



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS TURÍSTICOS

“CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS RESTAURANTES DE DOS Y TRES TENEDORES DEL DISTRITO DE TRUJILLO, JULIO – SETIEMBRE 2016”.

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS  
TURÍSTICO**

**Autor:**

Miguel Ángel Rojas Chávez

**Asesor:**

Lic. José Milton De la Cruz Luján

Trujillo – Perú

2016

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el Bachiller **Miguel Ángel Rojas Chávez**, denominada:

**“CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS  
RESTAURANTES DE DOS Y TRES TENEDORES DE LA CIUDAD DE  
TRUJILLO, JULIO – SETIEMBRE 2016”.**

---

Lic. José Milton De la Cruz Luján  
**ASESOR**

---

Lic. Luis Augusto Durand Azcárate  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Lic. Martín Henderson Fartolino  
**JURADO**

---

Lic. Gaby Felipe Bravo  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A mis padres, hermanas por todo el apoyo incondicional que me dieron en mi carrera profesional y como aporte a la sociedad, un trabajo dedicado a mejorar la competitividad del mercado turístico en la región La Libertad.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores, compañeros y todos las partes involucradas en esta investigación, por dedicar una parte de su tiempo para apoyarme y guiarme para poder presentar una investigación que permita brindar información sostenible al rubro que me dirijo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	15
1.4 LIMITACIONES .....	16
1.5 OBJETIVOS .....	16
1.5.1 OBJETIVO GENERAL .....	16
1.5.1 OBJETIVO ESPECIFICO.....	16
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>18</b>
1. ANTECEDENTES .....	18
2. BASES TEÓRICAS .....	20
<b>2.1 GESTIÓN .....</b>	<b>20</b>
2.1.1 DEFINICIÓN.....	20

2.2.2 CICLO DE LA GESTIÓN.....	21
2.2.3 GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	22
2.2 PROCESOS .....	22
2.2.1 DEFINICIÓN.....	22
2.2.2 ELEMENTO DE UN PROCESO.....	23
2.2.3 TIPOS DE UN PROCESO.....	23
2.2.4 GESTIÓN CON ENFOQUE EN PROCESOS .....	24
2.2.5 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN .....	25
2.2.6 IMPORTANCIA.....	26
2.2.7 MEJORA CONTINUA DE UN PROCESO .....	26
2.2.8 LÍMITES DE UN PROCESO .....	26
2.2.9 PROCESO CLAVE .....	28
2.3 RESTAURANTES .....	28
2.3.1 DEFINICIÓN .....	28
2.3.2 CATEGORÍAS .....	29
2.4 GESTIÓN POR PROCESOS EN EMPRESAS TURÍSTICAS .....	29
2.5 CONOCIMIENTO .....	29
2.5.1 TIPOS DE CONOCIMIENTO .....	30
3 HIPÓTESIS .....	31
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>32</b>
3. METODOLOGÍA .....	32
3.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	32
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.3 UNIDAD DE ESTUDIO.....	34
3.4 POBLACIÓN.....	34

<b>3.5 MUESTRA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.6 TÉCNICA , INSTRUMENTO Y PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	<b>34</b>
3.6.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	34
3.6.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	34
<b>3.7 ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS. 17</b> .....	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN. 17</b> .....	<b>43</b>
<b>CONCLUSIONES. 17</b> .....	<b>45</b>
<b>RECOMENDACIONES. 17</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERENCIAS. 18</b> .....	<b>47</b>
<b>ANEXOS. 18</b> .....	<b>49</b>
ANEXO 01, ENCUESTA SOBRE NIVEL DE CONOCIMIENTO .....	50
ANEXO 02, FICHA DE OBSERVACIÓN VALIDADA.....	52
ANEXO 03, IMÁGENES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	56
ANEXO 04, RESULTADOS TABULADOS .....	57
ANEXO 05, VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	60

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01: Operacionalización de variables	32
Cuadro N°02: Diseño transversal	34



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	36
Caracterización de los 20 restaurantes evaluados	
Tabla N° 2.	37
Caracterización de los restaurantes dos tenedores evaluados	
Tabla N° 3.	37
Caracterización de los restaurantes tres tenedores evaluados	
Tabla N° 4.	38
Frecuencia de restaurantes según ítem respondido correctamente	
Tabla N° 5.	39
Nivel de conocimiento sobre gestión por procesos en 20 restaurantes evaluados	
Tabla N° 6.	40
Nivel de conocimiento sobre gestión por procesos en 20 restaurantes evaluados según su categoría	
TABLA N°:07.	41
Distribución de resultados sobre la aplicación sobre gestión por procesos según la Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs.restaurantes de 2 tenedores	
TABLA N°08.	42
Distribución de resultados sobre la aplicación sobre gestión por procesos según la Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs.restaurantes de 3 tenedores	

## RESUMEN

La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de las organizaciones ya sean pequeñas o grandes con el fin de optimizar sus tareas.

En la siguiente investigación se realizó con el objetivo de evaluar el nivel de conocimiento y aplicación de gestión por procesos en los restaurantes de tres y dos tenedores del distrito de Trujillo, durante los meses de julio – setiembre para lo cual se aplicó un cuestionario y una ficha de observación en veinte restaurantes perteneciendo diez de la categoría dos tenedores y diez de la categoría tres tenedores; el cuestionario fue validado por expertos e incluyó dos partes , una referido a datos generales de la empresa y otra sobre el nivel de conocimiento de gestión por procesos .la ficha de observación se adaptó de la Guía para la evaluación de la gestión de excelencia en empresas PYMES , de la fundación premio nacional a la calidad 2013.

Los resultados obtenidos fueron : el 50 % del total de los restaurantes tienen una capacidad de 25 a 50 personas ; un 55 % tienen un tiempo de funcionamiento de 1 a 5 años ;95 % considera que la gestión por procesos contribuye a satisfacer las necesidades del cliente ; un 55% con un nivel de conocimiento deficiente , 50 % de los restaurantes de categoría dos tenedores y 60 % de los restaurantes de categoría tres tenedores con un nivel de conocimiento deficiente ; 60 y 90 % con un nivel de aplicación de nivel parcial en restaurantes de categoría de dos y tres tenedores ,respectivamente.

Se concluye que el nivel de conocimiento de la gestión por procesos en los restaurantes evaluados es deficiente y el nivel de aplicación de la gestión por procesos se encuentra en su mayoría de ellos en un nivel de implementación parcial.

Estos instrumento de investigación fueron aplicados a los gerentes propietarios, administradores o encargados de los establecimientos de los restaurantes seleccionados para nuestra investigación.

Y como recomendación Sobre la base de estos resultados, es conveniente poner énfasis, de un lado en el conocimiento y experiencia que deben de contar los administradores o encargados de estos establecimientos de restaurantes estudiados, ya que estos en su mayoría no cuentan con el

conocimiento suficiente del tema, pudiendo estar más capacitado para ser más competitivo con su organización y optimizar todos los recursos que tienen estos establecimientos.

## ABSTRACT

Based Management Process , emerges as an approach that focuses on the activities of organizations whether small or large in order to optimize their tasks.

The following investigation was conducted to assess the level of knowledge and application of process management in restaurants three and two forks district of Trujillo , during the months of July - September for which a questionnaire was applied and observation record twenty restaurants belonging ten category two forks and ten category three forks ; the questionnaire was validated by experts and included two parts, one referring to general information about the company and the other on the level of knowledge management by .the process observation sheet was adapted from the Guide for evaluation of management excellence in business SMEs , the national quality award foundation 2013 .

The results were: 50% of the restaurants have a capacity of 25 to 50 people; 55% have a running time of one to five years, 95% believe that process management helps meet customer needs; 55% with a poor level of knowledge, 50% of the restaurants category two holders and 60% of the restaurants category three forks with a poor level of knowledge; 60 and 90% with a partial application in restaurants category level two and three forks, respectively.

It is concluded that the level of knowledge of process management in the evaluated restaurants is poor and the level of implementation of process management is most of them at a level of partial implementation.

These research tool were applied to owner-managers, administrators or managers of establishments selected for our research restaurants.

And as a recommendation Based on these results , it is appropriate to emphasize , on the one hand knowledge and experience that must have administrators or managers of these establishments restaurants studied , as these mostly do not have enough knowledge the subject, may be better able to be more competitive with their organization and optimize all resources that have these facilities.

# INTRODUCCIÓN

## I.1. Realidad problemática

A través del tiempo, en diferentes etapas, el concepto de la calidad ha ido cambiando, lo cual se ve influenciado por la inclusión de nuevos factores y elementos. Desde control de calidad, pasando por aseguramiento de la calidad, se llega a lo que se conoce actualmente como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua

Los principios fundamentales de un sistema de gestión están relacionados al desarrollo de la mejora continua en todas las actividades y procesos que se llevan a cabo en la empresa. Por otra parte, implica la identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos. En ese sentido, la gestión por procesos se confirma como uno de los mejores sistemas de organización empresarial actual, para conseguir buenos índices de calidad, productividad y excelencia. Sus excelentes resultados han ido extendiendo la aplicación de este enfoque de gestión en empresas y organizaciones de todo tipo, independientemente de su tamaño o sector de actividad.

Las empresas han tenido tradicionalmente una estructura organizacional por funciones para organizar su personal, estructura que ha sido muy útil desde su definición por teóricos de las ciencias de la organización, pero actualmente se encuentran otras formas organizacionales como los enfoques basados en procesos que identifican procedimientos de dirección, de agregación de valor y de apoyo para lograr una mayor orientación de la empresa hacia el cliente y lograr así mayor competitividad (Riascos, 2006)

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos

La Norma ISO 9001:2015 que certifica la gestión de la calidad en las empresas, tiene como uno de sus principios el enfoque a procesos. El enfoque basado en procesos incluye el establecimiento de procesos de la organización para operar como un sistema integrado y completo. El enfoque basado en procesos se puede aplicar a cualquier organización y cualquier sistema de gestión independientemente del tipo, tamaño o complejidad.

