasan el nivel de importancia. Si de transformación digital se refiere existen dos grandes retos por abarcar, en primera instancia está la fidelización del cliente que debido a la presencia de tanta oferta en el mercado pasa a ser un cliente menos fiel, más exigente y a la expectativa de nuevas experiencias, es por ello que muchas empresas del sector tienen en cuenta que es de suma importancia el crear una identidad propia que los diferencie del resto y que sea de fácil reconocimiento para los clientes. Como segundo reto está la presencia y necesidad constante de profesionalización del personal de trabajo para así lograr ofrecer un servicio adecuado correspondiente a la demanda de los clientes y lograr manejar un adecuado y sostenible entorno digital.

Según Bueno y Ferreira (2017) se refieren a la transformación digital como algo que va mucho más allá que estar solo en las redes sociales, utilizar dispositivos digitales o realizar ventas en algún canal online. Consiste en realizar una modificación sustancial de toda la cadena de valor del negocio, en todas las áreas y afectando de manera global a todas las personas: clientes, empleados y stakeholders. Además de tener todos los procesos digitalizados.

Por su lado, Pomar (2018) en su artículo titulado “La evolución de la cultura empresarial: la transformación digital como motor del cambio”, determina la transformación cultural como un cambio colaborativo donde contribuyen todos los colaboradores de la empresa. La dirección

gerencial, quien guía y lidera este cambio, decreta siempre la visión y estrategias de la empresa para garantizar el camino adecuado. Asimismo, define que esta transformación cultural haya una comunicación más transparente, para que este cambio promueva a todos los participantes a un compromiso organizativo.

2.2.2. Dimensiones de la Transformación Digital

Según el artículo redactado por Calzado (2016), director adjunto de informática del corte inglés, menciona que al trabajar estrategias de transformación digital ya se deben tener objetivos trazados y así poder ejecutar cambios tanto en optimización de procesos como en la digitalización de estos. Es así como el autor plantea trabajar bajo 4 dimensiones importantes para el desarrollo de la transformación digital, las cuales son el cliente, mejora en las operaciones, la gestión y análisis de la información en tiempo real y la optimización de los KPI'S del negocio.

El cliente:

Como principal eje de dimensión es el cliente, en el cual hace referencia que la mejor logística para llevar a cabo es la omnicanalidad, el cual viene a ser un sistema comunicativo para de esta manera mejorar la experiencia del cliente mediante el uso de distintos canales al mismo tiempo y bajo esa modalidad incrementar la fidelización del cliente.

American Marketing Association (2003) citado por Thompson (2009) define al cliente como aquella persona, empresa u organización que compra o consigue productos o servicios que requiere o carece ya sea para él, otra persona o empresa, es por ello por lo que existe la gran oferta de productos y servicios en el mercado.

Según Kotler (2003) citado por Thompson (2006) menciona que de manera general una empresa tiene dos tipos de clientes, los cuales son los clientes actuales y los clientes potenciales.

Los Clientes actuales son personas o empresas que realizan compras a la empresa de manera regular o con frecuencia, es este cliente quien provoca en volumen de ventas actual en la empresa, en consecuencia, es quien origina los ingresos actuales de la empresa, lo cual propicia la participación de la misma en el mercado.

Los clientes potenciales podrían ser tanto personas como empresas que no efectúan compras en la actualidad en la empresa, pero que reflejan que podrían realizar compras en un futuro porque presentan la necesidad, poder y autoridad de compra. Es gracias a los clientes potenciales que se estima un volumen de ventas proyectado a futuro y por lo mismo se considera una fuente de ingreso en tiempo futuro.

Como segundo eje se tiene en cuenta la mejora de operaciones, alineados con el proceso de los objetivos de eficiencia, este eje hace referencia al trabajo digital, así como las plataformas corporativas y de esta manera obtener respuestas más prontas y ágiles para poder ejecutar análisis en tiempo real y lograr una mejora en la experiencia del usuario e implementar métodos innovadores para el desarrollo de aplicaciones.

Davenport (1990), Galloway (2002), Harrington (1993) citado por Serrano y Ortiz (2012), definen el mejoramiento de procesos como el estudio metódico de la agrupación de sus actividades interrelacionadas, con la finalidad de hacerlos más competente, productivo y flexible, y de esta manera lograr cumplir y satisfacer los requisitos de los clientes y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización.

Gardner (2001) citado por Serrano y Ortiz (2012), el mejoramiento de procesos es una manera eficaz para administrar una organización en cualquier nivel y para el soporte en la realización de los objetivos generales.

El tercer eje es la gestión y análisis de la información en tiempo real, en donde el big data y analytics se vea implementado, tanto de manera externa como interna, para facilitar la toma de decisiones.

Economía 3 (2013) menciona que Gartner empleó el término de Zero Latency Enterprise (ZLE) para hacer alusión al concepto de tiempo real implementado a la gestión empresarial. Lo que busca conseguir este modelo es que la información importante y de utilidad llegue al menor tiempo posible a aquellas personas que la requieren.

Gartner Glossary (s.f.) menciona que “Zero Latency Enterprise (Empresa de Latencia Zero)” hace referencia a toda estrategia que aprovecha el rápido intercambio de información por medio de límites técnicos y organizacionales para así obtener un beneficio comercial que podría lograr al mismo tiempo el conocimiento.

Como cuarto y último eje se encuentran las infraestructuras TIC y así lograr la optimización de los KPI'S del negocio, no necesariamente tecnológicos, en donde la transformación busca la estabilidad y seguridad en las operaciones, así como también agilizar las demandas de la empresa.

Se hace referencia a la infraestructura en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) a todas aquellas tecnologías que intervienen y manejan la comunicación de personas y avances informativos. Esto abarca diversas áreas tales como telecomunicaciones, hardware, software, la automatización y comunicación de negocios y servicios de tecnologías de la información.

Batistelli (2018) afirma que la transformación digital es la reinención del negocio empleando la tecnología para ofrecer un mejor servicio tanto a los empleados como a los clientes. Añade que la tecnología correcta ayuda a gestionar un sistema más profundo de manera simple. De manera que las herramientas permitirán crecer y pensar en desempeñar ideas que antes eran limitadas.

Cadena de restaurantes

Vienen a ser dos o más negocios que se abren con el mismo nombre comercial y están afiliadas a una marca. Tanto la gerencia como los sistemas operativos son una réplica de los demás establecimientos dentro de la cadena (Lane y Dupré, 1997).

Fidelización

Según Sánchez (2017), menciona que la fidelización de clientes “consiste en establecer la fidelidad en un cliente que ya haya usado el producto o servicio con el objetivo de que esa persona se convierta en un usuario frecuente, convirtiéndose fiel a la empresa y otorgando lealtad” se refiere a que para conservar la fidelidad del cliente se tiene que indagar nuevas estrategias para así cubrir las necesidades del cliente respondiendo a sus preferencias y criterios del producto o servicio de forma personalizada para superar sus expectativas.

Captación de Nuevos Clientes

Kotler et al. (2000), como se citó en Escobar (2013) definen la captación de nuevos clientes como una metodología necesaria pero costosa, si bien es necesaria para el crecimiento de una empresa y la generación de más ventas, también tiene un grado de complejidad y hasta un rango de 5 veces más caro que fidelizar clientes ya existentes. Entre las estrategias que mencionan para captar nuevos clientes destacan las siguientes:

- Tareas de prospección o indagación para encontrar clientes potenciales.
- Investigaciones para conocer actividades, intereses y hábitos de compra.
- La planificación de actividades a realizar para tratar de convertirlos en nuevos clientes.
- Actividades de pre-acercamiento.
- Mensaje de ventas
- Servicios posventa.

Quiroa (2020) se refiere a la captación de clientes como aquel proceso en el que se incorporan nuevos clientes a la empresa con la finalidad de adquisición de los productos en venta y que de esta manera sean fuente de utilidad para la empresa. Del mismo modo menciona que se deben identificar los diversos tipos de mercados existentes y los clientes dentro de ellos para así determinar sus comportamientos. Es así como da a entender que no solo se busca atraer a los clientes, sino retenerlos, mantenerlos y fidelizarlos en el tiempo.

Experiencia de cliente

Gaertner (2015), citado por Díaz de Cerio (2019), afirma que la experiencia de cliente viene a ser el conglomerado de las percepciones y sensaciones del mismo sujeto y los sentimientos que impulsan las interacciones con los trabajadores, canales, productos o servicios de la empresa. Asimismo, confirma que las empresas tienen la propiedad de poder adaptarse a óptimas estrategias de atracción y fidelización para sus clientes a través de diferentes canales y herramientas digitales para otorgarle al cliente una experiencia inigualable.

La experiencia digital agrupa todas las interacciones que se manifiestan entre usuarios, clientes actuales o potenciales con una empresa, desde la publicidad previa a la interacción directa, hasta el seguimiento posterior de la compra. La experiencia de cliente involucra no solo responder a las necesidades de los consumidores con un producto o servicio de calidad, sino que también involucra aspectos de interacción como la accesibilidad, usabilidad, operatividad intuitiva, diseño funcional y los factores emocionales (Wright et al., 2016).

Diversas marcas en el sector restauración tienen por entendido que para lograr adelantarse y conocer las nuevas preferencias de los consumidores requieren una amplia variedad de herramientas. Siendo este un aspecto que cumple un rol de suma importancia debido a la gran competencia existente hoy en día es sustancial lograr identificar y conocer las futuras necesidades para lograr posicionarlas como prioridades metodológicas. De esta manera se logrará estar más al alcance de las metas tanto como fidelizar al cliente y optimizar la gestión del negocio. La misión objetivada es optimizar la competitividad de toda la cadena de valor en lo que a restaurantes se refiere; distribuyendo soluciones, referencias y conocimientos que la hagan eficaz y sostenible y que brinden mayor beneficio al consumidor. (Pérez, 2018)

Digitalización

Según Sumup (s.f.) la digitalización es aquel proceso en donde la tecnología digital se establece en la economía, es así como repercute en la producción, consumo y organización, estructura y gestión de las empresas. Del mismo modo la digitalización de los negocios requiere de mayor automatización y velocidad en cuanto a la ejecución de algunas tareas.

La Universidad Tecnológica del Perú (2021) define a la digitalización como un proceso que se relaciona con los avances tecnológicos, brindando a los negocios flexibilizar y ramificar sus operaciones, y asegura que va mucho más allá de solo tener presencia en la web. Del mismo modo, Sanchez (s.f.) menciona que la digitalización permite hacer más eficientes la mayoría de los procesos dentro de una organización.

Efectividad Cadena de Suministro

Baquero et al. (2018) mencionan que para lograr la efectividad general de las actividades desarrolladas en una empresa y específicamente en las cadenas de suministro, es de vital importancia contar con cadenas de suministro flexibles, buscando satisfacer las necesidades de los clientes y ser eficientes en los costos incurridos. Por esto se tienen que adaptar de una

manera veloz estando en la capacidad de cumplir mejor cada día requerimientos y expectativas de los clientes.

Asimismo, en la actualidad se debe implementar un diseño de la cadena de suministro de afuera hacia adentro de la organización con una visión hacia el futuro desde la perspectiva del cliente ya que es el único enfoque correcto que conducirá al éxito. Otorgando un excelente nivel de servicio a los clientes, sincronizando la oferta y la demanda, reduciendo los niveles de inventario, con un plan para alcanzar una gestión de la cadena de suministro óptima, es importante centrarse en la demanda y no forzar los productos al mercado, reduciendo así el flujo de materias primas, productos terminados, costos, etc. (Baquero et al., 2018)

Tecnología Big data

Según Barranco (2012) describe la Big Data como una tendencia en el avance de la tecnología que abre las puertas hacia un nuevo enfoque de entendimiento y toma de decisiones, la cual se emplea para explicar enormes cantidades de datos (estructurados, no estructurados y semi estructurados) que tal vez se tomaría demasiado tiempo y sería muy costoso subirlos a un base de datos relacional para el análisis. Por tal razón que la definición de Big Data se aplica para toda información que no puede ser procesada o analizada empleando procesos o herramientas tradicionales.

Optimización de KPI's

Garay (2019) define que los Kpis (Key Performance Indicators o indicadores de desempeño), son indicadores claves de desempeño, a nivel estratégico, de gestión y de operación. Vienen a ser métricas de procesos, operación, financieras y no financieras empleadas por las empresas para controlar y evaluar su desempeño. Asimismo, los kpis están alineados con la medición del rendimiento del negocio y con los objetivos estratégicos de la

empresa. Estos indicadores varían de una entidad a otra y son definidos o aprobados por las gerencias de las empresas. Además, recalcan que el éxito de toda empresa se calcula a través del movimiento de sus indicadores claves de desempeño.

Capital humano

Becker (1964), citado por Calderon y Mousalli (2012), define la teoría del capital humano como el “conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (p. 8).

Automatización

Según Acuña (1990) define a la automatización industrial como un medio por el cual los procesos de producción emplean el avance de la computación para examinar las variables de entrada, de proceso y de salida que gobiernan el sistema de producción. Esto implica que los procesos serán controlados por medio de programas que tienen como objetivo producir según los estándares de calidad y cantidad exigidos por el cliente o consumidor, y obtener así costos de operación competitivos.

