

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de **INGENIERÍA EMPRESARIAL**

“GESTIÓN DE PROCESOS COMERCIALES PARA
LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA PYME DEL
SECTOR GASTRONÓMICO”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autores:

Milenka Janet Morales Briones
Ariana Mariafe Muñiz Luna Victoria

Asesor:

Mg. Lic. Odar Roberto Florián Castillo
<https://orcid.org/0000-0002-5938-8850>

Trujillo - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	Elizabeth Kristina Bravo Huivin	71058874
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	Rocio Del Pilar Capuñay Puyen	42836141
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	Betty Lizby Suarez Torres	18121158
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

A Dios por darnos el don de la vida y salud; así también, a nuestras familias, quienes nos brindaron su apoyo en esta etapa de nuestra vida; a nuestros docentes por brindarnos la sabiduría y encaminarnos en todo el proceso académico; por último, a nuestros amigos, por haber sido nuestra fortaleza e inspiración para culminar esta investigación.

AGRADECIMIENTO

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

Tabla de contenido

JURADO EVALUADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
TABLA DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	10
RESUMEN	13
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Formulación del problema	40
1.3. Objetivos	41
1.4. Hipótesis	41
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	42
CAPÍTULO III: RESULTADOS	52
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	262
REFERENCIAS	269
ANEXOS	284

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Cálculo de tamaño de muestra de población finita.....	46
Tabla 2	Técnicas e instrumentos.....	47
Tabla 3	Inventario de procesos comerciales AS-IS de Mar Picante S.R.L.	56
Tabla 4	Cruce de Fases Procesos Comerciales vs Procesos Comerciales AS-IS de Mar Picante S.R.L.	60
Tabla 5	Identificación de tareas del proceso Publicidad AS- IS	69
Tabla 6	Costeo del proceso Publicidad AS- IS.....	71
Tabla 7	Identificación de tareas del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores AS-IS	72
Tabla 8	Costeo del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores AS- IS.....	75
Tabla 9	Identificación de tareas del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores AS-IS.....	77
Tabla 10	Costeo del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores AS-IS.....	78
Tabla 11	Identificación de tareas del proceso Comisiones AS-IS.....	79
Tabla 12	Costeo del proceso Comisiones AS-IS.....	81
Tabla 13	Identificación de tareas del proceso Reserva de mesas o local AS- IS	82
Tabla 14	Costeo del proceso Reserva de mesas o local AS-IS	84
Tabla 15	Identificación de tareas del proceso Venta presencial AS- IS.....	85
Tabla 16	Costeo del proceso Venta presencial AS-IS	89
Tabla 17	Identificación de tareas del proceso Venta vía WhatsApp AS- IS.....	90
Tabla 18	Costeo del proceso Venta vía WhatsApp AS-IS	95

Tabla 19	Identificación de tareas del proceso Reclamos AS- IS.....	96
Tabla 20	Costeo del proceso Reclamos AS-IS.....	98
Tabla 21	Nivel de asignación de importancia para Matriz de Análisis del Modo y Efecto de Fallas.....	100
Tabla 22	AMEF del Proceso de Publicidad.....	103
Tabla 23	AMEF del Proceso de Capacitación de especialistas a colaboradores.....	108
Tabla 24	AMEF del Proceso de Capacitación de Organizaciones externas a colaboradores	115
Tabla 25	AMEF del Proceso de Comisiones.....	118
Tabla 26	AMEF del Proceso de Reserva de mesas o local.....	121
Tabla 27	AMEF del Proceso de Venta presencial.....	128
Tabla 28	AMEF del Proceso de Venta vía WhatsApp	136
Tabla 29	AMEF del Proceso de Reclamos	142
Tabla 30	Inventario de procesos comerciales TO-BE de Mar Picante S.R.L.....	176
Tabla 31	Cruce de Fases Procesos Comerciales vs Procesos Comerciales TO- BE de Mar Picante S.R.L.	180
Tabla 32	Identificación de tareas del proceso Planificación Comercial.....	191
Tabla 33	Costeo del proceso Planificación Comercial	193
Tabla 34	Ficha de caracterización del proceso Planificación Comercial	194
Tabla 35	Identificación de tareas del proceso Promoción.....	197
Tabla 36	Costeo del proceso Promoción	198
Tabla 37	Ficha de caracterización del proceso Promoción	199
Tabla 38	Identificación de tareas del proceso Publicidad TO-BE.....	201

Tabla 39	Costeo del proceso Publicidad TO-BE.....	204
Tabla 40	Ficha de caracterización del proceso Publicidad TO-BE.....	205
Tabla 41	Identificación de tareas del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores TO-BE	207
Tabla 42	Costeo del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores TO-BE.....	212
Tabla 43	Ficha de caracterización del proceso Capacitaciones de especialistas a colaboradores TO-BE.....	213
Tabla 44	Identificación de tareas del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores TO-BE.....	216
Tabla 45	Costeo del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores TO-BE.....	218
Tabla 46	Ficha de caracterización del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores TO-BE.....	219
Tabla 47	Identificación de tareas del proceso Comisiones TO-BE.....	221
Tabla 48	Costeo del proceso Comisiones TO-BE.....	224
Tabla 49	Ficha de caracterización del proceso Comisiones TO-BE	225
Tabla 50	Identificación de tareas del proceso Reserva TO-BE.....	226
Tabla 51	Costeo del Reserva de mesas o local TO-BE	230
Tabla 52	Ficha de caracterización del proceso Reserva de mesas o local TO-BE.....	231
Tabla 53	Identificación de tareas del proceso Venta presencial TO-BE.....	233
Tabla 54	Costeo del proceso Venta presencial TO-BE	238
Tabla 55	Ficha de caracterización del proceso Venta presencial TO-BE	239
Tabla 56	Identificación de tareas del proceso Venta en línea TO-BE.....	243

Tabla 57	Costeo del proceso Venta en línea TO-BE.....	245
Tabla 58	Ficha de caracterización del proceso Venta en línea TO-BE.....	246
Tabla 59	Identificación de tareas del proceso Reclamos TO-BE.....	249
Tabla 60	Costeo del proceso Reclamos TO-BE.....	252
Tabla 61	Ficha de caracterización del proceso Reclamos TO-BE.....	253
Tabla 62	Comparación de tiempo y costo de los procesos comerciales.....	256
Tabla 63	Variación de los procesos comerciales.....	257
Tabla 64	Inversión de implementación de propuesta.....	259

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases del ciclo de vida de BPM	31
Figura 2 Investigación no experimental	44
Figura 3 Jerarquía organizacional de Mar Picante S.R.L.....	53
Figura 4 Diagrama del proceso de Publicidad AS-IS.....	61
Figura 5 Diagrama del proceso de Capacitación de especialistas a colaboradores AS-IS. 62	
Figura 6 Diagrama del proceso de Capacitación de organizaciones externas a colaboradores AS-IS	63
Figura 7 Diagrama del proceso de Comisiones AS-IS.....	64
Figura 8 Diagrama del proceso de Reserva de mesas o local	65
Figura 9 Diagrama del proceso de Venta presencial AS-IS.....	66
Figura 10 Diagrama del proceso de Venta vía WhatsApp AS-IS	67
Figura 11 Diagrama del proceso de Reclamos AS-IS	68
Figura 12 Ítem 1: ¿Mar Picante cuenta con equipos y plataformas digitales de apariencia moderna?	147
Figura 13 Ítem 2: ¿Mar Picante cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas (decoración, limpieza, orden)?	148
Figura 14 Ítem 3: ¿Los colaboradores de Mar Picante cuentan con apariencia pulcra, cumpliendo con los protocolos de bioseguridad ante la COVID-19?	149
Figura 15 Ítem 4: ¿Los materiales (folletos, cartas, entre otros) asociados con el servicio de Mar Picante son visualmente atractivos?	150
Figura 16 Estado de la dimensión Tangibilidad.....	151
Figura 17 Ítem 5: ¿Mar Picante cumple con los servicios que promete ofrecer?.....	152

Figura 18 Ítem 6: ¿Los colaboradores de Mar Picante muestran interés en resolución de problemas del cliente?	153
Figura 19 Ítem 7: ¿Mar Picante realiza bien su servicio desde la primera vez?	154
Figura 20 Ítem 8: ¿Mar Picante concluye el servicio en el tiempo prometido?	155
Figura 21 Ítem 9: ¿Mar Picante brinda un servicio libre de errores?	156
Figura 22 Estado de la dimensión Fiabilidad	157
Figura 23 Ítem 10: ¿Los colaboradores de Mar Picante informan a sus clientes sobre el tiempo de conclusión del servicio?.....	158
Figura 24 Ítem 11: ¿El servicio ofrecido por Mar Picante es rápido?.....	159
Figura 25 Ítem 12: ¿El personal de Mar Picante siempre está dispuesto a ayudar?.....	160
Figura 26 Ítem 13: ¿Los colaborados de Mar Picante nunca están demasiado ocupados como para responder preguntas?	161
Figura 27 Estado de la dimensión Respuesta	162
Figura 28 Ítem 14: ¿El comportamiento de los colaboradores de Mar Picante le genera confianza?.....	163
Figura 29 Ítem 15: ¿Las transacciones realizadas en Mar Picante transmiten seguridad?	164
Figura 30 Ítem 16: ¿Los colaboradores de Mar Picante son amables?	165
Figura 31 Ítem 17: ¿Los colaborados de Mar Picante demuestran tener conocimiento para responder preguntas de clientes?	166
Figura 32 Estado de la dimensión Seguridad	167
Figura 33 Ítem 18: ¿Mar Picante ofrece una atención individualizada?	168

Figura 34 Ítem 19: ¿Mar Picante cuenta con un horario de atención conveniente para sus clientes?	169
Figura 35 Ítem 20: ¿Mar Picante cuenta con colaboradores que ofrecen una atención personalizada a cada uno de sus clientes?	170
Figura 36 Ítem 21: ¿Mar Picante se preocupa por los intereses de sus clientes?	171
Figura 37 Ítem 22: ¿Mar Picante comprende las necesidades específicas de sus clientes?	172
Figura 38 Estado de la dimensión Empatía	173
Figura 39 Estado de la Calidad del Servicio	174
Figura 40 Resumen del estado de la Calidad del Servicio	175
Figura 41 Diagrama del proceso de Planificación Comercial	181
Figura 42 Diagrama del proceso de Promoción	182
Figura 43 Diagrama del proceso de Publicidad TO-BE.....	183
Figura 44 Diagrama del proceso de Capacitación de especialistas a colaboradores TO-BE	184
Figura 45 Diagrama del proceso de Capacitación de organizaciones externas a colaboradores TO-BE.....	185
Figura 46 Diagrama del proceso de Comisiones TO-BE	186
Figura 47 Diagrama del proceso de Reserva de mesas o local TO-BE.....	187
Figura 48 Diagrama del proceso de Venta presencial TO-BE	188
Figura 49 Diagrama del proceso de Venta en línea TO-BE.....	189
Figura 50 Diagrama del proceso de Reclamos TO-BE	190

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal diseñar la gestión de procesos comerciales para la calidad de servicio en la empresa Mar Picante S.R.L., Trujillo 2021. El estudio hace uso de un enfoque mixto, de tipo aplicada, prospectiva, observacional, exploratoria y no experimental, donde se seleccionó como muestra los procesos comerciales que se diseñaron usando la metodología BPM y análisis de datos provenientes de la guía de observación y guía de entrevista aplicados, que fueron previamente validados por expertos; al igual que el cuestionario de modelo SERVPERF, el cual solo se usó para medir la percepción de 371 comensales y cuenta con un Alpha de Cronbach de 0.9733. Así, se planteó la creación de dos procesos comerciales nuevos y se diseñaron procesos mejorados en base al estado de los atributos de la calidad del servicio encontrados, donde se propuso la implementación de la plataforma “Restaurant.pe” y herramientas tecnológicas complementados con capacitaciones al personal; proyectando una reducción en promedio de 23.26% del tiempo y de 28.62% del costo de ejecución de los procesos comerciales, siendo el costo de implementación S/ 36,456.00. Con ello, se concluye que la gestión de procesos comerciales sí determina la calidad del servicio del restaurante.

PALABRAS CLAVES: Gestión de Procesos Comerciales, Calidad de Servicio, SERVPERF, Restaurante

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Covid-19, la pandemia que impactó el contexto empresarial a nivel mundial, donde distintos sectores se han visto afectados por la caída de la economía, presenciando pérdidas de empleos y cambios de comportamiento por parte de los clientes; muchos gerentes optaron por desligarse de procesos burocráticos y mantener sus empresas en funcionamiento con la transformación comercial, requiriendo de un equilibrio social y ambiental en los procesos comerciales, apoyados de la disciplina Business Process Management (BPM) (Van, 2021, pp.107-108). Bullemore y Cristóbal (2021) afirman que, debido al regreso progresivo a la normalidad, a causa de la duración larga de la pandemia por covid-19, es recomendable para los directivos de empresas centrarse en mejorar los procesos de gestión comercial, mediante el apoyo del área de marketing, usando herramientas como Sistemas de Relaciones con los Clientes (CRM) y capacitaciones orientadas en mejorar las competencias de la fuerza de ventas (pp.205-206).

Además, según Pereira et al. (2020), el recurso humano ha cumplido un rol importante en las empresas, siendo imprescindible la sensibilidad al contexto y la optimización de la ejecución de procesos comerciales, por medio del análisis de las características intrínsecas de colaboradores, con el fin de elegir el personal más calificado para el desempeño eficaz de cada actividad de los procesos (p.1655). Como menciona Chatterjee et al. (2020), la gestión de procesos comerciales se orienta a obtener mejores resultados en la organización, manteniendo una relación más estrecha y a largo plazo con los clientes, involucrando la Inteligencia Artificial (IA), Gestión

del Conocimiento (KM) y CRM (p. 1273). Según Bammert et al. (2020), los empujones digitales, cambios en el trabajo bajo un entorno en línea, son los más influyentes en las decisiones para la mejora y representan una desviación positiva de los procesos comerciales en las organizaciones (p. 1342).

En Perú, los procesos comerciales se ven influenciados por el Geomarketing, solución tecnológica basada en el análisis cuantitativo y cualitativo de datos recolectados por empresas, que representa una estrategia para el área comercial, con el fin de evaluar la competencia, el incremento de ventas y el comportamiento de consumidores, destinados a segmentar de manera óptima a los clientes y poder brindarles un servicio óptimo (Redacción Gestión, 2021a). Asimismo, el director de Business Excellence Chile menciona que las empresas en Perú y en muchos países de Latinoamérica, son desordenadas y no toman en cuenta la mejora continua a largo plazo; debido a que no conocen y no aplican estrategias dentro de la gestión de sus procesos de negocio (Román, 2018, citado por Gestión, 2018, párr. 2-3).

A su vez, Lemoine et al. (2020) hacen referencia de la importancia de evaluar el comportamiento del consumidor dentro de la gestión comercial, teniendo en cuenta las dimensiones económicas, sociales y ambientales, y considerar que los clientes relacionan en gran medida la gastronomía y el sector turismo (p.36). En relación, la Cámara de Comercio de Lima (CCL) junto al Ministerio de Comercio y Turismo (MINCETUR), revelaron que un 80% de establecimientos, que ofertan alimentos y bebidas a nivel nacional han implementado el servicio delivery a causa de la pandemia, permitiendo al sector gastronómico satisfacer al consumidor, mediante la adaptación

del proceso de ventas, generando mayor rentabilidad (Redacción Gestión, 2021b, párr.3-4).

Entre los problemas visibles en Perú a nivel de procesos comerciales, está la falta de innovación digital y el procesamiento de información que apoyen al turismo, el cual impulsa la gastronomía mediante la sanidad y calidad, en tiempos de pandemia, reflejada con la gestión de destinos por parte del sector público (Alberca et al., 2020). Frank et al. (2020) resaltó que las empresas deben poner al cliente como el centro de sus procesos comerciales y crear ideas innovadoras para poder satisfacer sus necesidades (p.1300). Quintero y Roque (2018), afirmaron mediante un estudio de restaurantes peruanos, que la percepción y lealtad de los consumidores parten del marketing mix de establecimientos gastronómicos y la calidad del servicio ofrecido (p.174).

Cabe destacar, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) a través de la Gerencia de Trabajo y Promoción de Empleo de La Libertad, fomenta acciones para garantizar la formalización de establecimientos gastronómicos, orientándolos a llevar procesos sostenibles, productivos y formales en restaurantes (Gobierno del Perú, 2018, párr. 1-4). El crecimiento de las PYME se da mediante sus canales de marketing y ventas, lo que mejora su visibilidad y la gestión comercial de sus servicios o productos ofrecidos (Mustonen et al., 2020, p. 1679). A raíz de la crisis sanitaria, con el programa nacional “Tu Empresa”, el Gobierno Regional La Libertad, puso a disposición de PYME, un soporte técnico digital para que estas puedan conocer más sobre el marketing digital, la reconversión empresarial, salud de colaboradores y

otros temas relacionados a procesos de formalización comercial y laboral (Gobierno del Perú, 2021, párr1-7).

Por otro lado, Attabhanyo y Somchan (2020), en su estudio hecho en Tailandia con cuestionarios a turistas locales e internacionales, se reveló que, para lograr desarrollar calidad de servicio gastronómico en el turismo, los turistas de manera general consideran a la empatía, la seguridad, la confiabilidad, los tangibles y la capacidad de respuesta en ese orden de importancia (p. 355). Debido a la pandemia de COVID-19 y al fuerte impacto en los hábitos de consumo de los clientes, algunos restaurantes han debido optar por enfoques innovadores incluyendo o potenciando el servicio de entrega de alimentos en línea e innovando en sus productos y servicios; además, existe la nueva necesidad de desarrollar envases que funcionen bien para el transporte y ayude a conservar la calidad de la comida (Balderas et al., 2021). En la era del cliente, el avance de la tecnología y redes sociales da la apertura a las comunidades de clientes para compartir experiencias y opiniones, que termina influyendo en una decisión de compra (Ekos, 2019, párr. 4).

Existen diversos aspectos para medir la percepción o nivel de calidad de servicio, estos pueden ser tangibles o intangibles, de los cuales se pueden destacar infraestructura, calidad de alimentos, accesibilidad, conveniencia, calidad de servicio, ambiente de restaurante, orientación al cliente, respaldo social, reputación y estatus (Quiroga et al., 2019, p.16). Sobre la funcionalidad para la experiencia del consumidor, según Batat (2021), en su investigación sobre restaurantes con estrellas Michelin en Francia encontró que la mayoría de estos restaurantes buscan brindar la oferta de lujo,

dando alta calidad de ingredientes, bienestar de la comida, creatividad de las recetas, estética de los platos y la experiencia de puesta en escena (p. 156).

Sobre el respaldo social y estatus como aspecto para la calidad de servicio, Torrado (2019) menciona en base a un estudio de DATUM hecho en Perú, enfocado a los influencers y el impacto en el consumidor, que existe un 39% de personas que toman en cuenta las opiniones de los influencers, lo cual provoca que muchas empresas terminen asociándose con ellos para promover sus marcas; además, el estudio reveló que los jóvenes son quienes tienden a darle más importancia a las recomendaciones de los influencers (p. 3). Con respecto a la reputación como aspecto que mide la calidad de servicio, el ranking de Merco 2021, donde se posicionan las empresas y líderes empresariales con mejor reputación del Perú; entre los primeros puestos se encuentran las empresas Alicorp y Nestlé, y sobre líderes empresariales, se posiciona Gastón Acurio con Acurio Restaurantes, siendo estas, las empresas que destacan en el sector de comida y gastronomía en el país (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, 2021).

El 60% de limeños considera influyente la calidad del servicio en su decisión de compra; además, se encontró la importancia que le dan los limeños a ciertos aspectos que se deben reunir para brindar buen servicio y atención al cliente; destacando el conocimiento de los productos comercializados, amabilidad de empleados y rapidez de atención, seguidos de solución de problemas, asesoría, entre otros (Gestión, 2019). Sobre los mejores restaurantes del Perú, entre Lima, Arequipa y Cusco, que son ciudades principales, y las demás ciudades interiores, existe cierta distancia en temas como cuidado de insumos, servicio y organización del restaurante

como experiencia completa y grata; salvo ciertas excepciones, en cuanto a nivel de calidad, las principales ciudades tienen una alta ventaja sobre las demás (Torres, 2018, citado por Contreras, 2018, párr. 5). Sin embargo, en 2019, en los premios Summum para mejor restaurante, destacó “Fiesta Chiclayo Gourmet” en el onceavo puesto, siendo este un restaurante de la región norteña del país (RPP Noticias, 2019).

No obstante, como diversos países optaron por el distanciamiento social y el cierre de fronteras para detener el contagio de COVID-19, muchos emprendedores de Pequeñas y Micro Empresas (PYME) despidieron a sus colaboradores por la reducción de ventas diarias y la poca liquidez que cubría su nómina y capital de trabajo (OCDE, 2020, citado en Portugués y Gómez, 2020, p.722). América Latina fue la más afectada debido a que las PYME representan el medio estratégico para sobresalir ante las crisis financieras presentadas, siendo oportunidad de desarrollo y método para erradicar la pobreza en la región (IFC, 2015, citado en Ribau et al., 2018, p. 62). Aun así, por medio de servicios digitales y cambios de hábitos de consumo, las PYME restauranteras del mundo cuentan con la posibilidad de sobresalir mediante el desarrollo de productos innovadores, optando por nuevos mercados (Sánchez y Nava, 2020, p.143).

Según las cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018), la Gastronomía es una de las principales actividades económicas en Perú con mayor concentración de franquicias peruanas, representando un 38% de sus marcas nacionales (párr.7). Sin embargo, durante el mes de abril del año 2020, el sector restaurantero decreció en un promedio de 93.78%, a causa de la pandemia (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020, párr. 1). De hecho, La Libertad es

el tercer departamento con mayor concentración de microempresas en el país, representando un 5.4% de las microempresas a nivel nacional; la región cuenta con 44 mil 894 microempresas de servicios, que representa el 4,8% de todas las microempresas de este segmento a nivel nacional, destacando los servicios de comida, hospedaje y otros (INEI, 2018, pp. 30 ,79).

Mar Picante S.R.L., restaurante dedicado a la venta de platos marinos, labora desde el año 2002 en el mercado Trujillano, teniendo como local central el establecimiento ubicado en Av. Húsares de Junín; sin embargo, con la llegada de la pandemia por Covid-19, presencié grandes cambios que afectaron y disminuyeron los ingresos por ventas de la empresa, debido a la paralización de sus funciones durante aproximadamente todo el año 2020; por lo que, aplicaron al programa Reactiva Perú, logrando recibir un apoyo proveniente del Estado para continuar con sus funciones; es donde percibieron el aumento de los pedidos delivery por parte de sus clientes como nuevo comportamiento de compra.

Este proceso era usualmente llevado a cabo por el administrador de la empresa; pero, al aumentar la demanda de pedidos y de tiempo por parte de sus actividades propias del puesto laboral que desempeña, presencié complicaciones , impidiendo cumplir con todos los requerimientos de sus clientes , lo que generó mucha disconformidad en ellos, quienes hacen saber sus quejas por redes sociales, proyectando una mala imagen del establecimiento hacia los consumidores; así también, el aumento del uso de plataformas digitales en la comunidad, puso en evidencia la falta de publicidad, demoras en la atención y venta de pedidos online por medio de redes sociales u otras herramientas, viéndose en la necesidad de comenzar a

utilizarlas; así también, en la atención presencial se evidencia la falta de organización en los horarios de limpieza de baños, demoras en la entrega del pedido y cuenta, y la falta de diversos métodos de pago.

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

Como antecedentes se tiene a Buffon et al. (2019), quienes en su artículo “Avaliação da gestão comercial nas MPEs no Sudoeste Do Paraná”, tienen como objetivo verificar si las pequeñas empresas del Suroeste de Paraná adoptan herramientas estratégicas de gestión comercial; mediante una investigación no experimental, de enfoque cualitativo y descriptivo, aplicando un cuestionario basado en qué acciones estratégicas se aplican en las tres fases de la gestión comercial: Preventa, venta y postventa; demostrando que la acción principal de preventa es la publicidad representado por un 26.23%; la estrategia de calidad, con un 22.95%, es la acción resaltante para la venta; y la estrategia para identificar la satisfacción al cliente es la más utilizada en la postventa con un 24.21%; concluyendo, la aplicabilidad de herramientas de gestión comercial en las empresas, mostrándose fallas en la preventa

y postventa. Relacionándose con el estudio actual debido a la necesidad de identificar fases y acciones involucradas en la gestión comercial para brindar un producto y servicio de calidad al cliente.

Bammert et al. (2020), en su artículo de investigación publicado en Alemania, “Exploring potentials of digital nudging for business processes”, plantearon como objetivo explorar el potencial del empujón digital como herramienta para la mejor toma de decisiones en los procesos comerciales; a través de un tipo de investigación experimental, con diseño descriptivo y enfoque cuantitativo, que involucra 473 participantes en un experimento basado en la aplicación de cinco tipos de empujones digitales en dos procesos de servicios de atención al cliente; demostrando, que el empujón más efectivo, de nombre Incentivo, mejoró cada proceso, representado en una desviación positiva del 80% y 74% respectivamente; concluyendo, que los empujones digitales sirven como base prometedora de investigación para mitigar debilidades y mejorar ágilmente los procesos comerciales. Teniendo relación con el estudio actual por la aplicación de Tecnologías de Información (TI) para potenciar la gestión de procesos comerciales en un contexto globalizado y volátil.

Causado et al. (2019), en su artículo de investigación titulado “Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un restaurante de Santa Marta, Colombia”, aplicaron el método Servqual en una población de 305 clientes del restaurante de referencia con el objetivo de obtener una medida de la calidad del servicio, donde el procedimiento fue complementado con el método Red de Petri para evaluar el componente de capacidad de respuesta en la prestación de servicio, teniendo un tipo de investigación descriptiva, explicativo y correlacional. Se

concluyó que la obtención de mejora en la calidad del servicio era consecuente al incremento de la capacidad de pedidos atendidos y la disminución de pedidos en cola. La relación con la presente investigación es debido a que usan el modelo SERVQUAL para diagnosticar a la empresa y a la vez usan una herramienta complementaria como la Red de Petri para detectar mejoras para la optimización de procesos en la prestación de servicio en un restaurante.

Según Alves (2017), en su artículo científico “Estou Satisfeito: Um Estudo sobre a Lealdade do Consumidor em Restaurantes Empregando a Escala Dineserv”, tuvo como objetivo investigar la relación entre la calidad del servicio y la lealtad del cliente, mediada por la satisfacción realizando un estudio empírico a clientes de restaurantes de San Paulo - Brasil, mediante encuestas y el modelo de ecuación estructural. Se obtuvo que la calidad de servicio tiene un coeficiente de regresión muy alto con la satisfacción del cliente siendo de 0,712; a su vez, la calidad de servicio tiene también un coeficiente significativo de 0,638 con la lealtad; por ello, concluyó que la satisfacción tiene un efecto positivo y fuerte como mediador entre la calidad de servicio y la lealtad. Existe relación con el presente trabajo debido a que usan un modelo de medición de calidad de servicio para evaluar los aspectos de este; a su vez, entender cómo la calidad de servicio está relacionada con la lealtad y la satisfacción de los clientes en restaurantes.

Saavedra y Delgado (2019), en su tesis “Sistema informático web de gestión comercial para el restaurante - cevichería Pez Blanco de Chimbote, 2018”, destinado a la obtención del Título Profesional como Ingenieros en Informática y de Sistemas; plantearon como objetivo desarrollar un sistema informático de control de ventas

como soporte al personal operativo y clientes de la empresa; bajo la metodología Proceso Unificado Racional (RUP), mediante el tipo de investigación descriptivo, no experimental, con recopilación de datos documentales y de campo; donde el 100% de empleados consideró que el sistema permitirá agilizar y reducir en gran medida el tiempo de atención al cliente; concluyendo, que gracias al diseño propuesto se brindará seguridad de datos, facilitará la toma de decisiones y disminuirán gastos, agilizando y controlando todos sus procesos comerciales. Guardando relación con la presente tesis, debido al enfoque al área comercial y clientes, aplicando sistemas eficaces por medio de la gestión de procesos.

En la tesis de Dávila y Flores (2017) para optar por el Título de Licenciados en Administración de Empresas, titulada “Evaluación de la calidad del servicio en el restaurante turístico El Cántaro E.I.R.L. de Lambayeque de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo”, se tuvo como objetivo evaluar la calidad del servicio del restaurante, mediante el modelo de medición de calidad SERVPERF; los elementos de la dimensión seguridad destacaron con un promedio de 4.43% ; la fiabilidad tuvo un promedio positivo de 4.10%; capacidad de respuesta obtuvo 4.11%; sin embargo, los elementos tangibles obtuvieron solo un 3.92%; concluyéndose, que el restaurante brinda una buena calidad de servicio y que sus clientes perciben bien la seguridad, fiabilidad y capacidad de respuesta, debiendo dar mayor énfasis a la dimensión de tangibles. Tiene relación con la presente investigación debido a que aplican el mismo modelo de medición que se usa en la presente investigación, es decir, el modelo SERVPERF.

Fernández y Vigo (2019), en su artículo de investigación titulado “Diagnóstico de la calidad de servicio en restaurantes en la ciudad de Cajamarca”, plantearon como objetivo abordar el problema de desconocimiento sobre la satisfacción del cliente en restaurantes cajamarquinos, teniendo un tipo de investigación descriptiva-propositiva y usando la herramienta de evaluación de calidad de servicio SERVQUAL en una población de 60 comensales. Se obtuvo que el servicio era calificado como 40% en “regular” y 45% en “bueno”, además se encontró que los atributos de fiabilidad y elementos tangibles arrojaron calificaciones de 12% y 19% respectivamente como “deficiente”, por lo que la propuesta que se dio se basa en capacitaciones en buenas prácticas de manipulación de alimentos y calidad de servicio a los trabajadores y asistencia técnica en cada abastecimiento. Existiendo relación con el estudio actual por la aplicación del modelo SERVQUAL y cómo este permite la detección de aspectos de la calidad de servicio a mejorar en un restaurante.

Salcedo y Puma (2022), en su tesis “Mejora del proceso de atención al cliente en el restaurante el Cevichon Huarochiri mediante uso de TICS”, destinado a la obtención del Título Profesional como Ingenieros Empresariales; pretenden mejorar el proceso de atención al cliente del restaurante de estudio; bajo la metodología BPM CBOK, mediante el tipo de investigación descriptivo, no experimental de enfoque cuantitativo, lograron proponer la automatización de una gran parte de las actividades del proceso, reduciendo un 36.17% el total de actividades que tenía el proceso evaluado, al proponer un sistema interactivo para uso de los cliente en cada mesa. Se encuentra relación con la presente tesis, debido al uso de BPM y al modelado en Bizagi

que utilizaron para diagramar de manera AS-IS y TO-BE el proceso de atención al cliente logrando encontrar las actividades a mejorar igual y automatizar.

Arana (2021), en su tesis para la obtención del Título Profesional como Licenciada de Administración y Marketing, titulado “Uso de las redes sociales y su relación en las ventas del restaurante “Kaluma” en la ciudad de Trujillo en el año 2021”, tiene el objetivo de determinar cuál es la relación entre el uso de las redes sociales y las ventas del restaurante “KALUMA” en la ciudad de Trujillo, 2021; con una investigación descriptiva y correlacional, de tipo cuantitativo, no experimental y transversal; a través de la aplicación de un cuestionario se encuestó a 164 clientes del restaurante, gracias a ellos, se reflejó, la relación lineal entre redes sociales y ventas con 0.712 de coeficiente y 0.003 de significancia. Concluyendo, que el uso eficiente de redes sociales y la interacción con los clientes a través de estos, se alcanzaran las ventas proyectadas por la empresa. Se relaciona con el presente trabajo debido a que la publicidad se considera pieza clave en la comunicación comercial de Mar Picante, quienes tienen a la publicidad en redes sociales como medio principal para dar a conocer a sus clientes su oferta.

También, Rafael y Gutiérrez (2019) con la tesis “Gestión de procesos en la administración de ventas de una cafetería restaurante – Trujillo 2019” para la obtención del Título Profesional de Ingenieros Empresariales, plantean como objetivo determinar la influencia de la gestión de procesos en la administración de ventas de una cafetería restaurante en la ciudad de Trujillo en el año 2019; con un tipo de investigación pre experimental, pudieron incrementar el nivel de satisfacción del cliente en un 28,93%, del colaborador en 31,57%, de la fuerza de ventas en 15,38%;

concluyendo, que la gestión de procesos influye significativamente en la administración de ventas, sustentado con una Tasa Interna de Retorno de 73.2% y un Valor Actual Neto de S/16,197.48. Guardando relación con la investigación por orientar la gestión de procesos según la situación actual del establecimiento gastronómico, para incrementar el grado de satisfacción por parte del cliente interno y externo y aumentar los ingresos por ventas en el restaurante.

Huanes y Aguilar (2020), en su tesis para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración y Servicios Turísticas, titulada “La calidad del servicio y satisfacción de los clientes de un restaurante de comida rápida en la ciudad de Trujillo- La Libertad, año 2019”, tuvo como objetivo determinar la relación entre calidad del servicio y satisfacción del cliente de un restaurante de comida rápida, a través de una investigación correlacional, aplicando cuestionarios a 356 comensales se encontró que el 57% de encuestados afirma que casi siempre cumplieron con las dimensiones de la calidad de servicio; además, se concluyó que el 91% de los comensales se consideran como satisfechos; y se encontró que existe relación entre calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente con un nivel de significancia de 0,05. Tiene relación con el presente trabajo porque se evalúa cómo se da el cumplimiento de las dimensiones del modelo SERVQUAL para la calidad de servicio y la relación con la satisfacción al cliente, dicho modelo es similar al modelo SERVPERF usado en la presente investigación.

A continuación, se muestran las bases teóricas que sustentan la investigación:

Gestión de procesos

La gestión de procesos se orienta a las necesidades de las empresas para satisfacer los requerimientos de los clientes, optando por ciertas metodologías para su formalización y poder gestionar la mejora o rediseño, según se considere necesario, donde el trabajo en equipo es la clave del éxito; en sí, es centrarse en ámbitos críticos para generar valor en la actualidad y a futuro (Pérez, 2009, p.15). La gestión de procesos tiene por objetivo mejorar diferentes aspectos como la eficiencia, atención al cliente, calidad, productividad, entre otros; dando infinidad de posibilidades de acción sobre los procesos, ya sea por medio del diseño, documentación, modificación, eliminación o rediseño de estos; que ayudan a generar cambios desde lo más mínimo para conocer lo que se hace y de qué forma se lleva a cabo, identificando fortalezas y carencias que den la posibilidad de aplicar métodos de mejora continua, sin exigir la perfección inmediata (Bravo, 2011, p.6).

Según Pardo (2017), la gestión de procesos es adecuar la estructuración y el funcionamiento de procesos a través del ciclo de mejora continua, que implica planificar procesos de forma consensuada por agentes involucrados, pensando en cómo organizarlos ya sea de manera global o individual, proceso a proceso; para luego ser ejecutados según las directrices establecidas, dando la posibilidad de ser confirmadas o descartadas; así también, la tercera etapa de verificación, se orienta a extraer datos objetivos del funcionamiento de los procesos, contrastando si los productos o servicios obtenidos coinciden con los requisitos del cliente a través de indicadores de eficiencia para dar a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos requeridos por los clientes; como indicadores de eficacia, que plasman los resultados

y los recursos utilizados para su cumplimiento; finalmente, la última fase del ciclo de mejora continua es la actuación para mejorar los procesos con el fin de optimizarlos.

Además el autor menciona que la gestión por procesos es el ente principal que abarca la gestión de procesos, debido a que intenta establecer una visión más completa de la organización reflejando los procesos de negocio a través de una cadena de procesos, dando como inicio el ingreso de los requisitos del cliente para obtener su satisfacción, siendo necesario que haya interfuncionalidad entre los procesos y las necesidades de cada uno; siendo necesario renunciar a la estructura organizativa actual y enfocarse en solo procesos , facilitando los flujos de información y su desempeño.

Procesos comerciales

Los procesos comerciales son aquellos que buscan satisfacer las expectativas y necesidades del cliente, forman parte de la dimensión Clientes del Cuadro de Mando Integral, que también mide la valoración del consumidor a los productos ofrecidos, relacionado a las estrategias y medidas, orientados a ser el líder de un mercado, con el uso de indicadores tales como la cuota de mercado, fidelidad de clientes, número nuevo de clientes, nivel de satisfacción de clientes, rentabilidad por segmento, beneficio por cliente, número de quejas , entre otros (Sanna, 2016, pp.20-21). Los procesos comerciales surgen del reconocimiento de nuevas oportunidades, va más allá de terminar una venta, abarca lo que sucede luego de la compra, es importante analizar la satisfacción o insatisfacción del consumidor, considerando todo tipo de fuente de información que contribuya a la naturaleza cíclica del marketing (Rivas y Grande, 2017, pp.23-24).

Un proceso comercial profesional es más que un proceso de venta tradicional; ya que empieza con la preparación del comercial, dando paso al seguimiento de la venta, con el objetivo de satisfacer al cliente y alcanzar su fidelización mediante diversas acciones; donde la empresa no debe limitarse a concluir su trabajo cuando se consigue o cierre la venta; por lo contrario, continúa hasta la última fase de retención para defender su rentabilidad a medio y largo plazo.

Los procesos comerciales constan de cuatro fases; la primera es atraer, engloba actividades comunicativas desde publicidad, promociones, acciones de marketing y el fortalecimiento del equipo de ventas para lograr la atención del público objetivo sobre un producto o servicio; la segunda es vender, se da en base a estrategias desde el primer contacto con el consumidor, el vendedor es quien utilizará argumentos novedosos para conocer a este, da ofertas atractivas que se adapten a la necesidades identificadas y resalta sobre la competencia, con la finalidad de cerrar la venta; la tercera es satisfacer, no da garantía del retorno del cliente; donde se supervisa la calidad en diferentes procesos de la comercialización, ya sea con el vendedor, la forma de la entrega del producto, resultados de su rendimiento, servicio postventa, diseño del sistema de garantías o el marketing relacional; y la última fase es fidelización con los clientes, que representa el objetivo final, no es solo lograr una venta, sino iniciar una relación de "valor cliente de por vida" (Villanueva y De Toro , 2017, pp. 237-248).

Business Process Managment

La Gestión de Procesos de Negocio (BPM) es una disciplina enfocada en tratar los procesos comerciales como activos; a través de la identificación, diseño, ejecución, documentación, medición y control de procesos, ya sean procesos primarios, también

conocidos como procesos centrales relacionados a las actividades principales de la empresa para cumplir con su misión, contribuyendo a la creación y entrega del producto o servicio; también, están los procesos de soporte, los cuales administran recursos y/o infraestructura, gestionando tecnología, instalaciones, capacidades y talento humano; y por último, los procesos de gestión que garantizan la eficiencia y eficacia de la organización (Benedict et al., 2019).

BPM cuenta con diversas fases o ciclos de vida, que contienen actividades integradas; para dar inicio, la fase 1 se centra en la alineación del proceso y su capacidad con la estrategia de la empresa, determinando un plan estratégico estructurado orientado a dar una propuesta de valor a los clientes; la fase 2, es donde se trabaja el modelado, análisis, diseño y medición del progreso de los procesos; en la fase 3, se busca establecer los planes para la implementación de la estrategia; la fase 4, requiere un cronograma de implementación, donde se coordina y administra con el patrocinador del programa y el gerente del proyecto los planes de la fase anterior; por último, la fase 5, está destinada a medir los beneficios obtenido del plan dando paso a la mejora continua (Benedict et al., 2019). (Véase Figura 1).

Figura 1

Fases del ciclo de vida de BPM



Nota. Adaptado de Las cinco fases del ciclo de vida de la BPM (p.40), por Benedict et al., 2019, ABPMP International.

Gestión Comercial

Castillo (2005) afirma que la gestión comercial es un todo, enfocado a mejorar la eficiencia y economía dentro de una empresa; contiene distintas partes autónomas pero coordinadas entre sí, siendo la Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) parte de ella; no tiene una metodología única para llevarla a cabo, pero es esencial entender quién es el cliente, cuáles son sus necesidades y quién se desea que sea (pp. 23, 41). La gestión comercial se da al trabajar en mercados donde se conozca muy de cerca al cliente, sabiendo quiénes son y dónde se encuentran aquellos que se desean captar; más aún, si cada cartera de clientes tiene un responsable al que se le exige conocimiento y mayor gestión sobre ellos; es parte de la inteligencia comercial, surge de un problema a ser resuelto, planteando acciones comerciales que den valor a la empresa; es importante identificar, analizar y comprender el comportamiento del cliente para tomar mejores decisiones que concluyan en acciones comerciales operativas (Villanueva y De Toro, 2017, pp.69-77).

Marketing

El marketing no solo es manipular variables de la mezcla de marketing, sino tener en cuenta el entorno cambiante, siendo necesario ajustes permanentes para el logro de resultados esperados; es un esquema amplio considerado como un todo, el cual puede dividirse en marketing estratégico y táctico, uno depende del otro y se retroalimentan juntos constantemente, debido a que las estrategias a plantearse deben

basarse de recursos y viabilidades, parte del marketing táctico (Acevedo et al., 2016, pp.9-10). El marketing abarca más que publicidad y venta personal, es generar beneficios reales y únicos al ofrecer bienes, servicios e ideas comercializadoras a clientes, creando valor para los socios y el negocio; donde se identifica las necesidades de clientes potenciales para poder satisfacerlos (Kerin y Hartley, 2018, p.4-5).

Marketing Mix

Si bien es cierto diversos autores como Neil Borden toman en cuenta que el Marketing Mix está compuesto por 12 elementos, los cuales son: Producto, precio, marca, canales de distribución, venta personal, publicidad, promociones, envoltorio, escaparate, servicio, manipulación física y búsqueda de datos y análisis; en cambio, McCarthy propone agrupar todas estas en solo 4 variables, siendo producto, precio, plaza y promoción; ninguna lista es parte de una verdad absoluta; sin embargo, la calidad de las estrategias de marketing deben basarse en que todo producto o servicio esté orientado a un grupo de personas, de acuerdo a un entorno frecuente, con un precio justo y disponible cuando el consumidor lo requiera (Kubicki, 2016, pp.4-6).

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es un colectivo con formación y experiencia, que representa confianza, son los encargados de la función comercial y del marketing, teniendo como protagonista al vendedor; quien para el cliente muchas veces representa la empresa; los agentes de ventas necesitan conocimientos sobre negociación, psicología práctica de consumidores, habilidades de comunicación,

persuasión , estrategias y tácticas de ventas; sin dejar de lado, la rapidez mental, habilidad verbal , responsabilidad, honradez y lealtad a la empresa; con el pasar de los años, el marketing, la publicidad y la venta, son el medio persuasivo ante los clientes; siendo la fuerza de venta , aquellos que mantienen viva a la clientela de las organizaciones (Artal, 2017, pp.210-215).

Calidad del servicio

La calidad es la traducción de la necesidad futura de los usuarios en características medibles, es con esto que se puede diseñar y fabricar un producto para satisfacer al cliente con un precio que esté dispuesto a pagar (Deming, 1989). La calidad se logra cumpliendo los requisitos que está demandando el cliente, para ello se debe priorizar la eficacia de lograr dicho objetivo de la manera más eficiente posible; por ello, al final la calidad de un producto siempre está determinada por las características que defina el cliente (Valls et al., 2017, p. 55).

Por otro lado, el servicio es visto como una actuación, usualmente llevada a cabo en presencia del cliente, y la calidad del servicio termina siendo una función de la percepción subjetiva de una experiencia. Es difícil definir y controlar la calidad del servicio, y por ello existen diversas propuestas de medidas de esta; sin embargo, al final lo más importante al evaluar la calidad del servicio son las expectativas y percepciones de los clientes, estas son las que terminan orientando el diseño de estrategias de calidad en los servicios. Los clientes reconocen la importancia y relevancia de la calidad en los productos o servicios que consumen; por lo cual, esta termina siendo una ventaja competitiva entre los negocios (Kandampully y Solnet, 2018).

Satisfacción al cliente

La satisfacción del cliente es la satisfacción acumulada de todas las experiencias que se dieron previas al consumo y que este representa el resultado de un proceso de aprendizaje en el que el consumidor aprende o recuerda su satisfacción basándose en las transacciones previas (Sharm et al, 1999, citado por Valls et al, 2017, p. 159). La satisfacción es definida por Oliver (2015) como el grado de cumplimiento relacionado con el consumo proporcionado por un producto, servicio o experiencia; es un juicio que proporcionó, o está proporcionando un nivel placentero de cumplimiento relacionado con el consumo al cliente, donde en este contexto, el cumplimiento implica que se conoce un nivel de saciedad, como en las necesidades básicas de sustento.

Atención al cliente

La atención al cliente es un modelo de gestión, representa la filosofía y cultura de una empresa y abarca todos los aspectos de la relación que se tiene con el consumidor desde el primer instante en el que la empresa tiene contacto con este; para el éxito de un programa de atención al cliente se debe controlar la calidad de la empresa y su preparación, la calidad del sistema de servicio y la calidad de los productos o servicios vendidos; además de ello, es fundamental contar con buenos sistemas de comunicación interna y externa en la organización, ya que si el personal no habla ni se comunica entre sí, no podría hacerlo tampoco con el cliente (Brown, 1992). Por su parte, Escudero (2011) señala que los servicios de atención al cliente son aquellos que buscan mejorar la fidelización de los consumidores y retenerlos en

la empresa; además, estadísticamente, es importante la atención al cliente debido a que los clientes valoran más una buena atención que la relación calidad y precio.

Lealtad del cliente

Es considerado como el grado en el que los clientes hacen negocios de manera repetida con una organización (Kandampully y Solnet, 2018, p.63). La lealtad verdadera es generada cuando hay correspondencia positiva entre la actitud, más o menos intensa pero siempre positiva, del individuo en cuanto a la empresa y su comportamiento al momento de adquirir productos o servicios (Setó,2004, pp. 116, 120). Valls et al. (2017) mencionan que al establecer un enfoque al cliente en una organización se comprende las necesidades actuales y futuras de los mismos, de esta manera se logra satisfacer sus requisitos y se puede llegar a exceder las expectativas que pueden tener los clientes; por ello, este enfoque ayuda a conseguir lealtad del cliente hacia la organización y al aumento de la participación en el mercado (pp. 73, 74).

Relación con el cliente

Según Croxatto (2005), para crear valor en la relación con el cliente se usan dos componentes, uno es el componente funcional, que consta de aspectos como el precio, características del producto, servicio, disponibilidad de este, etc. y el componente emocional, que consta de la atención percibida, la atmósfera del lugar, el trato hacia él de parte de la empresa, el grado de identificación con la marca, entre otros. Por ello, las empresas que se centran en sus clientes ponen su foco en ellos ofreciéndoles lo mejor de ambos componentes; además de buscar que perciban la

generación de valor que les pueden proporcionar. Es crucial que una empresa tenga en claro que la relación la define el cliente y solo este, ya que forzar comunicación u otros aspectos de parte de la empresa como spam o recurrentes llamadas telefónicas son un gran desacierto para tratar de crear una relación buena (p. 14, 23, 79).

Todo contacto con el cliente es una oportunidad crítica para brindar un excelente servicio que ayude a potenciar la relación con el cliente, además un beneficio importante de crear una larga relación con el cliente es que los clientes fieles son más rentables para la empresa que la adquisición de nuevos clientes (García, 2001, pp. 47, 104). Como mencionó Deming (1989), toda persona que trabaje en diferentes áreas de la empresa tiene la oportunidad de introducir calidad en el producto o servicio que se ofrece, por ello un buen director debe tener como prioridad enseñar y contratar a persona con habilidad para complacer al cliente (p. 150). Por otro lado, Larrea (1991) menciona que el servicio es una relación interpersonal de comunicación entre la empresa proveedora (empleados) y los clientes, donde este último tiene el rol de sujeto pasivo, mientras que el empleado desempeña el rol de sujeto activo. Sin embargo, debido al autoservicio el cliente puede terminar teniendo los dos roles en el proceso de prestación de servicio (p. 189).

Dimensiones de calidad de servicio

Según Valls et al. (2017), la calidad de servicio es evaluada por los usuarios a través de cinco dimensiones; una de ellos es la confiabilidad, que es la capacidad de ofrecer un servicio de manera exacta, segura y consciente; otra dimensión es de respuesta, que es la capacidad de brindar puntualmente un servicio; después existe la dimensión seguridad, que proviene del conocimiento y cortesía del personal, que

brinda el servicio y de su habilidad para demostrar seguridad a sus clientes; luego, la dimensión de empatía, que se refiere a la capacidad del personal para brindar atención personalizada y cuidadosa a los usuarios; y por último, existe la dimensión de tangibles, donde se consideran todos los aspectos físicos que pueden estar relacionados con el servicio.

La escala SERPERF

El modelo SERVQUAL es una escala que tiene como objetivo medir la calidad de servicio como la diferencia existente entre las expectativas que tiene el cliente y las percepciones que finalmente obtiene; todo ello desde las dimensiones claves para la evaluación de un servicio que establecieron sus autores. La escala posteriormente a la creación de los autores fue modificada dando como resultado 22 ítems que se agrupan en sus cinco dimensiones determinadas. Esta escala después de inclusiones de ponderación, modificaciones y actualizaciones, que realizaron sus mismos autores, termina proponiendo dos secciones; la primera dedicada a las expectativas y la otra para percepciones; las cuales son calificadas con la escala Likert de 7 puntos y se estructuran cada sección con los 22 ítems, es decir que requieren de 44 preguntas en total, donde al final se calcula la diferencia de la puntuación resultante de ambas secciones para obtener la evaluación de calidad de servicio (Setó, 2004, pp. 41 - 42).

Según Kandampully y Solnet (2018), se encuentran diversos modelos para medir la calidad de servicio de diferentes autores, entre ellos están el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry de los años 1985 a 1988; y el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor del 1992. El modelo SERVQUAL es una escala con

varios elementos diseñado para medir las expectativas y las percepciones del cliente, este es una extensión del anterior modelo de GAPS de los mismos autores, el cual tenía como singularidad conceptual el hecho de que los juicios de los consumidores se producían con múltiples encuentros que involucraban atributos de diseño, comunicación, gestión y entrega del servicio; sin embargo, el SERVQUAL usa 5 dimensiones para medir la calidad de servicio que inicialmente eran 10, estas son tangibles, fiabilidad, seguridad, respuesta y empatía. El otro modelo mencionado es el SERVPERF que es una escala de varios elementos derivado del modelo SERVQUAL y que tiene como singularidad la medición solo de la sección de percepción y no de la sección de expectativa.

Los autores del modelo SERVQUAL afirman que la calidad del servicio se mide como la percepción del cliente menos la expectativa, ya que mientras el desempeño supera las expectativas, la calidad aumenta y en caso el desempeño sea menor a las expectativas, la calidad disminuye; esto basándose en el paradigma de la disconformidad puesto que surge de la discrepancia entre la expectativa previa y el desempeño real; sin embargo Cronin y Taylor afirman que la calidad del servicio se puede medir y definir solamente en función de la percepción del cliente sobre el desempeño de sus proveedores de servicios y que el Modelo SERVQUAL no mide la calidad del servicio, sino que es más bien una forma de desconfirmación de expectativas, es por ello que presentan su modelo SERVPERF, el cual es confiable, válido y útil además de servir como una escala más simplificada y práctica para medir los niveles generales de la calidad de servicio, por lo cual es el modelo que se usó en la presente investigación (Rodrigues et al., 2013).

Por otro lado, la justificación teórica del presente trabajo de investigación es que, a través de fundamentos teóricos, cómo el diseño de la gestión de procesos comerciales se determina la calidad del servicio en la empresa Mar Picante S.R.L. de la ciudad de Trujillo, 2021; reafirmando la validez del modelo teórico con los resultados obtenidos.

La justificación práctica de la presente investigación surge de la problemática identificada en la empresa por no contar con procesos comerciales diseñados y controlados, dificultando el desarrollo de estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio ofrecido; por ello, la gestión de procesos comerciales es importante para la determinación de la calidad del servicio en Mar Picante; también, permitirá obtener mejores resultados, que serán reflejados en la satisfacción del cliente; a su vez, el presente trabajo de investigación permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería Empresarial.

La justificación metodológica de la presente investigación es que sirve como fuente de consulta para investigaciones futuras, relacionadas a la gestión de procesos comerciales y su determinación en la calidad del servicio; llevándolo a cabo con una estrategia al relacionar los atributos de calidad del servicio con la gestión de procesos comerciales, con la finalidad de satisfacer y crear una mejor percepción de calidad por parte del cliente.

1.2. Formulación del problema

¿La gestión de procesos comerciales determina la calidad del servicio en la empresa Mar Picante S.R.L. de la ciudad de Trujillo, 2021?

1.3. Objetivos

Objetivo general:

Diseñar la gestión de procesos comerciales para la calidad del servicio en la empresa Mar Picante S.R.L., Trujillo 2021.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Establecer el estado de los atributos de calidad del servicio.
- Proponer mejora para los procesos comerciales.
- Estimar los costos asociados a la implementación.
- Evaluar el impacto social y ambiental.

1.4. Hipótesis

Las hipótesis son las posibles respuestas y/o resultados a lograr al término de la investigación.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La presente investigación cuenta con un enfoque de estudio mixto, el cual es un enfoque nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio; y así poder utilizar las fortalezas y minimizar las debilidades de ambos (Hernández et al., 2010). La investigación cuantitativa, es aquella que se trabaja con magnitudes, estimaciones y proyecciones usando coeficientes, índices, tasas, modelos multivariados u otros recursos para su análisis; a diferencia de este enfoque, la investigación cualitativa requiere mayor intervención para la interpretación donde lo analizado se aclara o repregunta, ya que este diseño no contiene reglas fijas ni procedimientos únicos para la producción y análisis de datos y suele usar técnicas de entrevista individual o colectiva para sus registros. Es por ello, en la investigación cuantitativa, el resultado de procesar son los datos y en la investigación cualitativa, el procesamiento se superpone con el análisis, donde de dicha superposición surgen los datos (Cohen y Gómez, 2019, pp. 183-253).

Según el conocimiento perseguido la investigación es de tipo aplicada, ya que, a diferencia de la investigación básica, la cual busca producir conocimiento; la investigación aplicada está enfocada en buscar resolver problemas prácticos (Hernández et al., 2010). La investigación aplicada extiende el propósito al empleo de los resultados para la contribución del estudio; en este tipo de investigación se piensa en los resultados, también, se enfoca en lo que se quiere comunicar y quiénes van a ser aquellos que recibirán los resultados identificados durante la ejecución de la teoría puesta en práctica (Ulin et al. 2006, p. 34).

Según la planificación en las mediciones, el presente estudio es prospectivo, debido a que da paso al diseño de mediciones con anticipación, permitiendo eliminar errores que pudieran estar presentes como resulta serlo en los estudios retrospectivos (García, 1996,

p.92). La investigación prospectiva tiene como finalidad determinar la relación entre variables, iniciando con la identificación de las posibles causas para intentar observar hechos que ocurrirán a futuro, siempre planteando hipótesis relacionadas con la aparición de un efecto identificado (Lerma, 2009, p.65). A su vez, según el número de mediciones, la investigación es de diseño transversal, enfocados a recolectar datos en un solo momento de tiempo, describiendo variables en un grupo de casos (muestra o población) para determinar la modalidad de las variables el momento establecido, llegando a evaluar una situación, evento, comunidad, fenómeno o contexto para analizar la incidencia de las variables (Hernández y Mendoza, 2018, p.176).