La industria del turismo en estos últimos años tuvo un gran crecimiento y desarrollo en todos los destinos turísticos que el mundo oferta, y se favoreció el desarrollo y crecimiento de los servicios de alimentación, transporte y hospedaje, creando nuevas cadenas de restaurantes, franquicias entre otros, en su mayoría cumpliendo con los estándares de alta calidad y de mejora continua, para poder garantizar la satisfacción de las exigencias de sus clientes.

El turismo es una de las principales actividades económicas para muchos países a nivel mundial, según datos proveídos por la Organización Mundial del Turismo - OMT. Esta actividad presenta un crecimiento del 5 % anual, generando beneficios económicos a los países que lo vienen desarrollando, lo cual se ve traducido en el incremento de la planta turística y, como consecuencia, en el crecimiento del empleo tanto directo como indirecto. La OMT señala que los gastos por visitante en alojamiento, manutención, transporte interior, entretenimiento y compras, son un componente importante de la economía de muchos destinos, lo que genera empleo y oportunidades, necesarios para el desarrollo en muchos países (Chávez, 2015).

La Secretaría General de la Comunidad Andina (2011) indica que en la contribución de las actividades características del turismo en la generación del PBIT (Producto Bruto Interno Turístico), el servicio de restaurantes y similares aportó un 20 % en el año 2002. Además, se indica que, en el transcurso del año 2002, de los 290 000 empleos generados por la actividad turística, el 42,1 % del total de personas estaban ocupadas en la actividad de restaurantes. Estas cifras no hacen otra cosa que poner en evidencia la importancia que tienen los restaurantes para el desarrollo de la economía local.

En 2008, MINCETUR señaló como debilidades del producto turístico relacionadas con los prestadores de servicios turísticos: incumplimiento de la normativa vigente por parte de los prestadores de servicios turísticos, insuficiente fiscalización por parte de las autoridades competentes, insuficiente planta turística en destinos con potencial, irregular nivel de calidad de los servicios turísticos y escaso nivel de asociatividad en el sector empresarial. Más del 90 % de prestadores de servicios turísticos en el Perú son PYMES con bajo nivel tecnológico y de inversión, escasez de mano de obra calificada capaz de adecuarse a las necesidades del sector turístico e insuficiente profesionalización de las pequeñas empresas turísticas en materia de dirección y gestión empresarial.

Los restaurantes de alta categoría en el mundo cumplen con algunas certificaciones como ISO 9001, lo cual implica que gestionan indicadores de calidad, y aplican entre otros el principio de gestión por procesos, que les permite a las empresas de este sector estar más calificadas y tengan mayor competitividad en el mercado turístico. Sin embargo, en nuestro país son muy pocos los restaurantes que aplican este principio, y menos aún poseen una certificación ISO 9001.

En Trujillo las empresas de restauración son en gran número mypes, y tanto en estas como en las que no lo son, no se dispone de información sobre la aplicación de la gestión por procesos o de un sistema de gestión de gestión de calidad basado en ISO 9001. Sin embargo, se puede observar deficiencias en la atención que finalmente son consecuencia de una inadecuada

gestión, además, como en otras partes del país, el personal no cuenta con la preparación que garantice la prestación de un servicio de calidad, los empresarios no tienen formación en el rubro, la inversión en el mejoramiento del equipamiento y la infraestructura es bastante limitada, y las instituciones responsables de la supervisión de estas empresas no llevan a cabo una labor eficiente.

El propósito de esta investigación fue determinar el nivel de conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en restaurantes de dos y tres tenedores de la ciudad de Trujillo, julio – setiembre 2016.

## **I.2. Formulación del problema**

¿Cuál es el nivel de conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en restaurantes de dos y tres tenedores del distrito de Trujillo, julio – setiembre 2016?

## **I.3. Justificación**

En nuestra localidad el turismo tiene una relación muy importante con el desarrollo y crecimiento de las empresas prestadores de servicios tales como los restaurantes, teniendo una desventaja al no conocer ni gestionar los procesos que interactúan en las diferentes áreas del establecimiento, lo cual es un requisito para aquellas empresas que buscan satisfacción del cliente. Además de esto no existen investigaciones en el ámbito regional sobre el conocimiento y la aplicación de la gestión enfocada en procesos en los restaurantes de dos y tres tenedores.

Esta investigación permite brindar información que fundamente la necesidad de desarrollar la gestión por procesos como parte de la estrategia de la empresa dirigida a la satisfacción de los clientes de los restaurantes de dos y tres tenedores de la ciudad de Trujillo, y tener mayor competitividad frente a otros que ofertan este servicio.

A través de esta investigación se motiva a las empresas del sector a mejorar la gestión y la calidad de su servicio a través de la aplicación de la gestión por procesos, para la satisfacción de sus clientes, mayor rentabilidad en la empresa y mejor relación con los proveedores internos y externos.

El presente estudio es de vital importancia porque constituye un primer paso para que las empresas y las autoridades competentes tomen la iniciativa y se capaciten en los conceptos calidad de servicio, gestión de la calidad y gestión por procesos, que permitirá a las empresas del sector turístico (hoteles, restaurantes) mejorar sus procesos, ya que tendrá un impacto y positivo en el servicio al cliente y su satisfacción.

Este estudio contribuye con la carrera de Administración y Servicios Turísticos al brindar información sobre la necesidad de la gestión por procesos y la situación actual de las empresas de restauración en nuestra ciudad con respecto a este tema, motivando a realizar más investigaciones.

#### **I.4. Limitaciones**

Una de las limitaciones de la presente investigación fue el número reducido de empresas de restauración registradas y categorizadas en nuestra ciudad. Por otra parte, la dificultad para acceder a la información en relación a la autorización por parte de las empresas, también constituyó una limitación importante.

Se pudo superar los inconvenientes incluyendo solamente a las empresas categorizadas y registradas en la Gerencia Regional de Turismo. Así mismo, se optó por incluir en el estudio solamente a restaurantes de dos y tres tenedores, ubicados en el distrito de Trujillo y que accedieron a participar en el estudio.

A pesar de esto, el estudio es válido porque mantuvo su esencia en el propósito a estudiar y además, si bien es cierto no permite inferir o generalizar los resultados, nos da un enfoque y una visión del estado de las empresas estudiadas con respecto al tema en estudio y que probablemente sea una realidad en las demás empresas del rubro.

#### **I.5. Objetivos**

##### **I.5.1. Objetivo general**

Evaluar el nivel de conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en restaurantes de dos y tres tenedores de la ciudad de Trujillo, julio – septiembre 2016.

##### **I.5.2. Objetivos específicos**

Determinar el nivel de conocimiento de la gestión por procesos en los restaurantes de dos tenedores del distrito de Trujillo durante los meses de julio a setiembre del 2016.

Determinar el nivel de conocimiento de la gestión por procesos en los restaurantes de tres tenedores del distrito de Trujillo durante los meses de julio a setiembre del 2016.



Verificar la aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes de dos tenedores del distrito de Trujillo durante los meses de julio a setiembre del 2016.

Verificar la aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes de tres tenedores del distrito de Trujillo durante los meses de julio a setiembre del 2016.

Comparar el nivel de conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes de dos y tres tenedores del distrito de Trujillo durante los meses de julio a setiembre del 2016.

## MARCO TEÓRICO

### a) Antecedentes

Montoya y Aguilar (2001) en su tesis titulada “*Diagnóstico de la gestión por procesos en los hoteles del municipio de Medellín*”. Esta investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico de la aplicación de la gestión por procesos en algunos hoteles del municipio de Medellín. Se realizó a partir del listado de los 261 hoteles en Medellín, inscritos en el registro nacional de turismo. De éstos se tomaron a escoger 54 según su disponibilidad, accesibilidad y representatividad dentro del sector. El estudio se desarrolló recopilando y estudiando información secundaria, lo cual llevó a definir las siete variables críticas para realizar el diagnóstico: satisfacción del cliente, relación empleado empresa, relación con diferentes grupos de interés (proveedores, gobierno y competencia), tecnología, planificación de procesos, control de los procesos y mejora de los mismos. Éstas a su vez se dividieron en sub-variables con el fin de facilitar la definición del estado de las variables. El sector Poblado fue el más fuerte en el tema y Centro era el que más alejado se encontraba de tener un excelente conocimiento y aplicación del tema. Esta información llevó a encontrar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de los hoteles de cada uno de los sectores. Para finalizar los autores lograron evaluar el estado de la gestión y control por procesos de los hoteles del municipio de Medellín, lo cual mostró que éstos cumplían con casi todas las sub-variables evaluadas, pero en algunos casos la calificación no era óptima y podían convertirse en una debilidad ya que su manejo no era el apropiado. Se llegó a la conclusión que los aspectos más críticos para tener una perfecta aplicación del mismo era: el conocimiento de la gestión y control por procesos por parte de los empleados, el interés a la hora de cumplir las normas legales o adquirir la certificación de calidad

Yépez, en el año 2009, presentó una propuesta de una situación de caso real, donde se establece un modelo y una guía de gestión orientada hacia los procesos organizacionales de la empresa LOVISONNE, aplicando la metodología de Mejora Continua: PDCA. Este proyecto se desarrolló con el propósito de mejorar la situación actual de esta organización y que la alta dirección de la empresa, en caso de su aplicación, cuente con una herramienta que les permita instaurar la administración por procesos y la mejora continua. El documento contiene el diseño de la Cadena de Valor, el Mapa de Procesos, sus interrelaciones, los Diagramas de Flujo de cada proceso, el respectivo Análisis de Valor Agregado de actividades que agregan valor al cliente y a la empresa y, el cuadro de Indicadores de Gestión propuestos para monitorear el

desempeño de los procesos. Concluyó con la inclusión de un mapa de procesos e información y actividades documentadas que optimizan el funcionamiento de la empresa LIVISONE.