Herramientas digitales

Según Mandl et al. (2004), citado por Ruiz-Cabezas (2014), las herramientas tecnológicas son instrumentos o acciones técnicas, mentales u organizacionales, que impulsan o ayudan al proceso de gestión del conocimiento, en otros términos, favorecen la fluidez de la información y el conocimiento en las organizaciones.

El empleo de las herramientas tecnológicas es primordial para simplificar el trabajo y permitir que se apliquen los recursos de manera eficaz, favoreciendo a la obtención, generación y transmisión de información y conocimiento dentro y fuera de las organizaciones para atender así las exigencias propias de la globalización. (Ruiz-Cabezas, 2014).

En los últimos años, las empresas del sector gastronómico en el Perú se han desarrollado de forma acelerada, y no es para menos, debido a que la gastronomía peruana es considerada una de las mejores del mundo. Hoy en día, algunos de los negocios gastronómicos han tomado la decisión de reinventarse para formar parte de un mundo más digital, uno de los canales que ha permitido a muchos comercios hacer frente a los nuevos retos, sin embargo, Collazos (2020) quien es CEO de “DondeKomer.pe” menciona que casi el 70% de los restaurantes peruanos no tiene presencia en los buscadores web y el 44% no existe en redes sociales.

Terminal Pesquero

Terminal Pesquero es una cadena de restaurantes que se basa en la comida marina, esta marca toma inicio en el año 2018, con el objetivo de transmitir una onda de barrio, esa misma onda de cercanía a la gente, en donde buscaban que un plato bandera pueda ser para todos pero sin llegar muy alto ni muy bajo, un nivel que sea intermedio, del mismo modo querían transmitir que el local de “Terminal Pesquero” sea un sitio para la familia, una persona mayor, una pareja, para grupos de amigos jóvenes, y que todos ellos se puedan juntar en el mismo local y puedan percibir el mismo ambiente de “Terminal Pesquero” que se define como “Del mar a tu mesa”.

Del mismo modo deciden manejar un concepto que busca valorar a todos los pescadores de los diversos terminales que trabajan para lograr tener productos marinos frescos en nuestros platos. Es así como también mencionan que para ellos el personal humano es un factor bastante importante, es por ello que buscan a los mejores profesionales para que ambos puedan crecer a la vez.

Terminal Pesquero es una marca que decide ser fresca, natural, muy pícara y de barrio sin llegar a ser grosera y de esta manera darle esa naturalidad a la marca, es así como también

siempre buscan ofrecer la mejor calidad en sus insumos, para que así la calidad de su servicio gastronómico y experiencia del cliente no se vea afectada.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Según el enfoque es un estudio de tipo cualitativo puesto que busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información. Además, puede llegar a crear como un conjunto de prácticas interpretativas que realizan al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en figura de observaciones, anotaciones, documentos y grabaciones. (Hernández et al., 2014). Se determina un tipo de estudio de caso

Descriptiva, el cual tiene como objetivo detallar cualidades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En un estudio descriptivo se recopila un conjunto de preguntas y se mide cada una de ellas de manera autónoma, de tal manera de lograr describir lo que se investiga. Esta clase de estudio consigue presentar la capacidad de llevar a cabo cierto pronóstico. (Cauas, 2015)

En relación con el diseño la investigación es no experimental que consiste en observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, y luego analizarlos. Sin la manipulación deliberada de variables y se observan situaciones ya existentes. (Hernández et al., 2014).

Asimismo, el diseño posee un Corte Transversal puesto a que se refiere a la recolección de datos en un momento único, en un tiempo específico. Su propósito es explicar variables y analizar su incidencia e interrelación dentro de un momento dado. Viene a ser como capturar una fotografía de algo que sucede. (Hernández et al., 2014). Será de corte transeccional debido a que se procede a recolectar la información y datos necesarios durante el período específico del año 2021.

3.2. Población y muestra

3.2.1 Población

La población de estudio es la agrupación de casos, definido, limitado y accesible, que se consolidará como referente para la elección de la muestra, y que a su vez acata una serie de criterios ya establecidos. Además, al referirse a población de estudio, no hace referencia exclusivamente a seres humanos, sino también a animales, muestras biológicas, objetos, familias, organizaciones, etc. (Arias et al., 2016). La población del proyecto de investigación estará conformada por todos los trabajadores pertenecientes a la cadena de restaurantes

Terminal Pesquero al 2021. Según Sunat, existen 10 trabajadores registrados en la empresa Terminal Pesquero.

3.2.2. Unidad de estudio

Según Hernández y Coello (2012), la unidad de estudio son los elementos, fenómenos, sujetos o procesos que representan una población, estos pueden ser hechos, documentos, individuos, grupos de personas, empresas, a su vez, las unidades que conforman la población se decretan en función de la naturaleza del estudio. En la presente investigación, se considera como unidad de estudio al gerente, subgerente, administrador y chef corporativo gerentes que laboran en las oficinas administrativas y locales de la cadena de restaurantes Terminal Pesquero.

3.2.3. Muestra

La técnica de muestreo que se utiliza es de tipo no probabilístico, debido a que se selecciona casos o unidades por uno o varios propósitos; en otras palabras, no se pretende que los casos sean estadísticamente representativos de la población (Hernández et al., 2014). Asimismo, Abascal y Grande (2005) determinan como un muestreo no probabilístico donde el investigador selecciona la muestra realizándose de diferentes maneras mediante la información previa

Para la presente investigación se emplea la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, asimismo, se enfoca en los trabajadores de la empresa Terminal Pesquero al 2021. La técnica de muestreo por conveniencia nos facilita escoger casos asequibles que quieran ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. (Otzen y Manterola, 2017). Como criterios de inclusión se considera aquellos trabajadores con cargos de liderazgo con los poderes de tomar decisiones dentro del funcionamiento de la empresa y que tenga más de 3 años trabajando en la misma.

Se excluye aquellos colaboradores que trabajan bajo la subordinación, y que además tengan menos de 3 años trabajando para la empresa.

La muestra presentada será de cuatro (4) trabajadores cuyos cargos son “Gerente general, subgerente, administrador y chef corporativo”, y cada uno cuenta con 3 años trabajando dentro de la empresa.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

3.3.1 Técnicas

La técnica que se usará para la recolección de datos del presente trabajo de investigación será mediante entrevistas a profundidad debido a que este tipo de técnica busca adentrarse en la vida del otro, penetrar y especificar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, zozobras y alegrías, significativas y relevantes del entrevistado, a su vez, consiste en estructurar paso a paso y minuciosamente la experiencia del otro. (Robles, 2011)

3.3.2. Instrumento

Para el instrumento de recolección de datos se desarrolla una Guía de Entrevista semiestructurada, según Hernández et al. (2014), la guía de entrevista es el instrumento mediante el cual se consigue la información idónea para responder al planeamiento a través de una serie de interrogantes que están relacionadas a la amplitud y el objetivo que se quiere conseguir en una entrevista. Por tal, se formulan diversas preguntas conforme a la variable de estudio, y sus respectivas dimensiones e indicadores a los trabajadores de la cadena de restaurantes Terminal Pesquero, con la finalidad de indagar más acerca de la estrategia de la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.

3.3.3. Validez del Instrumento

Se validó el instrumento mediante el juicio de expertos, conformado por tres (3) docentes expertos de la Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte con grado de Magíster, quienes colaboraron con la revisión del instrumento y su adaptación, a través de un formato de evaluación, donde brindan sugerencias acerca de la consistencia, coherencia, claridad y suficiencia de cada una de las preguntas diseñadas para corregir posteriormente.

3.4. Procedimiento

El primer paso del proceso para la entrevista a profundidad será la coordinación con cada una de las personas a entrevistar; por tal, en vista a la pandemia que se vive en todo el mundo, se ve conveniente realizar las entrevistas de manera virtual, haciendo uso de una herramienta de videoconferencia (zoom) con cada uno. Después, se le explicará a los entrevistados que se está efectuando esta entrevista para una investigación de tesis y se van a formular preguntas, las cuales, en base a las respuestas expuestas, se podrán formular nuevas preguntas con el fin de profundizar o aclarar alguna duda que haya quedado durante la entrevista.

Cuando se termine la entrevista, se procederá a la transcripción de todas las respuestas de los trabajadores de la cadena de restaurantes Terminal Pesquero. Luego se analizará la opinión de cada entrevistado respecto a cada punto expuesto en la entrevista, por lo que se tendrá en cuenta la revisión de la información que permite identificar y analizar la variable mediante una trazabilidad constante; la información será recolectada, organizada, clasificada y resumida, para luego ser mostrada en los resultados finales de esta investigación.

Finalmente, se identificarán los resultados respecto a la descripción de la estrategia de transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.

3.5. Aspectos Éticos

Para que la presente investigación se sustente bajo los aspectos de ética, se ha obtenido el consentimiento previo de los trabajadores de la cadena de restaurantes de Terminal Pesquero que han sido entrevistados y fueron informados de manera minuciosa sobre la presente investigación. Del mismo modo el uso del nombre y datos de la empresa están autorizados por el Gerente General, mediante una carta de autorización de uso de información de la empresa que se encuentra adjunta en los anexos.

Finalmente se busca proteger la propiedad intelectual de los autores tanto de teorías, indicadores y conocimientos, siendo citados con redacción estilo APA, garantizando originalidad y no copia de otras investigaciones previas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo, se buscó contestar a la pregunta de investigación: ¿Cómo es la estrategia de la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021? Para responder al objetivo general es fundamental determinar teorías relacionadas a la información reunida según las dimensiones establecidas en la operacionalización de la variable. Seguidamente, se exponen los resultados mediante esquemas dónde se simplifica la información recolectada de cada entrevistado de la cadena de restaurantes Terminal Pesquero.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las preguntas efectuadas a los trabajadores de la cadena de restaurantes Terminal Pesquero en base a cada objetivo específico planteado.

4.1. Estrategia centrada en los clientes

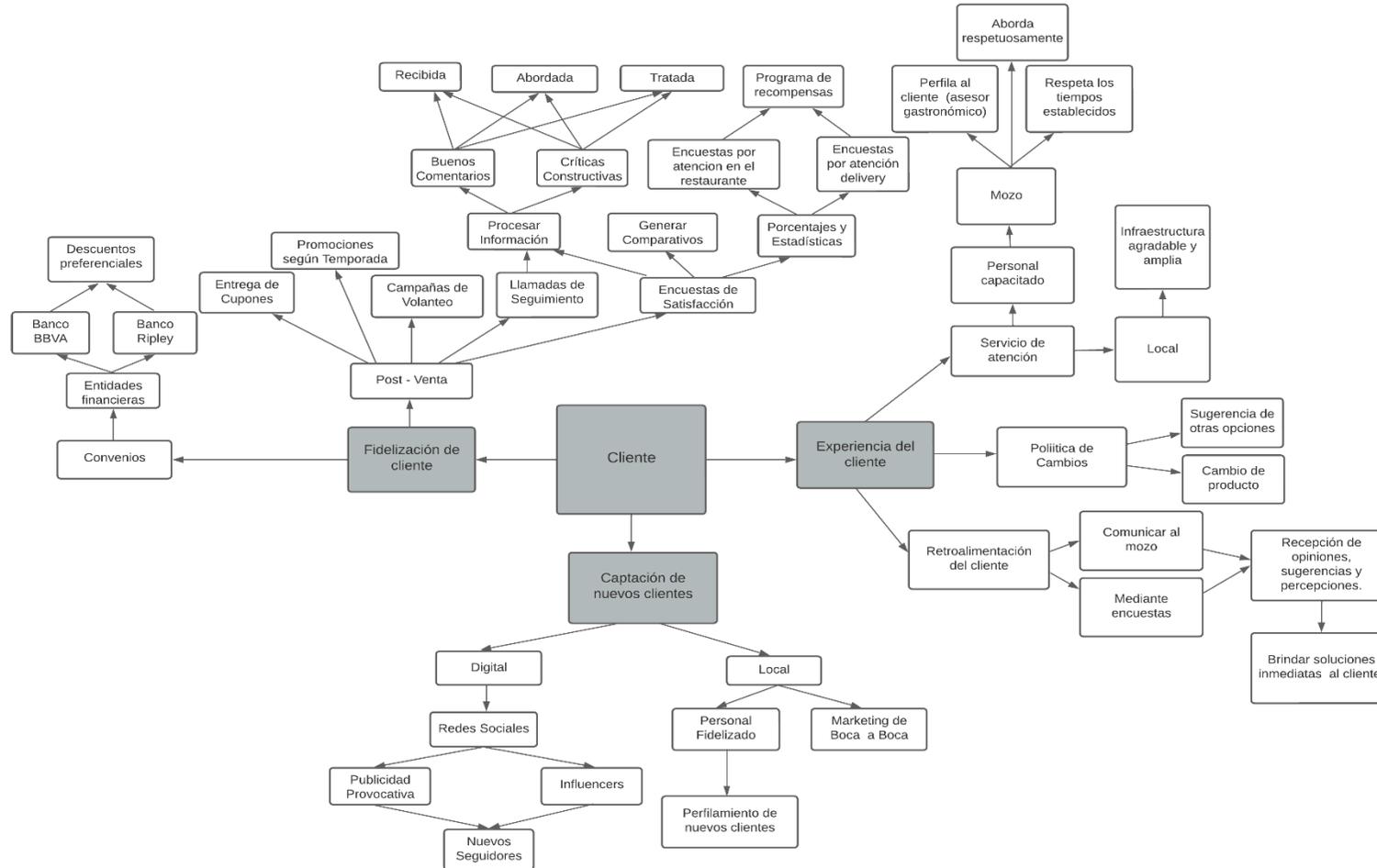


Figura 1: Estrategia centrada en los clientes en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021
 Fuente: Entrevista a los trabajadores de la cadena de restaurantes Terminal Pesquero. Elaboración: Propia

La figura N° 1 es el resultado obtenido de las preguntas realizadas en base al objetivo “Explicar la estrategia centrada en los clientes en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021”.