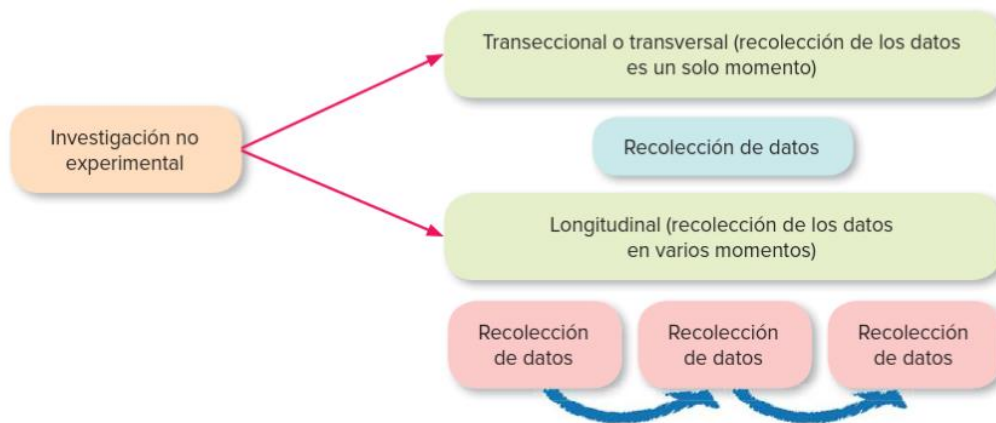
Según la intervención del investigador, se consideró necesario optar por el método observacional, debido a que esta modalidad es adecuada para satisfacer la necesidad de estudiar el comportamiento en el contexto natural, tiene una función descriptiva y cuenta con un control moderado de la muestra, optando por sujetos, situaciones y momentos para la correcta observación (Beltrán y Bueno, 1995, pp. 40-41). Según el conocimiento que se tiene del objeto en estudio, será una investigación exploratoria, por lo que se realiza cuando existe una problemática que afecta a la sociedad, destinado a familiarizar al investigador con el objeto de estudio, iniciando con la búsqueda de fuentes de información que permitan conocer el contexto actual del estudio y verificar qué tan factible es la realización de este; en si es la obtención de datos prácticos por medio de situaciones o personas que brinden información sobre el problema abordado (Hernández y Coello, 2012, p. 65).

Por lo tanto, el diseño de investigación es no experimental, este tiene más cercanía con las variables tomadas hipotéticamente como reales, cuenta con validez externa, debido a que se puede generalizar resultados en situaciones comunes; llega a resultar complejo por

las diferentes variables que intervienen; pero, con la ayuda de la inferencia y ciertos análisis estadísticos adecuados se puede llegar a entender el desarrollo de estas; se lleva a cabo sin manipular las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos o fenómenos que ya sucedieron en su contexto natural sin la intervención directa de un investigador (Hernández y Mendoza, 2018, pp.183,187). (Véase Figura 2).

Figura 2

Investigación no experimental



Nota. Adaptado de ¿Cuáles son los tipos de diseños no experimentales? (p.176), por Hernández y Mendoza, 2018, McGraw-Hill Interamericana.

Población y muestra:

Según Hernández et al. (2010), la población es el conjunto de casos, elementos o individuos que tienen concordancia con especificaciones establecidas para su delimitación, que requiere la determinación del investigador de criterios dependiendo de sus objetos de estudio (p. 175). Además, la población elegida para una investigación puede ser finita o infinita, dependiendo de si se conoce o no la cantidad de individuos (Gorgas et al., 2009, p. 11). En la presente investigación, se seleccionó como población finita a todos los procesos

de la empresa; y a su vez, a los 10800 comensales que consumieron en el restaurante Mar Picante S.R.L. ubicado en Av. Húsares de Junín 412 en la ciudad de Trujillo en el año 2021. La cantidad de comensales fue calculada teniendo en cuenta la información brindada por la empresa sobre el promedio de comensales mensuales que reciben.

Por otro lado, la muestra es un subgrupo de la población que sirve para generalizar resultados y establecer parámetros, que tiene implicada la definición de unidad de muestreo y de análisis; entre los tipos existentes está el no probabilístico por conveniencia que consiste en una selección ventajosa por parte del investigador (Hernández et al., 2010). La investigación hace uso de dicho tipo de muestreo para la población de todos los procesos de la empresa; donde se consideró seleccionar los procesos comerciales, los cuales son: Publicidad, Gestión de Talento Humano, Capacitación de especialistas a colaboradores, Capacitación de organizaciones externas a colaboradores, Comisiones, Reserva de mesa o loca, Ventas, Ventas presencial, Venta online y Reclamos. Por otro lado, se aplicó el método de muestreo probabilístico; el cual, como explica Hernández et al. (2014), necesita en primera instancia calcular el tamaño de muestra, la que se calculó en base a la población finita de 10800 comensales con la siguiente ecuación:

Ecuación 1

Tamaño de muestra para población finita

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

n= Tamaño de muestra

Z= Valor estadístico asociado a un nivel de confianza del 95% = 1.96

p= Probabilidad de aceptación del estudio (50%)

q= Probabilidad de rechazo del estudio (50%)

N= Población

E= Margen de error

Tabla 1

Cálculo de tamaño de muestra de población finita

Criterio	Cantidad
N	10800
z	1.96
e	0.05
p	0.5
q	0.5
n	371

Nota. Se obtuvo un tamaño de muestra de 371 comensales con un error del 5% y nivel de confianza de 95%.

Así también, se conoce a la unidad de estudio como aquellos elementos, sujetos, fenómenos o procesos, que forman parte de la población, y son tomados como objetos de medición e interés; los cuales, pueden ser individuos, grupos de personas, hechos, empresas, turnos de trabajo, documentos, etc.; y llegan a ser determinados de acuerdo con la naturaleza de investigación y el diseño teórico abordado (Hernández y Coello, 2012, p.59). Por lo que, en la investigación se consideró como unidad de estudio a un proceso relacionado con la gestión comercial de la empresa restaurantera; como también, se tomó en cuenta a un cliente de Mar Picante S.R.L.

Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos:**Tabla 2***Técnicas e instrumentos*

Técnica	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario del Modelo SERVPERF
Entrevista	Guía de entrevista
Observación	Guía de observación

Como menciona Gil (2016), las técnicas para recolección de datos son los medios técnicos que registran las observaciones o ayudan al tratamiento de información; existen diversos grupos, de los cuales destacan la observación, entrevista, sociométricas, encuesta, análisis de documento y otras; de la cuales, algunas fueron utilizadas en la presente investigación como se puede visualizar en Tabla 2. Asimismo, los instrumentos de recolección de datos como dice et al. (2014), además de ser objetivos deben cumplir con los requisitos fundamentales de confiabilidad y validez; el primero de estos busca que se produzca resultados coherentes y de consistencia para la investigación; y el segundo requisito busca medir realmente lo que se espera medir.

Para la presente investigación se optó por la técnica encuesta, debido a que esta es una técnica que consistió en una investigación hecha sobre una muestra de sujetos, utilizando la interrogación como procedimiento para conseguir mediciones de algunas características objetivas o subjetivas de dicha población (Gil, 2016). En relación, el

instrumento propio de la encuesta utilizado es el cuestionario, el cual es de tipo cerrado donde se preestablecen las opciones de respuestas y que idóneamente cuenta con respuestas previamente precodificadas, teniendo como ventaja el ser de fácil codificación, análisis y más sencillas de contestar (Álvarez y Jurgenson, 2003, p. 149). Esta investigación hace uso del instrumento cuestionario, específicamente el Modelo SERVPERF, el cual se base en la medición de la percepción del cliente en base al modelo SERVQUAL, constando de 5 dimensiones y 22 ítems que son calificados con la escala de Likert de 1 al 7 (Cronin y Taylor, 1992, como se citó en Rodrigues et al., 2013).

Otra de las técnicas seleccionadas para el presente informe, es la entrevista, la cual es una técnica que puede darse como una conversación entre entrevistado e investigador con el objetivo de obtener información, es un medio cualitativo de fenómenos o características personales, donde influye aspectos de conducta humana, requiriendo de buena comunicación; esta puede ser individual o colectiva y es necesario que siempre el entrevistador esté preparado previamente, elaborando una guía sobre el desarrollo de esta; debido a que consume de bastante tiempo en ciertas ocasiones (Hernández y Coello, 2012, p.78-79). Esta tiene como instrumento a la guía de entrevista, que es de enfoque cualitativo parte de la entrevista estructurada (Ñaupas et al., 2018, p. 274). Es una lista de tópicos temáticos y áreas generales requerida para involucrar la relación verbal, requerida por los entrevistados en base a su experiencia, conocimientos y objetivos (Ortiz, 2004, p.75).

La observación, también fue considerada como técnica, debido a que esta permite al investigador observar directamente al objeto de investigación para medir ciertas características de su preferencia, utilizando sus cinco sentidos, enfocados a ser más precisos en la medición, considerando que un solo hecho comprende infinidad de aspectos y detalles

por lo que requiere de unidades de observación como formas de comunicación verbal y no verbal, técnicas de conversación, entre otras (Lerma, 2009, p.94). En relación se opta por la guía de observación, el cual es un instrumento estructurado que recoge indicaciones generales o información dirigida por la observación, reconocido ampliamente por su intervención social (Naranjo, 2018). La guía de observación es parte de la sistematicidad de aspectos que prevén registrar sobre el objeto o fenómeno observable, ayuda a identificar datos de manera práctica, lógica y ordenada para aumentar el análisis de un problema determinado (Ortiz, 2004, p.75).

Procedimiento:

En relación con el procedimiento de recolección de datos, en primer lugar, se realizó una visita técnica a la empresa para entrevistar al Administrador de Mar Picante S.R.L, con la finalidad de solicitar su autorización para el brindado de datos e información requerida a lo largo de la investigación, quien, mediante su consentimiento, logró posibilitar y dar facilidad para realizar la investigación en la empresa. Por lo que, luego se destinó a realizar los instrumentos destinados a la recolección de datos, tales como el cuestionario basado en el modelo estandarizado SERVPERF, relacionado a la variable de estudio Calidad del Servicio; donde las preguntas del método establecido se adaptaron al tipo de empresa trabajado.

Así también, en relación con la variable de estudio Gestión de Procesos Comerciales, se realizó una guía de entrevista como parte de los instrumentos de la técnica entrevista, junto a la guía de observación parte de la técnica de observación, para verificar cada uno de los procesos comerciales, mediante fichas de observación. La guía de entrevista fue validada

a través del juicio de expertos, el cual es un método que busca un consenso sobre la opinión de un grupo de expertos en un tema en cuestión (Martínez, 2001); donde Ureta (2010), menciona que la afirmación dada por una persona experta involucra que lo que está siendo juzgado esté dentro de su campo de conocimiento. Se coordinaron las fechas de visitas técnicas con el Administrador, para aplicar las técnicas de entrevista y observación, mediante sus respectivos instrumentos, con la finalidad de analizar la situación interna de la organización y mapear los procesos comerciales de Mar Picante S.R.L. A su vez, se aplicó la encuesta basada en el modelo SERVPERF a 371 comensales según el tamaño de muestra establecido.

Respecto a la validación estadística, para medir la fiabilidad en la presente investigación se usó el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual es una medida de consistencia interna que busca explicar la relación de un conjunto de ítems, usando elementos como la covarianza y correlación (Urbina y Bárcena, 2019, p. 10). Este coeficiente demuestra la confiabilidad de la escala usada y aunque no existe un número exacto ideal para su valor, se considera como valor mínimo el 0.7, obteniendo al menos ese resultado se puede considerar la existencia de consistencia interna o de fiabilidad de la escala de múltiples ítems (Grande y Abascal, 2017, p. 248). Por lo que, en la presente investigación, considerando los resultados de la encuesta realizada a una muestra de la población, se obtuvo como Alpha de Cronbach un valor de 0.9733, validando lo anteriormente señalado (Véase Anexo 18).

Para el procedimiento de análisis de datos, se diseñaron los procesos comerciales mediante la metodología BPM, en la suite ofimática Bizagi Process Modeler, la que permite estructurar las actividades de un proceso y poder analizarlos de acuerdo con distintos criterios. En cuanto al análisis estadístico de resultados de la aplicación del cuestionario del

modelo SERVPERF, se pudo tabular los datos a través de tablas de frecuencia elaboradas en la aplicación Microsoft Excel.

La investigación se enfoca en cumplir con las consideraciones éticas establecidas en el Código de Ética del Colegio de Ingenieros del Perú (CIP); mencionándose los Artículos 7 y 9, los cuales resaltan la importancia de la regulación, el orden y la promoción del correcto ejercicio profesional dentro del marco de la Ley y las normas éticas y deontológicas que el CIP propugna; en términos generales, el Artículo 10 afirma que el Código de Ética posee normas y procedimientos generales dirigidos a regular el campo de la ética en la actividad profesional del Ingeniero; cabe destacar, el inciso c del Artículo 45 enfocado en mantener la debida reserva y discreción en relación a trabajos, datos e informaciones de índole técnica, financiera y otras, que son de naturaleza confidencial obtenida del cliente durante el ejercicio de la actividad profesional (CIP, 2018).

En relación al protocolo del consentimiento informado, se hace énfasis en el Reglamento de la Ley N° 29733, Ley Protección de Datos Personales (2017), en especial en los Artículos 8, 13 y 28, emitidos por el Congreso de la República del Perú, los cuales establecen que los datos personales solo pueden ser objeto de tratamiento con consentimiento del titular autorizado, quien debe brindar su consentimiento, previo, informado, expreso e inequívoco; estos deben ser tratados bajo el Principio de Calidad, basado en el tratamiento de datos veraces, exactos y actualizados que garanticen seguridad por el tiempo establecido o requerido del procedimiento; a su vez, destaca la obligación de guardar confidencialidad en todo momento, teniendo prohibido recopilar datos personales a través de medios fraudulentos, desleales o ilícitos; sin utilizarlos como objeto de tratamiento para otras finalidades diferentes a las que motivaron su recopilación en un inicio.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Análisis de la situación actual de la empresa

Misión

Somos un restaurante dedicado a la preparación y venta de comida marina y criolla, proporcionando a los consumidores de la ciudad de Trujillo una gran experiencia y un servicio de calidad, a través del compromiso y honradez de nuestros colaboradores.

Visión

Ser la empresa gastronómica más reconocida en la región La Libertad por la calidad de servicio ofrecida en la venta de comida marina y criolla, introduciendo el apoyo tecnológico en nuestras actividades y mejorar el desempeño de nuestros colaboradores para superar las expectativas de nuestros clientes.

Principios y valores

- Responsabilidad
- Comunicación
- Puntualidad
- Honradez
- Compromiso

Productos y servicios

Mar Picante es un restaurante que ofrece comida criolla y marina y diversos cócteles, cuenta con horario diurno y nocturno; además, ofrecen servicio de alquiler de local para eventos.

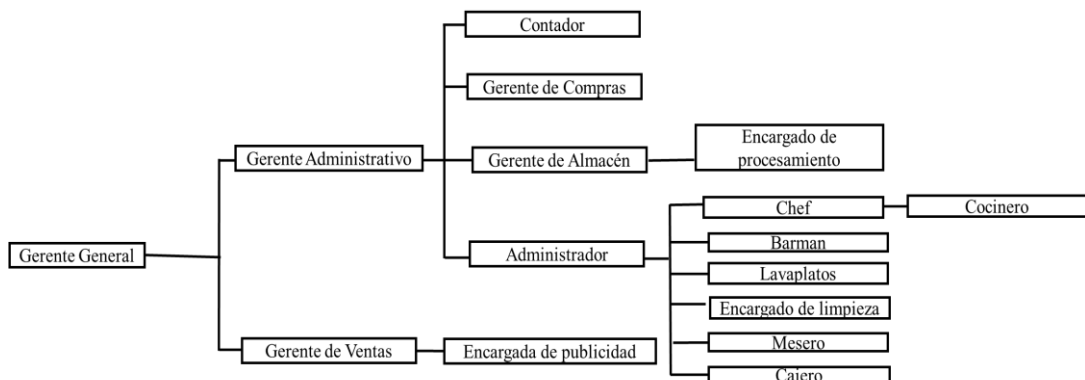
Reseña

El restaurante comenzó sus labores en 2001, teniendo como dueños a una sociedad de hermanos, liderado por el padre, quien se dedicaba a la venta de pescados y mariscos en el Mercado Mayorista de Trujillo, y tenía gran afición a la gastronomía marina; es por ello, que empezaron alquilando un pequeño local en Av. América para vender sus potajes; debido a la gran acogida obtenida, dos de los tres hermanos se dedicaron por completo a la empresa gastronómica y el último se quedó a cargo de la venta de pescado; por lo que, ese mismo año compraron un local en la misma Avenida, donde se oficializaron con la marca Mar Picante; gracias al impacto y los buenos comentarios de los clientes, tres años después, en 2004, decidieron aperturar un nuevo local en la Av. Húsares de Junín. Inicialmente tenían un diseño rústico, pero a través de los años, justo antes de la pandemia Covid-19, vieron la necesidad de modernizar sus instalaciones del local América, y posteriormente, renovaron también su local en Húsares.

Organigrama

Figura 3

Jerarquía organizacional de Mar Picante S.R.L



Objetivos de la empresa

- Abarcar mayor mercado en la región La Libertad
- Fomentar una buena comunicación para el mejor desempeño de nuestros colaboradores.
- Incrementar ventas en el canal online.

FODA

Fortalezas

- Buen clima laboral
- Motivación al personal mediante comisiones
- Capacitaciones periódicamente al personal
- Ubicación estratégica del local
- Clientes fidelizados
- Variedad de métodos de pago
- Poder de negociación con sus proveedores
- Alta solidez y respaldo financiero.

Debilidades

- Fallo en el sistema de pago con POS
- Demoras en la atención del servicio
- Capacidad del local reducida respecto a la demanda en días festivos.
- Falta de horario para limpieza de servicios higiénicos.
- Baja experiencia en la atención de reservas
- Bajos ingresos en ventas en línea
- Bajo nivel de uso herramientas de tecnológicos

Oportunidades

- Tendencia a las compras en línea por parte de los consumidores.
- Apoyo de bonos a empresas por parte del Gobierno
- Incremento del uso de TI en el sector gastronómico.
- Avance de progreso de vacunación incrementa la visita de turistas.

Amenazas

- Crisis política y económica en Perú
- Inseguridad ciudadana
- Inestabilidad monetaria por guerras extranjeras.
- Escases de productos.
- Pandemia COVID-19
- Incertidumbre en la población por derrame de petróleo.

Inventario de procesos comerciales AS-IS

Tabla 3

Inventario de procesos comerciales AS-IS de Mar Picante S.R.L.

INVENTARIO DE PROCESOS COMERCIALES AS-IS DE LA EMPRESA MAR PICANTE S.R.L.							
Código	Macroprocesos/Procesos		Código	Procesos/Subprocesos		Responsable del macroproceso/ Proceso	Área funcional
	Nombre	Objetivo		Nombre	Objetivo		
1	Publicidad	Lograr la difusión de contenido promocional para la atracción de mayor mercado.				Encargada de publicidad	Marketing
2	Gestión de talento humano	Alcanzar la satisfacción y el mejor desempeño del equipo de trabajo a través de la capacitación y comisiones otorgadas por sus labores.	2.1	Capacitación de especialistas a colaboradores	Transmitir conocimientos y herramientas para el fortalecimiento de habilidades y destrezas de los colaboradores en diversos temas especializados.	Gerente Administrativo	Talento Humano

		2.2	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores	Fomentar un ambiente de aprendizaje con el apoyo de entidades externas estatales y/o de proveedores de insumos o materia prima.	Gerente Administrativo	Talento Humano
		2.3	Comisiones	Analizar las ventas comisionadas de cada mesero para efectuar el pago correspondiente.	Administrador	Ventas
3	Reserva de mesas o local		Coordinar por redes sociales o llamada la disponibilidad y reservación de mesas y/o alquiler de local en fecha y hora requerida por el cliente en el restaurante.		Administrador	Ventas

4	Ventas	Brindar un servicio personalizado en la toma de pedido buscando satisfacer las necesidades y requerimientos de los comensales para brindar una buena experiencia.	4.1	Venta presencial	Asistir al Mesero comensal de manera personalizada en la toma de pedido y atender sus solicitudes para que obtenga un servicio satisfactorio dentro del restaurante.		Ventas
			4.2	Venta vía WhatsApp	Atender solicitudes de pedidos por medio de redes sociales oficiales garantizando el correcto envío y cobro de su pedido.	Mesero	Ventas
5	Reclamos	Manejar un inconveniente o molestia en el producto y/o servicio				Administrador	Atención al cliente

percibido por el
cliente
brindándole una
solución o
compensación
para no
perjudicar la
imagen del
restaurante.

Cruce de Fases Procesos Comerciales vs Procesos Comerciales AS-IS

Tabla 4

Cruce de Fases Procesos Comerciales vs Procesos Comerciales AS-IS de Mar Picante S.R.L.

Fases /Procesos	Publicidad	Gestión de Talento Humano			Comisiones	Reserva de mesas o local	Ventas		Reclamos
		Capacitación de especialistas a colaboradores	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores	Venta presencial			Venta vía WhatsApp		
Atraer	X								
Satisfacer		X	X			X	X	X	
Vender		X	X	X	X	X	X		
Fidelizar		X	X					X	

Diagramas de procesos AS- IS

Diagrama del proceso de Publicidad AS- IS

Figura 4

Diagrama del proceso de Publicidad AS-IS

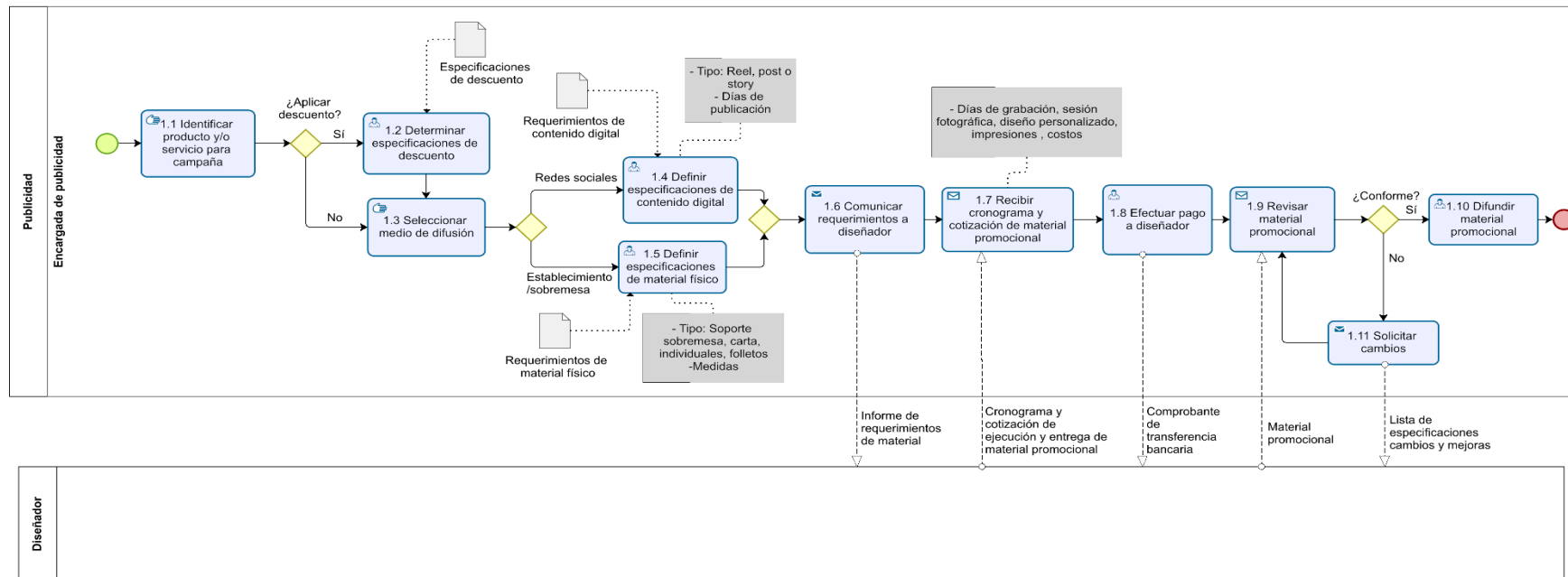


Diagrama del proceso de Capacitación de especialistas a colaboradores AS- IS

Figura 5

Diagrama del proceso de Capacitación de especialistas a colaboradores AS-IS

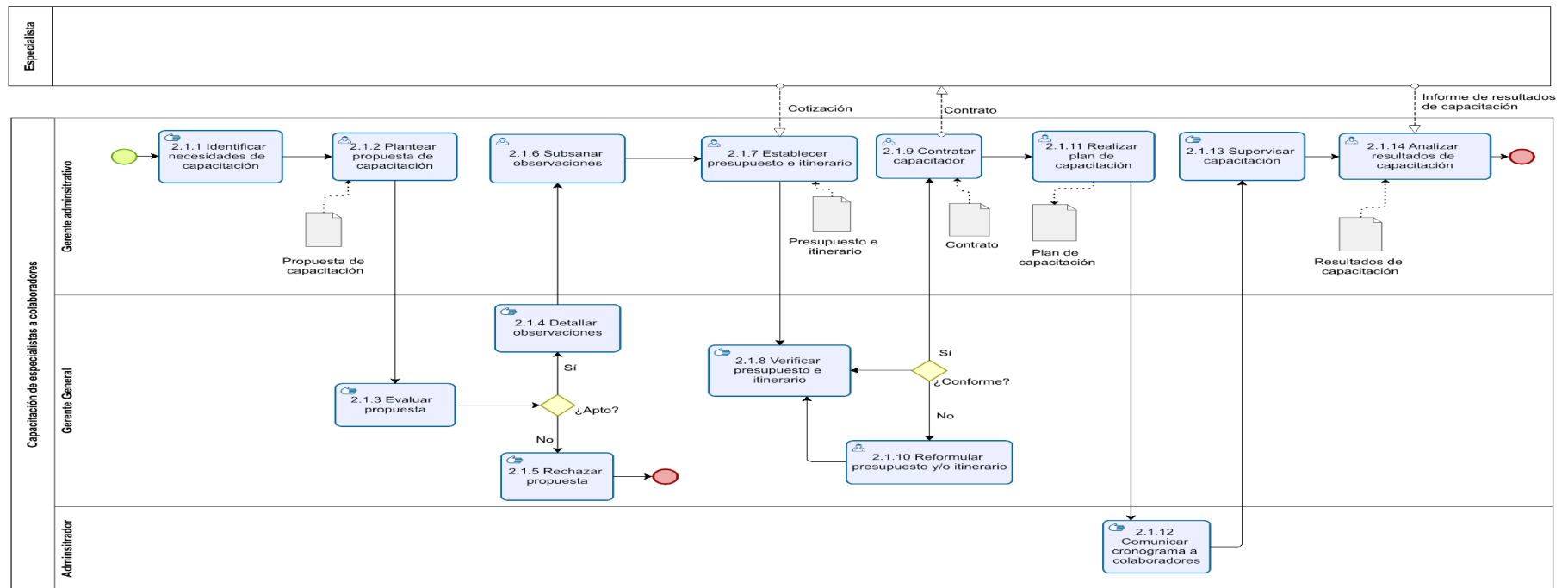


Diagrama del proceso de Capacitación de organizaciones externas a colaboradores AS- IS

Figura 6

Diagrama del proceso de Capacitación de organizaciones externas a colaboradores AS-IS

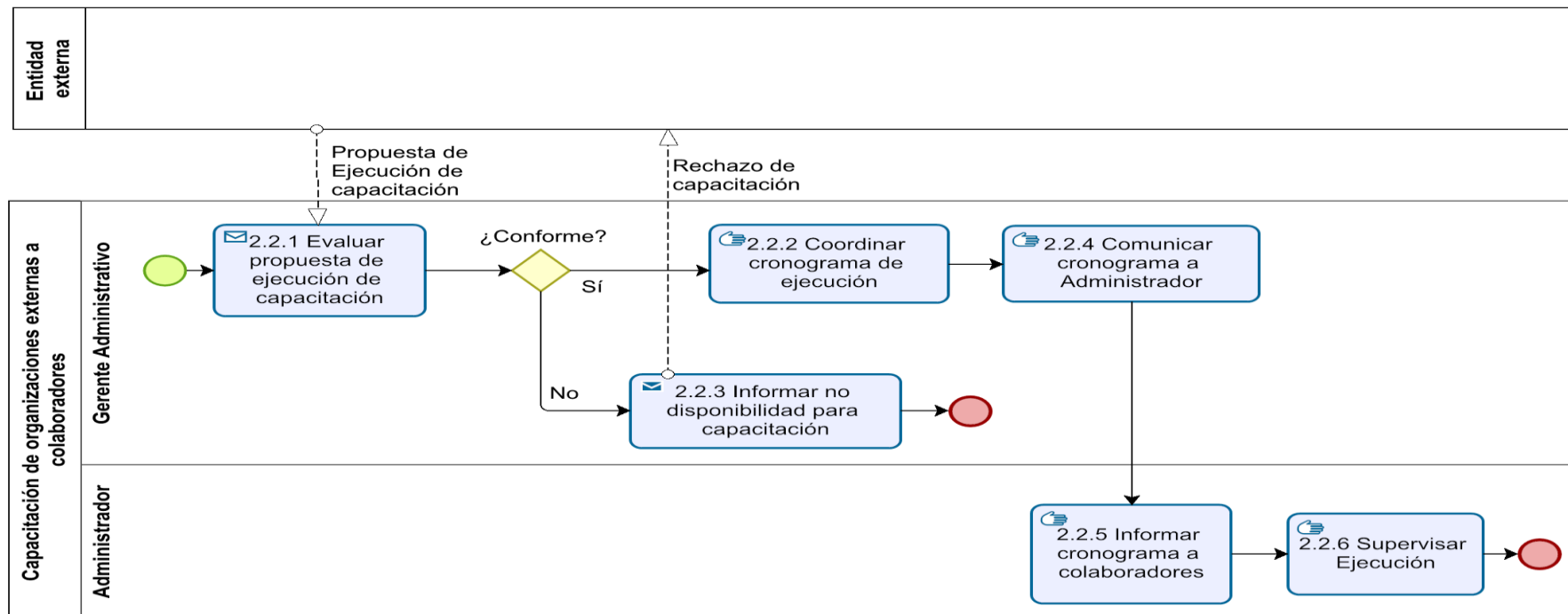


Diagrama del proceso de Comisiones AS- IS

Figura 7

Diagrama del proceso de Comisiones AS-IS

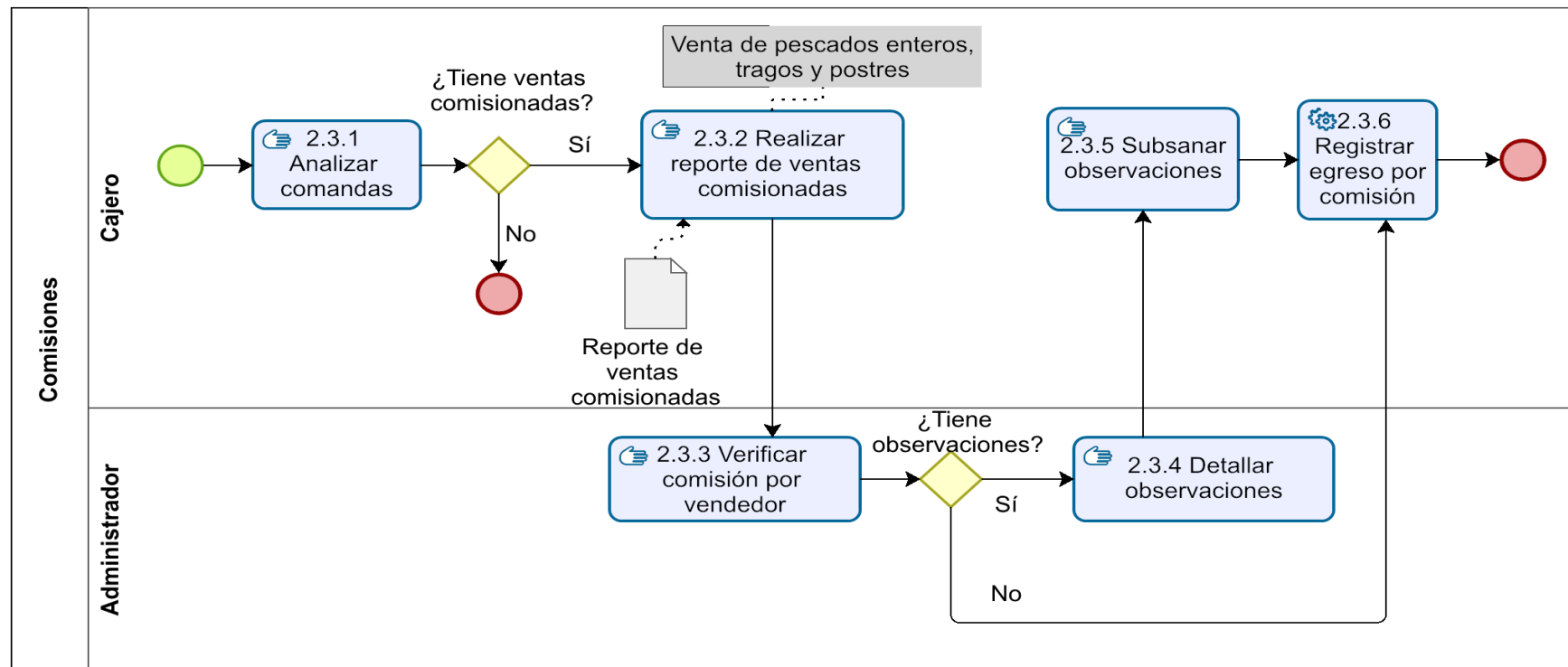


Diagrama del proceso de Reserva de mesas o local

Figura 8

Diagrama del proceso de Reserva de mesas o local

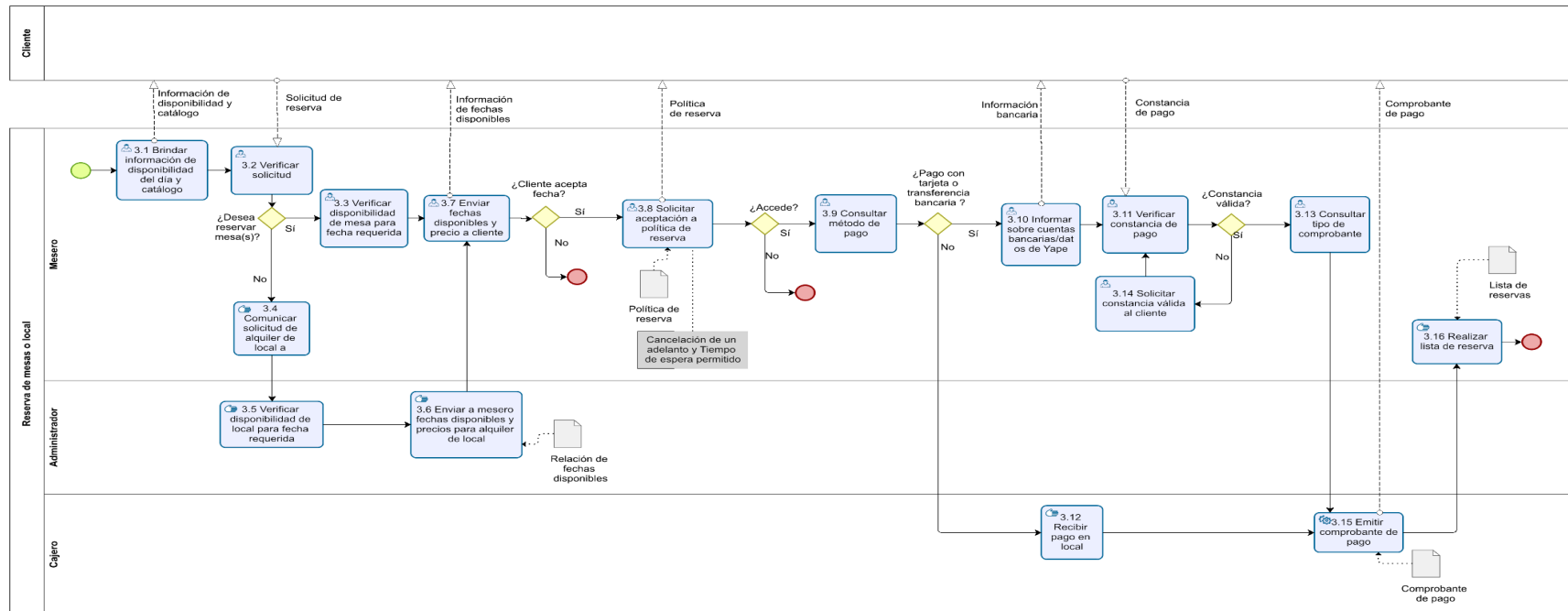


Diagrama del proceso de Venta presencial AS- IS

Figura 9

Diagrama del proceso de Venta presencial AS-IS

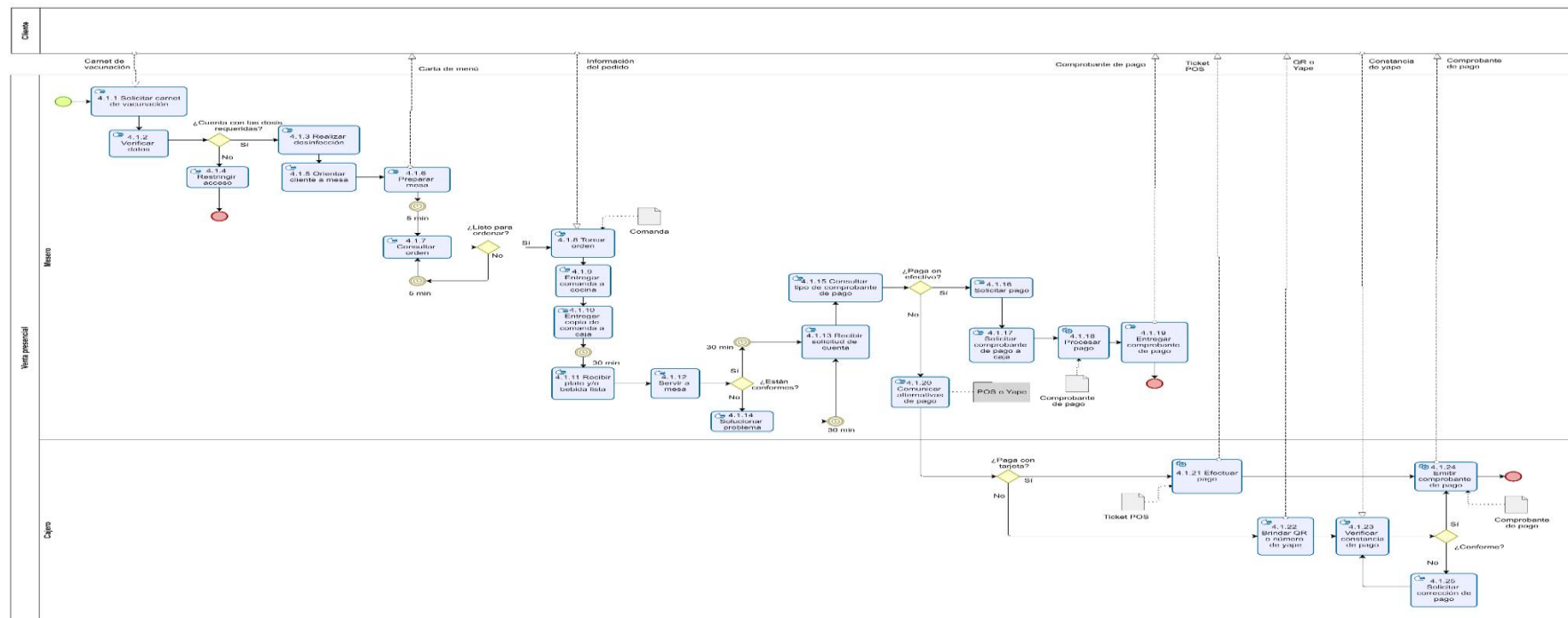


Diagrama del proceso de Venta vía WhatsApp AS- IS

Figura 10

Diagrama del proceso de Venta vía WhatsApp AS-IS

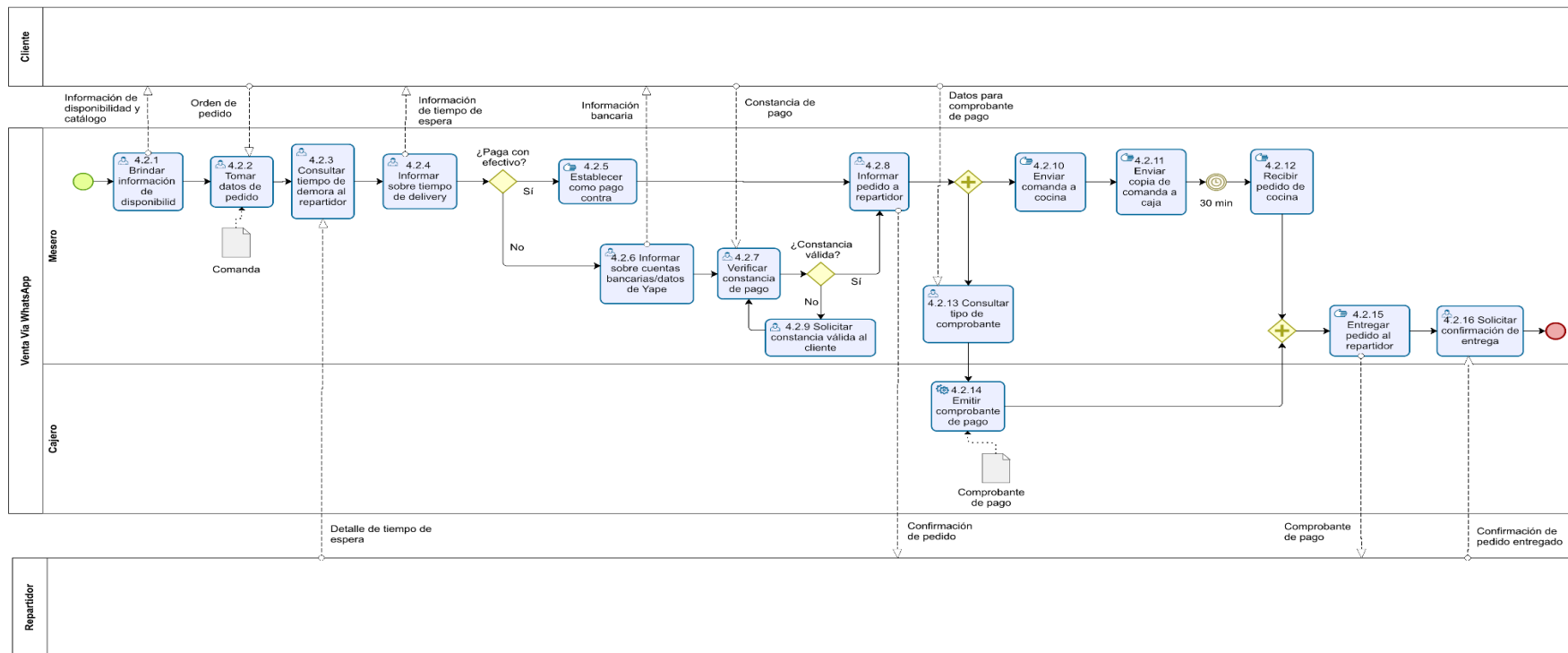
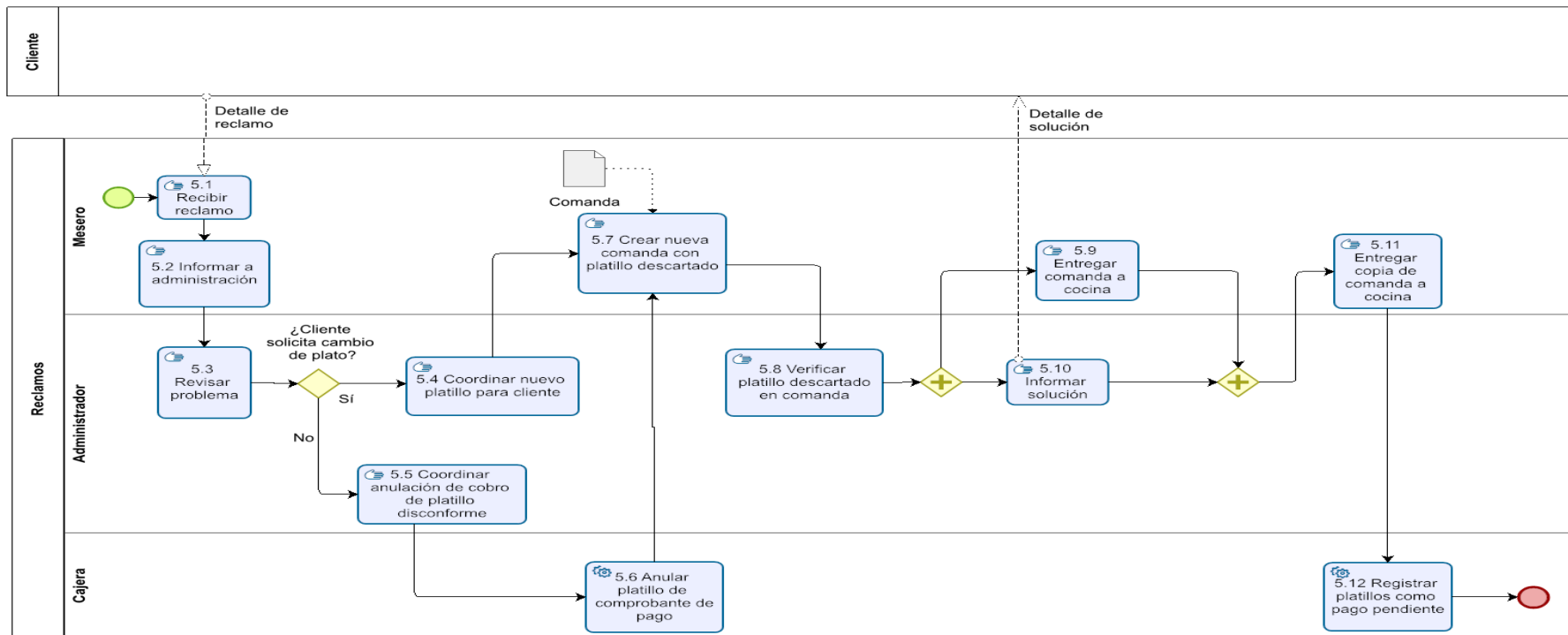


Diagrama del proceso de Reclamos AS- IS

Figura 11

Diagrama del proceso de Reclamos AS-IS



Identificación de tareas y costeo por procesos AS- IS

Identificación de tareas del proceso Publicidad AS- IS

Tabla 5
Identificación de tareas del proceso Publicidad AS- IS

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PUBLICIDAD AS-IS				
Proceso: Publicidad			Código: 1	
N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	Costos de la actividad (S/.)
1.1	Identificar producto y/o servicio a promocionar.	Hacer un análisis de los precios y productos y servicios ofrecidos. Precisar mes y fechas festivas. Chequear precios de productos y/o servicios. Escoger el producto y/o servicio con mayor acogida.	120 min	S/76.80
1.2	Determinar especificaciones de descuento	Calcular descuento por producto y/o servicio. Señalar el local dónde será válido el descuento. Redactar especificaciones en archivo de Word.	60 min	S/38.40
1.3	Seleccionar medio de difusión	Estimar costos por medio de difusión. Reconocer cuál es el medio más apto para la publicidad. Escoger el medio de difusión.	30 min	S/19.20
1.4	Definir especificaciones de contenido digital	Elegir red social. Aclarar tipo de contenido (Reel, post o story). Puntualizar mensaje promocional según producto y/o servicio.	30 min	S/19.20

		Delimitar días de publicación.		
		Fijar fecha máxima de entrega de material.		
		Redactar especificaciones en archivo de Word.		
1.5	Definir especificaciones de material físico	Elegir tipo de material físico (Soporte sobremesa, carta, individuales, folletos). Describir tamaños y medidas del material físico. Puntualizar mensaje promocional según producto y/o servicio. Fijar fecha máxima de entrega de material. Redactar especificaciones en archivo de Word.	30 min	S/.19.20
1.6	Comunicar requerimientos a diseñador	Corroborar datos correctos del informe de requerimientos de material promocional. Redactar mail. Adjuntar archivo de especificaciones. Mandar mail a diseñador.	15 min	S/9.60
1.7	Recibir cronograma y cotización de material promocional	Abrir mail. Leer especificaciones de diseñador. Comparar estimación de costos iniciales planteados con costos de cotización de diseñador. Corroborar días de shooting y personalización de diseños en cronograma de diseñador.	15 min	S/9.60
1.8	Efectuar pago a diseñador	Digitalizar monto de pago en App para transferencia bancaria a diseñador. Transferir monto total. Tomar captura de pantalla a comprobante de transferencia digital.	15 min	S/9.60

1.9	Revisar material promocional	Compartir captura de comprobante vía WhatsApp a diseñador.	20 min	S/12.80
		Abrir mail.		
		Examinar material promocional. Comparar material con requerimientos solicitados. Valorar trabajo.		
1.10	Difundir material promocional	Organizar material promocional.	60 min	S/38.40
		Alistar redes sociales o establecimiento físico. Publicar en redes sociales material audiovisual y material físico en restaurante.		
1.11	Solicitar cambios	Redactar lista de especificaciones cambios y mejoras en mail.	15 min	S/9.60
		Mandar mail a diseñador.		
Total			410 min	S/262.40

Costeo del proceso Publicidad AS- IS

Tabla 6

Costeo del proceso Publicidad AS- IS

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE PUBLICIDAD AS-IS

Costos de Materiales

Material	Unidad de medida	de	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Block de notas	Unidad		1	S/ 15.90	S/ 15.90
Lapiceros	Unidad		3	S/ 1.00	S/ 3.00
Resaltadores	Unidad		2	S/ 3.45	S/ 6.90
Laptop	Unidad		1	S/ 75.33	S/ 75.33
Celular	Unidad		1	S/ 48.58	S/ 48.58

Total Costos de Materiales		S/149.71	
Gastos administrativos			
Cargo		Sueldo	
Encargada de publicidad		S/3,000.00	
Total Gastos Administrativos		S/3,000.00	
Costos de servicios			
Servicio		Costo mensual	
Servicio de luz		S/1,500.00	
Servicio de internet		S/220.00	
Servicio de diseñador		S/2,500.00	
Servicio de agua		S/1,800.00	
Plan de telefonía de encargada de publicidad		S/80.00	
Total Costos de Servicios		S/6,100.00	
Gastos + Costos			
Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/9249.71	S/308.32	S/38.54	S/0.64

Identificación de tareas del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores AS- IS

Tabla 7

Identificación de tareas del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores AS-IS

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE ESPECIALISTA A COLABORADORES AS-IS				
Macroproceso: Gestión del Talento Humano			Código: 2	
Proceso: Capacitación de especialista a colaboradores			Código: 2.1	
N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	Costos de la actividad (S/.)
2.1.1	Identificar necesidades	Inspeccionar desarrollo de los procesos de las áreas.	120 min	S/196.80

	de capacitación.	Elegir procesos con oportunidades de mejora. Precisar tema a capacitar.		
2.1.2	Plantear propuesta de capacitación.	Redactar temas para capacitación. Investigar sobre temas a capacitar. Delimitar fechas de capacitaciones. Redactar propuesta en archivo de Word. Imprimir propuesta de capacitación. Proporcionar propuesta de capacitación a Gerente General.	120 min	S/196.80
2.1.3	Evaluar propuesta.	Leer especificaciones. Juzgar propuesta.	30 min	S/49.20
2.1.4	Detallar observaciones.	Escribir feedback. Resaltar mejoras.	30 min	S/49.20
2.1.5	Rechazar propuesta.	Proporcionar documento observado a Gerente Administrativo. Escribir feedback.	15 min	S/24.60
2.1.6	Subsanar observaciones	Notificar motivo de la negación de propuesta. Devolver documento a Gerente Administrativo. Leer feedback. Hacer un análisis de requerimientos. Enmendar objeciones.	60 min	S/98.40
2.1.7	Establecer presupuesto e itinerario	Buscar especialistas. Contactar a especialista.	120 min	S/196.80

		Dar a conocer presupuesto e itinerario. Organizar horarios.		
		Constatar cotizaciones de servicios y recursos solicitados. Redactar detalles en archivo en Word. Imprimir documento de presupuesto e itinerario. Proporcionar documento a Gerente General.		
2.1.8	Verificar presupuesto e itinerario	Leer documento. Juzgar documento. Escribir feedback.	30 min	S/49.20
2.1.9	Contratar capacitador	Devolver documento a Gerente Administrativo. Redactar contrato en Word. Firmar contrato. Solicitar firma de especialista. Realizar transferencia del pago por servicios y recursos para capacitación. Esperar confirmación de especialista. Corroborar confirmación de especialista.	120 min	S/190.80
2.1.10	Reformular presupuesto e itinerario.	Leer feedback. Enmendar objeciones. Imprimir documento de presupuesto e itinerario mejorado. Proporcionar documento mejorado a Gerente General.	40 min	S/65.60

2.1.11	Realizar plan de capacitación.	Formalizar temas, fecha y hora de capacitaciones. Redactar especificaciones en un archivo en Word. Señalar datos del capacitador e instrucciones para colaboradores que recibirán la capacitación. Imprimir plan de capacitación.	60 min	S/98.40
2.1.12	Comunicar plan de capacitación.	Proporcionar documento al administrador. Explicar detalles de capacitación. Requerir difusión del plan de capacitación a todos los colaboradores.	30 min	S/49.20
2.1.13	Supervisar capacitación.	Visitar restaurante. Observar comportamiento de involucrados en la charla.	120 min	S/196.80
2.1.14	Analizar resultados de capacitación.	Recepcionar documento de resultados. Leer resultados.	30 min	S/49.20
Total			925 min	S/1,517.00

Costeo del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores AS- IS

Tabla 8

Costeo del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores AS- IS

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE ESPECIALISTA A COLABORADORES AS-IS

Costos de materiales

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Block de notas	Unidad	1	S/ 15.90	S/ 15.90
Lapiceros	Unidad	10	S/ 1.00	S/ 10.00
Resaltadores	Unidad	2	S/ 3.45	S/ 6.90
Laptop	Unidad	1	S/ 31.65	S/ 31.65
Celular	Unidad	3	S/ 48.58	S/ 145.75
Televisor	Unidad	1	S/ 23.32	S/ 23.32
Papel bond A4	Pqtx500	1	S/ 18.10	S/ 18.10
Impresora	Unidad	1	S/ 20.00	S/ 20.00
Material necesario según capacitación	Kit	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Total Costos de Materiales				S/371.62
Gastos administrativos				
Cargo				Sueldo
Gerente General				S/8,000.00
Gerente Administrativo				S/5,500.00
Administrador				S/3,500.00
Total Gastos Administrativos				S/17,000.00
Costos de Servicios				
Servicio				Costo mensual
Servicio de Luz				S/1,500.00
Servicio de Internet				S/220.00
Servicio de Especialista				S/2,500.00
Servicio de Agua				S/1,800.00
Plan de telefonía de Administrador				S/80.00
Plan de telefonía de Gerente Administrativo				S/80.00
Plan de telefonía de Gerente General				S/80.00
Total Costos de Servicios				S/6,260.00
Gastos + Costos				
Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos	
S/23,631.62	S/787.72	S/98.47	S/1.64	

Identificación de tareas del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores AS-IS

Tabla 9

Identificación de tareas del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores AS-IS

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE ORGANIZACIONES EXTERNAS A COLABORADORES AS-IS

Macroproceso: Gestión del Talento Humano **Código:** 2

Proceso: Capacitación de entidades externas a colaboradores **Código:** 2.2

N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo ejecución (Minutos)	de Costos de la actividad (S/.)
2.2.1	Evaluar propuesta de ejecución de capacitación.	Leer propuesta enviada por proveedores o entidades estatales. Examinar conveniencia de ejecución.	1 min	S/ 0.89
2.2.2	Coordinar cronograma y temario de ejecución.	Llamar a organizaciones externas. Confirmar temas a abordar. Consultar fecha y hora disponibles. Confirmar cronograma.	10 min	S/8.90
2.2.3	Informar no disponibilidad para capacitación.	Redactar correo explicando no disponibilidad para capacitación, Enviar correo a organización de ejecución.	5 min	S/4.45

2.2.4	Comunicar cronograma a Administrador .	Proporcionar cronograma al administrador. Explicar detalles de capacitación. Requerir difusión del plan de capacitación a todos los colaboradores.	5 min	S/4.45
2.2.5	Informar cronograma a colaboradores.	Reunir equipo de trabajo. Explicar próxima capacitación. Dar horario establecido.	10 min	S/8.90
2.2.6	Supervisar ejecución.	Visitar restaurante. Observar comportamiento de involucrados en la charla.	120 min	S/106.80
TOTAL			151 min	S/134.39

Costeo del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores AS-IS

Tabla 10

Costeo del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores AS-IS

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE ORGANIZACIONES EXTERNAS A COLABORADORES AS-IS

Costos de Materiales

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Laptop	Unidad	1	S/ 31.65	S/31.65
Celular	Unidad	2	S/ 48.58	S/97.17
Televisor	Unidad	1	S/ 23.32	S/23.32

Total Costos de Materiales		S/152.13	
Gastos administrativos			
Cargo		Sueldo	
Gerente administrativo		S/5,500.00	
Administrador		S/3,500.00	
Total Gastos administrativos		S/9,000.00	
Costos de servicios			
Servicio		Costo mensual	
Servicio de luz		S/1,500.00	
Servicio de internet		S/220.00	
Servicio de agua		S/1,800.00	
Plan de telefonía de Gerente Administrativo		S/80.00	
Plan de telefonía de Administrador		S/80.00	
Total Costos de Servicios		S/3,680.00	
Gastos + Costos			
Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/12,832.13	S/427.74	S/53.47	S/ 0.89

Identificación de tareas del proceso Comisiones AS-IS

Tabla 11

Identificación de tareas del proceso Comisiones AS-IS

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMISIONES AS-IS

Macroproceso: Gestión del Talento Humano			Código: 2	
Proceso: Comisiones			Código: 2.3	
N.º	Actividad	Tarea por Actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	Costos de la actividad (S/.)
2.3.1	Analizar comandas	Corroborar nombre de mesero Examinar cantidad de platos vendidos Destacar platos vendidos que incluyen comisiones	15 min	S/9.75

2.3.2	Realizar reporte de ventas comisionadas	Escribir precio y cantidad de platos destacados por mesero Anotar datos del mesero Calcular monto total de comisiones	15 min	S/9.75
2.3.3	Verificar comisión por vendedor	Examinar cantidad comisionada por cada vendedor Corroborar comandas por vendedor	10 min	S/6.50
2.3.4	Detallar observaciones	Detectar platos que no debieron incluirse o que faltaron incluir Anotar cambios Notificar sobre cambios necesarios a cajera	10 min	S/6.50
2.3.5	Subsanar observaciones	Leer cambios Examinar monto a pagar por trabajador Corregir cambios en reporte de ventas comisionadas	7 min	S/4.55
2.3.6	Registrar egreso por comisión	Precisar en la caja salida de efectivo de comisiones Pagar en efectivo a mesero	8 min	S/5.20
TOTAL			65 min	S/42.25

Costeo del proceso Comisiones AS-IS

Tabla 12

Costeo del proceso Comisiones AS-IS

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE COMISIONES AS-IS				
Costos de Materiales				
Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Block de notas	Unidad	1	S/ 15.90	S/ 15.90
Lapiceros	Unidad	1	S/ 1.00	S/ 1.00
Resaltadores	Unidad	2	S/ 3.45	S/ 6.90
Laptop	Unidad	1	S/ 31.65	S/ 31.65
Papel Bond A4	Pqtx500	1	S/ 18.10	S/ 18.10
Caja registradora	Unidad	1	S/ 25.00	S/ 25.00
Calculadora	Unidad	1	S/ 0.64	S/ 0.64
Total de Costos de Materiales				S/99.19
Gastos Administrativo				
Cargo				Sueldo
Administrador				S/ 3,500.00
Cajera				S/2,200.00
Total de Gastos Administrativos				S/5,700.00
Costos de Servicios				
Servicio				Costo Mensual
Servicio de Luz				S/1,500.00
Servicio de Internet				S/220.00
Servicio de Agua				S/1,800.00
Total de Costos de Servicios				S/3,520.00
Gastos + Costos				
Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos	
S/9,319.19	S/310.64	S/38.83	S/0.65	

Identificación de tareas del proceso Reserva de mesas o local AS-IS

Tabla 13

Identificación de tareas del proceso Reserva de mesas o local AS- IS

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RESERVA AS-IS				
Proceso: Reserva			Código: 3	
N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo ejecución (Minutos)	de Costos de la actividad (S/.)
3.1	Brindar información de disponibilidad del día y catálogo.	Saludar al cliente. Proporcionar catálogo de productos. Mencionar horarios de atención.	5 min	S/3.05
3.2	Verificar solicitud.	Leer solicitud. Examinar deseo de alquiler de local o de mesa(s).	2 min	S/1.22
3.3	Verificar disponibilidad de mesa para fecha requerida.	Corroborar disponibilidad de mesa(s). Constatar fecha y hora.	7 min	S/4.27
3.4	Comunicar solicitud de alquiler de local a Administrador.	Decir Administrador a solicitud de alquiler de local. Pedir información de precio y disponibilidad.	8 min	S/4.88
3.5	Verificar disponibilidad de local para fecha requerida.	Examinar calendario de feriados. Constatar fecha disponible. Avisar a Gerente Administrativo.	10 min	S/6.10
3.6	Enviar a mesero fechas disponibles	Redactar fechas disponibles. Establecer precios.	5 min	S/3.05

	y precios para alquiler de local.	Dar relación de fechas disponibles.		
3.7	Enviar fechas disponibles y fecha a cliente.	Leer fechas disponibles y precios. Precisar información por WhatsApp.	1 min	S/0.61
3.8	Solicitar aceptación a política de reserva.	Confirmar fecha. Revelar política de reserva. Pedir confirmación de política.	10 min	S/6.10
3.9	Consultar método de pago.	Avisar sobre métodos de pago. Pedir que seleccione un método de pago.	10 min	S/6.10
3.10	Informar sobre cuentas bancarias / datos de Yape.	Compartir números de cuentas bancarias. Precisar número o QR de Yape.	5 min	S/3.05
3.11	Verificar constancia de pago.	Corroborar montos y datos correctos. Observar pago en App de Yape o cuentas bancarias.	5 min	S/3.05
3.12	Recibir pago en local.	Corroborar pago en efectivo o con tarjeta. Comprobar montos y datos correctos. Imprimir comprobante de pago.	5 min	S/3.05
3.13	Consultar tipo de comprobante.	Preguntar tipo de comprobante deseado. Ingresar datos de pedido (productos con precio). Ingresar datos del cliente.	4 min	S/2.44
3.14	Solicitar constancia válida al cliente.	Explicar sobre transferencia no completada al cliente. Invitar al cliente a revisar envío de dinero en su aplicativo.	5 min	S/3.05

		Solicitar nuevo envío de pantallazo que valide la transacción.		
3.15	Emitir comprobante de pago.	de Leer datos apuntados de cliente. de Seleccionar pedido como cancelado. de Imprimir comprobante de pago.	2 min	S/1.22
3.16	Realizar lista de reserva	de Detallar datos de reserva. de Dar lista de reserva a Administrador.	5 min	S/3.05
Total			77 min	S/46.97

Costeo del proceso Reserva de mesas o local AS-IS

Tabla 14

Costeo del proceso Reserva de mesas o local AS-IS

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO RESERVA DE MESAS O LOCAL AS – IS					
Costos de Materiales					
Material	Unidad de medida	de	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Block de notas	Unidad		1	S/ 15.90	S/ 15.90
Lapiceros	Unidad		1	S/ 1.00	S/ 1.00
Resaltadores	Unidad		1	S/ 3.45	S/ 3.45
Laptop	Unidad		1	S/ 31.65	S/ 31.65
Celular	Unidad		2	S/ 48.58	S/ 97.17
Calculadora	Unidad		1	S/ 0.64	S/ 0.64
Total de Costos de Materiales					S/149.80
Gastos Administrativos					
Cargo					Sueldo
Administrador					S/3,500.00
Cajero					S/2,200.00
Mesero					S/1,025.00

Total Gastos Administrativos				S/6,725.00
Costos de servicios				
Servicio				Costo mensual
Servicio de luz				S/1,500.00
Servicio de internet				S/220.00
Plan de telefonía para Mesero				S/80.00
Plan de telefonía para Administrador				S/80.00
Total Costos De Servicios				S/1,880.00
Gastos + Costos				
	Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
	S/,8754.80	S/291.83	S/36.48	S/0.61

Identificación de tareas del proceso Venta presencial AS-IS

Tabla 15

Identificación de tareas del proceso Venta presencial AS- IS

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTA PRESENCIAL AS-IS

Macroproceso: Ventas			Código: 4	
Proceso: Venta presencial			Código: 4.1	
N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	Costos de la actividad (S/.)
4.1.1	Solicitar carnet de vacunación.	Saludar a los clientes. Explicar requerimiento de 3 dosis para ingreso. Esperar visualización de carnet de vacunación.	1 min	S/0.47
4.1.2	Verificar datos.	Visualizar nombre de cliente. Corroborar cantidad de dosis en carnet de vacunación.	1 min	S/0.47

4.1.3	Realizar desinfección.	Pedir el acercamiento de las palmas de las manos. Aplicar gel antibacterial en las palmas de las manos.	1 min	S/0.47
4.1.4	Restringir acceso.	Explicar falta de dosis requeridas en su carnet de vacunación. Pedir retiro del local.	1 min	S/0.47
4.1.5	Orientar cliente a mesa.	Preguntar cuántas personas habrá en su mesa. Preguntar preferencia de zona. Guiar a mesa idónea	1 min	S/0.47
4.1.6	Preparar mesa	Acercar carta/cartas a mesa Colocar botanas Esperar para acercarse a consultar orden	6 min	S/2.82
4.1.7	Consultar orden	Ir a mesa sin orden tomada Preguntar por platos y/o bebidas en mente	1 min	S/0.47
4.1.8	Tomar orden	Listar orden en comanda Confirmar productos de orden Llevar comanda a cocina Posicionar cubiertos requeridos según pedido	2 min	S/0.94
4.1.9	Entregar comanda a cocina	Ir a cocina Dar comanda a encargado	1 min	S/0.47
4.1.10	Entregar copia de comanda a caja	Ir a caja Dar copia de comanda a cajera Esperar preparación de comida	31 min	S/ 14.57

4.1.11	Recibir plato y/o bebida lista	Acercar a cocina Examinar platos y bebidas elaboradas acorde a mesa de pedido en comanda Cargar pedido solicitado en bandeja	2 min	S/0.94
4.1.12	Servir a mesa.	Llevar platillos y/o bebidas a mesa según la comanda. Preguntar dueño de cada producto. Posicionar producto para cada cliente.	2 min	S/ 0.94
4.1.13	Recibir solicitud de cuenta.	Esperar solicitud de cuenta. Visualizar cliente requiriendo cuenta. Acercar a caja. Pedir cuenta según mesa. Ubicar cuenta en porta cuentas.	35 min	S/ 16.45
4.1.14	Solucionar problema.	Anotar nuevo requerimiento. Acercar requerimiento solicitado a cliente.	5 min	S/ 2.35
4.1.15	Consultar tipo de comprobante de pago.	Instruir sobre opciones de comprobantes de pago. Anotar tipo de comprobante solicitado. Anotar datos requeridos según tipo de comprobante.	1 min	S/ 0.47
4.1.16	Solicitar pago.	Acercar porta cuentas a mesa. Esperar pago ubicado en porta cuentas. Recoger porta cuenta con efectivo y cuenta. Examinar pago acorde a cuenta.	10 min	S/ 4.70

4.1.17	Solicitar comprobante de pago a caja.	Llevar cuenta a caja. Avisar a cajera/o sobre tipo de comprante requerido.	1 min	S/ 0.47
4.1.18	Procesar pago.	Contar cantidad de dinero. Almacenar efectivo en caja. Ingresar datos de pedido (productos con precio). Ingresar datos del cliente. Imprimir comprobante de pago.	4 min	S/ 1.88
4.1.19	Entregar comprobante de pago.	Ubicar comprobante de pago en porta cuenta. Llevar porta cuenta a mesa correspondiente.	1 min	S/ 0.47
4.1.20	Comunicar alternativas de pago.	Instruir sobre cuentas bancarias manejadas. Instruir sobre opción de Yape. Invitar al cliente a acercarse a caja.	1 min	S/ 0.47
4.1.21	Efectuar pago.	Acercar POS al cliente. Confirmar ingreso correcto de tarjeta. Ingresar monto a cobrar en POS. Preguntar sobre opción de cobro a cuotas o directo. Imprimir Ticket POS.	2 min	S/ 0.94
4.1.22	Brindar QR o número de Yape.	Buscar información de Yape. Mostrar QR/número de teléfono para Yape Esperar ingreso de datos de Yape por parte del cliente.	2 min	S/ 0.47

4.1.23	Verificar constancia de pago.	Visualizar de constancia de Yape proporcionada por cliente. Buscar nuevo ingreso de dinero en Yape de la empresa.	1 min	S/ 1.88
4.1.24	Emitir comprobante de pago.	Ingresar datos de pedido (productos con precio). Ingresar datos del cliente. Imprimir comprobante de pago.	4 min	S/ 1.88
4.1.25	Solicitar corrección de pago.	Explicar sobre transferencia no completada al cliente. Invitar al cliente a revisar envío de dinero en su aplicativo.	1 min	S/ 0.47
Total			118 min	S/55.46

Costeo del proceso Venta presencial AS-IS

Tabla 16

Costeo del proceso Venta presencial AS-IS

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE VENTA PRESENCIAL AS-IS

Costos de Materiales y Equipos

Material	Unidad de medida	de	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Libreta para comandas	Unidad		3	S/ 2.00	S/ 6.00
Lapiceros	Unidad		4	S/ 1.00	S/ 4.00
Máquina POS	Unidad		1	S/ 3.94	S/ 3.94
Rollo de papel térmico para POS	Unidad		2	S/ 2.00	S/ 4.00

Rollo de papel térmico para caja registradora	Unidad	2	S/ 2.99	S/ 5.98
Caja registradora	Unidad	1	S/ 25.00	S/ 25.00
Calculadora	Unidad	1	S/ 0.64	S/ 0.64
Total Costos de Materiales y Equipos				S/49.56
Gastos Administrativos				
Cargo				Sueldo
Cajero				S/2,200.00
Mesero				S/1,050.00
Total Gastos Administrativos				S/3,250.00
Costos de Servicios				
Servicio				Costo mensual
Servicio de agua				S/1,800.00
Servicio de luz				S/1,500.00
Servicio de internet				S/220.00
Total Costos de Servicios				S/3,520.00
Gastos + costos				
	Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
	S/6,819.56	S/227.32	S/28.41	S/0.47

Identificación de tareas del proceso Venta vía WhatsApp AS-IS

Tabla 17

Identificación de tareas del proceso Venta vía WhatsApp AS- IS

**IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL
PROCESO DE VENTA VÍA WHATSAPP AS-IS**

Macroproceso: Ventas	Código: 4
Proceso: Venta vía WhatsApp	Código: 4.2

N.º	Actividad	Tarea actividad	por	Tiempo ejecución (Minutos)	de Costos de la actividad (S/.)
4.2.1	Brindar información de disponibilidad y catálogo.	Saludar a cliente. Instruir sobre horario de atención. Instruir sobre catálogo de productos diurno y nocturno.		1 min	S/0.55
4.2.2	Tomar datos de pedido.	Pedir nombre y apellidos, celular, dirección y pedido. Anotar información de pedido. Pedir referencia a su dirección. Confirmar todos los productos para su pedido. Ingresar datos de pedido a comanda.		3 min	S/1.65
4.2.3	Consultar tiempo de demora al repartidor.	Llamar a repartidor. Preguntar demora para recojo de pedido y envío a dirección solicitada. Pactar precio de delivery. Pedir que espere unos minutos la confirmación.		2 min	S/1.10
4.2.4	Informar sobre tiempo de delivery.	Avisar sobre pedido en proceso de preparación. Notificar tiempo de reparto y su costo añadido.		1 min	S/0.55

		Pedir atención a su celular para que repartidor pueda tener comunicación con él.		
4.2.5	Establecer como pago contra entrega.	Preguntar monto que usará para cancelar. Anotar como pago contra entrega en comanda. Avisar a cajero necesidad de desembolso de vuelto para repartidor.	1 min	S/0.55
4.2.6	Informar sobre cuentas bancarias/datos de Yape.	Enviar cuentas bancarias e interbancarias. Enviar QR/ número de Yape. Pedir envío de comprobante de pago al realizar pago.	1 min	S/0.55
4.2.7	Verificar constancia de pago.	Visualizar constancia de Yape proporcionada por cliente. Examinar fecha de envío de dinero. Buscar nuevo ingreso de dinero en Yape de la empresa. Anotar como cancelado en comanda.	2 min	S/1.10
4.2.8	Informar pedido repartidor.	Llamar a repartidor a Confirmar reparto requerido. Enviar información de delivery.	2 min	S/1.10
4.2.9	Solicitar constancia	Explicar sobre transferencia no	2 min	S/1.10

	válida cliente.	al completada cliente.	al	
		Invitar al cliente a revisar envío de dinero en su aplicativo. Pedir nuevo envío de pantallazo que valide la transacción.		
4.2.10	Enviar comanda cocina.	Ir a cocina. Dar comanda.	2 min	S/1.10
		Explicar pedido para delivery. Notificar necesidad de preparación de productos para llevar y no para consumir en local.		
4.2.11	Enviar copia de comanda caja.	Ir a caja. Dar comanda.	31 min	S/17.05
		Mostrar constancia de pago electrónico.		
4.2.12	Recibir pedido de cocina.	Acercar a cocina. Confirmar presencia de productos en su totalidad.	2 min	S/1.10
4.2.13	Consultar tipo de comprobante.	Avisar sobre tipos de comprobantes. Pedir que seleccione un tipo de comprobante. Pedir datos para tipo de comprobante seleccionado.	2 min	S/ 1.10
4.2.14	Emitir comprobante de pago.	Leer datos apuntados de cliente.	4 min	S/ 2.20

	<p>Chequear tipo de comprobante solicitado.</p> <p>Ingresar datos de pedido (productos con precio).</p> <p>Ingresar datos del cliente.</p> <p>Imprimir comprobante de pago.</p>		
4.2.15	<p>Entregar pedido al repartidor.</p> <p>Esperar llegada de repartidor.</p> <p>Acercar bolsa/bolsas con pedido.</p> <p>Explicar tipo de pago seleccionado por el cliente (transferencia ya realizada o pago contra entrega).</p> <p>Dar comprobante de pago con o sin vuelto.</p> <p>Confirmar dirección, referencia y celular del cliente.</p> <p>Pagar costo de reparto.</p>	2 min	S/ 1.10
4.2.16	<p>Solicitar confirmación de entrega</p> <p>Pedir comunicación de estado de entrega a repartidor.</p> <p>Esperar notificación sobre entrega cumplida.</p> <p>Agradecer por servicio prestado.</p>	2 min	S/ 1.10
Total		60 min	S/33.00

Costeo del proceso Venta vía WhatsApp AS-IS

Tabla 18

Costeo del proceso Venta vía WhatsApp AS-IS

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE VENTA VÍA WHATSAPP AS – IS					
Costos de Materiales					
Material	Unidad de medida	de	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Libreta para comandas	Unidad		3	S/ 2.00	S/ 6.00
Lapiceros	Unidad		4	S/ 1.00	S/ 4.00
Laptop	Unidad		1	S/ 75.33	S/ 75.33
Celular	Unidad		1	S/ 48.58	S/ 48.58
Rollo de papel térmico para caja registradora	Unidad		2	S/ 2.99	S/ 5.98
Caja registradora	Unidad		1	S/ 25.00	S/ 25.00
Calculadora	Unidad		1	S/ 0.64	S/ 0.64
Total Costos de Materiales					S/165.53
Gastos Administrativo					
Cargo					Sueldo
Cajero					S/2,200.00
Mesero					S/1,025.00
Total Gastos Administrativos					S/3,225.00
Costos de servicios					
Servicio					Costo Mensual
Servicio de agua					S/1,800.00
Servicio de luz					S/1,500.00
Servicio de internet					S/220.00
Plan de telefonía					S/80.00
Servicio de motorizado					S/975.00
Total Costos de Servicios					S/4,575.00

GASTOS + COSTOS

Mensual	Diario (30 Días)	Horas (8 Horas)	Minutos
S/7,965.53	S/265.52	S/33.19	S/0.55

Identificación de tareas del proceso Reclamos AS-IS

Tabla 19

Identificación de tareas del proceso Reclamos AS- IS

**IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL
PROCESO DE RECLAMOS AS-IS**

Proceso: Reclamos

Código: 5

N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo ejecución (Minutos)	de Costos de la actividad (S/.)
5.1	Recibir reclamo.	Notar llamada a mesa de cliente. Preguntar sobre alguna nueva necesidad. Escuchar detalle de reclamo percibido por cliente.	4 min	S/2.80
5.2	Informar a administrador.	Llegar a mesa de reclamo. Saludar a los comensales. Pedir disculpas por el inconveniente. Pedir un momento de espera al cliente. Avisar a administrador sobre inconveniente. detallando reclamo y mesa del reclamo.	5 min	S/3.50
5.3	Revisar problema.	Llegar a mesa de reclamo. Saludar a los comensales.	5 min	S/3.50

		<p>Pedir disculpas por el inconveniente.</p> <p>Escuchar detalles extras de reclamo.</p> <p>Analizar solución para tipo de reclamo.</p> <p>Decidir cortesías o descuentos como solución.</p>		
5.4	Coordinar nuevo platillo para cliente.	<p>Explicar sobre nuevo platillo gratuito a modo de disculpa.</p> <p>Pactar con el cliente preparación de nuevo platillo como disculpa.</p>	2 min	S/1.40
5.5	Coordinar anulación de cobro de platillo disconforme.	<p>Explicar exclusión de cobro de platillo a modo de disculpa.</p> <p>Explicar a mesero de dicha mesa la anulación de cobro de plato disconforme.</p> <p>Explicar a cajero eliminación de platillo de comprobante de mesa con queja.</p>	3 min	S/2.10
5.6	Anular platillo de comprobante de pago.	<p>Encontrar ítems por cobrar de mesa con queja.</p> <p>Eliminar platillo con disconformidad.</p>	4 min	S/2.80
5.7	Crear nueva comanda con platillo descartado.	<p>Llenar nueva comanda con platillos que no se cobrarán.</p> <p>Escribir como platillos que no deben cancelarse.</p> <p>Dar a administrador.</p>	1 min	S/0.70
5.8	Verificar platillo	<p>Leer comanda con platillos que se obsequiaran.</p>	1 min	S/0.70

	descartado en comanda.	Firmar comanda.		
5.9	Entregar comanda a cocina.	Ir a cocina. Dar comanda a cocina. Pedir rapidez en preparación por inconveniente en mesa.	1 min	S/0.70
5.10	Informar solución.	Notificar preparación en proceso Pedir breve espera.	2 min	S/1.40
5.11	Entregar copia de comanda a caja.	Ir a caja. Dar comanda a cajera. Notificar que es la nueva comanda de mesa con queja.	2 min	S/1.40
5.12	Registrar platillos como pago pendiente.	Ingresar nueva comanda en sistema de caja. Agregar platillos de comanda nueva como "Pago pendiente".	4 min	S/2.80
Total			34 min	S/23.80

Costeo del proceso Reclamos AS-IS

Tabla 20

Costeo del proceso Reclamos AS-IS

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE RECLAMOS AS-IS

Costos de Materiales

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Libreta para comandas	Unidad	3	S/ 2.00	S/ 6.00

Lapiceros	Unidad	4	S/ 1.00	S/ 4.00
Calculadora	Unidad	1	S/ 0.64	S/ 0.64
Caja registradora	Unidad	1	S/ 75.33	S/ 75.33

Total Costos de Materiales **S/85.97**

Gastos Administrativo

Cargo	Sueldo
Administrador	S/3,500.00
Cajero	S/2,200.00
Mesero	S/1,025.00

Total de Gastos Administrativo **S/6,725.00**

Costos de Servicio

Servicio	Costo mensual
Servicio de agua	S/1,800.00
Servicio de luz	S/1,500.00

Total de Costos de Servicios **S/3,300.00**

Gastos + Costos

Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/10,110.97	S/.337.03	S/42.13	S/0.70

Análisis de Causa Raíz

Nivel de asignación de importancia para Matriz de Análisis del Modo y Efecto de Fallas

Tabla 21

Nivel de asignación de importancia para Matriz de Análisis del Modo y Efecto de Fallas

NIVELES DE FRECUENCIA, DETECTABILIDAD Y EFECTO		
Frecuencia	Criterio	Valor
Muy Improbable	baja/ No se ha dado nunca en el paso, pero es concebible.	1
Baja	Es razonablemente esperable, aunque es poco probable que suceda.	2 a 3
Moderada	Defecto aparecido ocasionalmente en actividades similares o previos al actual. Probablemente aparecerá algunas veces.	4 a 5
Alta	El fallo se ha presentado con cierta frecuencia.	6 a 8
Muy alta	Fallo casi inevitable. Es seguro que el fallo se producirá frecuentemente	9 a 10
Detectabilidad	Criterio	Valor
Muy alta	El defecto es obvio. Resulta muy improbable que no sea detectado por los controles existentes	1

Alta	El defecto, aunque es obvio y fácilmente detectable, podría en alguna ocasión escapar a un primer control, aunque sería detectado con toda seguridad a posteriori.	2 a 3
Mediana	El defecto es detectable y posiblemente no llegue al cliente. Posiblemente se detecte ligeramente tarde.	4 a 6
Pequeña	El defecto es de tal naturaleza que resulta difícil detectarlo con los procedimientos establecidos hasta el momento.	7 a 8
Improbable	El defecto no puede detectarse. Casi seguro que lo percibirá el cliente final o repercutirá de alguna manera al proceso.	9 a 10

Efecto	Criterio	Valor
Ninguno	Ningún efecto	1
Muy pequeño	Interrupción menor en la ejecución de la actividad. Defecto es percibido solo por clientes expertos.	2
Pequeño	Interrupción menor en la ejecución de la actividad. Defecto es percibido solo por clientes promedios.	3
Muy bajo	Interrupción menor en la ejecución de la actividad. Defecto percibido por la mayoría de los clientes.	4
Bajo	Interrupción media en la ejecución de la actividad. Cliente experimenta alguna insatisfacción.	5
Moderado	Interrupción media en la ejecución de la actividad. Reducción de rendimiento. Cliente experimenta incomodidad	6
Alto	Interrupción media en la ejecución de la actividad. Posible paralización del proceso completo. Cliente insatisfecho	7

Muy alto	Interrupción alta en la ejecución de la actividad. Arruina el proceso completo. Cliente muy insatisfecho.	8
Peligroso: Con Aviso	Interrupción alta en la ejecución de la actividad. Arruina el proceso completo. Puede poner en peligro al operador. La falla ocurrirá con aviso.	9
Peligro: Sin Aviso	Interrupción muy alta en la ejecución de la actividad. Arruina el proceso completo. Puede poner en peligro al operador. La falla ocurrirá sin aviso.	10

Análisis del Análisis del Modo y Efecto de Fallas del Proceso de Publicidad

Tabla 22

AMEF del Proceso de Publicidad

AMEF DEL PROCESO DE PUBLICIDAD										
Actividad del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efecto(s) Potencial(es) de Falla	S	Causa(s) Potencial(es) o Mecanismos de Falla	O	Controles de Diseño o Proceso Actuales	D	RPN	Acción Sugerida	Responsable y Fecha Límite de Terminación
Identificar producto y/o servicio	No centrarse en la experiencia y necesidad del público objetivo	Desinterés por parte del público	7	Falta de investigación del contexto	5	No existe	10	350	Riesgo de falla medio Establecer objetivos y métricas en un plan de marketing. Segmentar el público objetivo y reconocer sus necesidades. Implementar herramientas de medición de redes sociales.	Encargada de publicidad

Determinar especificaciones de descuentos	Monotonía en descuentos	Poca atención por parte de la audiencia	3	Falta de interés y/o conocimiento en la creación de promociones por parte de la responsable	6	No existe	9	162	Riesgo de falla medio	Considerar incentivos llamativos de acuerdo a la segmentación del cliente.	Encargada de publicidad
Seleccionar medio de difusión	Falta de publicidad establecida físico.	Destino de publicidad a la audiencia incorrecta.	7	Falta de análisis de segmentación y audiencia del público objetivo.	5	No existe	4	140	Riesgo de falla medio	Establecer inversión periódica para recursos físicos de marketing. Planificar publicidad en instalaciones en base a la inteligencia competitiva y segmentación del mercado.	Encargada de publicidad

Definir especificaciones de contenido digital	Elección de contenido digital no idóneo	Poco alcance del público objetivo	7	Falta de investigación del contexto y falta del análisis del rendimiento en redes sociales	No existe	4	84	Riesgo de falla bajo	Revisar métricas buscar contenido llamativo según las preferencias de la audiencia.	Encargada de y publicidad
Definir especificaciones de material físico	Errores en detalle de especificaciones para cantidad y medidas.	Falta de material promocional en físico.	2	Falta de verificación de cantidades y medidas requeridas.	Revisión del administrador.	2	4	Riesgo de falla bajo	Mantener un documento con referencias de medidas o detalles del equipamiento y espacios del local.	Encargada de publicidad
Comunicar requerimientos a diseñador	Falta de claridad en redacción de requerimientos para material	Diseños no acordes con lo requerido.	6	Falta de formato y referencias o ejemplos adjuntos.	Revisión de requerimientos por parte del diseñador.	1	12	Riesgo de falla bajo	Establecer formato para documento de requerimientos para diseñador.	Encargada de publicidad

promocional.

Recibir cronograma y cotización de material promocional	Exceso de pago en material promocional.	Sobrecostos en publicidad	1	Falta de revisión exhaustiva de cotización	2	Revisión de cotización por parte de la encargada.	4	8	Riesgo de falla bajo	Contar con un presupuesto fijo para gastos de publicidad. Requerir validación de Gerente de Ventas.	Encargada de publicidad
Efectuar pago a diseñador	Demora del diseñador	Disconformidad del diseñador y cancelación del proyecto	2	Mala coordinación interna	2	Revisión de cuentas bancarias de diseñador.	1	4	Riesgo de falla bajo	Diseñar cronograma de pagos para diseñador.	Encargada de publicidad
Revisar material promocional	Material promocional con defectos.	Publico capta errores en publicidad	9	Falta de revisión exhaustiva de material promocional	2	Revisión de material promocional por parte de la encargada.	2	36	Riesgo de falla bajo	Doble revisión de material promocional por parte de la encargada de publicidad.	Encargada de publicidad

Difundir material promocional	No cumplir con el cronograma de publicación	Pérdida de inversión y oportunidad de campañas por retraso en fecha establecida	2	Falta de establecimiento de cronogramas previa coordinación con diseñador, falta de compromiso y comunicación del diseñador	4	Revisión de material difundido por parte de la encargada.	1	8	Riesgo de falla bajo	Programar recordatorios de difusión de material promocional. Programar entregas de avance por parte del diseñador.	Encargada de publicidad
Solicitar cambios para material promocional.	Falta de claridad en redacción de cambios para material promocional.	Diseños corregidos no acorde con lo requerido.	6	Falta de formato y referencias o ejemplos adjuntos.	2	Revisión de requerimientos por parte del diseñador.	1	12	Riesgo de falla bajo	Establecer formato para documento de requerimientos para diseñador.	Encargada de publicidad

Análisis del Modo y Efecto de Fallas del Proceso de Capacitación de especialistas a colaboradores

Tabla 23

AMEF del Proceso de Capacitación de especialistas a colaboradores

AMEF DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE ESPECIALISTA A COLABORADORES										
Actividad del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efecto(s) Potencial(es) de Falla	S	Causa(s) Potencial(es) Mecanismos de Falla	O	Controles de Diseño o Proceso Actuales	D	RPN	Acción Sugerida	Responsable y Fecha Límite de Terminación
Identificar necesidad de capacitación	Temas elegidos no cubren necesidad actuales del personal	Personal mal capacitado	5	Falta de reportes de desempeño Falta de análisis de resultados por área	de 2	No existe	2	20	Riesgo de falla bajo Realizar reportes de desempeño Realizar análisis de resultados por área.	Gerente de Administrativo

Plantear propuesta de capacitación	Cronogram a con fechas disponibles para personal	Inasistencia de gran porcentaje del personal	2	Falta de coordinación de cronograma previa coordinación con el equipo de trabajo y administrador	3	No existe	9	54	Riesgo de falla bajo	Analizar disponibilidad de personal antes de coordinar cronograma con capacitadores.	Gerente Administrativo
Evaluar propuesta	Propuesta defectuosa aprobada	Capacitación con errores y pérdida de inversión de tiempo y dinero	1	Falta de evaluación exhaustiva de propuesta	2	No existe	8	16	Riesgo de falla bajo	Doble revisión de Obligatoriedad de especificación de beneficios para aprobación.	Gerente General
Detallar observaciones	Demora en envío de retroalimentación	Retraso en planificación de capacitaciones	1	Olvido de envío de observaciones y sobrecarga de trabajo por parte del Gerente General	2	No existe	7	14	Riesgo de falla bajo	Solicitar validación de propuesta revisada y de envío de retroalimentación.	Gerente General

Rechazar propuesta	Demora en envío de retroalimentación	Retraso en planificación de capacitaciones	2	Olvido de envío de observaciones y sobrecarga de trabajo por parte del Gerente General	3	No existe	8	48	Riesgo de falla bajo	Solicitar validación de propuesta revisada y envío de retroalimentación.	Gerente General
Subsanar observaciones	Enmendar objeciones incorrectamente	Capacitación con errores y pérdida de inversión de tiempo y dinero	2	Falta de comprensión de retroalimentación y falta de compromiso con subsanación de observaciones	3	Supervisión de ejecución de capacitación	9	54	Riesgo de falla bajo	Solicitar revisión de plan de capacitación corregido a Gerente General.	Gerente Administrativo

Establece r presupues to e itinerario	Cronogram a con fechas no disponibles para personal	Inasistencia de gran porcentaje del personal	2	Falta de coordinación de cronograma con disponibilida d del equipo de trabajo y administrado r	3	No existe	9	54	Riesgo de falla bajo	Analizar disponibilidad de personal antes de coordinar cronograma con capacitadores.	Gerente Administra tivo
Verificar presupues to e itinerario	Capacitació n sin retorno de inversión valiosa	Desmotiva ción en invertir en próximas capacitacio nes	2	Falta de análisis exhaustivo de presupuesto	2	Supervisió n de ejecución de capacitaci ón	9	36	Riesgo de falla bajo	Doble revisión de propuesta Obligatoriedad de especificación de beneficios y estimación de retorno de inversión.	Gerente General

Contratar capacitador	Demora del pago al capacitador	Disconfor a midad del capacitador y cancelación de la capacitació n	2	Mala coordinación interna	2	Revisión de cuentas bancarias de capacitado r.	1	4	Riesgo de falla bajo	Asignar tarea de carácter urgente para pago a capacitador.	Gerente Administra tivo
Reformular presupuesto itinerario	Retraso en reformulaci ón y corrección de presupuest o e itinerario	Retraso en planificació n de capacitacio nes	2	Olvido de envío de corrección por sobrecarga de trabajo por parte del Gerente Administrati vo	3	No existe	8	48	Riesgo de falla bajo	Establecer plazo para envío de presupuesto e itinerario corregido.	Gerente General
Realizar plan de capacitaci ón	Plan de capacitació n con especificaci ones faltantes	Requerimie nto de corrección de plan de capacitació n	2	Falta de revisión de plan de capacitación	2	Revisión de plan de capacitaci ón por parte del Administrador	8	32	Riesgo de falla bajo	Doble revisión de plan de capacitación por parte de Gerente Administrativo.	Gerente Administra tivo

Comunicar plan de capacitación	Inasistencia de colaboradores	Falta de preparación en el día de capacitación programado	1	Olvido de Administrador de informar a todo personal y de confirmar asistencias	2	Revisión de fecha de cronograma	9 18	Riesgo de falla bajo	Asignar tarea de difusión de capacitación oficial como carácter urgente e inmediata.	Administrar
Supervisar capacitación	Inasistencia o demora de administrador	Colaboradores no capacitados, a incertidumbre para colaboradores y entidad externa capacitadora	5	Falta de comunicación de imprevistos por parte del Administrador y olvido de fecha de capacitación	2	Confirmación de inicio de capacitación por parte del Gerente Administrativo	3 30	Riesgo de falla bajo	Enviar recordatorios días antes de la capacitación.	Administrar

Analizar resultados de capacitación	Inasistencia de administradora	Colaboradores no capacitados, incertidumbre para colaboradores y entidad capacitadora	5	Falta de comunicación de imprevistos por parte del Administrador y olvido de fecha de capacitación	2	Confirmación de inicio de capacitación por parte del Gerente Administrativo	3	30	Riesgo de falla bajo	Enviar recordatorios días antes de la capacitación.	Gerente Administrativo
Desconocimiento de los capacitados	Incertidumbre sobre calidad de los capacitados	Incertidumbre sobre calidad de los capacitados	4	Falta de análisis de opinión del personal capacitado	8	No existe	9	288	Riesgo de falla medio	Realizar encuesta de satisfacción de capacitación a todo personal.	Administrador

Análisis del Modo y Efecto de Fallas del Proceso de Capacitación de Organizaciones externas a colaboradores

Tabla 24

AMEF del Proceso de Capacitación de Organizaciones externas a colaboradores

AMEF DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE ORGANIZACIONES EXTERNAS A COLABORADORES											
Actividad del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efecto(s) Potencial(es) de Falla	S	Causa(s) Potencial(es) o Mecanismos de Falla	O	Control es de Diseño o Proceso Actuales	D	RPN	Acción Sugerida	Responsable y Fecha Límite de Terminación	
Evaluar propuesta de ejecución de capacitación	No atender la propuesta de entidad externa	Perder la oportunidad de recibir capacitación para colaboradores	5	Falta de revisión de correos a diario	2	Revisión de correos por parte de Gerente Administrativo	2	20	Riesgo de falla bajo	Establecer obligatoriedad de revisión diaria de correos.	Gerente Administrativo
Coordinar cronograma y temario de ejecución	Cronograma con fechas no disponibles	Inasistencia de gran porcentaje del personal	2	Falta de coordinación de cronograma con disponibilidad	3	No existe	9	54	Riesgo de falla bajo	Analizar disponibilidad de personal antes de coordinar	Gerente Administrativo

	les para personal			del equipo de trabajo y administrador					cronograma con capacitadores.		
Informar no disponibilidad para capacitación	Correo de aviso de rechazo para capacitación mal redactado	No volver a ser considerados para próximas capacitaciones por entidades externas	1	Falta de capacitación en habilidades blandas y comunicativas	2	No existe	8	16	Riesgo de falla bajo	Capacitar al personal del área gerencial en habilidades blandas.	Gerente Administrativo
Comunicar cronograma a Administrador	Cronograma no enviado al Administrador	Falta de preparación en el día de capacitación programado	1	Olvido de envío de cronograma a Administrador	2	Revisión de fecha de cronograma	9	18	Riesgo de falla bajo	Obligatorio de difusión de cronograma a Administrador.	Gerente Administrativo
Informar cronograma a colaboradores	Inasistencia de colaboradores	Falta de preparación en el día de capacitación programado	1	Olvido de Administrador de informar a todo personal y de confirmar asistencias	2	Revisión de fecha de cronograma	9	18	Riesgo de falla bajo	Implementar Google Classroom para socializar cronograma. Registrar asistencia	Administrador

Supervisar ejecución	Inasistencia o demora de administrador a capacitación	Colaboradores no capacitados, incertidumbre para colaboradores y entidad externa capacitadora	5	Falta de comunicación de imprevistos por parte del Administrador y olvido de fecha de capacitación	2	Confirmación de inicio de capacitación por parte del Gerente Administrativo	3	30	Riesgo de falla bajo	previa a capacitación de colaboradores. Enviar recordatorios días antes de la capacitación. Administrador
----------------------	---	---	---	--	---	---	---	----	----------------------	---

Análisis del Modo y Efecto de Fallas del Proceso de Comisiones

Tabla 25

AMEF del Proceso de Comisiones

AMEF DEL PROCESO DE COMISIONES											
Actividad del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efecto(s) Potencial(es) de Falla	S	Causa(s) Potencial(es) o Mecanismos de Falla	O	Controles de Diseño o Proceso Actuales	D	RPN	Acción Sugerida	Responsable y Fecha Límite de Terminación	
Analizar comandas	Quejas de personal por omisión sin cobrar	Insatisfacción de cliente interno	5	Platos comisionados sin contar	1	Conteo de comandas	1	5	Riesgo de falla bajo	Actualización de sistema de caja	Administrador
Realizar reporte de ventas comisionadas	Demora del cajero en realizar reporte de ventas	Inconformidad de meseros por el retraso en el pago de comisiones	2	Reportes hechos a mano	2	Supervisión de Administrador	6	24	Riesgo de falla bajo	Implementar uso de Excel o herramientas informáticas para	Administrador

comisiones

realizar reportes.

Verificar comisión por vendedor	Anotación de pedido ilegible en comandancia	Dificultad para hacer conteo de platos comisionados	1	Falta de interés del mesero en escritura en comandancia	1	Revisión en la caja	1	1	No existe riesgo de falla	Recordatorio a meseros de importancia de comunicación rápida y legible en comandas	Administrador
Detallar observaciones	Falta de notificación de cambios a cajera	Incorrecto monto por comisionar para meseros	5	Desinterés del Administrador	1	Revisión en la caja	1	5	Riesgo de falla bajo	Disminuir la sobrecarga de tareas de administrador	Administrador

Subsanar observaciones	Ilegibilidad de observaciones del administrador	Incorrecto monto por comisión para meseros	5	Desinterés del Administrador	1	Revisión de subsanaciones por parte de la cajera	1	5	Riesgo de falla bajo	Disminuir la sobrecarga de tareas de administrador	Administrador	
Efectuar pago a mesero	Demora del pago a personal	Disconformidad del mesero	2	Sobrecarga de trabajo de cajero	2	Supervisión de Administrador	6	2	4	Riesgo de falla bajo	Actualización de sistema de caja.	Administrador

Análisis del Modo y Efecto de Fallas del Proceso de Reservas de mesas o local

Tabla 26

AMEF del Proceso de Reserva de mesas o local

AMEF DEL PROCESO DE RESERVA DE MESAS O LOCAL											
Actividad del Proceso	Modos de Falla	Efecto(s) Potencial(es) de Fallas	S	Causa(s) Potencial(es) o Mecanismos de Falla	O	Controles de Diseño o Proceso Actuales	D	RPN	Acción Sugerida	Responsable y Fecha Límite de Terminación	
Brindar información de disponibilidad del día y catálogo	Tardanza de mesero en enviar catálogo e información	Pérdida de valor servicio al cliente	7	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en la venta por WhatsApp	5	No existe	9	125	Riesgo de falla medio	Programar respuestas automatizadas en WhatsApp Business. Dar recordatorio a mesero encargado de canal de venta vía WhatsApp sobre	Administrador

Verificar solicitud	Demora en la atención	Molestias por parte del cliente	9	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en la venta por WhatsApp	1	No existe	9	81	Riesgo de falla bajo	Dar recordatorio a mesero encargado de canal de venta vía WhatsApp sobre importancia de rapidez.	Administrador
Verificar disponibilidad de mesa para fecha requerida	Selección de una hora y/o fecha disponible	Mala gestión de reserva, incumplimiento de hora acordada e insatisfacción del cliente	9	Falta de consulta al Administrador sobre disponibilidad de fecha	1	No existe	2	18	Riesgo de falla bajo	Obligatorio de consultar al Administrador antes de informar fechas para reservas grandes.	Mesero

Comunicar solicitud de alquiler local Administrador	Demora al recibir respuesta de Administrador	Incertidumbre e inconformidad por parte del cliente	9	Sobrecarga de tareas de Administrador y mesero	1	No existe	2	18	Riesgo de falla bajo	Establecer periódicamente fechas y precios fijas disponibles para reservas y/o alquileres de espacios por horas.	Administrador
Verificar disponibilidad de local para fecha requerida	Selección de una hora y/o fecha disponible	Mala gestión de reserva, incumplimiento de hora acordada e insatisfacción del cliente	8	Falta de consulta con Gerente Administrativo de disponibilidad de local.	9	No existe	8	576	Alto riesgo de falla	Establecer periódicamente fechas y precios fijas disponibles para reservas y/o alquileres de espacios por horas. Verificación de fechas disponibles por parte de Gerente Administrativo.	Gerente Administrativo

Enviar a mesero fechas disponibles y precios para alquiler de local	Demora al recibir respuesta de Administrador	Incertidumbre e inconformidad por parte del cliente	9	Sobrecarga de tareas de Administrador y mesero	1	No existe	2	18	Riesgo de falla bajo	Establecer periódicamente fechas y precios fijas disponibles para reservas y/o alquileres de espacios por horas.	Administrador
Enviar fechas disponibles y fecha a cliente	Demora en la atención	Molestias por parte del cliente	9	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en la venta por WhatsApp	1	No existe	9	81	Riesgo de falla bajo	Dar recordatorio a mesero encargado de canal de venta vía WhatsApp sobre importancia de rapidez.	Administrador
Solicitar aceptación de política de reserva	Política de reserva no aceptada ni comunicada	Cliente desconoce represarías por incumplimiento de políticas	9	Falta de comunicación de detalles de política de reserva	8	No existe	8	576	Alto riesgo de falla	Obligatoriedad de envío de políticas de reserva. Requerimiento de política de reserva aceptada	Mesero

para
 confirmar
 reserva.

Consultar método de pago	Comprobado ante no solicitado por cliente	Pérdida de valor servicio al cliente, disconformidad con comprobante y demora por repetición de actividad	9	Omisión de consulta sobre tipo de comprobante	1	Revisión de tipo de comprobante requerido en la caja	1 9	Riesgo de falla bajo	Doble revisión en la caja sobre tipo de comprobante asignado para cada pedido.	Cajera
Informar sobre cuentas bancarias / datos de Yape	Demora en el brindado de información de cuentas bancarias y/o Yape	Cliente molesto e insatisfecho	10	Sobrecarga de tareas de mesero	3	No existe	9 270	Riesgo de falla medio	Disminuir tareas asignadas a encargado de atención por canal de venta vía WhatsApp.	Administrador

Verificar constancia de pago	Lentitud en verificación de constancia de transferencia	Cliente molesto e insatisfecho	9	Manejo lento de aplicativo bancario	3	No existe	9	243	Riesgo de falla medio	Reforzar personal sobre la importancia de dar una imagen cálida a los clientes, servicial y de rápida atención.	Administrador
Recibir pago en local	Recepción de efectivo falso	Efectivo falso en caja y circulación	9	Omisión de verificación de efectivo	2	Revisión de efectivo en caja	1	18	Riesgo de falla bajo	Dar recordatorio de uso de herramientas para detección de efectivo falso.	Administrador
Consultar tipo de comprobante	Comprobante no solicitado por cliente	Pérdida de valor en servicio de atención al cliente, disconformidad con comprobante y demora por	9	Omisión de consulta sobre tipo de comprobante	1	Revisión de tipo de comprobante requerido en la caja	1	9	Riesgo de falla bajo	Dar recordatorios a los meseros sobre el servicio personalizado y amable que debe	Administrador

repetición de
actividad

brindar la
empresa.

Solicitar constancia válida al cliente	Explicar sobre transferencia completa sin tacto o amabilidad	Posible cliente enojado y/o incómodo	9	Falta de instrucción al personal sobre trato en caso de fallas en transferencias	1	Supervisión de Administrador en local	3 27	Riesgo de falla bajo	Capacitar en habilidades blandas a personal.	Administrador
Emitir comprobante de pago	Demora en entrega de comprobante a repartidor	Cliente molesto e insatisfecho	10	Sobrecarga de tareas de cajero y sistema no automatizado	5	No existe	10 500	Alto riesgo de falla	Actualización de sistema de caja.	Administrador
Realizar lista de reserva	Falta de comunicación sobre reserva	Cliente insatisfecho y/o enojado	9	Olvido de paso de información a lista de reserva	4	No existe	9 324	Riesgo de falla medio	Manejo de Excel para reserva y alquiler de local.	Administrador

Análisis del Modo y Efecto de Fallas del Proceso de Venta presencial

Tabla 27

AMEF del Proceso de Venta presencial

AMEF DEL PROCESO DE VENTA PRESENCIAL												
Actividad del Proceso	Modos de Falla Potenciales	de	Efecto(s) Potencial(es) de Falla	S	Causa(s) Potencial(es) o Mecanismos de Falla	O	Controles de Diseño o Proceso Actuales	D	RPN	Riesgo	Acción Sugerida	Responsable y Fecha Límite de Terminación
Solicitar carnet de vacunación	Personal de desatento entrada clientes		Ingreso de clientes a dosis requeridas	8	Falta de compromiso del personal	4	Supervisión de Administrador en local	2	125	Riesgo de falla medio	Reforzar importancia de cumplimiento de protocolos de bioseguridad diariamente al inicio de jornada	Administrador

Verificar datos	Personal da a notar desinterés en inspección de dosis requeridas	Cliente inseguro sobre responsabilidad de la empresa con la seguridad de sus clientes	3	Falta de compromiso del personal	4	Supervisión de Administrador en local	4	48	Riesgo de falla bajo	Reforzar importancia de cumplimiento de protocolos de bioseguridad diariamente al inicio de jornada	Administrador
Realizar desinfección	Falta de alcohol en gel disponible	Ralentizar entrada de cliente al local	6	Falta de cercioramiento de disponibilidad de material desinfectante	1	Supervisión de Administrador en local	1	6	Riesgo de falla bajo	Agregar actividad obligatoria de confirmación de disponibilidad de material desinfectante al inicio de cada jornada	Administrador
Restringir acceso	Explicar restricción de acceso sin tacto o amabilidad	Posible cliente enojado y/o incómodo	9	Falta de instrucción al personal en puerta sobre trato en caso de cliente sin dosis requeridas	1	Supervisión de Administrador en local	1	9	Riesgo de falla bajo	Capacitar a personal en caso de encontrar a un cliente sin dosis requeridas	Administrador

Orientar cliente a mesa	Meseros no disponibles para orientar a mesas	Pérdida de valor servicio atención al cliente	de 2	Sobrecarga de tareas en mesa o falta de interés en dicha actividad	5	Supervisión de Administrador en local	7	70	Riesgo de falla bajo	Reforzar personal sobre la importancia de dar una imagen cálida a los clientes y servicial	Administrador
Preparar mesa	Tardanza de mesero en brindar carta y botanas	Pérdida de valor servicio atención al cliente	de 7	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en su zona asignada	5	Supervisión de Administrador en local	6	210	Riesgo de falla medio	Dar recordatorios a los meseros sobre la rapidez en atención al cliente	Administrador
Consultar orden	Tardanza en consultar orden a mesa	Pérdida de valor servicio atención al cliente	de 7	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en su zona asignada	5	Supervisión de Administrador en local	6	210	Riesgo de falla medio	Dar recordatorios a los meseros sobre la importancia de la rapidez en atención al cliente	Administrador
Tomar orden	Anotación incorrecta de pedido comanda	Entrega de pedido incorrecto creando demora y	de 9	Omisión de confirmación de pedido de mesa por	3	No existe	10	270	Riesgo de falla medio	Establecer obligatoriedad de confirmación de platillos	Administrador

			disconformidad	parte de mesero					cada vez que se tome una orden	
Entregar comanda a cocina	Anotación de pedido ilegible	Orden de pedido erróneo para sistema de caja y descuadre de caja	de 1	Falta de interés del mesero en escritura de comanda	de 3	Revisión en cocina	en 1 3	Riesgo de falla bajo	Recordatorio de importancia de comunicación rápida y legible en comandas	Administrador
Entregar copia de comanda a caja	Anotación de pedido ilegible	Orden de pedido erróneo en sistema de caja	de 1	Falta de interés del mesero en escritura de comanda	de 3	Revisión en la caja previa facturación	en la 1 3	Riesgo de falla bajo	Recordatorio de importancia de comunicación rápida y legible en comandas	Administrador
Recibir plato y/o bebida lista	Carga de pedido direccionado a mesa incorrecta	Llevado de platillos a mesa incorrecta	de 7	Omisión de revisión de platillos asignados a mesa	de 6	No existe	9 378	Riesgo de falla medio	Establecer obligatoriedad de revisión de comanda al entregar pedido a una mesa	Administrador

Servir mesa	a Servido de platos o bebidas comensal incorrecta de la mesa	de Pérdida de valor a servicio de atención al cliente	de 7	Omisión de consulta sobre cada platillo o bebida	de 3	No existe	9	189	Riesgo de falla medio	Dar recordatorios a los meseros sobre el servicio personalizado y amable que debe brindar la empresa	Administrador
Recibir solicitud de cuenta	Tardanza de mesero brindar cuenta	de Pérdida de valor en servicio de atención al cliente	de 7	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en su zona asignada	de 5	Supervisión de Administrador en local	6	210	Riesgo de falla medio	Dar recordatorios a los meseros sobre la importancia de la rapidez en atención al cliente	Administrador
Solucionar problema	Nuevo requerimiento no asignado a mesa	Demora en facturación	de 3	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en su zona asignada	de 1	Revisión en la caja previa facturación	1	3	Riesgo de falla bajo	Dar recordatorios a los meseros sobre la importancia de la rapidez en atención al cliente	Administrador

Consultar tipo de comprobante de pago	Comprobante de brindado no solicitado por cliente	Pérdida de valor en servicio de atención al cliente, disconformidad con comprobante y demora por repetición de actividad	9	Omisión de consulta sobre tipo de comprobante	1	Revisión de tipo de comprobante requerido en la caja	1	9	Riesgo de falla bajo	Dar recordatorios a los meseros sobre el servicio personalizado y amable que debe brindar la empresa	Administrador
Solicitar pago	Recepción de efectivo falso	Efectivo falso en caja y circulación	9	Omisión de verificación de efectivo	2	Revisión de efectivo en caja	1	18	Riesgo de falla bajo	Dar recordatorio de uso de herramientas para detección de efectivo falso	Administrador
Solicitar comprobante de pago a caja	Demora de elaboración de comprobante	Cliente molesto e insatisfecho	9	Sobrecarga de tareas de cajero	6	No existe	10	540	Alto riesgo de falla	Actualización de sistema de caja	Administrador
Procesar pago	Demora en ingreso de datos	Cliente molesto e insatisfecho	9	Sobrecarga de tareas de cajero	6	No existe	10	540	Alto riesgo de falla	Actualización de sistema de caja	Administrador

Entregar comprobante de pago	Demora en entrega de comprobante	en Cliente molesto e insatisfecho	10	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en su zona asignada	7	No existe	10 700	Alto riesgo de falla	Dar recordatorios a los meseros sobre la importancia de la rapidez en atención al cliente	Administrador
Comunicar alternativas de pago	Máquina POS no disponible o fuera de servicio	Cliente molesto e insatisfecho	10	Falta de experiencia con manejo de máquina POS	6	No existe	10 600	Alto riesgo de falla	Capacitar a personal en uso de máquina POS Solicitar mantenimiento periódico de máquina POS	Administrador
Efectuar pago	Demora en atención para procesar pago de tarjeta	en Cliente molesto e insatisfecho	10	Sobrecarga de tareas de cajero	3	No existe	9 270	Riesgo de falla medio	Capacitar a personal en uso de máquina POS Aumentar máquina POS en local	Administrador

Brindar QR o número de Yape	Demora en el brindado de información de Yape	Cliente molesto e insatisfecho	10	Sobrecarga de tareas de cajero	3	No existe	9	270	Riesgo de falla medio	Implementar cartel con información de medios de pago digital Agregar más medios de pago digital	Administrador
Verificar constancia de pago	Lentitud en verificación de constancia Yape en aplicativo de la empresa	Cliente molesto e insatisfecho	11	Manejo lento de aplicativo de Yape	3	No existe	9	297	Riesgo de falla medio	Contar con aplicativo Yape siempre disponible	Administrador
Emitir comprobante de pago	Demora en entrega de comprobante	Cliente molesto e insatisfecho	10	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en su zona asignada	7	No existe	10	700	Alto riesgo de falla	Dar recordatorios a los meseros sobre la importancia de la rapidez en atención al cliente	Administrador
Solicitar corrección de pago	Explicación sobre error en pago sin tacto	Posible cliente enojado y/o incómodo	9	Falta de instrucción a personal en caso de falla en transferencia	1	Supervisión de Administrador en local	3	27	Riesgo de falla bajo	Capacitar en habilidades blandas a personal	Administrador

Análisis del Modo y Efecto de Fallas del Proceso de Venta vía WhatsApp

Tabla 28

AMEF del Proceso de Venta vía WhatsApp

AMEF DEL PROCESO DE VENTA VÍA WHATSAPP												
Actividad del Proceso	Modos de Falla Potenciales	de	Efecto(s) Potencial(es) de Falla	S	Causa(s) Potencial(es) o Mecanismos de Falla	O	Controles de Diseño o Proceso Actuales	D	RPN	Riesgo	Acción Sugerida	Responsable y Fecha Límite de Terminación
Brindar información de disponibilidad y catálogo	Tardanza de mesero enviar catálogo información	de	Pérdida en valor servicio e atención cliente	de 7 en de al	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en la venta por WhatsApp	5	No existe	9	125	Riesgo de falla medio	Programar respuestas automatizadas en WhatsApp Business. Dar recordatorio a mesero encargado de canal de venta vía WhatsApp sobre importancia de rapidez.	Administrador

Tomar datos de pedido	Anotación incorrecta de pedido en comanda	Entrega de pedido incorrecto creando repetición de envío de pedido	de 9	Omisión de confirmación de pedido de mesa por parte de mesero	de 3	No existe	10	270	Riesgo de falla de medio	Establecer de obligatoriedad de confirmación de platillos cada vez que se tome una orden.	Administra dor
Consultar tiempo de demora al repartidor	Demora en notificar el tiempo de espera para su pedido y el precio de delivery	Posible cliente insatisfecho y/o incómodo para el delivery	9	Falta de comunicación con el repartidor y de su compromiso	de 2	No existe	9	162	Riesgo de falla de medio	Establecer contrato de empresa motorizados para disponibilidad exclusiva en el local.	Administra dor
Informar sobre tiempo de delivery	Cliente no informado del costo de delivery	Cliente insatisfecho y/o enojado	9	Falta de notificación de costo extra de delivery	de 1	Verificaci ón de monto por cobrar a cliente	8	72	Riesgo de falla bajo	Establecer de obligatoriedad de envío de notificación con productos y costo total al chat del cliente.	Administra dor
Establecer como pago contra entrega	Falta de pago a la entrega	Pérdida de valor en servicio	de 8	Falta de notificación de pago	de 4	Verificaci ón de monto por	7	224	Riesgo de	Reforzar al personal sobre la importancia	Administra dor

hora de entrega	atención al cliente	al cliente	contra entrega a caja y omisión de consulta a cliente sobre monto que usará para cancelar	cobrar a cliente	a cliente	falla de medio	de dar una imagen cálida a los clientes, servicial y de rápida atención.	
Informar sobre cuentas bancarias/datos de Yape	Demora en el brindado de información de Yape	Cliente molesto e insatisfecho	10 Sobrecarga de tareas de mesero	3 No existe	9 270	Riesgo de falla de medio	Disminuir tareas asignadas a mesero encargado de atención por canal de venta vía WhatsApp.	Administrador
Verificar constancia de pago	Lentitud en verificación de constancia de transferencia	Cliente molesto e insatisfecho	9 Manejo lento de aplicativo bancario	3 No existe	9 243	Riesgo de falla de medio	Reforzar la importancia de dar una imagen cálida a los clientes, servicial y de rápida atención.	Administrador

Informar pedido repartidor	Demora extra en la espera del cliente	Cliente molesto e insatisfecho	9	Demora en confirmación de recojo de pedido al repartidor	3	No existe	10 270	Riesgo de falla medio	Establecer contrato de empresa motorizados para disponibilidad exclusiva en el local.	Administrador
Solicitar constancia válida cliente	Explicar sobre transferencia no completada sin tacto o amabilidad	Posible cliente enojado y/o incómodo	9	Falta de instrucción al personal sobre trato en caso de falla en transferencias	1	Supervisión de Administrador en local	3 27	Riesgo de falla bajo	Capacitar en habilidades blandas a personal.	Administrador
Enviar comanda cocina	Anotación de pedido ilegible	Orden de pedido erróneo	1	Falta de interés del mesero en escritura comanda	3	Revisión en caja previa facturación	10 30	Riesgo de falla bajo	Recordatorio de importancia de comunicación rápida y legible en comandas.	Administrador
Enviar copia de comanda a caja	Anotación de pedido ilegible	Orden de pedido erróneo en sistema de caja	1	Falta de interés del mesero en escritura comanda	3	Revisión en caja previa facturación	10 30	Riesgo de falla bajo	Recordatorio de importancia de comunicación	Administrador

rápida y
 legible en
 comandas.

Recibir pedido de cocina	Empaquetado de pedido incompleto	Cliente disconforme con pedido, posible devolución de dinero y repetición de delivery	9	Omisión de revisión de platillos asignados a pedido	de 6	No existe	9	486	Riesgo de falla medio	Establecer obligatoriedad de revisión de comanda al empaquetar pedido para envío.	Administrador
Consultar tipo de comprobante	Comprobante brindado no solicitado por cliente	Pérdida de valor de servicio al cliente, disconformidad con comprobante y demora por repetición de actividad	9	Omisión de consulta sobre tipo de comprobante	de 1	Revisión de tipo de comprobante requerido en caja	1	9	Riesgo de falla bajo	Doble revisión en caja sobre tipo de comprobante asignado para cada pedido.	Cajera
Emitir comprobante de pago	Demora en entrega de comprobante a repartidor	Cliente molesto e insatisfecho	10	Sobrecarga de tareas de cajero y	de 5	No existe	10	500	Alto riesgo de falla	Actualización de sistema de caja.	Administrador

sistema no
 automatizado

Entregar pedido repartidor	Pedido llega al cliente en mal estado	Cliente insatisfecho y/o enojado	10	Falta de especificación de cuidados a tener en cuenta de los productos enviados	3	Revisión de tipo de comprobante requerido en caja	4	120	Riesgo de falla bajo	Recordatorio a repartidores sobre qué tipo de producto están llevando y los cuidados necesarios.	Mesero
Solicitar confirmación de entrega	Pedido con demora excesiva o perdido	Cliente insatisfecho y/o enojado	10	Falta de confirmación de entrega por parte del repartidor	1	Solicitud de confirmación de entrega	6	60	Riesgo de falla bajo	Solicitar confirmación de entrega por parte del repartidor y el cliente.	Administrador

Análisis del Modo y Efecto de Fallas del Proceso de Reclamos

Tabla 29

AMEF del Proceso de Reclamos

AMEF DEL PROCESO DE RECLAMOS											
Actividad del Proceso	Modos de Falla Potenciales	Efecto(s) Potencial(es) de Falla	S	Causa(s) Potencial(es) o Mecanismos de Falla	O	Controles de Diseño o Procesos Actuales	D	RPN	Riesg	Acción Sugerida	Responsable y Fecha Límite de Terminación
Recibir reclamo	Tardanza de mesero en atender mesa	Pérdida de valor en servicio de atención al cliente	7	Sobrecarga de tareas de mesero o falta de atención en su zona asignada	5	Supervisión de Administrador en local	6	210	Riesgo de falla medio	Dar recordatorio a los meseros sobre la importancia de la rapidez en atención al cliente.	Administrador

Informar a administrador	Demora al recibir respuesta de Administrador	Pérdida de valor en servicio de atención al cliente	9	Sobrecarga de tareas de Administrador y mesero	3	No existe	7	18	Riesgo de falla medio	Asignar mesero responsable en caso no esté disponible el Administrador.	Administrador
Revisar problema	Repetición de queja innecesario por parte del cliente a diferentes colaboradores	Insatisfacción y/o enojo del cliente	9	Sobrecarga de tareas de Administrador y mesero, y falta de comunicación e importancia sobre comensal con queja	3	Supervisión de Administrador en local	3	81	Riesgo de falla bajo	Capacitar en importancia de rapidez de atención en caso de queja a todo el personal.	Administrador
Coordinar nuevo platillo para cliente	Demora en informar sobre cortesía a cliente	Pérdida de valor en servicio de atención al cliente	9	Sobrecarga de tareas de Administrador y mesero	3	Supervisión de Administrador en local	4	10	Riesgo de falla bajo	Capacitar en importancia de rapidez de atención en caso de queja a todo el personal.	Administrador

Coordinar anulación de cobro de platillo disconforme	Olvido de anular platillo disconforme de cuenta en sistema de caja	Insatisfacción y/o enojo del cliente	9	Sobrecarga de tareas de Administrador, mesero y/o cajero, olvido de cajero de anulación en sistema de caja	2	Supervisión de Administrador en local	3	54	Riesgo de falla bajo	Actualización de sistema de caja.	Administrador
Anular platillo de comprobante de pago	Olvido de anular platillo disconforme de cuenta en sistema de caja	Insatisfacción y/o enojo del cliente	10	Sobrecarga de tareas de Administrador, mesero y/o cajero, olvido de cajero de anulación en sistema de caja	3	Supervisión de Administrador en local	4	120	Riesgo de falla bajo	Actualización de sistema de caja.	Administrador
Crear nueva comanda con platillo descartado	Ingreso erróneo de nueva comanda a sistema de caja	Descuadre de caja y/o posible cobro erróneo a cliente	9	No establecer como "Cortesía" los platillos asignados a la nueva comanda	2	No existe	9	162	Riesgo de falla medio	Actualización de sistema de caja.	Administrador

Verificar platillo descartado en comanda	Demora en cierre de caja por comandas sin firmar	Retraso por revisión de comanda con cortesía sin firma	2	Sobrecarga de tareas de Administrador y olvido de firma de comanda	2	Reporte de caja e insumos al finalizar jornada	1 4	Riesgo de falla bajo	Actualización de sistema de caja.	Administrador
Entregar comanda a cocina	Anotación de pedido ilegible	Orden de pedido erróneo para sistema de caja y descuadre de caja	1	Falta de interés del mesero en escritura en comanda	3	Revisión en cocina	1 3	Riesgo de falla bajo	Recordatorio de importancia de comunicación rápida y legible en comandas.	Administrador
Informar solución	Demora en la preparación y entrega de nuevo platillo	Insatisfacción y/o enojo del cliente	9	Sobrecarga de tareas de cocina y mesero y falta de notificación de pedido por queja	4	Supervisión de Administrador en local	3 10 8	Riesgo de falla bajo	Dar recordatorios a los meseros y cocineros sobre la importancia de la rapidez en atención al cliente.	Administrador

Entregar copia de comanda a caja	Anotación de pedido ilegible	Orden de pedido erróneo en sistema de caja	1	Falta de interés del mesero en escritura en comanda	3	Revisión en caja previa facturación	1 3	Riesgo de falla bajo	Recordatorio de importancia de comunicación rápida y legible en comandas.	Administrador
Registrar platillos como pago pendiente	Ingreso erróneo de platillos y/o bebidas a sistema de caja	Descuadre de caja y/o posible cobro erróneo a cliente	9	No establecer como "Pago Pendiente" los platillos entrantes en sistema de caja	2	No existe	9 16 2	Riesgo de falla medio	Actualización de sistema de caja.	Administrador

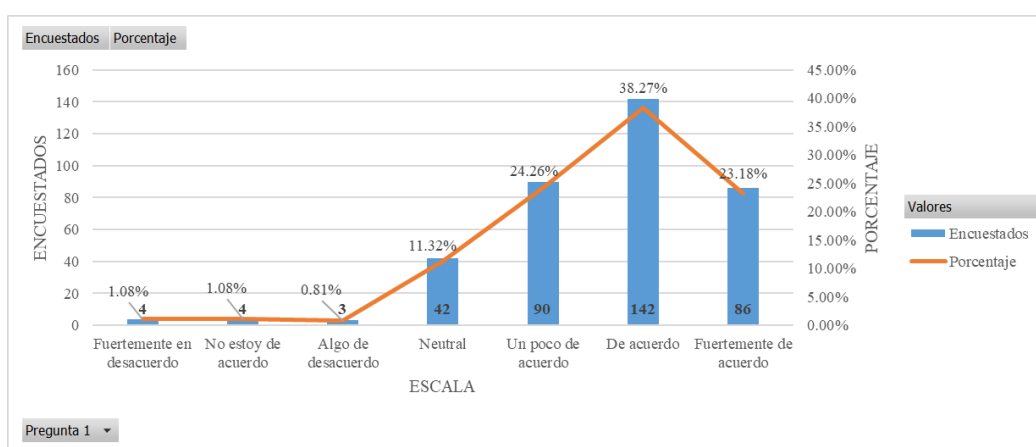
- Establecimiento del estado de los atributos de calidad del servicio

Dimensión Tangibilidad

Atributo: Equipos y plataformas digitales de apariencia moderna.

Figura 12

Ítem 1: *¿Mar Picante cuenta con equipos y plataformas digitales de apariencia moderna?*

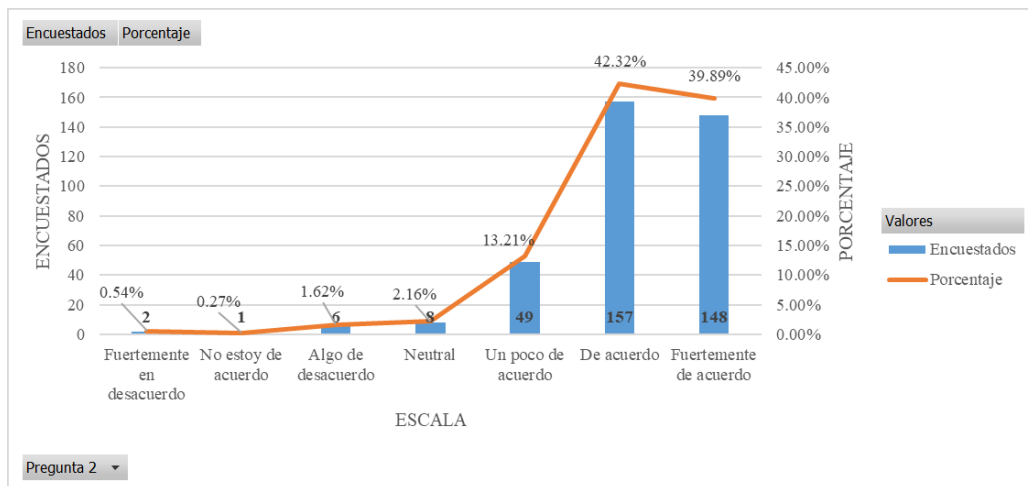


Nota. Los resultados del Ítem 1 muestran que de los 371 encuestados, el 23.18% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de equipos y plataformas de apariencia moderna; el 38.27% representado por 142 de ellos, se muestra de acuerdo; el 24.26%, un poco de acuerdo; como 42 de los encuestados representado por 11.32% se encuentran en una posición neutral; por último, el 0.81%, 1.08% y 1.08%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Instalaciones físicas visualmente atractivas

Figura 13

Ítem 2: ¿Mar Picante cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas (decoración, limpieza, orden)?

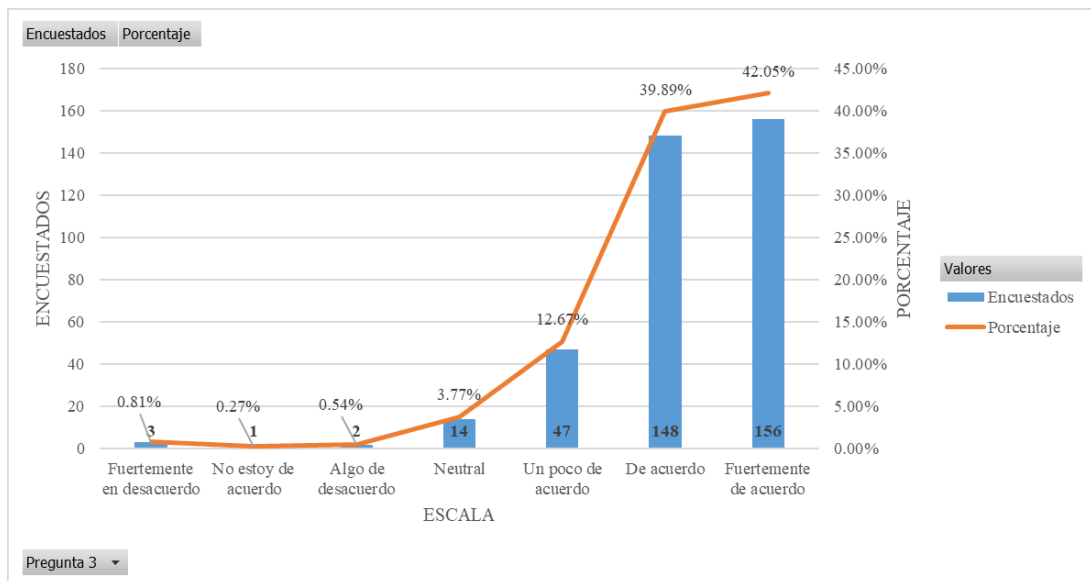


Nota. Los resultados del Ítem 2 muestran que de los 371 encuestados, el 39.89% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de instalaciones físicas visualmente atractivas; el 42.32% representado por 157 de ellos, se muestra de acuerdo; el 13.21%, un poco de acuerdo; como 8 de los encuestados representado por 2.16% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.62%, 0.27% y 0.54%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Colaboradores con apariencia pulcra

Figura 14

Ítem 3: ¿Los colaboradores de Mar Picante cuentan con apariencia pulcra, cumpliendo con los protocolos de bioseguridad ante la COVID-19?

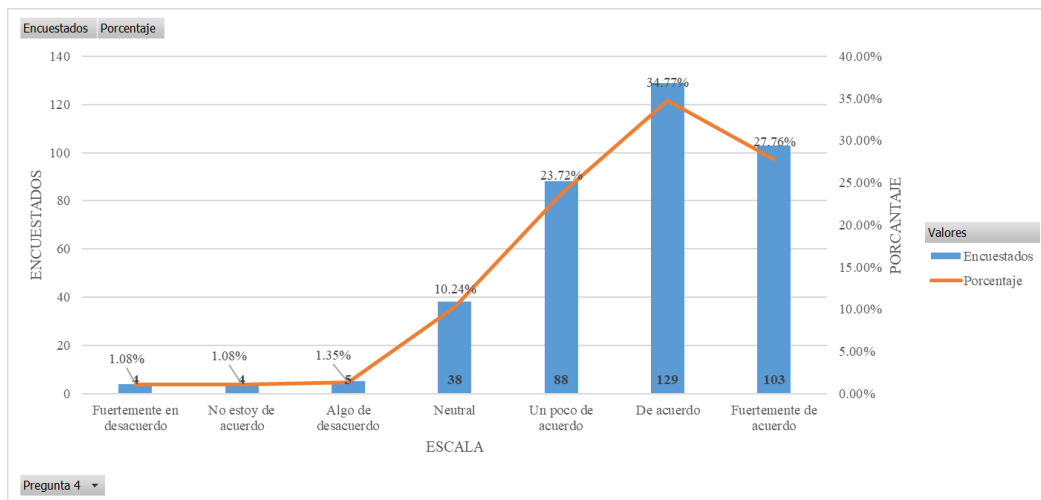


Nota. Los resultados del Ítem 3 muestran que de los 371 encuestados, el 42.05% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de colaboradores con apariencia pulcra; el 39.89% representado por 148 de ellos, se muestra de acuerdo; el 12.67%, un poco de acuerdo; como 14 de los encuestados representado por 3.77% se encuentran en una posición neutral; por último, el 0.54%, 0.27% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Elementos materiales visualmente atractivos

Figura 15

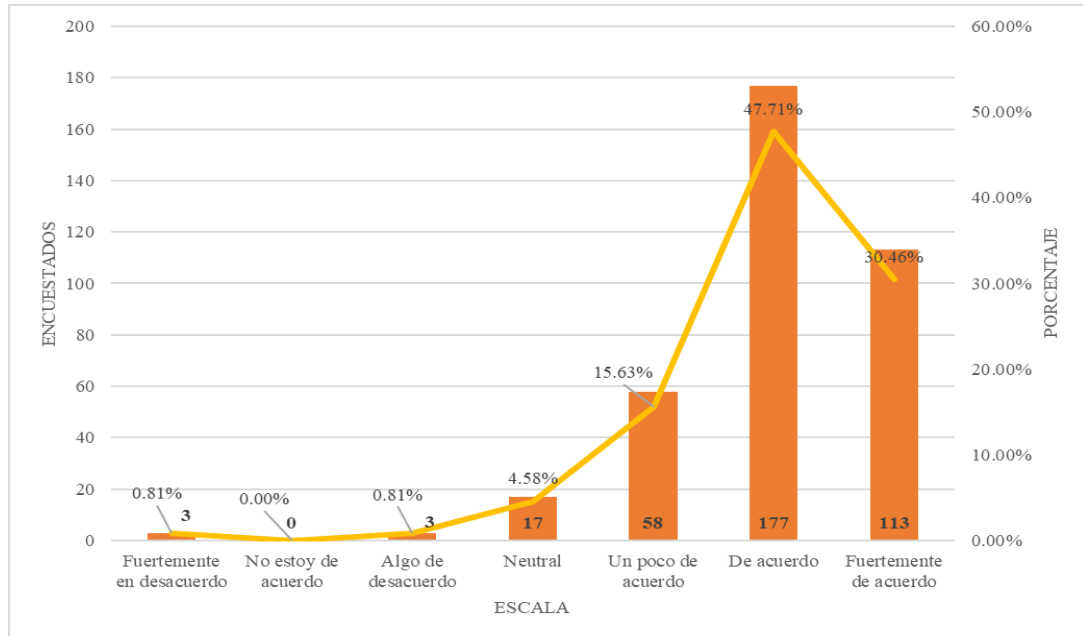
Ítem 4: ¿Los materiales (folletos, cartas, entre otros) asociados con el servicio de *Mar Picante* son visualmente atractivos?



Nota. Los resultados del Ítem 4 muestran que de los 371 encuestados, el 27.76% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de elementos materiales visualmente atractivos; el 34.77% representado por 129 de ellos, se muestra de acuerdo; el 23.72%, un poco de acuerdo; como 38 de los encuestados representado por 10.24% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.35%, 1.08% y 1.08%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Figura 16

Estado de la dimensión Tangibilidad



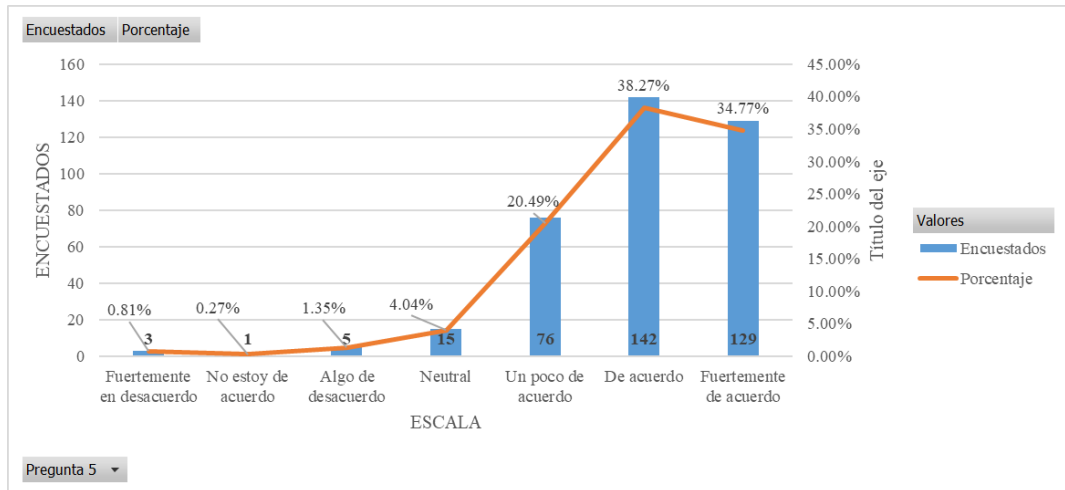
Nota. Los resultados de la dimensión tangibilidad muestran el promedio de los anteriores 4 atributos de la encuesta, donde se obtiene que de los 371 encuestados, el 30.46 % está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de elementos materiales visualmente atractivos; el 47.71% representado por 177 de ellos, se muestra de acuerdo; el 15.63%, un poco de acuerdo; como 17 de los encuestados representado por 4.58% se encuentran en una posición neutral; por último, el 0.81%, 0.00% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Dimensión Fiabilidad

Atributo: Cumplimiento de promesas

Figura 17

Ítem 5: ¿Mar Picante cumple con los servicios que promete ofrecer?

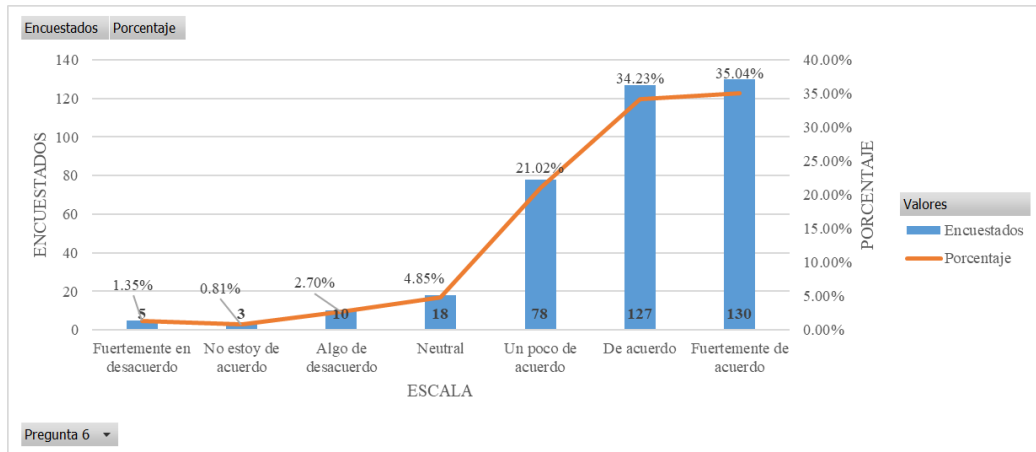


Nota. Los resultados del Ítem 5 muestran que de los 371 encuestados, el 34.77% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de cumplimiento de promesas; el 38.27% representado por 142 de ellos, se muestra de acuerdo; el 20.49%, un poco de acuerdo; como 15 de los encuestados representado por 4.04% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.35%, 0.27% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Interés de colaboradores en resolución de problemas

Figura 18

Ítem 6: ¿Los colaboradores de Mar Picante muestran interés en resolución de problemas del cliente?

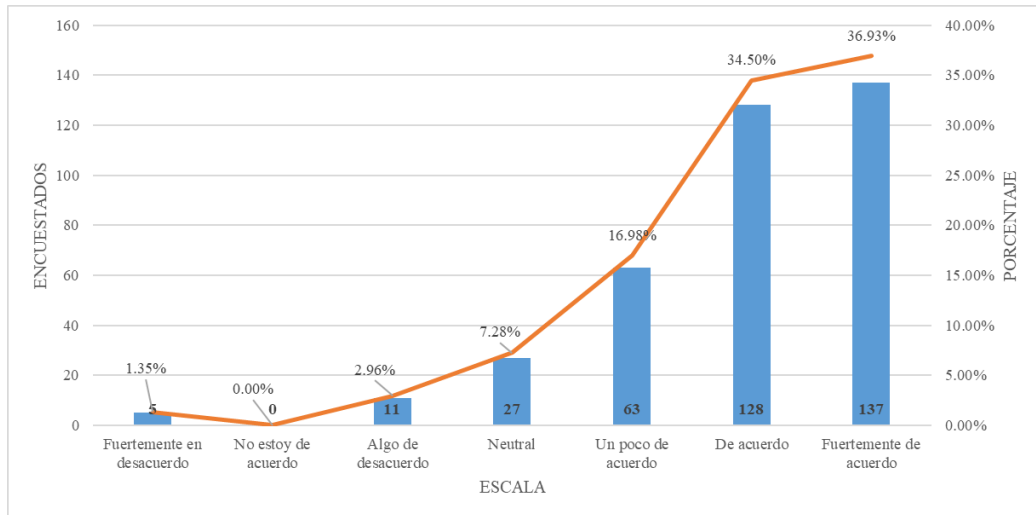


Nota. Los resultados del Ítem 6 muestran que de los 371 encuestados, el 35.04% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de interés de colaboradores en resolución de problemas; el 34.23% representado por 127 de ellos, se muestra de acuerdo; el 21.02%, un poco de acuerdo; como 18 de los encuestados representado por 4.85% se encuentran en una posición neutral; por último, el 2.70%, 0.81% y 1.35%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Realización a la primera de buen servicio

Figura 19

Ítem 7: ¿Mar Picante realiza bien su servicio desde la primera vez?

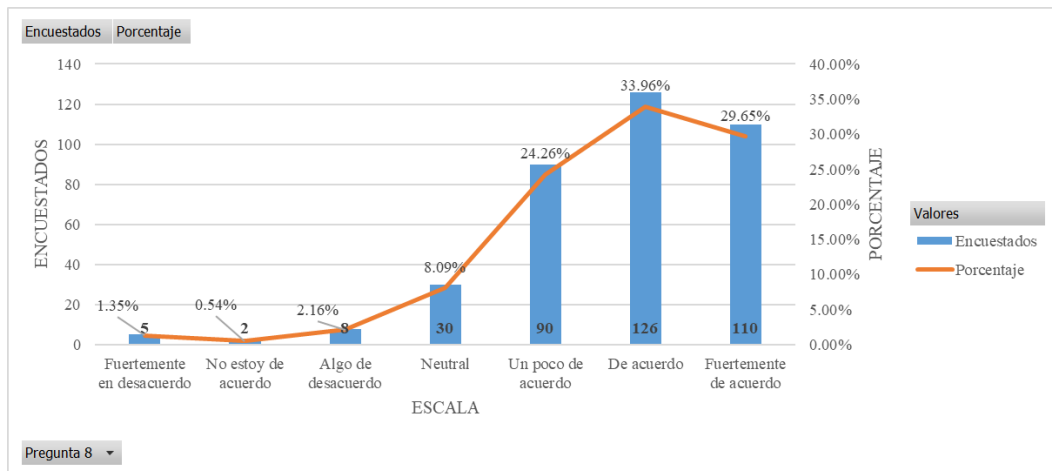


Nota. Los resultados del Ítem 7 muestran que de los 371 encuestados, el 36.93% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de realización a la primera de buen servicio; el 34.50% representado por 128 de ellos, se muestra de acuerdo; el 16.98%, un poco de acuerdo; como 27 de los encuestados representado por 7.28% se encuentran en una posición neutral; por último, el 2.96%, 0.00% y 1.35%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Conclusión de servicio en tiempo prometido

Figura 20

Ítem 8: ¿Mar Picante concluye el servicio en el tiempo prometido?

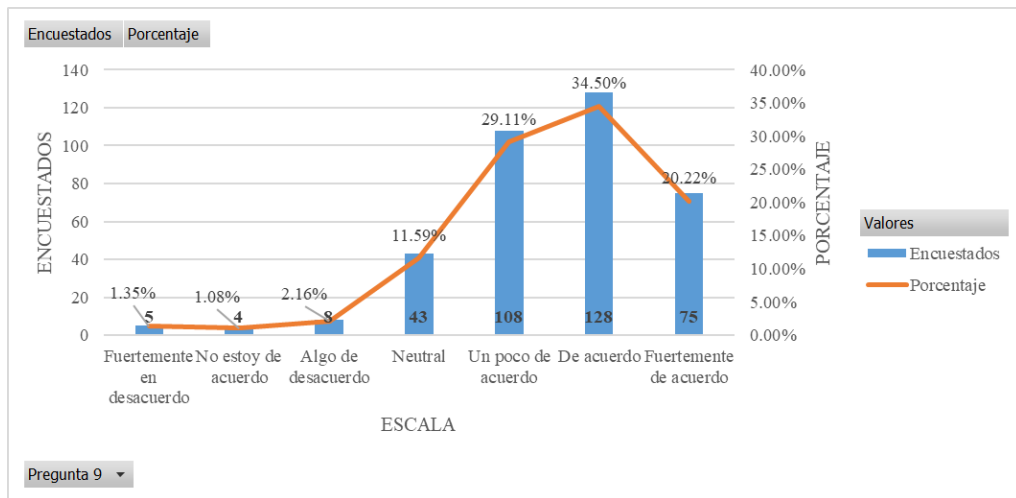


Nota. Los resultados del Ítem 8 muestran que de los 371 encuestados, el 29.65% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de interés de colaboradores en resolución de problemas; el 33.96% representado por 126 de ellos, se muestra de acuerdo; el 24.26%, un poco de acuerdo; como 30 de los encuestados representado por 8.09% se encuentran en una posición neutral; por último, el 2.16%, 0.54% y 1.35%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Ausencia de errores

Figura 21

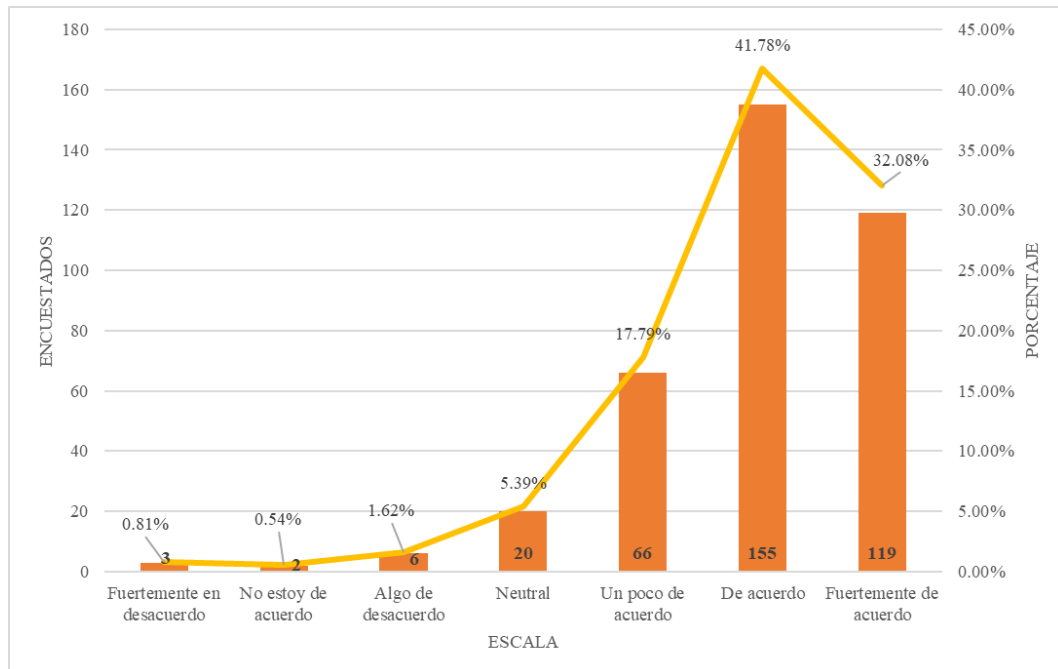
Ítem 9: ¿Mar Picante brinda un servicio libre de errores?



Nota. Los resultados del Ítem 9 muestran que de los 371 encuestados, el 30.22% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de ausencia de errores; el 34.50% representado por 128 de ellos, se muestra de acuerdo; el 29.11%, un poco de acuerdo; como 43 de los encuestados representado por 11.59% se encuentran en una posición neutral; por último, el 2.16%, 1.08% y 1.35%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Figura 22

Estado de la dimensión Fiabilidad



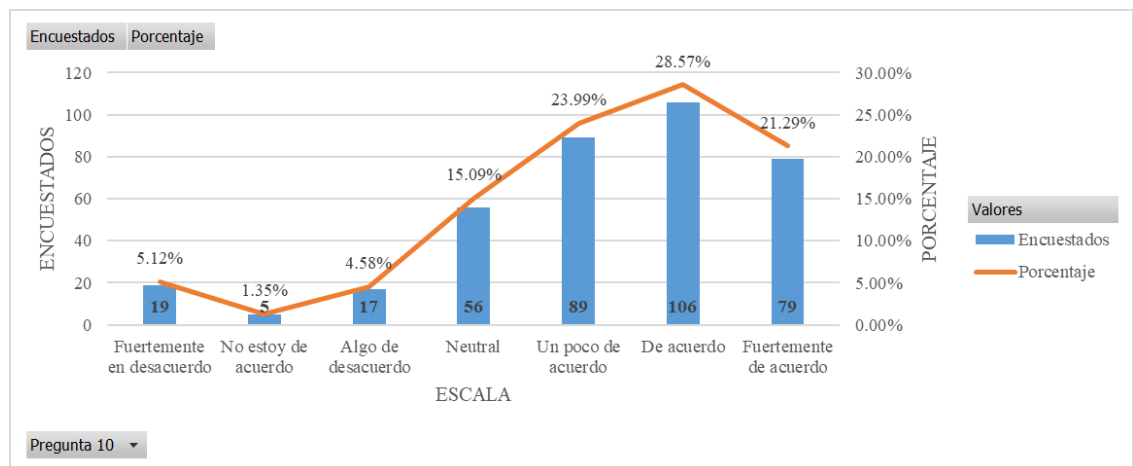
Nota. Los resultados de la dimensión tangibilidad muestran el promedio de los anteriores 5 atributos de la encuesta, donde se obtiene que de los 371 encuestados, el 32.08% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de elementos materiales visualmente atractivos; el 41.78% representado por 155 de ellos, se muestra de acuerdo; el 17.79%, un poco de acuerdo; como 20 de los encuestados representado por 5.39% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.62%, 0.54% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Dimensión Respuesta

Atributo: Clientes informados sobre tiempo de conclusión de servicio

Figura 23

Ítem 10: ¿Los colaboradores de Mar Picante informan a sus clientes sobre el tiempo de conclusión del servicio?

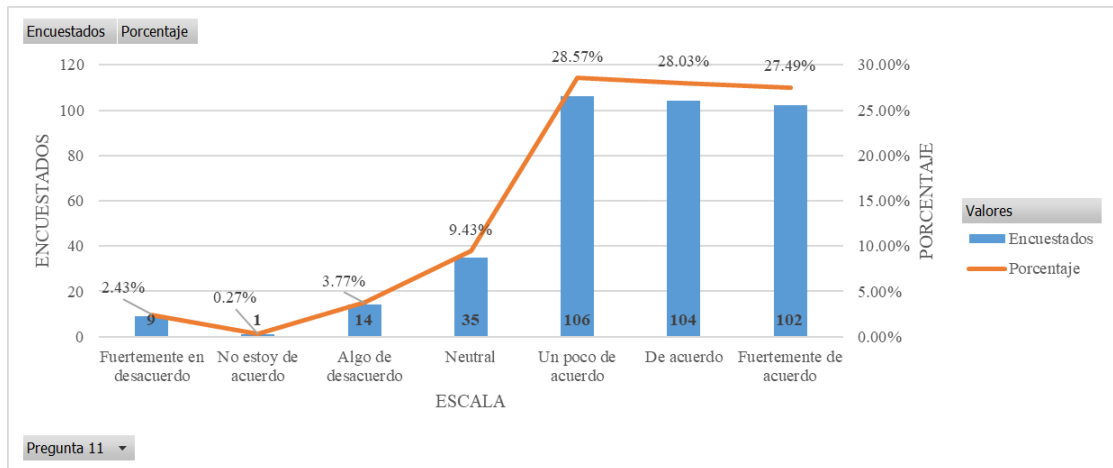


Nota. Los resultados del Ítem 10 muestran que de los 371 encuestados, el 21.29% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del clientes informados sobre tiempo de conclusión de servicio; el 28.57% representado por 106 de ellos, se muestra de acuerdo; el 23.99%, un poco de acuerdo; como 56 de los encuestados representado por 15.09% se encuentran en una posición neutral; por último, el 4.58%, 1.35% y 5.12%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Servicio rápido

Figura 24

Ítem 11: ¿El servicio ofrecido por Mar Picante es rápido?

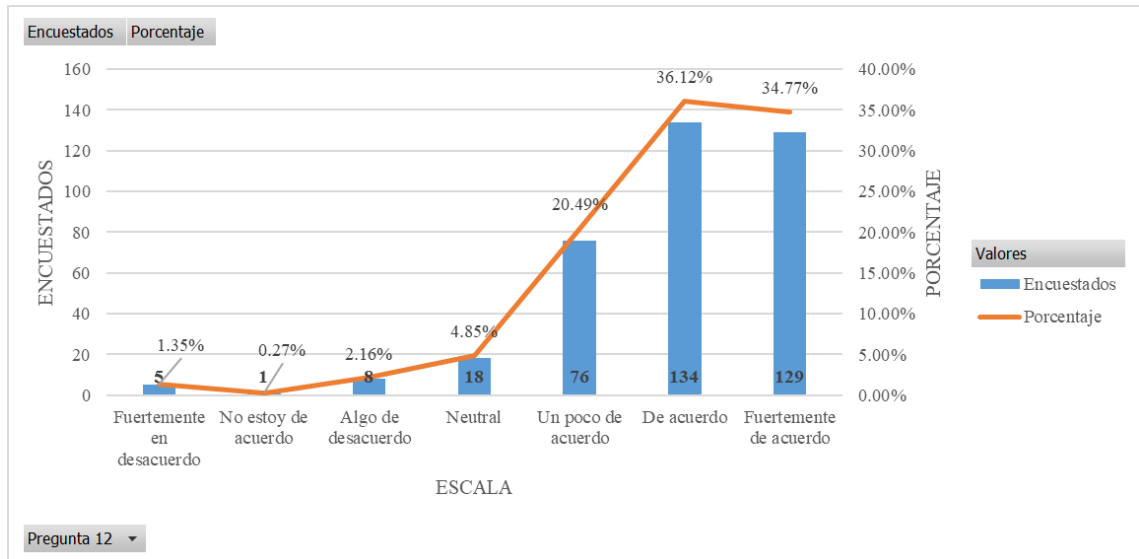


Nota. Los resultados del Ítem 11 muestran que de los 371 encuestados, el 27.49% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de servicio rápido; el 28.03% representado por 104 de ellos, se muestra de acuerdo; el 28.57%, un poco de acuerdo; como 35 de los encuestados representado por 9.43% se encuentran en una posición neutral; por último, el 3.77%, 0.27% y 2.43%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Personal dispuesto a ayudar

Figura 25

Ítem 12: ¿El personal de Mar Picante siempre está dispuesto a ayudar?

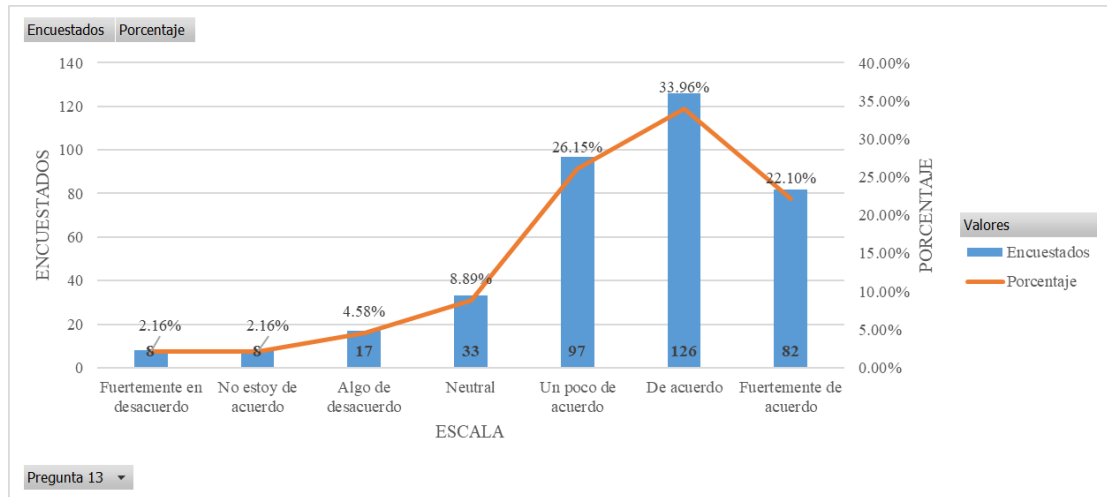


Nota. Los resultados del Ítem 12 muestran que de los 371 encuestados, el 34.77% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de personal dispuesto a ayudar; el 36.12% representado por 134 de ellos, se muestra de acuerdo; el 20.49%, un poco de acuerdo; como 18 de los encuestados representado por 4.85% se encuentran en una posición neutral; por último, el 2.16%, 0.27% y 1.35%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Personal no está demasiado ocupado como para responder preguntas

Figura 26

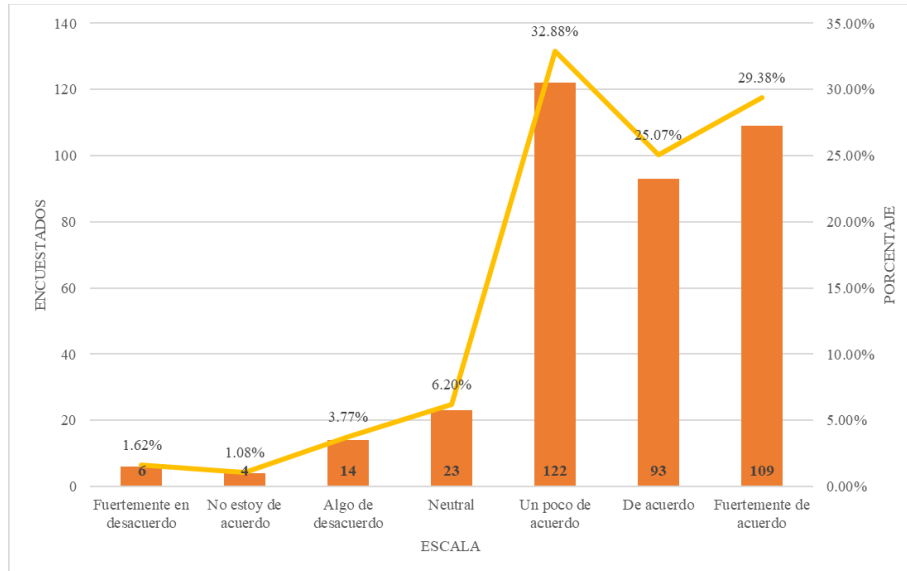
Ítem 13: ¿Los colaborados de Mar Picante nunca están demasiado ocupados como para responder preguntas?



Nota. Los resultados del Ítem 13 muestran que de los 371 encuestados, el 22.10% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de personal no está demasiado ocupado para resolver preguntas; el 33.96% representado por 126 de ellos, se muestra de acuerdo; el 26.15%, un poco de acuerdo; como 33 de los encuestados representado por 8.89% se encuentran en una posición neutral; por último, el 4.58%, 2.16% y 2.16%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Figura 27

Estado de la dimensión Respuesta



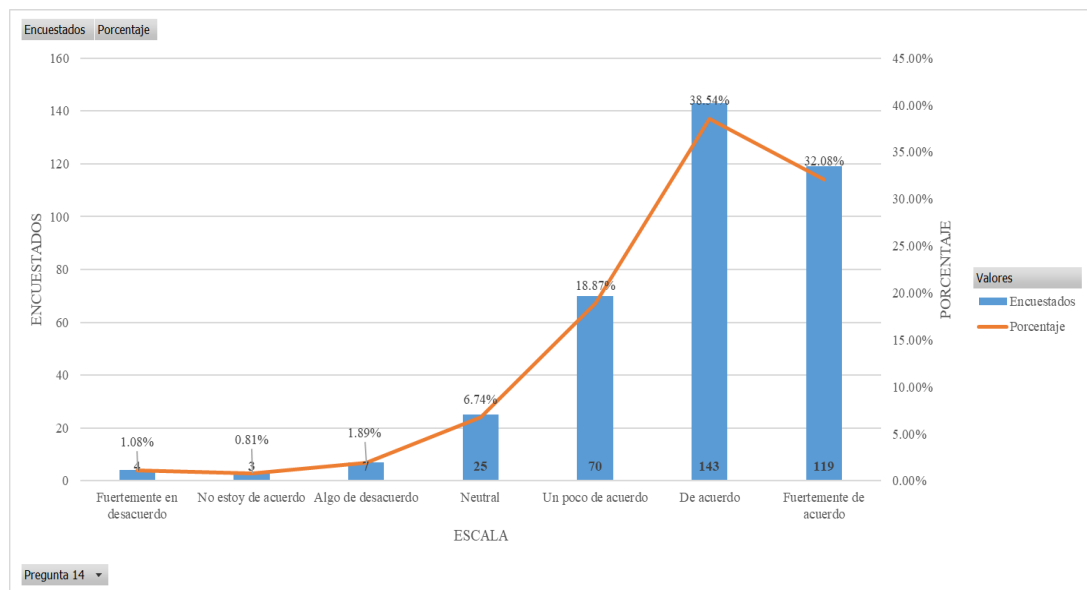
Nota. Los resultados de la dimensión respuesta muestran el promedio de los anteriores 4 atributos de la encuesta, donde se obtiene que de los 371 encuestados, el 29.38% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de elementos materiales visualmente atractivos; el 25.07% representado por 93 de ellos, se muestra de acuerdo; el 32.88%, un poco de acuerdo; como 23 de los encuestados representado por 6.20% se encuentran en una posición neutral; por último, el 3.77%, 1.08% y 1.62%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Dimensión Seguridad

Atributo: Comportamiento de colaboradores genera confianza

Figura 28

Ítem 14: ¿El comportamiento de los colaboradores de Mar Picante le genera confianza?

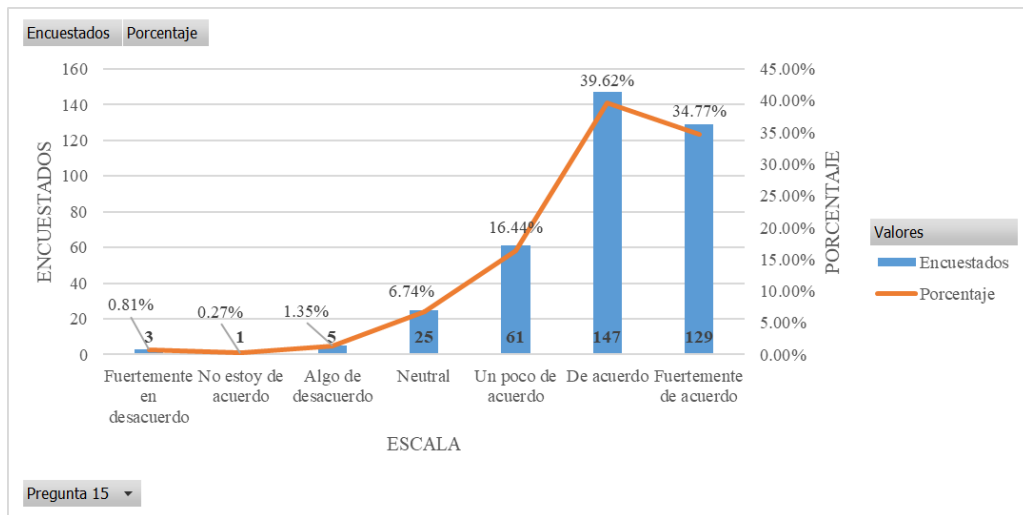


Nota. Los resultados del Ítem 14 muestran que de los 371 encuestados, el 32.08% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de comportamiento de colaboradores genera confianza; el 38.54% representado por 143 de ellos, se muestra de acuerdo; el 18.87%, un poco de acuerdo; como 25 de los encuestados representado por 6.74% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.89, 0.81% y 1.08%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Sensación de seguridad en transacciones o trámites con la empresa

Figura 29

Ítem 15: ¿Las transacciones realizadas en Mar Picante transmiten seguridad?

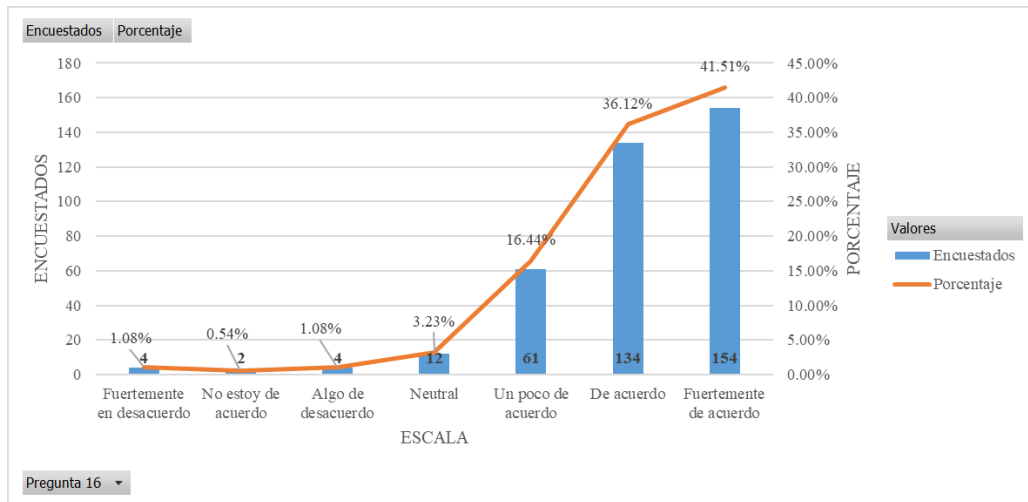


Nota. Los resultados del Ítem 14 muestran que de los 371 encuestados, el 34.77% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de seguridad en transacciones o trámites con la empresa; el 39.62% representado por 147 de ellos, se muestra de acuerdo; el 16.44%, un poco de acuerdo; como 25 de los encuestados representado por 6.74% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.35%, 0.27% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Colaboradores amables

Figura 30

Ítem 16: ¿Los colaboradores de Mar Picante son amables?

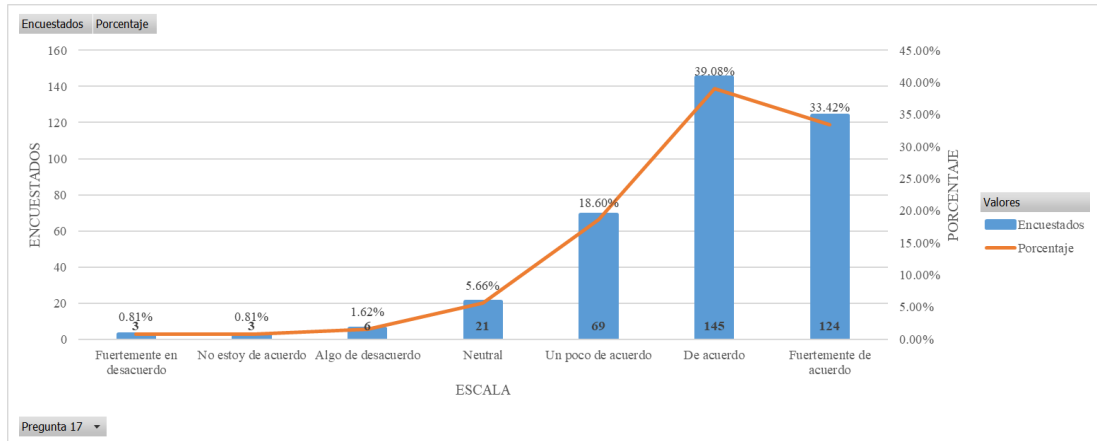


Nota. Los resultados del Ítem 16 muestran que de los 371 encuestados, el 41.51% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de colaboradores amables; el 36.12% representado por 134 de ellos, se muestra de acuerdo; el 16.44%, un poco de acuerdo; como 12 de los encuestados representado por 3.23% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.08, 0.54% y 1.08%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Colaboradores tienen conocimiento para responder preguntas de clientes

Figura 31

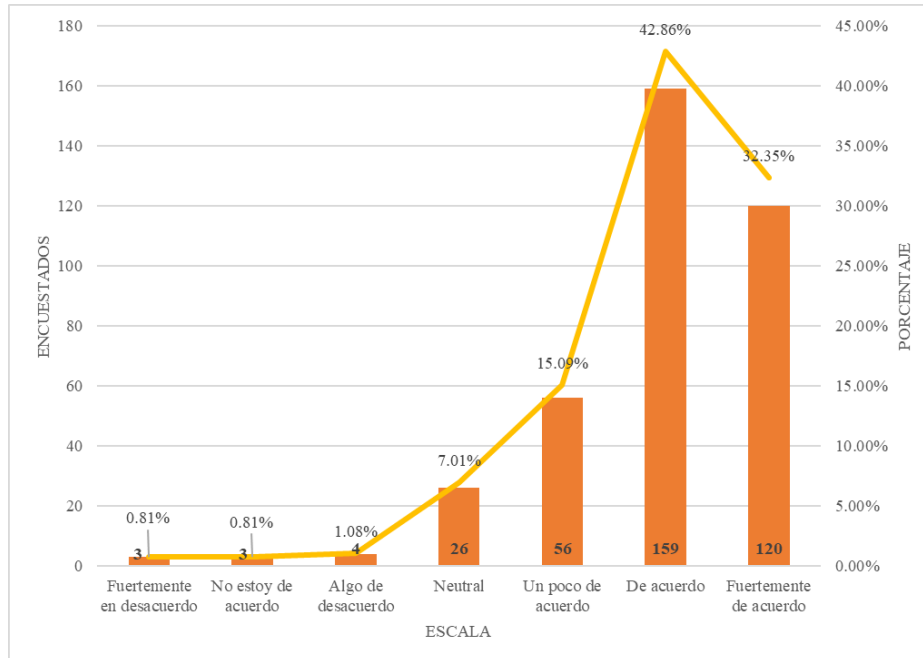
Ítem 17: ¿Los colaborados de Mar Picante demuestran tener conocimiento para responder preguntas de clientes?



Nota. Los resultados del Ítem 17 muestran que de los 371 encuestados, el 33.42% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de colaboradores tienen conocimiento para responder preguntas de clientes; el 39.08% representado por 145 de ellos, se muestra de acuerdo; el 18.60%, un poco de acuerdo; como 21 de los encuestados representado por 5.66% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.62, 0.81% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Figura 32

Estado de la dimensión Seguridad



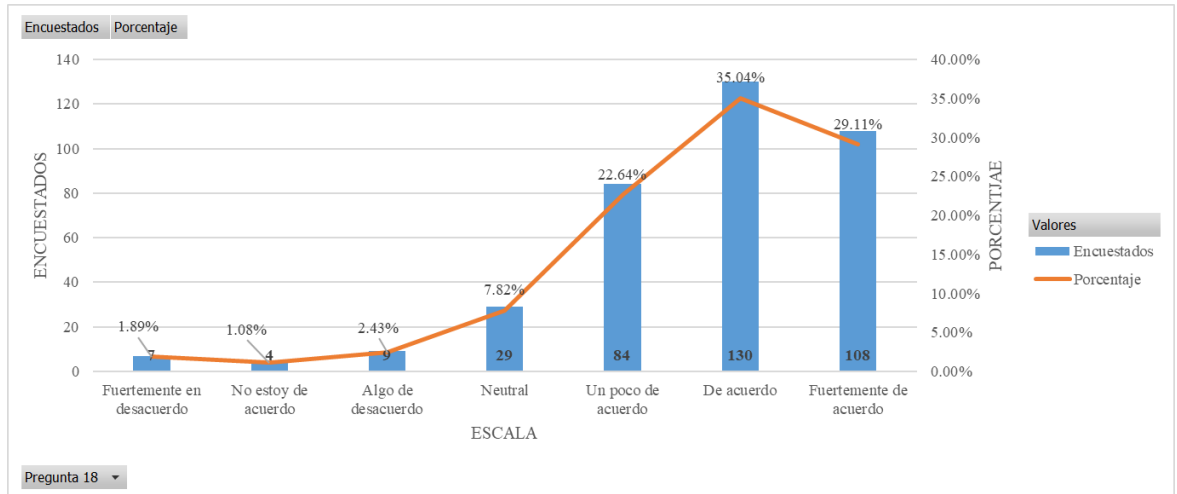
Nota. Los resultados de la dimensión seguridad muestran el promedio de los anteriores 4 atributos de la encuesta, donde se obtiene que de los 371 encuestados, el 32.35% está fuertemente de acuerdo con la dimensión; el 42.86% representado por 159 de ellos, se muestra de acuerdo; el 15.09%, un poco de acuerdo; como 26 de los encuestados representado por 7.01% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.08%, 0.81% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Dimensión Empatía

Atributo: Atención individualizada

Figura 33

Ítem 18: ¿Mar Picante ofrece una atención individualizada?

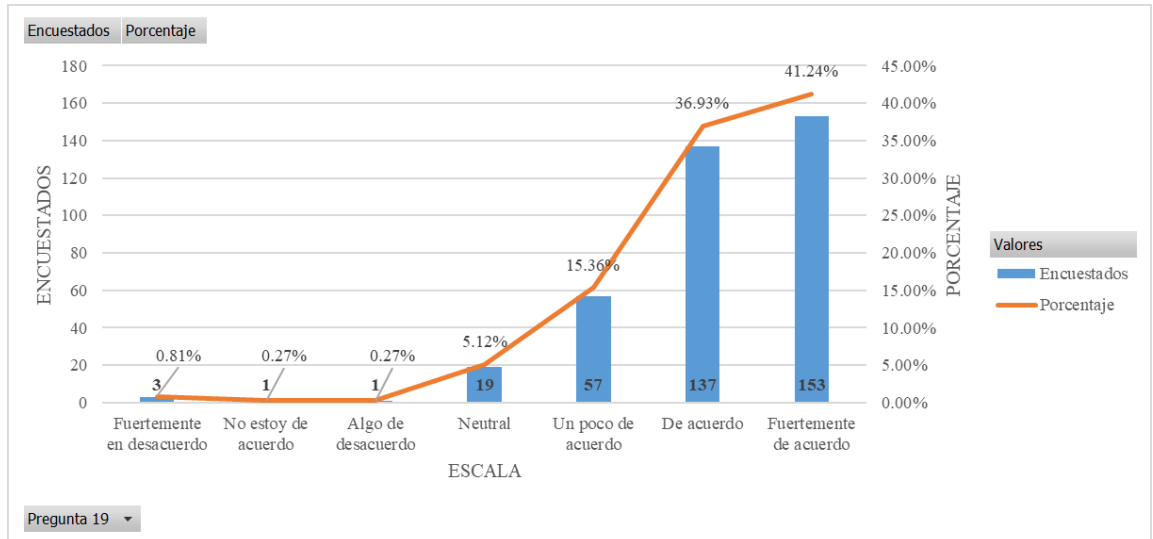


Nota. Los resultados del Ítem 18 muestran que de los 371 encuestados, el 29.11% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de atención individualizada; el 35.04% representado por 136 de ellos, se muestra de acuerdo; el 22.64%, un poco de acuerdo; como 29 de los encuestados representado por 7.82% se encuentran en una posición neutral; por último, el 2.43, 1.08% y 1.89%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Horario de atención conveniente para clientes

Figura 34

Ítem 19: ¿Mar Picante cuenta con un horario de atención conveniente para sus clientes?

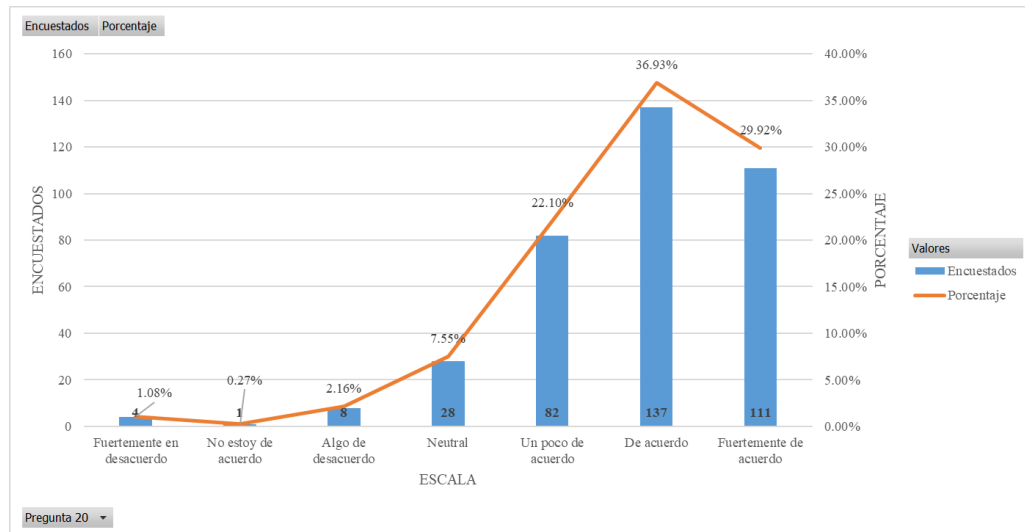


Nota. Los resultados del Ítem 19 muestran que de los 371 encuestados, el 41.24% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de horario de atención conveniente para clientes; el 36.93% representado por 137 de ellos, se muestra de acuerdo; el 15.36%, un poco de acuerdo; como 19 de los encuestados representado por 5.12% se encuentran en una posición neutral; por último, el 0.27%, 0.27% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Colaboradores ofrecen atención personalizada

Figura 35

Ítem 20: ¿Mar Picante cuenta con colaboradores que ofrecen una atención personalizada a cada uno de sus clientes?

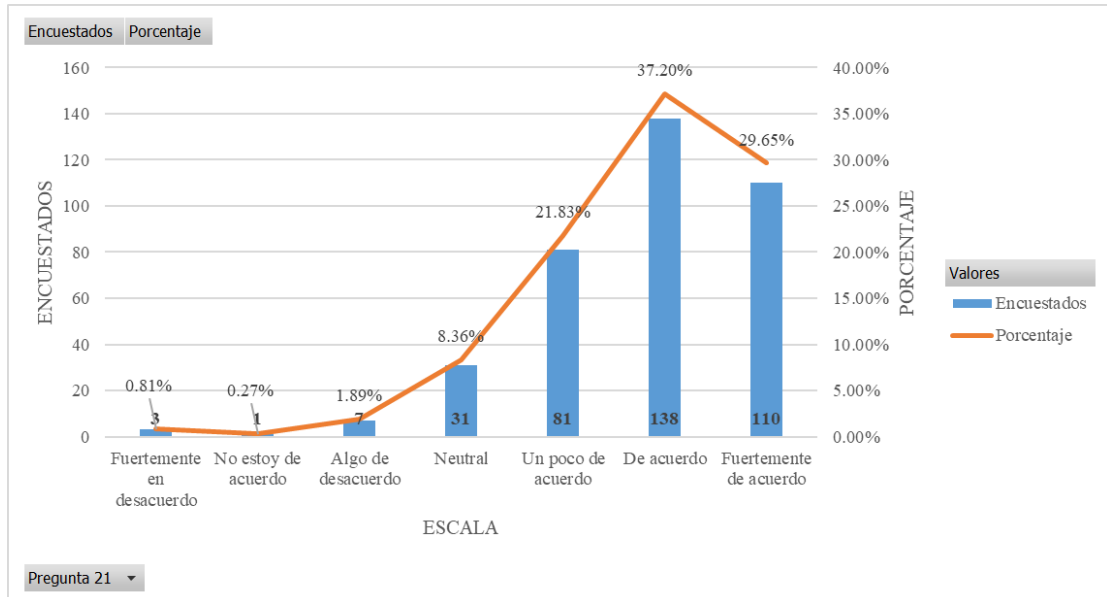


Nota. Los resultados del Ítem 20 muestran que de los 371 encuestados, el 29.92% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de colaboradores ofrecen atención personalizada; el 36.93% representado por 137 de ellos, se muestra de acuerdo; el 22.10%, un poco de acuerdo; como 28 de los encuestados representado por 7.55% se encuentran en una posición neutral; por último, el 2.16, 0.27% y 1.08%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Preocupación por intereses de clientes

Figura 36

Ítem 21: ¿Mar Picante se preocupa por los intereses de sus clientes?

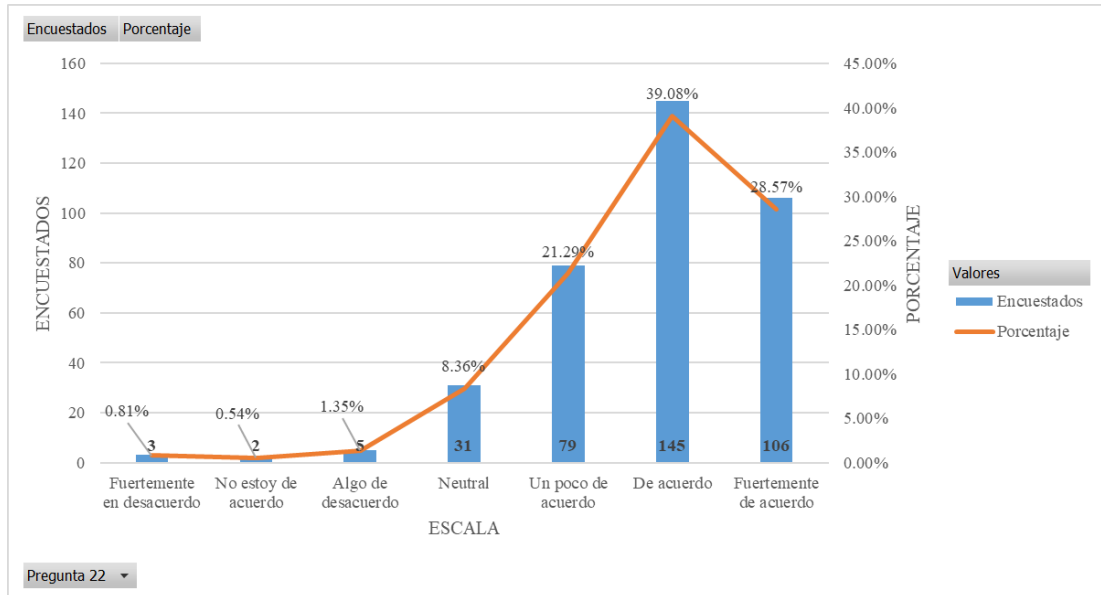


Nota. Los resultados del Ítem 21 muestran que de los 371 encuestados, el 29.65% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de preocupación por intereses de clientes; el 37.20% representado por 138 de ellos, se muestra de acuerdo; el 21.83%, un poco de acuerdo; como 31 de los encuestados representado por 8.36% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.89%, 0.27% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Atributo: Comprensión de necesidades específicas de los clientes

Figura 37

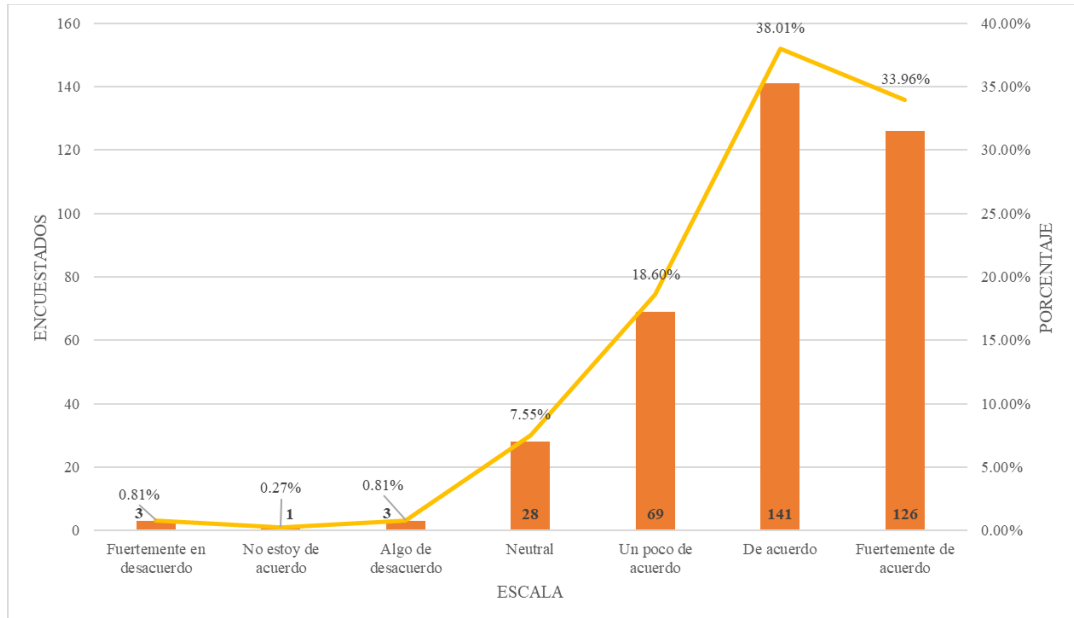
Ítem 22: ¿Mar Picante comprende las necesidades específicas de sus clientes?



Nota. Los resultados del Ítem 22 muestran que de los 371 encuestados, el 41.24% está fuertemente de acuerdo con la pregunta del atributo de comprensión de necesidades específicas de los clientes; el 28.57% representado por 106 de ellos, se muestra de acuerdo; el 39.08%, un poco de acuerdo; como 79 de los encuestados representado por 21.29% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.35%, 0.54% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Figura 38

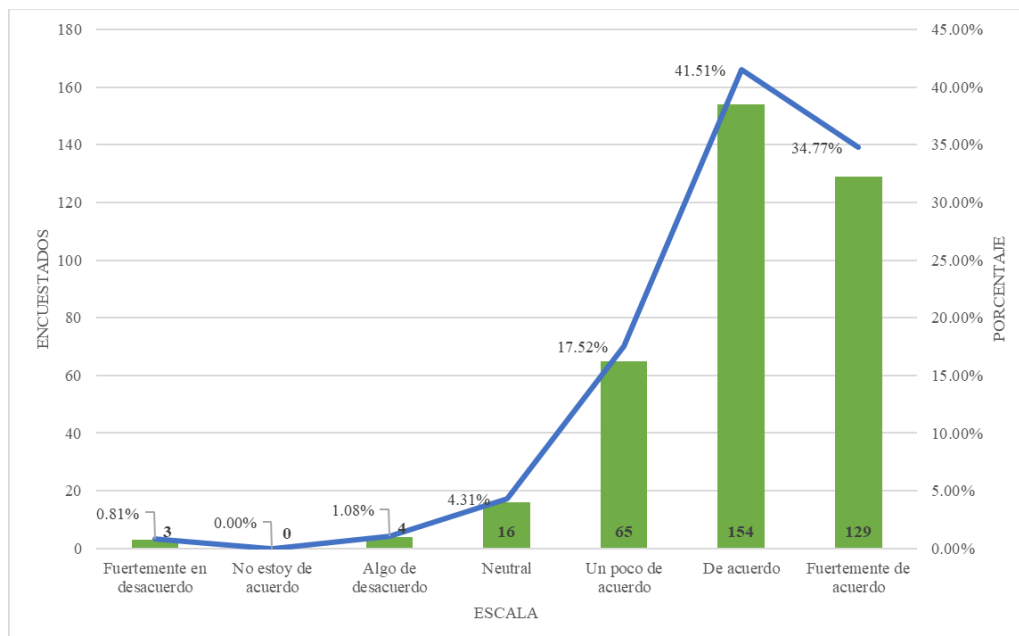
Estado de la dimensión Empatía



Nota. Los resultados de la dimensión empatía muestran el promedio de los anteriores 5 atributos de la encuesta, donde se obtiene que de los 371 encuestados, el 33.96% está fuertemente de acuerdo con la dimensión; el 38.01% representado por 141 de ellos, se muestra de acuerdo; el 18.60%, un poco de acuerdo; como 28 de los encuestados representado por 7.55% se encuentran en una posición neutral; por último, el 0.81%, 0.27% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Figura 39

Estado de la Calidad del Servicio



Nota. Los resultados del estado de la calidad del servicio, evaluando todos los 22 Ítems mostrados anteriormente, muestran que de los 371 encuestados, el 34.77% está fuertemente de acuerdo con la calidad del servicio de la empresa Mar Picante; el 41.51% representado por 154 de ellos, se muestra de acuerdo; el 17.52%, un poco de acuerdo; 16 de los encuestados representados por 4.31% se encuentran en una posición neutral; por último, el 1.08%, 0.00% y 0.81%, se encuentran en algo de desacuerdo, no están de acuerdo y fuertemente en desacuerdo respectivamente.

Resumen del estado de la Calidad del Servicio

Figura 40

Resumen del estado de la Calidad del Servicio

Dimensión- Atributo/ Escala	Fuertemente en desacuerdo	No estoy de acuerdo	Algo de desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
Tangibilidad	0.81%	0.00%	0.81%	4.58%	15.63%	47.71%	30.46%
P1: Equipos de apariencia moderna	1.08%	1.08%	0.81%	11.32%	24.26%	38.27%	23.18%
P2: Instalaciones físicas visualmente atractivas	0.54%	0.27%	1.62%	2.16%	13.21%	42.32%	39.89%
P3: Colaboradores con apariencia pulcra	0.81%	0.27%	0.54%	3.77%	12.67%	39.89%	42.05%
P4: Elementos materiales visualmente atractivos	1.08%	1.08%	1.35%	10.24%	23.72%	34.77%	27.76%
Fiabilidad	0.81%	0.54%	1.62%	5.39%	17.79%	41.78%	32.08%
P5: Cumplimiento de promesas	0.81%	0.27%	1.35%	4.04%	20.49%	38.27%	34.77%
P6: Interés de colaboradores en resolución de problemas	1.35%	0.81%	2.70%	4.85%	21.02%	34.23%	35.04%
P7: Realización a la primera de buen servicio	1.35%	0.00%	2.96%	7.28%	16.98%	34.50%	36.93%
P8: Conclusión de servicio en tiempo prometido	1.35%	0.54%	2.16%	8.09%	24.26%	33.96%	29.65%
P9: Ausencia de errores	1.35%	1.08%	2.16%	11.59%	29.11%	34.50%	20.22%
Respuesta	1.62%	1.08%	3.77%	6.20%	32.88%	25.07%	29.38%
P10: Clientes informados sobre tiempo de conclusión de servicio	5.12%	1.35%	4.58%	15.09%	23.99%	28.57%	21.29%
P11: Servicio rápido	2.43%	0.27%	3.77%	9.43%	28.57%	28.03%	27.49%
P12: Personal dispuesto a ayudar	1.35%	0.27%	2.16%	4.85%	20.49%	36.12%	34.77%
P13: Personal no está demasiado ocupado como para responder preguntas	2.16%	2.16%	4.58%	8.89%	26.15%	33.96%	22.10%
Seguridad	0.81%	0.81%	1.08%	7.01%	15.09%	42.86%	32.35%
P14: Comportamiento de colaboradores genera confianza	1.08%	0.81%	1.89%	6.74%	18.87%	38.54%	32.08%
P15: Sensación de seguridad en transacción o trámites con la empresa	0.81%	0.27%	1.35%	6.74%	16.44%	39.62%	34.77%
P16: Colaboradores amables	1.08%	0.54%	1.08%	3.23%	16.44%	36.12%	41.51%
P17: Colaboradores tienen conocimiento para responder preguntas a clientes	0.81%	0.81%	1.62%	5.66%	18.60%	39.08%	33.42%
Empatía	0.81%	0.27%	0.81%	7.55%	18.60%	38.01%	33.96%
P18: Atención individualizada	1.89%	1.08%	2.43%	7.82%	22.64%	35.04%	29.11%
P19: Horario de atención conveniente para clientes	0.81%	0.27%	0.27%	5.12%	15.36%	36.93%	41.24%
P20: Colaboradores ofrecen atención personalizada	1.08%	0.27%	2.16%	7.55%	22.10%	36.93%	29.92%
P21: Preocupación por intereses de clientes	0.81%	0.27%	1.89%	8.36%	21.83%	37.20%	29.65%
P22: Comprensión de necesidades específicas de los clientes	0.81%	0.54%	1.35%	8.36%	21.29%	39.08%	28.57%

- Propuesta de mejora para los procesos comerciales

Inventario de procesos comerciales TO-BE

Tabla 30

Inventario de procesos comerciales TO-BE de Mar Picante S.R.L.

INVENTARIO DE PROCESOS COMERCIALES TO-BE DE LA EMPRESA MAR PICANTE S.R.L							
Código	Macroprocesos/Procesos		Código	Procesos/Subprocesos		Responsable del macroproceso/ Proceso	Área funcional
	Nombre	Objetivo		Nombre	Objetivo		
1	Planificación comercial	Plantear objetivos y estrategias comerciales en base a reportes y realidad de la empresa.				Gerente de Ventas	Ventas
2	Comunicación comercial	Transmitir mensajes a través de contenido publicitario y promocional para la captación y fidelización de clientes potenciales y actuales.	2.1	Promoción	Establecer promociones para estimular la compra en los clientes.	Gerente de Ventas	Ventas
			2.2	Publicidad	Lograr la difusión de contenido promocional para la atracción de mayor mercado, finalizando con la	Encargada de publicidad	de Marketing

3	Gestión de talento humano	de	Alcanzar la satisfacción y el mejor desempeño del equipo de trabajo a través de la capacitación y comisiones otorgadas por sus labores.	3.1	Capacitación de especialistas colaboradores	de	Transmitir conocimientos y herramientas para el fortalecimiento de habilidades y destrezas de los colaboradores en diversos temas especializados, finalizando con una evaluación de los resultados obtenidos.	Gerente Administrativo	Talento Humano
				3.2	Capacitación de organizaciones externas colaboradores	de	Fomentar un ambiente de aprendizaje con el apoyo de entidades externas estatales y/o de proveedores de insumos o materia prima, finalizando con un reporte de capacitación.	Gerente Administrativo	Talento Humano

			3.3	Comisiones	Analizar las ventas comisionadas de cada mesero para efectuar el pago correspondiente.	Administrador	Ventas
4	Reserva de mesas o local	Coordinar por redes sociales o llamada la disponibilidad y reservación de mesas y/o alquiler de local en fecha y hora requerida por el cliente en el restaurante, registrándolo en el módulo de reservas del sistema.				Cajero	Ventas
5	Ventas	Brindar un servicio personalizado en la toma de pedido, buscando satisfacer las necesidades y requerimientos de los comensales para brindar una buena experiencia.	5.1	Venta presencial	Asistir al comensal de manera personalizada en la toma de pedido y atender sus solicitudes para que obtenga un servicio satisfactorio dentro del restaurante, registrando su pedido de manera ágil en el sistema.	Mesero	Ventas
			5.2	Venta en línea	Atender solicitudes de pedidos por	Cajero	Ventas

6	Reclamos	Manejar un inconveniente o molestia en el producto y/o servicio percibido por el cliente brindándole una solución o compensación para no perjudicar la imagen del restaurante, manteniendo un registro de los reclamos.	medio de la tienda virtual, permitiendo al cliente hacer un seguimiento de su pedido.	Administrador	Atención al cliente
---	-----------------	---	---	---------------	---------------------

Cruce de Fases Procesos Comerciales vs Procesos Comerciales TO-BE

Tabla 31

Cruce de Fases Procesos Comerciales vs Procesos Comerciales TO- BE de Mar Picante S.R.L.

Fases /Procesos	Planificación Comercial	Comunicación Comercial		Gestión de Talento Humano			Ventas		Reclamos	
		Promoción	Publicidad	Capacitación de especialistas a colaboradores	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores	Comisiones	Reserva de mesas o local	Venta presencial		Venta en línea
Atraer	X	X	X							
Satisfacer	X			X	X		X	X	X	X
Vender	X			X	X	X	X	X	X	
Fidelizar	X			X	X					X

Diagrama de procesos TO-BE

Diagrama del proceso de Planificación Comercial

Figura 41

Diagrama del proceso de Planificación Comercial

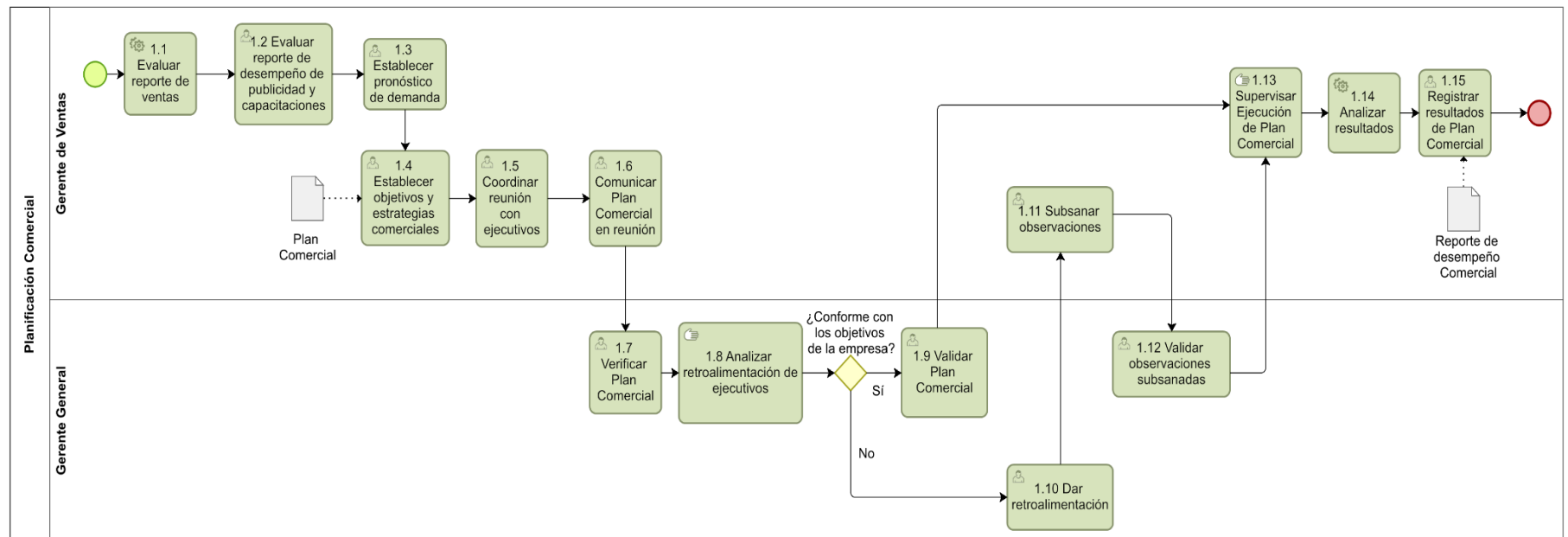


Diagrama del proceso de Promoción

Figura 42

Diagrama del proceso de Promoción

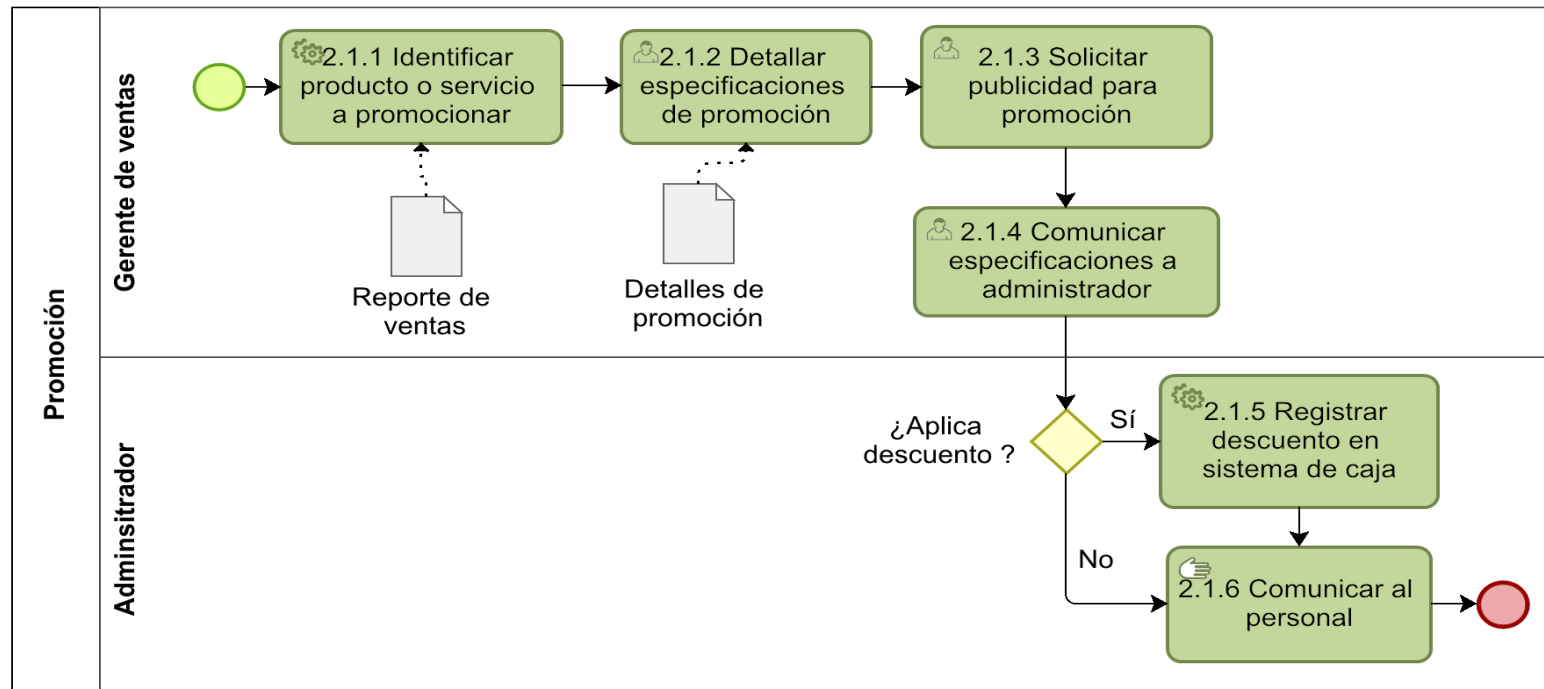


Diagrama del proceso de Publicidad TO-BE

Figura 43

Diagrama del proceso de Publicidad TO-BE

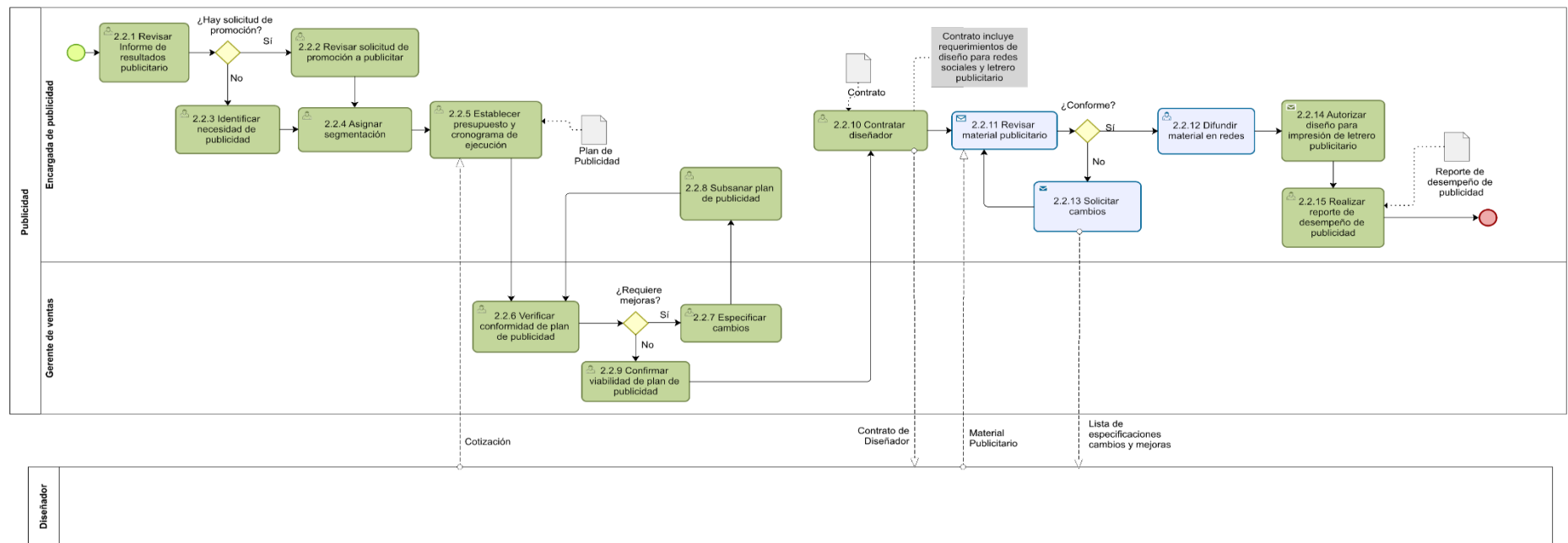


Diagrama del proceso de Capacitación de especialistas a colaboradores TO-BE

Figura 44

Diagrama del proceso de Capacitación de especialistas a colaboradores TO-BE

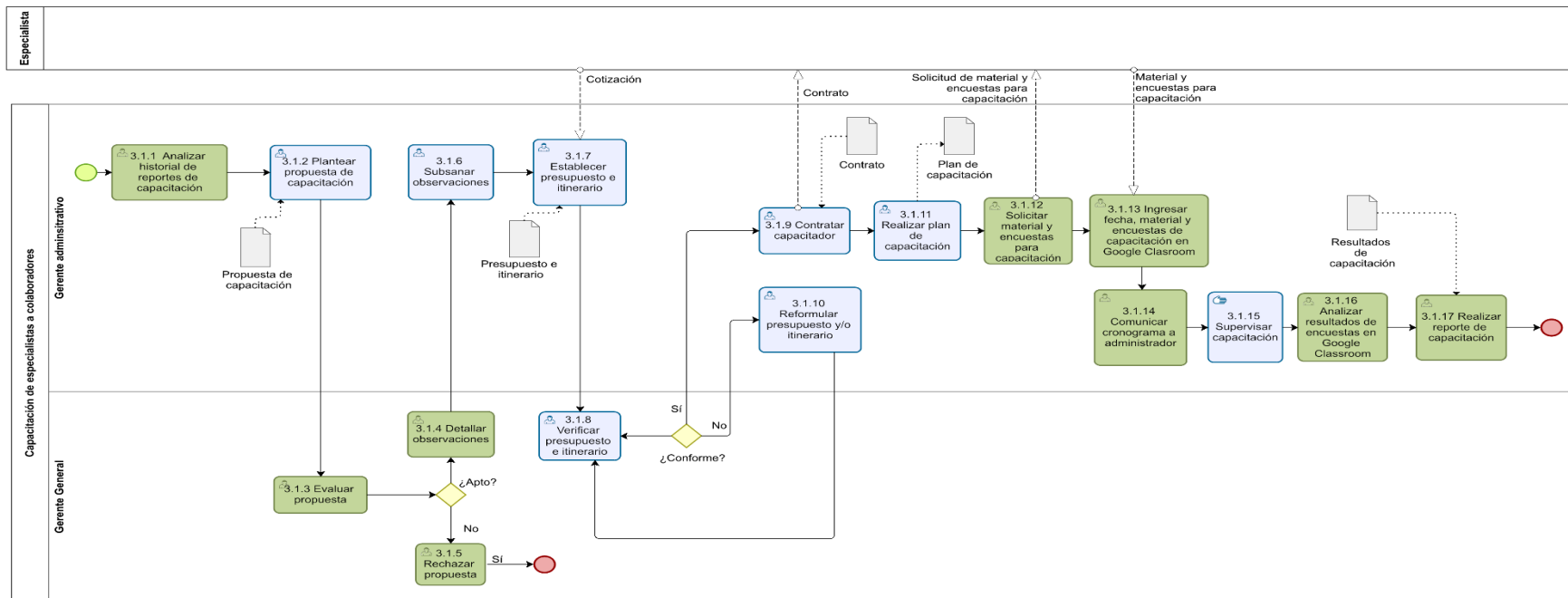


Diagrama del proceso de Capacitación de organizaciones externas a colaboradores TO-BE

Figura 45

Diagrama del proceso de Capacitación de organizaciones externas a colaboradores TO-BE

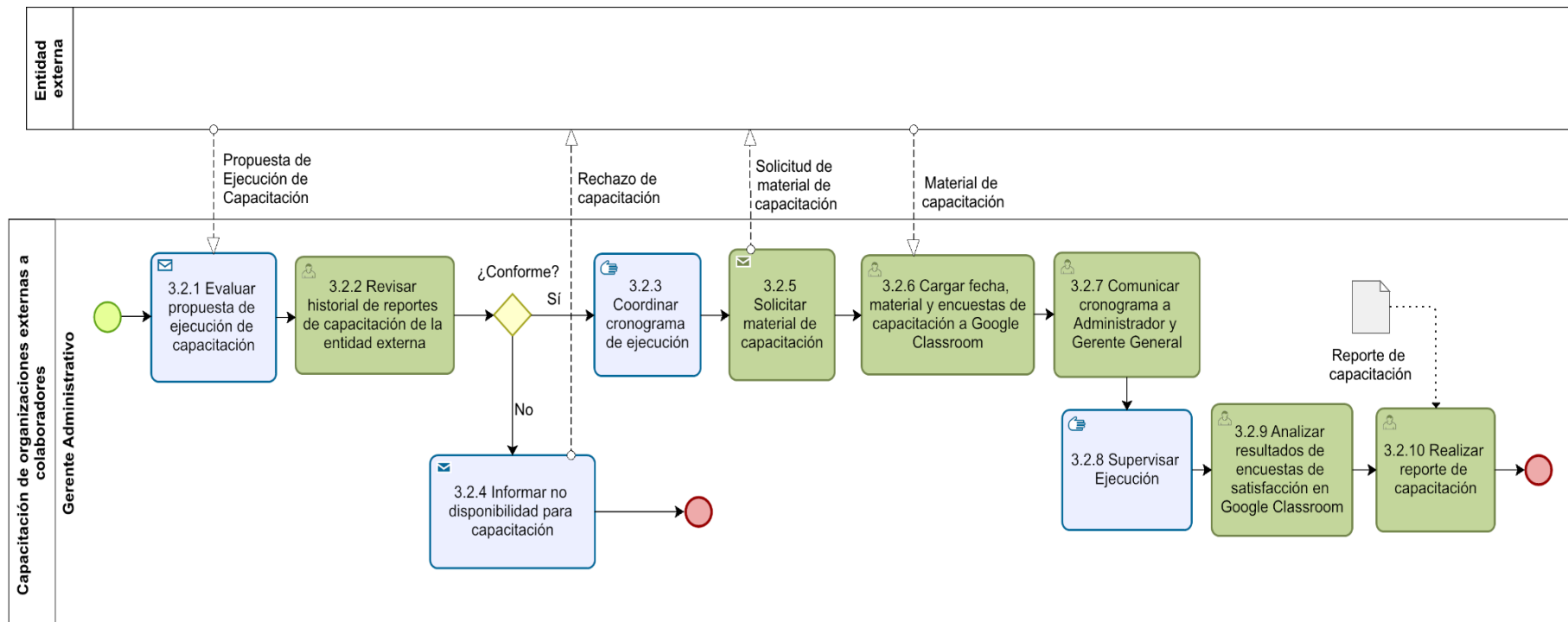


Diagrama del proceso de Comisiones TO-BE

Figura 46

Diagrama del proceso de Comisiones TO-BE

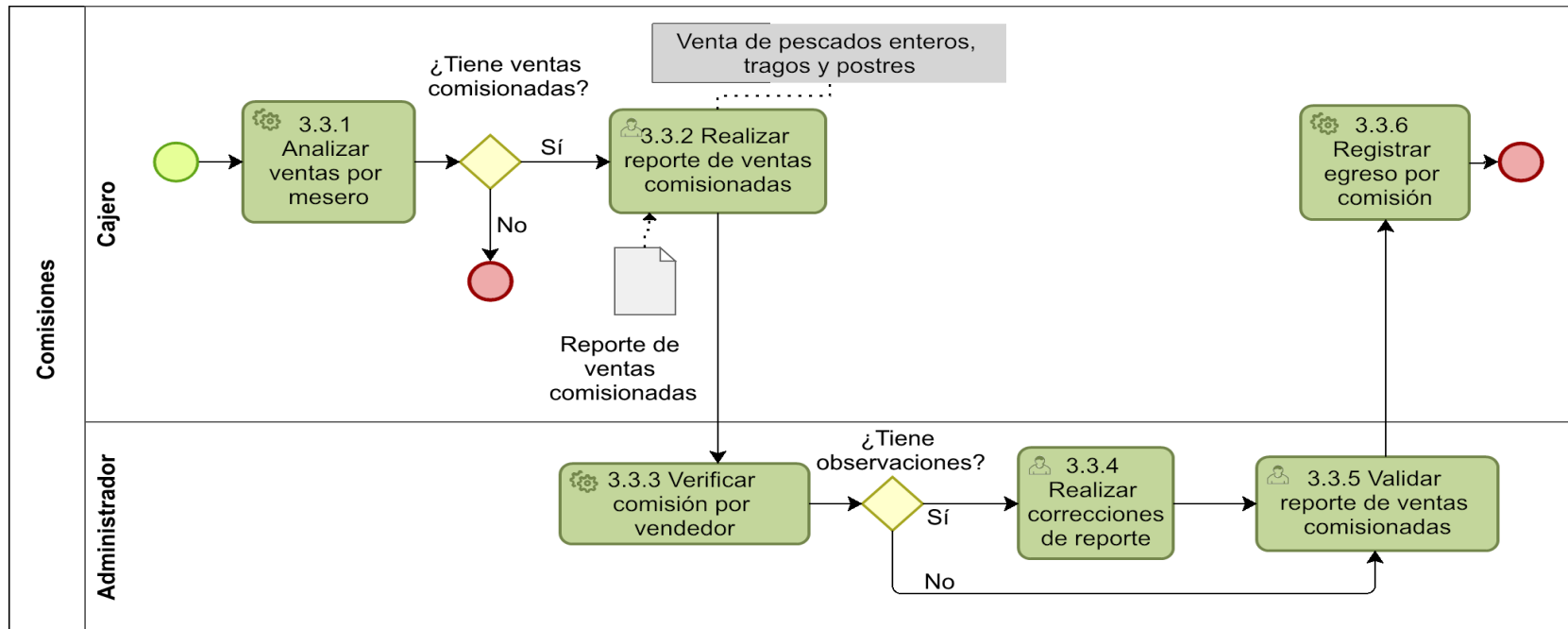


Diagrama del proceso de Reserva de mesas o local TO-BE

Figura 47

Diagrama del proceso de Reserva de mesas o local TO-BE

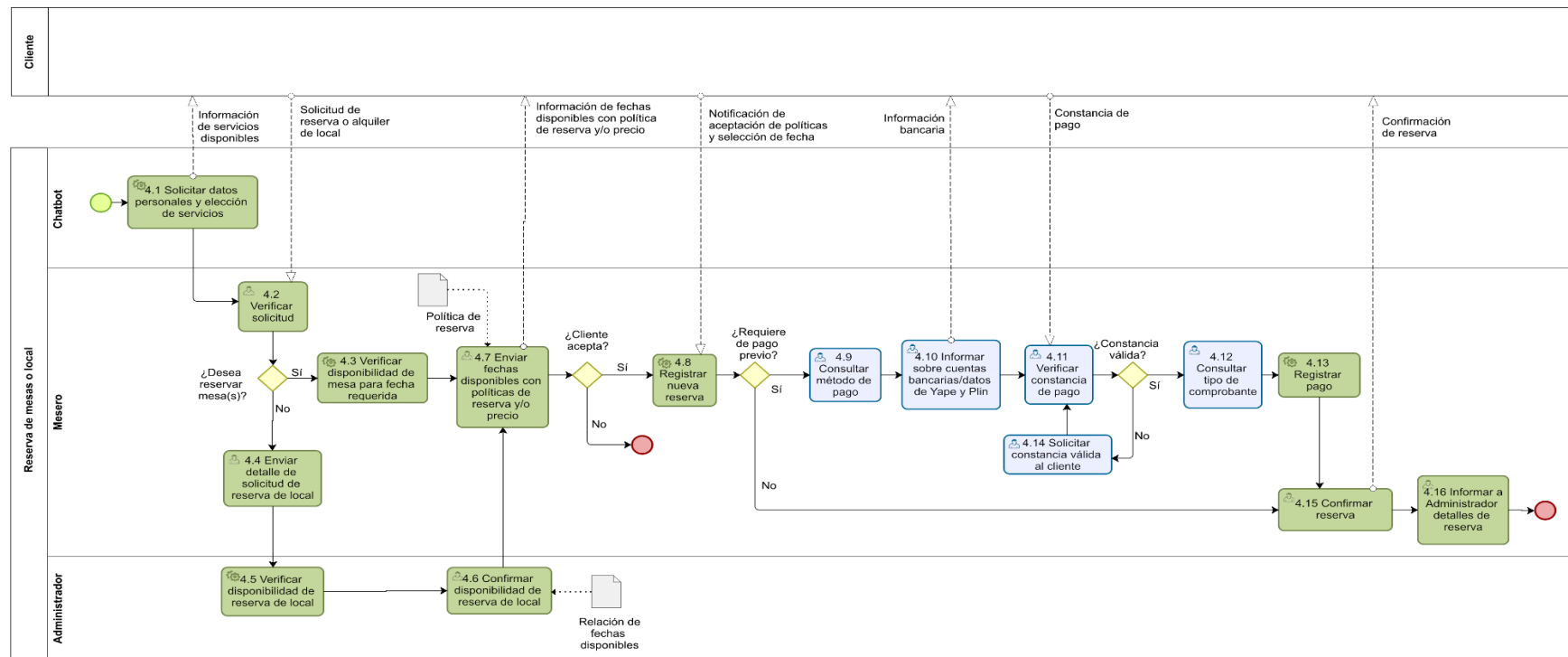


Diagrama del proceso de Venta presencial TO-BE

Figura 48

Diagrama del proceso de Venta presencial TO-BE

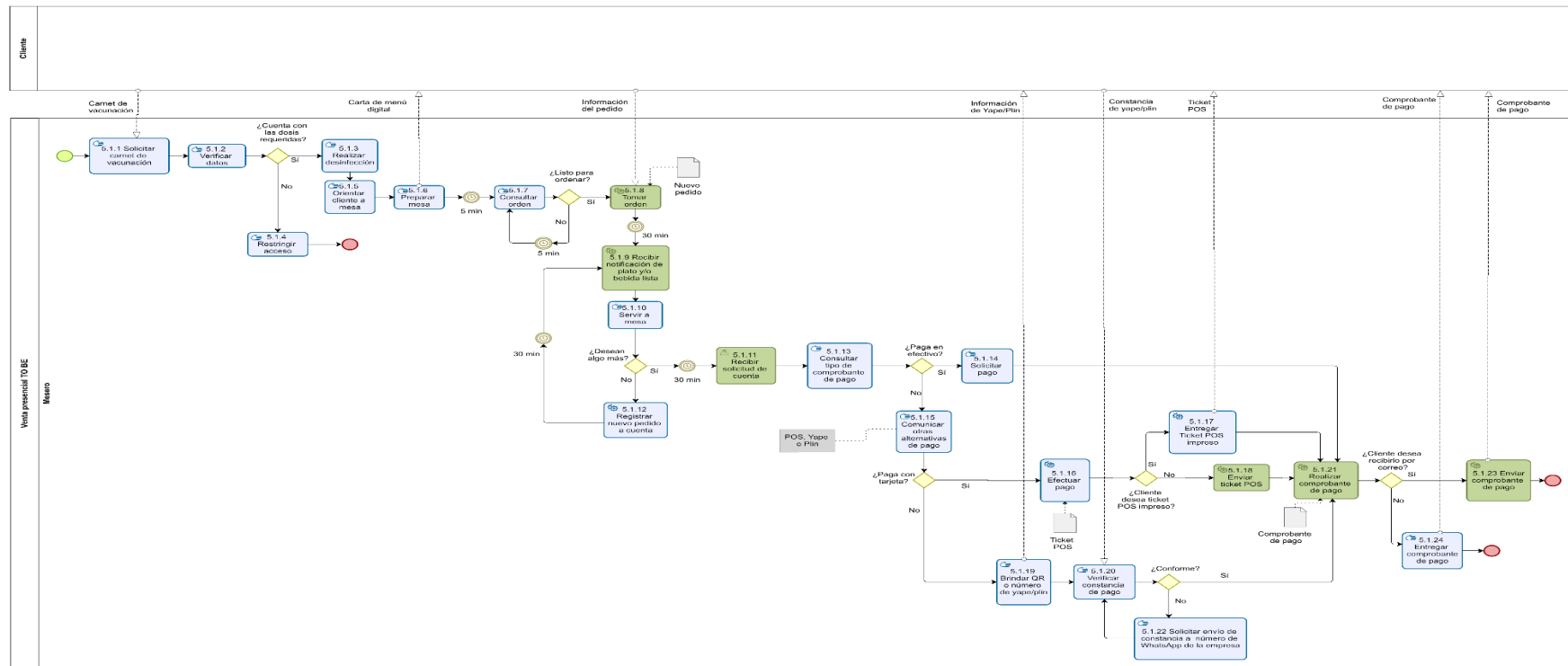


Diagrama del proceso de Venta en línea TO-BE

Figura 49

Diagrama del proceso de Venta en línea TO-BE

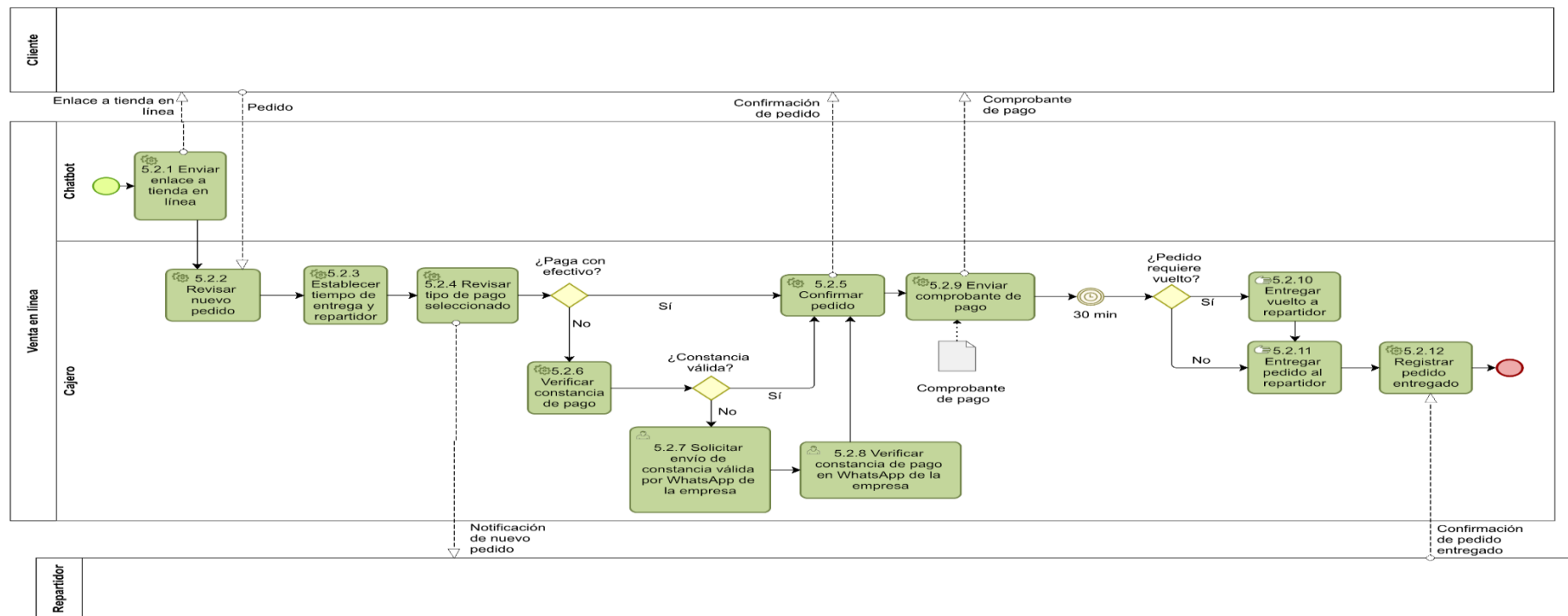
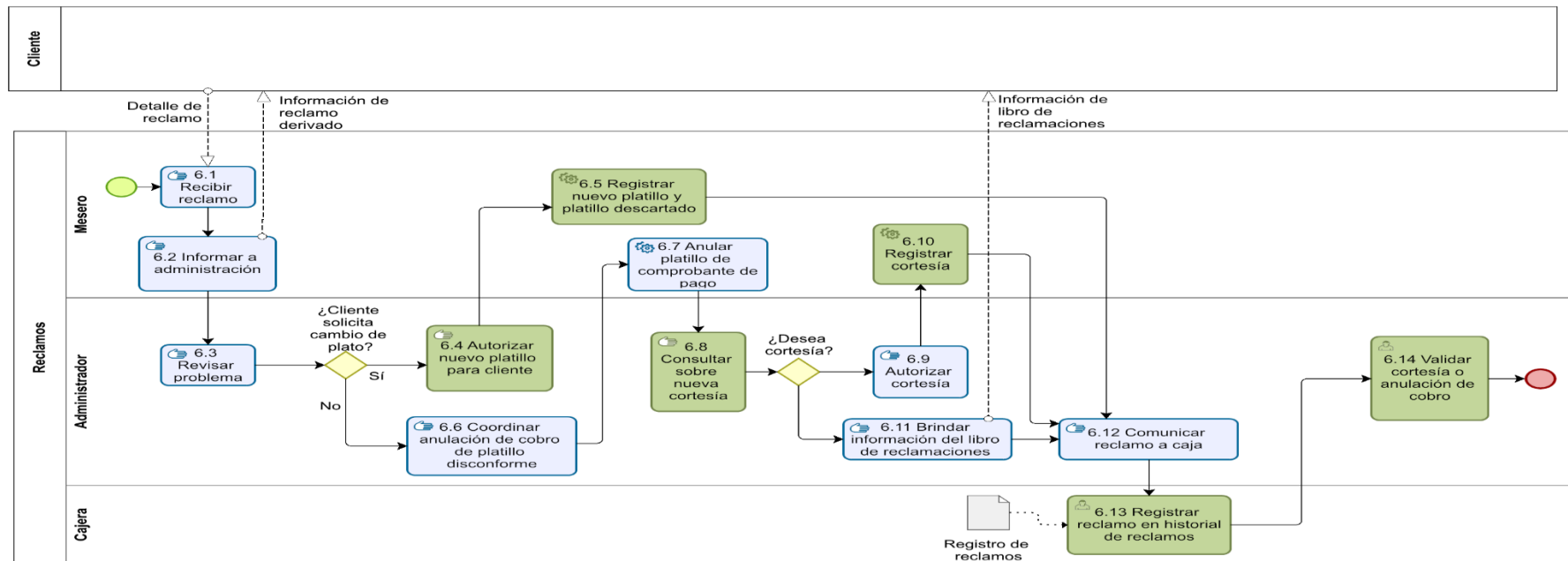


Diagrama del proceso de Reclamos TO-BE

Figura 50

Diagrama del proceso de Reclamos TO-BE



Identificación de tareas y costeo por procesos TO-BE

Identificación de tareas del proceso Planificación Comercial

Tabla 32

Identificación de tareas del proceso Planificación Comercial

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL TO-BE					
Proceso: Planificación Comercial			Código: 1		
N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	Costos de la actividad (S/.)	
1.1	Evaluar reporte de ventas	Abrir plataforma "Restaurant.pe". Seleccionar reporte de ventas. Examinar comportamiento de ventas en el periodo establecido.	20 min	S/24.60	
1.2	Evaluar reporte de desempeño de publicidad y capacitaciones	Abrir Google Drive Leer reportes de desempeño de publicidad y capacitaciones. Examinar resultados de reportes Resaltar oportunidades de mejora.	20 min	S/24.60	
1.3	Establecer pronóstico de demanda	Abrir hoja de cálculo en Excel Examinar fechas festivas en calendario. Precisar pronóstico de demanda para el siguiente periodo de acuerdo con el reporte de ventas.	30 min	S/36.90	
1.4	Establecer objetivos y estrategias comerciales	Abrir nuevo documento en Word. Redactar objetivos y estrategias comerciales de acuerdo con el desempeño analizado en los reportes.	120 min	S/147.60	

		Subir documento al Google Drive		
1.5	Coordinar reunión con ejecutivos		Examinar fechas disponibles de ejecutivos. Avisar a ejecutivos sobre próxima reunión vía WhatsApp.	20 min S/24.60
1.6	Comunicar Plan Comercial reunión	Plan en remota.	Asistir a reunión programada vía Google Drive a ejecutivos Compartir Plan Comercial por Google Drive a ejecutivos Explicar a detalle el Plan Comercial	30 min S/36.90
1.7	Verificar Plan Comercial	Plan Comercial compartido	Hacer un análisis del Plan Comercial Juzgar Plan Comercial	15 min S/18.45
1.8	Analizar retroalimentación de ejecutivos		Escuchar retroalimentación de ejecutivos Pactar cambios o validación de Plan Comercial	15 min S/18.45
1.9	Validar Plan Comercial	Plan Comercial	Dar a conocer conformidad a Gerente de Ventas Firmar de validación y fecha de verificación en documento compartido en Google Drive	5 min S/6.15
1.10	Dar retroalimentación		Detallar mejoras a Gerente de Ventas. Redactarlas en archivo Word.	15 min S/18.45
1.11	Subsanar observaciones		Reconocer requerimientos de mejora por parte del Gerente General. Enmendar Plan Comercial. Avisar a Gerente General de Plan Comercial subsanado vía WhatsApp.	60 min S/73.80
1.12	Validar observaciones subsanadas		Leer mejoras del Plan Comercial en Word. Dar visto bueno a Plan Comercial subsanado.	15 min S/18.45
1.13	Supervisar ejecución		Chequear el progreso de estrategias planteadas. Requerir información del progreso de cada proceso a encargados de procesos.	60 min S/73.80

1.14	Analizar resultados	Examinar reportes de desempeño de publicidad y capacitaciones en Google Drive. Examinar reportes de ventas en plataforma Restaurant.pe Corroborar cumplimiento de objetivos y estrategias en Plan Comercial.	60 min	S/73.80
1.15	Registrar resultados	Redactar feedback de resultados de reporte de desempeño comercial en documento Word. Subir documento al Google Drive Dar aviso de resultados de Plan Comercial subido en Google Drive a Gerente General vía WhatsApp.	30 min	S/36.90
Total			515 min	S/633.45

Costeo del proceso Planificación Comercial

Tabla 33

Costeo del proceso Planificación Comercial

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN COMERCIAL				
Costos de Materiales				
Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual
Laptop	Unidad	2	S/ 75.33	S/ 150.66
Celular	Unidad	2	S/ 48.58	S/ 97.17
Total Costo de Materiales				S/247.83
Gastos Administrativos				
Cargo				Sueldo
Gerente General				S/8,000.00
Gerente de Ventas				S/5,500.00
Total Gastos Administrativos				S/13,500.00
Costos de Servicios				
Servicio				Costo mensual
Servicio de Luz				S/1,500.00
Servicio de Internet				S/220.00

Servicio de Agua	S/1,800.00
Plan de telefonía de Gerente General	S/80.00
Plan de telefonía de Gerente de Ventas	S/80.00
Total Costos de Servicios	S/3,680.00

Costos de Software y Plataformas web

Software y Plataformas web	Costo anual	Costo mensual
Licencia del paquete Office	S/ 60.00	S/ 5.00
Plan Control Total de Plataforma "Restaurant.pe"	S/ 3,080.00	S/ 256.67
Google Classroom	S/ 0.00	S/ 0.00
Google Drive	S/ 0.00	S/ 0.00
Total de Costos de Software Y Plataformas web	S/ 3,140.00	S/ 261.67

Gastos + Costos

Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/17,689.49	S/589.65	S/73.71	S/1.23

Ficha de caracterización del proceso Planificación Comercial

Tabla 34

Ficha de caracterización del proceso Planificación Comercial

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PLANIFICACIÓN COMERCIAL

MACRO/ PROCESO	Planificación Comercial
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente de Ventas
RECURSOS	Personal: Gerente General y Gerente de Ventas Instalaciones: Oficinas administrativas Equipos: 2 Celulares, 2 Laptop Tecnología: Licencia Paquete Office, Google Drive, Google Meet, y plataforma Restaurant.pe
OPERACIONES	Registros: <ul style="list-style-type: none"> - Plan Comercial: Es un documento donde el Gerente de ventas plasma los objetivos y estrategias comerciales, mediante un análisis previo de los procesos comerciales,

el cual es evaluado por el Gerente General junto a los demás ejecutivos, de acuerdo con las áreas de interés.

- Reporte de desempeño Comercial: Muestra el desempeño de objetivos y estrategias comerciales del plan comercial ejecutado.

MEDICIONES

Indicador: Incremento en las ventas

Fórmula: $((\text{Ingresos por ventas del periodo} - \text{Ingresos por ventas del periodo anterior})) / \text{Ingresos por ventas del periodo anterior} * 100$

Revisión: Semestral

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
	Reporte de ventas	Evaluar reporte de ventas	Apreciación de reporte de ventas analizado	Gerente de ventas
Gerente de ventas	Apreciación de reporte de ventas analizado	Evaluar reporte de desempeño de publicidad y capacitaciones	Apreciación de reporte de publicidad y capacitaciones	Gerente de ventas
Gerente de ventas	Apreciación de reporte de publicidad y capacitaciones	Establecer pronóstico de demanda	Pronóstico de demanda	Gerente de ventas
Gerente de ventas	Pronóstico de demanda	Establecer objetivos y estrategias comerciales	Plan Comercial	Gerente de ventas
Gerente de Ventas	Plan Comercial	Coordinar reunión con ejecutivos	Reunión con ejecutivos programado	Gerente de Ventas
Gerente de Ventas	Reunión con ejecutivos programado	Comunicar Plan Comercial reunión	Plan Comercial explicado a ejecutivos	Gerente de Ventas Gerente General

Gerente General	Plan Comercial explicado a ejecutivos	Verificar Comercial	Plan	Plan Comercial revisado	Gerente General
Gerente General	Plan Comercial revisado	Analizar retroalimentación de ejecutivos		Cambios o validación de Plan Comercial definidos	Gerente General
Gerente General	Cambios o validación de Plan Comercial definidos	Validar Comercial	Plan	Plan Comercial validado	Gerente de Ventas
Gerente General	Plan Comercial validado	Dar retroalimentación		Retroalimentación de Plan Comercial	Gerente de Ventas
Gerente de Ventas	Retroalimentación de Plan Comercial	Subsanar observaciones		Observaciones subsanadas	Gerente General
Gerente General	Observaciones subsanadas	Validar observaciones subsanadas		Observaciones subsanadas validadas	Gerente de Ventas
Gerente de Ventas	Observaciones subsanadas validadas Plan Comercial validado	Supervisar ejecución		Progreso de Plan Comercial	Gerente de Ventas
Gerente de Ventas	Progreso de Plan Comercial Reportes de desempeño de ventas,	Analizar resultados		Resultados analizados	Gerente de Ventas

publicidad y
capacitaciones

Gerente de Ventas	Resultados analizados	Registrar resultados	Reporte de desempeño comercial	Gerente General
--------------------------	-----------------------	----------------------	--------------------------------	-----------------

Identificación de tareas del proceso Promoción

Tabla 35

Identificación de tareas del proceso Promoción

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

Macroproceso: Comunicación Comercial **Código:** 2
Proceso: Promoción **Código:** 2.1

N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	Costos de la actividad (S/.)
2.1.1	Identificar producto o servicio a promocionar	Hacer un análisis de los precios productos y servicios en reporte de ventas de plataforma Restaurant.pe Precisar mes y fechas festivas. Chequear precios de productos y/o servicios. Escoger el producto y/o servicio para promocionar.	30 min	S/ 27.60
2.1.2	Detallar especificaciones de promoción	Escoger tipo de promoción (muestras gratuitas, descuento, regalos, concursos, etc.). Señalar tiempo y periodo de promoción. Redactar especificaciones en documento en Word. Convertir a PDF. Subir documento a Google Drive.	15 min	S/13.80

2.1.3	Solicitar publicidad para promoción	Aclarar archivo adjunto de especificaciones en Google Drive. Redactar mensaje por WhatsApp a Encargada de Publicidad sobre solicitud de promoción. Adjuntar PDF con especificaciones (opcional).	3 min	S/2.76
2.1.4	Comunicar especificaciones a administrador	Redactar mensaje por WhatsApp a Administrador de especificaciones de promoción. Adjuntar PDF con especificaciones.	3 min	S/2.76
2.1.5	Registrar descuento en sistema de caja	Leer PDF con especificaciones de promoción. Corroborar si el tipo de promoción seleccionado es descuento para registrar en plataforma Restaurant.pe. Ingresar datos de descuento en plataforma Restaurant.pe.	10 min	S/9.20
2.1.6	Comunicar al personal	Reunir a personal Brindar especificaciones de la promoción válida a colaboradores.	10 min	S/9.20
Total			26 min	S/65.32

Costeo del proceso Promoción

Tabla 36

Costeo del proceso Promoción

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE PROMOCIÓN

Costos de Materiales

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Laptop	Unidad	2	S/ 75.33	S/ 150.66
Celular	Unidad	2	S/ 48.58	S/ 97.17
Total Costos de Materiales				S/247.83

Gastos Administrativo

CARGO	Sueldo
Administrador	S/3,500.00
Gerente de Ventas	S/5,500.00
Total Gastos Administrativo	S/9,000.00

Costos de Servicios

SERVICIO	Costo mensual
Servicio de Luz	S/1,500.00
Servicio de Internet	S/220.00
Servicio de Agua	S/1,800.00
Plan de telefonía de Administrador	S/80.00
Plan de telefonía de Gerente de Ventas	S/80.00
Total Costos de Servicios	S/3,680.00

Costos de Software y Plataforma web

Software y Plataforma web	Costo anual	Costo mensual
Licencia del paquete Office	S/ 60.00	S/ 5.00
Plan Control Total de Plataforma "Restaurant.pe"	S/ 3,080.00	S/ 256.67
Google Classroom	S/ 0.00	S/ 0.00
Google Drive	S/ 0.00	S/ 0.00
Total Costos de Software y Plataforma web	S/ 3,140.00	S/ 261.67

Gastos + Costos

Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/13,189.4 9	S/439.65	S/54.96	S/0.92

Ficha de caracterización del proceso Promoción

Tabla 37

Ficha de caracterización del proceso Promoción

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PROMOCIÓN

MACRO/ PROCESO	Comunicación Comercial
PROCESO	Promoción
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente de Ventas

RECURSOS

Personal: Gerente de Ventas y Administrador

Instalaciones: Oficinas administrativas

Equipos: 2 Laptops, 2 Celulares

Tecnología: Licencia Paquete Office, Google Drive y Plataforma “Restaurant.pe”

OPERACIONES

Registros:

- Reporte de ventas: Dashboard del sistema de ventas que refleja el comportamiento y resultados de ventas por periodo en el restaurante.
- Detalles de promoción: Documentación con especificación del tipo de promoción planteados de acuerdo con la demanda y el análisis del reporte de ventas.

MEDICIONES

Indicador: Retorno de Inversión Publicitaria (ROAS)

Fórmula: $(\text{Beneficios publicitarios} - \text{Costo publicitario}) / \text{Costo Publicitario}$

Revisión: Semestral

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Gerente de ventas	Reporte de ventas	de Identificar producto o servicio a promocionar	Producto o servicio seleccionado para promoción	Gerente de ventas
Gerente de ventas	Producto o servicio seleccionado para promoción	de Detallar especificaciones de promoción	Detalles de promoción	Gerente de ventas
Gerente de ventas	Detalles de promoción	de Solicitar publicidad para promoción	Requerimiento de solicitud de publicidad para promoción	Gerente de ventas Encargada de Publicidad
Gerente de ventas	Requerimiento de solicitud de publicidad para promoción	de Comunicar especificaciones a administrador	Administrador informado	Administrador
Administrador	Administrador informado	de Registrar descuento en sistema de caja	Descuento registrado en plataforma Restaurant.pe	Administrador

Administrador Administrador Comuncar al Colaboradores Colaboradores
informado personal informados de
promociones
existentes.

Identificación de tareas del proceso Publicidad TO-BE

Tabla 38

Identificación de tareas del proceso Publicidad TO-BE

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD TO-BE				
Macroproceso: Comunicación Comercial				
Proceso: Publicidad		Código: 2		
		Código: 2.2		
N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	Costos de la actividad (S/.)
2.2.1	Revisar Informe de resultados publicitario	Leer el desempeño de acciones publicitarias anteriores. Reconocer métricas en redes sociales. Hacer un análisis del comportamiento de ventas.	30 min	S/ 31.80
2.2.2	Revisar solicitud de promoción a publicar	Corroborar si Gerente de Ventas solicitó vía WhatsApp. Leer especificaciones de promoción en plataforma Restaurant.pe.	15 min	S/15.90
2.2.3	Identificar necesidad de publicidad	Hacer un análisis de los precios productos y servicios ofrecidos. Precisar mes y fechas festivas. Chequear precios de productos y/o servicios. Escoger el producto y/o servicio con mayor acogida o menor acogida.	20 min	S/21.20
2.2.4	Asignar segmentación	Examinar métricas de redes sociales. Detallar el público al cual va dirigido la publicidad.	15 min	S/15.90

2.2.5	Establecer presupuesto y cronograma de ejecución	Redactar en Word los días referentes a la ejecución del plan de publicidad. Detallar el presupuesto total. Subir al Google Drive el documento. Avisar a Gerente de Ventas para revisión del plan de publicidad vía WhatsApp.	30 min	S/ 31.80
2.2.6	Verificar conformidad de plan de publicidad	Leer Plan de Publicidad. Juzgar Plan de Publicidad.	15 min	S/15.90
2.2.7	Especificar cambios	Redactar feedback. Resaltar mejoras Avisar a Encargada de Publicidad sobre requerimiento de mejoras establecidas.	15 min	S/15.90
2.2.8	Subsanar plan de publicidad	Leer feedback. Hacer un análisis de requerimientos. Enmendar Plan de Publicidad. Avisar a Gerente de Ventas para revisión respectiva vía WhatsApp.	30 min	S/31.80
2.2.9	Confirmar viabilidad de plan de publicidad	Dar visto bueno a Plan de Publicidad. Avisar a Encargada de Publicidad sobre la viabilidad del plan.	10 min	S/10.60
2.2.10	Contratar diseñador	Puntualizar mensaje promocional y requerimientos del diseño de redes sociales y letrero publicitario. Fijar fecha máxima de entrega de material. Redactar especificaciones en archivo de Word. Brindar contrato a diseñador. Corroborar firma en contrato. Digitar monto de pago en App para transferencia bancaria a diseñador. Transferir monto total.	60 min	S/63.60

		Tomar captura de pantalla a comprobante de transferencia digital.		
		Compartir captura de comprobante vía WhatsApp a diseñador.		
	Revisar	Abrir mail		
2.2.11	material publicitario	Examinar material promocional	20 min	S/21.20
		Comparar material con requerimientos solicitados		
		Valorar trabajo		
	Difundir	Organizar material publicitario en Buffer		
2.2.12	material en redes	Programar publicación en redes sociales material audiovisual	15 min	S/21.20
	Solicitar	Redactar lista de especificaciones cambios y mejoras en mail		
2.2.13	cambios	Mandar mail a diseñador	10 min	S/15.90
	Autorizar	Mandar diseño para su impresión en letrero publicitario vía email.		
2.2.14	diseño para impresión de letrero publicitario	Confirmar dirección de envío de letrero.	10 min	S/21.20
		Hacer transferencia del pago por la impresión de letrero.		
	Realizar	Hacer un análisis del comportamiento de publicaciones en Metricool.		
2.2.15	reporte de desempeño de publicidad	Examinar reporte de ventas en plataforma Restaurant.pe	30 min	S/31.80
		Redactar resultados del plan de publicidad aplicado.		
		Subir Word a Google Drive.		
		Dar aviso de reporte listo a Gerente de Ventas.		
Total			280 min	S/365.70

Costeo del proceso Publicidad TO-BE

Tabla 39

Costeo del proceso Publicidad TO-BE

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE PUBLICIDAD TO-BE				
Costos de Materiales				
Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Block de notas	Unidad	1	S/ 15.90	S/ 15.90
Laptop	Unidad	2	S/ 75.33	S/ 150.66
Banner publicitario	Unidad	1	S/ 5.00	S/ 5.00
Impresión de letrero publicitario	Unidad	1	S/ 40.00	S/ 40.00
Celular	Unidad	2	S/ 48.58	S/ 97.17
Total Costos de Materiales				S/308.73
Gastos Administrativos				
Cargo				Sueldo
Encargada de publicidad				S/3,000.00
Gerente de Ventas				S/5,500.00
Total Gastos Administrativos				S/8,500.00
Costos de Servicios				
Servicio				Costo mensual
Servicio de Luz				S/1,500.00
Servicio de Internet				S/220.00
Servicio de Diseñador				S/2,500.00
Servicio de Agua				S/1,800.00
Plan de telefonía de Encargada de Publicidad				S/80.00
Plan de telefonía de Gerente de Ventas				S/80.00
Total Costo de Servicios				S/6,180.00
Costos de Software y Plataforma Web				
Servicio			Costo anual	Costo mensual
Licencia del paquete Office			S/ 60.00	S/ 5.00
Plan Control Total de Plataforma "Restaurant.pe"			S/ 3,080.00	S/ 256.67
Suscripción "Free" de Metricool			S/ 0.00	S/ 0.00
Suscripción "Free" de Buffer			S/ 0.00	S/ 0.00
Google Classroom			S/ 0.00	S/ 0.00
Google Drive			S/ 0.00	S/ 0.00

Total Costos de Software y Plataforma Web		S/ 3,140.00	S/ 261.67
Gastos + Costos			
Mensual	Diario (30 Días)	Horas (8 Horas)	Minutos
S/15,250.39	S/508.35	S/63.54	S/1.06

Ficha de caracterización del proceso Publicidad TO-BE

Tabla 40

Ficha de caracterización del proceso Publicidad TO-BE

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PUBLICIDAD TO-BE	
MACRO/ PROCESO	Comunicación Comercial
PROCESO	Publicidad
RESPONSABLE DEL PROCESO	Encargada de Publicidad
RECURSOS	Personal: Gerente de Ventas y Encargada de Publicidad Instalaciones: Oficinas administrativas Equipos: 2 Laptops, 2 Celulares Tecnología: Licencia Paquete Office, Google Drive, Suscripción “Free” Metricool, Suscripción “Libre” Buffer y Plataforma “Restaurant.pe”
OPERACIONES	Registros: <ul style="list-style-type: none"> – Cotización de diseñador: Detalla el costeo del servicio del diseñador de acuerdo con los requerimientos planteados para la publicidad. – Plan de Publicidad: Plasma los objetivos de publicidad, junto al presupuesto y cronograma de ejecución de actividades. – Contrato de diseñador: Documentación que especifica las condiciones del servicio, siendo un acuerdo entre diseñador y la empresa, considerando el costo, plazo de pago y de entrega. – Reporte de Publicidad: Plasma los resultados del Plan de Publicidad, mediante los objetivos e indicadores propuestos, que sirve como registro a ser revisado por el Gerente de Ventas.
MEDICIONES	Indicador: Retorno de Inversión Publicitaria (ROAS) Fórmula: (Beneficios publicitarios-Costo publicitario) /Costo Publicitario Revisión: Semestral

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Encargada de publicidad	Informe de resultados publicitario del periodo anterior	Revisar Informe de resultados publicitario	Análisis de desempeño de publicidad	del Encargada de publicidad
Encargada de publicidad	Solicitud de promoción a publicitar	Revisar solicitud de promoción a publicitar	Análisis de promoción	de Encargada de publicidad
Encargada de publicidad	Análisis de desempeño de publicidad	Identificar necesidad de publicidad	Producto(s) de servicio de publicidad	o Encargada para de publicidad
Encargada de publicidad	Producto(s) de servicio para publicidad	Asignar segmentación	Segmentación de publicidad	de Encargada de publicidad
Encargada de publicidad	Segmentación de publicidad	Establecer presupuesto y cronograma de ejecución	Plan de Publicidad	de Gerente de Ventas
Gerente de Ventas	Plan de Publicidad	Verificar conformidad de plan de publicidad	Apreciación de conformidad de Plan de Publicidad Requerimiento de mejoras	de Gerente de Ventas
Gerente de Ventas	Requerimiento de mejoras	Especificar cambios	Feedback de Plan de Publicidad	Encargada de Publicidad
Encargada de Publicidad	Feedback de Plan de Publicidad	Subsanar plan de publicidad	Plan de Publicidad mejorado	de Gerente de Ventas
Gerente de Ventas	Apreciación de conformidad de Plan de Publicidad	Confirmar viabilidad de plan de publicidad	Visto Bueno de Plan de Publicidad	de Encargada de Publicidad
Encargada de Publicidad	Visto Bueno de Plan de Publicidad	Contratar diseñador	Contrato diseñador Material publicitario	de Encargada de Publicidad, Diseñador y Anunciante externo

Diseñador y Encarga de Publicidad	Contrato de diseñador Material publicitario	de	Revisar Material publicitario	Apreciación de Material publicitario	de Encarga de Publicidad
Encarga de Publicidad	Material publicitario		Difundir material en redes	Material publicitario publicado en redes sociales	Cliente y Encargada de Publicidad
Encarga de Publicidad	Apreciación de Material publicitario	de	Solicitar cambios	Requerimiento de mejoras de Material publicitario	Diseñador de
Encarga de Publicidad	Material publicitario		Autorizar diseño para impresión de letrero publicitario	Letrero publicitario en establecimiento	Anunciante Externo
Encarga de Publicidad	Material publicitario publicado en redes sociales Letrero publicitario en establecimiento	en	Realizar reporte de desempeño de publicidad	Reporte de desempeño de publicidad	de Gerente de Ventas

Identificación de tareas del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores

TO-BE

Tabla 41

Identificación de tareas del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores

TO-BE

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DE ESPECIALITA A COLABORADORES TO-BE

Macroproceso: Gestión de Talento Humano	Código: 3
Proceso: Capacitación de especialista a colaboradores	Código: 3.1
3.1.1 Analizar historial de historial de reportes de capacitaciones en Word	20 min S/27.80

	reportes de capacitación	Elegir procesos con oportunidades de mejora Precisar tema a capacitar		
3.1.2	Plantear propuesta de capacitación	Redactar temas para capacitación Investigar sobre temas a capacitar Delimitar fechas de capacitaciones Redactar propuesta en archivo de Word Imprimir propuesta de capacitación Subir documento a Google Drive Dar aviso de Propuesta de Capacitación subida en Google Drive a Gerente General vía WhatsApp	30 min	S/41.70
3.1.3	Evaluar propuesta	Abrir documento en Word Leer especificaciones Juzgar propuesta	15 min	S/20.85
3.1.4	Detallar observaciones	Redactar feedback en Word Resaltar mejoras Dar aviso de Propuesta Observada a Gerente General vía WhatsApp	10 min	S/13.90
3.1.5	Rechazar propuesta	Redactar feedback en Word. Notificar motivo de la negación de propuesta. Dar aviso de Propuesta denegada a Gerente Administrativo vía WhatsApp.	10 min	S/13.90
3.1.6		Leer feedback	30 min	S/41.70

	Subsanar observaciones	Hacer un análisis de requerimientos Enmendar objeciones		
3.1.7	Establecer presupuesto e itinerario	Redactar mejoras en documento Word Buscar especialistas Contactar a especialista Dar a conocer presupuesto e itinerario Organizar horarios		
		Constatar cotizaciones de servicios y recursos solicitados	60 min	S/83.40
3.1.8	Verificar presupuesto e itinerario	Redactar detalles en archivo en Word Subir documento a Google Drive Dar aviso de Presupuesto e itinerario listo a Gerente General vía WhatsApp. Leer documento Juzgar documento		
		Redactar feedback en Word	20 min	S/27.80
3.1.9	Contratar capacitador	Avisar a Gerente Administrativo sobre conformidad de presupuesto e itinerario vía WhatsApp. Redactar contrato en Word Firmar contrato		
		Solicitar firma de especialista Realizar transferencia del pago por servicios y recursos para capacitación	120 min	S/166.80

	Esperar confirmación de especialista Corroborar confirmación de especialista Leer feedback		
3.1.10	Reformular presupuesto e itinerario Enmendar objeciones en Word. Enmendar objeciones		
	Redactar mejoras en documento Word Avisar a Gerente Administrativo sobre presupuesto e itinerario corregido vía WhatsApp.	20 min	S/27.80
3.1.11	Realizar plan de capacitación Formalizar temas, fecha y hora de capacitaciones Redactar especificaciones en un archivo en Word Señalar datos del capacitador e instrucciones para colaboradores que recibirán la capacitación Imprimir plan de capacitación	40 min	S/55.60
3.1.12	Solicitar material y encuestas para capacitación Redactar correo solicitando el material de capacitación Enviar correo a especialista	5 min	S/6.95
3.1.13	Ingresar fecha, material y encuestas de capacitación en Google Classroom Abrir Google Classroom Subir fecha y material de capacitación en anuncios Crear Tarea Cuestionario para evaluar satisfacción de capacitación	20 min	S/27.80

3.1.14	Comunicar cronograma a administrador	Publicar encuesta en Google Classroom Dar aviso vía WhatsApp sobre anuncios publicados en Google Classroom Explicar detalles de cronograma Requerir difusión del plan de capacitación a todos los colaboradores	10 min	S/13.90
3.1.15	Supervisar capacitación	Visitar restaurante Observar comportamiento de involucrados en la charla	120 min	S/166.80
3.1.16	Analizar resultados de encuestas en Google Classroom	Abrir Google Classroom cuestionario Dar feedback colaboradores en la sección anuncios Examinar resultados de encuesta de satisfacción	10 min	S/13.90
3.1.17	Realizar reporte de capacitación	Redactar resultados de desempeño de capacitación en documento Word. Subir documento al Google Drive. Avisar a Gerente General y Gerente de Ventas sobre el reporte de capacitación listo.	15 min	S/20.85
TOTAL			555 min	S/771.45

Costeo del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores TO-BE

Tabla 42

Costeo del proceso Capacitación de especialistas a colaboradores TO-BE

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE ESPECIALISTAS A COLABORADORES TO-BE				
Costos de materiales				
Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual
Lapiceros	Unidad	10	S/ 1.00	S/ 10.00
Laptop	Unidad	2	S/ 31.65	S/ 63.30
Celular	Unidad	2	S/ 48.58	S/ 97.17
Televisor	Unidad	1	S/ 23.32	S/ 23.32
Material necesario según capacitación	Kit	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Total Costos de Materiales				S/293.78
Gastos administrativos				
CARGO				Sueldo
Gerente General				S/8,000.00
Gerente Administrativo				S/5,500.00
Total Gastos Administrativos				S/13,500.00
Costos de Servicios				
Servicio				Costo mensual
Servicio de Luz				S/1,500.00
Servicio de Internet				S/220.00
Servicio de Especialista				S/2,500.00
Servicio de Agua				S/1,800.00
Plan de telefonía de Gerente Administrativo				S/80.00
Plan de telefonía de Gerente General				S/80.00
Total Costos de Servicios				S/6,180.00
Costos de Software				
Costo de Software y Plataforma Web			Costo anual	Costo mensual
Licencia del paquete Office			S/ 60.00	S/ 5.00
Google Classroom			S/ 0.00	S/ 0.00
Google Drive			S/ 0.00	S/ 0.00
Google Forms			S/ 0.00	S/ 0.00

Total Costos de Software y Plataforma Web		S/ 60.00	S/ 5.00
Gastos + Costos			
Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/19,978.78	S/665.96	S/83.24	S/1.39

Ficha de caracterización del proceso Capacitaciones de especialistas a colaboradores TO-BE

Tabla 43

Ficha de caracterización del proceso Capacitaciones de especialistas a colaboradores TO-BE

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO CAPACITACIONES DE ESPECIALISTAS A COLABORADORES TO-BE

MACRO/ PROCESO	Gestión de Talento Humano
PROCESO	Capacitación de especialista colaboradores
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente Administrativo
RECURSOS	<p>Personal: Gerente Administrativo y Gerente General</p> <p>Instalaciones: Oficinas administrativas</p> <p>Equipos: 2 Celulares, 2 Laptop y 1 Televisor</p> <p>Tecnología: Licencia Paquete Office, Google Drive, Google Classroom y Google Forms.</p>
OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> – Registros: Propuesta de capacitación: Se plantea la problemática a tratar, público objetivo temas y beneficios de capacitación. – Presupuesto e itinerario: Se detalla los costos de los recursos y especialista involucrados en la capacitación, además del cronograma adecuado a la disponibilidad de los interesados. – Cotización de especialista: Detalla el costeo del servicio del especialista de acuerdo con los temas y requerimientos planteados para la capacitación. – Contrato de especialista: Documentación que especifica las condiciones del servicio, siendo un acuerdo entre el especialista y la empresa, considerando el costo y plazo de pago.

- Plan de capacitación: Recoge las especificaciones para la capacitación planteada donde se autoriza el presupuesto y cronograma de ejecución.
- Resultados de capacitación: Plasma el desempeño del Plan de Capacitación de acuerdo con los objetivos planteados.

MEDICIONES

Indicador: % de colaboradores de la fuerza de ventas capacitado

 Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de colaboradores de la fuerza de ventas capacitados} / \text{Total de colaboradores de la fuerza de ventas}) * 100$

Revisión: Semestral

PROVEEDOR	ENTRADA		PROCESO	SALIDA		CLIENTE
Gerente Administrativo	Historial reportes capacitación	de	Analizar de historial reportes de capacitación	Tema de capacitar	para	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Tema capacitar	para	Plantear propuesta de capacitación	Propuesta de capacitación	de	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Propuesta capacitación	de	Evaluar propuesta	Propuesta evaluada		Gerente General
Gerente General	Propuesta evaluada		Detallar observaciones	Propuesta capacitación observado	de	Gerente Administrativo
Gerente General	Propuesta evaluada		Rechazar propuesta	Propuesta denegada		Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Propuesta capacitación observado	de	Subsanar observaciones	Propuesta capacitación corregida	de	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Propuesta capacitación corregida	de	Establecer presupuesto e itinerario	Presupuesto e itinerario	e	Gerente General

Gerente General	Presupuesto itinerario	e	Verificar presupuesto e itinerario	Presupuesto itinerario revisado/observado	e	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Presupuesto itinerario revisado	e	Contratar capacitador	Contrato especialista	de	Gerente Administrativo
Gerente General	Presupuesto itinerario revisado/observado	e	Reformular presupuesto e itinerario	Presupuesto itinerario corregido	e	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Contrato especialista	de	Realizar plan de capacitación	Plan capacitación	de	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Plan capacitación	de	Solicitar material y encuestas para capacitación	Material capacitación	de	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Material capacitación	de	Ingresar fecha, material y encuestas de capacitación en Google Classroom	Material capacitación subido en Google Classroom	de	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Material capacitación subido en Google Classroom	de	Comunicar cronograma a administrador	Cronograma difundido		Gerente Administrativo y Administrador
Gerente Administrativo y Administrador	Cronograma difundido		Supervisar capacitación	Capacitación ejecutada		Gerente Administrativo y colaboradores
Gerente Administrativo y colaboradores	Capacitación ejecutada		Analizar resultados de encuestas en	Reporte desempeño de capacitación	de de	Gerente Administrativo, Gerente General y

			Google Classroom			Gerente de Ventas
Gerente Administrativo	Resultados de encuesta satisfacción	de de	Realizar de reporte de capacitación	de de	Reporte de desempeño de capacitación	de Gerente de Administrativo y Gerente General

Identificación de tareas del proceso Capacitación de organizaciones externas a
colaboradores TO-BE

Tabla 44

*Identificación de tareas del proceso Capacitación de organizaciones externas a
colaboradores TO-BE*

**IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO
DE CAPACITACIÓN DE ORGANIZACIONES EXTERNAS A
COLABORADORES TO-BE**

Macroproceso: Gestión de talento humano **Código: 3**

Proceso: Capacitación de organizaciones
externas a colaboradores TO-BE

Código: 3.2

N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	Costos de la actividad (S/.)
3.2.1	Evaluar propuesta de ejecución de capacitación	Leer propuesta enviada por proveedores o entidades estatales vía email. Examinar conveniencia de ejecución	10 min	S/ 4.60
3.2.2	Revisar historial de reportes de capacitación	Abrir reportes en Word Buscar nombre de la empresa externa en historial	10 min	S/ 4.60

	externa de la entidad externa	Hacer un análisis del desempeño de la empresa en capacitaciones anteriores		
3.2.3	Coordinar cronograma de ejecución	Llamar a organizaciones externas Confirmar temas a abordar Consultar fecha y hora disponibles Confirmar cronograma	10 min	S/4.60
3.2.4	Informar no disponibilidad para capacitación	Redactar correo explicando no disponibilidad para capacitación Enviar correo a organización externa	5 min	S/2.30
3.2.5	Solicitar material de capacitación	Redactar correo solicitando el material de capacitación Enviar correo a organización externa	5 min	S/2.30
3.2.6	Cargar fecha, material y encuestas de capacitación a Google Classroom	Abrir Google Classroom Subir fecha y material de capacitación en anuncios Crear Tarea Cuestionario para evaluar satisfacción de capacitación Publicar encuesta en Google Classroom	20 min	S/9.20
3.2.7	Comunicar cronograma a Administrador y Gerente General	Proporcionar cronograma al administrador y Gerente General vía WhatsApp Explicar detalles de capacitación Requerir difusión del plan de capacitación a todos los colaboradores	10 min	S/4.60
3.2.8		Visitar restaurante	120 min	S/55.20

	Supervisar ejecución	Observar comportamiento de involucrados en la charla		
3.2.9	Analizar resultados de encuestas de satisfacción en Google Classroom	Abrir Google Forms Dar feedback a colaboradores en la sección anuncios Examinar resultados de encuesta de satisfacción	10 min	S/4.60
3.2.10	Realizar reporte de capacitación	Redactar resultados de desempeño de capacitación en documento Word. Subir documento al Google Drive. Avisar a Gerente General y Gerente de Ventas sobre el reporte de capacitación listo.	15 min	S/6.90
TOTAL			215 min	S/98.90

Costeo del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores TO-BE

Tabla 45

Costeo del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores TO-BE

**COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE
CAPACITACIÓN DE ORGANIZACIONES EXTERNAS A
COLABORADORES TO-BE**

Costos de Materiales

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Laptop	Unidad	1	S/ 31.65	S/31.65
Celular	Unidad	1	S/ 48.58	S/48.58
Televisor	Unidad	1	S/ 23.32	S/23.32
Total Costos de Materiales				S/103.5

Gastos Administrativo

CARGO	Sueldo
Gerente Administrativo	S/5,500.00
Total Gastos Administrativo	S/5,500.00

Costos de Servicios

SERVICIO	Costo mensual
Servicio de Luz	S/1,500.00
Servicio de Internet	S/220.00
Servicio de Agua	S/1,800.00
Plan de telefonía de Gerente Administrativo	S/80.00
Total Costos de Servicios	S/3,600.00

Costos de Software y Plataforma web

Software y Plataforma web	Costo anual	Costo mensual
Licencia del paquete Office	S/ 60.00	S/ 5.00
Google Forms	S/ 0.00	S/ 0.00
Google Classroom	S/ 0.00	S/ 0.00
Google Drive	S/ 0.00	S/ 0.00
Total Costos de Software y Plataforma web	S/ 60.00	S/ 5.00

Gastos + Costos

Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/9,208.55	S/306.95	S/38.37	S/ 0.64

Ficha de caracterización del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores TO-BE

Tabla 46

Ficha de caracterización del proceso Capacitación de organizaciones externas a colaboradores TO-BE

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO CAPACITACIÓN DE ORGANIZACIONES EXTERNAS A COLABORES TO-BE

MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano
PROCESO	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente Administrativo
RECURSOS	Personal: Gerente Administrativo Instalaciones: Oficinas administrativas Equipos: 1 Celular, 1 Laptop y 1 Televisor

Tecnología: Licencia Paquete Office, Google Drive, Google Forms, Google Classroom

OPERACIONES

Registros:

- Reporte de capacitación: Plasma el desempeño de la capacitación realizada por la organización externa, mediante el resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores capacitados.

MEDICIONES

Indicador: % de colaboradores de la fuerza de ventas capacitado

Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de colaboradores de la fuerza de ventas capacitados} / \text{Total de colaboradores de la fuerza de ventas}) * 100$

Revisión: Semestral

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Entidad externa	Propuesta de capacitación	Evaluar propuesta de ejecución de capacitación	Apreciación de propuesta de capacitación	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Apreciación de propuesta de capacitación	Revisar historial de reportes de capacitación externa de la entidad externa	Reporte de entidad externa revisado	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Reporte de entidad externa revisado	Coordinar cronograma de ejecución	Cronograma de ejecución validado	Gerente Administrativo y Anunciante Externo
Gerente Administrativo	Reporte de entidad externa revisado	Informar no disponibilidad para capacitación	Mensaje de rechazo de capacitación	Gerente Administrativo y Anunciante externo
Gerente Administrativo	Cronograma de ejecución validado	Solicitar material de capacitación	Material de capacitación	Gerente Administrativo

y Anunciante externo				y Anunciante externo
Gerente Administrativo y Anunciante externo	Material de capacitación	Cargar fecha, material y encuestas de capacitación a Google Classroom	Material de capacitación subido en Google Classroom	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Material de capacitación subido en Google Classroom	Comunicar cronograma a Administrador y Gerente General	Cronograma difundido	Gerente Administrativo, Administrador y Gerente General
Gerente Administrativo, Administrador y Gerente General	Cronograma difundido	Supervisar ejecución	Capacitación ejecutada	Gerente Administrativo
Gerente Administrativo	Capacitación ejecutada	Analizar resultados de encuestas de satisfacción en Google Classroom	Resultados de encuesta de satisfacción Feedback a colaboradores	Gerente Administrativo y colaboradores
Gerente Administrativo	Resultados de encuesta de satisfacción	Realizar reporte de capacitación	Reporte de desempeño de capacitación	Gerente Administrativo, Gerente General y Gerente de ventas

Identificación de tareas del proceso Comisiones TO-BE

Tabla 47

Identificación de tareas del proceso Comisiones TO-BE

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMISIONES TO-BE

Macroproceso: Gestión de talento humano Código: 3

Proceso: Comisiones TO-BE Código: 3.3

N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	Costos de la actividad (S/.)
3.3.1	Analizar ventas por mesero	<p>Notar hora próxima a cierre de local</p> <p>Comenzar a redactar reporte de ventas comisionadas requerida.</p> <p>Buscar ventas por nombre de mesero en la plataforma "Restaurant.pe"</p> <p>Examinar cantidad de platos que incluyen. comisión por cajera.</p>	10 min	S/6.70
3.3.2	Realizar reporte de ventas comisionadas	<p>Ingresar precio y cantidad de platos destacados por mesero en hoja de cálculo.</p> <p>Calcular monto total de comisiones.</p> <p>Subir reporte de ventas comisionadas hecha en hoja de cálculo al Google drive de la empresa.</p> <p>Notificar por WhatsApp a Administrador sobre reporte de ventas comisionadas subido a Google drive para que lo verifique.</p>	10 min	S/6.70
3.3.3	Verificar comisión por vendedor	<p>Ingresar a Google Drive de la empresa en busca de reporte de ventas comisionadas.</p> <p>Examinar cantidad comisionada por cada vendedor.</p>	10 min	S/6.70

	Corroborar cantidades en ventas por vendedor proporcionado por plataforma "Restaurant.pe".		
3.3.4	Realizar correcciones de reporte	<p>Detectar platos que no debieron incluirse o que faltaron incluir.</p> <p>Calcular montos verídicos por mesero.</p> <p>Escribir montos finales con notificación sobre cambios realizados en hoja de cálculo.</p>	10 min S/6.70
3.3.5	Validar reporte de ventas comisionadas	<p>Detallar fecha y hora de revisión.</p> <p>Ingresar firma electrónica validando reporte en hoja de cálculo.</p> <p>Subir reporte de ventas comisionadas validado a Google drive de la empresa.</p> <p>Notificar por WhatsApp a Cajera sobre reporte de ventas comisionadas validado subido a Google drive.</p>	3 min S/2.01
3.3.6	Registrar egreso por comisión	<p>Examinar montos por mesero.</p> <p>Precisar en caja egreso de efectivo de comisiones.</p> <p>Pagar en efectivo a mesero.</p> <p>Detallar fecha y hora de cancelación de comisiones en reporte.</p> <p>Ingresar firma electrónica que responsabiliza a cajera como persona que cancelo las comisiones del reporte.</p> <p>Subir reporte de ventas comisionadas a Google Drive de la empresa.</p>	10 min S/6.70

TOTAL		53 min	S/35.51
--------------	--	---------------	----------------

Costeo del proceso Comisiones TO-BE

Tabla 48
Costeo del proceso Comisiones TO-BE

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE COMISIONES TO-BE				
Costos de Materiales				
Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual
PC all in One All POS 14W	Unidad	1	S/ 53.75	S/ 53.75
Monitor 15 3nStar TCM010 TOUCH	Unidad	1	S/ 20.00	S/ 20.00
Capacitivo POS				
Gaveta de dinero	Unidad	1	S/ 41.67	S/ 41.67
Laptop	Unidad	2	S/ 31.65	S/ 63.30
Total Costo de Materiales				S178.72
Gastos Administrativos				
Cargo				Sueldo
Administrador				S/3,500.00
Cajero				S/2,200.00
Total Gastos Administrativos				S/5,700.00
Costos de Servicios				
Servicio				Costo mensual
Servicio de Luz				S/1,500.00
Servicio de Internet				S/220.00
Servicio de Agua				S/1,800.00
Total Costos de Servicios				S/3,520.00
Costos de Software y Plataformas web				
Software y Plataformas web			Costo anual	Costo mensual
Licencia del paquete Office			S/ 60.00	S/ 5.00
Plan Control Total de Plataforma "Restaurant.pe"			S/ 3,080.00	S/ 256.67
Total de Costos de Software Y Plataformas web			S/ 3,140.00	S/ 261.67

Gastos + Costos

Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/ 9,660.38	S/ 322.01	S/ 40.25	S/ 0.67

Ficha de caracterización del proceso Comisiones TO-BE

Tabla 49

Ficha de caracterización del proceso Comisiones TO-BE

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO COMISIONES TO-BE

MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano
PROCESO	Comisiones
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administrador
RECURSOS	Personal: Administrador y Cajera Instalaciones: Área de caja Equipos: 2 Laptops, PC all in One All POS 14W y Monitor 15 3nStar TCM010 TOUCH Capacitivo POS Tecnología: Licencia del paquete Office, Plataforma “Restaurant.pe” y Google Drive.
OPERACIONES	Registros: - Reporte de ventas comisionadas: Dashboard del sistema de ventas que refleja las ventas que incluyen comisiones, realizadas por mesero.
MEDICIONES	Indicador: Promedio de monto comisionado por vendedor Fórmula: Pago de comisiones/Vendedores que comisionaron Revisión: Mensual

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
	Reporte de ventas comisionadas requerida	Analizar ventas por mesero.	Ventas comisionadas por mesero revisadas	Cajero
Cajero	Ventas comisionadas por mesero revisadas	Realizar reporte de ventas comisionadas.	Reporte de ventas comisionadas por verificar	Administrador

Administrador	Reporte de ventas comisionadas por verificar	Verificar comisión por vendedor.	Reporte de ventas comisionadas evaluado y por validar	Administrador
Administrador	Reporte de ventas comisionadas evaluado	Realizar correcciones de reporte.	Reporte de ventas comisionadas actualizado y por validar	Administrador
Administrador	Reporte de ventas comisionadas por validar	Enviar reporte validado.	Reporte de ventas comisionadas validado	Cajero
Cajero	Reporte de ventas comisionadas validado	Registrar egreso por comisión.	Reporte de ventas finalizado con firma de cajero a cargo de efectuar el egreso de comisiones.	Administrador

Identificación de tareas del proceso Reserva TO-BE

Tabla 50

Identificación de tareas del proceso Reserva TO-BE

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RESERVA TO-BE

Proceso: Reserva TO-BE

Código: 4

N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	de Costos de la actividad (S/.)
4.1	Solicitar datos personales y elección de servicios.	Mandar mensaje predeterminado dando información sobre reserva de local o reserva de mesa además de redireccionamiento a tienda virtual.	1 min	S/0.56

		Mandar mensaje predeterminado solicitando datos personales y elección de servicios.		
		Mandar mensaje predeterminado solicitando un tiempo de espera corto para contactar con un asesor de venta de la empresa.		
		Notificar a cajera sobre nuevo mensaje de cliente.		
4.2	Verificar solicitud.	Leer solicitud en WhatsApp Business.	1 min	S/0.56
4.3	Verificar disponibilidad de mesa para fecha requerida.	Examinar deseo de alquiler de local o de mesa(s). Ingresar a plataforma "Restaurant.pe".	3 min	S/1.68
4.4	Enviar detalle de solicitud de reserva de local.	Corroborar disponibilidad de mesa(s) y fechas en módulo de reservas de la plataforma "Restaurant.pe". Redactar solicitud de cliente para reserva de local con fechas sugeridas como mensaje en WhatsApp. Mandar a Administrador solicitud de alquiler de local por WhatsApp.	3 min	S/1.68
4.5	Verificar disponibilidad de reserva de local.	Corroborar que Administrador reciba la notificación. Ingresar a plataforma "Restaurant.pe". Corroborar disponibilidad de local según fechas en módulo de reservas de la plataforma "Restaurant.pe". Elegir fechas según disponibilidad en plataforma de "Restaurant.pe" y feriados próximos. Avisar a Gerente Administrativo sobre	5 min	S/2.80

		posible alquiler de local en fechas elegidas.		
4.6	Confirmar disponibilidad de reserva de local.	Redactar relación de fechas disponibles en Word. Establecer precios de reserva en documento. Mandar relación de fechas disponibles por WhatsApp a Cajera.	5 min	S/2.80
4.7	Enviar fechas disponibles con políticas de reserva y/o precio.	Redactar mensaje para cliente con relación de fechas disponibles y precios de servicio solicitado. Mandar política de reserva a cliente por WhatsApp.	1 min	S/0.56
4.8	Registrar nueva reserva.	Abrir plataforma "Restaurant.pe". Ingresar nueva reserva según fecha solicitada y mesas según servicio solicitado.	2 min	S/1.12
4.9	Consultar método de pago	Avisar sobre tipos de métodos de pago. Pedir que seleccione un tipo de comprobante	1 min	S/0.56
4.10	Informar sobre cuentas bancarias / datos de Yape y Plin	Compartir números de cuentas bancarias por WhatsApp. Precisar número o QR de Yape y Plin por WhatsApp.	1 min	S/0.56
4.11	Verificar constancia de pago.	Corroborar montos y datos correctos en constancia recibida por WhatsApp. Observar pago en App de Yape o cuentas bancarias.	2 min	S/1.12
4.12	Consultar tipo de comprobante.	Preguntar tipo de comprobante deseado. Ingresar datos de pedido (productos y/o servicio con precio) Ingresar datos de pedido (productos con precio) Ingresar datos del cliente	3 min	S/1.68

4.13	Registrar pago.	Abrir plataforma "Restaurant.pe". Ingresar adelanto de consumo en reserva registrada con monto cancelado y método de pago usado.	2 min	S/1.12
4.14	Solicitar constancia válida al cliente.	Explicar sobre transferencia no completada al cliente. Invitar al cliente a revisar envío de dinero en su aplicativo Pedir nuevo envío de pantallazo que valide la transacción por complicación con constancia previa.	2 min	S/1.12
4.15	Confirmar reserva.	Mandar mensaje de confirmación de reserva. Mandar mensaje resumiendo los detalles de su reserva e invitando a ser puntual con la fecha y hora pactada.	2 min	S/1.12
4.16	Informar a Administrador detalles de reserva.	Redactar mensaje para Administrador con relación de fecha y servicio seleccionado por el cliente. Incluir en mensaje en monto y método de pago que uso el cliente para el adelanto. Mandar mensaje informativo sobre reserva por WhatsApp a Administrador.	2 min	S/1.12
TOTAL			36 min	S/20.16

Costeo del proceso Reserva de mesas o local TO-BE

Tabla 51
Costeo del Reserva de mesas o local TO-BE

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE RESERVA DE MESAS O LOCAL TO-BE				
Costos de Materiales				
Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual
Laptop	Unidad	2	S/ 31.65	S/ 63.30
Celular	Unidad	2	S/ 48.58	S/ 97.17
Total Costo de Materiales				S/160.47
Gastos Administrativos				
Cargo				Sueldo
Administrador				S/3,500.00
Cajero				S/2,200.00
Total Gastos Administrativos				S/5,700.00
Costos de Servicios				
Servicio				Costo mensual
Servicio de Luz				S/1,500.00
Servicio de Internet				S/220.00
Plan de telefonía de Cajera				S/80.00
Plan de telefonía de Administrador				S/80.00
Total Costos de Servicios				S/1,880.00
Costos de Software y Plataformas web				
Software y Plataformas web			Costo anual	Costo mensual
Licencia del paquete Office			S/ 60.00	S/ 5.00
Plan Control Total de Plataforma "Restaurant.pe"			S/ 3,080.00	S/ 256.67
Total de Costos de Software Y Plataformas web			S/ 3,140.00	S/ 261.67
Gastos + Costos				
Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)		Minutos
S/8,002.13	S/266.74	S/33.34		S/0.56

Ficha de caracterización del proceso Reserva de mesas o local TO-BE

Tabla 52

Ficha de caracterización del proceso Reserva de mesas o local TO-BE

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO RESERVA DE MESAS O LOCAL TO-BE					
PROCESO	Reserva de mesas o local				
RESPONSABLE DEL PROCESO	Mesero				
RECURSOS	Personal: Administrador y Cajera Instalaciones: Área de caja Equipos: 2 Laptops y 2 celulares Tecnología: Licencia del paquete Office y Plan Control Total de Plataforma “Restauran.t.pe”				
OPERACIONES	Registros: <ul style="list-style-type: none"> - Política de reserva: Plasma las especificaciones para realizar una reserva en el restaurante, tales como el plazo de espera, los protocolos a seguir, entre otras cosas que debe aceptar un cliente antes de concretar la reserva. - Relación de fechas disponibles: Recoge las fechas disponibles para el tipo de reserva requerido que consideren los feriados y eventos ya agendados del restaurante. 				
MEDICIONES	Indicador: Media de reservas mensual Fórmula: Σ de reservas del año/12 meses Revisión Anual				
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE	
Cliente	Solicitud de información	de Solicitar datos personales y elección de servicios.	Información de servicios disponibles enviado a cliente.	Chatbot	
Cajero	Solicitud de reserva alquiler local.	de Verificar o solicitud de	Solicitud de reserva alquiler de local revisada.	Cajero	

Cajero	Solicitud de reserva o alquiler de local revisada.	de	Verificar disponibilidad de mesa para fecha requerida.	Fechas disponibles revisadas.	Administrador
Administrador	Fechas disponibles revisadas		Enviar detalle de solicitud de reserva de local.	Solicitud de reserva de local con fechas sugeridas enviado a Administrador	Administrador
Administrador	Solicitud de reserva de local con fechas sugeridas recibida	de	Verificar disponibilidad de reserva de local.	Fechas posibles para reserva de local establecidas.	Administrador
Administrador	Fechas posibles para reserva de local establecidas.		Confirmar disponibilidad de reserva de local.	Relación de fechas disponibles enviada a Mesero	Cajero
Cajero	Relación de fechas recibida	de	Enviar fechas disponibles con políticas de reserva y/o precio.	Información de fechas disponibles con política de reserva y/o precio enviado a cliente	Cliente y Cajero
Cajero	Notificación de cliente de aceptación de políticas y selección de fecha	de	Registrar nueva reserva.	Nueva reserva registrada en plataforma "Restaurant.pe"	Cajero
Cajero	Nueva reserva registrada en plataforma "Restaurant.pe"		Consultar método de pago.	Método de pago seleccionado por cliente	Cajero
Cajero	Método de pago seleccionado	de	Informar sobre cuentas bancarias/datos de Yape y Plin	Información bancaria enviada a cliente	Cliente

Cajero	Constancia de pago	Verificar constancia de pago.	Constancia de pago verificada	Cajero
Cajero	Pago aceptado	Consultar tipo de comprobante.	Tipo de comprobante seleccionado	Cajero
Cajero	Tipo de comprobante seleccionado.	Registrar pago.	Pago registrado en plataforma "Restaurant.pe"	Cajero
Cajero	Constancia de pago verificada y no conforme	Solicitar constancia válida al cliente.	Segunda constancia solicitada y recibida.	Cajero
Cajero	Reserva registrada con o sin pago adelantado	Confirmar reserva.	Confirmación de reserva enviada a cliente	Cajero
Cajero	Confirmación de reserva enviada a cliente	Informar a Administrador detalles de reserva	Reserva notificada a Administrador.	Administrador

Identificación de tareas del proceso Venta presencial TO-BE

Tabla 53

Identificación de tareas del proceso Venta presencial TO-BE

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTA PRESENCIAL TO-BE

Macroproceso: Ventas		Código: 5		
Proceso: Venta presencial		Código: 5.1		
N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	Costos de la actividad (S/.)
5.1.1	Solicitar carnet de vacunación	Saludar a los clientes Explicar requerimiento de 3 dosis para ingreso	1 min	S/0.34

		Esperar visualización de carnet de vacunación		
5.1.2	Verificar datos	Visualizar nombre de cliente	1 min	S/0.34
		Corroborar cantidad de dosis en carnet de vacunación		
5.1.3	Realizar desinfección	Pedir el acercamiento de las palmas de las manos	1 min	S/0.34
		Aplicar gel antibacterial en las palmas de las manos		
5.1.4	Restringir acceso	Explicar falta de dosis requeridas en su carnet de vacunación	1 min	S/0.34
		Pedir retiro del local		
5.1.5	Orientar cliente a mesa	Preguntar cuántas personas habrán en su mesa	1 min	S/0.34
		Preguntar preferencia de zona		
		Guiar a mesa idónea		
5.1.6	Preparar mesa	Explicar sobre menú digital disponible con su QR en sobremesa	6 min	S/2.04
		Colocar botanas		
		Esperar para acercarse a consultar orden		
5.1.7	Consultar orden	Ir a mesa sin orden tomada	1 min	S/0.34
		Preguntar por platos y/o bebidas en mente		
5.1.8	Tomar orden	Agregar una nueva orden iniciada en la mesa correspondiente en plataforma "Restaurant.pe" mediante su dispositivo móvil.	2 min	S/0.68
		Ingresar platos y/o bebidas en pedido según cantidad en la plataforma "Restaurant.pe" para que aparezca en monitor de cocina.		
		Confirmar productos de orden		

	Mencionar tiempo estimado de espera.		
	Posicionar cubiertos requeridos según pedido		
5.1.9	Recibir notificación de plato y/o bebida lista	Visualizar notificación de orden lista. Ir a cocina. Recoger pedido para mesa.	1 min S/0.34
5.1.10	Servir a mesa	Llevar platillos y/o bebidas a mesa según la comanda Preguntar dueño de cada producto Posicionar producto para cada cliente	2 min S/0.68
5.1.11	Recibir solicitud de cuenta	Esperar solicitud de cuenta Visualizar cliente requiriendo cuenta Revisar cuenta en plataforma "Restaurant.pe" a través del dispositivo móvil. Decir el monto a pagar de la cuenta. Preguntar su tipo de pago.	32 min S/10.88
5.1.12	Registrar nuevo pedido a cuenta	Ingresar nuevo pedido a cuenta de la mesa en plataforma "Restaurant.pe". Confirmar productos de orden. Mencionar tiempo estimado de espera.	5 min S/ 1.70
5.1.13	Consultar tipo de comprobante de pago	Instruir sobre opciones de comprobantes de pago Elegir opción de comprobante de pago en plataforma "Restaurant.pe". Preguntar sobre datos para su tipo de comprobante elegido. Llenar datos para comprante de pago.	1 min S/ 0.34

	Preguntar si pagará en efectivo.		
5.1.14	Solicitar pago	Preguntar con cuánto efectivo pagará el cliente. Entregar vuelto.	2 min S/ 0.68
5.1.15	Comunicar otras alternativas de pago	Instruir sobre posibilidad de pago con tarjetas Visa y MasterCard. Instruir sobre opciones de pago por Yape y plin.	2 min S/ 0.68
5.1.16	Efectuar pago	Acercar POS al cliente.	2 min S/ 0.68
		Confirmar ingreso correcto de tarjeta. Ingresar monto a cobrar en POS. Preguntar sobre opción de cobro a cuotas o directo Preguntar al cliente si desea que se le envíe el ticket por correo o impresión.	
5.1.17	Entregar Ticket POS impreso	Imprimir Ticket POS Dar ticket impreso a cliente con tarjeta.	1 min S/ 0.34
5.1.18	Enviar ticket POS	Preguntar correo o número para enviar ticket POS digitalmente. Ingresar datos para envío. Mandar ticket POS a cliente. Dar tarjeta a cliente.	1 min S/ 0.34
5.1.19	Brindar QR o número de Yape/Plin	Buscar información de Yape. Mostrar QR/número de teléfono para Yape. Esperar ingreso de datos de Yape por parte del cliente	4 min S/ 1.36
5.1.20	Verificar constancia de pago	Visualizar constancia de Yape o plin proporcionada por cliente.	1 min S/ 0.34

- Examinar fecha y monto en constancia mostrada acorde al monto requerido por dicho medio de pago.
- 5.1.21** Realizar comprobante de pago de pago Asignar monto(s) cancelado(s) según canal de pago (Plin, Yape, tarjeta o efectivo) en la venta de dicha mesa en la plataforma "Restaurant.pe" con su dispositivo móvil. 4 min S/ 1.36
- Finalizar venta de mesa en plataforma "Restaurant.pe".
Consultar si desean recibir su comprobante de pago por correo o mensaje de texto.
- 5.1.22** Solicitar envío de constancia a número de WhatsApp de la empresa. Notar irregularidades en constancia. 1 min S/ 0.34
- Invitar al cliente a realizar el envío de su constancia al número de WhatsApp de la empresa.
Dar número de WhatsApp de la empresa.
- Acercarse a caja para revisión de constancia de transferencia.
- 5.1.23** Enviar comprobante de pago Ingresar datos de cliente para envío de comprobante de pago. 1 min S/ 0.34
- Mandar comprobante a cliente.
Avisar a cliente sobre comprobante de pago enviado.
- 5.1.24** Entregar comprobante de pago Seleccionar impresión de comprobante en plataforma "Restaurant.pe" mediante su dispositivo móvil. 1 min S/ 0.34
- Acercarse a caja para recojo de comprobante impreso.

Dar a cliente comprobante de
 pago impreso en porta
 cuentas.

TOTAL	75 min	S/25.50
--------------	---------------	----------------

Costeo del proceso Venta presencial TO-BE

Tabla 54

Costeo del proceso Venta presencial TO-BE

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE VENTA PRESENCIAL TO-BE				
Costos de Materiales				
Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual
Máquina POS	Unidad	1	S/ 3.00	S/ 3.00
Rollo de papel térmico para POS	Unidad	2	S/ 2.00	S/ 4.00
Rollo de papel térmico para caja registradora	Unidad	2	S/ 2.99	S/ 5.98
PC all in One All POS 14W	Unidad	1	S/ 53.75	S/ 53.75
Monitor 15 3nStar TCM010 TOUCH Capacitivo POS	Unidad	1	S/ 20.00	S/ 20.00
Gaveta de dinero	Unidad	1	S/ 41.67	S/ 41.67
Total Costo de Materiales				S/128.40
Gastos Administrativos				
Cargo				Sueldo
Mesero				S/1,050.00
Total Gastos Administrativos				S/1,050.00
Costos de Servicios				
Servicio				Costo mensual
Servicio de Luz				S/1,500.00
Servicio de Internet				S/220.00
Servicio de Agua				S/1,800.00

Total Costos de Servicios		S/3,520.00	
Costos de Software y Plataformas web			
Software y Plataformas web		Costo anual	Costo mensual
Plan Control Total de Plataforma "Restaurant.pe"		S/ 3,080.00	S/ 256.67
Total de Costos de Software Y Plataformas web		S/ 3,080.00	S/ 256.67
Gastos + Costos			
Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/4,955.06	S/165.17	S/20.65	S/0.34

Ficha de caracterización del proceso Venta presencial TO-BE

Tabla 55

Ficha de caracterización del proceso Venta presencial TO-BE

**FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO VENTA
PRESENCIAL TO-BE**

MACRO/ PROCESO	Ventas
PROCESO	Venta presencial
RESPONSABLE DEL PROCESO	Mesero
RECURSOS	Personal: Mesero Instalaciones: Zona de comida y Área de caja Equipos: Máquina POS, PC all in One All POS 14W y Monitor 15 3nStar TCM010 TOUCH Capacitivo POS Tecnología: Plan Control Total de Plataforma "Restaurant.pe"
OPERACIONES	Registros: <ul style="list-style-type: none"> - Comprobantes de pago electrónicos: Documento enviado al cliente de manera digital por correo o celular que está regulado por SUNAT, el cual especifica el consumo detallado del cliente y el importe y tipo de pago, donde también se registra el tipo de comprobante y los datos relacionados. - Nuevo pedido: Plasma los detalles del pedido, como su cantidad, descripción y

observaciones que serán enviados a caja y cocina mediante el sistema de ventas.

- Comprobantes de pago impresos: Documento impreso regulado por SUNAT, que especifica el consumo detallado del cliente y el importe y tipo de pago, donde también se registra el tipo de comprobante y los datos relacionados.
- Ticket POS: Plasma de forma electrónica cuando se usa una tarjeta de crédito o débito para realizar el pago del consumo en el restaurante.
- Carta de menú digital: Imagen del código QR que redirecciona a un pdf con la carta del restaurante que plasma los productos y precios actualizados con imágenes referenciales.

MEDICIONES

Indicador: % de ventas presenciales

Fórmula: $(\text{Ingresos por ventas presenciales} / \text{total de ventas}) * 100$

Revisión Mensual

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Cajero	Cliente afuera del local.	Solicitar carnet de vacunación.	Carnet de vacunación entregada por cliente	Cajero
Cajero	Carnet de vacunación entregada por cliente	Verificar datos.	Dosis de Carnet de vacunación revisada.	Cajero
Cajero	Dosis de Carnet de vacunación revisada.	Realizar desinfección.	Dosis de Carnet de vacunación aceptada. Cliente con manos desinfectadas.	Cajero
Cajero	Dosis de Carnet de vacunación revisada.	Restringir de acceso.	Dosis de Carnet de vacunación rechazada.	Cajero
Cajero	Dosis de Carnet de	Orientar de cliente a mesa.	Cliente ubicado en mesa.	Cajero

		vacunación aceptada. Cliente con manos desinfectadas.			
Cajero	Cliente ubicado en mesa.	Preparar mesa.	Carta de menú digital facilitada a cliente.	Cliente y Cajero	
Cajero	Carta de menú digital facilitada a cliente.	Consultar orden.	Orden consultada	Cajero	
Cajero	Orden consultada	Tomar orden.	Pedido registrado en Sistema de ventas y enviado a Cocina y caja.	Cajero	
Cajero	Pedido registrado	Recibir notificación de plato y/o bebida lista.	Pedido listo y notificado a mesero.	Cajero	
Cajero	Pedido listo y notificado a mesero.	Servir a mesa.	Pedido entregado a cliente	Cajero	
Cajero	Pedido entregado a cliente	Recibir solicitud de cuenta.	Cuenta solicitada	Cajero	
Cajero	Pedido entregado a cliente	Registrar nuevo pedido a cuenta.	Nuevo pedido a cuenta registrado	Cajero	
Cajero	Cuenta solicitada	Consultar tipo de comprobante de pago.	Tipo de comprobante de pago seleccionado	Cajero	
Cajero	Tipo de comprobante de pago seleccionado	Solicitar pago.	Vuelto de pago en efectivo entregado	Cajero	
Cajero	Tipo de comprobante de pago seleccionado	Comunicar otras alternativas de pago.	Alternativas de pago explicadas a cliente	Cajero	

Cajero	Alternativas de pago explicadas a cliente	Efectuar pago.	Pago con POS efectuado y aceptado.	Cajero
Cajero	Pago con POS efectuado	Entregar Ticket POS impreso.	Ticket POS impreso y entregado.	Cajero y Cliente
Cajero	Pago con POS efectuado	Enviar ticket POS.	Ticket POS enviado.	Cajero y Cliente
Cajero	Alternativas de pago explicadas a cliente	Brindar QR o número de Yape/plin.	Información de Yape/Plin entregadas a cliente.	Cajero y Cliente
Cajero	Información de Yape/Plin entregadas a cliente. Constancia de Yape/Plin efectuado por cliente	Verificar constancia de pago.	Constancia de Yape/Plin verificada.	Cajero
Cajero	Pagos aceptados	Realizar comprobante de pago.	Comprobante de pago realizado	Cajero
Cajero	Constancia de Yape/Plin verificada.	Solicitar envío de constancia a número de WhatsApp de la empresa.	Constancia revisada y aceptada en aplicativo de la empresa.	Cajero
Cajero	Comprobante de pago realizado	Enviar comprobante de pago	Comprobante de pago enviado a cliente.	Cliente
Cajero	Comprobante de pago realizado	Entregar comprobante de pago	Comprobante de pago impreso y entregado a cliente.	Cliente

Identificación de tareas del proceso Venta en línea TO-BE

Tabla 56

Identificación de tareas del proceso Venta en línea TO-BE

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE VENTA EN LÍNEA TO-BE					
Macroproceso: Ventas			Código: 5		
Proceso: Venta en línea TO-BE			Código: 5.2		
N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	de	Costos de la actividad (S/.)
5.2.1	Enviar enlace a tienda en línea.	Visualizar notificación en nuevo pedido. Examinar productos de pedido.	de 1 min		S/0.50
5.2.2	Revisar nuevo pedido.	Visualizar notificación en nuevo pedido. Examinar productos de pedido.	de 1 min		S/0.50
5.2.3	Establecer tiempo de entrega y repartidor.	Mandar confirmación de pedido para que se envíe al monitor en cocina. Notificar mediante llamada a repartidor que se le asignará un nuevo pedido. Asignar tiempo estimado de entrega. Asignar repartidor en plataforma "Restaurant.pe".	de 4 min		S/2.00
5.2.4	Revisar tipo de pago seleccionado.	Visualizar pedido en plataforma "Restaurant.pe". Examinar tipo de pago seleccionado por cliente.	en 1 min		S/0.50
5.2.5	Confirmar pedido	Visualizar pedido en plataforma "Restaurant.pe". Seleccionar confirmación de pedido para envío de tiempo estimado de entrega al cliente.	en 1 min		S/0.50

5.2.6	Verificar constancia de pago	Visualizar constancia enviada por cliente en plataforma "Restaurant.pe". Corroborar monto cancelado en constancia con el registro de Yape/Plin de la empresa.	1 min	S/0.50
5.2.7	Solicitar envío de constancia válida por WhatsApp de la empresa.	Llamar a cliente. Explicar sobre transferencia no completada al cliente Invitar al cliente a revisar envío de dinero en su aplicativo Pedir nuevo envío de pantallazo que valide la transacción a número de WhatsApp de la empresa. Esperar envío de nueva constancia.	3 min	S/1.50
5.2.8	Verificar constancia de pago en WhatsApp de la empresa.	Abrir WhatsApp de la empresa. Visualizar constancia enviada por cliente. Corroborar monto cancelado en constancia con el registro de Yape/Plin de la empresa.	1 min	S/0.50
5.2.9	Enviar comprobante de pago.	Asignar monto cancelado según canal de pago (plin, Yape o efectivo) en plataforma "Restaurant.pe". Finalizar venta en plataforma "Restaurant.pe". Enviar comprobante electrónico a cliente. Esperar preparación de pedido.	31 min	S/15.50
5.2.10	Entregar vuelto a repartidor.	Visualizar cantidad con la que pagará el cliente en plataforma "Restaurant.pe". Calcular vuelto según pago en efectivo que hará el cliente.	1 min	S/0.50

Dar vuelta a repartidor con recordatorio de con cuanto deben cancelarle.

5.2.11 Entregar pedido al repartidor. Acercar bolsa/bolsas con 2 min al pedido
Pagar costo de reparto S/1.00

5.2.12 Registrar pedido entregado. Examinar Confirmación de pedido entregado enviado por repartidor. 1 min S/0.50
Visualizar pedido entregado en plataforma "Restaurant.pe".
Seleccionar cierre de pedido en plataforma "Restaurant.pe".

TOTAL **48 min** **S/24.00**

Costeo del proceso Venta en línea TO-BE

Tabla 57

Costeo del proceso Venta en línea TO-BE

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE VENTA EN LÍNEA TO-BE

Costos de Materiales

Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual
PC all in One All POS 14W	Unidad	1	S/ 53.75	S/ 53.75
Monitor 15 3nStar TCM010 TOUCH Capacitivo POS	Unidad	1	S/ 20.00	S/ 20.00
Celular	Unidad	1	S/ 48.58	S/ 48.58
Gaveta de dinero	Unidad	1	S/ 41.67	S/ 41.67

Total Costo de Materiales **S/164.00**

Gastos Administrativos

Cargo	Sueldo
Cajero	S/2,200.00

Total Gastos Administrativos		S/2,200.00	
Costos de Servicios			
Servicio		Costo mensual	
Servicio de Luz		S/1,500.00	
Servicio de Internet		S/220.00	
Servicio de Agua		S/1,800.00	
Plan de telefonía de Cajero		S/80.00	
Servicio de motorizado		S/975.00	
Total Costos de Servicios		S/4,575.00	
Costos de Software y Plataformas web			
Software y Plataformas web		Costo anual	Costo mensual
Plan Control Total de Plataforma "Restaurant.pe"		S/ 3,080.00	S/ 256.67
Total de Costos de Software Y Plataformas web		S/ 3,080.00	S/ 2561.67
Gastos + Costos			
Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/7,195.67	S/239.86	S/29.98	S/0.50

Ficha de caracterización del proceso Venta en línea TO-BE

Tabla 58

Ficha de caracterización del proceso Venta en línea TO-BE

MACRO/ PROCESO	Ventas
PROCESO	Venta en línea
RESPONSABLE DEL PROCESO	Cajera
RECURSOS	Personal: Cajera Instalaciones: Área de caja y Área de cocina Equipos: Celular, Laptop, PC all in One All POS 14W y Monitor 15 3nStar TCM010 TOUCH Capacitivo POS Tecnología: Plan Control Total de Plataforma "Restaurant.pe"

OPERACIONES

Registros:

- Comprobante de pago: Documento enviado al cliente de manera digital por correo o celular que está regulado por SUNAT, el cual especifica el consumo detallado del cliente y el importe y tipo de pago, donde también se registra el tipo de comprobante y los datos relacionados.

MEDICIONES

Indicador: % de ventas en línea

Fórmula: $(\text{Ingresos por ventas en línea} / \text{total de ventas}) * 100$

Meta: 40%

Revisión Mensual

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Chatbot	Solicitud de información	Enviar enlace de tienda en línea.	Enlace de tienda en línea enviada a cliente	Cliente
Cliente	Nuevo pedido por revisar.	Revisar nuevo pedido.	Nuevo pedido entregado y revisado.	Cajero
Cajero	Nuevo pedido entregado y revisado.	Establecer tiempo de entrega y repartidor.	Tiempo y repartidor establecido. Pedido enviado a cocina. Repartidor notificado sobre nuevo pedido.	Cajero y Repartidor
Cajero	Pedido revisado.	Revisar tipo de pago seleccionado.	Tipo de pago revisado	Cajero
Cajero	Tipo de pago revisado	Verificar constancia de pago	Constancia de pago revisada.	Cajero y Cliente
Cajero	Constancia de pago revisada/Tipo de pago revisado	Confirmar pedido.	Pedido confirmado para cliente	

Cajero	Constancia de pago revisada	Solicitar envío de constancia válida por WhatsApp de la empresa.	Segunda constancia recibida de cliente.	Cajero
Cajero	Segunda constancia recibida de cliente.	Verificar constancia de pago en WhatsApp de la empresa.	Segunda constancia aceptada	Cajero
Cajero	Tipo de pago aceptado	Enviar comprobante de pago.	Comprobante de pago enviado	Cajero y Cliente
Cajero	Comprobante de pago enviado y notificación de pedido listo de cocina.	Entregar vuelto a repartidor.	Vuelto entregado a repartidor.	Cajero y Repartidor
Cajero	Notificación de pedido listo de cocina.	Entregar pedido al repartidor.	Pedido entregado al repartidor	Cajero y Repartidor
Cajero	Pedido entregado al repartidor	Registrar pedido entregado.	Confirmación de pedido entregado a cliente	Cajero

Identificación de tareas del proceso Reclamos TO-BE

Tabla 59

Identificación de tareas del proceso Reclamos TO-BE

IDENTIFICACIÓN DE TAREAS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE RECLAMOS TO-BE				
Proceso: Reclamos TO-BE			Código: 6	
N.º	Actividad	Tarea por actividad	Tiempo de ejecución (Minutos)	de Costos de la actividad (S/.)
6.1	Recibir reclamo	Notar llamada a mesa de cliente Preguntar sobre alguna nueva necesidad Escuchar detalle de reclamo percibido por cliente	2 min	S/1.50
6.2	Informar a administrador	Llegar a mesa de reclamo Saludar a los comensales Pedir disculpas por el inconveniente Pedir un momento de espera al cliente Avisar a administrador sobre inconveniente detallando reclamo y mesa del reclamo	2 min	S/1.50
6.3	Revisar problema	Llegar a mesa de reclamo Saludar a los comensales Pedir disculpas por el inconveniente Escuchar detalles extras de reclamo Analizar solución para tipo de reclamo	3 min	S/2.25

6.4	Autorizar nuevo platillo para cliente	Pactar con el cliente preparación de nuevo platillo como disculpa Explicar nuevo platillo para cliente a mesero.	2 min	S/1.50
6.5	Registrar nuevo platillo y platillo descartado	Ingresar a plataforma "Restaurant.pe" desde dispositivo móvil. Buscar platillo que obtuvo queja en la cuenta de mesa. Eliminar platillo con disconformidad de cuenta de mesa. Anotar disconformidad como razón de eliminación de platillo. Agregar platillo nuevo en cuenta de mesa para envío a monitor de cocina para su preparación.	1 min	S/0.75
6.6	Coordinar anulación de cobro de platillo disconforme	Explicar exclusión de cobro de platillo a modo de disculpa Explicar a mesero de dicha mesa la anulación de cobro de plato disconforme	2 min	S/1.50
6.7	Anular platillo de comprobante de pago.	Ingresar a plataforma "Restaurant.pe" desde dispositivo móvil. Buscar platillo que obtuvo queja en la cuenta de mesa. Eliminar platillo con disconformidad de cuenta de mesa. Anotar disconformidad como razón de eliminación de platillo.	1 min	S/0.75
6.8	Consultar sobre nueva cortesía.	Explicar a cliente opción de cortesía debido a disconformidad con platillo y a que no desea la preparación del platillo nuevamente. Listar opciones razonables de cortesías para el cliente.	2 min	S/1.50

6.9	Autorizar cortesía.	Pactar opción de cortesía con cliente.	2 min	S/1.40
		Explicar a mesero sobre cortesía asignada a cuenta de cliente.		
6.10	Registrar cortesía.	Ingresar a plataforma "Restaurant.pe" desde dispositivo móvil. Ingresar cortesía pactada en cuenta de cliente.	1 min	S/0.75
		Anotar disconformidad como razón de eliminación de pago del platillo.		
6.11	Brindar información del libro de reclamaciones.	Explicar a cliente opción de libro de reclamaciones ya que no llegan a un acuerdo. Facilitar libro de reclamaciones a cliente.	2 min	S/1.50
6.12	Comunicar reclamo a caja	Ir a caja	1 min	S/0.75
		Explicar en caja el reclamo y la solución tomada.		
6.13	Registrar reclamo en historial de reclamos	Ingresar datos de reclamo y solución en Hoja de cálculo. Subir registro de reclamos a Google drive de la empresa en la carpeta de Reclamos. Notificar a Administrador sobre registro de reclamos subido en Google drive a la espera de su validación.	4 min	S/3.00
6.14	Validar cortesía o anulación de cobro.	Examinar registro de reclamos. Firmar reclamo que tuvo cortesía o anulación de cobro para validar autorización.	4 min	S/3.00

Guardar historial de reclamos
actualizada.

TOTAL	29 min	S/21.65
--------------	---------------	----------------

Costeo del proceso Reclamos TO-BE

Tabla 60

Costeo del proceso Reclamos TO-BE

COSTOS DE LOS ELEMENTOS DENTRO DEL PROCESO DE RECLAMOS TO-BE				
Costos de Materiales				
Material	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Mensual
Monitor 15 3nStar TCM010 TOUCH Capacitivo POS	Unidad	1	S/ 20.00	S/ 20.00
Laptop	Unidad	2	S/ 75.33	S/ 150.66
Celular	Unidad	1	S/ 48.58	S/ 48.58
Total Costo de Materiales				S/219.24
Gastos Administrativos				
Cargo				Sueldo
Administrador				S/3,500.00
Cajera				S/2,200.00
Mesero				S/1,025.00
Total Gastos Administrativos				S/6,725.00
Costos de Servicios				
Servicio				Costo mensual
Servicio de Luz				S/1,500.00
Servicio de Internet				S/220.00
Servicio de Agua				S/1,800.00
Plan de telefonía de mesero				S/80.00
Total Costos de Servicios				S/3,600.00
Costos de Software y Plataformas web				
Software y Plataformas web			Costo anual	Costo mensual

Licencia del paquete Office	S/ 60.00	S/ 5.00	
Plan Control Total de Plataforma "Restaurant.pe"	S/ 3,080.00	S/ 256.67	
Google Drive	S/ 0.00	S/ 0.00	
Total de Costos de Software Y Plataformas web	S/ 3,140.00	S/ 261.67	
Gastos + Costos			
Mensual	Diario (30 días)	Horas (8 horas)	Minutos
S/10,805.91	S/360.20	S/45.02	S/0.75

Ficha de caracterización del proceso Reclamos TO-BE

Tabla 61

Ficha de caracterización del proceso Reclamos TO-BE

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO RECLAMOS TO-BE

MACROPROCESO	Gestión de Talento Humano			
PROCESO	Reclamos			
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administrador			
RECURSOS	Personal: Administrador y Cajera Instalaciones: Área de caja Equipos: 2 Laptops, 1 celular y Monitor 15 3nStar TCM010 TOUCH Capacitivo POS Tecnología: Licencia del paquete Office, Plataforma “Restaurant.pe” y Google Drive			
OPERACIONES	Registros: - Registro de reclamos: Plasma detalles de reclamo realizado por el cliente y la solución brindada.			
MEDICIONES	Indicador: Número de quejas mensuales Fórmula: Σ de quejas registradas al mes Revisión Mensual			
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
Cliente	Detalle de reclamo	de Recibir reclamo.	Reclamo recibido por cajero.	Cajero

Cajero	Reclamo recibido por cajero.	Informar a Administrador.	Reclamo notificado a Administrador.	Administrador
Administrador	Reclamo notificado a Administrador.	Revisar problema.	Reclamo revisado.	Administrador
Administrador	Reclamo revisado	Autorizar nuevo platillo para cliente.	Nuevo platillo notificado a mesero para ingresar a cuenta de cliente.	Mesero
Mesero	Nuevo platillo notificado a mesero para ingresar a cuenta de cliente.	Registrar nuevo platillo y platillo descartado.	Platillo disconforme descartado y platillo nuevo ingresado en cuenta de cliente.	Mesero
Administrador	Reclamo revisado	Coordinar anulación de cobro de platillo disconforme	Mesero informado sobre anulación de platillo disconforme en cuenta de cliente.	Mesero
Mesero	Mesero informado sobre anulación de platillo disconforme en cuenta de cliente	Anular platillo de comprobante de pago.	Platillo disconforme descartado de cuenta de cliente.	Mesero y Administrador
Administrador	Platillo disconforme descartado de cuenta de cliente.	Consultar sobre nueva cortesía.	Opciones de cortesías explicadas a cliente.	Cliente y Administrador
Administrador	Opciones de cortesías explicadas a cliente.	Autorizar cortesía.	Cortesía pactada con cliente notificada a mesero para	Mesero

				ingreso en cuenta.	
Mesero	Cortesía pactada con cliente notificada a mesero para ingreso en cuenta.	Registrar cortesía.		Cortesía registrada en cuenta de cliente.	Mesero y Administrador
Mesero	Opciones de cortesías explicadas a cliente	Brindar información del libro de reclamaciones.		Información de libro de reclamaciones explicada a cliente.	Cliente y Administrador
Administrador	Reclamo atendido	Comunicar reclamo a caja		Solución tomada informada a cajera.	Cajera
Cajera	Solución tomada informada a cajera.	Registrar reclamo en historial de reclamos		Registro de reclamos	Administrador
Administrador	Registro de reclamos	Validar cortesía o anulación de cobro.		Registro de reclamos actualizado con o sin validación en caso de anulación de cobro o cortesía.	Administrador

Comparación de tiempo y costo de los procesos comerciales

Tabla 62

Comparación de tiempo y costo de los procesos comerciales

COMPARACIÓN DE TIEMPO Y COSTO DE LOS PROCESOS COMERCIALES							
Macroproceso		Proceso		Antes de la propuesta		Después de la propuesta	
Código	Nombre	Código	Nombre	Costo del proceso comercial	Tiempo del proceso comercial	Costo del proceso comercial	Tiempo del proceso comercial
1	Planificación comercial					S/633.45	515 min
2	Comunicación comercial	2.1	Promoción			S/65.32	26 min
		2.2	Publicidad	S/262.40	515 min	S/365.70	280 min
3	Gestión de talento humano	3.1	Capacitación de especialistas a colaboradores	S/1,517.00	925 min	S/771.45	555 min
		3.2	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores	S/134.39	151 min	S/98.90	215 min

		3.3	Comisiones	S/65.00	65 min	S/35.51	53 min
4	Reserva de mesas o local			S/46.97	77 min	S/20.16	36 min
5	Ventas	5.1	Venta presencial	S/55.46	118 min	S/25.50	75 min
		5.2	Venta en línea	S/33.00	60 min	S/24.00	48 min
6	Reclamos			S/23.80	34 min	S/21.65	29 min

Variación de los procesos comerciales

Tabla 63

Variación de los procesos comerciales

VARIACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES							
Macroproceso		Proceso		Variación Numérica		Variación Porcentual	
Código	Nombre	Código	Nombre	Costo del proceso comercial	Tiempo del proceso comercial	% Variación del costo del proceso comercial	% Variación del tiempo del proceso comercial
1	Planificación comercial						

2	Comunicación comercial	2.1	Promoción				
		2.2	Publicidad	S/103.30	-235 min	39.37%	-45.63%
3	Gestión de talento de humano	3.1	Capacitación de especialistas a colaboradores	-S/745.55	-370 min	-49.15%	-40.00%
		3.2	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores	-S/35.49	64 min	-26.41%	42.38%
		3.3	Comisiones	-S/29.49	-12 min	-45.37%	-18.46%
4	Reserva de mesas o local			-S/26.81	-41 min	-57.08%	-53.25%
5	Ventas	5.1	Venta presencial	-S/29.96	-43 min	-54.02%	-36.44%
		5.2	Venta en línea	-S/9.00	-12 min	-27.27%	-20.00%
6	Reclamos			-S/2.15	-5 min	-9.03%	-14.71%
Total de variación promedio				-S/96.89	-S/81.75	-28.62%	-23.26%

- Estimación de los costos asociados a la implementación

Tabla 64
Inversión de implementación de propuesta

INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Licencia del paquete Office	1	S/60.00	S/60.00
Plan Control total de Plataforma Restaurant.pe	1	S/3,080.00	S/3,080.00
PC all in One All POS 14W	1	S/3,225.00	S/3,225.00
Monitor 15 3nStar TCM010 TOUCH Capacitivo POS	3	S/1,200.00	S/3,600.00
Gaveta de dinero	1	S/2,500.00	S/2,500.00
Laptop (para cajero)	1	S/1,899.00	S/1,899.00
Banner publicitario	1	S/120.00	S/120.00
Impresión de letrero publicitario	1	S/40.00	S/40.00
Suscripción "Free" de Metricool	1	S/0.00	S/0.00
Suscripción "Libre" de Buffer	1	S/0.00	S/0.00
Google Drive	1	S/0.00	S/0.00
Celular para meseros	12	S/1,166.00	S/13,992.00
Capacitación de organización "Restaurant.pe"	1		
Servicios de Capacitador de "Restaurant.pe"	1	S/0.00	S/0.00
Capacitación de habilidades blandas	1		
Servicio de Capacitador Interno	1	S/2,500.00	S/2,500.00

Capacitación herramientas tecnológicas	en	1		
Servicio de Capacitador Interno		1	S/2,500.00	S/2,500.00
Investigadoras		2	S/1,500.00	S/3,000.00
TOTAL				S/36,456.00

- Evaluación del impacto social y ambiente

La propuesta de esta investigación considera la inversión en el Plan de Control Total de “Restaurant.pe”, la cual es una plataforma online que integra un sistema de punto de venta y un sistema de gestión administrativa, mediante sus aplicaciones para mozos y otra para Administrador. Además, para la implementación de esta plataforma en la empresa es necesaria la capacitación en su uso; por lo cual, “Restaurant.pe” proporciona dicha capacitación a todo el personal de manera gratuita. A su vez, se propone la inversión en capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas y el manejo de habilidades blandas, estas tres capacitaciones permitirán mejorar las competencias necesarias para el desempeño eficiente del personal dentro del restaurante. Las propuestas de mejora en promedio han reducido en 28.62% el costo de ejecución y 23.26% del tiempo de ejecución de los procesos comerciales con los que ya contaba la empresa, es decir sin considerar los procesos comerciales agregados de Planificación Comercial y Promoción (Ver Tabla 63). Esta disminución de tiempo de ejecución proyectada busca mejorar el cumplimiento de las responsabilidades del personal de la empresa, así mismo, al acortar los tiempos de varios procesos se logra reducir la sobrecarga de tareas de los trabajadores, ayudándoles a sentir un mejor ambiente laboral proporcionado por la empresa. Por otro lado, al automatizar las tareas con el uso de la plataforma y la

tienda virtual proporcionada por “Restaurant.pe”, se logrará agilizar los procesos desde la perspectiva de los clientes, mejorando la calidad del servicio y la experiencia que perciben de la empresa. Por último, la Planificación Comercial busca que el Gerente de ventas pueda supervisar el desempeño del personal de diferentes áreas con los diferentes reportes propuestos en los procesos, debido a que antes de la propuesta el desempeño del personal no se gestionaba.

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

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

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

En la encuesta de Calidad de Servicio, de todos los encuestados se obtuvo que el 21.83% estaban poco de acuerdo con el atributo sobre la preocupación por intereses y comprensión de necesidad específicas de los clientes; además, en el atributo sobre servicio rápido un 28.57% y un 3.77% en la misma respuesta, se mostraron algo de desacuerdo. Por lo que, para los procesos de Venta presencial, Venta en línea, Reclamo y Reserva se encontró idóneo la implementación de un sistema que automatizará las actividades de los responsables de los procesos y agilizarán la atención brindada al cliente, de esta manera para los procesos mencionados se redujo el tiempo de ejecución en promedio en un 31.10%; coincidiendo con Salcedo y Puma (2022) quienes en su tesis también hicieron uso de la diagramación AS-IS y TO-BE, donde en su investigación lo aplicaron a un proceso completo de atención al cliente, encontrando que con una implementación de un sistema que permita al cliente a través de un dispositivo táctil e interactivo en mesa, visualizar la carta, realizar el registro y pagar sus pedidos, se reduciría un 36.17% el total de actividades que tenían en el proceso, lo que conseguía una reducción en el tiempo de respuesta al cliente y el tiempo de espera; aumentando la rotación de clientes.

A su vez, la propuesta de la implementación de un sistema para el restaurante en la presente investigación, guarda relación con la tesis de Saavedra y Delgado (2019), puesto que también aplican un sistema, buscando mejorar el servicio de reservas y pedidos; encontrando que el 100% de sus empleados consideran con el uso del sistema informático web, se reduciría en gran medida el tiempo de atención al cliente; a su vez, el 50% señala que es importante su uso en la gestión comercial del restaurante.

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

actividades de los responsables en los procesos relacionados a dichos tiempos del pedido, tales como Venta presencial, Venta en línea y Reservas.

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

Cabe señalar, el 2.16 % de encuestados respondieron estar fuertemente en desacuerdo y no están de acuerdo, junto al 1.35% que están algo de desacuerdo en el atributo de la dimensión Tangibilidad, donde se evalúa si Mar Picante cuenta con elementos visualmente atractivos; por lo tanto, al tener el proceso mejorado de Publicidad, utilizando siempre redes sociales, se incrementará la visibilidad de la marca ante sus consumidores y la segmentación ayuda a reconocer los perfiles y medios de difusión adecuados para cada uno de ellos. Adicionando el proceso Promoción, el cual contribuye a mejorar la percepción de los clientes, en la dimensión Empatía, el 2.7%, respondieron estar fuertemente en desacuerdo, no estar de acuerdo y algo en desacuerdo con la comprensión de necesidades específicas de los clientes por parte del restaurante; por lo que, este proceso tiene la finalidad de modificar el comportamiento de compra, incrementando las ventas y fidelizando a los consumidores. Guardando relación con la investigación de Arana (2021), quien realizó un estudio, el cual comprueba que, a mayor uso de redes sociales y mayor comunicación

interactiva en ellas, junto a estrategias de ventas como promociones llamativas, logra el incremento de las ventas de restaurantes en gran medida.

En cuanto al promedio de los resultados de los atributos de la dimensión Respuesta, se encontró que de los encuestados, el 32.88% se encuentran un poco de acuerdo y el 3.77% algo de desacuerdo en dicha dimensión, es por ello que nuevamente se justifican las capacitaciones propuestas en habilidades blandas y adicionalmente, en el manejo de herramientas tecnológicas para el personal; lo cual, coincide con Rafael y Gutiérrez (2019) puesto que en su tesis “Gestión de procesos en la administración de ventas de una cafetería restaurante-Trujillo 2019”, también propusieron capacitaciones para el personal, las cuales resultaron otorgando a la empresa un 100% de nivel de satisfacción del personal del área de ventas; a su vez, la satisfacción del cliente varió de un 6.5% como siempre satisfecho con la atención ofrecida por los meseros, a un 81.3%, demostrando el impacto de las capacitaciones del personal de ventas en la experiencia del cliente.

Cabe mencionar que las mejoras propuestas buscan incrementar la calidad del servicio e impactar en la lealtad del cliente, esto relacionado con lo demostrado por Alves (2017) en su artículo de investigación realizado en un restaurante, donde encontró una fuerte influencia entre calidad de servicio y la lealtad del cliente, siendo la satisfacción del cliente una fuerte mediadora entre dichas variables. Al igual que Huanes y Aguilar (2020) quienes encontraron un nivel de significancia de 0.05 entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente; y a su vez mencionaron que las capacitaciones que brinda la empresa para la mejora continua en atención a comensales apoyan a la dimensión Fiabilidad, puesto que, de esta manera su restaurante de objeto de estudio cuida el aspecto de servicio y atención que brinda el personal.

Finalmente, las implicancias encontradas en la presente investigación son:

Implicancia práctica:

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

Implicancia tecnológica:

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

Implicancia ética:

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

Implicancia teórica:

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

Conclusiones

Se diseñó la gestión de procesos comerciales para la calidad de servicio en la empresa Mar Picante S.R.L., el cual constó de realizar una entrevista al Administrador de la empresa para identificar los procesos comerciales y mediante fichas de observación, determinar las actividades y tiempos de dichos procesos; adicionalmente, se hizo la identificación de

riesgos para cada proceso mediante una Matriz de Análisis del Modo y Efecto de Fallas con la finalidad de sugerir acciones de mejora; posteriormente, para el diseño de los procesos mejorados también se tomó en cuenta los resultados de los atributos de las encuestas de calidad de servicio realizadas a los clientes de la empresa; que finalmente, llevaron a un análisis comparativo para determinar la variación de tiempo y costo entre los procesos antes y después de la mejora; a su vez, se estimaron los costos de dicha implementación y se evaluó el impacto social y ambiental generado.

Se analizó la situación actual de la empresa, donde se encontraron ciertas debilidades mediante el FODA realizado y se diagramaron los procesos comerciales con el uso de Bizagi Modeler para la evaluación de sus actividades; posteriormente, se realizó la cotización y cálculo de tiempo de ejecución; además, con el uso de la Matriz de Análisis del Modo y Efecto de Fallas, se identificaron los riesgos en las actividades y las acciones de mejora idóneas para cada proceso. Donde principalmente se identificó la falta de herramientas tecnológicas, supervisiones en actividades y seguimiento de desempeño en reportes digitalizados en cada proceso comercial (Ver de la Tabla 22 a la Tabla 29).

Se estableció el estado de los atributos de la Calidad del Servicio mediante el cuestionario SERVPERF, el cual fue aplicado a 371 clientes de la empresa y permitieron observar las respuestas para cada dimensión de la calidad del servicio y cuáles son los atributos que la empresa debe mejorar; donde se obtuvo que el 34.77% de encuestados están fuertemente de acuerdo con la calidad del servicio (Ver Figura 39).

Se propuso la mejora para los procesos comerciales donde se diagramaron en TO-BE cada uno de los procesos comerciales identificados y se crearon dos procesos nuevos, los cuales fueron Planificación Comercial y Promoción; además, se sugirió la automatización

de varias actividades de los procesos con la implementación de una plataforma online que integra un sistema de punto de venta y un sistema de gestión administrativa y la ejecución de capacitaciones al personal; se proyecta la reducción en promedio de 23.26% del tiempo de ejecución de los procesos comerciales y el costo de ejecución en un 28.62% (Ver Tabla 63).

Se estimó los costos asociados a la implementación de la propuesta, considerando el costo de las investigadoras de la presente investigación, el costo de las capacitaciones propuestas, la suscripción de la plataforma “Restaurant.pe” y la adquisición de equipos, materiales y herramientas tecnológicas, dando como resultado un costo total de S/ 36,456.00 (Ver Tabla 64)

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

REFERENCIAS

- Acevedo Navas, C., Costes Escolar, J., Giraldo Oliveros, M., Giraldo Oliveros, M., Juliao Esparragoza, D., Martínez Díaz, D., Ortiz Velásquez, M., Páramo Morales, D. y Silva Guerra, H. (2016). *Gerencia de marketing*. Universidad del Norte. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/reader.action?docID=4850306&ppg=1>
- Álvarez, J. y Jungerson, G. (2003) *Cómo hacer investigación cualitativa, Fundamentos y metodología*. Editorial Paidós. <http://www.derechoshumanos.unlp.edu.ar/assets/files/documentos/como-hacer-investigacion-cualitativa.pdf>
- Alves, C. A. (2017). Estou Satisfeito: Um Estudo sobre a Lealdade do Consumidor em Restaurantes Empregando a Escala Dineserv. *Brazilian Journal of Marketing - BJM*, 16(3), 334–350. <https://doi.org/10.5585/remark.v16i3.3389>
- Arana Moreno, K.D. (2021). *Uso de las redes sociales y su relación en las ventas del restaurante “Kaluma” en la ciudad de Trujillo en el año 2021*. [Tesis para optar por el Título Profesional de Licenciada en Administración y Marketing, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de Universidad Privada Del Norte. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28987/TESIS%20EN%20FORMATO%20WORD%20KRIZIA%20ARANA_total_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Artal Castells, M. (2017). *Dirección de ventas Organizaciones del departamento de ventas y gestión de vendedores*. ESIC Editorial. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5758433&query=fuerza+de+ventas>

- Bammert, S., König, U. M., Roeglinger, M. y Wruck, T. (2020). Exploring potentials of digital nudging for business processes. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1329-1347. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0281>
- Batat, W. (2021). The role of luxury gastronomy in culinary tourism: An ethnographic study of Michelin-Starred restaurants in France. *International Journal of Tourism Research*, 23(2), 150–163. <https://doi.org/10.1002/jtr.2372>
- Beltrán Llera, J. y Bueno Álvarez, J. A (1995). *Psicología de la Educación*. Editorial Boixareu Universitaria. <https://books.google.com.pe/books?id=AwYIq11wtjIC&pg=PA40&dq=metodolog%C3%ADa+observacional&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjuq6qS7Z70AhUQLLkGHV7dCbYQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20observacional&f=false>
- Benedict, T., Kirchmer, M, Scarsig, M., Frantz, P., Saxena, R. Morris, D. y Hilty, J. (2019). *BPM CBOOK 4.0: Guía de Business Process Management Common Body of Knowledge - Versión en español*. ABPMP International.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Evolución Editorial. <https://silo.tips/download/gestion-de-procesos-alineados-con-la-estrategia>
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Ediciones Díaz de Santos. https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n_de_la_atenci%C3%B3n_al_cliente.html?id=634hBJasWI4C

- Buffon, G., Dalla Corte, G.M. y Santos Melo, E. (2019). Avaliação da gestão comercial nas MPEs no Sudoeste Do Paraná. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 7(2),70-78. <https://doi.org/10.32888/cge.v7i2.27533>
- Bullemore Campbell, J. y Cristóbal Fransi, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *CIT Información Tecnológica*, 32(1), 199–208. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Castillo Cerna, C. (2005). *Estrategias de gestión comercial*. Colección EOI Empresas. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DZLrZWIT3ZYC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gesti%C3%B3n+comercial+&ots=eZbhSC1AGC&sig=9nYfF-Vbmn-oYCMA1Sck-D0wg#v=onepage&q=procesos%20comerciales&f=false>
- Causado, E., Charris, A. y Guerrero, E. (2019). Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 30(2),73-83. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n2/0718-0764-infotec-30-02-00073.pdf>
- Chatterjee, S., Ghosh, S.K. y Chaudhuri, R. (2020). Knowledge management in improving business process: an interpretative framework for successful implementation of AI–CRM–KM system in organizations. *Business Process Management Journal*, 2(6),1261-1281. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2019-0183>
- CIP. (2018). *Código de Ética del Colegio de Ingenieros del Perú*. https://www.cip.org.pe/publicaciones/reglamentosCNCD2018/codigo_de_etica_del_cip.pdf

- Cohen, N. y Gómez, G, (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué? ?*: la producción de los datos y los diseños. Editorial Teseo.
[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia para que.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf)
- Contreras, C. (25 de agosto de 2018). *Alfredo Torres adelanta novedades de los premios Summum 2018*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/impreso-alfredo-torres-adelanta-novedades-premios-summum-2018-noticia-550368-noticia/?ref=ecr>
- Croxatto, H. (2005). *Cómo desarrollar todo el potencial de una solución CRM y transformarlo en ventajas de negocio*. Editorial Dunken, Argentina.
<https://books.google.com.pe/books?id=2Ce8Ud3qrw8C&lpg=PA109&dq=libro%20%22relaci%C3%B3n%20con%20el%20cliente%22&hl=es&pg=PA14#v=onepage&q=relaci%C3%B3n%20con%20el%20cliente&f=false>
- Dávila, K. y Flores, M. (2017). *Evaluación de la calidad del servicio en el restaurante turístico El Cántaro E.I.R.L. de Lambayeque*. [Tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/848/1/TL_DavilaTorresKaren_Flor esDiazMeliza.pdf
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*. Editorial Díaz de Santos.
<https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&lpg=PP1&hl=es&pg=P1#v=onepage&q&f=false>

Ekos (8 de mayo de 2019). *Ranking Empresas con Mejor Calidad de Servicio*.

[https://www.ekosnegocios.com/articulo/ranking-empresas-con-mejor-calidad-de-servicio\(2\)](https://www.ekosnegocios.com/articulo/ranking-empresas-con-mejor-calidad-de-servicio(2))

Escudero, J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Ediciones Paraninfo.

<https://books.google.com.pe/books?id=EpsvChk941kC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

Fernández, Y. y Vigo, E. (2019). Diagnóstico de la calidad de servicio en restaurantes en la ciudad de Cajamarca. *Revista Perspectiva*, 20 (1), 59-66.

http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/622/submission/622-133-2231-1-2-20190624.pdf

Frank, L., Poll, R., Roeglinger, M. y Rupprecht, L. (2020). Design heuristics for customer-centric business processes. *Business Process Management Journal*, 26 (6), 1283-1305. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2019-0257>

García Roldán, J. L. (1996). *Cómo elaborar un proyecto de investigación*. Monografías.

<https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/detail.action?docID=355187&query=prospectivo>

García, I. (2001). *CRM. Gestión de la Relación con el Cliente*. Fundación Confemetal.

<https://books.google.es/books?id=mIAsRGChBc8C&lpg=PP11&ots=1861innY0Z&dq=libro%20relaci%C3%B3n%20al%20cliente&lr&hl=es&pg=PP11#v=onepage&q=relaci%C3%B3n%20con%20el%20cliente&f=false>

Gavilan, D., Balderas, A., Fernández, S., y Martinez, G. (2021). Innovación en la entrega de alimentos en línea: aprendizajes de COVID-19. *Revista Internacional de*

Gastronomía y Ciencias de los Alimentos, 24.

<https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100330>

Gestión. (12 de abril de 2018). *La importancia de articular de las propuestas de valores con los procesos de negocio*. <https://gestion.pe/publirreportaje/importancia-articular-propuestas-valores-procesos-negocio-231348-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (14 de setiembre de 2019). *Calidad de servicio influye en 60% en decisión de compra de limeños*. <https://gestion.pe/economia/empresas/calidad-de-servicio-influye-en-60-en-decision-de-compra-de-limenos-noticia/>

Gil, J. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. Editorial UNED. <https://books.google.com.pe/books?id=ANrkDAAAQBAJ&lpq=PP1&dq=t%C3%A9cnicas%20e%20instrumentos%20para%20la%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos&hl=es&pg=PT5#v=onepage&q&f=false>

Gobierno del Perú. (2018). *GRLI promueve acciones en conjunto para fomentar la formalidad laboral en el rubro Gastronómico*. <https://www.gob.pe/institucion/regionlalibertad/noticias/101747-grll-promueve-acciones-en-conjunto-para-fomentar-la-formalidad-laboral-en-el-rubro-gastronomico>

Gobierno del Perú. (2021). *GRLI brinda asesoría y acompañamiento a MYPES de Huanchaco para lograr su formalización*. <https://www.gob.pe/institucion/regionlalibertad/noticias/342153-grll-brinda-asesoria-y-acompanamiento-a-MYPES-de-huanchaco-para-lograr-su-formalizacion>

- Gorgas García, J., Cardiel López, N. y Zamorano Calvo, J. (2009). *Estadística básica para Estudiantes de Ciencias*. Editorial Universidad Complutense de Madrid.
https://webs.ucm.es/info/Astrof/users/jaz/ESTADISTICA/libro_GCZ2009.pdf
- Grande, I. y Abascal, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. ESIC Editorial.
<https://books.google.com.pe/books?id=zbaaDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es>
- Hernández León, R. A. y Coello González, S. (2012). *El proceso de investigación científica (2a. ed.)*. Editorial Universitaria.
<https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=3198455&query=metodo+entrevista>
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5485814&query=%22investigaci%C3%B3n+transversal%22>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación-Quinta edición*. McGraw Hill Interamericana. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación-Sexta edición*. McGraw Hill Interamericana. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Huanes, J. y Aguilar, J. (2020). *La calidad del servicio y satisfacción de los clientes de un restaurante de comida rápida en la ciudad de Trujillo- La Libertad, año 2019*. [Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración y Servicios Turísticos, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24063/TESIS%20TOTAL%20PDF.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2018*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Negocios de restaurantes disminuyeron 93,78% en abril de 2020*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>
- Kandampully, J. y Solnet, D. (2018). *Service Management Principles: For Hospitality and Tourism*. (Tercera edición). Kendall Hunt Publishing Company, USA. <https://he.kendallhunt.com/product/service-management-principles-hospitality-and-tourism>
- Kerin, R.A. y Hartley, S.W. (2018). *Marketing (13a. ed)*. McGraw-Hill Interamericana. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5426439&query=marketing+#>
- Kubicki, M. (2016). *El Marketing Mix: Las 4Ps para Aumentar Sus Ventas*. Pearson Educación.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnpe/reader.action?docID=4504801&query=mercadotecnia>

Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio del marketing a la estrategia*. Ediciones Díaz de Santos. <https://books.google.es/books?id=-hJVcH5nSp0C&printsec=frontcover&hl=es>

Lemoine, F. A., Montesdeoca, M. G., Villacís, L. M. y Hernández, N. R. (2020). El comportamiento del consumidor en la gestión comercial de destinos turísticos Sucre-San Vicente. Un acercamiento desde las ciencias sociales, Ecuador 2017. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 9(1), 17-39. <http://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090141.17-39>

Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (4a ed.). Ecoe Ediciones. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=3198406&query=%22investigaci%C3%B3n+prospectiva%22>

Martínez, A., Rodríguez, R., Infante, A., Campillo, C., Gattini, C. (2001). *Bases metodológicas para evaluar la viabilidad y el impacto de proyectos de telemedicina*. Editorial Pan American Health Organization. <https://books.google.com.pe/books?id=JDNREJIP2IAC&printsec=frontcover&hl=es>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Mincetur: gastronomía y moda son los principales rubros de franquicias en el Perú*. Gob.pe. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/23570-mincetur-gastronomia-y-moda-son-los-principales-rubros-de-franquicias-en-el-peru>

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (2021). *Ranking Merco Empresas 2021*.

<https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

Mustonen, E., Harkonen, J. y Haapasalo, H. (2020). Marketing through a joint commercial product portfolio: business drivers, benefits and challenges. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1673-1683. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0331>

Naranjo Pera, A. (2018). *Aplicación de conceptos básicos de la teoría de género y del lenguaje no sexista*. IC Editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=UVIpEAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M.R., Palacios Vilela, J.J. y Romero Delgado, H.E. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. <https://books.google.com.pe/books?id=KzSjDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Oliver, R. (2015). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. (Segunda edición). Routledge. <https://pdfcoffee.com/qdownload/satisfaction-a-behavioral-perspective-on-the-consumer-pdf-free.html>

Ortiz Uribe, F. G. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Editorial Limusa, S.A. <https://books.google.com.pe/books?id=3G1fB5m3eGcC&printsec=frontcover>

- Pardo Álvarez, J.M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR
<https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5190227&query=gesti%C3%B3n+de+procesos>
- Paredes Izquierdo, J.C, Alberca Sialer, F. A., Arriola Miranda, A.M., Ávila Huamán, C., Gavidia Farro, M. Z., Gómez Castillo, E.S., Julca Meza, E.C., Llontop Diez, C.E., Marsano Delgado, J.M.E., Noriega Cardó, C.H., y Zapata Acha, S.M. (2020). La Covid-19 y el turismo en el Perú. Análisis y propuestas ante un nuevo escenario. *Turismo Y Patrimonio*, (15), 11-30. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2020.n15.02>
- Pereira, J.L., Varajão, J. y Uahi, R. (2020). A new approach for improving work distribution in business processes supported by BPMS. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1643-1660. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2019-0184>
- Pérez Fernández De Velasco, J. (2009). *Gestión por procesos (3a ed.)*. Esic.
https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=gesti%C3%B3n+de+procesos+comerciales+que+es&ots=7SOOyf4kRq&sig=hCtrNfMCWyGb5Wrp_k4_gzRbo7Q#v=onepage&q=adem%C3%A1s%20el%20cambio&f=false
- Portugués Castro, M. y Gómez Zermeño, M. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*,13(4), 721-746.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- Quintero Ramírez, L.P. y Roque Paredes, O. (2018). Relación de la percepción del marketing mix y la calidad del servicio con la lealtad de los clientes de un restaurante. *Paideida*

XXI,

8(2),173-188.

<https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Paideia/article/view/2043/2012>

Quiroga Souki, G., Marcelo Antonialli, L., Da Silveira Barbosa, Á.A. y Silva Oliveira, A. (2019). Impacts of the perceived quality by consumers' of à la carte restaurants on their attitudes and behavioural intentions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32 (2), 301-321. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2018-0491>

Rafael Valdiviezo, C. B. y Gutiérrez Valles, D.A. (2019). *Gestión de procesos en la administración de ventas de una cafetería restaurante – Trujillo 2019*. [Tesis para optar por el Título Profesional de Ingeniero Empresarial, Universidad Privada Del Norte]. Repositorio Institucional Universidad Privada Del Norte. [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24531/Rafael%20Valdiviezo%20Cristhian%20Belker%20-%20Guti% c3% a9rrez% 20Valles% 20Diego% 20Abel.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24531/Rafael%20Valdiviezo%20Cristhian%20Belker%20-%20Guti%c3%a9rrez%20Valles%20Diego%20Abel.pdf?sequence=1&isAllowed=1)
y

Redacción Gestión. (27 de agosto 2021a). *¿Qué es el geomarketing y qué beneficios tiene en los procesos comerciales?* <https://gestion.pe/tendencias/que-es-el-geomarketing-y-que-beneficios-tiene-en-los-procesos-comerciales-estrategias-marketing-emprendedores-noticia/>

Redacción Gestión. (9 de febrero de 2021b). *Seis ventajas del delivery para los restaurantes en tiempos de pandemia*. <https://gestion.pe/economia/delivery-seis-ventajas-de-la-herramienta-clave-de-restaurantes-en-tiempos-de-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/>

- Reglamento de la Ley N°29733, Ley de Protección de Datos Personales. (2017). Normas Legales Actualizadas. Diario Oficial El Peruano. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0036/ley-proteccion-datos-personales.pdf>
- Ribau, C. P., Moreira, A. M. y Raposo, M. (2018). Internacionalização de pme no Continente Americano: Revisão da Literatura. *Innovar Journal*, 28(67), 59-73. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v28n67.68613>
- Rivas, J.A. y Grande Esteban, I. (2017). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing (8a. ed.)*. ESIC Editorial. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5885780&query=%22proceso+comercial%22#>
- Rodrigues, L., Hussain, A., Aktharshka, U. y Nair, G. (2013). *Service Quality Measurement, Issues and Perspectives*. Diplomatica Verlag. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=1324041&>
- RPP Noticias. (10 de septiembre de 2019). *Premios Summum: La lista completa de los 20 mejores restaurantes del Perú*. <https://rpp.pe/cultura/mas-cultura/premios-summum-2019-la-lista-completa-de-los-20-mejores-restaurantes-del-peru-maido-noticia-1218796?ref=rpp>
- Saavedra Arroyo, A. L. (2019). *Sistema informático web de gestión comercial para el restaurante - cevichería Pez Blanco de Chimbote, 2018*. [Tesis para optar por el Título Profesional de Ingeniero en Informática y de Sistemas, Universidad San Pedro]. Repositorio Institucional Universidad San Pedro. <http://repositorio.usanpedro.pe/handle/USANPEDRO/8234>

- Salcedo, M. y Puma, J. (2022). *Mejora del proceso de atención al cliente en el restaurante el Cevichon Huarochiri mediante uso de TICS*. [Tesis para optar por el Título Profesional de Ingeniero Empresarial]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/ee6d181a-cc55-457d-837d-21ab05dcf424/full>
- Sánchez Valdés, A. y Nava Rogel, R M. (2020). Perspectiva de las PYME Restauranteras en el escenario actual de la crisis del COVID-19. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico. Edición Especial COVID-19: Empresa, China y Geopolítica*, (1), 129-147. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.edicionespecial1.129-147>
- Sanna, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: Mejore Su Reflexión Estratégica*. Lemaitre Publishing. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=4504726&query=%22procesos+comerciales%22>
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Esic Editorial. <https://books.google.com.pe/books?id=9Nk8sWMjoBcC&lpg=PP1&dq=libro%20%22lealtad%20del%20cliente%22&hl=es&pg=PR3#v=onepage&q=lealtad&f=false>
- Somchan, S. y Attabhanyo, R. (2020). The perceptions of tourists regarding the development of gastronomy services quality for tourism in Thailand. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 355–368. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.26>
- Torrado, U. (2019) *Influencers y su impacto en el consumidor*. Datum Internacional. https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2019%20Influencers.pdf
- Ulin, P., Robinson, E. y Tolley, E. (2006). *Investigación aplicada en salud publicada, métodos cualitativos*. Pan American Health Organization.

<https://books.google.com.pe/books?id=2N7zCE12BbAC&lpg=PR1&dq=que%20es%20investigaci%C3%B3n%20aplicada&hl=es&pg=PR1#v=onepage&q&f=false>

Urbina, G. y Bárcena, S. (2019). *Herramientas de análisis multivariado para la investigación social*. Una guía práctica en STATA. Tecnológico de Monterrey.

<https://books.google.com.pe/books?id=XpQMEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es>

Ureta, J. (2010). *Técnicas de argumentación jurídica para la litigación oral y escrita*. Jurista Editores E.I.R.L.

<https://books.google.com.pe/books?id=u9MSsgQa9MYC&printsec=frontcover&hl=es>

Valls, W., Román, V., Chica, C. y Salgado, G. (2017). *La calidad del servicio. Vía segura para alcanzar la competitividad*. (Primera edición). Mar Abierto.

<https://issuu.com/marabierto/leam/docs/la-calidad-del-servicio-wtest>

Van Looy, A. (2021). How the COVID-19 pandemic can stimulate more radical business process improvements: Using the metaphor of a tree. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 107–116. <https://doi.org/10.1002/kpm.1659>

Villanueva, J. y De Toro, J. (2017). *Marketing estratégico*. EUNSA.

<https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=4946128&query=procesos+comerciales&ppg=66>

ANEXOS

ANEXO n° 1. Matriz de Consistencia

Título: “GESTIÓN DE PROCESOS COMERCIALES PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA MAR PICANTE S.R.L.- TRUJILLO 2021”

Problema	Objetivos	Hipótesis	Diseño de investigación	Método	Muestra
¿Cómo la gestión de procesos comerciales determina la calidad del servicio en la empresa Mar Picante S.R.L. de la ciudad de Trujillo, 2021?	<p>Objetivo principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar la gestión de procesos comerciales para la calidad del servicio en la empresa Mar Picante S.R.L., Trujillo 2021. <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la situación actual de la empresa. - Establecer el estado de los atributos de calidad del servicio. - Proponer mejora para los procesos comerciales. 	<p>La gestión de procesos comerciales determina la calidad del servicio en la empresa Mar Picante S.R.L. de la ciudad de Trujillo, 2021.</p>	<p>Diseño de investigación por de variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No experimental <p>Enfoque del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mixto <p>Según conocimiento perseguido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicada 	<p>Población</p> <p>Población finita:</p> <p>Todos los procesos de la empresa y los 10800 comensales que consumieron en el restaurante Mar Picante S.R.L. ubicado en Av. Húsares de Junín 412 en la ciudad de Trujillo en el año 2021.</p>	<p>-Los procesos comerciales de la empresa, los cuales son: Publicidad, Gestión de Talento Humano, Capacitación de especialistas a colaboradores, Capacitación de organizaciones externas a colaboradores, Comisiones, Reserva de mesa o loca, Ventas, Venta presencial, Venta online y Reclamos.</p>

- Estimar los costos asociados a la implementación.
- Evaluar el impacto social y ambiental.

Según planificación de mediciones:

- Prospectivo

Según número de mediciones en un tiempo determinado:

- Transversal

Según la intervención del investigador:

- Método observacional

Según el objeto de estudio:

- Exploratoria

- Los 371 comensales del restaurante Mar Picante S.R.L.

ANEXO n° 2. Matriz de Operacionalización – Variable: Gestión de Procesos Comerciales

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Técnica/ Instrumento
Gestión de procesos comerciales	La gestión de procesos es la aplicación del ciclo de mejora continua a los procesos, desde su planificación, ejecución, verificación y, el planteamiento de la mejora de estos, tras evaluar la eficacia y eficiencia de sus resultados (Pardo, 2017). Dentro de las organizaciones existe el tipo de proceso comercial, el cual abarca más que el proceso de	Mediante la guía de observación y la guía de entrevista, se medirá la eficacia y eficiencia de los procesos comerciales que pertenecen a las fases atracción, venta, satisfacción y fidelización.	Eficacia	% Variación del tiempo del proceso comercial	$((\text{Tiempo del proceso comercial después de la mejora} / \text{Tiempo del proceso comercial antes de la mejora}) - 1) * 100$	Porcentual	Entrevista: –Guía de entrevista Observación: Guía de observación

venta,
 implicando
 cuatro fases:
 atraer, vender,
 satisfacer y
 fidelizar al
 cliente
 (Villanueva y De
 Toro, 2017).

	% Variación del costo del proceso comercial	((Costo del proceso comercial después de la mejora / Costo del proceso comercial antes de la mejora)-1) *100	Porcentual
	Tiempo del proceso comercial	∑ de minutos requeridos para ejecución del proceso	Minutos
Eficiencia	Costo del proceso comercial	(∑ de minutos requeridos para ejecución del proceso) x Costo del	Soles

proceso por
minuto

ANEXO n° 3. Matriz de operacionalización – Variable: Calidad del Servicio

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Atributos	Ítems	Unidad de medida	Técnica/ Instrumento
Calidad del servicio	La calidad de servicio que percibe un cliente es la comparación de lo que, por ejemplo, puede ser el servicio que deseaba obtener o el que le parecía adecuado recibir y el servicio que termina percibiendo (Parasuraman et al., 1994, citado por Valls et al., 2017, p. 129).	El modelo SERVPERF usa secciones evalúa la percepción de la calidad del servicio de los clientes; mediante 5 dimensiones que contienen 22 ítems, los cuales son calificados con la escala Likert de 7 puntos (Cronin y Taylor, 1992, como se citó en Rodrigues et al., 2013)	Tangibles	Equipos y plataformas digitales de apariencia moderna.	1	Escala Likert de 7 puntos, donde 1 es fuertemente desacuerdo y 7 es fuertemente acuerdo	Encuesta: Cuestionario del Modelo SERVPERF
				Instalaciones físicas visualmente atractivas.	2		
				Colaboradores con apariencia pulcra.	3		
			Fiabilidad	Elementos materiales visualmente atractivos.	4		
				Cumplimiento de promesas.	5		
				Interés de colaboradores en resolución de problemas.	6		

	Realización a la primera de buen servicio.	7
	Conclusión de servicio en tiempo prometido.	8
	Ausencia de errores.	9
Respuesta	Clientes informados sobre tiempo de conclusión de servicio.	10
	Servicio rápido	11
	Personal dispuesto a ayudar.	12
	Personal no está demasiado ocupado como para responder preguntas.	13
Seguridad	Comportamiento de colaboradores genera confianza	14

	Sensación de seguridad en transacciones o trámites con la empresa.	15
	Colaboradores amables	16
	Colaboradores tienen conocimiento para responder preguntas de clientes.	17
Empatía	Atención individualizada.	18
	Horario de atención conveniente para clientes.	19
	Colaboradores ofrecen atención personalizada.	20
	Preocupación por intereses de clientes.	21

Comprensión de 22
necesidades
específicas de los
clientes.

Nota. Elaborado en base al modelo estandarizado SERVPERF

ANEXO n°4. Cuestionario del modelo SERVPERF

FORMATO DE CUESTIONARIO DE CALIDAD DEL SERVICIO DE MAR

PICANTE S.R.L

Reciba un afectuoso saludo, como estudiantes de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada Del Norte, solicitamos su apoyo con el llenado del presente cuestionario anónimo, llevado a cabo para la elaboración de nuestra Tesis de Investigación. Es importante mencionar, los datos obtenidos serán de total confidencialidad, cumpliendo con el Código de Ética del Colegio de Ingenieros del Perú. Por favor, para cada declaración señale hasta qué grado considera que Mar Picante S.R.L. posee las características descritas a continuación. No hay respuestas correctas o incorrectas, solamente deseamos conocer su percepción. Agradecemos su gentil colaboración.

Escala	Significado
1	Fuertemente en desacuerdo
2	No estoy de acuerdo
3	Algo de desacuerdo
4	Neutral
5	Un poco de acuerdo
6	De acuerdo
7	Fuertemente de acuerdo

DATOS PERSONALES

Por favor ingrese sus datos personales, para participar del sorteo por dos vales de consumo de S/ 100. 00.

DNI:

Nombre y Apellido:

Teléfono / Celular:

Género:

- F
- M
- Sin especificar

Edad:

- 18- 26 años
- 27- 34 años
- 35- 42 años
- 43-50 años
- 51 años a más

PREGUNTAS

PERCEPCIONES		1	2	3	4	5	6	7
Elementos tangibles	1. ¿Mar Picante cuenta con equipos y plataformas digitales de apariencia moderna?							
	2. ¿Mar Picante cuenta con instalaciones físicas visualmente atractivas (decoración, limpieza, orden)?							
	3. ¿Los colaboradores de Mar Picante cuentan con apariencia pulcra, cumpliendo con los protocolos de bioseguridad ante la COVID-19?							
	4. ¿Los materiales (folletos, cartas, entre otros) asociados con el servicio de Mar Picante son visualmente atractivos?							
Fiabilidad	5. ¿Mar Picante cumple con los servicios que promete ofrecer?							
	6. ¿Los colaboradores de Mar Picante muestran interés en resolución de problemas del cliente?							
	7. ¿Mar Picante realiza bien su servicio desde la primera vez?							
	8. ¿Mar Picante concluye el servicio en el tiempo prometido?							

9. ¿Mar Picante brinda un servicio libre de errores?
- Respuesta** 10. ¿Los colaboradores de Mar Picante informan a sus clientes sobre el tiempo de conclusión del servicio?
11. ¿El servicio ofrecido por Mar Picante es rápido?
12. ¿El personal de Mar Picante siempre está dispuesto a ayudar?
13. ¿Los colaboradores de Mar Picante nunca están demasiado ocupados como para responder preguntas?
- Seguridad** 14. ¿El comportamiento de los colaboradores de Mar Picante le genera confianza?
15. ¿Las transacciones realizadas en Mar Picante transmiten seguridad?
16. ¿Los colaboradores de Mar Picante son amables?
17. ¿Los colaboradores de Mar Picante demuestran tener conocimiento para responder preguntas de clientes?
- Empatía** 18. ¿Mar Picante ofrece una atención individualizada?
19. ¿Mar Picante cuenta con un horario de atención conveniente para sus clientes?
20. ¿Mar Picante cuenta con colaboradores que ofrecen una atención personalizada a cada uno de sus clientes?
21. ¿Mar Picante se preocupa por los intereses de sus clientes?
22. ¿Mar Picante comprende las necesidades específicas de sus clientes?
-

Fuente: Adaptado de Modelo SERVPERF

ANEXO n°5. Guía de Entrevista

FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA MAR PICANTE S.R.L.

Reciba un afectuoso saludo; como estudiantes de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada Del Norte, solicitamos su apoyo en la presente entrevista, que tiene como finalidad analizar y determinar aspectos claves de la actual gestión de procesos comerciales de Mar Picante S.R.L.


1. ¿Cuál es el rubro de la empresa, qué productos y servicios ofrecen?
2. ¿Cuál es la experiencia de la empresa en el sector gastronómico?
3. ¿Cuál es la misión, visión, principios y valores de la empresa?
4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
5. ¿Cómo está constituido su organigrama jerárquico?
6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que se evidencian en Mar Picante S.R.L.?
7. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el restaurante?
8. ¿Cómo afectó a nivel interno y externo de Mar Picante S.R.L. la situación actual por pandemia de COVID -19?
9. ¿Cuáles son las áreas de la empresa?
10. ¿En qué consisten sus procesos comerciales?
11. ¿Qué procesos específicos están destinados a la atracción de clientes?
12. ¿Qué acciones llevan a cabo para mejorar su fuerza de ventas?
13. ¿Cuentan con metas periódicas de ventas para el canal de venta presencial u online?
14. ¿Llevan control de la satisfacción de sus clientes?
15. ¿Qué acciones realizan para fidelizar a sus clientes?
16. ¿Qué tipo de tecnologías utilizan en sus procesos comerciales?

17. ¿Qué acciones llevan a cabo para cumplir con la responsabilidad social y ambiental en Mar Picante?
18. ¿Qué aspectos considera son necesarios mejorar dentro los procesos comerciales de la empresa?

ANEXO n°6. Guía de Observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN

La presente guía de observación tiene como finalidad obtener información clara y objetiva relacionada a los procesos comerciales de Mar Picante S.R.L.

ÍTEMS	
Nombre del proceso Responsable Área Finalidad	
Descripción y duración de actividades	
Agentes del proceso	
Documentación relacionada	

ANEXO n°7. Matrices de validación de expertos para la variable Gestión de Procesos Comerciales



MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	'GESTIÓN DE PROCESOS COMERCIALES PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA MAR PICANTE S.R.L.- TRUJILLO 2021'
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward Alberto
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión de Procesos Comerciales

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

Ariana Mariafe Muñiz Luna Victoria - Milenka Janet Morales Briones

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	"GESTIÓN DE PROCESOS COMERCIALES PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA MAR PICANTE S.R.L.- TRUJILLO 2021"
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Veneros Castro, Candy Vanessa
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Gestión de Procesos Comerciales

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias:

Firma del experto:



Ing. Candy Veneros Castro
CIP 79509

ANEXO n°8. Matrices de validación de expertos para la variable Calidad del Servicio



MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	'GESTIÓN DE PROCESOS COMERCIALES PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA MAR PICANTE S.R.L. - TRUJILLO 2021'
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward Alberto
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Calidad de Servicio

Mediante la matriz de la evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas, marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, lo exhortamos a la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.


N°	Criterios a evaluar	Registro de cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas de investigación se relaciona con cada uno de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
10	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Observaciones:



Firma del experto

Ariana Mariafe Muñiz Luna Victoria - Milenka Janet Morales Briones

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la investigación:	"GESTIÓN DE PROCESOS COMERCIALES PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA MAR PICANTE S.R.L.- TRUJILLO 2021"			
Línea de investigación:	Desarrollo sostenible y gestión empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	Veneros Castro , Candy Vanessa			
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Calidad del Servicio			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		
Sugerencias:				
Firma del experto:				
				
Ing. Candy Veneros Castro CIP 79509				

ANEXO n°9. Transcripción de Entrevista con Administrador

ENTREVISTA A MAR PICANTE S.R.L.

Reciba un afectuoso saludo; como estudiantes de Ingeniería Empresarial de la Universidad Privada Del Norte, solicitamos su apoyo en la presente entrevista, que tiene como finalidad analizar y determinar aspectos claves de la actual gestión de procesos comerciales de Mar Picante S.R.L.

1. ¿Cuál es el rubro de la empresa, qué productos y servicios ofrecen?

R: El rubro de la empresa es cevichería restaurante, que también ofrece comida criolla; y ocasionalmente el servicio de alquiler de local, dicho servicio se da especial para eventos en el segundo piso.

2. ¿Cuál es la experiencia de la empresa en el sector gastronómico?

R: Mar picante empezó en el 2001, como una sociedad de hermanos; empezó por el papá, ya que le gustaba la gastronomía, pero era algo que hacía solo en casa y su familia se dedicaba a la venta de pescados en el mayorista, donde empezaron a preparar sus potajes, como sudados, ceviches, para que consuman entre ellos en el trabajo; fue ahí que amigos y trabajadores del rubro de la venta de pescados, les sugirieron que abran su restaurante, ya que tenían buena sazón. Es así como un día conversando en casa, entre hermanos, decidieron probar suerte alquilando un local pequeño y empezar con el restaurante. Desde el inicio del restaurante tuvieron una gran demanda de clientes, donde todos los días se llenaba el local, tal fue el impacto que dos de los hermanos dejaron la venta de pescado para dedicarse netamente al restaurante. Al inicio, todo era en familia, donde las hermanas y hermanos atendían el local, y así poco a poco fue creciendo, al punto de optar por comprar un local para ya empezar oficialmente como

Mar Picante, para esto solicitaron un préstamo en Caja Trujillo y es así cómo empezó la aventura de Mar Picante.

E: ¿Cuáles son sus locales?

El primer local que alquilaron se ubicó en Av. América Sur y cuando decidieron dedicarse netamente al restaurante, compraron un local al frente ubicado exactamente en Av. América Sur 2199, con la consigna de que dos hermanos estén dedicados por completo al restaurante y así un hermano se quedó a cargo de la venta de pescados. Tres años más tarde, por el 2004, ya existía su segundo local en Av. Húsares de Junín. En el 2019, renovaron el primer local creando un segundo piso y modernizando el diseño; para luego, casi un año después, hacer lo mismo con el local de Húsares.

E: ¿Quiénes son los dueños?

El Gerente General es Gerardo Álvaro Huerta, el Gerente Administrativo es Alán Olguín Huerta y el Gerente de Ventas es Francisco Olguín Huerta.

3. ¿Cuál es la misión, visión, principios y valores de la empresa?

R: Misión: Somos una empresa dedicada a la preparación y venta de comida marina y adicionalmente comida criolla, logrando satisfacer a los consumidores de la ciudad de Trujillo; trabajando de manera honrada y responsable.

Visión: Lograr consolidarnos como una empresa líder en la comercialización y producción de bebidas y alimentos de calidad en la zona costera del Perú, así como también en la preferencia de nuestros clientes.

Sobre los valores de Mar Picante, nosotros siempre pedimos a nuestro personal, responsabilidad, debido a que, si alguno falla, por ejemplo, al faltar sin avisar, nos deja patinando y sin forma de cubrir ese puesto, es difícil en especial cuando se trata de los cocineros. Sabemos que siempre pueden surgir problemas, pero pedimos que se comuniquen para intentar dar soluciones y si es que está a nuestro alcance, ayudarlos para que así no fallen o falten. Además, se exige puntualidad y honradez, ya que el trato de la empresa es de familia y por eso se pide constante comunicación.

4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

R: La idea parte de la visión de seguir creciendo, tal vez salir de Trujillo, ya que existen propuestas para abarcar mayor mercado.

E: ¿Se plantean metas de ventas?

R: En las ventas no se puede establecer metas específicamente, ya que, por ejemplo, si nos fijamos una meta de mañana queriendo vender ciertas cantidades y al final los clientes no vienen, sería difícil cumplir lo que deseamos; es decir, todo depende de la llegada de clientes de ese día. En lo que si nos proyectamos es en los feriados, ya que, en el sistema tenemos más o menos una idea de lo que fue la demanda del año anterior, por ejemplo, para feriados específicos sabemos que es un llenado total y nos preparamos para el alza de demanda en dichas fechas.

5. ¿Cómo está constituido su organigrama jerárquico?

R: En la cabeza de la empresa está el Gerente General, luego está el Gerente de Ventas quien supervisa a la encargada de redes sociales. También junto al Gerente de Ventas se encuentra el Gerente Administrativo, quién tiene a su cargo al Contador, Gerente de

Compras y al Gerente de almacén, que este a su vez cuenta con encargados de procesamiento de la materia prima; también, se encuentra el Administrador, quien se encarga del personal en el local, conformado por los chefs, bármanes, lavaplatos, encargada de limpieza, meseros y cajeros.

6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que se evidencian en Mar Picante S.R.L.?

R: Por el momento no tenemos debilidades, estamos bien, la fortaleza principal de la empresa es mantenernos unidos tratando continuamente de motivar a los chicos.

E: ¿Hacen capacitaciones al equipo de ventas?

R: Hacemos capacitaciones de vez en cuando a todo el personal, tanto a los meseros, cocineros, entre otros.

E: ¿Algún problema que hayan tenido últimamente?

R: A veces el sistema falla y no se puede pasar la tarjeta, lo cual crea incomodidad al cliente, también surge este tipo de inconveniente por un corte de luz no previsto, entre otras cosas. En el caso de demoras, generalmente es cuando un feriado se sale de control y hay exceso de llegada de clientes. Definitivamente por más que le pongamos todas las ganas, se puede salir de control. Por ejemplo, si entran 50 personas, es inevitable que los últimos platos lleguen a la mesa con una demora de media hora, ya que cada plato se prepara al momento, excepto algunos platos criollos, que ya están preparados y listos para servir. Sin embargo, lo que no puede fallar, es nuestro abastecimiento de materia prima, siempre va a haber, aunque no haya un producto siempre damos alternativas para que no se vayan sin comer. Igualmente, en almacén, para los feriados siempre debemos

tener disponibilidad, más de lo normal, para estar preparados no solo con los alimentos sino también con servicio, vajillas, jarras, vasos, entre otros.

7. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el restaurante?

R: Últimamente la falta de afluencia debido a la economía del país, puesto que todos nos vimos afectados por el alza de productos. Es decir, no todos estamos en condiciones, por ejemplo, si un cliente diariamente venía a comer un cebichito, eso ya no puede darse de manera tan usual; a pesar de que nosotros todavía mantengamos la carta, tal vez esa persona tiene otros gastos que hacer y ya no le alcanza para venir todos los días.

8. ¿Cómo afectó a nivel interno y externo de Mar Picante S.R.L. la situación actual por pandemia de COVID -19?

R: Afectó en todo, creo que todos nos hemos visto afectados, tuvimos que cerrar cuando inició la pandemia y todo el personal se quedó desempleado, lo bueno es que dentro de las posibilidades de la empresa se trató de ayudar económicamente, dando vacaciones adelantadas, y luego salió la ley de la devolución de la AFP que ayudó a muchos a que se puedan solventar.

9. ¿Cuáles son las áreas de la empresa?

R: Empezamos en el salón con el bar, caja, almacén, cocina principal, área de chicharrones, de ceviches, de decoración, enhielado, limonadas y servicio de lavado de platos.

E: ¿Áreas internas de la organización?

R: Generalmente eso lo maneja la señora Johanna, la hija del dueño, quien maneja todo lo que es redes sociales, se encarga de las promociones y nos avisa, por ejemplo, combos

reduciendo media porción., para reducir el precio y sea más accesible para él que desea probar, o también, por cumpleaños se pueden dar promociones o cortesías. Es decir, lo que es redes sociales y marketing lo maneja Johanna y su pareja Franciso Cemache, como dije yerno del dueño.

10. ¿En qué consisten sus procesos comerciales?

E: ¿Cómo manejan la capacitación a sus colaboradores?

R: Nosotros buscamos un especialista dedicado al rubro, es decir un capacitador externo, el Gerente Administrativo es el que solicita los servicios del que va a capacitar, que en nuestro caso es el señor Alfredo Cueva. Así también, proveedores de nuestros insumos o Entidades Estatales, coordinan con el Gerente Administrativo para ofrecer capacitaciones de diversos temas como seguridad en el trabajo, introducción de un nuevo producto en el mercado por ejemplo los licores; implementación del lactario en el local, etc.

E: ¿Tienen establecido un horario para las capacitaciones de los trabajadores?

R: Lo ajustamos de acuerdo con la disponibilidad del capacitador, porque a veces está ocupado y él nos notifica para que se tenga avisado al personal y todos puedan asistir.

E: ¿Quién se encarga de la venta en línea?

R: Se está viendo como proyecto la creación de una plataforma web para mejorar las ventas en línea, sobre el canal de venta vía WhatsApp, lo tenemos disponible actualmente. A veces yo doy mi número para poder coordinar envíos de pedidos personalmente, así solo se debe mandar a la ubicación del pedido y se le pregunta el tipo de pago coordinando con cuánto va a pagar para calcular el vuelto o darle las opciones de pago por transferencia.

E: ¿Quién reparte los pedidos?

R: En ocasiones, lo hago yo en persona, pero generalmente los motorizados. Trabajamos con una línea de motorizados de una pequeña empresa que se dedica a todo lo que es el servicio de delivery; para la coordinación se llama al motorizado, coordinan la hora y con eso hacemos saber en cuanto llegará su pedido al cliente dando chance al motorizado para llegar, recoger y repartir; siempre coordinando con el dueño de la empresa de delivery para que lleguen lo más rápido posible. A veces decimos cierto tiempo de entrega, como, por ejemplo, diciendo que llegará el pedido en 20 minutos, sabiendo que es probable que llegue en 15 minutos. Igual todo depende de cómo esté el local en disponibilidad y la distancia del repartidor.

E: ¿Cómo manejan las reservas?

R: Cuando hay una reservación, solo me contactan por llamada o por WhatsApp y me dicen para que día la desean solicitar; generalmente los fines de semana no podemos atender con reservaciones porque sábado y domingo la gente viene en gran cantidad, entonces si reservamos y tal vez no llegan a tiempo es un problema, ya que la gente no espera, si los clientes ven una mesa vacía se van a sentar. En caso se acepte una reservación, el cliente se tiene que acercar un día antes de la fecha para que deje a cuenta una cantidad de su consumo y así nosotros estemos seguros de que vendrán a la hora pactada; esto también se puede coordinar por transferencia para que no tengan que acercarse directamente al local. Esto funciona a cuenta, es decir puede dar como adelanto 100 soles y si al final de su consumo la cuenta sale 800 soles, entonces solo debe terminar de pagar los 700 soles faltantes.

E: ¿Cuentan con proveedores específicos?

R: Contamos con proveedores como “Tiendas Tía” que nos provee de insumos de arroz, aceite, fideos, entre otros; ya lo que es materia prima se consigue en un punto fijo en el terminal pesquero donde también cuentan con proveedores de productos especiales como langostino o corvina. La empresa cuenta con su local propio donde procesan la materia prima, la cual pasa por el lavado, pesado, porcionado, y todo lo necesario para que sea enviado al local del restaurante, ya listo para preparar los platillos directamente; es como una clínica de procesamiento de los productos.

E: ¿Tienen tratos con estos proveedores?

R: Lo que pasa es que el dueño es muy exigente en la calidad de los productos de sus proveedores, él sabe cómo identificar la calidad de los productos revisándolos minuciosamente. Si encuentra que, por ejemplo, un pescado está maltratado, aguado u otro entonces no sirve, ya que cambia el sabor y presentación de sus platos. Esto tal vez no lo noten todos pero esta exigencia de calidad es buscando satisfacer a nuestros clientes que saben comer y buscan buenos platillos en nuestro restaurante.

Como dije, cerca del terminal pesquero, Mar Picante tiene su local propio donde está nuestro personal que se dedica al procesamiento de todos los productos, en lo que es el cortado, retirar las escamas, porcionar, entre otras cosas; posteriormente de este local se envía una guía de remisión con la cantidad de porciones de productos enviados ya habilitados para trabajarlos en la cocina de los locales de los restaurantes.

E: ¿El dueño es el que se encarga de revisar la calidad de los productos?

R: Definitivamente, pero también el dueño ha instruido al personal que compra los productos sobre el color de las agallas, los ojos, la firmeza y todo lo necesario para cerciorarse de la calidad del producto, además si no es un trabajador asignado, a veces

cuando el dueño no va a comprar directamente puede ir también su hija Fiorella, quien se encarga de la materia prima.

Fiorella se encarga de la compra de materia prima en el local pesquero y Johanna se dedica la publicidad y cosas de oficina; ellas son las futuras dueñas de la empresa, ambas han estudiado a administración y son hijas del dueño.

E: ¿Manejan algún sistema para las compras?

R: Todo lo que ingresamos en almacén, lo llevamos en control de reportes, y adicionalmente eso vaciamos en el sistema para que quede registrado. Incluso en el bar realizan reportes, por ejemplo, un día se puede ver si necesita el ingreso de Pisco o Ron viendo cuánto dice el sistema que hay de dichos productos; ya que en la tarde calcula cuantas onzas vendió ese día y hace el descargo en el sistema diariamente. Estos reportes son manuales y luego se pasan al sistema.

E: ¿Entonces llegan, tiene la guía de remisión, ingresan a almacén e ingresan en el sistema?

R: Correcto

E: ¿Quién se encarga de la recepción de insumos?

R: La empresa tiene una movilidad que hace el transporte, por la mañana recoge todo lo que son los tanques y cubetas de hielo, como mencioné, por más que sea un día pico y sea movido, no nos va a faltar producto; nosotros lo conservamos con hielo, es decir con camas de hielo, el enhielado es diferente a solo meterlo en el frigider, ya que puede conservarse el pescado con el sabor fresco máximo 3 días. Es decir, llega el producto y se cuenta viendo que es lo que dice la guía de remisión, por ejemplo, si la guía dice que se están mandado 250 ceviches y 300 transparentes, que son mariscos, 100 frituras para

el apandado, 100 sudados y 100 corvinas; todo eso se cuenta y una vez que se corrobora que todo este conforme ingresa a almacén, a menos que se vea que falten productos, si fuera así nos comunicamos con el terminal para que corrijan la guía y al día siguiente repongan. Apenas llega, los productos se enhielan, porque no pueden perder su cadena de frío, ya que del terminal vienen en cama de hielo, y después del conteo, inmediatamente se hace su cama de hielo y se ponen en orden. En la tarde se tienen que hacer sus reportes de cuantos quedan, en la noche y en la mañana también se hace el conteo. En la mañana se saca todo eso, para volver a contar para comparar con el reporte de la noche, porque tal vez en la noche se perdió un apanado u otro producto y se ve en que horario fue esa pérdida; por ello, hacemos control en la tarde, noche y mañana.

E: ¿Dejan en las camas de hielo en la noche, y se controla que en la mañana halla la misma cantidad?

R: Claro, entonces nosotros usamos un cooler pequeño para el turno de la noche, por ejemplo, ponemos unos 20 ceviches, 20 chicharrones, y ya no sacamos todo para el conteo, sino que contamos por coolers para agilizar el proceso.

E: ¿Quién se encarga del conteo de inventario?

R: Esto está a cargo del encargado de almacén, Darwin Diestra, él es el encargado del enhielado, es quien recibe, cuenta, hace control y mete al hielo.

E: ¿Cómo manejan la gestión de reclamos?

R: Generalmente yo soy el que tengo que solucionar el problema, acá vemos la queja, y concierne a qué es. En caso sea asistido, por ejemplo, si está disconforme con el producto, me acerco y lo arreglo; si no le gustó, lo cambiamos y no va a pagar ese plato, porque pueden ser varias razones, como una mosca, un cabello o algo que influya en

que no deseen el plato, entonces se le pide las disculpas del caso, hacemos el plato a un lado y le traemos un nuevo plato, para que no piense que estamos solo arreglando el mismo plato y se lo estamos devolviendo, sino que corrobore que es uno nuevo. Mas bien si el cliente desea cambiarlo por otro plato, se le concede la petición y adicionalmente se le da una limonada.

E: ¿Hacen reportes de estos reclamos?

R: Claro, definitivamente, el plato que se perdió debemos ponerlo como perdido para llevar el control, porque si no, ahí nos va a faltar un plato. Se hace reporte de todo, uno se tiene que acercar a caja para firmar la razón de descarga de un plato, y se cataloga como obsequio o cortesía, ya que no genera ingresos y sí, pérdida de un plato. Llevamos un pequeño control acá, sobre ese plato y todo lo que son cortesías, por eso ese tipo de inconveniente lo registramos como reclamo, porque igual también hacemos cortesías así que tenemos que diferenciarlos, ya que no se van a cobrar. Acá trabajamos con comandas, uno toma la orden, donde las bebidas van para el bar y las comidas van para la cocina, entonces en cocina hay una persona que se encarga de anunciar los pedidos, y todas esas comandas en la noche las contamos, por eso se puede saber cuántos productos se vendieron para comparar con el reporte que hace el encargado de almacén, y al final todo esto lo mandamos a oficina, quienes luego lo ingresan a sistema.

E: ¿Hacen alguna supervisión periódica?

R: Eso es a diario, generalmente revisamos el reporte del encargado del enhielado para revisar que productos tienen dos o más días en almacén, si se encuentran estos se debe observar, por lo que se abre una bolsa para corroborar la calidad. Esto se hace porque los mariscos son súper delicados, si se hace una mala manipulación y pierde su cadena

de frío definitivamente tendríamos problemas. Cada área tiene su producto, por ejemplo, en la cocina llegan ciertos productos y si por error se sacó un producto y no lo guardo y se quedó fuera 30 min, pero luego lo regresa al hielo, corre el riesgo de malograrse, porque ya perdió su cadena de frío. Uno ya por la experiencia puede observarlo y si tiene olor desagradable, se descarta porque se sabe que hubo un problema en su cadena de frío. Es decir, diariamente estamos pendientes y supervisando los productos, porque no puede haber descuidos.

E: ¿Cómo manejan la limpieza del local?

Por la mañana hay una persona que se encarga de lo que es la limpieza de lo que son baños.

E: ¿Tienen establecido horarios para la limpieza?

Nosotros tenemos cuadernos para las tareas, hay un encargado en la asignación de las tareas diarias, Luis Vásquez, entonces esas tareas son rotativas excepto para la encargada de los baños, ella viene todos y solo se dedica a la limpieza de baños. Todo lo que es limpieza de mobiliarios, mesas, sillas, limpieza de extintores, chequear los dispensadores del alcohol en gel, todos los días. La encargada de limpieza debe chequear la concurrencia de personas y ver la limpieza que se le da al baño para estar pendiente de que se mantenga limpio.

Justo ahora el arquitecto acaba de estar en todo esto de la señalización, porque ya nos han notificado que vamos a tener inspecciones y tenemos que contar con todo, así que estamos pendientes de todo eso.

11. ¿Qué procesos específicos están destinados a la atracción de clientes?

Generalmente lo manejan los meseros que ya ven sus clientes y les sirven bien porque los reconocen; o incluso a veces los clientes piden ser atendidos por un mesero específico. Aparte de que una buena atención significa que la propina va a ser buena, y además manejamos comisiones para incentivar a los meseros a vender ciertos productos. Los productos que generan comisiones son los pescados, los tragos y postres también. Por ejemplo, si vende un pescado de 120, tiene 10 soles de comisión, además así también ellos ofrecen a sus mesas los postres y tragos y ganan un porcentaje de la ganancia. Se lleva registro de todas las comisiones, haciendo un reporte por la tarde y noche donde, por ejemplo, tal empleado vendió tal cantidad de postres y tal cantidad de pescados, entonces se calcula su comisión del día; para entregarle su pago y poder sustentar la salida de efectivo de caja.

12. ¿Qué acciones llevan a cabo para mejorar su fuerza de ventas?

Básicamente las comisiones, así el personal se va a sentir motivado; ellos entran a trabajar con ganas, sabiendo que vienen y van a poder llevar dinero todos los días si es que se esfuerzan, porque si ellos se preocupan y esmeran, definitivamente tendrán comisión, pero están distraídos o desatentos no tendrán ganancias extras. Es más, cuando tienen alguna queja de los clientes que atendieron, el castigo es pasarlos un día a la tarea de sacar los platos de cocina, ya que así no estaría de meseros y no pueden comisionar; y si los problemas o quejas con este trabajador persisten definitivamente se retira del equipo.

13. ¿Cuentan con metas periódicas de ventas para el canal de venta presencial u online?

R: Generalmente no se le pone una meta de ventas, porque ya lo tienen claro y vienen motivados gracias a las comisiones. En lo que es el servicio de alquiler tampoco es que se busque que consuman este servicio; es más para conocidos y eventos poco cotidianos.

14. ¿Llevan control de la satisfacción de sus clientes?

E: Antes manejábamos un buzón de sugerencias, cuando renovamos el local ya no lo volvimos a poner. Hemos hecho antes papelitos donde se preguntaba que le pareció la atención para cada mesero, para poder evaluar a cada uno y las razones de conformidad o disconformidad; eso lo implemente hace 5 años, y como ya no hemos tenido quejas no hemos tenido la urgencia. Porque anteriormente había quejas y para eso se implementó, para evaluar a los empleados. Además, también para mejor control, se distribuye las zonas para los meseros para saber quién pudo atender cierta mesa disconforme.

15. ¿Qué acciones realizan para fidelizar a sus clientes?

R: Generalmente ese lo hablamos todos los días con los chicos, que todo va a depender de una buena y rápida atención; y a veces obsequiamos algo como una chicha o alguna cortesía por su cumpleaños.

16. ¿Qué tipo de tecnologías utilizan en sus procesos comerciales?

R: No llevamos una base de datos de los clientes y tampoco de los que son los clientes que alquilan el local. Sin embargo, acá tenemos el sistema electrónico, el boletero de facturación (que es electrónico), los POS, los celulares para los pedidos, y para nuestra comunicación, las computadoras y el sistema de almacén que viene a ser un Excel. En

lo que es pago de pedidos, también usamos Yape o transferencia tanto para la venta presencial como la virtual.

E: ¿Cómo manejan los reportes en sistemas?

E: Los reportes son de cada área como el bar, caja, enhielado, todo eso tiene una persona encargada en ingresar al sistema, quien es Merary Rebaza; todo eso también pasa a oficina donde ingresan todo a los sistemas faltantes. Todo esto sirve para hacer los controles de pérdidas o inventario faltante, entre otras cosas.

17. ¿Qué acciones llevan a cabo para cumplir con la responsabilidad social y ambiental en Mar Picante?

E: Hace un tiempo hicimos un proyecto de reciclaje para cuidar el medio ambiente, además el local cuenta con un pozo de desengrase para evitar la contaminación de las aguas. Todo lo que es cartones, papel, vidrio y otros residuos son separados y reciclados; de hecho, todos los tachos deben estar etiquetados, los que son rojos son cosas de peligro, marrón sería producto orgánico y también tenemos tachos para metales, todo esto lo mantenemos en cocina pero además la basura dentro del local de los comensales lo separamos para clasificar y reciclar; y por último, nosotros en el tema de descartables para delivery usamos empaques biodegradables.

Sobre la responsabilidad social, generalmente los dueños son bastantes solidarios, mayormente se identifican con Buenos Aires; ya que ellos son de allá y a veces hacen donaciones a colegios.

18. ¿Qué aspectos considera son necesarios mejorar dentro los procesos comerciales de la empresa?

R: Tenemos la idea de implementación de una plataforma web y para esto nosotros estamos dándole importancia al proyecto que están realizando unas chicas de la UPN donde buscan realizar una web para las ventas en línea de la empresa.


E: ¿Cómo van las capacitaciones, miden el desempeño de sus resultados?

Generalmente la capacitación es verbal, pero a veces se hace mediante el uso de TV para proyectar los temas a revisar como la buena atención con ejemplos de lo que está bien y que está mal. No suelen hacerse evaluaciones, pero a veces hay que llenar preguntas para indicar que opciones están bien o mal según lo aprendido; para las capacitaciones nos reúnen a todos acá en el local y el capacitador viene con su laptop y conecta su información para explicar el tema de la capacitación. En toda capacitación se tiene en cuenta a todo el personal para la enseñanza del tema, ya que todos son parte de Mar Picante.


ANEXO n°10. Guía de observación de Publicidad

ÍTEMES	DESCRIPCIÓN	
Nombre del proceso	Publicidad	
Responsable Área	Encargada de publicidad Marketing	
Finalidad	Lograr la difusión de contenido promocional para la atracción de mayor mercado.	
	Actividades	Duración (min)
Descripción y duración de actividades	– Identificar producto y/ o servicio a promocionar	120 min
	– Determinar especificaciones de descuento	60 min
	– Seleccionar medio de difusión	30 min
	– Definir especificaciones de contenido digital	30 min
	– Definir especificaciones de material físico	30 min
	– Comunicar requerimientos a diseñador	30 min
	– Recibir cronograma y cotización de material promocional	15 min
	– Efectuar pago a diseñador	15 min
	– Revisar material promocional	20 min
	– Difundir material promocional	60 min
	– Solicitar cambios	15 min
Agentes del proceso	– Encargada de publicidad – Diseñador (Externo)	
Documentación relacionada	– Especificaciones de descuento	
	– Informe de requerimientos de material promocional (Físico y/o digital)	
	– Cronograma y cotización de ejecución y entrega de material promocional	
	– Comprobante de transferencia bancaria a diseñador	
	– Material promocional	
	– Lista de especificaciones cambios y mejoras	

ANEXO n°11. Guía de observación de Capacitación de especialistas a colaboradores


ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	
Nombre del proceso	Capacitación de especialistas a colaboradores	
Responsable	Gerente Administrativo	
Área	Talento Humano	
Finalidad	Transmitir conocimientos y herramientas para el fortalecimiento de habilidades y destrezas de los colaboradores en diversos temas especializados.	
Descripción y duración de actividades	Actividades	Duración (min)
	– Identificar necesidades de capacitación	120 min
	– Plantear propuesta de capacitación	120 min
	– Evaluar propuesta	30 min
	– Detallar observaciones	30 min
	– Rechazar propuesta	15 min
	– Subsanan observaciones	60 min
	– Establecer presupuesto e itinerario	120 min
	– Verificar presupuesto e itinerario	30 min
	– Contratar capacitador	120 min
	– Reformular presupuesto e itinerario	40 min
	– Realizar plan de capacitación	60 min
	– Comunicar plan de capacitación	30 min
Agentes del proceso	– Gerente General	
	– Gerente Administrativo	
	– Administrador	
	– Especialista (Externo)	
Documentación relacionada	– Propuesta de capacitación	
	– Presupuesto e itinerario	
	– Contrato	
	– Plan de capacitación	
	– Resultados de capacitación	

ANEXO n°12. Guía de observaciones de Capacitación de organizaciones externas a colaboradores


ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	
Nombre del proceso	Capacitación de organizaciones externas a colaboradores	
Responsable	Gerente Administrativo	
Área	Talento Humano	
Finalidad	Transmitir conocimientos y herramientas para el fortalecimiento de habilidades y destrezas de los colaboradores en diversos temas especializados.	
	Actividades	Duración (min)
Descripción y duración de actividades	– Evaluar propuesta de ejecución de capacitación	1 min
	– Coordinar cronograma y temario de ejecución	10 min
	– Informar no disponibilidad para capacitación	5 min
	– Comunicar cronograma a Administrador	5 min
	– Informar cronograma a colaboradores	10 min
	– Supervisar ejecución	120 min
Agentes del proceso	<ul style="list-style-type: none"> – Gerente Administrativo – Administrador – Entidad externa (Externo) 	
Documentación relacionada	<ul style="list-style-type: none"> – Propuesta de Ejecución de Capacitación – Cronograma y temario de Capacitación 	

ANEXO n°13.


Guía de observación de Comisiones

ÍTEMES	DESCRIPCIÓN	
Nombre del proceso	Comisiones	
Responsable	Cajero	
Área	Ventas	
Finalidad	Lograr la motivación de meseros por medio de comisiones según sus ventas realizadas.	
	Actividades	Duración (min)
Descripción y duración de actividades	<ul style="list-style-type: none"> – Analizar comandas 15 min – Realizar reporte de ventas comisionadas 15 min – Verificar comisión por vendedor 10 min – Detallar observaciones 10 min – Subsanan observaciones 7 min – Registrar egreso por comisión 8 min 	
Agentes del proceso	<ul style="list-style-type: none"> – Cajero 	
Documentación relacionada	<ul style="list-style-type: none"> – Comandas – Reporte de ventas comisionadas 	

ANEXO n°14. Guía de observación de Venta vía WhatsApp

ÍTEMES	DESCRIPCIÓN	
Nombre del proceso	Venta vía WhatsApp	
Responsable	Mesero	
Área	Ventas	
Finalidad	Atender solicitudes de pedidos por medio de redes sociales oficiales garantizando el correcto envío y cobro de su pedido.	
Descripción y duración de actividades	Actividades	Duración (min)
	Brindar información de disponibilidad y catálogo	1 min
	Tomar datos de pedido	3 min
	Consultar tiempo de demora al repartidor	2 min
	Informar sobre tiempo de delivery	1 min
	Establecer como pago contra entrega	1 min
	Informar sobre cuentas bancarias/datos de Yape	1 min
	Verificar constancia de pago	2 min
	Informar pedido a repartidor	2 min
	Solicitar constancia válida al cliente	2 min
	Enviar comanda a cocina	2 min
	Enviar copia de comanda a caja	31 min
	Recibir pedido de cocina	2 min
	Consultar tipo de comprobante	2 min
	Emitir comprobante de pago	4 min
Entregar pedido al repartidor	2 min	
Solicitar confirmación de entrega	2 min	
Agentes del proceso	<ul style="list-style-type: none"> – Mesero – Cajero – Repartidor (Externo) – Catálogo 	
Documentación relacionada	<ul style="list-style-type: none"> – Comanda – Información bancaria – Constancia de pago – Comprobante de pago 	

ANEXO n°15. Guía de observación de Venta presencial

ÍTEMS		DESCRIPCIÓN	
Nombre del proceso		Venta presencial	
Responsable		Mesero	
Área		Ventas	
Finalidad		Asistir al comensal de manera personalizada en la toma de pedido y atender sus solicitudes para que obtenga un servicio satisfactorio dentro del restaurante.	
		Actividades	Duración (min)
		– Solicitar carnet de vacunación	1 min
		– Verificar datos	1 min
		– Realizar desinfección	1 min
		– Restringir acceso	1 min
		– Orientar cliente a mesa	1 min
		– Preparar mesa	6 min
		– Consultar orden	1 min
		– Tomar orden	2 min
		– Entregar comanda a cocina	1 min
		– Entregar copia de comanda a caja	31 min
Descripción y duración de actividades		– Recibir plato y/o bebida lista	2 min
		– Servir a mesa	2 min
		– Recibir solicitud de cuenta	35 min
		– Solucionar problema	5 min
		– Consultar tipo de comprobante de pago	1 min
		– Solicitar pago	10 min
		– Solicitar comprobante de pago a caja	1 min
		– Procesar pago	4 min
		– Entregar comprobante de pago	1 min
		– Comunicar alternativas de pago	1 min
		– Efectuar pago	2 min
		– Brindar QR o número de Yape	2 min
		– Verificar constancia de pago	1 min
		– Emitir comprobante de pago	4 min
		– Solicitar corrección de pago	1 min


**Agentes del
proceso**

- Mesero
- Cajero
- Carnet de vacunación
- Carta de menú

**Documentación
relacionada**


- Comandas
 - Constancia de pago
 - Información de Yape
 - Ticket POS
 - Comprobante de pago
-

ANEXO n°16. Guía de observación de Reclamos

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	
Nombre del proceso	Reclamos	
Responsable	Administrador	
Área	Atención al cliente	
Finalidad	Manejar un inconveniente o molestia en el producto y/o servicio percibido por el cliente brindándole una solución o compensación para no perjudicar la imagen del restaurante.	
Descripción y duración de actividades	Actividades	Duración
		(min)
	– Recibir reclamo	2 min
	– Informar a administrador	4 min
	– Revisar problema	4 min
	– Coordinar nuevo platillo para cliente	2 min
	– Coordinar anulación de cobro de platillo	
	– Anular platillo de comprobante de pago	2 min
	– Crear nueva comanda con platillo descartado	3 min
	– Verificar platillo descartado en comanda	1 min
	– Entregar comanda a cocina	1 min
	– Informar solución	1 min
– Entregar copia de comanda a caja	2 min	
– Registrar platillos como pago pendiente	1 min	
– Registrar platillos como pago pendiente	2 min	
Agentes del proceso	<ul style="list-style-type: none"> – Mesero – Cajero 	
Documentación relacionada	<ul style="list-style-type: none"> – Registro de platos con anulación de cobro 	

ANEXO n°17.

Guía de observación de Reserva de mesas o local

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN	
Nombre del proceso	Reserva de mesas o local	
Responsable	Administrador	
Área	Ventas	
Finalidad	Coordinar la disponibilidad y reservación de mesas y/o alquiler de local en fecha y hora requerida por el cliente en el restaurante.	
	Actividades	Duración (min)
Descripción y duración de actividades	– Brindar información de disponibilidad del día y catálogo	5 min
	– Verificar solicitud	2 min
	– Verificar disponibilidad de mesa para fecha requerida	7 min
	– Comunicar solicitud de alquiler de local a Administrador	8 min
	– Verificar disponibilidad de local para fecha requerida	10 min
	– Enviar a mesero fechas disponibles y precios para alquiler de local	5 min
	– Enviar fechas disponibles y fecha a cliente	1 min
	– Solicitar aceptación a política de reserva	10 min
	– Consultar método de pago	10 min
	– Informar sobre cuentas bancarias / datos de Yape	5 min
	– Verificar constancia de pago	5 min
	– Recibir pago en local	5 min
	– Consultar tipo de comprobante	8 min
	– Solicitar constancia válida al cliente	5 min
– Emitir comprobante de pago	5 min	
– Realizar lista de reserva	5 min	
Agentes del proceso	– Mesero – Cajero – Administrador	
Documentación relacionada	– Relación de fechas disponibles – Política de reserva – Comprobante de pago – Lista de reserva	

ANEXO n°19.

Evidencia de toma de encuestas