En la tesis titulada *El enfoque de procesos en hoteles Habaguanex: perspectiva metodológica*, se tuvo como objetivo establecer las bases metodológicas para la futura implementación del enfoque de procesos en los Hoteles Habaguanex, específicamente en aquellos que conforman la categoría 4 estrellas. Esta investigación pretendió solucionar en la empresa su falta de estandarización en la manera de alcanzar los niveles de servicio deseados, la ausencia de técnicas administrativas sistematizada y a las limitantes en la identificación de oportunidades de mejoras. Con el fin de cumplir los objetivos propuestos se determinó una metodología para la incorporación del enfoque de procesos a la gestión de los hoteles 4 estrellas de Habaguanex, que culminó con la implementación y mejora de la estructura de procesos de la entidad. Para el logro de lo antes planteado se utilizaron diversas herramientas en la búsqueda y análisis de información, entre ellas la revisión bibliográfica, entrevistas, encuestas, observación, trabajo en equipo y brainstorming. La investigación constituye un primer acercamiento a la ejecución de dicho procedimiento como guía para su futuro desarrollo de los Hoteles Habaguanex (Pérez, 2010).

En la tesis titulada *Gestión por procesos en los actos preparatorios para contrataciones de bienes y servicios como propuesta para optimizar los procesos de selección de un gobierno regional*, en el 2013, Saavedra tuvo como objetivo demostrar que la gestión por procesos en los actos preparatorios para contratación de bienes y servicios optimiza los procesos de selección en el gobierno regional La Libertad periodo 2013. Este estudio comprendió el análisis y la mejora de los procesos de la fase de actos preparatorios de las contrataciones de una institución estatal, de manera que estos se desarrollen de forma eficiente en el manejo de los recursos como tiempo y costos. Para esta investigación el autor utilizó un diseño transversal, correlacional – causal. Su población estuvo constituida por las entidades públicas, aplicó la técnica de entrevistas, encuestas y observación directa. se encontró un punto crítico en la demora de sus procesos, lo cual fue solucionado permitiendo una reducción de 16 días mediante la gestión de procesos críticos.

Se concluye mencionando que el diseño por procesos en los actos preparatorios para contratación de bienes y servicios del Gobierno Regional La Libertad, permitió identificar los puntos críticos, esto generó proponer soluciones de mejora que contribuyan a obtener procesos oportunos y eficientes.

En su trabajo de investigación *Propuesta de gestión de los procesos de caña de azúcar para mejorar la productividad de los agricultores del valle de Virú, Coronel y Carranza* (2014) tuvieron como objetivo determinar la propuesta de gestión de los procesos de caña de azúcar para mejorar la productividad de los agricultores del valle de Virú. Esta investigación identificó las prácticas agronómicas que realizaban los agricultores del valle de la provincia de Virú, la cual conllevó a conocer y analizar el manejo del cultivo de caña de azúcar, determinando que los agricultores no tenían una gestión adecuada. Para mejorar su productividad de los agricultores de Virú se elaboró la propuesta de gestión de los procesos de producción de caña de azúcar, orientada en una guía para una gestión basada en procesos que es uno de los ocho principios de la Gestión de la Calidad de la norma ISO 9000. Para la implementación de este sistema fue necesario primero, identificar y describir los ocho procesos claves que intervienen en la producción de caña de azúcar; segundo, realizar el mapa de procesos e interacción de procesos; tercero, elaborar los diagramas de los procesos; cuarto, ejecutar ficha de procesos e indicadores. El diseño de la investigación fue no experimental transeccional o transversal descriptivo. Los resultados obtenidos mostraron que los agricultores no aplicaban una gestión al cien por ciento porque realizaban actividades demás en algunos procesos mientras para otros no se realizaban. Al elaborar un sistema de gestión de producción de caña de azúcar en base al principio de enfoque basado en procesos, es vital para la estandarización y desarrollo de las actividades que realizan los agricultores. De tal manera que va a permitir conocer qué se hace, quiénes intervienen, cómo interactúan y qué indicadores se deben medir en la realización de cada procesos. Finalmente esta propuesta ayudará a mejorar la productividad de su producción de caña de azúcar del agricultor de Virú.

## **b) Bases teóricas**

### **Gestión**

En primer lugar, deberíamos asegurar una correcta y homogénea interpretación del concepto de gestión en todos los mandos y directivos de la empresa ya que no suele existir.

Desde una visión gráfica de lo que denominamos ciclo de la gestión, se observa claro lo que mantiene viva la empresa y su sistema de gestión es la aplicación periódica y sistemática de las herramientas de medición y seguimiento y no tanto los procedimientos asociados a la fase de planificación.

Peréz (2012) menciona que “tradicionalmente se asociaba gestión con dirección o mando; la comprensión del ciclo de gestión, nos permite relacionarlos más bien con la planificación y evaluación. Ambas actividades puede ser delegadas hasta los niveles operativos; está cambiando el rol de la dirección.”

Gestión y mejora son términos similares, pues la mejora es parte de la gestión; ya que su enfoque busca tener mejores resultados y ser evaluados mediante la toma de decisiones para inducir eficacia.

El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan

### **Ciclo De La Gestión**

Un modelo para visualizar el concepto de gestión es el conocido, pero no suficientemente aplicado, ciclo de Deming o PDCA, “Es fundamental que la lógica que en subyace sea comprendida y practicada por todos los mandos y directivos de la empresa”(Pérez, 2012)

como indica el autor en este ciclo se habla de los pilares básicos (planificar, ejecutar, controlar y actuar). gestionarlos en cada uno de sus actividades y estas deben ser comprendidas por todos lo involucrados en una empresa.

Este ciclo desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar (input tradicionalmente de los procesos de mejora continua). Según a qué nivel de responsabilidad estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también: la estrategia de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento.

Adecuadamente formulado el objetivo, esencial que sea medible, se desencadena la etapa de la planificación. Esta es una etapa primordial debido a que consiste en planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios. Y esto concluye con un plan de acciones a tomar. Luego sigue la etapa de la Ejecución , que se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas. Siguiendo con otra fase, tenemos la etapa de la Comprobación (medición o evaluación), se ha de verificar con la periodicidad definida , en esta etapa también se deben comunicar los resultados. Y por último, tenemos la etapa de Actuar, podemos interpretar como revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de la mejora.

## **Gestión de Calidad**

Según la norma ISO 9000, en su página web menciona y define la gestión de la calidad como “El conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes”.

Como menciona el autor, es un conjunto de normas y requisito que tienen un fin, dentro de esta norma exige que las empresas tiene que tener documentado sus procesos y es aquí donde la gestión por procesos se convierte en un requisito clave de esta norma y al igual que toda norma hay una serie de parámetros que se deben de cumplir con el fin de tener un buen producto o servicio.

## **Proceso**

Según Pérez (2007) lo define como “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. Esto significa que estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada, actividades constantes y relacionadas de manera sistematizada no para aquellas tareas inconexas cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo. También entendiendo por valor como todo aquello que se aprecia o se estima por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores internos y externos, sociedad) obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo.

Esta definición se complementa con el concepto de procesos de Omachonu (1995) quien define como “una serie de actividades o pasos que se lleva a cabo para transformar insumos en productos”. Esto también explica que un insumo o producto se manifiesta en forma de datos, información, materias primas o el medio ambiente. Se trata también de los pasos de un individuo o grupo de personas que realizan para desempeñar un trabajo o completar una tarea.

Un panorama más amplio nos dan Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013) sobre la definición de proceso, para ellos constituye cualquier actividad o grupo de actividades que toma una o más entradas, las transforma y las proporcionan una o más salidas para sus clientes para los fines de la organización. Los procesos tienden a agruparse en operaciones; una operación es un grupo de recursos que realizan todo o parte de uno o más procesos. Los procesos pueden ligarse para formar una cadena de suministros, que es la serie interrelacionada de procesos dentro de una empresa y a través de diferentes empresas que producen un servicio o un productos para satisfacer a sus clientes. En tal sentido se puede definir a un proceso como una secuencia de

actividad que adquiere un valor en cada etapa ya que cada tarea tiene una entrada y una salida, cuyo objetivo es la satisfacción del cliente.

Como mencionan estos autores, es una manera más fácil y efectiva para una organización, las empresas tienen procesos pero no están siendo identificados debido a que la alta dirección está evadiendo estos temas de sumo interés.

## Elementos de un Proceso

En el 2007, Pérez señaló “que los procesos han existido desde siempre ya que es la forma más natural de organizar el trabajo, otra cosa bien distinta es que lo tuviéramos identificados para orientar a ellos la acción”, para esto tenemos que determinar, cuáles son sus límites e identificar sus elementos y factores con el fin de determinar sus interacciones y su gestión, así mismo menciona que “todo proceso tiene tres elementos” estos serán mencionados de forma explícita:

- Un input, viene a ser la entrada principal, que proviene de un suministrador externo o interno; es la salida de otro proceso. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.
- El proceso, es la secuencia de actividades, factores con requisitos para ser bien ejecutados. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales es decir inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena, son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.
- Un output, es la salida; producto con la calidad exigida por el estándar del proceso también viene es la entrada a un proceso del cliente.

Este proceso puede ir destinado a un usuario o cliente, el output final de los procesos de la cadena de valor es la entrada a otro como mencionamos anteriormente, pero recordando que este proceso tiene que tener un valor intrínseco, para su cliente o usuario. Recordemos que el producto del proceso (salida) debe tener un valor intrínseco, medible o evaluable para su cliente o usuario.

## Tipo de procesos

Camisón (2006) menciona en su libro *Gestión de la calidad*: “no existe una clasificación de los procesos únicamente aceptada, pues se considera que los procesos se pueden clasificar con arreglo de diversos criterios”.

Pero en su mismo libro menciona a Pérez (2004) quien describe una posible clasificación de los procesos que se puede efectuar atendiendo a su misión: procesos operativos, procesos de apoyo, procesos de gestión).

Además (Camisón, 2006) concluye mencionado la clasificación de los procesos más habitual como: Procesos claves, también conocidos como operativos y son propios de la actividad de la empresa; Procesos estratégicos, son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y desarrolla sus objetivos; Procesos de apoyo, también conocidos como soporte, proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos claves se puedan llevar a cabo.