Con respecto a la fidelización de clientes desarrollan convenios con entidades financieras tales como Banco BBVA y Banco Ripley para así poder ofrecer descuentos preferenciales. Por otra parte, bajo su servicio post-venta realizan la entrega de cupones, campaña de volanteo y según la temporada se ofrecen promociones de la carta con la finalidad de que los clientes vuelvan a consumir, del mismo modo se realizan llamadas de seguimiento y encuestas de satisfacción para el procesamiento de la información y clasificarlos en buenos comentarios y críticas constructivas que permitirán una mejora constante, posteriormente a las encuestas de satisfacción a los clientes son incluidos en un programa de recompensas para su siguiente compra o visita al restaurante.

Para la captación de nuevos clientes se da bajo dos modalidades, las cuales son digital y físico (local). En el ámbito digital emplean las redes sociales proyectando publicidad provocativa y con el apoyo de influencers logran llegar a un público nuevo y del mismo modo conseguir nuevos seguidores. Mientras que en cada local gracias al marketing de boca a boca reciben clientes nuevos y el personal fidelizado y capacitado está en la capacidad de poder reconocerlos.

Con el objetivo de brindar una buena experiencia al cliente, el servicio de atención consiste en tener al personal capacitado (anfitriona, mozo, chef) y que sepan abordar al cliente de manera adecuada, perfilarlos y ser un buen asesor gastronómico y que del mismo modo respeten los tiempos de cada plato, además de contar con una infraestructura agradable y amplia que complemente la experiencia. Existe una política de cambios que posibilita el

cambio del plato en caso no cumpla con las expectativas del cliente. Se considera importante recepcionar la retroalimentación que tenga el cliente con respecto al servicio recibido para que, de esta manera, en caso existan puntos de mejora, se logre brindar soluciones inmediatas.

4.2. Procesos de la mejora de las operaciones

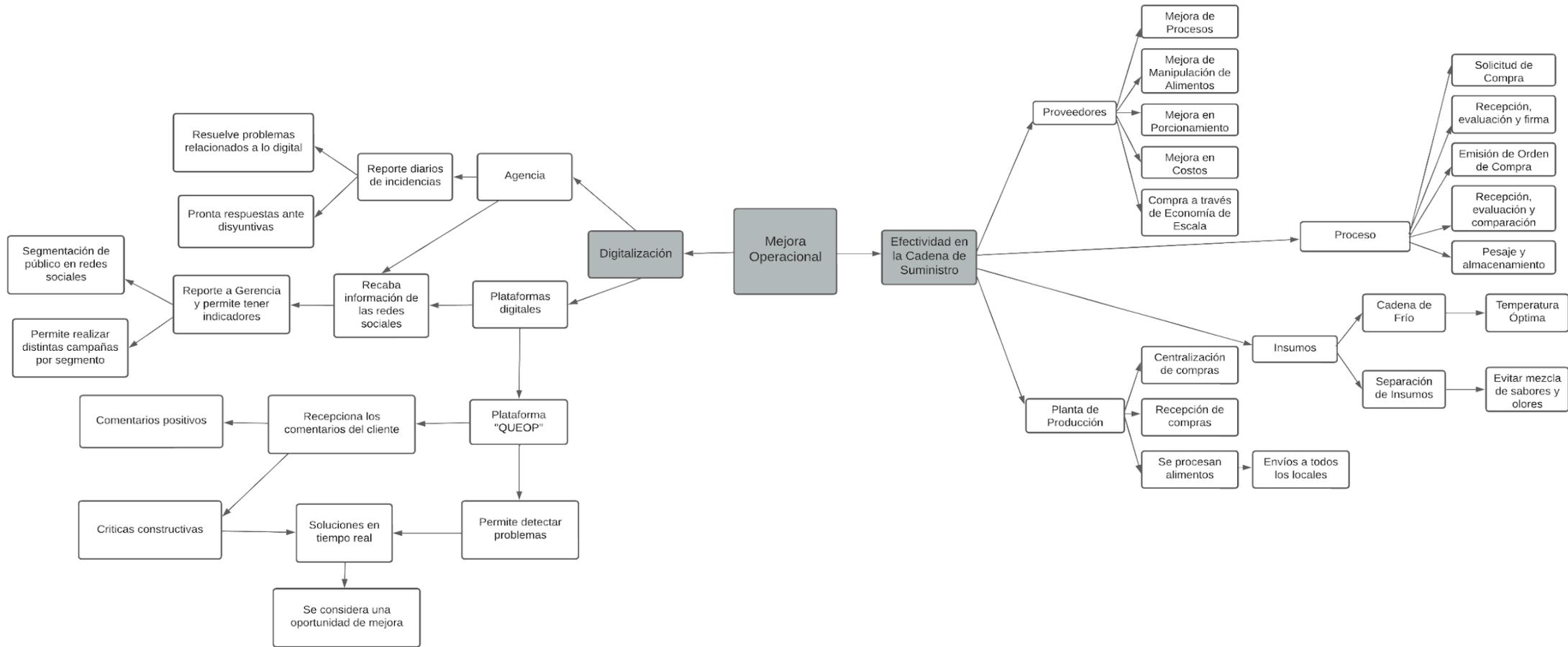


Figura 2: Procesos de la mejora de las operaciones en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021

Fuente: Entrevista a los trabajadores de la cadena de restaurantes Terminal Pesquero. Elaboración: Propia

La figura N° 2 es el resultado obtenido de las preguntas realizadas en base al objetivo “Analizar los procesos de la mejora de las operaciones en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021”.

En base a la mejora operacional se ramifica a la digitalización, en donde se trabaja de la mano con una agencia que día a día alcanza los reportes de incidencias en donde tienen la responsabilidad de resolver problemas relacionados a lo digital y brinda una pronta respuesta ante cualquier problema o disyuntiva. En relación con las plataformas digitales la agencia obtiene información de las redes sociales y generan un reporte que dan a conocer indicadores y a raíz de ellos se pueden realizar campañas mejor segmentadas. A través de la plataforma “Queop” se reciben los comentarios del cliente, sean comentarios positivos o críticas constructivas, así como también la detección ante cualquier problema para darle una solución en tiempo real y se considere como una oportunidad de mejora.

En cuanto a la efectividad de la cadena de suministro, comenzamos por la planta de producción en donde se centralizan y reciben compras, se procesan alimentos y estos son enviados a todos los locales cada noche. En relación con los proveedores, estos otorgan diversos beneficios como la mejora de procesos, mejora en la manipulación de alimentos y porcionamiento, mejora en costos y compras a través de economías de escala. Además, cuando se habla de procesos, inicia en la solicitud de compra, seguido de la recepción, evaluación y firma del administrador, y es ahí donde recién se emite la orden de compra. Posterior a ello, la persona encargada de recibir el pedido evalúa y compara en base a la orden de compra para así realizar el pesaje y almacenamiento correspondiente. Por último, los insumos deben seguir una cadena de frío bajo una temperatura óptima y así llegue a ser

servido en excelentes condiciones, del mismo modo, es relevante la separación de alimentos para evitar la contaminación de sabores.

4.3. Gestión y análisis de la información

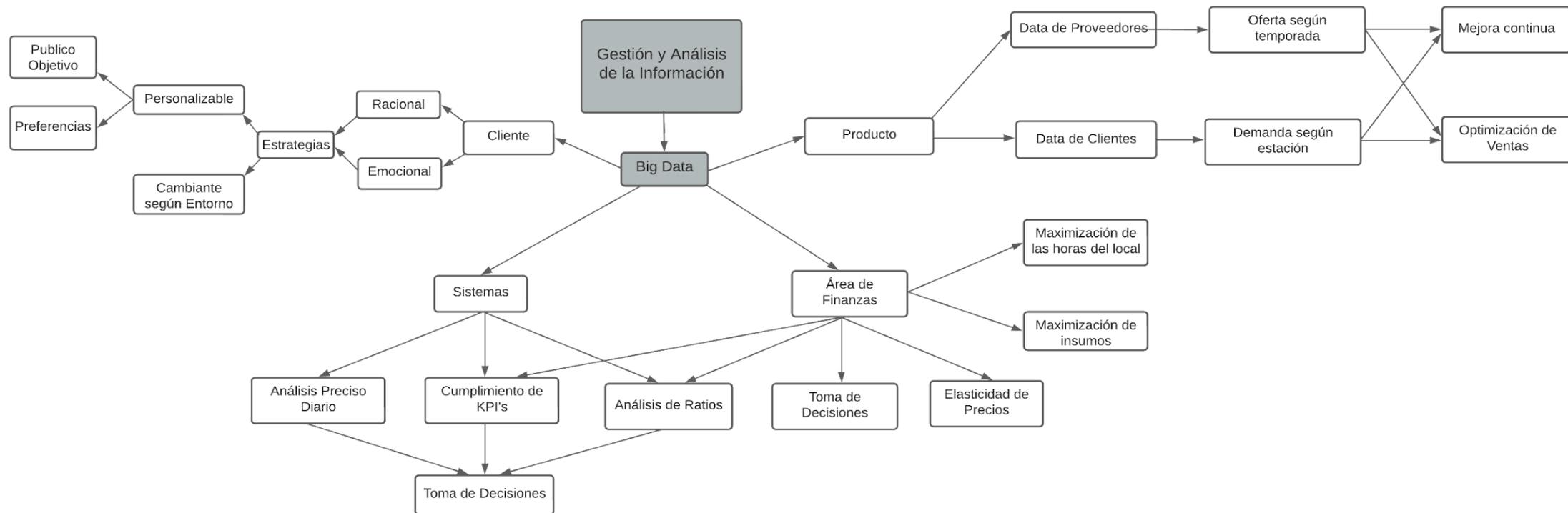


Figura 3: Gestión y análisis de la información en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021

Fuente: Entrevista a los trabajadores de la cadena de restaurantes Terminal Pesquero. Elaboración: Propia

La figura N° 3 es el resultado obtenido de las preguntas realizadas en base al objetivo “Describir la gestión y análisis de la información en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.

En base a la gestión y análisis de la información se denota la importancia del uso del big data para la obtención de información relevante para diversos aspectos de crecimiento en la empresa. En cuanto hablamos de cliente este se encuentra subdividido en clientes racionales, siendo aquellos que consumen por algún beneficio o sencillamente satisface una necesidad, mientras que el cliente emocional está enfocado en crecer junto con la marca y siente toda una experiencia al consumir en “Terminal Pesquero”. Dicha recopilación de información nos dará a entender la relevancia de comprender a estos subsegmentos, para así poder generar propuestas basadas en sus necesidades y del mismo modo propuestas específicas a cada local con respecto a características geográficas y comportamientos de los consumidores, aplicando estrategias personalizables y adaptables según entorno y estacionalidad. Por otro lado, tenemos los sistemas, la cual hace referencia a los métodos de recabación de información de manera automatizada para así desarrollar estrategias en base a data, mas no bajo la perspectiva de la intuición como mencionaron haberlo trabajado años atrás, en donde gracias a estos sistemas se puede llevar un análisis diario con mayor precisión, cumplimiento de Kpi's y un análisis de ratios para así asegurar una mejor toma de decisiones.

Cuando hacemos referencia al producto se obtiene información por parte de los proveedores y por parte de los clientes, teniendo una perspectiva en micro y macroentorno, donde la oferta de los proveedores se puede ver afectada según la temporada, mientras que según la estación del año se puede ver la repercusión que toma frente a la demanda de los

clientes. Por último el área de finanzas hoy en día es parte de sus grandes pilares con respecto al manejo de “Terminal Pesquero” de tal manera que el cumplimiento de Kpi’s y análisis de ratios financieros en el corto plazo los mantiene en una posición relevante con respecto al segmento, es así como el área también lleva el control de la elasticidad de precios, la maximización en el uso de insumos, horarios de atención y personal, logrando determinar las horas de mayor consumo y generar mayor propuesta de valor que generen mayor necesidad de consumo al segmento.