Sin embargo, otros autores mencionan otra forma de clasificar a los procesos. Ellos mencionan que existen dos tipos principales de procesos en la cadena de suministro, estos son: Procesos centrales, es decir un conjunto de actividades que proporcionan valor a los clientes externos.

Procesos de apoyo, que se refiere a los procesos que proporcionan recursos vitales y entradas a los procesos centrales y, por lo tanto, es esencial en la administración de un negocio.

### **Gestión con enfoque en procesos**

Es la identificación y su gestión sistemática de los procesos empleados en una organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013) mencionan en su libro *Administración de operaciones procesos y cadena de suministros*, Un panorama de los procesos “da una perspectiva de más relevante sobre la manera en que trabaja la empresa. los departamentos suelen tener su propio conjunto de objetivos, un conjunto con capacidades para lograr esos objetivos y administradores y empleados responsables del desempeño”. Sin embargo el concepto de procesos puede ser mucho más amplio. Un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, involucrar un flujo de trabajo que va más allá de la fronteras departamentales (proveedores, clientes) y requerir recursos de varios departamentos para cumplir con sus objetivo. recordemos que que un proceso tiene que ser una actividad o tarea lo cual tiene que tener un valor intrínseco.

La gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad.



En general, cualquier organización tiene establecida una gestión funcional, esto es, se trabaja en departamentos con una definición clara de la jerarquía y se concentra la atención en el resultado de las actividades de cada persona o cada departamento. Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente.

Camisón (2006) lo define como “una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tiene lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo”.

Recordemos que la gestión por procesos es un principio de la gestión de la calidad total y está recogido tanto en la serie de normas ISO 9000, como en el modelo EFQM de excelencia.

Por otro lado tenemos la definición de (Velasco, 2010) menciona que un proceso se entiende como “un conjunto de actividades interrelacionadas y de recursos que transforman unos productos y /o una información (elementos de entradas) en otros procesos y /o información (elementos de salida o outputs). La finalidad de un procesos debería ser la de añadir valor a los elementos de entrada”.

## **Pasos para la implementación de un sistema de gestión por procesos**

Según la International Organization for Standardization (2015) existe una secuencia de acciones para construir y controlar los procesos de un sistema de gestión de la calidad. El rendimiento puede ser gestionado y mejorado mediante la aplicación de la ley de ciclo PDCA. Los pasos a tener en cuenta son: 1. Definir el contexto de la organización; 2. Definir el alcance, los objetivos y las políticas de la organización; 3. Determinar los procesos de la organización; 4. Determinar la secuencia de los procesos; 5. Definir las personas o competencias que toman la propiedad de procesos y rendición de cuentas; 6. Definir las necesidades de información documentada; 7. Definir las interfaces, los riesgos y las actividades en el proceso; 8. Definir los requisitos de seguimiento y medición; 9. Implementar; 10. Definir los recursos necesarios; 11. Verificar el proceso en contra de sus objetivos previstos.

## **Importancia/Beneficios**

Aplicar un sistema de gestión por procesos ,Como todo sistema de gestión , tiene beneficios , según *International Organization for Standardization , 2015* . Menciona los posibles beneficios en las empresas al implementar gestión por procesos.

- Un enfoque en la más importante ( " alto riesgo " ) procesos y sus salidas
- Mejora de la comprensión , definición e integración de procesos interdependientes gestión sistemática de la planificación , implementación , verificación y mejora de los procesos y el sistema de gestión en su conjunto .
- Un mejor uso de los recursos y la rendición de cuentas
- Aumento de los logros más coherente de las políticas y objetivos , resultados esperados y el rendimiento global del proceso
- El enfoque puede facilitar la aplicación de cualquier sistema de gestión mejorado la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- Mejora en la confianza en la organización .

## **Mejora continua de un proceso**

Según (Camisón, 2006) indica “el ciclo PDCA( PLAN, DO , CHECK, ACT) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos”.

También podríamos incluir también en este apartado el Análisis Modal De Fallos Y Efectos (AMFE) por ser una herramienta de prevención que permite identificar los posibles fallos de un proceso determinado sus causas. Está herramienta se suele utilizar dentro del proceso de diseño de productos y procesos de fabricación.

Estas herramientas suelen ser diagramas de priorización, diagrama de correlación y gráfico de control.

## **Límites de un proceso**

Según (Camisón, 2006)menciona que debemos procurar que determinen una unidad adecuada para su gestión en diferentes niveles de responsabilidad.

Eso nos hace referencia el alcance que debe tener el proceso ya que esta información tiene que estar documentada como lo indica su reglamento , para quien son ,el beneficio que se tiene en esta etapa.

Para (krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2013) menciona en su libro como el alcance que es un “es el segundo paso del enfoque sistemático para establecer las fronteras del procesos que se analiza, este alcance puede ser demasiado estrecho o demasiado amplio”, esto dependerá de muchas cosas, sobre la magnitud de la organización, el tipo de empresa o el giro de negocio.

(Pérez, 2007) publica en su libro “que no existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varía mucho con el tamaño de la empresa” y concluye opinando lo mismo que la anterior cita que debe tener un responsable adecuado para cada proceso.

Si lo vemos de una manera más detallada estos procesos tiene que determinar una unidad adecuada para gestionarlos en sus diferentes niveles de responsabilidad.

Recordemos teniendo el punto de vista la tradicional organización por departamentos en cuanto a su alcance, existirían tres tipos de procesos entre estos: los unipersonales, funcionales o interdepartamentales y por último lo internacionales.

### **Proceso clave**

Para (Summers, 2006) “son procesos de negocios que tiene mayor impacto en las percepciones de valor por parte del cliente acerca de un producto o servicio y el mayor impacto en la retención del cliente”.

El reto para las organizaciones e minimizar hasta eliminar los errores humano.

## **RESTAURANTES**

### **Concepto**

Según (La Riva, 2010) a través del reglamento de restaurantes DS N° 025-2004, define como restaurantes “establecimientos que expenden comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local , prestando el servicio en las condiciones que señala el presente reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes”.

Recordemos para ser considerado como restaurante se tienen que preparar dentro del lugar o en el mismo local y para esto deben de cumplir una serie de normas sanitarias donde

reglamentan la infraestructura, el servicio y el recursos humano dependiendo de la categoría que sostiene el establecimiento.

Actualmente comer fuera de casa se ha convertido en una actividad habitual , en la actualidad se utiliza el concepto de food Service como una denominación internacional que engloba todo el tema del servicio de un restaurante convencional.

Para (Raya & Izquierdo, 2009) define el food service como “ la actividad que se ocupa que se ocupa de proporcionar a los viajeros y a los residentes servicio de alimentación y bebidas. Por lo tanto quedan integrados como establecimientos en este ámbito todas las empresas comprendidas en los sectores de los restaurantes, cafeterías y los bares”.

La actividad de las empresas destinadas al servicio de comidas y bebidas cada día alcanza un mayor desarrollo, adaptado a las necesidades de la vida de una sociedad moderna.

## Categorías

En el reglamento de restaurantes DS N° 025-2004, describe la categoría como: rango definido por este reglamento a fin de diferenciar estas condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos, puede ser de cinco, cuatro, tres ,dos y un tenedor.

La diferenciación de la categoría es por tenedores a mayor número de tenedores es mayor el rango que obtiene el establecimiento, para esto el reglamento exige una serie de requisitos que son establecidos para cada rango.

- a) categorización y clasificación de restaurantes.

El titular de un restaurante que quiera ostentar la categoría de su restaurante debe solicitar al órgano regional competente un certificado de categorización y clasificación cumpliendo con los requisitos que correspondan e integran el reglamento de restaurantes.

Difusión del directorio de restaurantes.

- b) El directorio de restaurantes categorizados y/o clasificados será difundido Por el órgano regional competente y por el MINCETUR, a nivel nacional internacional, a través de medios adecuados como páginas web, boletines, publicaciones u otros similares.
- c) Órgano Regional Competente.

Según el reglamento de restaurantes DS N° 025-2004, menciona a las direcciones regionales de comercio exterior y turismo de los gobiernos regionales, dentro del ámbito de competencia administrativa correspondiente...”

## **Gestión por procesos en turismo**

No hay un concepto que describa gestión de procesos en empresas de restaurantes, hoteles, llegamos a concluir que la gestión por procesos en este rubro de empresas viene a ser : la interacción de las actividades que se desarrolla en un tipo de establecimiento según sea su tipo o su venta de comida, es aquí donde se diseñan los procesos que deben tener las partes implicadas en la organización con el fin de estandarizar, controlar el servicio para un mejor resultado de la satisfacción del cliente y para optimizar los recursos empleados en la producción.

## **Conocimiento**

El conocimiento que es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p. 24).

Según Henry Walon, el conocimiento es el conjunto de datos e información empíricas sobre la realidad que el propio individuo tiene, es decir conocimiento inmediato situacionalmente en estilos de vida, hábitos y costumbres que hace factibles la regularización conductual al ajuste del individuo en su momento dado”.

Mario Bunge define el conocimiento como un “conjunto de ideas, conceptos, enunciados, comunicables que pueden ser claros, precisos ordenados, vagos e inexactos, el cual puede ser clasificado en conocimiento vulgar llamándose así a todas representaciones que el común de los hombres hacen en su vida cotidiana por el simple hecho de existir, de relacionarse con el mundo de captar mediante los sentidos información inmediata acerca de los objetivos, los fenómenos naturales y sociales, se materializa mediante el lenguaje simple y natural, el conocimiento científico que es racional analítico sistemático y verificable a través de la experiencia”. Bertrant plantea que el conocimiento es “el conjunto de informaciones,

que posee el hombre como producto de su experiencia, y lo que ha sido capaz de inferir a partir de esto”.

Villapando al respecto sostiene que “el conocimiento es un tipo de experiencia que contiene una representación de un hecho ya vivido, es la facultad conciente o proceso de comprensión, entendiendo que es propio el pensamiento, percepción, inteligencia, razón. Se le clasifica como conocimiento sensorial, respecto a la percepción de hechos extremos y la captación de estados psíquicos internos. Conocimientos intelectivos, ello se origina de concepciones aisladas y de hechos casuales de ello. Conocimiento de la razón, referidos a las causas internas fundamentales, generales, verdaderas de la existencia y modo de ser de las cosas. Dentro de este marco conceptual se puede considerar que el conocimiento, es la adquisición de conceptos por medio de la educación formal, e informal mediante el ejercicio de las facultades intelectuales” .

### **Tipos de conocimiento**

- a.- Intuitivo. Se da cuando percibimos el acuerdo o desacuerdo de las ideas de modo inmediato, a partir de la consideración de tales ideas y sin ningún proceso mediador.
- b.- Demostrativo. Es el que obtenemos al establecer el acuerdo o desacuerdo entre dos ideas recurriendo a otras que sirven de mediadoras a lo largo de un proceso discursivo en el que cada uno de sus pasos es asimilado a la intuición.
- c.- Sensible. Es el conocimiento de las existencias individuales, y es el que tiene más del sol y demás cosas.
- d.- Científico. Es aquella verdad descubierta a través del proceso de investigación basada en todas aquellas evidencias que nos llevan a indagar en la realidad para obtener una verdad con certeza.

### **Aplicación**

Como define la Real Academia Española “Acción y efecto de aplicar o aplicarse”.  
Aplicar: “emplear, administrar o poner en práctica un conocimiento, medida, principio, a fin de obtener un determinado efecto o rendimiento en alguien o algo”

Las prácticas Es la ejecución de un conjunto de procedimientos, actividades y tareas, debe entenderse en primera instancia, como la exposición reiterada a una situación concreta (estímulo) y luego como la repetición de una respuesta consistente frente a ello lo cual deben ser observados, la cual va contribuir a que se afiance conductas frente a esas

situaciones y lleguen a formar parte de su aprendizaje y por lo tanto de sus conocimientos y comportamientos.

La práctica se mide a través de la experiencia. De lo cual tenemos que la práctica, es el ejercicio de un conjunto de habilidades y destrezas adquiridas por medio de la experiencia, la cual puede ser valorada a través de la observación o expresada a través del lenguaje.

#### **d) Hipótesis**

El nivel de conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes de dos y tres tenedores del distrito de Trujillo son deficientes.

## METODOLOGÍA

### 3.1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Conocimiento de gestión por procesos	El conocimiento que es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte	Puntuación obtenida en el cuestionario de 16 preguntas, en base a las respuestas correctas. Encuesta validada por dos expertos en el tema.	Concepto de gestión por procesos. Elementos de un proceso Clases de procesos Importancia de la gestión por procesos. Aplicación de gestión por procesos.	Número de respuestas correctas. Nivel aceptable (16 a 18 puntos obtenidos ) Nivel Intermedio (14 a 16 puntos obtenidos ) Nivel deficiente (0 a 12 puntos obtenidos)	8, 9,10 , 11, 12, 13, 14, 15, 16



	<p>integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p. 24).</p>				
<p>Aplicación de gestión por procesos</p>	<p>- Acción y efecto de aplicar o aplicarse. -Aplicar consiste en emplear, administrar o poner en práctica a un conocimiento, medida o principio, a fin de obtener un determinado efecto o rendimiento en alguien o algo (Diccionario de la Real Academia Española, 2016)</p>	<p>Es la puntuación obtenida en la ficha de observación, (adaptada de la Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs.</p>	<p>-Enfoque de la gestión por procesos. -Procesos de diseño de productos y servicios. -Procesos de producción, servicio y de apoyo. -Procesos relativos a proveedores.</p>	<p>A. No implementa B. Implementación en desarrollo C. Implementación parcial. D. implementación total. E. Nivel de excelencia</p>	

### 3.2 Diseño de investigación

La investigación realizada es de tipo No Experimental, Descriptivo, Transversal. Es no experimental porque no se manipulan deliberadamente o intencionalmente las variables; transversal, porque se ejecuta en un solo periodo determinado de tiempo; y descriptivo ya

que se describe el nivel de conocimiento de la gestión por procesos y el grado de su aplicación en los restaurantes evaluados.

Diseño Transversal:

Estudio	T1
M	O

Donde:

M: Muestra

O: Observación

### 3.3 Unidad de estudio

Restaurantes de dos y tres tenedores del distrito de Trujillo.

### 3.2 Población

El número total de restaurantes de 2 y 3 tenedores registrados en GERCETUR en el año 2016.

N = 140

### 3.3 Muestra (muestreo o selección)

Para la selección de la muestra se utilizó método no probabilístico a través del muestreo por conveniencia, donde la muestra en estudio estuvo compuesta por 20 restaurantes del distrito de Trujillo que facilitaron la investigación.

Los restaurantes seleccionados fueron 10 de dos tenedores y 10 de tres tenedores, todos ubicados en el distrito de Trujillo, registrados en la GERCETUR y que accedieron a participar del estudio.

### 3.4 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para la recolección de información acerca del nivel de conocimiento sobre gestión por procesos se utilizó la encuesta como técnica. El instrumento utilizado fue un cuestionario de 16 preguntas elaborado por el autor y validado por expertos. El cuestionario contiene 2 partes, una destinada a recoger información general de la empresa; y la otra parte, a recolectar datos sobre el conocimiento sobre gestión por procesos del gerente o encargado del restaurante.

En relación al conocimiento sobre gestión por procesos, se incluyeron preguntas relacionadas a concepto de proceso, concepto de gestión por procesos, elementos de un proceso, clases de procesos, importancia de la gestión por procesos, aplicación de gestión por procesos.

Para la obtención de la información sobre la aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes, se utilizó la observación y encuesta como técnicas, y se realizó a través de una Ficha de Evaluación adaptada de *Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs*.

### **3.5 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

Los datos se recopilaban de forma sistemática en una matriz de datos elaborada con el programa M. Excel 2016, que permitió el tratamiento estadístico posterior.

Los datos obtenidos fueron analizados por medio de cuadro de distribución de frecuencias, gráficos estadísticos y medidas estadísticas descriptivas.

## RESULTADOS

A continuación se muestra los resultados obtenidos, se describen mediante tablas o gráficos con valor de porcentaje en cada caso.

Tabla N° 1 Caracterización de los 20 restaurantes evaluados

Categorías	N	%			
2 tenedores	10	50			
3 tenedores	10	50			
Capacidad	N	%	Tiempo de funcionamiento	N	%
de 25 a 50	10	50	de 1 a 5 años	11	55
de 51 a 80	1	5	de 6 a 10 años	3	15
de 81 a 100	6	30	más de 10 años	6	30
más de 100	3	15			

Fuente: Cuestionario aplicado

Elaboración propia

En la tabla N° 01 se observa que del 100 % de restaurantes encuestados, el 60 % del total tienen una ocupabilidad de 25 a 50 personas, mientras que el 40%, una ocupabilidad de 81 a 100 personas. Por otra parte se observa que el 15% tiene una ocupabilidad más de 100 personas y solamente el 5% presenta una ocupabilidad de 51 a 80 personas.

En relación a la antigüedad de los restaurantes, el 55 % tiene entre 1 a 5 años en el mercado; 15%, de 6 a 10 años y 30%, más de 10 años.

Tabla N° 2. Caracterización de los restaurantes dos tenedores evaluados

Categorías	n	%			
2 tenedores	10	50			
Capacidad	n	%	Tiempo de funcionamiento	n	%
de 25 a 50	9	90	de 1 a 5 años	9	90
de 51 a 80	0	0	de 6 a 10 años	0	0
de 81 a 100	1	10	más de 10 años	1	10
más de 100	0	0			

Fuente: Cuestionario aplicado

Elaboración propia

En la tabla N° 02, se observa que el 50 % de los restaurantes de dos tenedores, tienen un 90 % de capacidad de atención entre 25 a 50 personas y tienen un tiempo de funcionamiento entre 1 y 5 años y un porcentaje muy bajo que representa el 10 % tiene una capacidad de atención de 81 a 100 personas, así mismo, como muestra el resultado, la magnitud de estas empresas son pequeñas, y algunas de estas presentan una gestión familiar.

Tabla N° 3. Caracterización de los restaurantes tres tenedores evaluados

Categorías	n	%			
3 tenedores	10	50			
Capacidad	n	%	Tiempo de funcionamiento	n	%
de 25 a 50	1	10	de 1 a 5 años	2	20
de 51 a 80	1	10	de 6 a 10 años	3	30
de 81 a 100	5	50	más de 10 años	5	50
más de 100	3	30			

Fuente: Cuestionario aplicado

Elaboración propia

Como se puede ver los resultados en la tabla N° 3, del 50 % pertenecientes a la categoría de 3 tenedores, frente al resultado anterior existe un índice más alto en la capacidad de atención, un 50% define que tiene una capacidad entre 81 a 100 personas, mientras que el otro 30 % tiene una capacidad entre más de 100 personas. El 50% de los restaurantes tres tenedores tiene un tiempo de funcionamiento mayor a 10 años y el 50 % tiene un tiempo de funcionamiento entre 1 a 10 años,

esto quiere decir que en esta categoría la magnitud de la empresa es más grande que la anterior y tiene más antigüedad en el mercado.

Tabla N° 4. Frecuencia de restaurantes según ítem respondido correctamente en relación a su conocimiento a gestión por procesos

ITEM	n	%
8	12	60
9	11	55
10	10	50
11	8	40
12	8	40
13	14	70
14	7	35
15	16	80
16	19	95

**Fuente: Cuestionario aplicado.**

**Elaboración propia**

En la tabla N° 4 se observa que, de los 20 restaurantes encuestados, el 55% a 60 % respondieron correctamente sobre el concepto de gestión por procesos; el 70 % a 95% conocía la importancia de la gestión por procesos y 40 % tenía conocimiento de sus elementos que conforma un proceso y su clasificación. Por otra parte, el 40 % conoce la finalidad que tiene el mapa de procesos y un 35 % conoce la aplicación de la gestión por procesos en las empresas de diferentes rubros y tamaño. De los encuestados el 90 % está convencido que aplicar gestión por procesos repercute en la satisfacción del cliente y para complementar esta información el 80% está de acuerdo que todas las áreas deben ser involucradas para desarrollar gestión por procesos en sus empresas.