4.4. Implementación de KPI's

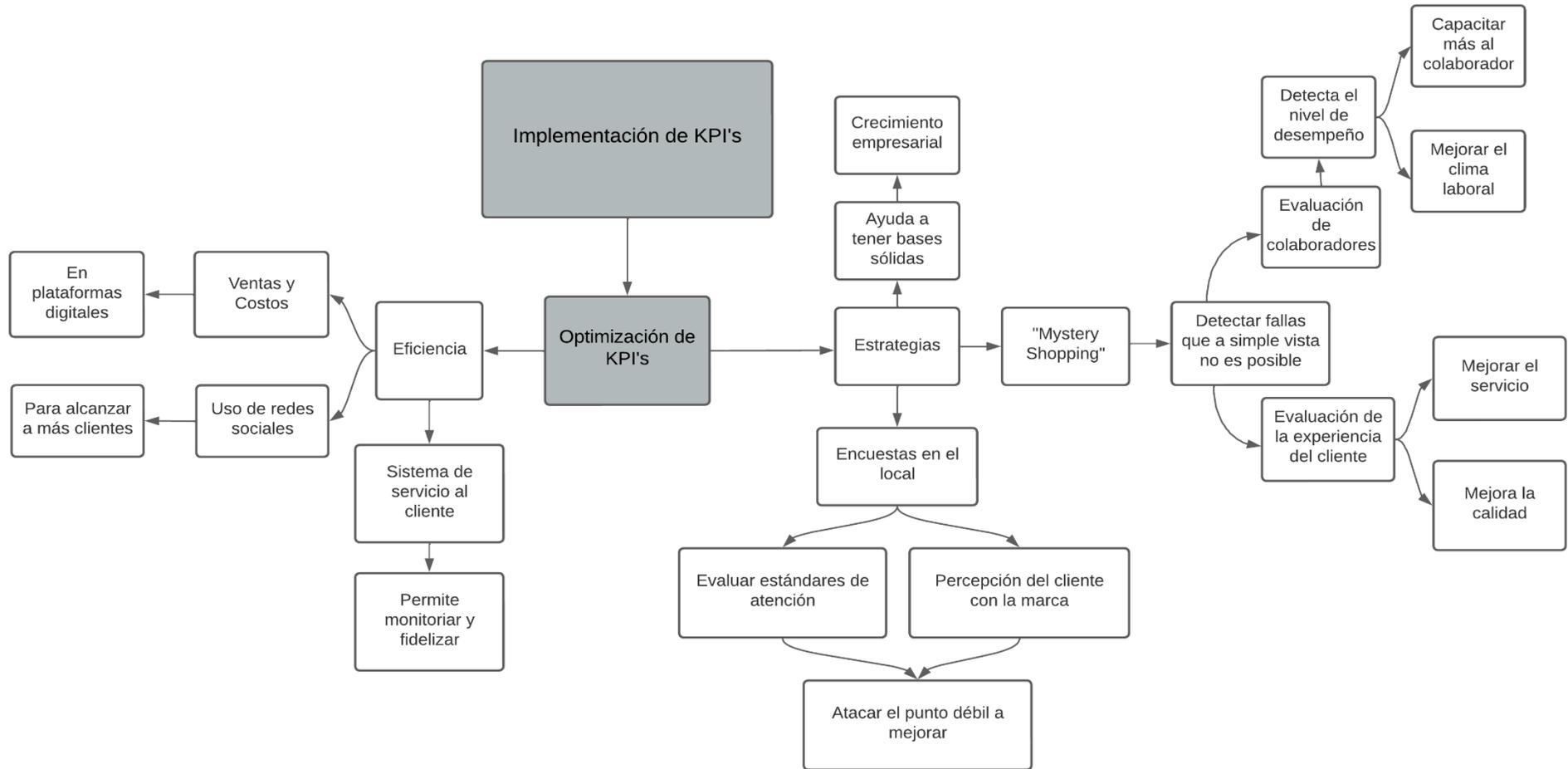


Figura 4: Implementación de KPI's en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021

Fuente: Entrevista a los trabajadores de la cadena de restaurantes Terminal Pesquero. Elaboración: Propia

La figura N° 4 es el resultado obtenido de las preguntas realizadas en base al objetivo “Analizar la implementación de KPI’s en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021”.

En relación con la optimización de KPI 's, se refiere a la eficiencia que existe entre las ventas y costos dentro de las plataformas digitales, esto quiere decir que se obtuvieron mejores resultados bajo menores costos, del mismo modo se generó eficiencia en el uso de las redes sociales para tener un mayor alcance a nuevos clientes. Además, la eficiencia en el sistema de servicio al cliente contribuye a un mejor monitoreo y fidelización de los clientes para que retornen y vuelvan a consumir.

Las estrategias que se emplean para la optimización de KPI 's ayuda a construir bases sólidas con la intención de un crecimiento empresarial. Por otra parte, una de las estrategias que se emplean, es el “Mystery shopping” que permite detectar fallas a mejorar que a simple vista no se pueden percibir, asimismo, evalúa a los colaboradores y detecta su nivel de desempeño para así tomar acción ya sea con más capacitaciones o mejora del clima laboral, también evalúa la experiencia del cliente con el propósito de mejorar el servicio y calidad que recibe en todo su proceso de compra. Además, a través de las encuestas que realizan los clientes al momento de consumir en los locales ayudan a evaluar los estándares de atención y conocer la percepción que tienen los mismos hacia la marca, para así atacar el punto débil a mejorar.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

A lo largo de la investigación, se reconoce las limitaciones presentadas donde el factor dominante es el acceso limitado a investigaciones previas relacionadas con procesos de transformación digital del rubro de restaurantes, del mismo modo se dificulta el acceso a la información de las empresas debido a la confidencialidad que prefieren mantener, asimismo interfiere en la recolección de datos para la presente investigación, de tal manera que complica el número de opciones que se tiene para poder contar con la empresa planteada en primera instancia.

Después de haber recolectado información de diversas fuentes confiables y analizado los distintos conceptos u opiniones de investigadores de la Transformación digital, se procede a desarrollar la discusión para sustentar lo investigado.

El objetivo general establecido en el presente trabajo de investigación es describir la estrategia de transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.

Se empleó una entrevista para la medición de los resultados de la investigación, dicha entrevista pasó bajo un proceso de validación por juicio de un experto.

El proceso de validación del instrumento estuvo a cargo de tres expertos del tema de investigación de la Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte, Lima Centro.

A lo largo de la investigación se halló coherencia frente a los resultados de los trabajos de investigación científica que constituyen la presente tesis como trabajos previos de Morán (2018), quién concluyó que la investigación e innovación es una ventaja competitiva para la organización y no pueden ser no incluidas en esta industria, en donde se ve que la moda tiene repercusión sobre ella, del mismo modo que es fundamental tener conocimiento del entorno, de la competencia y de las tendencias que van surgiendo.

Así como también se identificó coherencia con los resultados del trabajo de investigación científica de Rosales y Ruiz (2020), quienes concluyeron existe una influencia representativa de la transformación digital en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019. Debido al caso se llevó a cabo pruebas no paramétricas obteniendo como resultados que los valores estadísticos del Coeficiente de correlación Thau de Kendall (0.598) y Rho de Spearman (0.747), y un valor p valor = 0.000 menor al nivel de significancia establecido (0.05), por lo que esto conlleva a objetar la hipótesis nula, admitiendo la hipótesis alternativa. Del mismo modo, se concluye que se presenta un grado de relación entre ambas variables de intensidad media, debido a que la correlación existente entre la variable de transformación digital y la variable de transformación cultural aún no es completamente fuerte.

Del mismo modo existe coherencia con los resultados del trabajo de investigación científica de Morante (2020), quién concluyó que las empresas se enfocan en rediseñar los modelos de negocio y el valor que se entrega a los clientes considerando a todos los participantes de la cadena de valor, sin embargo, menciona que es suficiente con desarrollar al menos 2 pilares de la empresa sin necesidad de desarrollar todas de manera equitativa. También concluye que el éxito de la transformación digital se rige por cambios culturales, organizacionales, legales, de infraestructura, tecnológicos y de condiciones laborales ya que así fomenta la creación de equipos multidisciplinarios, nuevas ideas entre los colaboradores, lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado de acuerdo con las necesidades del cliente y conservar el capital humano.

Así mismo existe consistencia con los resultados del trabajo de investigación científica de Flor (2015) el cual concluyó que la infraestructura digital suprime las barreras de entrada a los mercados y concede el ingreso a una gran amplitud de información, es por ello que las empresas

convencionales deben aceptarlo como un motivo al cambio, debido a que este adquiere el rol de amenaza para aquellas empresas que no logren adaptarse a ello.

Finalmente, existe congruencia con los resultados de la investigación científica de Pinzón (2020), quién concluye que la transformación digital es una realidad y que las PYME's deben adaptarse para poder mantenerse en un mercado competitivo, además se denota la necesidad de migrar a la tecnología cada uno de los procesos para obtener eficiencia. Menciona que se deberá de tener un presupuesto y estrategias claras para que no sea complicado ejecutar la transformación digital en las PYMES. La transformación digital implica más que solo contar con grandes plataformas de tecnología, significa crear, entregar, capturar y defender valor a través del uso de tecnología, y se convierte en el eje principal de cada una de las áreas de la empresa, para iniciar se debe escoger un área puntual.

En relación con las implicancias prácticas, la presente investigación se llevó a cabo bajo la información recopilada de la empresa Terminal Pesquero que pertenece al rubro restaurantes dedicada a la elaboración de comida marina, de esta manera los resultados obtenidos logran responder la pregunta de investigación, los objetivos planteados y de esta manera la investigación puede ser adoptada como guía y antecedentes de investigación.

Con respecto a la implicancia social, el presente trabajo de investigación permite a los investigadores la recolección de información relevante sobre la transformación digital. De tal manera que, ayuda a reconocer y aprender acerca de la transformación digital y las dimensiones que involucra a nivel interno y externo de la empresa.

Referente a las implicancias teóricas, las referencias y citas empleadas para sustentar la investigación surgieron en base a palabras claves como, transformación digital, digitalización y cuarta revolución industrial.

Conclusiones

De acuerdo con el análisis de los resultados adquiridos de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la cadena de restaurantes Terminal Pesquero se concluye lo siguiente:

Con respecto al objetivo general se concluye que los factores fundamentales del proceso de Transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021, son cuatro: Cliente, mejora operacional, gestión y análisis de la información e implementación de Kpi's. Cuyos factores tienen gran relevancia puesto que cada factor se ha desarrollado de manera diferente, pero a su vez se complementan dentro del proceso de transformación digital en la empresa en mención.

En relación con el primer objetivo específico, el cual se orientó a explicar la estrategia centrada en los clientes en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021”. Se reconoció que es de suma importancia contar con un programa de fidelización que les brinda diversos beneficios a los clientes a través de convenios estratégicos y un plan de post venta para medir el nivel de satisfacción con la marca y retener clientes con promociones o descuentos. Asimismo, que se tenga en cuenta la captación de nuevos clientes tanto de manera digital como física en todos sus locales, y que definitivamente el otorgar una buena experiencia al cliente no solo se manifiesta como tal, sino que también se habla de un marketing de boca a boca, recomendaciones y el retorno de los clientes.

Con respecto al segundo objetivo específico, el cual se estableció para analizar los procesos de la mejora de las operaciones en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021. Se determina que la digitalización es un indicador clave para las operaciones, asimismo, se trabaja con plataformas digitales que permiten la obtención de información y brindar soluciones inmediatas. También se considera a la efectividad en la cadena de suministros como un aspecto

clave que ejecutar de acuerdo con los procedimientos establecidos para cumplir con los requerimientos y estándares de servicio, donde el enfoque va dirigido hacia los proveedores, insumos, planta de producción y sus procesos.

El tercer objetivo específico de la investigación ha sido describir la gestión y análisis de la información en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021. Se determina que el big data permite la recolección de datos e información relevante a través de diversos sistemas y esto ayuda a entender diversos subsegmentos que se pueden ver desarrollados dentro del público objetivo, tales como el comportamiento y características de los consumidores, para así poder generar nuevas propuestas personalizables y adaptables, con la finalidad de desarrollar estrategias en base a la información recopiladas y asegurar una mejor toma de decisiones.

Finalmente, con respecto al cuarto objetivo específico, el cual se orientó a analizar la implementación de KPI's en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021. Se establece que existe eficiencia relacionada entre las ventas y costos dentro de las plataformas digitales, del mismo se apoyan en las redes sociales para alcanzar nuevos clientes y luego fidelizarlos para un re-consumo. Es así como también que debido a sus estrategias aplicadas permiten evaluar el nivel del desempeño de sus colaboradores y también evaluar la experiencia del cliente tanto para la visión de mejora de calidad o servicio. Por tal, toda información recolectada gracias a los indicadores de KPI's serán utilizadas para atacar los puntos débiles detectados a efectos de una mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisis de Encuestas*. Esic Editorial.
<https://books.google.com.pe/books?id=qFcZOOiwRSgC&pg=PA69&dq=muestreo+no+probabilistico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiCnb798PryAhWQE7kGHdTdBzoQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=muestreo%20no%20probabilistico&f=fals>
- Acuña Acuña, Jorge. *Automatización industrial: definición y conceptos*. Tecnología en marcha. Vol. 10, no. 1. 1990. p. 27-30.
- Aguilar, N. (2012). Paradigma de la diversificación de la agroindustria azucarera de México. *Convergencia*, 19 (59), 187-213.
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018). *Explorando La Transformación Digital Desde Adentro*. (17), 11-30.
- Annie Fernández (s.f.) *La pandemia aceleró el proceso de transformación digital*. La Cámara.
<https://lacamara.pe/annie-fernandez-la-pandemia-acelero-el-proceso-de-transformacion-digital/?print=print>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). *El protocolo de investigación III: La población de estudio*. *Revista Alergia México*, 63(2), 201.
<https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 6ta. Edición. Fideas G. Arias Odón.
- Ayestarán, E. (2016) *El Imperativo Digital: La Gestión Empresarial En La Era Digital / The Digital Imperative: Business Management In The Digital Era* - ProQuest.
<https://search.proquest.com/docview/1864119567/C701BFD16045494DPQ/16?accountid=36937>

- Baquero, G., Bernal, L., Moreno, M., Mahecha, L. (2018). *La efectividad de una cadena de suministro flexible: Clave para ser altamente competitivo*. Avances, <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/avances/article/view/4734>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. y Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: toward a next generation of insights*. MIS Quarterly, 37(2), 471- 482.
- Blázquez, F., Dorta, J. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Scielo. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100007
- Calderón, J., Mousalli, G, (2012) *Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25722697002.pdf>
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2, 1-11.
- Cobos, G. (2019). *Transformación digital y el nuevo consumidor en el negocio de clasificados laborales Aptitus*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651683/Cobos_SG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Del Val, J (2016). *Industria 4.0: la transformación digital de la industria*. Coddii <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>.
- Diaz de Cerio, J. L. (2019). *La experiencia del cliente en la era digital. El nuevo viaje del cliente*. Comillas Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27937/TFG%20-%20Diaz%20de%20Cerio%20Escudero%2C%20Javier%20Luis.pdf?sequence=1>

Economía 3 (2013). Sistemas de gestión en tiempo real. Economía 3.

<https://economia3.com/2013/06/05/3345-sistemas-de-gestion-en-tiempo-real/>

Escobar Arias, S. del R. (2013). *El Marketing Digital y la Captación de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Universidad Técnica de Ambato Ltda.* Universidad Técnica de Ambato. <https://redi.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/5887>

EY (2021) *Solamente el 21% de empresas en el Perú cuenta con las capacidades digitales necesarias para emprender una transformación digital en su sector.* EY. https://www.ey.com/es_pe/news/2021/04/empresas-peru-capacidades-digitales-transformacion-digital

Fernandez, G. (2020). *Cómo superar el miedo a la transformación digital de tu empresa.* ON24. <https://www.on24.com.ar/negocios/tips-para-superar-el-miedo-a-la-transformacion-digital-de-tu-empresa/>

Freile, H., & Nicole, M. (2019). *Madurez digital, primer paso hacia la transformación digital desarrollo de un modelo de madurez digital para empresas de manufactura.* Repositorio USFQ. <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/8324>

García, F., & Juan, J. (2015). *La transformación digital como medio de creación de valor de las empresas.* Comillas Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7663>

Gartner (s.f.) *Definition of Zero-latency Enterprise (ZLE)* Gartner. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/zle-zero-latency-enterprise>

Gestión Perú (2020) *Tendencias: Beneficios de digitalizar un negocio gastronómico*. Gestión

Perú. <https://gestion.pe/tendencias/beneficios-de-digitalizar-un-negocio-gastronomico-noticia/?ref=gesr>

Hall, B. y Khan, B. (2003). Adoption of new technology (No. w9730). National Bureau of Economic Research.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación 6ta edición. México: Mc GrawHill

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2017) Metodología De La Investigación. UCA. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Jorge Iván Carrillo Hernández, Juan Carlos Alarcón Gavilanes y Marieta Leonor Tapia Muñoz (2017): *La gestión financiera en el crecimiento económico de las empresas socio productivas*, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/crecimiento.html>

José Collazos. (2020). *Entrevista a Diego Vergara de Terminal Pesquero Barra Cevichera a las 7pm*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=OSd51hryyRc>

Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Lane, H. y Dupré, D. (1997). Hospitality world! An introduction. USA: Van Nostrand

Moreno, R. P. (2011). La riqueza del principio de no maleficencia. Cirujano General, 8.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Pinzón, C. (2020). *Transformación digital del modelo de negocio de la PYME Mi Merienda SAS*. Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/42982/Proyecto%20Grado%20Christian%20Pinzon%20VFinal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pimentel, I. C. G. (s. f.). *Optimización de KPI'S en la gestión de almacenes e integración con empresas del grupo UNACEM*. 128.

Postgrado UTP (04 de junio de 2021) *¿Qué es la digitalización de empresas?* Postgrado UTP. <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/que-es-la-digitalizacion-de-empresas/>

PQS (18 de abril de 2018) *¿Cómo hacer destacar tu restaurante de la competencia?* PQS. <https://www.pqs.pe/tu-negocio/marketing-gastronomico-destacar-restaurante-competencia>

Quiroa, M (2020). *Captación de Clientes*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/captacion-de-clientes.html>

Ramírez, M., & Carmen, C. E. D. (2018). *Marketing y reputación digital en la restauración: Caso IK Restaurante*. Universidad de Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3344>

Rivero, A. (2018) *Aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en una micro y pequeña*

- empresa (MYPE) de confecciones del emporio comercial de Gamarra.* Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/3567>
- Rosales, B., Ruiz, G. (2020). *La transformación digital y su influencia en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://doi.org/10.19083/tesis/652878>
- Ruiz-Cabezas, M. (2014). *Herramientas tecnológicas como instrumentos para la gestión del conocimiento en las organizaciones cooperativas.* Docplayer. <https://docplayer.es/23353438-Herramientas-tecnologicas-como-instrumentos-para-la-gestion-del-conocimiento-en-las-organizaciones-cooperativas.html>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sánchez, S. (2017). *La Fidelización de Clientes.* Puro Marketing. <https://www.puromarketing.com/14/28784/fidelizacion-clientes.html>
- Sanchez, J. (s.f.) *Transformación e innovación digital.* Incipy. <https://www.incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf>
- Sastre, D., Morillas, A., Cansado, M. (2019). *La cultura corporativa: Claves de la palanca para la verdadera transformación digital.* *Prisma Social: revista de investigación social*, 25, 439-463.
- Serrano, L., Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Science Direct*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312700037?via%3Dihub>

Sumup (s.f.) *Digitalización - ¿Qué es la digitalización?*. SumUp.

<https://sumup.es/facturas/glosario/digitalizacion/>

Taylor, SJ y R. Bogdan (1990) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

<http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Techfoodmagazine (2019). *Digitalización del restaurante: Tendencias de Futuro*.

Techfoodmagazine <https://www.techfoodmag.com/tendencias-en-digitalizacion-del-restaurante/>

Thompson, I. (2009) *Definición de Cliente*. Promonegocios.net.

<https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Thompson, I. (2009) *Definición de Logística*. Promonegocios.net.

<https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

Thompson, I. (2006) *Tipos de clientes*. Promonegocios.net.

<https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

Villamizar, J. P., & Rojas, M. M. (2018). *Análisis del impacto del nivel de transformación digital en la ventaja competitiva de las pymes en Colombia*. Universidad EAFIT.

<https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/12591>

Wright, T., Snook, J. & Solis, B. (2016). *Digital Sense: The Common Sense Approach to Effectively Blending Social Business Strategy, Marketing Technology, and Customer Experience*.

ANEXOS

Transcripción de las entrevistas

- **FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

1. **¿Cuál es la estrategia que llevan a cabo para la fidelización de sus clientes para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?**

Trabajador 1 – Diego Vergara: Nosotros trabajamos dos parte de la fidelización del cliente, una es la parte digital y la otra la parte física que es en los locales, en la parte física trabajamos con una empresa llamada “QUEOP” que es una empresa que se dedica al servicio al cliente post consumo, lo que nosotros hacemos es entregar unas tablets de esta empresa a nuestros clientes cuando terminan de consumir, en 3 pasos los clientes marcan su nivel de satisfacción, e inmediatamente llega una alerta por telegram directamente a cada sede y en qué local fue que se realizó la encuesta, e inmediatamente el administrador en base a la calificación que fue enviada según el color de la alerta correspondiente al nivel de la experiencia, se comunica con el cliente y trata de solucionar si es que ocurrió algún problema. En el caso ocurriera un problema de mayor magnitud como la tardanza de un plato por 1h y el cliente llega a marcar negativo, el administrador busca solucionar el problema con el cliente, y recuperar al cliente debido a que la recompra para nosotros es muy importante y le brindamos un vale de S/50 para su próxima visita. En el ámbito digital, debido a que esa fue nuestra estrategia principal antes de pandemia, apostamos por atraer gente nueva y de manera orgánica de redes sociales, nuestra presencia digital hoy por hoy es fuertísima y trabajamos mucho la cercanía con el cliente, que sientan que “Terminal Pesquero” es una marca también de ellos, que

cuando vayan se sientan cómodos, y tratamos de hablarles en un lenguaje familiar, estar cercanos a ellos y de alguna manera ha sido una forma de fidelizar.

Trabajador 2 - Juan Carlos Ccahuata: Se toma como premisa la comunicación, invertimos en el cliente, pero para invertir nosotros en el cliente tenemos necesariamente que afinar el tema del servicio porque el cliente al momento de tener el servicio diferencia a un personal que esté capacitado, que comprenda su necesidad y nosotros tenemos que cubrir esa necesidad o demanda del cliente, eso es muy importante. También parte de eso es personalizar la comunicación, no solamente en atender sino poder entender al cliente, o sea mejorar la relación o establecer una relación más estrecha. Para eso, tenemos que aprender del cliente para poder tomar notas de sus necesidades.

Se entiende que cada cliente es diferente con sus deseos o necesidades al consumir nuestros productos, es por eso que el mozo termina convirtiéndose en un asesor gastronómico que trata de ofrecer lo que va más acorde al cliente ya que hay clientes que son intolerantes, alérgicos, veganos o céticos, entonces es parte de aprender a escuchar y con el dominio de la información de la carta, sugerir el plato más adecuado al cliente y que lo vaya a beneficiar obviamente esto sin descuidar la experiencia. También existen otras alternativas de fidelización, no tenemos un plus o alguna membresía, lo que sí hacemos es establecer convenios estratégicos con empresa de tarjetas de consumo lo hemos tenido con Ripley, ahora estamos con BBVA en la cual al ser tarjetahabiente de este grupo de entidades financieras y al consumir en cevichería “Terminal Pesquero” en cualquiera de nuestros locales, les da el beneficio de poder consumir con descuento preferencial. Asimismo, realizamos campañas de volanteo con cupones y promociones especiales que se condice a la temporada, en una temporada de verano, que es la temporada perfecta

para nosotros como producto de cevichería. Es donde para poder fidelizar y mantener la relación con el cliente tenemos que lanzar propuestas que ellos sientan de que estamos dándole un plus para que se mantenga el consumo, la visita, la comunicación y la clientela. Además, va de la mano de renovar la carta, porque se sabe que se ofrece una carta inicial, en el transcurso de las temporadas o de las estaciones tienes que usar algo más diferente y esto a la gente le gusta, es darle otras opciones. Parte de la fidelización es como lo controlas y eso va de la mano con las encuestas que te ayudan a hacer un monitoreo, en tema de encuestas por ejemplo manejamos el NPS - NET PROMOTER SCORE en la cual busca en tiempo real saber con preguntas directas manejando escalas de calificación los comentarios que el cliente te los pueda hacer directamente porque no solamente son preguntas específicas con una valoración en base a escalas sino también la oportunidad de decir de la propia boca de ellos en que pueden mejorar, que es lo que resaltan que es lo que no les agradó eso nos ayuda también a tiempo real así como ellos nos lo comenta, también nosotros tomamos la iniciativa de hacerle un seguimiento a la calidad del proceso de su servicio. Por ejemplo, en mi caso cuando le ponemos la encuesta y hay una alerta porque el cliente nos pone una calificación y nos llega una notificación al Telegram, nosotros lo que hacemos es hacer una llamada de seguimiento para tener más detalle, ¿qué ha pasado? ¿En qué punto del proceso hemos fallado o el cliente ha sentido que no ha sido satisfactorio? Entonces eso es una manera de fidelizar porque el cliente está sintiendo que su opinión, percepción y su experiencia nos importa, nos interesa, estamos interesados en que se vaya con la satisfacción mínima de que como producto damos lo mejor, eso creo es lo importante dentro de nuestras estrategias de fidelización.

Trabajador 3 - Mauro Tesorero: Puedo definir nuestra estrategia como simple, en el sentido de que nos damos la tarea de responder cualquier pregunta, duda, queja o crítica que hagan los clientes por cualquier plataforma digital a pesar de que tenemos una alta demanda de ventas, obviamente nos llegan muchos comentarios buenos, pero también algunos comentarios de que pudo faltar algo o algunos inconvenientes y nos damos la tarea de responder uno por uno y no dejar pasar por alto nada, de esa manera le buscamos solución a cualquier problema que pudieron haber tenido dentro del restaurante, para tratar de no perderlos, sino de que vuelvan a darnos una oportunidad y de esa manera que se sientan atendidos e importantes, porque es lo que son para nosotros.

Trabajador 4 – Alejandro Figueroa: Nosotros tenemos mayor cercanía con el equipo de delivery de whatsapp, donde al final de la compra hacemos preguntas con respecto a que tal estuvo el proceso de pedido y de entrega y las personas que nos responden les damos un pequeño descuento para su próxima compra, mientras que en los locales hemos implementado unas tablets y de manera aleatoria se les entrega a los clientes al final de su consumo, y eso nos ayuda a levantar la data de su experiencia y del mismo modo les ofrecemos el mismo beneficio así hacemos una base de datos en la cual estamos trabajando y esto nos ayudará a identificar a nuestros clientes más frecuentes y de alguna manera poder ofrecerles otros beneficios en ciertos momentos como los cumpleaños.

- **CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES**

2. **¿Cuál es la estrategia de acción cuando se habla de captar nuevos clientes para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?**

Trabajador 1 – Diego Vergara: Bueno nosotros durante toda la pandemia hemos trabajado de la mano con las pautas, recién este año entraremos en el tema de google ads, estamos creando nuestra web corporativa, y tenemos un landing page que nos ha servido para todo lo que involucra pedidos delivery, esa también la hemos posicionado en redes sociales con pauta, nuestra pauta básicamente del 100% el 60

% se va al landing y el 40% a presencia de marca que llegue a un público que para nosotros es importante.

Trabajador 2 – Juan Carlos Ccahuata: Definitivamente hay un marketing de boca a boca de los clientes que vienen a consumir por primera vez al local entonces esta primera experiencia hace que definitivamente ya nos genere que el cliente nos recomiende a otras personas, de repente hay un pretexto de compañeros de trabajo, un fin de semana de familia, la comida buena es generosa entonces ya todo eso suma experiencias positivas que el cliente se lleva, te genera un punto de referencia hacia otras personas o sea es el enganche que te hace atraer más clientela. Segundo, definiría toda la información del marketing que pueda dar la empresa al público nuevo, las redes mueven mucha gente que está conectada, yo sé que a veces hacen enfoque a un grupo específico ya sea por distrito, nivel socioeconómico y por edad. Ahora como “Terminal Pesquero” tenemos 5 locales, ya somos conocidos, estamos en el nivel de poder tener una reputación fuerte, la gente googlea, entra a instagram pone nuestro nombre y revisa los comentarios ya el cliente al hacer el seguimiento visualiza los comentarios y estos los anima a probar, es algo como que se retroalimenta. Todo parte de generarse un nombre, una experiencia con los primeros clientes, y de mi parte yo me acerco a la mesa para ver cómo va todo al final del servicio y con la cuenta que se les entrega siempre pedimos por favor que nos recomienden, que nos haga llegar a más personas para que también prueben nuestros productos y ya con la experiencia que ellos se lleven de estar en “Terminal Pesquero” ya es un enganche, un efecto multiplicador siempre el tener referidos ayuda, también la información a través de todas las redes sociales.

Trabajador 3 – Mauro Tesorero: Nuestra estrategia por medio de la parte digital para tener mayor alcance es optar por promociones, sorteos, anuncios en donde

tratamos de aprovechar el alcance que nos dan las redes sociales para seguir buscando y creciendo diariamente con respecto a clientes nuevos, mientras que en los locales tenemos como ideología o metodología saber quiénes son los clientes nuevos, porque también ya tenemos mapeado quienes son los clientes fidelizados, nos enfocamos en darles una experiencia totalmente perfecta o lo más cercano a lo perfecto para que de esa manera se animen a volver motivados y también nos recomienden, porque no hay mejor publicidad que el boca a boca.

Trabajador 4 – Alejandro Figueroa: Ahí se trabaja directamente con la agencia digital, tenemos un presupuesto de pauta por local, por ejemplo hablamos de S/2000 por local, tenemos 5 actualmente el 30% va asignado a captar nuevos clientes con una publicidad que sea provocativa en redes sociales, y que llegue a las mismas, principalmente el más fuerte es instagram pero del mismo modo lo publicamos en facebook y siempre intentamos que este público nuevo se quede y mantenga y de alguna u otra manera también tomamos la importancia de mantener robustas nuestras redes sociales.

3. ¿Cuál es la estrategia con la que miden la cantidad de clientes nuevos captados por el plan de acción ejecutado para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

Trabajador 1 – Diego Vergara: Siempre cuando hablamos de medir las pautas es un poco por así decirlo intangible, no se puede medir al 100%, salvo que hagamos una campaña puntual, como por ejemplo ahora estamos trabajando de la mano con algunos bancos, con bbva y ripley y es ahí cómo podemos llevar una mejor medición, los días jueves tenemos una promoción de 50% para la gente que consume o paga con ripley, y en los locales de Larco y Canaval y Moreyra se siente la presencia, porque es una zona donde están estas tiendas y los mismos trabajadores cuentan con esas tarjetas u oficinistas, en otros locales como punta hermosa, el polo o chacarilla no se siente mucho. En cuanto a pauta de alguna manera se puede medir

en cuánto sube o baja el delivery, porque se trata de invertir la misma cantidad en pauta mensual y se sabe cuánto impacto se tiene en pandemia cuando todos pedían delivery y hoy por hoy todo el mundo sale, por lo que la cantidad de delivery ha disminuido pero la cantidad de gente en salón ha aumentado, entonces invirtiendo lo mismo me doy cuenta que no tengo el mismo alcance y no llego con tanta fuerza en lo que es delivery, la gente ya está saliendo las oficinas ya volvieron, mi delivery en la semana ha bajado, pero trata de mantenerse un poco los fines de semana.

Trabajador 2 – Juan Carlos Ccahuata: Como producto de una cevichería Terminal Pesquero si manejamos varios canales de venta. El canal Directo es cuando el cliente va al local a consumir, tenemos el canal delivery para esto tenemos una plataforma de whatsapp personalizada en la cual los clientes realizan sus pedidos y tenemos el canal de Pedidos Ya, que también manejan una gran amplia gama de proveedores, el cliente busca facilidad lo más accesible sea para ellos como conseguir nuestros productos como Terminal Pesquero. En tema de delivery significa la data de cuáles son los clientes frecuentes que siempre piden, inclusive el mismo sistema cuando nosotros ingresamos los celulares y se desglosa si ya es un cliente frecuente o es nuevo cliente entonces ya te genera esa medición. Lo mismo sucede con Pedidos Ya todos los clientes que ya tienen un nombre registrado en la app el sistema te genera la data de poder contrastar cuántos clientes nuevos han entrado a pedir y cuántos son los que han mantenido continuidad en pedidos (un promedio de 2 a 3 veces al mes). Con respecto al Canal Directo, en mesa tomamos nota en el sentido de que los mozos nos ayudan a retroalimentar ya que reconocen las caras de los comensales. El otro canal son las encuestas, tenemos un ratio mínimo de 20 encuestas, pero no nos limitamos siempre es más porque mientras más universos de información tengas se puede procesar la información y

generar comparativos, porcentajes y estadísticas. Entonces por esas maneras es que tenemos ese proceso de poder canalizar y tener la información de cuanto es los que se mantienen, cuántos son los nuevos clientes y cuántos son los que han dejado de venir ya que hay muchas variables que influyen como situación política y económico, alza de precios, es ahí donde la gente se retrae en consumir y gastar. Y tomando como referencia la anterior pregunta, tenemos que fidelizar y hacer que el cliente no deje de tener continuidad con nosotros, el cliente siempre tenga presente nuestra marca de alguna u otra manera con nueva carta, con promociones o con convenios de entidades financieras para que no nos pierda de su memoria o de sus pensamientos.

Trabajador 3 – Mauro Tesorero: Nuestra estrategia digamos que parte de la comunicación que tenemos con el personal de la empresa, no solo buscamos fidelizar a nuestros clientes, sino también al personal ya que cuando trabajamos con personas fidelizadas, sin rotación, que está sólido dentro de la empresa, estos detalles como poder detectar quienes son los clientes nuevos o ya fidelizados, sabemos manejarlo mediante las estrategias ya comentadas.

Trabajador 4 – Alejandro Figueroa: Cuando hablamos de clientes nuevos digitalmente nos guiamos en base a nuestra cantidad de nuevos seguidores, del mismo modo la agencia nos envía informes de toda la pauta y sus resultados y uno de los resultados es la captación de nuevos clientes, del mismo modo también nos apoyamos en los influencers lo cual nos permite llegar a más gente todavía, pero básicamente con la agencia digital recibimos un informe y el progreso de cómo nos ha ido con respecto a la captación de los clientes.

- **EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

4. ¿Cómo la ejecución de las estrategias de experiencia del cliente influye en la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

Trabajador 1 – Diego Vergara: Nosotros nos enfocamos bastante en el servicio, es uno de nuestros pilares, definitivamente el servicio que ofrecemos hace 3 años no se compara en nada al que ofrecemos hoy en día, nos hemos preocupado en recibir diversas asesorías y del mismo modo contratamos a una persona especializada en servicio al cliente de la corporación Acurio y trabajamos de la mano con ella por 7 meses, hoy por hoy nuestros meseros están totalmente capacitados para responder como un restaurante de primera categoría, siendo humildes que aún somos una barra cevichera.

Trabajador 2 - Juan Carlos Ccahuata: Yo lo resumo de la siguiente manera, como negocio, el local y su infraestructura. La persona que ingresa por primera vez tiene una primera impresión visual, y ya se predispone a esperar algo bueno del negocio al igual que la carta, la comida y los platos, en sí, ya con un local bonito, con una buena infraestructura y la comida que es generosa en relación con el precio. Entonces, ¿qué es lo que hay ahí? el valor agregado que sería el servicio que implica la experiencia del cliente quien va a percibir de nosotros como marca, en esa línea, cuidar la experiencia es la manera que el cliente es recibido por la anfitriona, el cómo es acomodado a su mesa, como es abordado por el mozo, cual es la sugerencia en la carta, también tenemos cartas especiales, promociones en cócteles, entonces el mozo se expresa y fluye con el cliente en sugerirle y la palabra clave es que el mozo tiene que perfilar al cliente, porque no es lo mismo un cliente joven a un cliente adulto mayor, por eso, el mozo tiene que perfilar porque eso nos ayudará a cuidar la experiencia, es modelar lo que necesita el cliente con las sugerencias, eso

demuestra el interés de que le puedes recomendar lo mejor y para eso existe un dominio de carta, el mozo tiene que saber claramente lo que está ofreciendo de acuerdo al perfil del cliente. La idea es que el cliente pruebe bien y con opción a regresar para que pruebe otros platos. Entonces, se trata de cuidar todo eso, de que lleguen los platos con los tiempos establecidos para cada plato. Las entradas deberían demorar menos de 10 minutos, los fondos hasta 15 minutos y en la tercera o cuarta cucharada el mozo debe de acercarse para preguntar cómo va con los platos, que tal la experiencia si es de su agrado o no, puesto que eso da capacidad de reacción, no todos los clientes transmiten su percepción suelen ser silenciosos y pasivos, lo que debemos tratar es poder actuar ante la situación en tiempo real, en ese sentido, nosotros contamos con una política de cambios que ayuda a mantener la experiencia del cliente. Por ejemplo, cuando se acerca el mozo a la mesa a la tercera o cuarta cuchara y pregunta cómo está el plato que, si estuvo bien o si se detecta alguna falla, el mozo puede cambiar el plato o sugerir otras opciones de la carta de acuerdo al perfil de cada cliente. Y esa política de cambios al cliente le demuestra que por el consumo que él realice tiene como valor agregado el servicio, la experiencia, la capacidad de nosotros al preocuparnos y poder compensar algunas fallas porque no todo es al 100% de infalibilidad siempre va a haber margen de falla en algún momento, el cliente tiene que percibir que estamos preparados a todo y al final también complementa la encuesta porque el cliente tiene que sentir que su opinión, su percepción y su experiencia es importante. Cuando vas a un local y ves todos estos procesos que se manejan, entonces se dice que el negocio tiene un proceso que cuida al cliente. Por ejemplo, en el tema de la puerta, hay locales que tienen lista de espera en donde yo les digo que la espera sería de 20 minutos como máximo y si yo veo que pueda demorar un poquito más, les voy ofreciendo la carta

para que vayan evaluando y eligiendo los platos, así en paralelo mientras esperan la mesa, en cocina van preparando los platos, en cuestión de que cuando tomen asiento el tiempo de espera es mínima para que puedan consumir, así ya denotaba una preocupación de comprometerme a que quiero ubicarlos en un espacio, de que quiero que consuman en el local y les estoy surgiendo ahorrar y acortar el tiempo de espera en paralelo. Al final te das cuenta que tengo clientes cautivos, que van a pasar a consumir, mi preocupación como administrador, y como marca, es de que prueben si nos es que ya han venido antes y nos están refiriendo con sus amigos o familia, por eso yo tengo que tener el local listo para que prueben el producto como Terminal Pesquero, es así como ejecutamos las estrategias.

Trabajador 3 – Mauro Tesorero: Actualmente contamos no solo con la evaluación que da el colaborador dentro de la empresa, sino que también parte del lineamiento o servicio es preguntarle al cliente siempre al final como es que fue la experiencia, si tuvo algún problema o alguna recomendación , incluso tratamos de aprendernos los nombres de nuestros clientes para tratar de que ellos se sientan en confianza, nosotros preferimos que los clientes nos den algún comentario así sea bueno o malo dentro del establecimiento a que se vayan y no nos digan nada, porque aquel cliente que te comente que algo se podría mejorar se puede abordar y detectar el problema y es así como esperamos a que el cliente nos dé una nueva oportunidad y nosotros poder resolver la inquietud, lo más importante es ofrecer una experiencia en el servicio como en la comida, para que el cliente sienta la motivación de volver, y no solo volver sino también recomendarnos y que vengan nuevos clientes.

Trabajador 4 – Alejandro Figueroa: De hecho, desde el inicio del “Terminal Pesquero” tenemos super claro que un brazo bien robusto era la parte digital y de hecho trabajamos con una agencia y nuestros clientes suelen vernos como una

marca bien fresca y del mismo modo mantenemos una actualización de nuestras redes en la misma sintonía, es decir fresca, solemos renovar fotos, hacemos presentaciones en vivo en nuestros locales y la gente nos reconoce como una marca que se mantiene latente, joven e innovadora.

Mientras que en el restaurante soy bastante exigente con respecto al tema de la atención, y es algo que siempre rescato, la atención te puede diferenciar de otros restaurantes y desde la entrada ya tenemos estándares tanto desde la anfitriona, desde el corredor, el mesero y trabajamos para que la experiencia sea única y diferenciada y justamente también trabajamos con una plataforma que se llama “QUEOP” que nos ayuda a identificar estos momentos en cómo ha sido la atención desde el recibimiento, cuanto tiempo espero el cliente, que tal el sabor, que tal la limpieza y entre otros factores que nos dan resultados en tiempos reales de cómo ha sido la experiencia y que posteriormente nos da el NPS, el cual nos ayuda bastante a ver cómo estamos posicionados y como ha sido la experiencia del cliente.

- **DIGITALIZACIÓN**

5. **¿Cómo los procesos de las plataformas digitales permiten obtener la información de manera pronta y ágil para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?**

Trabajador 1 - Diego Vergara: Bueno nosotros trabajamos con una agencia y tenemos la suerte de que la agencia está bastante enfocada en la marca, desde el día uno que crearon la marca, mediante ellos obtenemos reportes diarios frente a cualquier incidencia que pueda ocurrir en el negocio, de esa manera tenemos una pronta respuesta ante cualquier disyuntiva, es así como frente a cualquier problema relacionado a lo digital contamos con el apoyo de la agencia.

Trabajador 2 – Juan Carlos Ccahuata: Cómo restaurante Terminal Pesquero, utilizamos los medios digitales siguientes: globo, socialmedia, instagram, facebook, pedidos ya. Actualmente estamos llegando a una plataforma directa al consumidor mediante todas las herramientas digitales, esto nos permite segmentar a donde colocar el producto directo. La plataforma de social media recaba la información que obtiene mediante las redes para reportarlo a la gerencia y tener un indicador exacto, como cuáles son las preguntas frecuentes o productos más vendidos. Esto permite poder colocar videos de posicionamiento con esta información y realizar distintas campañas por segmento de locales o público objetivo directo. Como por ejemplo nuestros clientes del local ubicado en Larco recaba del 20 a 40% es el público más diverso, regularmente son personas que trabajan dentro del sector y los horarios más recurrentes son el horario de almuerzo, los fines de semana ya existe un público general que nos visita de distintas partes de lima. Las plataformas están segmentadas por distritos de nuestros locales, según la experiencia de atención al público y cuáles son las órdenes más recurrentes del mismo.

Trabajador 3 – Mauro Tesorero: Para nosotros lo que es el tema de las plataformas nos ayuda mucho a poder abordar cualquier problema que hemos tenido con cualquier cliente, hay muchos clientes que al momento del servicio no te comentan nada, sino que lo hacen por medio de las plataformas y todos esos inconvenientes que podamos recibir, son abordadas de inmediato y nos tomamos la tarea de responderlos de tal manera que el cliente sienta la importancia que es para nosotros su comentario y evaluación.

Trabajador 4 – Alejandro Figueroa: De hecho con la plataforma de “QUEOP” que ha sido implementada hace dos o tres meses hemos podido llegar a esa información, antes de eso era un poco a ciegas y si es que no lo podemos medir no

se puede mejorar y si bien recibíamos buenos comentarios no teníamos estandarizadas muchas cosas, y gracias a esta plataforma digital nos ayuda a ver en tiempo real, en el NPS si hay algún mensaje no positivo llega una alerta automática por telegram así el administrador puede atacar el problema de raíz en el momento o en el mismo local se pueda dar una solución, de hecho nosotros vemos cada problema como una oportunidad de mejora, lo importante es abordar los problemas desde el inicio.

- **EFFECTIVIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO**

6. **¿Qué procesos y herramientas emplean para que su cadena de suministro sea efectiva para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?**

Trabajador 1 – Diego Vergara: Así como hemos crecido rápido, también hemos tenido que crecer mucho más rápido para atrás, nosotros cuando teníamos un solo local empezamos con un almacén a media cuadra del local y era un almacén chiquito, la idea de este era centralizar las compras, que era parte de los principales procesos. Ahora hoy por hoy tenemos una planta de producción hace más de un año y medio y ahí sucede toda la magia, ahí se compra todo, todo llega ahí, se centraliza todas las compras de todas las áreas y líneas, ahí se procesan los alimentos y durante las noches se reparten a los locales para que amanezcan al día siguiente listos y operativos, solamente el pescado llega diariamente a todos los locales a través de un proveedor y venimos trabajando 3 años con él, y llega fresco del día directamente del terminal pesquero de Villa María, lo que ganamos con esto es la mejora de procesos, mejora de manipulación de alimentos, mejora en porcionamiento, costos, compras a través de economía de escala. Digamos que hoy por hoy en el local ya

no se cocina como antes o como en las cevicherías tradicionales, ya no se cocina, sino que se ensamblan platos, digamos que actualmente los restaurantes se han vuelto como fábricas, ya la comida llega porcionada simplemente para meterla a la sartén, meterla en el plato, echarle un poco de sal y limón y sale directamente hacia la mesa.

Trabajador 2 – Juan Carlos Ccahuata: Nosotros utilizamos pesca fresca del día, contamos con personal calificado que asiste al terminal a las 5:30 am, para poder obtener una cadena de frío óptima para el público al mediodía (pescados, mariscos), estos productos por su misma naturaleza deben estar con la temperatura óptima y debidamente separadas para no mezclar sabores y olores (evitar la contaminación de insumo), lo mismo aplica para los insumos complementarios como verduras. Con respecto a los activos fijos como herramientas de cocina, se debe verificar la vida útil de cada uno de ellos para poder reemplazarlos y que esto no perjudique la experiencia del cliente, dado que nuestro valor agregado es desde el sabor hasta la presentación óptima del plato.

Trabajador 3 – Mauro Tesorero: Nuestra cadena de suministro la tenemos bien controlada desde que hacemos la solicitud de compra que la hace el encargado de salón y cocina, el administrador del local la recibe, la evalúa, la firma y emite una orden de compra que llega ese mismo día al proveedor para que el proveedor tenga tiempo de organizarse, y al día siguiente el se encarga de buscar los suministros que necesitamos, por el tema de pandemia hemos tenido algunos inconvenientes en donde el abastecimiento en el terminal pesquero que es nuestro principal proveedor ha disminuido, así que hemos hecho una evaluación de diferentes insumos, en donde si no trabajamos con insumo a trabajamos con insumo b, de tal manera que se mantenga la misma calidad, para que la calidad del servicio y experiencia

gastronómica del cliente no se vea afectada, luego de todo ese proceso el insumo llega al restaurante a primera hora del día, lo recibe el encargado de recepción de insumos, el cual evalúa hace la comparativa con la guía de recepción, lo pesa, lo recepciona y lo almacena y en cocina ya se encargan de seguir el proceso de transformación y producción para cada producto en particular.

Trabajador 4 – Alejandro Figueroa: En estos 4 años hemos trabajado con diversos proveedores y algunos se han quedado y otros han cambiado, lo que si no es negociable es la calidad, luego siguen los precios, pagos y nosotros mismos hemos capacitado o crecido con nuestros proveedores, y somos bastante exigentes con ellos, de hecho en el tema de pescados y mariscos es mucho más cambiante porque no todos los meses son temporadas, pero siempre tratamos de que la calidad sea igual o mejor y tratamos de que cada eslabón de la cadena de suministro sea bien cuidada y que sea un win - win tanto para el proveedor como para nosotros los clientes.

- **BIG DATA**

7. ¿De qué manera la estrategia de big data contribuye al análisis de la información para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

Trabajador 1 – Diego Vergara: Nosotros actualmente trabajamos con un sistema que se llama restaurante.pe es un sistema que lo tenemos desde que comenzamos, lo hemos ido alimentando de información conforme hemos ido creciendo y conforme la necesidad de información que requeríamos, al inicio no analizamos muchos ratios ni kpis, hoy por hoy si tenemos un área financiera que maneja los

ratios y a mi socio y a mi nos dan la información que necesitamos leer para tomar decisiones, esa área es la que hace la evaluación de costos, donde debemos invertir, elasticidad de precios, en que platos debemos atacar o rotar, es un análisis totalmente diferente a lo que hacíamos antes, antes lo trabajábamos más un poco a la intuición hoy en día nos basamos en los ratios.

Trabajador 2 – Juan Carlos Ccahuata: Definitivamente, se entiende que Big Data en una capacidad masiva de datos que se generan en tiempo real, como con las encuestas que bajo el mecanismo de NPS y sus alertas, tienes mucha información de los clientes como la forma en que interactúan en las redes sociales, estas nos permite obtener información muy directa de los clientes, dado que desde una mínima publicación, un posteo en sus historias, un reel o un tiktok nos permite verificar que tipo de experiencia y que público fue el que nos visitó. Esta información ayuda a beneficio del uso de la empresa. Esta información contribuye de manera que para crecer te brinda indicadores sobre qué es lo que la gente percibe de nuestros productos, qué expectativas tiene, cuáles son los aspectos que no le agradan para poder mejorar y ver también cuáles son los locales que tiene mayor demanda del público. Toda esa big data ayuda a poder segmentar a los clientes y al momento de querer fidelizar se sabe cómo llegar al cliente a través de la información. Con esta información es fundamental poder crear estrategias de posicionamiento como campañas corporativas o distintos descuentos para el mismo, es la mejor herramienta para la toma de decisiones.

Trabajador 3 – Mauro Tesorero: Para nosotros cualquier información que nos llegue bien sea del cliente o del proveedor o de los mismos trabajadores, es recibida, abordada y tratado desde lo más mínimo hasta lo más macro, toda la información la tenemos delegada en nuestro personal para poder recopilar esa información y

hallarle soluciones, para que nuestro producto y servicio final no se vea afectado en nada y obviamente el cliente se sigue llevando la misma experiencia que espera.

Trabajador 4 – Alejandro Figueroa: Cuando comenzamos con el tema de delivery propio hicimos una base de datos bien robusta en la cual hemos analizado como es el cliente, de donde compras más, cuál es la edad promedio, por donde le gusta comunicarse, y definitivamente nos da idea de cómo es nuestro cliente y seguir conociéndolo.

8. ¿Como las estrategias de big data aportan en la transformación digital para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

Trabajador 1 – Diego Vergara: Definitivamente afectan directamente en la venta y hasta el costo, con esta información puedo tomar mejores decisiones, es decir en el mes se cuánto vendo y cuales son mis horas muertas, como por ejemplo son las horas de 3 pm a 4 pm, pero sé que entre las 12pm y 3pm pasé mi punto de equilibrio del día, entonces planificamos qué más podemos hacer de 3pm-4pm para vender, con esos números podemos tomar decisiones, del mismo modo no tenemos costo adicional de poder sacar una promoción de 2x1 en leches de tigre para la gente que está por ahí, una promoción de chilcanos o sea cual sea la promoción que le agregue más ticket a la venta del día que ya superé. Esos datos que nosotros no veríamos así nomás, con esa información financiera podemos llegar a ese análisis entre otros más.

Trabajador 2 – Juan Carlos Ccahuata: Al tener la información, no todos los datos que obtenemos pueden ser verdad, debemos corroborar que esta sea confiable,

hay clientes más racionales y otros más emocionales, todos los datos que obtenemos nos generan un valor para poder utilizarlo como marca.

Por ejemplo, si en un local ha bajado la venta, nuestro local de punta hermosa se mueve por temporada de verano, esta información que tenemos de las redes o de encuestas te ayuda a redirigir tus reglas de mercado, la estrategia que utilizaría sería de ver mi público objetivo dirigido para la gente de la misma zona de punta hermosa. Debo hacer un giro distinto para ello, reducir precios, ver cartas para en base a la temporada (como el de sopas).

Lo mismo sucedió en nuestro local de canaval y moreyra, debido a la última variante del omicron, esto hizo que la cantidad de público objetivo se vea reducido y nosotros como “Terminal Pesquero” identificamos esta variante de ventas con la información que ya teníamos de nuestra big data, por ejemplo ver que este tipo de local está segmentado con público ejecutivo, de clientes que trabajan por la zona de san isidro, es ahí donde creamos distintas estrategias de promociones, por ejemplo crear el happy hour por un consumo de s/. 70 soles, ceviches 2x1, más para corporativo, esto ayuda a generar ingresos mínimos, pero nos ayuda a cubrir los gastos mínimos.

Trabajador 3 – Mauro Tesorero: Aporta en toda la falta de información que quizá a nuestra percepción quizá no podamos percibir y obviamente no podamos evaluar, para nosotros es muy importante ya que nos ayuda a tener un mayor alcance a cualquier situación o punto de mejora que podamos tener durante todo el transcurso de la operación y del crecimiento de la misma marca.

Trabajador 4 – Alejandro Figueroa: Estas nos ayudan a identificar o conocer mucho más a nuestros clientes, gustos o preferencias, en qué horario suelen pedir, que días prefieren promociones, que platos suelen pedir de manera más frecuente,

también nuestro rubro es bastante estacional, también nos ayuda a saber la cantidad de insumos que pedimos, según los platos que tengan mayor rotación.

- **OPTIMIZACIÓN DE KPI**

9. ¿Qué beneficios o utilidades lograron visualizarse debido a la infraestructura para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

Trabajador 1 – Diego Vergara: A raíz de que analizamos KPIS o ratios hay eficiencia en ventas y costos en el tema de redes sociales, así como también eficiencia del uso de redes sociales, para alcanzar más clientes, a raíz de que utilizamos el sistema de servicio al cliente podemos monitorear y fidelizar a los clientes que siempre vienen, porque si no lo tuviéramos nos pasaría lo que pasaba antes, es decir si a un cliente le gustó va a volver solo, pero si es que alguno tuvo alguna molestia o inquietud no lo sabremos y esa persona posiblemente no vuelva a venir y recuperar a un cliente es más difícil.

Trabajador 2 – Juan Carlos Ccahuata: Estos indicadores de desempeño, nos ayuda a seguir creciendo como restaurante, ampliar nuestra marca para no solo ser conocidos sino ser respetados, genera utilidades. Como infraestructura te dice lo que el cliente está acostumbrado.

La medición de desempeño ayuda a ver lo que el público está acostumbrado, desde el color que nos caracteriza, cuadros referentes al terminal pesquero de villa maría, la música que se transmite como la salsa, complementa la temática de lo que representa nuestro restaurante.

El hecho de tener 6 locales y un público que nos respalda nos hace ver que estamos tomando las decisiones correctas hasta el momento. Nunca hay una seguridad al 100%, pero la idea es estar atentos al proceso de inicio a fin, para que el público no se lleve una mala presentación de nuestra calidad de producto y servicio.

Trabajador 3 – Mauro Tesorero: Internamente nosotros contamos con indicadores que nos ayudan a evaluar cualquier tipo de desempeño o mejora productiva que tengamos para los colaboradores, ellos son muy importantes porque son la base de todo el servicio o de todo el proceso para que el cliente tenga ese resultado, pero al mismo tiempo también nos enfocamos mucho en los indicadores de los clientes por medio de un programa llamado “QUEOP” que es una encuestadora digital en el cual nosotros ofrecemos unas tablets en donde responden distintas preguntas acerca de cómo fue su experiencia en el restaurante, tanto en el tema gastronómico, como servicio desde que entra hasta que sale y al finalizar el cliente también puede dejar un comentario el cual lo evaluamos lo abordamos y lo utilizamos como punto de mejora, como mencioné nos dejan bastantes comentarios buenos gracias a la buena gestión, pero del mismo modo hay algunos clientes que nos dejan críticas constructivas que abordamos inmediatamente para lograr la mejora continua, nunca buscamos quedarnos en nuestra zona de confort, si bien somos una empresa que ha crecido de una manera rápida lo más importante para nosotros no es mantenernos, sino seguir creciendo y mejorando para poder tener más alcance.

Trabajador 4 – Alejandro Figueroa: Ahora las tecnologías que empleamos son la plataforma ya mencionada y desarrollamos un chatbot cuando pasó el boom del delivery, consideramos que un consumidor peruano aún no está preparado para un

chatbot como tal porque el cliente latino es mucho más exigente, más exquisito y detallista, es eso o tal vez no darle mucha opción debido a que el chatbot no llega a ser tan receptivo, pero eso no quita que sea una herramienta ultra potente. Del mismo modo, recién implementaremos google ads para ver que tal nos va por ahí, cabe destacar que estas herramientas tecnológicas son muy importantes para nuestro desarrollo.

10. ¿De qué manera las estrategias de optimización de KPI'S aportan para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

Trabajador 1 – Diego Vergara: Definitivamente el trabajar con indicadores nos da a conocer diferentes aspectos que a simple vista no podemos detectar, es así como también mediante el análisis podemos llegar a mejorar el servicio que ofrecemos a nuestros clientes, y no porque consideremos que estemos fallando en algo actualmente, sino porque nunca buscamos mantenernos en nuestra zona de confort, siempre apuntamos a poder brindar una mejor calidad y experiencia a nuestros clientes.

Trabajador 2 – Juan Carlos Ccahuata: Todas las estrategias para optimizar es tener un nivel bueno y aceptable con la intención de mejora y crecimiento para la empresa. Una marca que ya cuenta con 6 locales, una marca que valora al trabajador y un público que nos respalda nos hace ver que estamos tomando las decisiones correctas hasta el momento. Hay mejores herramientas donde el cliente tiene acceso a la información de nuestros productos y esto se ve reflejado en el consumo. Se debe de tener más herramientas, con personal que sume. El trabajador también tiene que invertir en sí mismo, va de la mano. Todas esas estrategias de optimización

suman para tener unas bases sólidas para una gran marca que se quiere aspirar y la empresa pueda crecer.

Trabajador 3 – Mauro Tesorero: Las estrategias nos ayudan a medir tal cual la evaluación de los colaboradores, si no tenemos un trabajador motivado o cómodo en el área de trabajo lamentablemente no dará un buen resultado que se vea reflejado en el producto, tanto mesero como cocinero, hay veces que el cocinero no se pueda sentir cómodo ante cualquier situación laboral y nosotros como empresa nos encargamos de tener buena comunicación con ellos, de tal manera que se sientan camiseta por así decirlo, sientan el amor por el trabajo y lo importantes que son para nosotros, es por ello que también ofrecemos línea de carrera, es decir que no solo crezca la empresa sino que también los colaboradores logren crecer con nosotros, es mi caso por ejemplo, yo comencé en “Terminal Pesquero” como cocinero, hoy en día soy chef corporativo.

Por la parte del cliente para nosotros es sumamente importante, las estrategias como comenté previamente nos sirven para saber y medir cual es la experiencia del cliente, incluso nosotros contamos con “Mystery shopping” que va rotando por todos los locales y ya tenemos indicadores de gestión y evaluación, en donde vamos midiendo el desempeño que tiene el colaborador al llegar al cliente y cuál sería la experiencia que se lleva el cliente por medio de la herramienta de “Mystery shopping”.

Trabajador 4 – Alejandro Figueroa: Me voy a basar en las encuestas mencionadas anteriormente porque de hecho ha sido un descubrimiento que me ha ayudado a mi bastante, como por ejemplo en el resultado de las encuestas la gente nos percibe más caro de lo que pensaban y eso no lo hubiéramos detectado sin esta herramienta y ahí nos ha ayudado a abordar como hacer que la gente nos vea o más

barato o que sea acorde a la experiencia, los kpis nos han ayudado bastante, así como también ver de tienda en tienda los estándares de atención y en qué restaurante poder atacar ese punto débil.

GUIA DE ENTREVISTA

LA ESTRATEGIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA CADENA DE RESTAURANTES TERMINAL PESQUERO AL 2021

1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA
CLIENTE	Fidelización de Clientes	1. ¿Cuál es la estrategia que llevan a cabo para la fidelización de sus clientes para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?
	Captación de nuevos Clientes	2. ¿Cuál es la estrategia de acción cuando se habla de captar nuevos clientes para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?
		3. ¿Cuál es la estrategia con la que miden la cantidad de clientes nuevos captados por el plan de acción ejecutado para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?
	Experiencia del cliente	4. ¿Cómo la ejecución de las estrategias de experiencia del cliente influye en la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?
MEJORA OPERACIONAL	Digitalización	5. ¿Cómo los procesos de las plataformas digitales permiten obtener la información de manera pronta y ágil para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?
	Efectividad en la Cadena de Suministro	6. ¿Qué procesos y herramientas emplean para que su cadena de suministro sea efectiva para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

GESTIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Big Data	7. ¿De qué manera la estrategia de big data contribuye al análisis de la información para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?
		8. ¿Cómo las estrategias de Big data aporta en la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?
IMPLEMENTACIÓN DE KPI's	Optimización de KPI's	9. ¿Qué beneficios o utilidades lograron visualizarse debido a la optimización de KPI's para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?
		10. ¿De qué manera las estrategias de Optimización de los KPI'S aportan para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?

FORMATO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondientes al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

MA= Muy adecuado / BA= Bastante adecuado / A= Adecuado / PA= Poco Adecuado / NA = No adecuado

Categorías a evaluar: Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA TRABAJADORES DE LA CADENA DE RESTAURANTES TERMINAL PESQUERO AL 2021.

Estimado entrevistado, Sr(a) ante todo buenas tardes. Primero agradecerle por su tiempo y participación en esta entrevista, la cual tiene como objetivo describir la estrategia de transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al año 2021. Por ende, las preguntas que se realizarán en la presente entrevista estarán en relación a la variable.

PREGUNTAS	VALORACIÓN					OBSERVACIONES
	MA	BA	A	PA	NA	
Fidelización de Clientes						
¿Es la estrategia que llevan a cabo la fidelización de sus clientes para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?						

Captación de Nuevos Clientes						
¿Es la estrategia de acción cuando se pretende captar nuevos clientes para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?						
¿Es la estrategia con la que miden la cantidad de clientes nuevos captados por el plan de acción ejecutado para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?						
Experiencia del cliente						
¿Cómo la ejecución de las estrategias de experiencia del cliente influye en la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?						
Digitalización						
¿Cómo los procesos de las plataformas digitales permiten obtener la información de manera pronta y ágil para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?						
Transparencia en la Cadena de Suministro						
¿Qué procesos y herramientas emplean para que su cadena de suministro sea transparente para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?						
Big Data						

	<p>de qué manera la estrategia de big data contribuye al análisis de la información para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?</p>						
	<p>¿cómo las estrategias de Big data aportan a la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?</p>						
Optimización de KPI							
	<p>¿qué beneficios o utilidades lograron obtenerse debido a la optimización de los KPI'S para la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?</p>						
	<p>¿de qué manera las estrategias de optimización de los KPI'S aportan a la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?</p>						

Evaluado por: (Apellidos y nombres) _____

D.N.I.: _____ Fecha: _____ Firma: _____

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo _____, con Documentos Nacionales de Identidad N° _____, de profesión _____, grado académico _____, labor que ejerzo actualmente como _____, en la (Empresa / Institución) _____

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los Instrumentos de Guía de entrevista semiestructurada, cuyo propósito es describir la estrategia de transformación digital en el restaurante Terminal Pesquero al año 2021. Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyó en las siguientes apreciaciones:

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (6)	BA (3)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.					
Amplitud del contenido a evaluar.					
Congruencia con los indicadores.					
Coherencia con las dimensiones					

Nivel de aporte parcial:				No aporta
Puntaje total:(máximo 24 puntos)				

Apreciación total: () puntos

No aporta: ()

Lima, a los _____ días del mes de _____ del 202__

Apellidos y nombres: _____ DNI: _____ Firma: _____

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE LICENCIATURA

Yo Diego Alberto Vergara Velarde, identificado con DNI N° 41864888, en mi calidad de Representante Legal de la empresa Terminal Pesquero S.A.C. con R.U.C N° 20603101988, ubicada en la ciudad de Lima.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A las señoritas Miled Micaela Kajatt López identificada con DNI N° 73684028 y Lesly Katherine Quispe Quispe identificada con DNI N° 71663063, estudiantes de la carrera de Administración y Negocios Internacionales para que utilicen la información de esta empresa; con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Investigación y de esta manera optar al Título de Licenciatura.

21 de marzo del 2022


Firma del Representante de la Empresa
DNI: 41864888

El Egresado declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.


Firma del Licenciado
DNI: 73684028


Firma del Licenciado
DNI: 71663063

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Cómo es la estrategia de la transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?</p> <p>Problemas específicos ¿Cómo es la estrategia centrada en los clientes en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?</p> <p>¿Cómo son los procesos de la mejora de las operaciones en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?</p> <p>¿Cómo es la gestión y análisis de la información en la</p>	<p>Objetivo General Describir la estrategia de transformación digital en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021</p> <p>Objetivos específicos Explicar la estrategia centrada en los clientes en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.</p> <p>Analizar los procesos de la mejora en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.</p> <p>Describir la gestión y análisis de la información en la cadena</p>	<p>CLIENTE</p> <p>MEJORA OPERACIONAL</p> <p>GESTIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN</p> <p>IMPLEMENTACION DE KPI's</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidelización de clientes ▪ Captación de nuevos clientes ▪ Experiencia del cliente ▪ Digitalización ▪ Efectividad en la cadena de suministro ▪ Big Data ▪ Optimización KPI 	<p>Método de investigación: El método de investigación es Cualitativo</p> <p>Nivel de estudio: Descriptivo</p> <p>Diseño de estudio: No experimental</p> <p>Tipo: Transversal</p> <p>Técnicas: Se realizará una entrevista a profundidad semi - estructurada</p> <p>Muestra: No probabilístico por conveniencia</p>

<p>cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?</p> <p>¿Cómo es la implementación de KPI's en la cadena de restaurantes Terminal Pesquero al 2021?</p>	<p>de restaurantes Terminal Pesquero al 2021.</p> <p>Analizar la implementación de KPI's en el restaurante Terminal Pesquero al 2021.</p>			<p>Población y unidad de estudio:</p> <p>En la presente investigación la población está conformada por todos los trabajadores pertenecientes al restaurante Terminal Pesquero al 2021</p> <p>Y la unidad de estudio son el gerente, subgerente, administrador y chef corporativo que laboran en las oficinas administrativas y locales de la empresa Terminal Pesquero.</p> <p>Instrumento:</p> <p>Se utilizará como instrumento la guía de entrevista semiestructurada.</p>
---	---	--	--	--

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Transformación Digital	Cliente	Fidelización de clientes
		Captación de nuevos clientes
		Experiencia del cliente
	Mejora Operacional	Digitalización
		Efectividad en la cadena de suministro
	Gestión y análisis de la información	Big Data
	Implementación KPI	Optimización de KPI