Tabla N° 5. Nivel de conocimiento sobre gestión por procesos en 20 restaurantes evaluados

Nivel de Conocimiento	n	%
ACEPTABLE	5	25
INTERMEDIO	4	20
DEFICIENTE	11	55
<b>TOTAL</b>	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Elaboración propia

En la tabla N°5, se muestra el resultado final, obtenido al realizar las encuestas a los restaurantes seleccionados, donde el 55%, es decir más de la mitad de los restaurantes evaluados tienen un nivel de conocimiento *deficiente* sobre gestión por procesos, mientras que el 25 % obtiene un nivel *aceptable* y solo 4 restaurantes, que representan el 20 %, se encuentran en nivel de conocimiento *intermedio*. Al respecto de estos resultados se aprecia un gran desconocimiento de la gestión por procesos en sus distintas dimensiones evaluadas, por parte de los gestores de los restaurantes evaluados, lo cual podría constituir un factor que afecte la calidad de servicio y la optimización de los recursos en estas empresas.

Tabla N° 6. Nivel de conocimiento sobre gestión por procesos en 20 restaurantes  
evaluados según su categoría

Nivel de Conocimiento	Categoría			
	Dos tenedores		Tres tenedores	
	n	%	n	%
ACEPTABLE	4	40	1	10
INTERMEDIO	1	10	3	30
DEFICIENTE	5	50	6	60
<b>TOTAL</b>	10	100	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado

Elaboración propia

En la tabla N° 6 se observa la comparación del resultado del nivel de conocimiento por parte de los gestores de los restaurantes en cada categoría. Se muestra que en la categoría de 2 tenedores el nivel de conocimiento *aceptable* es 30 % más que en la categoría 3 tenedores; así mismo existe un 10 % de diferencia en el nivel deficiente, siendo más deficiente en la categoría 3 tenedores. Respecto al resultado obtenido se puede afirmar que en los restaurantes de dos tenedores tienen mayor conocimiento sobre gestión por procesos que en los restaurantes de tres tenedores.



Tabla N° 7. Distribución de resultados sobre nivel de aplicación de la gestión por procesos en restaurantes de 2 tenedores del distrito de Trujillo.

Nombres de restaurantes	PUNTAJE	A	B	C	D	E
		EL MACHETAZO	19		19	
SUMAQ	39			39		
PAISA INTERNACIONAL	62			62		
TIJUANA	9		9			
BIJAO	29		29			
AL DENTE	20			20		
CHILIS	71			71		
ANKHA	11		11			
MOAT	30			30		
AJOS Y MANÍ	35			35		

**Fuente:** Ficha de evaluación aplicada

Elaboración propia

En la tabla N° 7, se puede observar el puntaje que recibieron los establecimientos de dos tenedores y su distribución de acuerdo a la guía con lo que se desarrolló la ficha de observación. Así, el 60 % (6) de los restaurantes tienen un nivel de aplicación parcial, lo que quiere decir que el nivel de implementación en esta categoría es parcial, y aún les falta implementar sistemas de gestión por proceso en las empresas. El 40 % tiene un nivel de implementación en desarrollo, es decir su aplicación de gestión por procesos es mínima.

Tabla N° 8. Distribución de resultados sobre nivel de aplicación de la gestión por procesos en restaurantes de 3 tenedores del distrito de Trujillo.

Nombres de restaurantes	PUNTAJE	A	B	C	D	E
		EL SOMBRERO	27			27
BUFALO BEEF	35			35		
CHICKEN KING	33			33		
EL ESTRIBO	26			26		
EL PAISA	13		13			
EL MOCHICA RESTAURANT	53			53		
DANIELITA	27			27		
COCO TORETE	68			68		
RÚSTICA	62			62		
MOCHICA CAFETERÍA	48			48		

**Fuente:** Ficha de evaluación aplicada

Elaboración propia

En la tabla N°8 se observa que el 90 % de los restaurantes de la categoría tres tenedores, según la ficha de observación tienen un nivel de aplicación parcial, mientras que solo el 10 % tienen un nivel de aplicación considerado como implementación en desarrollo. Podemos observar que en esta categoría existe mayor número de restaurantes que tienen un nivel de aplicación parcial frente al resultado anterior. Sin embargo, tanto en los restaurantes de la categoría tres tenedores como en la de dos tenedores, no hay una aplicación total o de excelencia.

## DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación, fueron obtenidos a través de encuestas y visitas guiadas a restaurantes de dos y tres tenedores respectivamente, registrados en la GERSETUR, a través de fotografías y cuestionarios se estableció un registro de las actividades antes mencionadas. Las herramientas utilizadas fueron sometidas al criterio de expertos quienes observaron, analizaron y recomendaron mejoras para la optimización de resultados.

La metodología, herramientas e instrumentos empleados en la presente investigación han cumplido la función de recopilar información sobre el nivel de conocimiento y aplicación de gestión por procesos en los respectivos establecimientos.

Dentro de las limitaciones que existieron en el desarrollo de esta investigación, se puede citar las más importantes: horarios y la accesibilidad a las empresas de servicio de restaurantes.

A través de los resultados obtenidos en la investigación, se observó que el nivel de conocimiento de gestión por procesos en los restaurantes es deficiente, del total de los encuestados el 55% manifestó desconocimiento, la categoría de tres tenedores es la que presenta mayor porcentaje de nivel de conocimiento deficiente (60%), llama la atención que la categoría de dos tenedores esté por encima de la categoría mencionada anteriormente respecto a conocimiento aceptable (40%).

Cabe mencionar que los resultados obtenidos son similares a investigaciones anteriores, una de ellas desarrolladas en Hoteles del Municipio de Medellín (Montoya y Aguilar, 2011) en esta tesis se realizó un diagnóstico en la aplicación de la gestión y control por procesos, su población de estudio fue 261 hoteles y se tomó una muestra a 54 establecimientos para evaluarlos según su disponibilidad y accesibilidad. En sus resultados obtenidos presentaron algo similar a la presente investigación, el nivel de conocimiento no eran óptimas, su conocimiento estaba muy alejado del tema investigado.

con respecto al nivel de aplicación de gestión por procesos en nuestra investigación se pudo encontrar diferencias en los resultados, los restaurantes de tres tenedores tienen un mayor porcentaje en el nivel de aplicación parcial, mientras que en los de dos tenedores el resultado es compartido entre la aplicación parcial y la aplicación en desarrollo, como observamos en estos resultados, ningún restaurante de ambas categorías lograron obtener un aplicación de excelencia, esto quiere decir que aún falta conocer acerca de la gestión por procesos para aplicar en sus empresas.

Gran parte de los restaurantes evaluados desarrollan procesos de manera empírica, no logran identificar sus procesos claves para poder desarrollar un sistema de gestión por procesos ideal, al aplicar la ficha de observación algunos restaurantes desarrollaban actividades con enfoques en procesos, pero no tenían documentado como exige el sistema.

Con respecto al nivel de conocimiento de los restaurantes solo un 50 % conocen sobre los elementos y un 40 % sobre la clasificación de los procesos, tener claro estos puntos permite identificar los procesos que se desarrollan en una empresa y realizar su documentación como exige el sistema.

El 60 % de los restaurantes encuestados respondieron correctamente la definición de gestión por procesos mientras que el 80 % está convencido que influye en la satisfacción del cliente, pero su nivel de aplicación es bajo, quiere decir que estas empresas tienen un conocimiento básico sobre el tema pero no llegan a aplicar o implementar este sistema por motivos de desconocimiento de su desarrollo o por lo que piensan que solo se desarrolla en grandes empresas como muestra los resultados en la tabla N° 4 un 65 % tiene este último concepto.

Implementar este sistema implica mucho interés, compromiso y conocimiento de todas las áreas, en especial el compromiso del 100% de la parte gerencial, recordemos que toda empresa tiene una forma de trabajo, tiene un perfil de sus trabajadores y tiene un segmento al cual va dirigido, en ocasiones algunos restaurantes llegan a tener un nivel de estándar e indicadores muy bueno lo cual permite que la empresa siempre provea de un servicio homogéneo.

Muchos de los encuestados tienen el concepto que procesos es solo diagramar las tareas que realizan dentro de su organización, como menciona (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2013) procesos es "cualquier actividad o grupo de actividades que toma una o más entradas, las transforma y las proporcionan una o más salidas para sus clientes para los fines de la organización". Pero recordemos que estas salidas tienen valor para el cliente interno y externo.

Todas las empresas tienen procesos pero no están siendo identificados debido a que la alta dirección está evadiendo estos temas de sumo interés.

Se obtuvo en las encuestas y ficha de observación frente a nuestra hipótesis que el conocimiento y la aplicación es deficiente, esto se comprobó con los resultados obtenidos, muchos indican que conocían acerca de la gestión por procesos pero en la práctica este conocimiento no se observaba, a medida que se iba desarrollando nuestro instrumento de evaluación pudimos obtener mejor información de manera específica del conocimiento y la aplicación, como se muestra en las tablas.

## CONCLUSIONES

- Al evaluar el nivel de conocimiento y aplicación de la gestión por procesos en los restaurantes de dos y tres tenedores, se determinó que en el nivel de conocimientos eran deficientes y de implementación parcial, respectivamente en la mayoría de los restaurantes evaluados.
- Los restaurantes en la categoría dos tenedores demostraron tener un nivel de conocimiento aceptable mayor con relación a los restaurantes de tres tenedores.
- El nivel de conocimiento sobre gestión por procesos en los restaurantes de categoría dos tenedores es deficiente en la mitad de las empresas evaluadas, mientras que en el caso de restaurantes de categoría tres tenedores, también es deficiente pero en mayor porcentaje que los anteriores.
- El nivel de aplicación de la gestión por procesos fue predominantemente de implementación parcial tanto en los restaurantes de categoría dos tenedores como en los restaurantes de categoría tres tenedores, pero fue mayor en estos últimos.

## RECOMENDACIONES

- Sobre la base de estos resultados , es conveniente poner énfasis , en el conocimiento y experiencia que deben de contar los administradores o encargados de estos establecimientos de restaurantes estudiados, ya que estos en su mayoría no cuentan con el conocimiento suficiente del tema, pudiendo estar más capacitados para ser más competitivos en su organización.
- Es de vital importancia crear un plan de capacitación con la finalidad de identificar y estandarizar sus procesos claves para mejorar el mercado turístico con respecto al tema de servicio en los restaurantes.
- Las empresas son diferentes por varios motivos, dentro de los cuales está el perfil que tienen sus trabajadores, las actividades y las tareas que desarrollan , de tal manera que cuando se quiere gestionar por procesos tenemos que conocer bien la empresa para poder identificar los procesos claves y realizar su caracterización.
- Tener un sistema de gestión por procesos influye en la satisfacción de los clientes debido a que esto caracteriza todas las tareas y actividades de la empresa mediante una documentación, su alcance, así como también describe sus funciones y cómo estas deben ser monitoreadas.
- La aplicación de este sistema también permitirá que las empresas cuenten con datos de resultados exactos, debido a que cada proceso tiene un indicador y una forma para medir, esto nos permite tomar decisiones con argumentos, también permite monitorear las funciones y tareas de la empresa.

## REFERENCIAS

- César Camisón, S. C. (2006). *Gestión de la calidad*. Madrid : PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Chávez, N. (2015). *Evaluación de la calidad del servicio de los restaurantes de Chimbote y Nuevo Chimbote, 2013*. En *In Crescendo. Ciencias Contables y Administrativas 2(1)*, pp. 99-112. Recuperado de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-ciencias-contables/article/view/868/369>
- Chris Cooper , J. F. (2005). *El turismo teoría y practica*. Madrid : editorial SINTESIS S.A.
- Coronel Tisnado , R. M., & Jacinto Carranza, J. S. (2014). *propuesta de gestión de los procesos de producción de caña de azúcar para mejorar la productividad de lo agricultores del valle de virú*. Trujillo .
- Cruz, A. M. (2012). Recuperado el 17 de OCTUBRE de 2014, de <http://148.204.210.201/tesis/1335306891916TESISBPMMarzo.pdf>
- Gutierrez , A. S. (2012). *Turismo y patrimonio cultural*. España: universidad de las Palmas de Garna canaria.
- James R. Evans, W. M. (2010). *Administración y control de calidad*. México : EDAMSA S.A.
- .
- krajewski, I. J, Ritzman , I. P., & Malhotra, m. k. (2013). *Administración de operaciones procesos y cadena de suministros* (décima edición ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson educación.
- La Riva, I. (2010). *Legislación turística*. Trujillo: Grafica Real S.A.C.
- Montoya De Bedout, N., & Aguilar Villegas , M. (2011). Diagnóstico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín. Medellín , Colombia .
- Perez Fernandez de Velasco, J. A. (2007). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Perez Fernandez de VelascoP, J. A. (2012). *GESTIÓN POR PROCESOS*. MADRID, ESPAÑA: ESIC EDITORIAL.
- PEREZ FERNANDEZ DE VELAZCO, J. A. (2012). *GESTIÓN POR PROCESOS* . MADRID: ESIC EDITORIAL
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. México: Prentice Hall.
- Praxiom. Quality Management Principles. <http://www.praxiom.com/principles.htm>
- Praxiom. ISO 9000 2015 Plain English Definitions.

- RAYA, J. M., & IZQUIERDO, S. (2009). *TURISMO, HOTELERÍA Y RESTAURANTE*. BARCELONA, ESPAÑA: LEXUS EDITORES .
- Riascos, J. (2006). *De la Estructura por Funciones al Enfoque basado en Procesos y a la Visión sistémica de la Organización*. En *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15) pp. 37-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151320329003.pdf>
- Saavedra Costilla , V. S. (2013). *gestión por procesos en los actos preparatorios para contrataciones de bienes y servicios como propuesta para optimizar los procesos de selección de un gobierno regional*. Trujillo .
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad* . México : PEARSON EDUCACIÓN .
- Velasco Sánchez, j. (2010). *gestión de la calidad mejora continua y sistema de gestión teorica y practica*. Madrid: ediciones pirámide .
- Vicente K. Omachonu, J. E. (1995). *Principios de la calidad total*. México DF: Editorial Diana.
- Yépez Moreira, G. C. (2009). *ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL* . Recuperado el 17 de OCTUBRE de 2014, de ESCUELA POLITECNICA NACIONAL : <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1195>
- Zaratiegui, J. (s.f.). *MINCETUR*. Recuperado el 14 de JULIO de 2016, de MINCETUR: <http://www.minetur.gob.es/>



## ANEXOS

**Anexo N° 1**  
**FACULTAD DE NEGOCIOS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS TURÍSTICOS**  
**NIVEL DE CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**  
**EN RESTAURANTES DE DOS Y TRES TENEDORES DE TRUJILLO**  
**CUESTIONARIO**

**Instrucciones:** Sírvase responder las siguientes preguntas marcando con un aspa la respuesta que considere adecuada.

**I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.**

1. Razón social de la empresa .....
2. Nombre comercial de la empresa.....
3. Categorización del restaurante:  
a) 2 tenedores                      b) 3 tenedores
4. Capacidad de atención del restaurante:  
a) de 25 a 50                      b) de 51 a 80                      c) de 81 a 100                      d) más de 100
5. Tiempo de funcionamiento del restaurante:  
a) de 1 a 5 años                      b) de 6 a 10 años                      c) más de 10 años

**II. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE GESTIÓN POR PROCESOS.**

**6. ¿Conoce usted sobre gestión por procesos en la empresas?**

- a) Si                                      b) No

**7. ¿Aplica usted la gestión por procesos en su empresa?**

- a) Si                                      b) No

**8. La gestión por procesos consiste en:**

- a) Gestionar integralmente cada uno de los procesos que tiene lugar en la empresa.
- b) Una nueva tendencia para las empresas grandes en su gestión y optimización.
- c) Permitir a las empresas conocer acerca de su funcionalidad.

**9. En la gestión por procesos es importante:**

- a) Determinar los cargos en las áreas
- b) Identificar procesos claves
- c) Elaborar el organigrama de la empresa

**10. ¿Cuáles son los elementos de un proceso?**

- a) Un input - proceso – output
- b) Micro proceso – macro procesos – actividades
- c) Indicadores - monitoreo – control

**11. ¿Cómo se clasifican los procesos?**

- a) Entrada – producción – salida
- b) Estratégicos – operativos – de soporte
- c) Micro proceso – tareas – actividades

**12. El mapa de procesos nos permite:**

- a) Plasmar los procesos identificados según su clasificación
- b) Elaborar un diagrama de flujo.
- c) Tener una visión del diseño de la empresa

**13. La aplicación de gestión por procesos permite a la empresa lo siguiente:**

- a) Permite optimizar los tiempos de atención de la empresa.
- b) Tener un enfoque específico acerca de las actividades que realiza la empresa.
- c) Optimizar los recursos de la empresa; mejorar el valor que recibe el cliente y eliminar las ineficiencias, para generar satisfacción, brindar el mejor servicio disponible; tener un enfoque global y enfrentar los cambios.

**14. La gestión por procesos se aplica solo en grandes empresas:**

- a) Verdadero
- b) Falso

**15. ¿Todas las áreas de una empresa deben estar involucradas para desarrollar una gestión por procesos?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Solo las que están en el mapeo de procesos en especial los operativos.
- c) Solo la parte gerencial.

**16. ¿La aplicación de gestión por procesos contribuye a satisfacer las necesidades del cliente?**

- a) Verdadero
- b) Falso

**Anexo N° 2**  
**FACULTAD DE NEGOCIOS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS TURÍSTICOS**  
**NIVEL DE CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**  
**EN RESTAURANTES DE DOS Y TRES TENEDORES DE TRUJILLO**  
**FICHA DE EVALUACIÓN SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

En la siguiente ficha se evaluará la aplicación de la gestión por procesos en su empresa. La siguiente ficha fue recopilada de la Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en Empresas PyMEs, de la FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (2013).

N° de or de n	PREGUNTAS						
<b>GESTION DE PROCESOS (90 Puntos)</b>		N o i m p l e m e n t a d a	Imple mentación en desarrollo	Imple mentación parcial	Imp lem entación total	Nivel de excelencia	Puntaje asignado
<b>a) Enfoque de la gestión de procesos (20 puntos)</b>							
	¿La empresa define, documenta y fija responsabilidades sobre los procesos que integran la cadena de valor?	0	2	5	8	10	
	¿La empresa mantiene un sistema de indicadores y	0	2	5	8	10	

	métricas de proceso con sus correspondientes referencias comparativas?						
<b>b) Procesos de diseño de productos y servicios (20 puntos)</b>							
	¿La empresa considera los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?	0	2	5	8	10	
	¿La empresa comprueba que el diseño de sus productos y servicios contempla los requisitos legales, de protección ambiental, de seguridad e higiene y salud ocupacional, así como la información comparativa nacional e internacional?	0	2	5	8	10	
<b>c) Procesos de producción, servicio y de apoyo (40 puntos)</b>							
	¿La empresa establece estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos?	0	2	5	8	10	
	¿La empresa asegura la calidad de sus productos, servicios y procesos a través de la aplicación de métodos de medición periódicos?	0	2	5	8	10	
	¿La empresa cuenta con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?	0	2	5	8	10	

	¿La empresa determina las causas raíz de los problemas en los procesos?	0	2	5	8	10	
<b>d) Procesos relativos a proveedores (10 puntos)</b>							
	¿La empresa establece estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?	0	1.5	2.5	4	5	
	¿La empresa desarrolla a sus proveedores estableciendo y monitoreando los indicadores de la calidad para los procesos específicos y colaborando en la implementación de planes y acciones de mejora?	0	1.5	2.5	4	5	
	<b>Gestión de Procesos - Total de Puntos</b>						

COMPONENTE / CRITERIO	Respuestas y puntaje asignado					Puntaje de su empresa
	0	19	45	72	90	
<b>Gestión de procesos</b>	0	4	10	16	20	
Enfoque de la gestión de procesos	0	4	10	16	20	
Procesos de diseño de productos y servicios	0	4	10	16	20	
Procesos de producción, servicio y de apoyo	0	8	20	32	40	

Procesos relativos a proveedores	0	3	5	8	10	
----------------------------------	---	---	---	---	----	--

Columna del Cuestionario	Comentarios
No implementada	Esta actividad no se realiza según una práctica o metodología sistemática. En todos los procesos de los ámbitos pertinentes se utiliza una práctica reactiva para la resolución de los problemas.
Implementación en desarrollo	En algunos procesos de los ámbitos pertinentes (hasta 50%) empiezan a aplicarse prácticas y / o metodologías sistemáticas y preventivas que incluyen la evaluación y la mejora. En el resto de los procesos se utilizan prácticas reactivas para la resolución de los problemas.
implementación parcial	La mayor parte de los procesos de los ámbitos pertinentes (más del 50%) están implementados con prácticas y/o metodologías sistemáticas y preventivas que incluyen la evaluación y la mejora. En el resto de los procesos se utilizan prácticas reactivas para la resolución de los problemas.
Implementación total	Todos los procesos de los ámbitos pertinentes están implementados con prácticas y /o metodologías sistemáticas y preventivas que incluyen la evaluación y mejora.
Nivel de Excelencia	Todos los procesos de los ámbitos pertinentes están implementados con prácticas y / o metodologías sistemáticas y preventivas, que incluyen la evaluación y la mejora. Estas metodologías posicionan a la empresa por sobre su mejor competidor y la califica como modelo en el escenario internacional.

ANEXO 03  
CODIFICACIÓN DE DATOS

ANEXO 03 - CODIFICACIÓN DE DATOS											
4	ANEXO 03 - CODIFICACIÓN DE DATOS										
5	ANEXO 03 - CODIFICACIÓN DE DATOS										
6	1. NUMERO	2. NOMBRE DEL RESTAURANTE	3. CATEGORIZACION	4. CAPACIDAD DE ATENCION	5. TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO	6. CONOCIMIENTO DE GESTION POR PROCESOS	7. ¿APLICA GESTION POR PROCESOS	8. ¿LA GESTION POR PROCESOS CONSISTE	9. ¿LA GESTION POR PROCESOS ES IMPORTANTE	10. ELEMENTO DE UN PROCESO	11. CLASIFICA PROC
7	1	SUMMO	2	1	1	1	1	1	1	1	1
8	2	EL MACHETAZO	2	1	1	1	1	1	1	1	1
9	3	EL PAISA INTERNACIONAL	2	3	1	1	1	1	1	1	1
10	4	TUANA	2	1	1	2	2	2	1	1	2
11	5	EL BUAO	2	1	1	1	1	1	1	1	1
12	6	AL DENTE	2	1	1	1	1	1	1	1	1
13	7	CHILS	2	1	1	1	1	1	1	1	1
14	8	ANINA	2	1	1	1	1	1	1	1	1
15	9	MCHAT	2	1	1	1	1	1	1	1	1
16	10	KUOS Y MANI	2	1	1	1	1	1	1	1	1
17		TOTAL									
18											
19	11	EL MOCHICA CAPETERIA	3	3	3	1	1	1	2	1	2
20	12	JUSTICA	3	3	1	1	1	1	1	1	1
21	13	COCODRETE	3	4	1	1	1	1	2	1	1
22	14	DANIELITA	3	1	1	1	1	1	1	1	1
23	15	MOCHICA RESTAURANTE TURISTICO	3	4	1	1	1	1	1	1	1
24	16	EL ESTREBU	3	4	1	1	1	1	1	1	1
25	17	EL PAISA	3	3	3	1	1	1	1	1	1
26	18	BUFFALO BEEF	3	2	2	1	1	1	1	1	1
27	19	EL SOMBRERO	3	3	1	1	1	1	1	1	1
28	20	CHICKEN KING	3	3	1	1	1	1	1	1	1
29											
30											

ANEXO 03 - CODIFICACIÓN DE DATOS								
4	ANEXO 03 - CODIFICACIÓN DE DATOS							
5	ANEXO 03 - CODIFICACIÓN DE DATOS							
6	8. ¿LA GESTION POR PROCESOS ES IMPORTANTE	10. ELEMENTO DE UN PROCESO	11. CLASIFICACION DE LOS PROCESOS	12. EL MAPA POR PROCESOS NOS PERMITE	13. ¿LA APLICACION DE GAPS PERMITE LOGRAR	14. ¿LA GESTION POR PROCESOS SE APLICA A GANANCIAS EMPRESARIAL	15. ¿EL ALCANCE DE LAS BREAD INVOLUCARADAS PARA DESARROLLO DE SER POR	16. ¿LA APLICACION DE GESTION POR PROCESOS CONTRIBUYE A SATISFIER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
7	1	1	2	2	1	1	1	1
8	1	2	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	2	1	2	1	1	1	1
11	2	1	1	2	1	1	1	1
12	1	2	1	1	1	1	1	1
13	2	1	2	1	1	1	1	1
14	1	2	1	2	1	1	1	1
15	1	1	2	1	1	1	1	1
16	2	1	2	1	1	1	1	1
17								
18								
19	1	2	2	2	1	1	1	1
20	1	1	2	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	2	1	1	1	1	1	1
23	2	1	1	1	1	1	1	1
24	1	2	1	1	1	1	1	1
25	1	2	2	2	1	1	1	1
26	1	2	2	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1
28	2	1	1	1	1	1	1	1
29								
30								



ANEXO 04  
RESULTADOS

**Tabla N° 1 Caracterización de los 20 restaurantes evaluados**

Categorías	N	%			
2 tenedores	10	50			
3 tenedores	10	50			
Capacidad	N	%	Tiempo de funcionamiento	N	%
de 25 a 50	10	50	de 1 a 5 años	11	55
de 51 a 80	1	5	de 6 a 10 años	3	15
de 81 a 100	6	30	más de 10 años	6	30
más de 100	3	15			

Fuente: Cuestionario aplicado

**Tabla N° 2. Caracterización de los restaurantes dos tenedores evaluados**

Categorías	n	%			
2 tenedores	10	50			
Capacidad	n	%	Tiempo de funcionamiento	n	%
de 25 a 50	9	90	de 1 a 5 años	9	90
de 51 a 80	0	0	de 6 a 10 años	0	0
de 81 a 100	1	10	más de 10 años	1	10
más de 100	0	0			

Fuente: Cuestionario aplicado

**Tabla N° 3. Caracterización de los restaurantes tres tenedores evaluados**

Categorías	n	%			
2 tenedores	10	50			
Capacidad	n	%	Tiempo de funcionamiento	n	%
de 25 a 50	1	10	de 1 a 5 años	2	20
de 51 a 80	1	10	de 6 a 10 años	3	30

de 81 a 100	5	50	más de 10 años	5	50
más de 100	3	30			

Fuente: Cuestionario aplicado

**Tabla N° 4. Frecuencia de restaurantes según ítem respondido correctamente**

ITEM	n	%
8	12	60
9	11	55
10	10	50
11	8	40
12	8	40
13	14	70
14	7	35
15	16	80
16	19	95

Fuente: Cuestionario aplicado

**Tabla N° 5. Nivel de conocimiento sobre gestión por procesos en 20 restaurantes evaluados**

Nivel de Conocimiento	n	%
ACEPTABLE	5	25
INTERMEDIO	4	20

DEFICIENTE	11	55
<b>TOTAL</b>	20	100

Fuente: Cuestionario aplicado

**Tabla N° 6. Nivel de conocimiento sobre gestión por procesos en 20  
restaurantes evaluados según su categoría**

Nivel de Conocimiento	Categoría			
	Dos tenedores		Tres tenedores	
	n	%	n	%
ACEPTABLE	4	40	1	10
INTERMEDIO	1	10	3	30
DEFICIENTE	5	50	6	60
<b>TOTAL</b>	10	100	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado

**TABLA N°:07**

**Distribución de resultados sobre la aplicación sobre gestión por procesos  
según la Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las  
Empresas PyMEs. restaurantes de 2 tenedores**

Nombres de restaurantes	PUNTAJE	NO IMPLEMENTACIÓN ( De 0 a 18 puntos	IMPLEMENTACIÓN EN DESARROLLO	IMPLEMENTACIÓN PARCIAL	IMPLEMENTACIÓN TOTAL	NIVEL DE EXCELENCIA
EL MACHETAZO	19		19			
SUMAQ	39			39		
PAISA INTERNACIONAL	62			62		
TIJUANA	9		9			

BIJAO	29		29		
AL DENTE	20			20	
CHILIS	71			71	
ANKHA	11		11		
MOAT	30			30	
AJOS Y MANÍ	35			35	

**TABLA N°08**

**Distribución de resultados sobre la aplicación sobre gestión por procesos según la Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs. restaurantes de 3 tenedores**

Nombres de restaurantes	PUNTAJE	NO IMPLEMETA	IMPLEMENTACIÓ N EN DESARROLLO	IMPLEMENTACI ÓN PARCIAL	IMPLEMENT ACIÓN TOTAL	NIVEL DE EXCELENCI A
EL SOMBRERO	27			27		
BUFALO BEEF	35			35		
CHICKEN KING	33			33		
EL ESTRIBO	26			26		
EL PAISA	13		13			
EL MOCHICA RESTAURANT	53			53		
DANIELITA	27			27		
COCO TORETE	68			68		
RÚSTICA	62			62		
MOCHICA CAFETERÍA	48			48		

**Fuente: Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs**