

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA GENERACIÓN DE
VALOR PARA EL CONSUMIDOR DE LAS MYPES DE
SERVICIO DE RESTAURANTES DE TACNA 2019.**

TESIS PRESENTADA POR:

BACH. KELY MORELIA ROMERO CALDERON

ASESOR:

DR. MAURO JAVIER HURTADO MEJÍA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERA COMERCIAL

TACNA – 2019

DEDICATORIA

A Dios, por sus grandes bendiciones cada día, a mi Maestro espiritual, y ante todo con mucho amor a mi Mamá Carmen, en honor a todo su esfuerzo y sacrificio entregado por sus hijas.

A mis hermanas, por ser mis guías y ángeles protectores en todo momento, a todos mis grandes amigas por su apoyo incondicional en los mejores y sobre todo los más difíciles momentos, a Fernando de todo corazón por su amor y apoyo incondicional en todo momento, a mi maestra Patricia, que sin su guía no hubiese descubierto mi gran propósito de vida. Y con todo el amor del mundo lo dedico a mí misma, ¡lo logramos!

Kely.

AGRADECIMIENTO

Al que fue mi segundo hogar por casi años la Universidad Privada de Tacna, a mi asesor y gran mentor en mi desarrollo profesional, Profesor Javier Hurtado Mejía, a mi asesor externo Profesor Charles del Carpio y a todos quienes con una palabra de aliento aportaron a mi formación personal y profesional.

Kely.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	12
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	12
1.3. JUSTIFICACIÓN	13
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	14
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES	16
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES	16
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES	21
2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES	22
2.2. BASE TEORICA	29
A. Frederick Taylor: La ingeniería de procesos	29
B. Teoría de las relaciones humanas	31
2.2.1. GESTIÓN POR PROCESOS	34
2.2.1.1. DEFINICIONES	34
2.2.1.2. PROCESOS	37
2.2.1.3. FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	49
2.2.1.4. CARACTERÍSTICAS	50
2.2.1.5. LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ..	52
2.2.1.6. MODELOS	54
2.2.2. GENERACIÓN DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR	66
2.2.2.1. EL VALOR PARA EL CONSUMIDOR	66
2.2.2.2. PRODUCTOS, SERVICIOS Y EXPERIENCIAS	74
2.2.2.3. NIVELES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	76
2.2.2.4. EL PROCESO DE GENERACIÓN DE VALOR	79
2.2.2.5. CADENA DE VALOR	82
2.2.2.6. CREACIÓN DE VALOR, SATISFACCIÓN Y LEALTAD ..	85
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS	89

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. HIPÓTESIS 95

- 3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL.....95
- 3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....95

3.2. VARIABLE E INDICADORES96

- 3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES96
 - A. Variable X196
 - B. Variable Y196
- 3.2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE.....96

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....98

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN98

3.5. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....98

3.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN98

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA99

- 3.7.1. POBLACIÓN.....99
- 3.7.2. MUESTRA99

3.8. CRITERIOS DE SELECCIÓN99

- 3.8.1. CRITERIOS DE INCLUSIÓN99
- 3.8.2. CRITERIOS DE EXCLUSIÓN..... 101

3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .. 101

- 3.9.1. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 101

3.10. TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 103

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN 104

- 4.1.1. CONFIABILIDAD 104
 - 4.1.1.1. APLICACIÓN DEL COEFICIENTE DE ALFA DE CRON BACH 105
- 4.1.2. PRUEBA DE NORMALIDAD 106

4.1.2.1. PRUEBA DE NORMALIDAD KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS 106

4.1.2.2. PRUEBA DE NORMALIDAD KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA LA VARIABLE GENERACIÓN DE VALOR EN EL CONSUMIDOR. 108

4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO 109

4.2.1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	109
4.2.1.1. RESULTADOS VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS	109
4.2.1.2. RESULTADOS VARIABLE GENERACIÓN DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR	116
4.2.2. ANÁLISIS POR VARIABLES	123
4.2.2.1. GESTIÓN POR PROCESOS	123
4.2.2.2. GENERACIÓN DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR ..	124
4.2.3. PRUEBA Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	126
4.2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL	126
4.2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	129
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS	
ANEXOS	
A. MATRIZ DE CONSISTENCIA	
B. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	
B.1 CUESTIONARIO	

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Modelo “Proveedor – Cliente interno”</i>	49
<i>Figura 2: Representación esquemática de los elementos de un proceso</i>	57
<i>Figura 3: Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA</i>	58
<i>Figura 4: El enfoque basado en procesos en el modelo EFQM</i>	61
<i>Figura 5: Los tres niveles del producto</i>	77
<i>Figura 6: Dos aproximaciones al proceso de generación de valor</i>	79
<i>Figura 7: Cadena de Valor</i>	84
<i>Figura 8: El organigrama tradicional y el organigrama actual orientado a los consumidores</i>	87
<i>Figura 9: Determinantes del valor entregado a los clientes</i>	88
<i>Figura 10: ¿En general el manejo del restaurante es bueno o positivo?</i>	110
<i>Figura 11: ¿Considera que la organización del restaurante es buena o positiva?</i>	111
<i>Figura 12: ¿Considera que los detalles en el servicio que se le brindo fue bueno? .</i>	112
<i>Figura 13: ¿El servicio brindado por los mozos fue bueno?</i>	113
<i>Figura 14: ¿Considera que los ingredientes utilizados en la preparación de las comidas del restaurante son buenos?</i>	114
<i>Figura 15: ¿Las personas, el entorno y las instalaciones del restaurante fueron de su agrado?</i>	115
<i>Figura 16: ¿El precio que pagó, estuvo acorde al servicio que recibió?</i>	116
<i>Figura 17: ¿En la primera ocasión que visito el restaurante, considera usted que el tiempo que le tomo elegir esta opción se compensa con el servicio recibió?</i>	117
<i>Figura 18: ¿El riesgo que asumo al buscar una nueva alternativa de restaurante es alto?</i>	118

Figura 19: ¿Considera que la presentación física de la comida que ordeno fue de su agrado?	119
Figura 20: ¿La atención posterior a su visita al restaurante fue de su agrado?	120
Figura 21: ¿La bienvenida que me dieron en el restaurante fue de su agrado?	121
Figura 22: ¿El tiempo de espera en el restaurante fue prudente?.....	122
Figura 23: ¿La despedida que le dieron en el restaurante fue de su agrado?	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura de desarrollo del Criterio 5 “Procesos” del modelo de EFQM. .62	.62
Tabla 2: Operacionalización de variables	96
Tabla 3: Ítems Gestión por Procesos.....	102
Tabla 4: Ítems Generación de valor para el consumidor.....	102
Tabla 5: Escala de Alfa de Cronbach.....	104
Tabla 6: Alfa De Cron Bach procesamiento de casos – Gestión por procesos	105
Tabla 7: Alfa De Cron Bach de Gestión por procesos; Estadísticos de fiabilidad...	105
Tabla 8: Alfa De Cron Bach procesamiento de casos – Generación de valor para el consumidor.....	106
Tabla 9: Alfa De Cron Bach de Generación de valor; estadísticos de fiabilidad.....	106
Tabla 10: Prueba de Kolmogorov-Smirnov Gestión por procesos	107
Tabla 11: Prueba de Kolmogorov-Smirnov Generación de valor.....	108
Tabla 12: Resumen del modelo, hipótesis general.....	127
Tabla 13: Análisis de varianza, hipótesis general	127
Tabla 14: Coeficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis general	128
Tabla 15: Resumen del modelo, hipótesis específica 1	130
Tabla 16: Análisis de varianza, hipótesis específica 1	131
Tabla 17: Coeficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis específica 1	131
Tabla 18: Resumen del Modelo, hipótesis específica 2	133
Tabla 19: Análisis de varianza, hipótesis específica 2.....	134
Tabla 20: Coeficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis específica 2	134
Tabla 21: Resumen del modelo, hipótesis específica 3	137
Tabla 22: Análisis de varianza, hipótesis específica 3.....	137
Tabla 23: Coeficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis específica 3	138

Tabla 24: Resumen del modelo, hipótesis específica 4	140
Tabla 25: Análisis de varianza, hipótesis específica 4	141
Tabla 26: Coeficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis específica 4	141
Tabla 27: Resumen del modelo, hipótesis específica 5	143
Tabla 28: Análisis de varianza, hipótesis específica 5	144
Tabla 29: Coeficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis específica 5	145
Tabla 30: Matriz de consistencia.....	156
Tabla 31: Restaurantes categorizados y/o calificados D.S. N.º 025-2004-MINCETUR - Región: Tacna	162

RESUMEN

La presente tesis de investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre la Gestión por procesos y la generación de valor para el cliente de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna, para optimizar el nivel de eficiencia de las organizaciones y mejorar la percepción del cliente, es así que se aplicó el instrumento de investigación a los consumidores de los restaurantes de categorizados de la provincia de Tacna siendo una muestra de 384 consumidores. Para la selección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, y una escala de Likert elaborada. En tal sentido es se concluye la investigación a través del modelo de regresión lineal múltiple se tiene un estadístico R-cuadrada ajustado de 0.678 que indica que el modelo elaborado puede representar en un 67.8% del total de la variabilidad de los resultados obtenidos. Al ser un porcentaje relativamente elevado, se pudo confirmar que la Gestión por procesos influye en la generación de valor de los clientes en las MYPES de servicios de restaurantes de la provincia de Tacna.

Para la para la hipótesis específica N°1 se planteó la elaboración de una regresión lineal donde se pudo confirmar que un 93.2% de los datos estaban representados mediante el modelo construido, al ser un porcentaje de representatividad elevado se pudo afirmar que el indicador de Niveles de proceso influye en la variable principal de Gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

Para la Hipótesis específica N°2 se planteó la elaboración de una regresión lineal múltiple donde se pudo conocer que el modelo de regresión lineal creado puede explicar en un 89.7% del total de la variabilidad de los resultados obtenidos, al ser un porcentaje elevado, se pudo afirmar la influencia entre el indicador de factores del

proceso y la gestión por procesos de las Mypes de servicio de restaurantes en la provincia de Tacna.

Para la Hipótesis específica N°3 se planteó la elaboración de una regresión lineal múltiple donde al contrastar los resultados se obtuvo un R-cuadrado ajustado de 0.844 el cual explicaba en un 84.4% la variabilidad de los resultados encontrados. Siendo un modelo predictivo aceptable se procedió a afirmar la tercera hipótesis específica donde el costo para el consumidor influye en la generación de valor para el consumidor. Asimismo, se obtuvo un valor de R de 0.919 el cual confirma que existe una fuerte relación entre las variables.

Para la Hipótesis específica N°4 se planteó la elaboración de una regresión lineal múltiple donde Al contrastar esta hipótesis con un modelo de regresión lineal se obtuvo un modelo predictivo con un estadístico R-cuadrada de 0.859, representando un 85.9% de los resultados obtenidos. Al ser un valor de representatividad elevado se pudo confirmar la hipótesis específica determinando que el nivel de producto y servicio influye en la generación de valor del consumidor de servicios de restaurantes en Tacna.

Para la Hipótesis específica N°5 se planteó la elaboración de una regresión lineal múltiple donde se obtuvo como resultado una ecuación lineal con un valor R de correlación de 0.903 existiendo una relación fuerte entre ambas variables, Asimismo se pudo comprobar que el modelo de regresión elaborado poseía un R cuadrado de 0.815 el cual representaba en su totalidad el 81.5% del total de resultados obtenidos. Al ser un porcentaje de predicción elevado se produjo a confirmar que el proceso de prestación de servicio ISO 9001 influía en la variable de generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

Finalmente con los resultados obtenidos en la investigación podemos decir que el panorama actual de las MYPES de servicios de restaurantes de la provincia de Tacna tiene gran potencial, para las cuales se convierte en un deber aplicar de forma progresiva la gestión por procesos en su empresa, para de esta forma mejorar sus resultados en cuanto a al nivel de valor percibido por el consumidor, ya que su promedio de percepción es del 59%, el cual es bueno más sin embargo es necesario mejorarla ya que los consumidores cada vez son más conscientes de todos los componentes del servicio reafirmando el deber de optimizar los procesos en la organización.

Palabras clave: MYPES, gestión, procesos, consumidor

ABSTRACT

This research thesis have the purpose of determine the relation between management by processes and the generation of value for the client of the MYPES of restaurant services in the province of Tacna, to optimize the level of efficiency of the organizations and improve the perception of the client, this is how the research instrument was applied to consumers in the categorized restaurants of the province of Tacna, with a sample of 384 consumers. For the selection of data, the survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument, and an elaborate Likert scale. In this sense, it is concluded that the investigation through the multiple linear regression model has an adjusted R-squared statistic of 0.678 that indicates that the elaborated model can represent in 67.8% of the total variability of the obtained results. Being a relatively high percentage, it was possible to confirm that Process Management influences the generation of value of clients in the restaurant service MYPES of the province of Tacna.

For the specific hypothesis No. 1, the elaboration of a linear regression was proposed, where it was confirmed that 93.2% of the data were represented by the constructed model, as it was a percentage of high representativeness it could be said that the indicator of Levels of process influences the main variable of Management by processes of the MYPES of service of restaurants of the province of Tacna.

For the specific Hypothesis N ° 2 the elaboration of a multiple linear regression was proposed where it was possible to know that the linear regression model created can explain in 89.7% of the total variability of the obtained results, being a high percentage, He was able to affirm the influence between the indicator of process

factors and the process management of restaurant service Mypes in the province of Tacna.

For Specific Hypothesis N ° 3, the elaboration of a multiple linear regression was proposed, in which, when contrasting the results, an adjusted R-square of 0.844 was obtained, which explained in 84.4% the variability of the results found. Being an acceptable predictive model, we proceeded to affirm the third specific hypothesis where the cost to the consumer influences the generation of value for the consumer. Likewise, an R value of 0.919 was obtained, which confirms that there is a strong relationship between the variables.

For Specific Hypothesis No. 4, the elaboration of a multiple linear regression was proposed. In contrasting this hypothesis with a linear regression model, a predictive model with an R-squared statistic of 0.859 was obtained, representing 85.9% of the results obtained. Being a value of high representativeness, the specific hypothesis could be confirmed by determining that the level of product and service influences the generation of value of the consumer of restaurant services in Tacna.

For Specific Hypothesis No. 5, the elaboration of a multiple linear regression was proposed, where a linear equation with a correlation R value of 0.903 was obtained. There is a strong relationship between both variables. It was also possible to verify that the regression model developed it had an R squared of 0.815 which represented in its totality 81.5% of the total results obtained. Being a high percentage of prediction, it was confirmed that the ISO 9001 service provision process influenced the variable of value generation for the consumer of restaurant service MYPES in the province of Tacna. Finally, with the results obtained in the research, we can say that the current landscape of restaurant service MYPES in the province of Tacna has great

potential, for which it becomes a must to progressively management by processes in your company, to improve their results in terms of the level of value perceived by the consumer, since their average perception is 59%, which is good but it is necessary to improve it as consumers are increasingly aware of all the components of the service reaffirming the duty to optimize the processes in the organization.

Keywords: MYPES, management, processes, consumer

INTRODUCCIÓN

En un contexto actual de la economía del Perú se hace evidente una necesidad que se ha hecho cada vez más importante en especial para las MYPES (micro y pequeña empresa) por optimizar su gestión sean bienes o servicios, es así que la presente Tesis de investigación “La Gestión por Procesos y la Generación de Valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de Tacna 2019.” ha sido realizada con la finalidad de determinar la influencia de la Gestión por Procesos en la Generación de Valor para los distintos consumidores de las MYPES de servicio de restaurantes que se establecen en la provincia de Tacna; para de esta forma mejorar la eficiencia de estas empresas lo cual conlleve a una mejor percepción de valor por parte de los consumidores de este sector.

Para poder abordar esta imperiosa necesidad de las MYPES, es que la investigación se estructura en cuatro capítulos descritos a continuación:

CAPITULO I hace referencia al planteamiento del problema, descripción del problema, formulación del problema, justificación y objetivos.

CAPITULO II contiene el marco teórico, se encuentran los antecedentes de estudio, las bases teóricas de cada variable de estudio, y se presentan también definiciones básicas.

CAPITULO III se desarrolla la metodología de la investigación, se presenta la hipótesis, variables e indicadores, el tipo de investigación, diseño de investigación, nivel de investigación y ámbito de la investigación.

CAPITULO IV se presentan los resultados de la investigación detallando la validación del instrumento, se describe como se realizó el tratamiento estadístico y se

muestra la verificación de las hipótesis, se desarrolla el contraste de la hipótesis, se demuestra y reafirma las hipótesis planteadas mediante técnicas estadísticas.

Por último, se plantean las conclusiones, sugerencias y en los anexos se muestra la matriz de consistencia y datos importantes para complementar la información de la presente tesis. El autor.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El universo empresarial está inmerso en un mar de oportunidades, sin embargo ante semejante magnitud, los protagonistas de este universo no saben cómo aprovechar las oportunidades ni cómo aplicarlas, improvisando en su mayoría de veces en la gestión de sus propios emprendimientos, lo que trae como consecuencia que el periodo de vida de las MYPES se acorte y se desaparezcan en un periodo corto de vida, esta problemática no es ajena a la situación de América Latina y el Caribe y en específico el Perú.

Según el informe de (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda, & Morales, 2018) donde se cita a El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), se afirma que:

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el más grande proyecto de investigación mundial que analiza la predisposición de la población de un país para intervenir en las actividades emprendedoras. Uno de los principales indicadores estudiado por el GEM es la tasa de emprendimiento en etapa temprana (TEA, por sus siglas en inglés) está definida como el nivel de prevalencia de los individuos entre 18 y 64 años activamente involucrados en la elaboración de una iniciativa emprendedora, ya sea en la fase previa al nacimiento del negocio (emprendedores nacientes) o en la etapa en que poseen y gestionan su propia iniciativa empresarial y pagan remuneraciones durante menos de 42 meses (emprendedores nuevos).

La TEA cobra mayor importancia que otros indicadores esto se debe a que la mayor cantidad de riesgos internos y externos que amenazan la subsistencia de los emprendimientos se producen en esta etapa. Una vez concluida, se espera que el emprendimiento esté lo suficientemente afianzado como para ser calificado estable.

Este índice tiende a ser superior en los países cuyas economías están basadas en recursos y eficiencia en semejanza con aquellos que tienen economías basadas en innovación. Este hecho se explica, principalmente, por qué en las economías con mayores ingresos per cápita existen más oportunidades de conseguir empleo de calidad. Por ende, los emprendimientos tienden a reducir, esencialmente aquellos que fueron impulsados por la necesidad de generar ingresos para sobrevivir (Kelley, Bosma & Amorós, 2011; Bosma et al., 2009).

El informe GEM Global GEM 2017-2018 para 54 de economías muestra que a nivel mundial Latinoamérica y el Caribe cuenta con los mayores índices de TEA (24.6%), seguido de América del Norte, África (13.7%) y Asia y Oceanía (13.0%). Europa es la región con el índice TEA más bajo (8.1%).

En el Perú, el índice TEA para esta edición llegó a un valor de 24.6%. Esto la sitúa en el tercer puesto a nivel global y de Latinoamérica y el Caribe, siendo superada únicamente por Ecuador (29.6%) y Guatemala (24.8%). Otros países de la región como Chile (23.8%) y Colombia (18.7%) ocupan posiciones posteriores.

La tendencia inversa del TEA en Perú respecto al incremento del PBI per cápita se mantuvo, lo cual lleva a recapacitar que, gracias al incremento experimentado por el país, la mayor oferta laboral absorbe parte de la actividad emprendedora de sobrevivencia. (p.31)

Así mismo en el mismo informe (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda, & Morales, 2018, págs. 31-32) afirma:

Otro indicador importante a citar son los emprendimientos establecidos de acuerdo con el GEM, los emprendedores establecidos se definen como el porcentaje de la población, entre 18 y 64 años, que posee y gestiona un negocio en actividad, y ha pagado sueldos, salarios u otro tipo de remuneración a sus empleados, proveedores y propietarios por más de 42 meses (3.5 años). Estos emprendedores también cumplen un papel trascendental en la economía, debido a que contribuyen a la sostenibilidad de un país.

Tratándose de Perú, esta ratio es de 0.30. Es decir, por cada 100 emprendimientos en etapa temprana existen solamente 30 emprendimientos establecidos. Tal índice se ha sostenido constante desde el año 2008. Esto implica que, entre de las condiciones que en la actualidad ofrece el contexto empresarial, una pequeña cantidad de emprendimientos en etapa temprana logra consolidarse.

La GEM construye otro indicador llamado el índice de discontinuación para saber la dinámica de cierre de las empresas. Este índice complementa la investigación proveída por la TEA y el índice de

emprendedores establecidos como componentes de la actividad empresarial de una economía.

El GEM define el índice de discontinuación como el porcentaje de la población adulta entre los 18 y 64 años de edad que en los últimos 12 meses ha cerrado o vendido su negocio, o se ha cesado su relación de propietario-gerente con este.

En el Perú, el índice de discontinuación se encuentra en 6.2%, situándose en la posición 14 a nivel mundial. Durante la última década, este indicador ha mostrado una ligera tendencia hacia el descenso en nuestro país. Pese a ello, este aún se encuentra por encima del promedio de la región latinoamericana (5.2%) y de los países con economías basadas en eficiencia (5.4%).

Esta problemática de la sobrevivencia y sostenibilidad de las empresas no es ajena al sector de servicio y en específico al sector de restaurantes, siendo este el sector donde existe mayor dinamismo y gran oportunidad de emprendimiento.

El inicio del Boom gastronómico de nuestro país se dio de una forma muy acelerada, dándose a conocer en todo el mundo desde los años noventa enfocado hacia lo cultural, comercial y empresarial, transformando la industria alimentaria y valorizando la gastronomía peruana lo que ha fortalecido nuestra identidad y está dando grandes satisfacciones, esto según la Mag. Frida Morcia de la revista TOUR GOURMET No.19, octubre del 2014. (Morcia, 2014, pág. 14)

Para (Arellano Marketing; APEGA, 2009) se afirma lo siguiente:

La gastronomía del Perú se encuentra en una explosión de éxito trayendo consigo un enorme potencial para el desarrollo económico del país, impactando en la generación de empleo e ingresos en el propio sector, como en la demanda que se genera de productos agropecuarios, recursos hidrobiológicos, productos envasados y utensilios de cocina, etc. La gastronomía se está convirtiendo también en un creciente punto de atracción del turismo hacia nuestro país y, cómo no, de exportación de franquicias, mano de obra y bienes. (p. 3)

Es así que (Valderrama, 2009) afirma que:

El impacto del apresurado incremento de nuestra gastronomía se refleja también en el asombroso auge de los institutos, carreras universitarias y técnicas de alineación en cocina. Igualmente, en el acelerado progreso de publicaciones gastronómicas y en el protagonismo culinario en la difusión. Si al apogeo de la economía de los restaurantes consideramos también el componente doméstico de la gastronomía y el consumo de alimentos en bodegas, mercados de abastos, mercados mayoristas y supermercados, el impacto de la gastronomía alcanza una dimensión insospechada. (p. 3)

Ante este panorama descrito La Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) nos muestra índices del sector gastronómico su gran potencial de crecimiento genera una cadena de valor por más de S/. 40.000 millones en el país.

De acuerdo con el estudio “Dimensiones del Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú” difundido por el Ministerio de la

Producción (Produce), la cadena de valor estimada es equivalente al 11,2% del Producto Bruto Interno (PBI) peruano.

El estudio señala que, si se mide solo el valor que generan los restaurantes, en el 2009 hubo un consumo de S/. 12.350 millones, cifra que a la fecha se ha incrementado por el gran número de cadenas de restaurantes que han llegado al Perú.

Es así que aprovechando este boom gastronómico el sector de restaurantes ha tenido cifras positivas que el (INEI, Encuesta Mensual de Servicios, 2019) a través de sus investigaciones nos muestra lo siguiente:

En diciembre de 2018, la actividad de restaurantes creció 3,60%, como resultado de la evolución positiva de tres de sus cuatro componentes, registrando, 21 meses de crecimiento continuo.

El grupo de restaurantes registró acrecentamiento de 3,28%, promovido por una superior demanda en los establecimientos de pollerías, comidas rápidas, comida criolla, restaurantes, heladerías y cevicherías, se debe a mayor afluencia de consumidores, instauración de eventos, cenas y buffet con show en vivo por la festividad de Navidad y Año Nuevo. A su vez, reportaron aumento los negocios de chifas, restaurantes turísticos, sandwicherías, dulcerías, carnes y parrillas y comida japonesa, debido a promociones y descuentos, diversidad de platos con nuevas propuestas gastronómicas, campañas de marketing en redes sociales, alianzas comerciales, prolongación de horarios y servicio delivery. Favoreció la ejecución de eventos como las Ferias “Perú, Mucho Gusto Tumbes”, “Lo mejor de mi tierra” Huaral 2018, “Cómprale al Vraem” en Ayacucho, la

primera edición de la “Feria 100% Vraem”, “Navidad Vegana” y Festival “Dulce Navidad” en Lima.

Así mismo el (Ministerio de la Producción, 2015) a través de su Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2017 indica lo siguiente:

Un grupo importante en el análisis del sector de servicios son las pequeñas y medianas empresas (PYME). En el 2017, las regiones con un mayor porcentaje de PYME sobre el total del PYME formales fueron: Lima (4,8%), Callao (3.4%), Arequipa (3,2%) y la Libertad (3,1%). De acuerdo a los resultados se refleja que no existe suficientes PYME en nuestro país. Esta distribución representa una debilidad en el desarrollo del régimen privado, y de la economía en general, debido a que este segmento da consistencia y consistencia a las relaciones interempresariales y a la asociatividad.

Ante lo descrito reflejamos entonces la situación de las MYPES en el Perú enfocándonos en el sector de servicios y subsector de restaurantes. La situación en el departamento de Tacna presenta un panorama similar.

Según el informe (INEI I. N., “Perú: Estructura Empresarial, 2017”) se afirma:

En el año 2017, el Directorio Central de Empresas y Establecimientos (DCEE) registró 955 mil 785 empresas de servicios que significó un aumento de 8,4% a nivel nacional en relación al año pasado. Este acrecentamiento se debió principalmente a un aumento de las unidades económicas que realizan actividades de agencias de viaje y operadores turísticos y las empresas dedicadas al servicio de comidas y bebidas.

Las microempresas de este sector representan el 94,7%, las pequeñas empresas el 4,0% y las grandes y medianas empresas el 0,5%. Las unidades de la administración pública concentran el 0,8% del total de empresas de servicios.

Las regiones que concentran el superior número de empresas de servicios son la Provincia de Lima con 417 mil 59 unidades que representan el 43,6% del total, esto se debe principalmente al progreso de las actividades de alojamiento, servicios de comida y los servicios prestados a empresas en la capital del país. En orden de relevancia, le siguen Arequipa (5,4%), La Libertad (4,6%), Piura (4,4%) y Lambayeque (4,3%).

Tenemos así que Tacna con un 1.4% respecto del total del Perú respectivamente tiene un crecimiento del 8.2% respecto al año 2016.

Es así que encontramos una problemática vigente desde hace muchos años atrás, si bien es cierto existe un aumento de emprendimiento en el sector de servicios de restaurantes, el porcentaje de discontinuidad de los negocios formales y categorizados es alto, afectando al desarrollo económico de Tacna siendo las MYPES su principal pilar de crecimiento. Se ha observado también que el alto surgimiento de estos negocios en el sector mencionado, no está presentando un crecimiento porcentual significativo en el último periodo de tiempo, a su vez los consumidores de estos restaurantes no están percibiendo un valor diferencial en el producto que reciben, además de esto a lo largo del tiempo las cualidades recibidas cuando la empresa recién iniciaba, desaparecen; de la misma forma en

que desaparecen estos negocios que no encuentran la forma de cómo mantenerse en el mercado y establecer una cartera de clientes fidelizada.

El boom gastronómico fue y es el ambiente propicio para que se den estos emprendimientos, que sin embargo surgen sin una planificación adecuada, lo que implica que no se definieron procesos estratégicos, procesos operativos ni procesos de apoyo adecuadamente, lo que hace que los emprendedores no tengan claro un presupuesto de personas, materias primas y acondicionamiento de instalaciones necesarias para la empresa, esto por falta de una planificación óptima, que puede generar situaciones por como que la definición de la relación precio/calidad no se haya determinado eficientemente.

Es necesario considerar también algunos costos ocultos para los clientes que generalmente no se consideran y que podrían ser un diferencial importante para la empresa tales como: Costos de búsqueda de tu negocio y costo de riesgo percibido al elegir una nueva alternativa.

Además del análisis del Producto en sus tres niveles central, real y aumentado ayudara también a definir los procesos eficientemente.

Por tal razón la investigación pretende brindar y dar a conocer que la mayoría de los restaurantes presentan serias limitaciones en su desempeño, como consecuencia de la baja calificación del empresario y de los trabajadores, de los escasos activos fijos que poseen, son muy pocos los restaurantes que llevan procedimientos para realizar cada actividad desde las recetas de cada plato a preparar hasta la forma de servicio al consumidor ; así, los restaurantes suelen mostrar baja productividad, productos de baja calidad, desperdicio de recursos,

problemas de comercialización, ingresos reducidos, entre otros, en pocas palabras procesos mal gestionados lo que genera productos con calidad variable y baja satisfacción del consumidor. Es entonces que se plantea que la gestión por procesos se va convertir en una herramienta necesaria para optimizar las actividades de la organización y le den frente a esta gran problemática que impide el crecimiento del sector.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influye la Gestión por procesos en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Cuál es la influencia de los niveles de procesos en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?
2. ¿Cómo influye los factores de procesos en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?
3. ¿Cómo influye el costo para el consumidor en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?

4. ¿Cuál es la influencia del nivel de producto y servicio en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?
5. ¿Cómo influye el Proceso de prestación de servicio (ISO 9001) en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Encontramos en el departamento de Tacna, un ambiente económico propicio para realizar emprendimientos y establecer un negocio con gran facilidad en su mayoría, sin embargo, se ha observado que las MYPES del sector servicios de restaurantes los emprendedores realizan un manejo empírico de las empresas, no existe planificación de sus actividades como protocolos de atención u otros, lo que hace que el servicio no se de forma óptima, trayendo grandes consecuencias para los emprendedores.

Por tal motivo la investigación pretende tener un impacto social positivo, brindando una herramienta como es la gestión de procesos que ya ser de gran ayuda para los emprendedores para evitar el cierre de su empresa en un corto plazo.

Es así que la presente investigación está basada en diferentes modelos teóricos que le dan sustento metodológico y tiene como objetivo luego de la investigación de campo desarrollar un plan de mejora que sirva como modelo

básico para los diferentes emprendimientos generando con su aplicación oportunidades de generación de valor para sus clientes.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de la Gestión por procesos en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna, para optimizar el nivel de eficiencia de las organizaciones y mejorar la percepción del consumidor.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar la influencia de los niveles de procesos en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.
2. Determinar la influencia de los factores de procesos en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.
3. Identificar la influencia del costo para el consumidor en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

4. Determinar la influencia del nivel de producto y servicio en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.
5. Analizar la influencia del Proceso de prestación de servicio (ISO 9001) en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

- Diseño de un sistema de gestión por procesos y propuesta de implementación de servicio de catering empresarial, para el restaurante “La Viña”, ubicado en Santo Domingo de los Tsáchilas; Quito, Noviembre 2013.

Disertación de grado previa a la obtención del título de ingeniería comercial

Autor: Julia Stefani Verdezoto Balseca

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

La tesis citada fue realizada para implementar procesos y analizar costos para el Restaurante LA VIÑA ubicado en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas con el fin de incrementar el giro de negocio estudiando la factibilidad de ofrecer un servicio de catering ubicado en la misma Provincia y bajo el mismo nombre de LA VIÑA.

Para esto se establece la implementación de un sistema de gestión por procesos, el cual al aplicarse se notó claramente la fluidez de los

procesos y las mejoras detectadas se vieron reflejadas al momento de determinar los costos.

Restaurante “La Viña” desde sus inicios en el año 2005 ha carecido de procesos definidos lo que repercutió en sus estrategias de fidelizar por completo a más clientes y aumentar su demanda. Todos los procesos diseñados han sido implementados de acuerdo a las necesidades de mejora detectadas. Pues cuenta con un plan estratégico que incluya misión, visión y valores a ser difundidos en los colaboradores integrantes del equipo de trabajo con la finalidad de generar un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.

Los procesos diseñados y re diseñados en el sistema de gestión por procesos implementado en el Restaurante “La Viña” generaron un mayor aporte, organizando y ordenando tareas y actividades indispensables dentro de su gestión.

El análisis de factibilidad financiera arrojó resultados positivos que demuestran la factibilidad del desarrollo del negocio y la atracción que el mismo genera para posibles inversionistas y sus propios dueños. Se observó una marcada tendencia positiva y de posicionamiento en el mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas a corto plazo.

- Diseño de un sistema de gestión por procesos para un restaurante “Hornados Dieguito”. Quito, 2013.

Tesis de magíster en administración de empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad.

Autor: Ing. Yadira Araceli Herrera Martínez

Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Matriz, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

En la tesis citada se establece la propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad para el Restaurante Paradero Dieguito con el fin de desarrollar un sistema que se ajuste a los requerimientos con miras a mejorar la satisfacción del cliente.

Es así que con el manejo de un sistema de gestión por procesos se pretendió mejorar la atención a los clientes que asisten al restaurante, aplicando normas de calidad y ofreciendo una seguridad bajo estándares del producto que consumen.

La metodología utilizada para el mejoramiento de los procesos permitió determinar las actividades esenciales de los procesos del Restaurante Hornados Dieguito, identificando las relaciones existentes entre los procesos gobernantes y los procesos productivos que tienen influencia directa sobre la calidad del producto, y para proponer acciones de mejora sobre los procesos.

El mercado donde se desarrolla la empresa es favorable puesto que este tipo de negocio tiene gran impacto y acogida, lo que implica aplicar las leyes, políticas y normativas que controlan al negocio; por lo tanto, con la aplicación de las herramientas y criterios para mejorar los procesos, se consigue disminuir los tiempos de ciclo de los procesos críticos, que permite mejorar el servicio y atender de mejor manera a los clientes externos.

Con la definición de los procesos Gobernantes, Productivos y de Apoyo, se llega a un análisis detallado de las actividades en el Restaurante

Hornados Dieguito, con lo cual se puede viabilizar la mejora de su gestión operativa para identificar las necesidades de los clientes a fin de mejorar la atención del servicio.

Implantar un Sistema de Gestión por Procesos, permite a la empresa tener una ventaja competitiva frente a otras empresas similares y realizar un mejoramiento continuo en sus procesos.

- Documentación norma ISO 9001:2008 para el restaurante “Ambar por Diego Panesso”, Pereira, 2012.

Proyecto presentado como requisito para optar al título de Ingeniera Industrial

Autores: Jennifer Hernandez Lopez, Monica Melisa Mejia Lopez

Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ingeniería Industrial.

El principal fin del proyecto citado es documentar la norma ISO 9001:2008, en el restaurante AMBAR, puesto que se quiere mostrar su compromiso con la calidad y la mejora continua y darles a sus clientes un mayor respaldo para que confíen plenamente en los productos y servicios que ofrece el restaurante, sumándole un mayor prestigio demostrando que lo más importante es la satisfacción del cliente por lo tanto se realiza la documentación de los procesos exigidos por la norma, se desarrolló un manual de calidad, un manual de funciones además de un manual de procedimientos.

La implementación de un sistema de gestión de calidad la podemos ver como una ventaja competitiva que sirve de herramienta para enfrentarse al nuevo mundo globalizado el cual cada vez tiene mayores exigencias, esta herramienta mejora la gestión, ya que va enfocada a la mejora continua.

Es de vital importancia para la buena implementación del SGC el compromiso de la dirección para alcanzar los objetivos, así destinan los recursos necesarios y suficientes para obtener la certificación, con lo que igualmente se mejorara la gestión administrativa, y operativa.

- Diseño de un sistema de gestión por procesos, orientado a una PYME, y como caso práctico Café Vélez; Quito, Mayo 2015.

Trabajo de titulación de grado previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial

Autor: Natalie Michelle Narváez Garzón

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

El tema de investigación fue realizado en la pyme Café Vélez, cuya actividad es la transformación de café verde ecuatoriano de altura. Tuvo como antecedente, la falta de estructura organizacional y operativa, por lo que el objetivo principal de este estudio es diseñar un sistema de gestión por procesos, que le permita a la empresa obtener una organización de sus procesos enfocados al objetivo estratégico para alcanzar la productividad.

La metodología aplicada en este estudio se enfoca en cinco fases que son: Inventario de los procesos, levantamiento de información de los

procesos actuales, análisis de los procesos actuales, rediseño de los procesos y propuesta de implementación.

Partiendo de una metodología enfocada en el diagnóstico y análisis de los procesos, se consiguió identificar, caracterizar y diagramar los procesos actuales con los que opera Café Vélez, encontrando una concentración del 44% de actividades direccionadas a agregar valor al negocio y un 16% de actividades que no agregan valor, por lo que se formularon oportunidades de mejora dirigidas a dichas actividades logrando una eliminación por completo de las actividades que no agregan valor y aumentando en 27 puntos actividades que agregan valor al cliente.

Por medio del levantamiento de procesos existentes en la organización y la identificación oportuna de sus debilidades se rediseñaron los procesos actuales y se plantearon nuevos procesos, de manera que se obtuvo como resultado la generación de manuales de procedimientos que abarcan una visión completa del objetivo de los procesos manejado por elementos claves como el alcance, responsable, políticas e índices para la medición de la gestión.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

- “Implementación de la gestión por procesos en la escuela militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB),2016.”

Trabajo de investigación presentado para optar al grado académico de magíster en gestión pública de la Universidad del Pacífico

Autores: sr. Luis carranza vilahur, sr. Juan valverde vírhuez, sr. Jesús vera Ipenza.

La finalidad de mejorar la calidad de los productos que ofrece esta escuela al Ejército del Perú y a la sociedad, de manera que se logre incrementar en forma significativa la satisfacción de éstos respecto a la calidad de dichos productos recibidos, como son: i) oficiales del grado de subteniente o alférez, profesionales en Ciencias Militares; ii) servicios de consultoría en temas de seguridad y defensa; iii) publicaciones científicas relacionadas con temas de seguridad, defensa y desarrollo nacional; iv) apoyo a poblaciones vulnerables en temas de capacitación y mejora de su bienestar y v) servicios de defensa interna del territorio nacional.

Se detalla que el modelo actual de gestión institucional de la EMCH CFB, enfocada en funciones, la misma que se observa claramente en su estructura organizacional presenta una serie de deficiencias significativas principalmente en los procesos académicos y de investigación.

La viabilidad política y económica para la implementación de la gestión por procesos y del rediseño organizacional de las instituciones públicas dependen fundamentalmente de los objetivos que busca dicha implementación, donde se prioriza el enfoque horizontal sobre el vertical, permite centrarse en los procesos institucionales de manera que puedan generar valor agregado a los resultados de los procesos existentes.

2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

- Valoración del servicio de restaurantes en la campaña de la ciudad de Tacna, el año 2015: segmento visitante chileno

Tesis presentada por: Bach. Pierre Steven Marin castillo, para optar al título profesional de Administración Turístico Hotelera UPT.

La investigación citada tuvo como objetivo principal conocer la valoración que le otorgan los consumidores chilenos al servicio de restaurantes de la campaña de la ciudad de Tacna en el año 2015, para fortalecer su presencia en el mercado.

Donde se evaluaron seis dimensiones: el servicio de comida, atención, higiene del local, ambiente, precios y servicios extras, que permitieron valorar la prestación del servicio de restaurantes.

Los resultados en la valoración de las seis dimensiones del servicio de restaurantes, que se brinda al visitante chileno, son positivos, sin embargo en la valoración de la dimensión higiene del local, en el indicador "limpieza de los baños" limpieza de utensilios, cuidado para evitar la presencia de algún tipo de animal el olor del local y en la dimensión servicios extras en el indicador "zona wifi", los resultados fueron negativos teniendo un valoración de aceptación menor del 50%.

En un análisis general tenemos que los resultados de la tesis citada nos muestran que los restaurantes de la campaña de Tacna presentan un servicio de nivel favorable. Donde muestran que un 90% regresaría a comer a alguno de los restaurantes citados y un 10 % no lo haría, resaltando que el restaurante el patroncito y los uros tienen una mayor preferencia del cliente.

- El marketing relacional y el nivel de satisfacción del cliente de la cevichería el Manglar De Fidel – Tacna periodo 2014.

Tesis presentada por: Bach. Diana Karolina Ticona Fernandez, para optar al título profesional de Ingeniería Comercial UPT.

El objetivo general de la investigación fue determinar la influencia del Marketing Relacional y el Nivel de satisfacción del cliente, la hipótesis general fue que el marketing relacional influye en el nivel de satisfacción del cliente de la Cevichería el Manglar de Fidel de Tacna, originando un planteamiento metodológico de investigación y se realizó una encuesta a los clientes.

Los resultados obtenidos sobre las dimensiones del Marketing Relacional, son categóricas, cabe destacar que la dimensión "sistemas de información, es la que registra el porcentaje más alto (78%) que la ubica en una categoría "alta", mientras que las dimensiones: "comunicación" (60%), "recuperar clientes (68%), eventos y programas sociales" (44%), "programas de fidelización ubican en la categoría "moderada" a alta y los puntajes para la satisfacción de los clientes de la Cevichería el Manglar de Fidel de Tacna, las dimensiones "tangibilidad" (56%) y "seguridad" (68%), son aquellas que registran los puntajes promedio más altos que las ubican en una categoría "alta" mientras que las dimensiones: "confiabilidad" (50%), capacidad de respuesta" (42%) y "empatía" (40%) se ubican en la categoría "alta" con tendencia a normal siendo ésta última dimensión la más preocupante, ya que los clientes se enfocan más en la confiabilidad, una capacidad de respuesta inmediata y la empatía que se logre tener con ellos.

Por lo que se concluye que existe una relación directa entre el Marketing Relacional y la Satisfacción de los clientes, es decir, entre mayores esfuerzos que realice el personal para la retención de clientes, mayor será la satisfacción de ellos, dando como respuesta el retomo continuo del cliente.

- La influencia de la calidad de servicio en la satisfacción del cliente en el restaurante la glorieta de la ciudad de Tacna, en el año 2013.

Tesis presentada por: Bach. Hector Quispe Chihua, para optar al título profesional de Administración Turístico Hotelera UPT

Esta investigación se desarrolló en la ciudad de Tacna, implicando la participación de los clientes respecto a la situación de la calidad de servicio en el restaurante La Glorieta y su satisfacción, el propósito consistió en determinar la influencia de la calidad de servicio en el nivel de satisfacción de los clientes en el restaurante La Glorieta de Tacna.

Se justifica por su valor teórico, metodológico y práctico. Los resultados prueban la existencia de una relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, concluyendo que la calidad de servicio influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Restaurante Glorieta, en el año 2013.

Resaltando de los resultados que los clientes tienen un nivel de satisfacción “regular” respecto a la calidad del servicio del restaurante “la glorieta” teniendo una puntuación del 3.5 de un rango del 1 al 5. De la misma forma su grado de expectativa sobre el servicio arroja un resultado de nivel “alto” en el mismo rango de evaluación.

- La calidad en la prestación del servicio en las ferias gastronómicas como factor de afluencia del turista chileno en la ciudad de Tacna, 2012.

Tesis presentada por: Bach. Koc Barinotto, Suemey, para optar al título profesional de Administración Turístico Hotelera UPT.

"La calidad en la prestación del servicio en las Ferias Gastronómicas como factor de afluencia del turista chileno en la ciudad de Tacna" con el objetivo de determinar si el servicio en estas ferias es un motivo para desplazarse de los turistas desde Chile hacia la ciudad de Tacna.

Los factores de la afluencia del turista chileno que fueron utilizados en la investigación son 3: las actividades que vienen realizar a la ciudad de Tacna, las noches que pernoctan y el número de veces que han visitado una feria gastronómica.

Por otro lado los factores que se tomaron en cuenta en la calidad de servicio son 4: Elementos tangibles Fiabilidad y Profesionalidad, comprensión del cliente, Cortesía y publicidad.

En los resultados obtenidos se determinó que la calidad del Ferias Gastronómicas tiene relación con el número de veces que ha visitado este tipo de ferias y por lo tanto influyen en la afluencia del turista chileno.

- Calidad del servicio y satisfacción de los clientes del bazar de la 3º brigada de caballería, 2003.

Tesis presentada por: Chirinos Fernandez, Luis Alberto, para optar al grado de magister en la especialidad de Administración y Dirección de Empresas.

Universidad Privada de Tacna.

El origen de la tesis citada se encuentra en la preocupación institucional del Ejército, de brindar mayores herramientas que posibiliten ofrecer mayor bienestar al personal que conforma la familia militar. El Bazar de la 3° Brigada de Caballería, tiene por finalidad proporcionar artículos diversos a precio competitivos, con mayores ventajas para el personal militar, utilizando los ingresos generados para ser invertidos en proporcionar mayor bienestar personal.

El presente estudio ha establecido la relación que existe entre la Calidad servicio y la satisfacción de los clientes del Bazar de la 3a Brigada de Caballería. Uno de los aspectos preocupantes que se hallaron en este estudio significativa proporción del personal militar y familiares que no acuden al Bazar teniendo de manifiesto que existe una mala relación o falta de comunicación mercado objetivo o mercado meta. Determinándose que presentaban una baja satisfacción respecto de la calidad de servicio ofrecida en el Bazar.

Entre los encuestados que asistían al Bazar con alguna periodicidad, luego del estudio

Es por lo mismo que se ha establecido que la calidad del servicio constituye un factor importante ya se encuentra en correlación positiva

media con la satisfacción de los clientes en el Bazar de la 3ra Brigada de Caballería.

- Influencia de la calidad del servicio en el incremento de la cartera de clientes de la empresa de seguridad Tacna SAC, en el año 2008.

Tesis presentada por: Bach. Pérez Díaz, Lilia, para optar al título profesional de Ingeniería Comercial UPT.

La investigación citada tiene como objetivo, evaluar la manera en que la calidad del servicio produce un incremento de la cartera de clientes de la “empresa de seguridad TACNA SAC”, para el mejoramiento de sus operaciones.

Según los resultados de la investigación. Los encuestados (clientes) consideran que el servicio que les brinda la empresa de seguridad Tacna SAC, es bueno, pero aun así hay cierto porcentaje (38%) de clientes que lo consideran bueno pero no están satisfechos, ya que la empresa no mantiene una comunicación permanente con el cliente para tomar en cuenta sus sugerencias y observaciones formalmente, estableciendo entonces el autor, que la calidad del servicio tiene relación directa con la cartera de clientes. En cuanto a la eficiencia de los vigilantes, los clientes consideran que su desempeño es regular y que se podría mejorar su rendimiento; para contrastar este punto, el autor entrevistó a los trabajadores, donde estos mencionaron que se esfuerzan por cumplir con su trabajo, varios de ellos vienen laborando años conocen su labor en la empresa sin embargo no son reconocidos lo cual genera desmotivación en ellos.

2.2. BASE TEORICA

A. Frederick Taylor: La ingeniería de procesos

Federick Taylor (Hitpass, 2014) en su teoría de la ingeniería de procesos afirma:

La concepción que las actividades (el trabajo) se puede narrar como un proceso no es nueva. A principios del siglo pasado Frederick Winslow Taylor (1911) realizó el concepto de la administración científica. A Taylor se le atribuye el desarrollo de los principios de la especialización y estandarización de los procesos en la producción industrial elevándolos a una ciencia que podríamos denominar “ingeniería industrial y mejora de procesos”, motivo por el cual muchos autores lo denominan como el padre de la ingeniería industrial. Taylor aporta en métodos de investigación de buenas prácticas, de medición del trabajo y a partir de estos conocimientos de diseñar procesos industriales desagregados hasta el nivel de actividad manual (Taylor hablaba de “administración de tareas”) enormemente especializados para conseguir mejoras sustanciales en la productividad. (Hitpass, 2014, pág. 5)

Los principios de la administración científica que describe Taylor en su obra pueden resumirse según Juan Bravo en su libro (Bravo09) en los siguientes cuatro pasos: (Hitpass, 2014)

1. Desarrollar el estudio científico del trabajo, una “ciencia” según Taylor

2. Seleccionar científicamente al obrero más adecuado a la tarea, según sus capacidades, y luego instruirlo en cómo hacer correctamente la tarea, según el punto anterior.
3. Cooperar con los obreros para que todo trabajo se ahecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican. Se refiere a una cooperación de los investigadores y de los administradores. Armonía es la palabra principal que emplea Taylor.
4. Distinguir equivalentemente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. (p.6)Juan Bravo (Juan Bravo09) en su libro indica lo siguiente de Taylor (Hitpass, 2014):

Su técnica de indagación científica buscaba sobresalir la improvisación generalizada como método de trabajo, no contratando a las personas más extraordinarias, mas bien que trabajando con personas comunes a quienes se las preparaba en la manera científica de proceder el trabajo. Con esto lograba típicamente incrementos de varias veces en la productividad, en un tipo de cambio que hoy llamaríamos “rediseño de procesos”. (p. 6)

Podemos resumir que el objetivo que perseguía Taylor en la siguiente afirmación (Hitpass, 2014):

Al reunir hechos y mediciones era proporcionar un fundamento científico para diseñar y mejorar los procesos. Con estos fundamentos pretendía terminar con la improvisación que predominaban en aquella época. En vez de hacer que cada trabajador hiciera la tarea a su manera, Taylor quería encontrar la forma óptima de hacerla y estandarizar las

buenas prácticas haciéndolas más eficientes y lograr economías de escala. Este enfoque fue empleado con éxito durante toda época de la industrialización (mercado de oferta) durante el siglo XIX y principios del siglo XX, pero esta técnica estaba restringida a los procesos manuales y a la producción industrial y no incluía el seguimiento de los procesos de gestión. (p. 6)

B. Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas de Cardona en su libro “Fundamentos de Administración” (Cardona, 2009) explica lo siguiente:

La escuela que citamos se singulariza por sobresalir la relevancia que da al análisis del factor humano en la administración. Mientras Taylor y sus seguidores se preocuparon en un inicio por la organización y la racionalización del trabajo, otros autores de formación diferente a la Ingeniería, realizaron investigaciones que los llevaron a detectar que la eficiencia productiva, es decir, el rendimiento en el trabajo, no es simplemente materia de organización y racionalización sino además una dificultad de motivación del trabajador y de satisfacción y entusiasmo personales.

El análisis de la persona, de sus motivaciones, de sus carencias y de sus expectativas individuales y sociales originó la teoría de las relaciones humanas. Esta teoría parte del fundamento de que el elemento humano es lo más primordial en la empresa. (Cardona, 2009, pág. 171)

- **Mary Parker Follet**

En el postulado de la teoría de las relaciones humanas de Cardona (Cardona, 2009) encontramos también aportes de Mary Parker Follet donde afirma:

Graduada en la Universidad de Harvard en Filosofía y Ciencias Políticas. Sus experiencias como educadora y asesora de empresas comunitarias le dieron bases para documentar varios estudios acerca de la Administración como Profesión y de la Administración Dinámica en los cuales resaltó que la administración de empresas es la actividad más dinámica de la comunidad occidental.

A Mary Parker Follet se deben aportes muy importantes a la teoría de las relaciones humanas, en específico la que se refiere al enfoque psicológico de la administración, pues la psicología administrativa debe servir para amistar a los individuos con la empresa. (Cardona, 2009, pág. 173)

La señora Parker (Cardona, 2009), siguiendo la costumbre de los administrativistas de su tiempo, formuló también una serie de principios que se describen a continuación:

- **Principio de la comunicación directa:** Explicaba ella que en una empresa se puede lograr mejor coordinación mediante relaciones directas entre las personas que configuran el grupo de trabajo. Afirmaba, que si un jefe hace participar a las

personas en el proceso de planeación del trabajo, logra mayores resultados en su ejecución.

- **Principio de relaciones recíprocas:** En las actividades que ejecuta un grupo de personas en una empresa, se establecen relaciones. La labor que uno de los miembros del grupo realiza incide en el trabajo de los demás o constituye una parte del trabajo de otro. Esto hace que se establezca una interacción significativa que pone en movimiento todo el engranaje empresarial.
- **Principio de la Ley de la Situación:** Indica que no hay un modo único para solucionar problemas en administración y que en cada caso se presentan diferentes maneras de llegar a una solución.

Una persona no debe proporcionar eternamente órdenes a otra. Hay circunstancias en que ambas deben examinar la forma de resolver el problema o definir lo que hay que hacer. Cualquier persona puede socorrer, en una circunstancia dada, a hallar la más idónea solución.

- **Principio del control sobre los hechos:** A medida que se perfecciona el proceso del trabajo, el control se hace menos personal y se enfoca más hacia los resultados. (p. 174)

De los estudios de la señora Parker Follet en relación a la corriente de (Cardona, 2009) se afirma:

Se concluye que la motivación y el liderazgo juegan un papel importante en la productividad. Siempre se alcanzarán mejores resultados con el desarrollo de buenas relaciones humanas como complemento de la Administración Científica. (p. 174)

2.2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

2.2.1.1. DEFINICIONES

- Para Mario A. Fernández Fernández “La gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades”.

Fernández, (2003) lo explica en las siguientes líneas:

Cada persona que interviene en una transacción lo hace teniendo como referencia el resultado final de la operación: realiza su aportación sin perder de vista este resultado esperado, como por ejemplo la satisfacción del cliente y de la empresa, en una venta.

Las actividades se sistematizan para lograr que fluyan integrada y rápidamente hasta el final de la transacción. Los documentos no se agrupan para pasar de un puesto a otro, sino que el flujo de los mismos va en función de la optimización de la operación o transacción de que se trate.

Cada proceso tiene un responsable, por lo que la organización departamental puede cambiar radicalmente.

En la gestión tradicional cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones o especificaciones recibidas, pero con poca información en relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. (Fernández, 2003, pág. 37)

- Para Carlos Ramírez Cardona (Cardona, 2009) en su libro Fundamentos de administración, la Gestión por procesos está definida en 5 aspectos importantes:
 1. Diseñar y documentar el proceso: Es necesario diseñar cada proceso hasta el más mínimo detalle que sea de necesidad; precisar el flujo del este, las entradas, proveedores e insumos y las salidas o clientes.
 2. Instaurar la organización, unidad, o grupo responsable, de la ejecución de la totalidad del proceso.
 3. Elegir al director o líder, capacitarlo y capacitar al personal que debe ejecutar el proceso.
 4. Definir y precisar los controles en todas sus partes y tiempos.
 5. Establecer los indicadores que permitan evaluar resultados. (Cardona, 2009, pág. 223)
- Para Agudelo Tobón, Luis Fernando; Escobar Bolívar, Jorge en el libro “Gestión por Procesos” nos define lo siguiente:

La gerencia por procesos o Gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado Círculo de Deming, que es la concepción general básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente.

Gerenciar un proceso es garantizar un resultado a través de los objetivos que en términos de calidad se definen: calidad intrínseca (Q uso adecuado de acuerdo con el propósito del producto), costos (C adecuado para el cliente con referencia al mercado), atención (A de las personas que entregan el producto o realizan el servicio), disposición (D de las personas para la ejecución) y seguridad (S del producto durante el uso, con miras a proteger la vida de las personas).

Estos objetivos y su cumplimiento determinan la superación de las expectativas del cliente, lo cual se convierte, además, en el medio para lograr la rentabilidad y finalmente la prosperidad de la organización. (Agudelo Tobón & Escobar Bolívar, 2007, pág. 21)

- Para José Antonio Pérez de Velasco una cosa es la Gestión por Procesos, que es un enfoque de la gestión de empresa, y otra la Gestión de procesos, consistente en aplicar el ciclo de PDCA a los procesos que se desee gestionar. (Velasco, 2004, pág. 120).

2.2.1.2. PROCESOS

i. DEFINICIÓN DE PROCESO

Según Carlos Ramírez Cardona (2009):

Toda actividad empresarial para elaboración de un producto o prestación de un servicio a un cliente o usuario se ejecuta mediante un proceso.

Un proceso se define como secuencia de acciones o conjunto de actividades mediante los cuales se transforman en productos o resultados definidos unos materiales, insumos o recursos, agregándoles valor con un sentido específico para un cliente.

Los procesos son, pues, sistemas o conjuntos de actividades en las cuales se utilizan recursos para transformar las entradas o demandas en salidas. Puede decirse que un proceso se origina en la demanda o pedido que un cliente hace a un proveedor, porque necesita un producto o un servicio. A una empresa o proveedor.

Los componentes de un proceso pueden ser:

- Un cliente: que es la persona que requiere el producto o demanda un servicio
- Unos Insumos: Los necesarios para la elaboración del producto o para suministrar el servicio
- Acciones de personas o máquinas que son las actividades que transforman o agregan valor a los insumos para la elaboración de los productos o prestación de los servicios que demandan los clientes.

El final de un proceso puede ser el principio de otro proceso

Todo proceso requiere un proveedor. El proveedor puede ser una persona o conjunto de personas. Usualmente el proveedor se denomina empresario o empresa cuando se trata de productos y organización cuando se trata de servicios.

Ejemplo: Una persona fabrica y vende pan. Es un empresario. Un jefe o dueño y varios subalternos fabrican y venden pan. Constituyen una empresa

Los pasos o conjunto de actividades secuenciales para elaborar productos se denominan procesos industriales y cuando se trata de suministrar servicios se denominan procesos de servicios.

Para ejecutar ambos sistemas de procesos se aplica la teoría del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar de donde se decide que la ejecución de procesos se hace por medio de la gestión Administrativa. (Cardona, 2009, págs. 221,222)

ii. NIVELES DE PROCESOS

Según José Antonio Pérez de Velasco (2004) la definición dada permite hablar de diferentes niveles de procesos; obviamente varían con el tamaño de la Organización:

- Alta Dirección:

- Proceso de «Elaboración, comunicación, implantación, seguimiento y revisión de la estrategia».
 - Proceso de «Determinación, difusión, seguimiento y revisión de objetivos».
 - Proceso de «Revisión del Sistema de Gestión por la Dirección».
 - Proceso global de «Entrega de productos o servicios» o Proceso del Negocio».
 - Proceso de «Comunicación Interna
- Dirección Intermedia:
- Ejecución de los procesos en cascada (Objetivos y Comunicación).
 - Proceso «Gestión y comunicación con el cliente».
 - Proceso de «Comunicación Interna».
 - Proceso de «Producción Realización del producto o servicio».
 - Proceso de «Gestión Económica».
 - Proceso de «Gestión de Integración de Personal».
- Mando intermedio:
- Proceso de contacto con clientes.
 - Proceso de Corte y Soldadura. Proceso de Mantenimiento.
 - Proceso de Facturación y Cobros.
- Personal de base.

Aplicando estas interpretaciones a un departamento administrativo, tendríamos:

- Tarea: Comprobación de facturas con pedidos. Actividad: Registro de facturas (Previsión de pagos)

- Proceso nivel intermedio:
 - Pagos a proveedores, Gestión de tesorería.
 - Proceso nivel dirección: Gestión Económica y Financiera.
- (Velasco, 2004, pág. 38).

iii. TIPOS DE PROCESOS

José Antonio Pérez de Velasco (2004) indica que se distinguen varios tipos de procesos en función de distintos criterios clasificadores de los mismos. Sin embargo, a continuación incluimos únicamente la clasificación más común que es la que distingue tres tipos de procesos en función de su objeto en la empresa

- Procesos estratégicos: son procesos del área de planificación y mejora de la empresa, proporcionan las guías de actuación y gestionan otros procesos. Están estrechamente relacionados con la misión y la visión de la empresa. Sus responsables suelen pertenecer al equipo de dirección. Ejemplos de este tipo de procesos serían la planificación presupuestaria, el análisis de resultados o la formulación de la misión.
- Procesos clave u operativos: son aquéllos en los que se realizan las actividades de transformación/creación del producto y/o servicio principal de la empresa. Desarrollan lo que ha sido planificado en los procesos anteriores y consumen la mayor parte de los recursos. Algunos ejemplos son la producción, la logística y el servicio posventa.

- Procesos de apoyo: son aquellos que proporcionan recursos a los procesos clave. Destacamos por ejemplo la selección de personal o el control de calidad. (Pérez Fernandez de Velasco, 2004, págs. 67,68) (Caballero, 2004, págs. 6-10)

iv. FACTORES DE UN PROCESO

José Antonio Pérez de Velasco (2004) también especifica los factores más determinantes en un proceso de en los siguientes puntos:

a. Personas.

Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personal.

b. Materiales. Materias primas o semielaboradas, información (muy importante en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de “Compras”.

c. Recursos físicos. Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de Gestión de Proveedores de bienes de inversión y acceso de Mantenimiento.

d. Métodos planificación del proceso: Método de trabajo, procedimiento, Hoja de Proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar

los recursos, quién hace qué, cuándo y ocasionalmente el cómo. Se incluye el método para la medición y el seguimiento del Funcionamiento del proceso (medición o evaluación) Producto del proceso (medida de cumplimiento). La satisfacción del cliente (medida de satisfacción). Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora (gestión de calidad). (Pérez Fernandez de Velasco, 2004, págs. 40,41).

v. ELEMENTOS DE UN PROCESO

Para José Antonio Pérez de Velasco (2004) se tiene los siguientes elementos:

- a. Un input (entrada), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador.

El input es un «producto» que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos (precedente en la cadena de valor) o de un «proceso del proveedor» o «del cliente».

La existencia del input es lo que justifica la ejecución del proceso.

- b. El proceso, la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un input e información sobre qué procesar y cómo(calidad) cuando entregar el output al siguiente subproceso del proceso administrativo.

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 sistema de control conocido con medidas e indicadores del funcionamiento del producto del proceso y del nivel de satisfacción dentro del proceso, del usuario (interno muchas veces).

- c. Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el input diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un «producto» que va destinado a un o cliente (externo o interno); usuario de valor es el output final de los procesos de la cadena input o una entrada para un «proceso del cliente». Recordemos que el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario Se adjunta una plantilla para que el lector genere alternativas de output en los

procesos indicados; la evaluación de las alternativas ha de hacerse con criterios de valor.

Así pues, input y output, proveedor y cliente, definen los límites de todo proceso que han de ser claros y conocidos para poder asignar la responsabilidad pertinente. Para que los procesos estén conectados entre sí, es preciso que entradas y salidas estén fuera del ámbito de responsabilidad funcional.

Así pues, también se puede definir proceso como; un mecanismo para transformar entradas en salidas, es decir, la forma de utilizar los recursos. (Pérez Fernandez de Velasco, 2004, págs. 40,41).

vi. EL MODELO “PROVEEDOR – CLIENTE INTERNO”

José Antonio Pérez de Velasco (2004) establece un modelo detallando lo siguiente:

En cada puesto de trabajo se desarrollan casi siempre una serie de actividades que constituyen un proceso. Se trata de asignar a la persona que lo ocupa una responsabilidad amplia sobre el proceso que tiene lugar dentro de su ámbito de acción, a diferencia de su responsabilidad tradicional sobre una determinada producción como consecuencia del desempeño de una tarea concreta. Cuando el trabajo es visto como proceso y dado que todo proceso entrega un producto con valor intrínseco, al usuario de ese producto le llamaremos «cliente interno». Dando un paso más adelante, hemos de poder decir que el empleado es «el dueño» de su proceso como si de una pequeña empresa se tratara.

Ese sentimiento de propiedad contribuye decisivamente a su motivación. Pensemos en el número de tareas y actividades que se desarrollan en cualquier función administrativa, especialmente si va acompañada de interacción con el cliente. El empleado que tiene conciencia de trabajar aislado (orientado al cumplimiento de la tarea asignada) dispone de dos bandejas sobre su mesa para depositar la entrada y salida de documentos: cuando recibe alguno incorrecto lo devuelve a su destinatario o lo pone en conocimiento de su supervisor. Con frecuencia su cliente, y a quien intenta satisfacer, es a su superior jerárquico.

Sin embargo, las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido (orientada al producto y comprometida con su calidad) aceptan obligaciones mutuas y responsabilidades compartidas para trabajar más eficazmente y conseguir objetivos comunes.

A este respecto se suele mencionar el caso de un grupo de operarios que, haciendo todos exactamente la misma tarea, respondieron de forma diferente cuando se les preguntaba por lo que estaban haciendo:

- Uno respondió “estoy picando piedra” durante ocho horas se limitaba a hacer la tarea que le habían asignado y de acuerdo con las instrucciones recibidas.
- Otro contestó “estoy haciendo una cruz”: hacía lo mismo que el anterior pero ya relacionaba su trabajo con la responsabilidad de obtener un producto.

- El tercero dijo “estamos haciendo una catedral” por encima del anterior tenía conciencia de grupo y de proceso global.

Al tiempo que cada respuesta pone de manifiesto un estado de motivación diferente, parece bastante obvio con qué operario se podrá contar para eventuales esfuerzos de mejora, quién tiene conciencia de producto/proceso y dispone de criterios de eficacia en términos de conseguir objetivos.

a. El modelo “Cliente-Proveedor interno”

Las personas que ven su trabajo como un proceso actúan de la siguiente manera ya sean proveedor o cliente (ver figura N°01).

○ **El “suministrador interno”:**

- Tiene identificado a su(s) cliente(s) y conoce «el proceso del cliente».
- Conoce sus auténticas necesidades o le ayuda a definir las.
- «Colabora con su cliente para conseguir satisfacerlas. Sus tareas están expresadas en términos de objetivos mutuamente acordados.
- Dispone de un sistema de medida, más o menos formalizado, de la calidad entregada y del nivel de satisfacción percibido por su cliente.

- En las relaciones internas, es responsable del proceso que se desarrolla en su puesto de trabajo: colabora en su diseño, lo controla y mejora de forma continua.
- Tiene conciencia de producto y del coste de entregar lo comprometido.

○ **El cliente interno**

- Comunica de forma efectiva sus necesidades a su proveedor con él llega a un compromiso sobre el nivel de servicio.
- Soluciona los conflictos con su proveedor interno mediante Ajuste Mutuo.
- Le proporciona realimentación para permitirle mejorar su eficiencia y eficacia.
- Es exigente con proveedor interno y, a su vez, riguroso con la satisfacción de su cliente interno. Cada persona es a la vez cliente y proveedor.

Así entendido, el modelo «cliente-suministrador interno» es la base de un sistema operativo basado en equipos de trabajo. Su implantación ha de comenzar de fuera hacia adentro, es decir, comenzando por el suministrador interno-cliente externo, para de esta forma desplegar sus necesidades a lo largo del proceso.

La práctica de esta forma de relación interna permite:

- Que cada persona tenga una «visión del conjunto» formado por su proveedor y su cliente. El trabajo tiene otro sentido que supera el mero cumplimiento.
- Aumentar la polivalencia y fomentar el aprendizaje al compartir objetivos e información.
- Implantar criterios de eficiencia y eficacia.
- Hacer más fluida la comunicación interna, base para la participación en la mejora.
- Que las personas desplieguen su creatividad.
- Incrementar la cohesión interna.
- Enfatizar en las relaciones laterales y en el compromiso del equipo con el producto: calidad, servicio y coste.
- Descargar la estructura de mando. «Aplana» la estructura organizativa.

La auténtica práctica del "autocontrol" tiene sentido cuando las personas entienden y trabajan de acuerdo con este modelo. Esta forma de ver las relaciones internas es especialmente interesante cuando se aplica entre las áreas staff y la línea, lo que permite que se solucionen algunos de los problemas crónicos que suelen existir.

La diferencia entre un cliente interno y uno externo es, lógicamente, la prioridad. (Pérez Fernandez de Velasco, 2004, págs. 44,45,46).

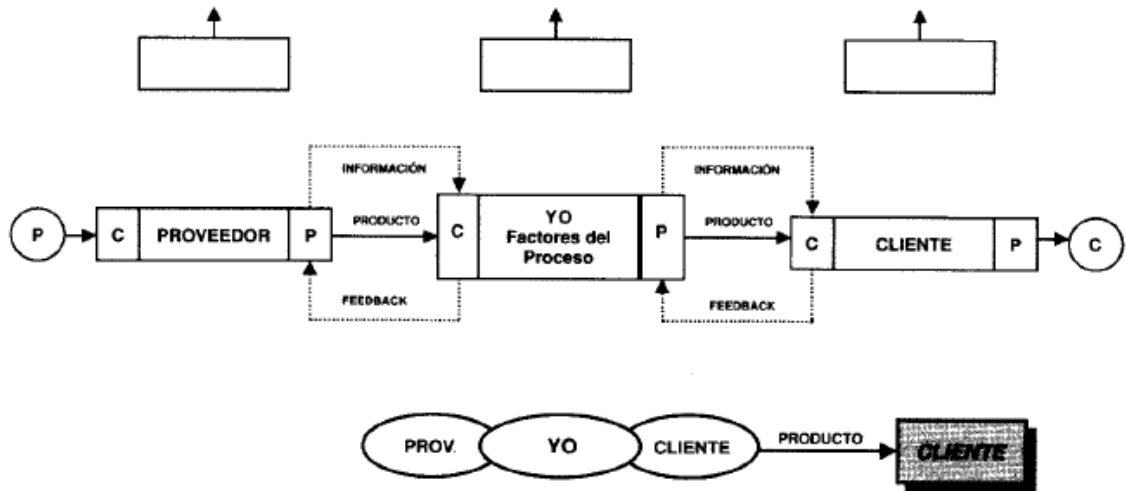


Figura 1: Modelo “Proveedor – Cliente interno”. VELASCO, GESTIÓN POR PROCESOS: Cómo utilizar ISO 9001-2000 para mejorar la gestión de la organización, 2004, pág. 46

2.2.1.3. FASES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Para Galarza Ramos, Adriana Elizabeth y Herrera Ordoñez, Fernanda Elizabeth (2009) en la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

- a) La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.

- b) La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia. (Ramos & Ordoñez, 2009, págs. 26,27)

2.2.1.4. CARACTERÍSTICAS

Según Galarza Ramos, Adriana Elizabeth; Herrera Ordoñez, Fernanda Elizabeth y Mariño, Hernando (2009) tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal característica de la Gestión por Procesos:

- Incrementar la eficacia.
- Mejorar la productividad
- Mejorar la calidad
- Acortar los tiempos y producción entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Para entender Productividad se debe definir la misma como el rendimiento de los recursos utilizados por un sistema.

Además, están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.

Así, podemos aproximar las siguientes:

- **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.
- **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales. La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso
- **Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos incide en los tiempos de ciclo. y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya
- **Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.
- **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o

las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso. como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal. por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.
- **Inclusión de actividades de valor añadido.** Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso. (Mariño, 2000, págs. 38-41) (Ramos & Ordoñez, 2009, págs. 27,28)

2.2.1.5. LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Carlos Ramírez Cardona (2009) afirma que:

Para lograr una buena estructura organizacional se debe diseñar una organización con una distribución del trabajo con énfasis en gerencia de procesos.

Lo importante es definir quién es responsable de los procesos fundamentales.

En una organización los procesos pueden ser generales y especiales. Los procesos generales abarcan toda la organización; los procesos

especiales, son los que se ejecutan al interior de cada departamento o unidad de la estructura organizacional.

En los procesos generales, las actividades se cumplen en secuencia horizontal o transversal en los que participan varias unidades que van más allá de las fronteras de la organización, pues incluyen a los clientes y a los proveedores externos.

Para este tipo de procesos deben constituirse comités interdepartamentales que garanticen coordinación y eficiencia para la empresa y calidad para los clientes.

En los procesos interdepartamentales, el sistema de gestión debe hacerse también en forma participativa a fin de evitar estancamientos y cuellos de botella.

Una organización para gerencia de procesos debe tener, al más alto nivel, un comité o consejo de calidad integrado por el staff de altos ejecutivos de la organización que vigile la marcha y eficiencia de todos los procesos. La utilización de los grupos primarios y la gestión por objetivos son instrumentos adecuados para la Administración de procesos. (Cardona, 2009, pág. 213)

2.2.1.6. MODELOS

2.2.1.6.1. El enfoque basado en la norma ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad.

La Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2015 afirma que:

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente;
- Liderazgo;
- Compromiso de las personas;
- Enfoque a procesos;
- Mejora;
- Toma de decisiones basada en la evidencia;
- Gestión de las relaciones. (Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2015, pág. 8)

A. Enfoque basado en procesos

La Secretaría Central de ISO en Ginebra, (2015) también indica que:

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (véase B.) con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos (véase C.) dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente;
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) El logro de un desempeño del proceso eficaz;
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La Figura 2 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados. (Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2015, págs. 8-9)

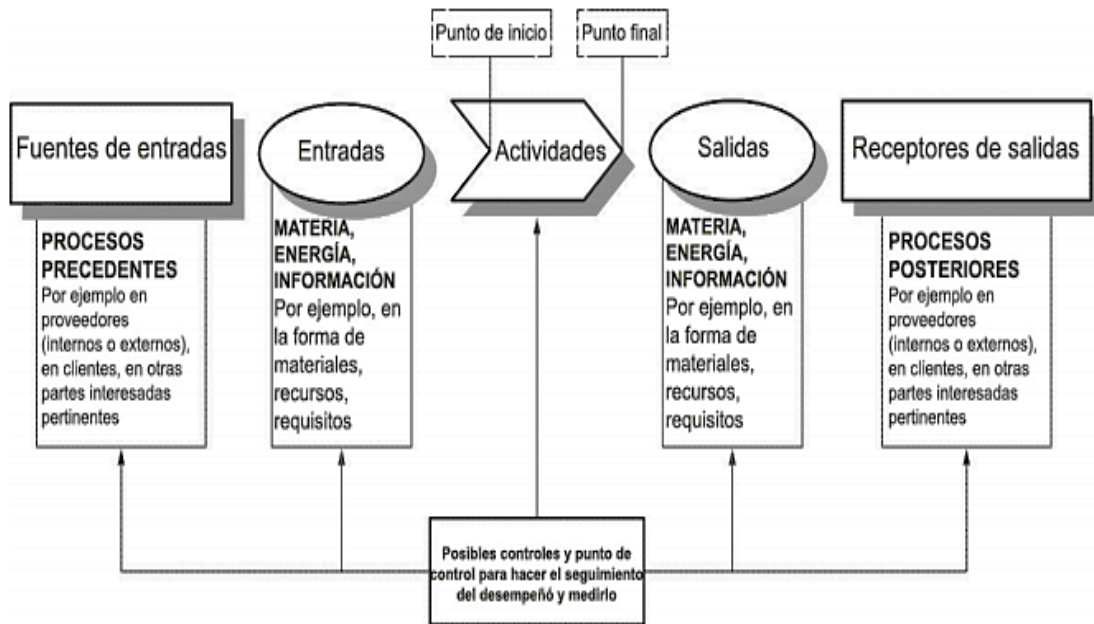


Figura 2: Representación esquemática de los elementos de un proceso. Sistemas de gestión de la calidad - ISO 9001:2015, Traducción oficial por Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2015, págs. 8-9

B. Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

Así mismo La Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2015 indica que:

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La Figura 2 ilustra cómo los Capítulos 4 a 10 de la ISO 9001:2015 pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.

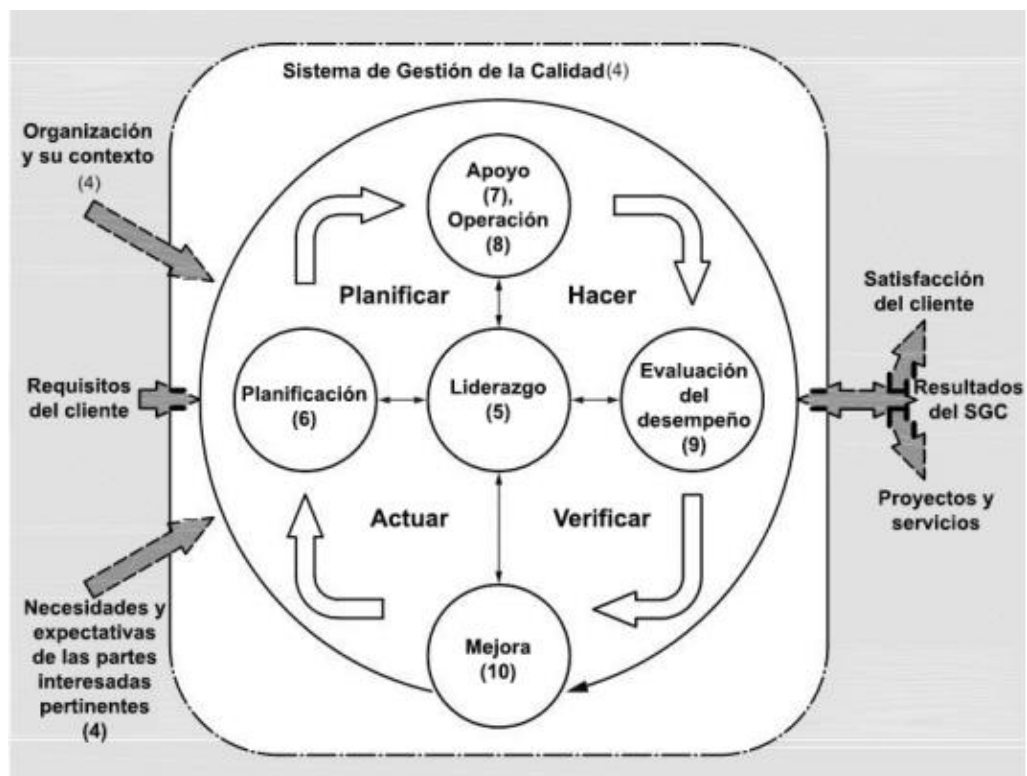


Figura 3: Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA. Sistemas de gestión de la calidad - ISO 9001:2015, Traducción oficial por Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2015.

*Los números en paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;

- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar; tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. (Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2015, págs. 9-10)

C. Pensamiento basado en riesgos

Para La Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2015 se tiene lo siguiente:

El pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar, a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de

gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades. (Secretaría Central de ISO en Ginebra, 2015, pág. 10)

D. El enfoque basado en procesos en el modelo EFQM

Para Sanz, Calvo, Pérez, Zapata, & Panchon, (2003) se da lo siguiente:

Como se ha comentado en anteriores apartados de la guía citada, esta orientación hacia los resultados y la adopción de un enfoque basado en procesos son igualmente pilares esenciales y básicos en el modelo EFQM de Excelencia Empresarial, siendo cada vez más las organizaciones que dirigen sus sistemas de gestión hacia la

satisfacción equilibrada de todos los grupos de interés a través de este modelo.

En la figura N°3 se aprecian nuevamente los nueve criterios que forman el modelo, agrupados en agentes facilitadores (que tratan sobre lo que la organización hace) y en resultados (que tratan de lo que la organización logra), de forma que estos últimos son consecuencias de los primeros.

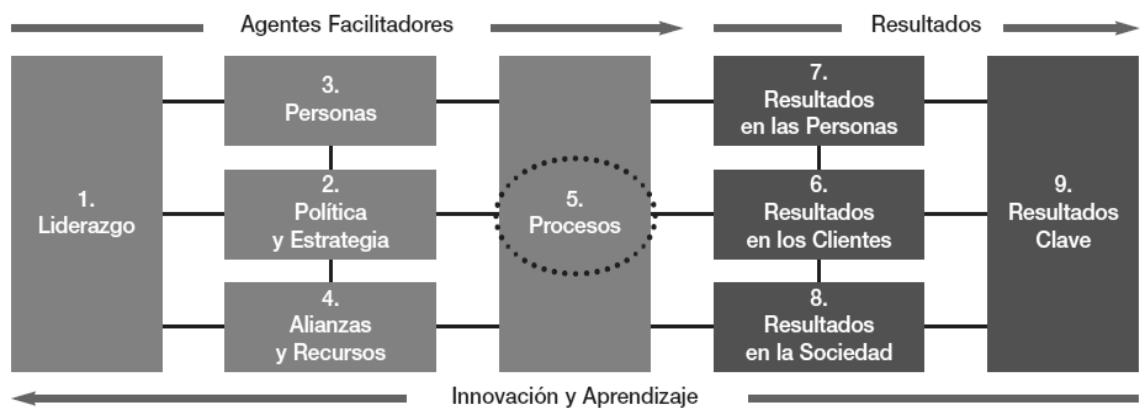


Figura 4: El enfoque basado en procesos en el modelo EFQM. Guía para una Gestión basada en Procesos de Sanz, Calvo, Pérez, Zapata, & Panchon, 2003, pág. 17 (Instituto Andaluz de Tecnología)

Las flechas que aparecen en este esquema reflejan la naturaleza dinámica de este modelo, de manera que muestra cómo a través de la innovación y el aprendizaje se deben potenciar los agentes facilitadores en pro de una mejora de los resultados de la organización.

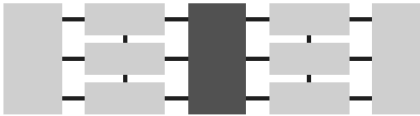
Para desplegar la estructura anterior, el modelo desarrolla cada criterio a través de subcriterios; y cada subcriterio a través de una

relación no exhaustiva de áreas, lo que no significa que todas ellas sean obligatorias de abordar, sino que sirven de ejemplo y referencia sobre lo que la organización puede considerar para entender y dar respuesta al subcriterio en cuestión (como se aprecia en la tabla que se acompaña a modo de ejemplo).

Obviamente, a través de los criterios y subcriterios, el modelo trata de trasladar los conceptos fundamentales de la excelencia, y entre ellos la “gestión por procesos”. (Sanz, Calvo, Pérez, Zapata, & Panchon, 2003, pág. 17)

Tabla 1:

Estructura de desarrollo del Criterio 5 “Procesos” del modelo de EFQM.

CRITERIO 5 PROCESOS		
Definición: Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés		
Subcriterios	Áreas a abordar	
5a.	Diseño y gestión sistemática de los procesos	Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia. Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar.

		<p>Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados como, por ejemplo, sistemas de calidad como los basados en la normativa ISO 9000, sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales.</p> <p>Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento.</p> <p>Resolver las interfaces internas de la organización y las relacionadas con los partners externos, para gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.</p>
5b.	<p>Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.</p>	<p>Identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora –y otros cambios– tanto continua como drástica.</p> <p>Utilizar los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de las operaciones.</p> <p>Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y partners, y hacer que repercuta sobre las mejoras, continuas y drásticas.</p> <p>Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.</p> <p>Asegurarse de que las personas de la organización reciben la formación pertinente para operar procesos nuevos o alterados, antes de su implantación.</p> <p>...</p>
5c.	<p>Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes</p>	<p>...</p>

5d.	Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.	...
5e	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.	...

Nota: Guía para una Gestión basada en Procesos de Sanz, Calvo, Pérez, Zapata, & Panchon, 2003, pág. 18 (Instituto Andaluz de Tecnología)

Los criterios y subcriterios del modelo componen una estructura consistente, de manera que los procesos de la organización y su gestión se encuentran imbuidos a lo largo de todo el modelo. No obstante, y sin ánimo de ser exhaustivo, se pueden destacar algunos criterios y subcriterios en los que se percibe una relación más directa con los procesos y su gestión.

En este sentido, la principal evidencia de lo anterior se encuentra, precisamente, en el criterio 5, cuyo título “Procesos” no deja lugar a dudas respecto a las áreas que se abordan en el mismo. En dicho criterio, se considera aquello que una organización hace para diseñar, gestionar y mejorar sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

Abordar este criterio 5 “Procesos” induce a una organización a modelar sus actividades con un enfoque basado en procesos, diseñando y estableciendo una estructura de procesos coherente, describiendo cada uno de ellos, estableciendo sistemas que permitan el seguimiento y la medición del rendimiento de cada proceso y en

su conjunto, e introduciendo las mejoras necesarias para satisfacer cada vez más a los diferentes grupos de interés.

Por otra parte, es necesario considerar que el diseño, la gestión y la mejora de los procesos en una organización, deben estar liderados mediante una implicación directa de los líderes de la organización (criterio 1), que impulsen el desarrollo, la implantación y la mejora continua del sistema de gestión enfocado sobre la base de los procesos, además de asegurar que la estructura de procesos esté alineada con la política y la estrategia de la organización (criterio 2) y que dicha política y estrategia se desplieguen mediante la identificación de los procesos clave en la estructura definida (subcriterio 2d).

Se puede concluir que las actuaciones necesarias para dotar de un enfoque basado en procesos a un Sistema de Gestión de la Calidad conforme requieren la norma ISO 9001:2000, encajan en el marco de los criterios, subcriterios y áreas propuestas por el modelo EFQM. Esta circunstancia permite llevar a cabo un planteamiento común para implantar este enfoque, en el contexto de ambas referencias (familia ISO 9000 y modelo EFQM), y que se exponen en el siguiente apartado. (Sanz, Calvo, Pérez, Zapata, & Panchon, 2003, pág. 17)

2.2.2. GENERACIÓN DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR

2.2.2.1. EL VALOR PARA EL CONSUMIDOR

- Para D'andrea, Guillermo (2011) el valor del cliente es:

Entre los proveedores, consumidores y los productos que éstos adquieren se establecen relaciones de valor. Éstas se basan en los beneficios percibidos al utilizar los productos, menos los costos asociados al hecho de seleccionarlos, adquirirlos y finalmente, usarlos.

El autor destaca que es importante aclarar que percepción va más allá de un complicado proceso de comprender mediante impresiones que comunican los sentidos. Este concepto es de singular importancia en el ámbito del marketing, pues marca la diferencia entre lo que la empresa cree - y procura- proveer o servir, y lo que el cliente entiende que recibe según su propia percepción.

La creciente experiencia del consumidor y otros factores que influyen en la evolución de los hábitos de compra hacen que el concepto de valor progrese y cambie. Esto tiene implicancias en la innovación y el desarrollo de nuevos productos, su forma de distribución y los servicios asociados, y en la forma más general, en las estrategias comerciales.

Este valor percibido se relaciona finalmente con el valor que los clientes transfieren en forma de pago a sus proveedores, y que en buena medida, determina la rentabilidad de las empresas. Conocer los requisitos de valor de los consumidores a los que elige servir permitirá repetir ventas con el grupo seleccionado. De esta forma, se logrará de cada

consumidor una mejor cooperación a la rentabilidad que si tuviera que persuadir a uno nuevo cada ocasión. Al estar mejor prestos a la compra, el coste de vender es menor, además de esto, la empresa será sugerida a nuevos consumidores.

Este último punto, que refiere a la mayor rentabilidad de los clientes habituales, ha sido establecido con claridad, Así, se ha llevado a cada vez más firmas a revisar la orientación de sus campañas comerciales para retener a los consumidores, en lugar de sólo conquistarlos. De este modo, concentrar sus impulsos en propósitos denominados Satisfacción del consumidor. Conquistar fidelidad del consumidor y el último caso, su confianza. Para ellos, es importante entender cómo se crea valor para el consumidor. O bien cómo los mencionados toman sus decisiones en el proceso de compra basándose en el beneficio que esperan percibir, y cómo los valores asociados a esta situación cambian en el tiempo y de acuerdo con cada segmento de consumidores. (Guillermo, 2011, págs. 71,72)

Valor para el consumidor

= Beneficios percibidos – Costos de Adquisición

i. LOS COMPONENTES DEL VALOR PARA EL CONSUMIDOR

D'andrea, Guillermo (2011) afirma que:

El término “valor por el dinero” da alusión al vínculo entre lo obtenido y el costo de obtener el producto. El valor percibido por el consumidor tendría, entonces, dos elementos principales: beneficios y costos de adquisición, que es necesario analizar detalladamente.

Otra forma similar de expresar el concepto es contrastar la calidad recibida con el precio pagado: cuando mas alta sea la calidad y menor el precio, mucho más alto será el valor que el consumidor recibirá. Este tipo de vínculo suele aplicarse en el comercio minorista para dar alusión al valor presentado a los clientes de las tiendas, incluyendo además de la calidad de los productos, sino también de la de la circunstancia de compra.

En cualquier caso, lo que se pretende indicar es que el consumidor realiza un tipo de análisis comparativo para determinar la conveniencia de adquirir un producto determinado y de hacerlo en un lugar de compras en particular. De este modo, vincula lo obtenido con el costo de comprarlo. (Guillermo, 2011, pág. 72)

ii. COSTOS PARA EL CONSUMIDOR

Según D'andrea Guillermo, (2011):

Existe variedad de costos relacionados con la compra y el consumo de un producto o servicio que terminan bajando su valor. Estos componentes comprenden el "costo total de compra" y son, habitualmente, incluidos por los consumidores a la hora de analizar una propuesta de valor. La cuenta mental, entonces, toma la siguiente forma:

- Precio

- Costos de adquisición

- Costos de utilización

- Costos de búsqueda

- Incertidumbre (Guillermo, 2011, pág. 76)

iii. PRECIO

Según D'andrea, Guillermo, (2011):

El precio es el elemento del valor más fácil de entender. Mas muchas veces, las estrategias de precios relacionadas a la adquisición son razonadas como el instrumento de vital importancia para generar ventas, como si fuese el único factor. Desde el punto de vista del valor para el consumidor es este uno de los primeros impedimentos para la adquisición que se agrega a los otros costos (“¿cuánto me cuesta?”). Pero como se explicará, existen otros costos relacionados que, en muchas ocasiones, tienen una mayor relevancia por la forma en que se estructura la decisión de compra. (Guillermo, 2011, pág. 76)

iv. COSTOS DE ADQUISICIÓN

D'andrea, Guillermo, (2011) indica que:

Algunos costos de adquirir un producto o servicio se pueden medir también en términos económicos, como el de ir a comprar un producto o el de solicitar que lo envíen. Los consumidores calculan el costo de manejar hasta un hipermercado, usualmente situado lejos, analizando el

gasto con el ahorro. Generalmente, teminann deduciendo que sólo una compra de una suma grande justifica el gasto grande; por esta razón, las compras de bajo coste son hechas en tiendas aledañas, de los cuales los precios son habitualmente más altos. Por otro lado, el costo de acudir a un parque temático de Disney se calcula más en términos del traslado - en automóvil o avión- y de estancia en hoteles, que de las entradas para ingresar a los entretenimientos ofertados.

A estos costos de adquisición apuntan las estrategias de distribución que procuran reducir lo más posible el costo de conseguir el producto. Las estrategias para que el cliente pueda encontrar las tiendas se orientan en el mismo sentido. En el caso de las tiendas de conveniencia, facilitan la compra al minimizar el costo de traslado, y en el de los hipermercados, ofrecen precios muy tentadores en un extenso rango de productos, aunque en una localización no tan conveniente. Los costos no económicos o psicológicos vinculados con la transacción incluyen la incomodidad del traslado, tienen que evaluar el miedo de viajar en avión para ir a Disney World o tolerar el hostigamiento de un vendedor impulsivo para lograr adquirir el producto buscado entre todos los que ofrece. El mayor o mínimo tiempo invertido en la compra es otra fase de estos costos incurridos. (Guillermo, 2011, págs. 77,78)

v. COSTOS DE UTILIZACIÓN

Por otro lado D'andrea, Guillermo, (2011) afirma:

Los costos de utilización asociados a los productos están vinculados con su instalación, mantenimiento y operación. El consumo eléctrico de un electrodoméstico o el costo de un repuesto, son costos de utilización.

Estos costos pueden no ser únicamente de tipo monetario como cualquiera de los descritos. Manejar entre un extendido tráfico puede ser el coste psicológico para gozar de la serenidad de una estancia de vacaciones o de fin de semana, o de asistir a una bodega más lejana, pero de mejores precios. Todos estos costos disminuyen el valor de un producto, ya sea en la compra o durante su consumo. Normalmente, tienden a persistir constantes a través del tiempo, aunque en algunos casos, pueden reducir o acrecentar. (Guillermo, 2011, pág. 78)

vi. COSTOS DE BUSQUEDA

De esta manera D'andrea, Guillermo, (2011) afirma lo siguiente:

Los compradores aplican una lógica de comparación de alternativas parecido a lo que se recomienda en la teoría de las negociaciones: para optimizar la fuerza de negociación es necesario desarrollar un MAPA - Mejor Alternativa Para (un) Acuerdo-. Esta sección se referirá con mayor extensión a este concepto.

Apenas los consumidores hayan reconocido una carencia, desarrollan especificaciones que la detallan, buscan opciones de solución, contrastan costos, adecuan las especificaciones a lo que han hallado y deciden si es o no beneficioso comprar el producto. Sólo entonces hacen la compra.

Estos costos de indagación pueden cambiar en concordancia con el producto y su significado para el consumidor. La adquisición de un tarro de guisantes tendrá un procedimiento de investigación más corto que la decisión de comprar un nuevo carro. El importe de la adquisición y la relevancia del producto para el consumidor supeditan la amplitud del proceso de búsqueda. Por otro lado, la reiteración genera una curva de aprendizaje que indica cómo disminuyen los costos de compra, conforme el consumidor se vuelve más ilustrado en la experiencia de compra y uso.

La continua complacencia a lo extenso de un número de experiencias de compra y uso, conlleva a los clientes a aumentar su lealtad hacia los productos o servicios, así como una gradual confianza en la sabiduría de su escogimiento. Casualmente, el consumidor ya no indagará y de forma inconsciente, se apoyará en la seguridad que le dará el acierto de las decisiones previas. De esta forma, los costos de investigación irán bajando. A la vez, para aquellos que han desarrollado un nivel conveniente de convicción en una empresa o marca, puede suceder que los costos de indagación no sean un elemento significativo en el caso los productos nuevos que ésta no ofrecía antiguamente. La oferta de marcas privadas por parte de las cadenas de supermercados se apoya en este equivalente mecanismo. La familiaridad desarrollada en la relación con los clientes lo extenso del tiempo les permite brindar productos de la misma cadena, sin el sostén de marcas comerciales fuertes. El efecto para los proveedores es, por una parte, orientarse a reducir el coste de exploración, ofreciendo información sobre los productos propios o de la competencia que permitan tomar decisiones con un mejor conocimiento.

Y por otro, ofrecer una mayor diversidad de productos seleccionados en una misma categoría. (Guillermo, 2011, pág. 79)

vii. COSTOS DEL RIESGO PERCIBIDO

Es así que D'andrea, Guillermo, (2011) afirman:

La duda. Es el póstumo coste que afecta el valor del producto y resume la evaluación que hacen los consumidores de la probabilidad de que éste no ofrezca el beneficio deseado; es decir, el coste coligado a la carencia de desempeño. Esta apreciación se refleja en una disminución de valor que denominamos costo del riesgo percibido.

La apreciación del riesgo está directamente vinculada con la teoría de la decisión, lo cual permite cuantificar este elemento del costo con relativa destreza. Obviamente, los riesgos asociados a todo producto son distintos, pero la predisposición es que la apreciación del riesgo se reduzca en correlación directa con el número de veces que se utilice el producto o servicio.

En definitiva, se trata de construir una base de confianza que dé al cliente la tranquilidad suficiente para probar el producto e incluso, pagar un premio de precio. Los parques Disney World ofrecen un ejemplo en este sentido, poniendo énfasis en la consistencia de su oferta a través del tiempo. Los clientes están dispuestos a pagar un precio alto - incluyendo viajes, alojamiento, comidas entradas - para acudir al lugar donde la experiencia propia o de amigos les asegura que encontrarán un nivel alto

de diversión y entretenimiento, sin sorpresas ni decepciones. De modo similar, las cadenas de comidas rápidas como McDonald's ofrecen una calidad consistente a lo largo de todos sus locales franquiciados, elevando el valor de la elección de dónde comer. No será la mejor opción de alimentación, pero al menos, los consumidores saben exactamente qué esperar. Esto es aún más valorado cuando el consumidor no puede discriminar con claridad las ofertas, como cuando visita un lugar desconocido. Además de los beneficios de pertenencia, buena parte del valor de las marcas puede atribuirse a la reducción de la percepción del riesgo. Esta relativa tranquilidad es la que dirige a los consumidores hacia productos nuevos, aunque provenientes de un origen de capacidad reconocida para proveer satisfacción bajo determinados estándares. (Guillermo, 2011, pág. 80)

2.2.2.2. PRODUCTOS, SERVICIOS Y EXPERIENCIAS

Acerca de los productos Kotler & Armstrong, (2013) afirman que:

Son un componente relevante en la oferta de mercado general. La planeación de la combinada de marketing comienza con ir armando una oferta que contribuya valor a los clientes a los que se apunta. Esta oferta se convierte en el sostén sobre el que la empresa construye relaciones rentables con los clientes.

La oferta de mercado de la compañía muchas veces incluye tanto bienes tangibles como servicios.

Por otro lado, la oferta de mercado puede consistir en un bien tangible puro, como un jabón, un dentífrico o sal (no hay servicios que acompañen al producto).

En el otro extremo se encuentran los servicios puros, para los que la oferta de mercado consiste principalmente en un servicio. Los ejemplos contienen un análisis clínico o los servicios financieros. Entre estos dos extremos, sin embargo, son posibles muchas combinaciones de bienes y servicios.

Actualmente, conforme los productos y servicios se vuelven cada vez más artículos de consumo masivo, muchas empresas están migrando a un nuevo horizonte en la construcción de valor para sus clientes.

Para diversificar sus ofertas, que va más lejos de sólo elaborar productos y dar servicios, están creando y gestionando las experiencias de los clientes con sus marcas o empresa.

Las experiencias persistentemente han sido una porción trascendental del marketing de algunas empresas. Disney ha fabricado sueños y recuerdos durante bastante tiempo a través de sus películas y parques de diversiones. Y hace mucho que Nike declaró: “No se trata tanto de los zapatos, sino de a dónde te llevan”. Hoy todo tipo de empresas están rehaciendo sus tradicionales bienes y servicios para crear experiencias. Por ejemplo, el restaurante Olive Garden sabe que está vendiendo más que sólo comida italiana; está vendiendo toda una experiencia gastronómica.

Las empresas que comercializan experiencias tienen presente que los clientes están comprando mucho más que sólo productos y servicios. Compran lo que esas ofertas harán por ellos. Un reciente anuncio de BMW lo pone de esta manera: “Hace mucho tiempo nos dimos cuenta de que lo que uno hace sentir a las personas es tan importante como lo que uno fabrica”. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 197)

2.2.2.3. NIVELES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Kotler & Armstrong, (2013) nos indican también los siguiente:

Los que se ocupan de la planeación de los productos deben preocuparse en los productos y servicios en tres niveles. Cada nivel agrega más y más valor para el cliente: el más básico es el valor esencial para el cliente y argumenta a la interrogación: ¿Qué está adquiriendo en realidad el comprador?

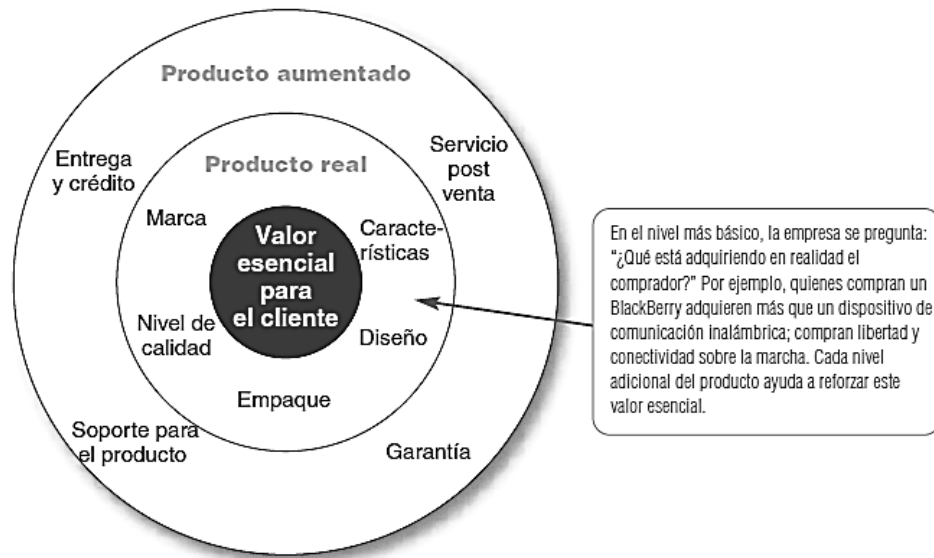


Figura 5: Los tres niveles del producto. Fundamentos del Márketing de Kotler & Armstrong, 2013, pág. 198

Al diseñar los productos, los mercadólogos deben definir primero los beneficios o servicios esenciales que resuelven un problema y que los consumidores buscan. Una mujer que compra un lápiz labial adquiere más que sólo color para sus labios. Charles Revson de Revlon detectó esto hace mucho:

“En la fábrica hacemos cosméticos; en la tienda vendemos esperanza”. Y las personas que compran un iPad de Apple están comprando mucho más que una tablet; compran entretenimiento, autoexpresión, productividad y conectividad con sus amigos y familia: una ventana móvil y personal al mundo.

En el segundo nivel, los planificadores de producto deben transformar el beneficio esencial en un producto real. Necesitan desarrollar características para los productos y servicios, además de diseño, nivel de calidad, marca y empaque. Por ejemplo, el iPad es un producto real; su

nombre, piezas, estilo, características, empaque y otros atributos han sido de manera cuidadosa combinados para entregar el valor esencial para el cliente de permanecer conectado.

Por último, los planificadores de producto deben crear un producto aumentado alrededor de los beneficios esenciales y del producto real, ofreciendo beneficios y servicios adicionales al consumidor.

El iPad es algo más que un dispositivo digital. Ofrece a los consumidores una solución de conectividad completa. Así, cuando los consumidores compran un iPad, Apple y su distribuidor también podrían ofrecer a los compradores una garantía en refacciones y mano de obra, instrucciones sobre cómo utilizar el dispositivo, servicios de reparación rápida cuando sea necesario y un sitio

Web para utilizarlo en caso de tener preguntas o problemas. También proporciona acceso a un gran surtido de accesorios y aplicaciones.

Los consumidores consideran los productos como complejos paquetes de beneficios que satisfacen sus necesidades. Durante el desarrollo de productos, los mercadólogos primero deben identificar el valor esencial que los consumidores buscan en el producto. Después deben diseñar el producto real y encontrar maneras de aumentarlo para crear este valor para el cliente y la experiencia más satisfactoria para él. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 198)

2.2.2.4. EL PROCESO DE GENERACIÓN DE VALOR

Kotler & Keller, (2006) afirman lo siguiente:

El pensamiento tradicional del marketing es que una compañía fabrica algo y acto seguido lo vende (Figura 6a). Según este punto de vista, el marketing sólo participa en la segunda mitad del proceso. La empresa sabe qué tiene que realizar y el mercado adquirirá un número de unidades suficientes a fin de originar utilidades para la empresa. Las compañías que adoptan esa perspectiva tienen posibilidades de ganar en economías con escasez de productos, en las que los consumidores no son bastante exigentes con la calidad, las características o la forma del producto.

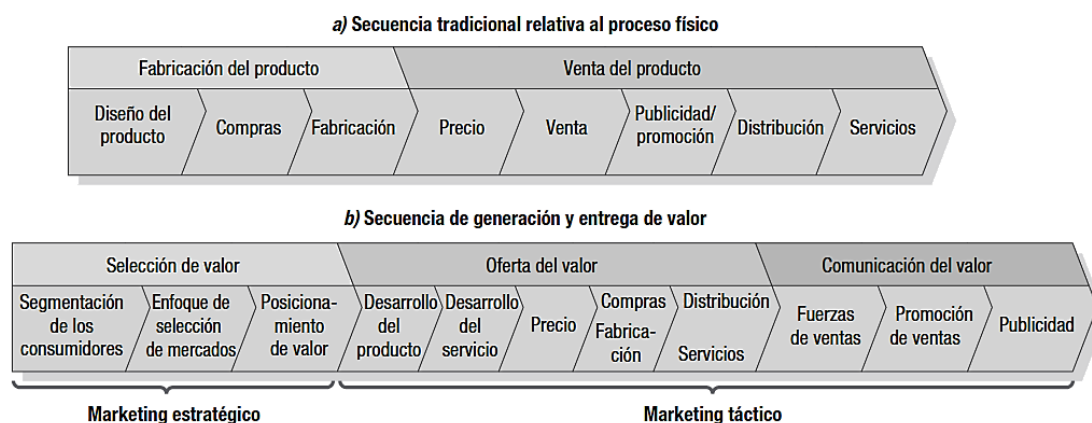


Figura 6: Dos aproximaciones al proceso de generación de valor. Dirección de Marketing (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 36)

Tal es la situación del mercado de los alimentos básicos en los países en desarrollo. Más aún, esta orientación tradicional no funciona en economías en las que los clientes tienen una gran diversidad de productos entre los cuales optar. En estas economías, el “mercado masivo” se está dividiendo en un universo de micromercados, cada uno de los cuales tiene deseos,

percepciones, preferencias y criterios de adquisición propios. Las empresas inteligentes deben diseñar y comercializar ofertas para mercados meta bien definidos. Este principio es la idea primordial de los negocios actuales, que colocan al marketing en el inicio del proceso de la planeación.

En lugar de dar importancia a la fabricación y a la venta, estas empresas se ven a sí mismas como componentes del proceso de entrega de valor.

La Figura 6b refleja las secuencias del proceso de generación y entrega de valor. El proceso se divide en tres fases. La primera, elegir el valor, representa “la tarea” de marketing que se debe realizar antes de que exista cualquier producto. El departamento de marketing debe segmentar el mercado, clasificar el público objetivo más idóneo y desarrollar el posicionamiento de la oferta de valor. Esta técnica de “segmentación, targeting y posicionamiento” (STP) es la esencia del marketing estratégico. Una vez que la compañía ha seleccionado el valor, comienza la segunda etapa, que consiste en generar valor. El departamento de marketing debe establecer las características específicas del producto, su precio y el repartimiento idóneo. Finalmente, la tercera etapa consiste en comunicar el valor, para lo que se debe utilizar la fuerza de ventas, de la promoción de ventas, de la publicidad y de las demás herramientas de comunicación para dar a conocer y promocionar el producto. Cada una de estas fases implica una serie de costos.

Como refleja la Figura N° 6b, el proceso de generación de valor comienza antes de que exista el producto, y continúa cuando éste se está

desarrollando e inclusive posteriormente de que llega al mercado. Los japoneses han pulido aún más este enfoque con los siguientes conceptos:

- Retroalimentación del cliente en tiempo cero. La retroalimentación de los clientes se debe acopiar de forma continua tras la adquisición, con el fin de estar al tanto cómo mejorar tanto el producto como su marketing.
- Mejora del producto en tiempo cero. La empresa debe evaluar todas las ideas para mejorar los productos e introducir las más valiosas y viables lo antes posible.
- Compra en tiempo cero. La compañía debe estimar todas las ideas para optimizar los productos e insertar las más valiosas y viables lo antes posible.
- Fabricación en tiempo cero. La compañía debería ser competente de producir cualquiera de sus productos en cuanto se realice el pedido, sin necesidad de enfrentarse a costos elevados o retrasos.
- Cero defectos. El producto tiene que ser de gran calidad, sin ningún tipo de imperfección.
- Nirmalya Kumar ha propuesto el enfoque de las “3V” al marketing: 1. definir el segmento de valor o clientes (y sus necesidades); 2. definir la propuesta de valor; y 3. definir la red de valor que prestará el servicio prometido.⁴ Frederick Webster entiende el marketing en términos de: 1. procesos de definición de valor (por ejemplo, estudios de mercado y autoanálisis de la empresa), 2. procesos de desarrollo de valor (por ejemplo, desarrollo de nuevos productos, estrategias y selección de proveedores), y 3. procesos de entrega de valor (como publicidad y distribución). (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 36)

2.2.2.5. CADENA DE VALOR

Según Kotler & Keller, (2006), Michael Porter, de Harvard, ha propuesto lo siguiente:

La cadena de valor como una herramienta para reconocer la forma de producir más valor para los clientes (*véase Figura 7: Cadena de Valor*). Según este modelo, cada compañía desarrolla una variedad de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor refleja nueve actividades estratégicamente relevantes, que generan costo y valor en un negocio específico. Estas nueve actividades creadoras de valor se separan en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Las actividades primarias abarcan la secuencia de obtener materiales para el negocio (logística de entrada), transformarlos en productos finales (transformación), dar salida a los productos (logística de salida), comercializarlos (marketing y ventas) y prestar servicios adicionales (servicios). Las actividades de soporte (aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la compañía) se realizan en determinados departamentos especializados, o en más de uno. Por ejemplo, más de un departamento puede hacer abastecimiento y contratar personal. La infraestructura de la empresa cubre los gastos de administración general de la misma, las tareas de planeación, las finanzas, la contabilidad, además de los asuntos legales y todos aquellos interrelacionados con las autoridades públicas.

La tarea de la compañía consiste en examinar los costos y el desempeño de cada acción generadora de valor y buscar maneras de mejorarla. Además, la empresa también debe investigar los costos y el desempeño de sus competidores y utilizarlos como puntos de semejanza (benchmarks) con los cuales confrontar sus propios costos y desempeño. Es decir, debería ir aún más allá y examinar las prácticas de las mejores empresas del mundo.

El triunfo de una empresa no sólo depende de lo bien que cada división haga su trabajo, sino también de cómo se coordinen las actividades entre los distintos departamentos para desenvolver los procesos empresariales básicos. Estos procesos incluyen:

- Procesos de seguimiento del mercado. Todas aquellas actividades de inteligencia de marketing, diseminación de información dentro de la empresa, y acciones acordes con la información.
- Procesos de materialización de la oferta. Todas aquellas actividades involucradas en la investigación, desarrollo y lanzamiento de nuevas ofertas de gran calidad en tiempo récord y dentro de los límites del presupuesto.
- Procesos de captación de clientes. Todas aquellas actividades involucradas en la definición de mercados meta y prospección de nuevos clientes.

- Procesos de administración de relaciones con los clientes. Todas aquellas actividades destinadas a entender mejor a los clientes, establecer relaciones fuertes con ellos y diseñar ofertas personalizadas.
- Procesos de administración de pedidos. Son todas las actividades en relación con la recepción y aprobación de pedidos, el envío de productos en tiempo y la recepción de cobros.



Figura 7: Cadena de Valor. Dirección de Marketing Kotler & Keller, 2006, pág. 38

Las grandes empresas también están modificando los flujos de trabajo y creando equipos multifuncionales responsables de cada proceso. En Xerox, un Grupo de Operaciones con el

Cliente administra las ventas, el transporte, la instalación, el servicio y la facturación, de modo que estas actividades fluyen una tras otra sin interrupción. Las empresas de éxito se distinguen por administrar los

procesos empresariales fundamentales mediante equipos multifuncionales.

AT&T, Polaroid y Motorola han reorganizado a sus empleados en equipos multifuncionales. Estos equipos también existen en organizaciones no lucrativas o en entidades públicas. La cadena de farmacias Rite Aid está haciendo uso de equipos multifuncionales para escalar desde el tercer puesto hasta el primero en la jerarquía de las farmacias. La empresa ha creado grupos que prestan especial atención al margen de crecimiento y a las ventas, a la excelencia operativa, a la optimización del mercado, a las mejoras constantes de la cadena de distribución y al control constante de los costos.

Para tener éxito, una empresa también necesita buscar ventajas competitivas más allá de sus propias operaciones, es decir, en las cadenas de valor de proveedores, distribuidores y clientes. Actualmente, numerosas empresas se han asociado con proveedores y distribuidores específicos para crear una red de generación de valor superior (también denominada cadena de suministro). (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, págs. 38,39)

2.2.2.6. CREACIÓN DE VALOR, SATISFACCIÓN Y LEALTAD

Kotler & Keller, (2006) también afirman lo siguiente:

Los CEOs que consideran que el producto es el único “centro de utilidades” de la empresa aplican el organigrama tradicional que aparece

en la figura 8a (una pirámide con el presidente en la cúspide, los directivos en los niveles medios, y los vendedores y los consumidores en la base); en lugar a duda, se refiere a un concepto obsoleto. Las empresas líderes en marketing invierten la pirámide (véase la figura 8b). En la parte superior están los consumidores. Los siguientes en relevancia son quienes están en contacto directo con ellos, que son los empleados que conocen, atienden y satisfacen a los clientes. Debajo de ellos están los directivos intermedios, que se encargan de apoyar a los anteriores para que puedan atender correctamente a los clientes; y en la base está la alta dirección, cuya tarea consiste en contratar y apoyar a los buenos directivos intermedios. Hemos puesto a los consumidores en los laterales de la figura 8b para indicar que todos los directivos de la empresa deben implicarse personalmente en conocer, estar en contacto y atender a los consumidores. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 140)

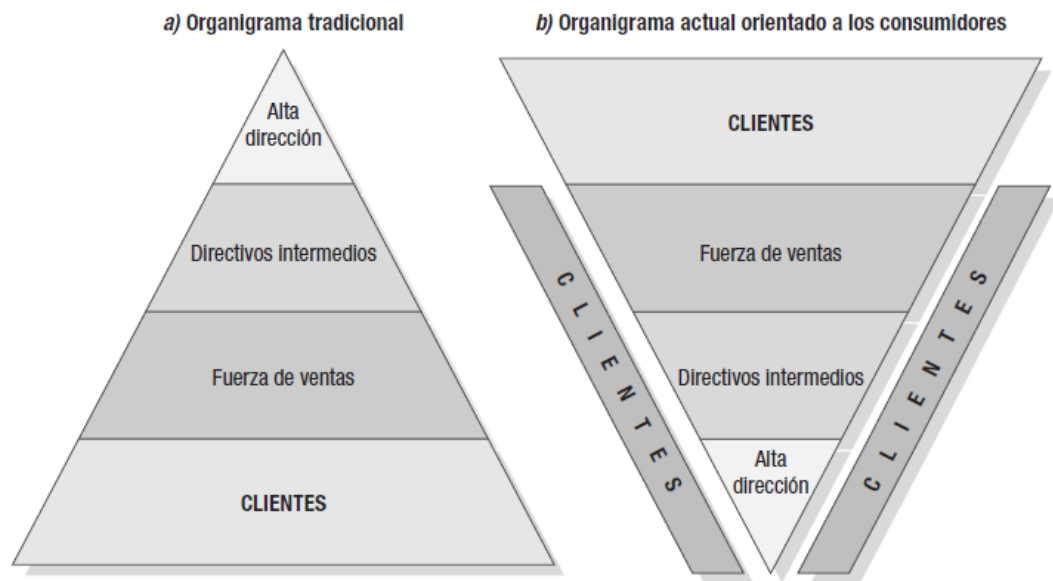


Figura 8: El organigrama tradicional y el organigrama actual orientado a los consumidores. Dirección de Marketing (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 140)

Kotler & Keller, (2006) lo describe en los siguientes puntos:

- **El valor percibido por el consumidor**

Actualmente, los consumidores tienen mayor educación y acceso a la información sin ningún impedimento, y cuentan con los instrumentos para demostrar lo que dicen las empresas e indagar las mejores alternativas. Entonces, ¿cómo toman las decisiones definitivas? Los consumidores tienden a maximizar el valor, dentro de los límites de los costos de indagación, de discernimiento, de la movilidad y de los ingresos. Los consumidores consideran qué oferta les reportará el superior valor percibido y actúan en resultado (véase la figura 9). La forma en que la oferta cumpla las expectativas del cliente influirá en su complacencia y en las posibilidades de retornar a adquirir el producto.

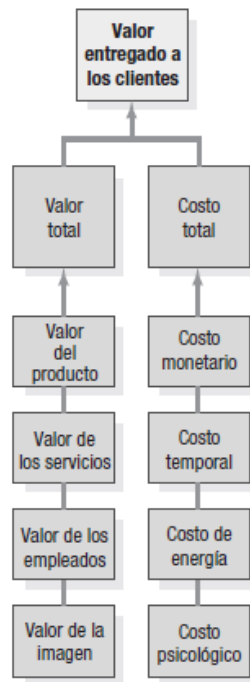


Figura 9: Determinantes del valor entregado a los clientes. Dirección de Marketing (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 141)

El valor percibido por el cliente (VPC) es la diversidad que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta en relación de las demás ofertas alternativas.

El valor total es el valor monetario percibido del conjunto de ventajas económicas, funcionales y psicológicas que esperan los clientes de una oferta concreta. El costo total es el conjunto de costos en que se incurre a la hora de evaluar, conseguir, utilizar y desechar una oferta concreta (incluidos los costos económicos, temporales, energéticos y psicológicos).

De esta forma, el valor percibido por el consumidor se apoya en la diferencia entre lo que recibe y lo que entrega en las distintas opciones. El cliente recibe beneficios y se hace cargo de costos. Las empresas pueden aumentar el valor para el consumidor aumentando alguno de los beneficios,

funcionales o emocionales, y/o reduciendo alguno de los costos. El consumidor que tenga que elegir entre dos ofertas de valor V1 y V2, calculará la razón V1:V2 y favorecerá la oferta V1 si el resultado es mayor que 1, o la oferta V2, si el resultado es inferior a 1. Si el resultado es 1, no tendrá preferencia por ninguna de las dos ofertas. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pág. 141)

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS

- El emprendedor

Para Carlos Cardona, (2009) en “Fundamentos de administración” indica:

En el campo de la formación profesional de empresarios ha emergido el término de emprendedor. Existen personas creativas que sin procurar ser dueños de una compañía estimulan la elaboración de entes empresariales impulsan y promueven empresas y son exitosos en el campo de la dirección de empresas y de negocios. Son los emprendedores.

Las aptitudes emprendedoras se manifiestan por indicadores tales como los siguientes:

- Gusto por el trabajo.
- Creatividad.
- Capacidad para la dirección.
- Deseo de innovación.
- Amor por la libertad.

- Alto grado de responsabilidad.
- Deseo de éxito más que de ganancias.
- Capacidad para buscar solución a problemas.
- Capacidad de negociación.
- Solidaridad humana.
- Capacidad de análisis y de crítica.
- Inconformidad con lo rutinario.
- Facilidad para simplificar acciones.
- Sentido de la sociedad, de la política y de la historia, etc.

(Cardona, 2009, págs. 20-22)

- **Concepto de dirección**

Para Carlos Cardona, (2009) en “Fundamentos de administración” indica:

La expresión dirección, significa rumbo según la Real Academia Española. Dirección es el rumbo o camino que un cuerpo sigue en su movimiento. Además, significa consejo, enseñanza y precepto con que se encamina a otro hacia algún destino.

Dirección de empresas hace referencia al conjunto de acciones que indican el camino o el rumbo que debe seguir la empresa y también al conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella.

Quien ejerce la acción de dirigir, recibe distintos nombres como los de director, jefe, superior, gerente, presidente, etc. La función de dirigir implica ejercer autoridad sobre otras personas, acomodar de medios

para apoyar sus actividades y ejercer un sistema de preceptos o normas que orienten la actuación y conducta del personal. Cuando un director consigue que el personal de la empresa acate su dirección, es porque tiene condiciones especiales para dirigir. Un director es un líder. Ser líder significa que una persona tiene capacidad para motivar a otros y lograr que lo sigan con confianza, con entusiasmo y con respeto. (Cardona, 2009, págs. 20-22)

- **Concepto de gerencia**

Para Carlos Cardona, (2009) en “Fundamentos de administración” indica:

El término gerencia aparece a partir del Siglo XIX simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión y, a su vez, gestión significa administración. Gerencia es, pues, equivalente a administración.

La Real Academia Española define al gerente como persona que dirige los negocios y lleva la firma en una empresa o sociedad mercantil. De esta forma la palabra gerente, significa dos cosas: por una parte identifica a quien cumple procesos administrativos y, por otra, señala a quien lleva la representación de una empresa o negocio. Actualmente la palabra gerencia aparece como una traducción de la palabra inglesa management que también significa administración. Management es la sustantivación del verbo To Manage palabra que se traduce como el verbo administrar o el verbo manejar. El verbo Inglés, viene a su vez de Manues palabra latina que significa mano. To Manage en inglés

denotaba originalmente entrenar caballos con las manos, enseñarlos a andar y hacer ejercicios. To Manage es manejar, llevar de la mano las riendas del caballo. Luego el término vino a usarse en el sentido de administrar y quien administra se denomina en Inglés Manager cuya equivalencia en español es gerente o administrador o gestor.

Gerencia puede definirse como el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa. (Cardona, 2009, págs. 20-22)

- **Concepto de gestión**

Para Carlos Cardona, (2009) en “Fundamentos de administración” la palabra gestión, significa:

Según la Real Academia Española, administrar. Es decir, hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos.

A quien efectúe diligencias para lograr un objetivo se le llama gestor. Gestor, es, pues, quien gestiona, es decir, quien ejecuta acciones para llegar a un resultado.

Como se ve, el término gestión se asemeja mucho al término gerencia y el de gestor al de gerente.

Estas similitudes han llevado a los administradores a usar los términos de gerencia y gestión como equivalentes. (Cardona, 2009, págs. 20-22)

- **Concepto de ejecución**

Para Carlos Cardona, (2009) en “Fundamentos de administración” la ejecución significa:

La palabra ejecución viene del latín executionis. Se interpreta en hacer una cosa, realizar una tarea, etc. Los directivos, gerentes, gestores, jefes se llaman ejecutivos porque su función es hacer las cosas o lograr que las tareas y funciones de la empresa se lleven a la práctica.

La urgencia de impulsar el desarrollo ha originado la necesidad de establecer programas educativos para la capacitación y formación de administradores estimulando el desarrollo de su espíritu empresarial y su capacidad de gestión a fin de que puedan obtener óptimos resultados y poner en práctica una administración creativa, dinámica e innovadora que, así entendida, trascienda los límites de la mera rutina administrativa y ponga al estudiante frente al reto de ser ejecutivo (director, gerente o gestor, jefe o empresario dueño de su propio negocio) dinámico, agente del cambio. Un ejecutivo eficaz, un ejecutivo capaz de lograr resultados para bien suyo y de aportar por su acción al progreso del país. (Cardona, 2009, págs. 20-22)

- **Concepto de valor percibido**

Según D’Andrea Guillermo, (2013) el valor percibido es:

La experiencia creciente del consumidor y otros factores influyen en la evolución de los hábitos de compra: hacen que el concepto de valor

progrese y cambie, con implicancias para la innovación y el desarrollo de nuevos productos, su forma de distribución y los servicios asociados y, en forma más general, las estrategias comerciales.

El valor percibido, finalmente, se relaciona con el valor que los clientes transfieren en forma de pago a sus proveedores y que, en buena medida, determina la rentabilidad de las empresas. Conocer los requisitos de valor de los consumidores a los que elige servir permitirá repetir ventas con el grupo seleccionado, obteniendo de cada cliente una mejor contribución a la rentabilidad que si se tiene que conquistar cada vez un cliente nuevo. Al estar mejor dispuestos a la compra, el costo de vender es menor y, además, recomiendan a nuevos clientes. (Andrea, 2016, pág. 1)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe influencia de la Gestión por procesos en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. Los niveles de procesos influyen en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.
2. Los factores de procesos influyen en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.
3. El costo para el consumidor influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.
4. El nivel de producto y servicio influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.
5. El Proceso de prestación de servicio (ISO 9001) influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

3.2. VARIABLE E INDICADORES

3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

A. Variable X1

- La gestión por procesos.

B. Variable Y1

- La generación de valor para el consumidor.

3.2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Tabla 2:

Operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO)	FUENTES DE VERIFICACIÓN	ITEM
X.1. La gestión por procesos	Niveles de proceso	Procesos Estratégicos (estratégico)	- Percepción de la empresa	Encuesta	¿En general el manejo del restaurante es bueno o positivo?
		Procesos clave u operativos (táctico)	- Percepción del consumidor		¿Considera que la organización del restaurante es buena o positiva?
		Procesos de apoyo (Operativo)			¿Considera que los detalles en el servicio que se le brindó fue bueno?
	Factores del proceso	Personas		¿El servicio brindado por los mozos fue bueno?	

		Materiales (materias primas)			¿Considera que los ingredientes utilizados en la preparación de las comidas del restaurante son buenos?
		Recursos físicos (instalaciones)			¿Las personas, el entorno y las instalaciones del restaurante fueron de su agrado?
Y.1. La generación de valor para el consumidor	Costo para el consumidor	Precio	Percepción del consumidor	Encuesta	¿El precio que pagó, estuvo acorde al servicio que recibió?
		Costos de búsqueda			¿En la primera ocasión que visito el restaurante considera usted, que el tiempo que le tomo elegir esta opción se compensa con el servicio recibió?
		costo de riesgo percibido			¿El riesgo que asumo al buscar una nueva alternativa de restaurante es alto?
	Nivel de producto y servicio	Producto real			¿Considera que la presentación física de la comida que ordeno fue de su agrado?
		Producto Aumentado			¿La atención posterior a su visita al restaurante fue de su agrado?
	Proceso de prestación de servicio (ISO 9001)	Bienvenida			¿La bienvenida que me dieron en el restaurante fue de su agrado?
		Tiempo de espera			¿El tiempo de espera en el restaurante fue prudente?
		Despedida			¿La despedida que le dieron en el restaurante fue de su agrado?

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación corresponde a una investigación básica ya que parte de un marco teórico y permanece en él con el fin de formular nuevas teorías, modificarlas o incrementar los conocimientos científicos o filosóficos.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación posee un diseño transversal descriptivo, pues pretende definir alternativas de mejora en base a información recabada en un momento del tiempo.

Evaluación realizada en el primer trimestre 2019.

3.5. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Es una Investigación explicativa, según Marisol Hernández, 2012, es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y No experimentales.

3.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en la provincia de Tacna.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1. POBLACIÓN

La población la conforman los comensales que visitan y utilizan el servicio de los diferentes restaurantes categorizados ubicados en Tacna, pero dado que el número de elementos de esta población es de naturaleza desconocida para efectos del muestreo es una población infinita, puesto a criterio del investigador se considera una mayor concentración de potenciales encuestados en un rango de edad de entre 20 hasta 49 años hombres y mujeres que viven en el área urbana del departamento de Tacna, ya que en este segmento se encuentra la mayor concentración de población de nivel socioeconómico con mayor poder adquisitivo, nivel A,B,C de acuerdo a lo que indica el CPI, 2017. De acuerdo a esto tenemos que según datos del INEI al 2017 la población en mención es de 329,332 Personas.

Para el cálculo de la muestra se tomará en cuenta la fórmula de muestreo aleatorio para poblaciones infinitas.

Dicho lo anterior se procede a calcular la muestra según la fórmula a continuación.

3.8. CRITERIOS DE SELECCIÓN

3.8.1. MUESTRA

La muestra está conformada por muestras estadísticas con una confianza del 95% y error de muestreo del estimador de 0.05. Estas muestras serán repartidas proporcionalmente entre la población de la provincia de Tacna.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{E^2}$$

En donde:

“n”= Tamaño de la muestra

“Z” = Nivel de confianza (95%) y su constante (1.96)

“E” = Margen de error (0.05)

“p” = Proporción de individuos que poseen las características deseadas (50%)
(Encuestaremos a las personas que están saliendo de los restaurantes)

“q” = Proporción de individuos que no poseen las características deseadas
(50%)

Dando como resultado de la operación lo siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.9) * (0.1)}{(0.05)^2}$$

$$n = 384$$

Según muestreo aleatorio simple para poblaciones infinitas, se determinó una muestra de 384 individuos, con un nivel de confianza del 95% a un margen de error del 0.05

3.8.2. CRITERIOS DE INCLUSIÓN

- Consumidores de Restaurantes de la provincia de Tacna formales y categorizados
- Consumidores de edad de entre 20 hasta 49 años hombres y mujeres.

3.8.3. CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

- Consumidores menores de 20 años
- Consumidores Vegetarianos
- Consumidores en extrema pobreza

3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica a aplicar para la recolección de datos en la investigación se llevó a cabo mediante encuestas y la información recopilada a través del cuestionario de encuesta ingresado a una base de datos utilizando el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 20, y luego se procedió a analizar e interpretar los resultados para plantear las conclusiones y sugerencias.

3.9.1. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El instrumento de investigación es:

- 1) El cuestionario de encuesta

Los cuales fueron validados según juicio de expertos.

A. Ítems Gestión por Procesos

Tabla 3:*Ítems Gestión por Procesos*

FACTOR	ITEM
Niveles de proceso	<p>¿En general el manejo del restaurante es bueno o positivo?</p> <p>¿Considera que la organización del restaurante es buena o positiva?</p> <p>¿Considera que los detalles en el servicio que se le brindó fue bueno?</p>
Factores del proceso	<p>¿El servicio brindado por los mozos fue bueno?</p> <p>¿Considera que los ingredientes utilizados en la preparación de las comidas del restaurante son buenos?</p> <p>¿Las personas, el entorno y las instalaciones del restaurante fueron de su agrado?</p>

B. Ítems Generación de valor para el consumidor**Tabla 4:***Ítems Generación de valor para el consumidor*

FACTOR	ITEM
Costo para el consumidor	<p>¿El precio que pagó, estuvo acorde al servicio que recibió?</p> <p>¿En la primera ocasión que visito el restaurante, considera usted que el tiempo que le tomo elegir esta opción se compensa con el servicio recibió?</p> <p>¿El riesgo que asumo al buscar una nueva alternativa de restaurante es alto?</p>
Nivel de producto y servicio	<p>¿Considera que la presentación física de la comida que ordeno fue de su agrado?</p> <p>¿La atención posterior a su visita al restaurante fue de su agrado?</p>
Proceso de prestación de servicio (ISO 9001)	<p>¿La bienvenida que me dieron en el restaurante fue de su agrado?</p> <p>¿El tiempo de espera en el restaurante fue prudente?</p> <p>¿La despedida que le dieron en el restaurante fue de su agrado?</p>

3.10. TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Luego de la recolección de datos tras la aplicación del instrumento de investigación, los datos han sido procesados haciendo uso del software IBM SPSS para Windows versión 20; el cual permitió la elaboración de tablas y gráficos resumen.

La prueba estadística, que permitió comprobar la hipótesis de estudio, también fue comprobada mediante el uso del programa IBM SPSS.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

4.1.1. CONFIABILIDAD

Para determinar la confiabilidad del instrumento aplicado se utilizó el coeficiente de Alfa de Cron Bach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

Tabla 5:

Escala de Alfa de Cronbach

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.89 - 1.00	Alta confiabilidad

Según la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad, por el contrario, si este resultado se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad.

4.1.1.1. APLICACIÓN DEL COEFICIENTE DE ALFA DE CRON BACH

Se determinó la confiabilidad estadística del instrumento según la prueba del alfa de Cron Bach para las dos variables que son materia del estudio, la presente se aplicó a la totalidad de los encuestados.

Tabla 6:

Alfa De Cron Bach procesamiento de casos – Gestión por procesos

		N	%
Casos	Válidos	380	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	380	100.0

Nota: a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 7:

Alfa De Cron Bach de Gestión por procesos; Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.904	6

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.904 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable de “Gestión por procesos” es de fuerte confiabilidad.

Tabla 8:

Alfa De Cron Bach procesamiento de casos – Generación de valor para el consumidor

		N	%
Casos	Válidos	380	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	380	100.0

Nota: a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 9:

Alfa De Cron Bach de Generación de valor; estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.867	8

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.867 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable de “Generación de valor para el consumidor” es de fuerte confiabilidad.

4.1.2. PRUEBA DE NORMALIDAD

4.1.2.1. PRUEBA DE NORMALIDAD KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA LA VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS

Hipótesis

- H0: La distribución de la variable no difiere de una distribución normal

- H1: La distribución de la variable difiere de una distribución normal

Regla de decisión:

- Si el p-valor es mayor a 0.05 se acepta H0
- Si el p-valor es menor a 0.05 se acepta H1 y se rechaza H0

Tabla 10:

Prueba de Kolmogorov-Smirnov Gestión por procesos

		Gestión por procesos
N		380
Parámetros normales ^{a, b}	Media	23.4342
	Desviación típica	4.93530
Diferencias más extremas	Absoluta	.186
	Positiva	.092
	Negativa	-.186
Z de Kolmogorov-Smirnov		.163
Sig. Asintót. (bilateral)		.143

Nota: a. La distribución de contraste es la Normal; b. Se han calculado a partir de los datos.

Resultado:

Como se puede observar el p-valor (0.143) o Sig. Asintótica (bilateral) es mayor al valor de comprobación de 0.05, por lo tanto, se tiene evidencia estadística para rechazar H1 y aceptar H0, indicando que la variable en mención, no difiere de una distribución normal y puede ser utilizada para el tratamiento estadístico de las hipótesis formuladas.

4.1.2.2. PRUEBA DE NORMALIDAD KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA LA VARIABLE GENERACIÓN DE VALOR EN EL CONSUMIDOR.

Hipótesis:

- H0: La distribución de la variable no difiere de una distribución normal
- H1: La distribución de la variable difiere de una distribución normal

Regla de decisión:

- Si el p-valor es mayor a 0.05 se acepta H0
- Si el p-valor es menor a 0.05 se acepta H1 y se rechaza H0

Tabla 11:

Prueba de Kolmogorov-Smirnov Generación de valor

		Generación de valor
N		380
Parámetros normales ^{a, b}	Media	30.1474
	Desviación típica	6.25149
Diferencias más extremas	Absoluta	.110
	Positiva	.058
	Negativa	-.110
Z de Kolmogorov-Smirnov		.201
Sig.Asintót. (bilateral)		.377

Nota: a. La distribución de contraste es la Normal; b. Se han calculado a partir de los datos.

Resultado:

Como se puede observar el p-valor (0.377) o Sig. Asintótica (bilateral) es mayor al valor de comprobación de 0.05, por lo tanto, se tiene evidencia

estadística para rechazar H_1 y aceptar H_0 , indicando que la variable en mención, no difiere de una distribución normal.

4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

4.2.1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la presente sección se presentará los resultados de la aplicación del instrumento de investigación y a su vez se presentará la discusión, esto dividido por cada variable a la que corresponda.

4.2.1.1. RESULTADOS VARIABLE GESTIÓN POR PROCESOS

A continuación, se presenta los resultados de la variable gestión por procesos a la que corresponde desde la pregunta 1 a la pregunta 6 del instrumento aplicado para la investigación.

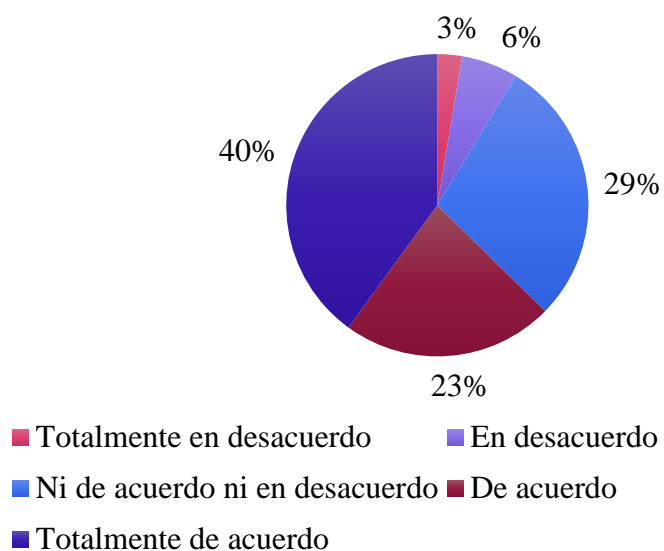


Figura 10: ¿En general el manejo del restaurante es bueno o positivo?

Interpretación:

Según los datos recolectados el 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo, un 29% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 23% está de acuerdo, un 6% en desacuerdo y un 3% en totalmente en desacuerdo con que existía un manejo positivo en el restaurante.

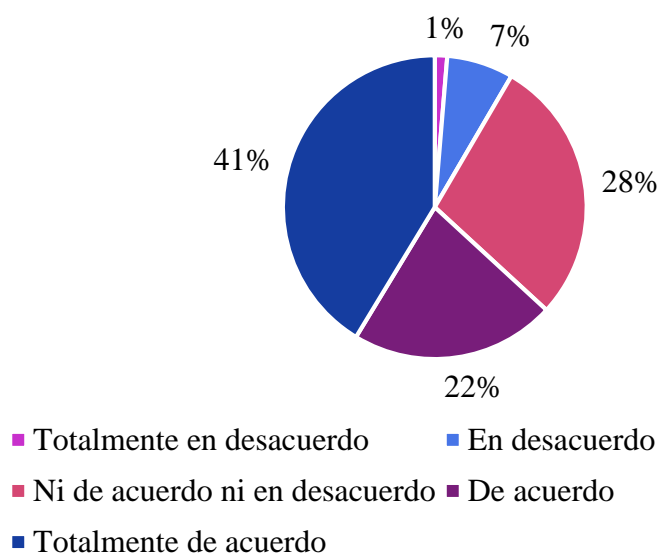


Figura 11: ¿Considera que la organización del restaurante es buena o positiva?

Interpretación:

Según la encuesta realizada un 41% de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo, un 28% en ni de acuerdo en desacuerdo, un 7% en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo sobre la organización positiva del restaurante.

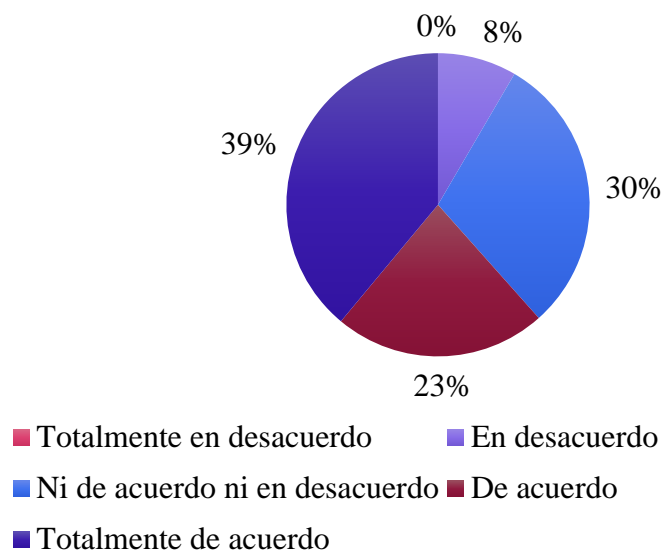


Figura 12: ¿Considera que los detalles en el servicio que se le brindo fue bueno?

Interpretación:

Como se puede observar un 39% de los encuestados indican estar totalmente de acuerdo, un 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 23% de acuerdo, un 8% En desacuerdo y un 0% totalmente en desacuerdo sobre los detalles del servicio fue bueno.

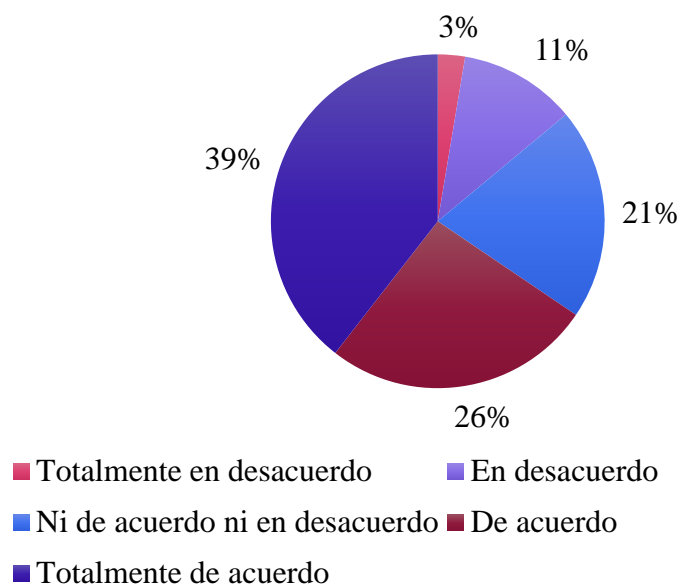


Figura 13: ¿El servicio brindado por los mozos fue bueno?

Interpretación:

Según la encuesta realizada un 39% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, un 26% de acuerdo, un 21% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 11% en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo sobre si el servicio brindado por los mozos fue bueno.

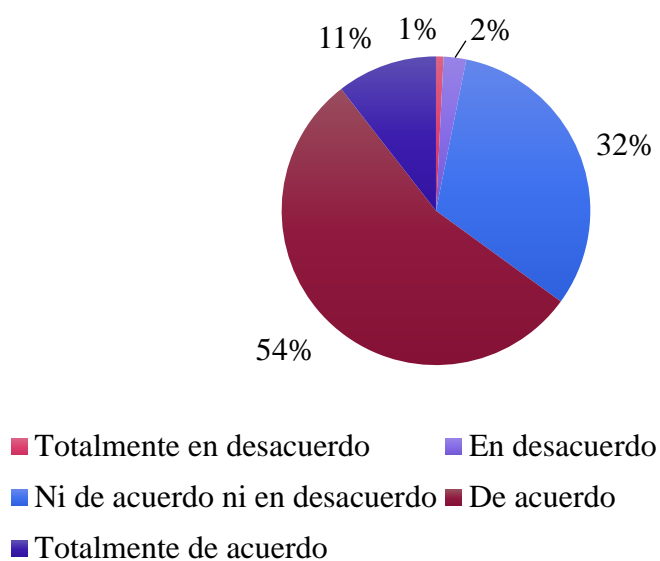


Figura 14: ¿Considera que los ingredientes utilizados en la preparación de las comidas del restaurante son buenos?

Interpretación:

De acuerdo a los resultados arrojados tenemos que el 54% de los encuestados indicaron estar de acuerdo, un 32% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 11% totalmente de acuerdo, un 2% en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo sobre si los ingredientes utilizados en la preparación de las comidas del restaurante son buenos.

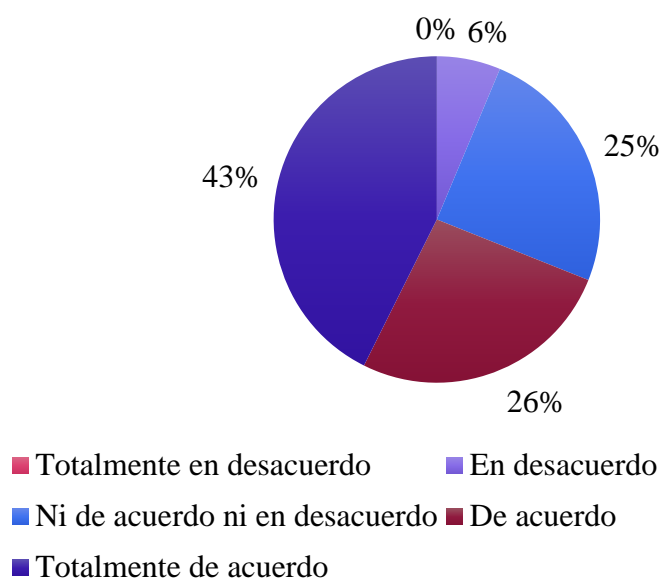


Figura 15: ¿Las personas, el entorno y las instalaciones del restaurante fueron de su agrado?

Interpretación:

Como resultado de la encuesta realizada tenemos que el 43% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, un 26% de acuerdo, un 25% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6% en desacuerdo y un 0% totalmente en desacuerdo referente a si las personas, el entorno y las instalaciones del restaurante fueron del agrado del consumidor.

4.2.1.2. RESULTADOS VARIABLE GENERACIÓN DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR

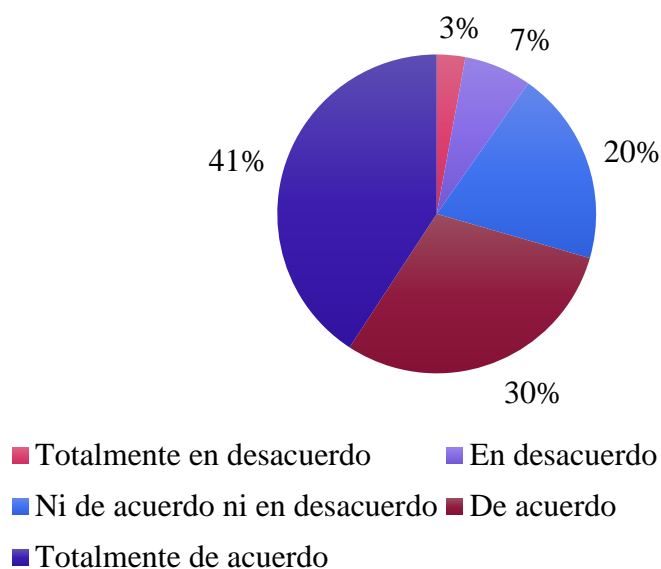


Figura 16: ¿El precio que pagó, estuvo acorde al servicio que recibió?

Interpretación:

De la población encuestada se encontró que un el 41% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, un 30% de acuerdo, un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 7% en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo referente a si el precio que pagó el consumidor, estuvo acorde al servicio que recibió.

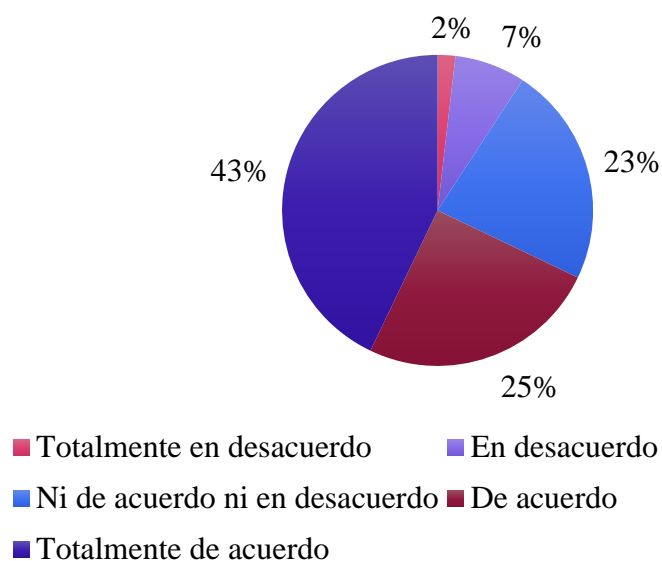


Figura 17: ¿En la primera ocasión que visito el restaurante, considera usted que el tiempo que le tomo elegir esta opción se compensa con el servicio recibió?

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos un el 43% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, un 25% de acuerdo, un 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 7% en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo referente a si en la primera ocasión que el consumidor visitó el restaurante, consideró que el tiempo que le tomo elegir esta opción se compensa con el servicio recibió.

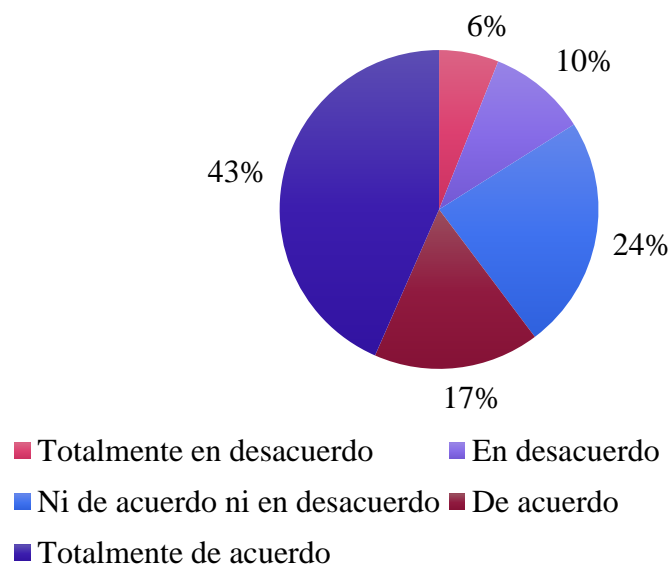


Figura 18: ¿El riesgo que asumo al buscar una nueva alternativa de restaurante es alto?

Interpretación:

Como resultado de la encuesta aplicada un el 43% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, un 24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 17% de acuerdo, un 10% en desacuerdo y un 6% totalmente en desacuerdo, en relación a si el riesgo que asume el consumidor al buscar una nueva alternativa de restaurante es alto.

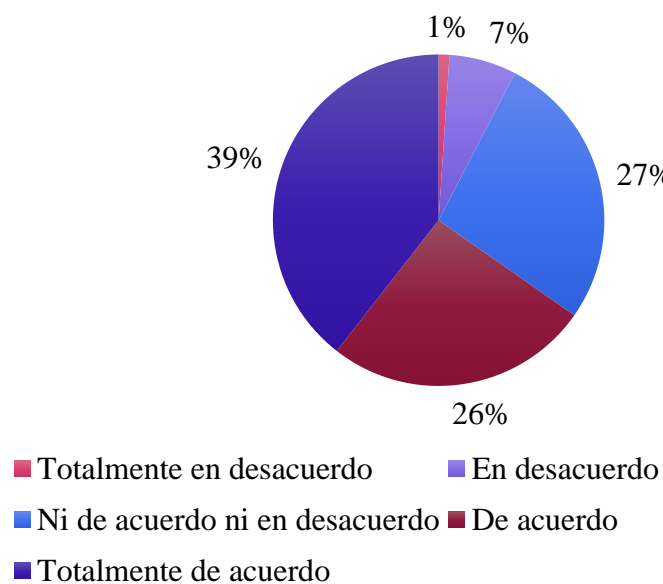


Figura 19: ¿Considera que la presentación física de la comida que ordeno fue de su agrado?

Interpretación:

De acuerdo a la gráfica tenemos que un el 39% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, un 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 26% de acuerdo, un 7% en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo, con relación a si el consumidor considera que la presentación física de la comida que ordeno fue de su agrado.

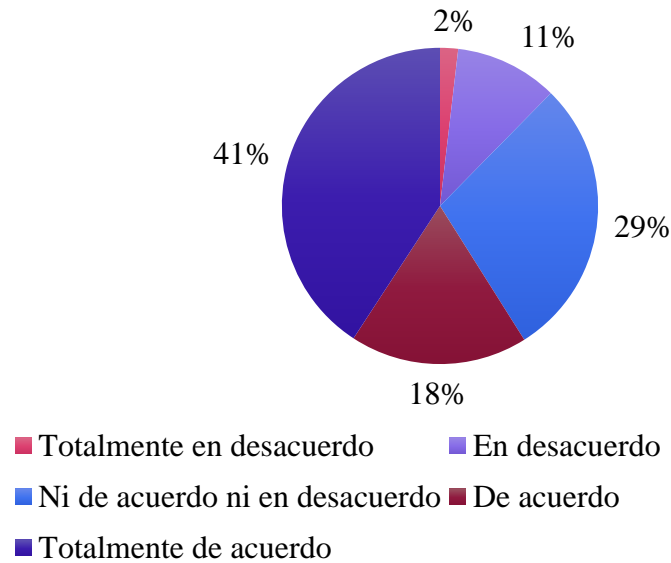


Figura 20: ¿La atención posterior a su visita al restaurante fue de su agrado?

Interpretación:

Según los resultados de la encuesta realizada tenemos que un el 41% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, un 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18% de acuerdo, un 11% en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo, referente a si la atención posterior a la visita al restaurante fue del agrado del consumidor.

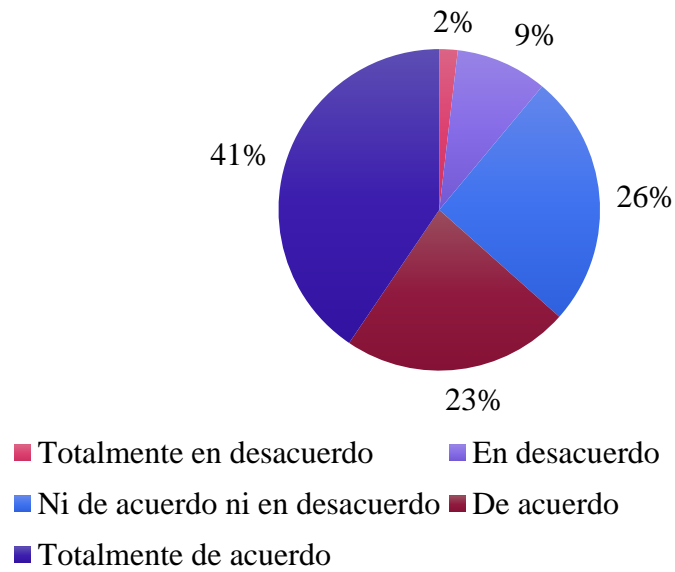


Figura 21: ¿La bienvenida que me dieron en el restaurante fue de su agrado?

Interpretación:

Según los resultados mostrados tenemos que los consumidores están en un 41% totalmente de acuerdo, un 26% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 23% de acuerdo, un 9% en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo referente a si la bienvenida que le dieron en el restaurante fue del agrado del consumidor.

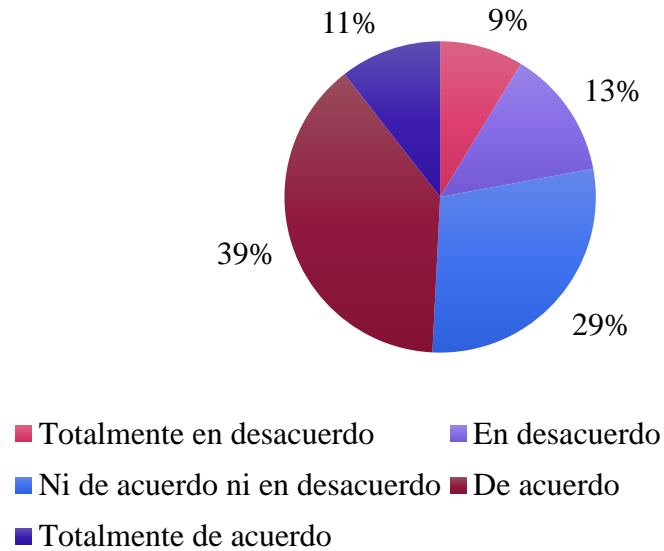


Figura 22: ¿El tiempo de espera en el restaurante fue prudente?

Interpretación:

De la población encuestada tenemos que un el 39% de los encuestados indicaron estar de acuerdo, un 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 13% en desacuerdo, un 11% totalmente de acuerdo y un 9% totalmente en desacuerdo referente a si el tiempo de espera en el restaurante fue prudente.

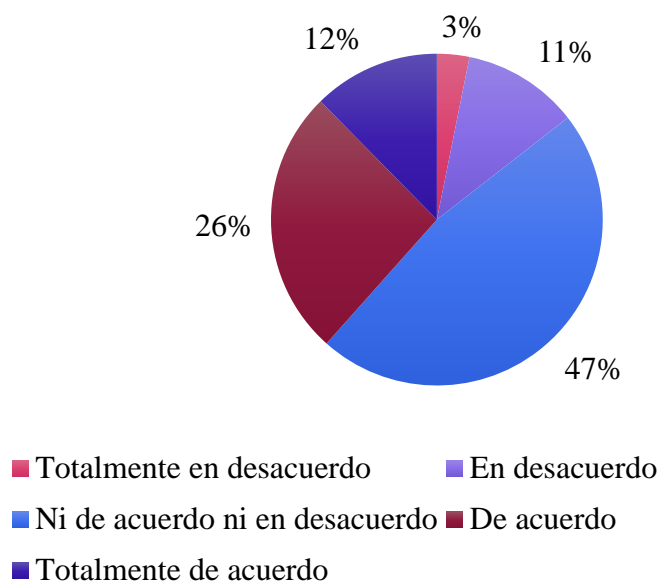


Figura 23: ¿La despedida que le dieron en el restaurante fue de su agrado?

Interpretación:

Como resultado del instrumento aplicado, se tiene que un el 47% de los encuestados indicaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 26% de acuerdo, un 12% totalmente de acuerdo, un 11% en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo referente a si la despedida que le dieron en el restaurante fue del agrado del consumidor.

4.2.2. ANÁLISIS POR VARIABLES

4.2.2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo a los resultados obtenidos, tenemos que en promedio los consumidores perciben de forma positiva la organización de los restaurantes en relación a la

gestión por procesos, es decir de acuerdo a las preguntas planteadas en el instrumento de investigación se tiene lo siguiente:

- 1) Respecto a la pregunta 1: ¿En general el manejo del restaurante es bueno o positivo?; se tiene que un 63% se percibe de forma positiva y un 37% de forma negativa.
- 2) Respecto a la pregunta 2: ¿Considera que la organización del restaurante es buena o positiva?; tenemos también que un 63% se percibe de forma positiva y un 37% de forma negativa de acuerdo a las respuestas de los consumidores.
- 3) Respecto a la pregunta 3: ¿Considera que los detalles en el servicio que se le brindo fue bueno?; resulta que un 62% de los consumidores percibe de forma positiva el manejo del restaurante y un 38% de forma negativa.
- 4) Respecto a la pregunta 4: ¿El servicio brindado por los mozos fue bueno?; se tiene que 66% de los consumidores percibe de forma positiva y un 34% de forma negativa el servicio brindado por los mozos.
- 5) Respecto a la pregunta 5: ¿Considera que los ingredientes utilizados en la preparación de las comidas del restaurante son buenos?; se tiene que en un 65% se percibe de forma positiva y un 35% de forma negativa.
- 6) Respecto a la pregunta 6: ¿Las personas, el entorno y las instalaciones del restaurante fueron de su agrado?; se tiene que un 69% percibe de forma positiva y un 31% de forma negativa.

4.2.2.2. GENERACIÓN DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR

De acuerdo a los resultados obtenidos, los consumidores si perciben valor por parte de la organización de los restaurantes, siendo de forma positiva un 59%

y de forma negativa un 49%; es decir de acuerdo a las preguntas planteadas en el instrumento de investigación se tiene lo siguiente:

- 1) Respecto a la pregunta 7: ¿El precio que pagó, estuvo acorde al servicio que recibió?; se tiene que un 71% se percibe de forma positiva y un 29% de forma negativa.
- 2) Respecto a la pregunta 8: ¿En la primera ocasión que visito el restaurante, considera usted que el tiempo que le tomo elegir esta opción se compensa con el servicio recibió?; se tiene que un 68% se percibe de forma positiva y un 32% de forma negativa.
- 3) Respecto a la pregunta 9: ¿El riesgo que asumo al buscar una nueva alternativa de restaurante es alto?; se tiene que un 60% se percibe de forma positiva y un 40% de forma negativa.
- 4) Respecto a la pregunta 10: ¿Considera que la presentación física de la comida que ordeno fue de su agrado?; se tiene que un 65% se percibe de forma positiva y un 35% de forma negativa.
- 5) Respecto a la pregunta 11: ¿La atención posterior a su visita al restaurante fue de su agrado?; se tiene que un 59% se percibe de forma positiva y un 41% de forma negativa.
- 6) Respecto a la pregunta 12: ¿La bienvenida que me dieron en el restaurante fue de su agrado?; se tiene que un 63% se percibe de forma positiva y un 37% de forma negativa.
- 7) Respecto a la pregunta 13: ¿El tiempo de espera en el restaurante fue prudente?; se tiene que un 49% se percibe de forma positiva y un 51% de forma negativa.

- 8) Respecto a la pregunta 14: ¿La despedida que le dieron en el restaurante fue de su agrado?; se tiene que un 38% se percibe de forma positiva y un 62% de forma negativa.

4.2.3. PRUEBA Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

A. Planteamiento de Hipótesis

Existe influencia de la Gestión por procesos en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

A fin de comprobar dicha hipótesis se realizó una regresión lineal múltiple la misma que permitió calcular la ecuación lineal que mejor represente a el comportamiento de dicha variable.

B. Resultado

Considerando la información provista por el instrumento de recolección de datos y a través del uso del programa estadístico SPSS, los resultados se presentan a continuación:

Tabla 12:*Resumen del modelo, hipótesis general*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado Corregida	Error típ. De la estimación
1	.824 ^a	.680	.678	.56382

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Factores de proceso, Niveles de proceso.

Donde:

- R de Pearson = 82.4%
- R-cuadrada = 68.0 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 67.8 por ciento
- Error estándar del est. = 0.5638

Tabla 13:*Análisis de varianza, hipótesis general*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	254.205	2	127.102	399.828	.000 ^a
Residual	119.845	377	.318		
Total	374.050	379			

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Factores de proceso, Niveles de proceso b. Variables dependiente: Generación de valor para el consumidor.

Tabla 14:

Coefficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis general

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig
	B	Error típ			
1 (constante)	.500	.128		3.897	.000
Niveles de proceso	.437	.043	.469	10.199	.000
Factores de proceso	.425	.048	.407	8.854	.000

Nota: a. Variables dependiente: Generación de Valor para el consumidor.

Tras conocer los coeficientes que representan el modelo de regresión lineal múltiple usado para describir la influencia de la gestión por procesos, expresada en sus 2 indicadores en la generación de valor para el consumidor, la ecuación resultante del modelo es la siguiente:

Generación de valor = 0.500 + 0.437* (Niveles de proceso) + 0.425*(Factores de proceso)

Dado que el P-valor en la tabla de ANOVA es menor que 0.05 (0.000) se puede confirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables y que el modelo es significativo con la variable que pretende medir con un nivel de confianza del 95%

Según los resultados el estadístico R-cuadrada indica que el modelo de regresión lineal explica el 68.0% de la variabilidad de los resultados obtenidos en

la variable de Generación de valor para el cliente. El estadístico R-cuadrada ajustado es el más apropiado en este caso puesto que tiene en cuenta los grados de libertad y la cantidad de factores que se ponen a prueba para explicar el comportamiento de una variable. Según la investigación se obtuvo un R-cuadrado ajustado de 0.678 el cual explica en un 67.8% la variabilidad de los resultados encontrados.

Como se puede observar de los resultados del modelo de regresión lineal elaborado, un 67.8% de los datos se pueden comprobar mediante el presente diseño de regresión lineal entre las dos variables, al ser un porcentaje valor elevado, es posible afirmar la hipótesis general y decir que:

Existe influencia de la Gestión por procesos en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna. Asimismo, al ver la ecuación de regresión lineal múltiple, se puede ver los valores Beta y conocer que el indicador Niveles de proceso es el factor de la variable de Gestión por procesos que aporta más a la ecuación, con un valor beta de 0.469

4.2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.2.3.2.1. Hipótesis específica 1

- Los niveles de procesos influyen en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

A fin de comprobar dicha hipótesis se realizó una regresión lineal múltiple la misma que permitió calcular la ecuación lineal que mejor represente a el comportamiento de dicha variable.

Resultado

Considerando la información provista por el instrumento de recolección de datos y a través del uso del programa estadístico SPSS, los resultados se presentan a continuación:

Tabla 15:

Resumen del modelo, hipótesis específica 1

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado Corregida	Error típ. De la estimación
1	.966 ^a	.932	.932	1.28855

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Detalles del servicio, Manejo gerencial positivo, Manejo administrativo positivo.

Donde:

- R de Pearson =96.6 por ciento
- R-cuadrada = 93.2 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 93.2 por ciento
- Error estándar del est. = 1.288

Tabla 16:*Análisis de varianza, hipótesis específica 1*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	8607.063	3	2869.021	1727.960	.000 ^a
	Residual	624.292	376	1.660		
	Total	9231.355	379			

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Detalles del servicio, Manejo gerencial positivo, Manejo administrativo positivo. b. Variables dependiente: Gestión por procesos.

Tabla 17:*Coefficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis específica 1*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig
	B	Error típ	Beta		
1 (constante)	4.403	.274		16.075	.000
Manejo gerencial positivo	1.530	.156	.334	9.781	.000
Manejo administrativo positivo	1.124	.168	.239	6.683	.000
Detalles del servicio	2.196	.116	.450	18.903	.000

Nota: a. Variable dependiente: Gestión por procesos.

Tras conocer los coeficientes que representan el modelo de regresión lineal múltiple usado para describir la influencia de los niveles de proceso, expresado en sus componentes, en la gestión por procesos, la ecuación resultante del modelo es la siguiente:

Gestión por procesos = 4.403 + 1.530.* (Manejo gerencial) + 1.124*(Manejo administrativo) + 2.196*(Detalles del servicio)

Dado que el P-valor en la tabla de ANOVA es menor que 0.05 (0.000) se puede confirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables y que el modelo es significativo con la variable que pretende medir con un nivel de confianza del 95%

Según los resultados el estadístico R-cuadrada indica que el modelo de regresión lineal explica el 93.2% de la variabilidad de los resultados obtenidos en la variable de Gestión por procesos. El estadístico R-cuadrada ajustado es el más apropiado en este caso puesto que tiene en cuenta los grados de libertad y la cantidad de factores que se ponen a prueba para explicar el comportamiento de una variable. Según la investigación se obtuvo un R-cuadrado ajustado de 0.932 el cual explica en un 93.2% la variabilidad de los resultados encontrados.

Según los resultados obtenidos en la regresión lineal múltiple se puede afirmar que un 68.9% de los datos están representados mediante el modelo construido, al ser un porcentaje de representatividad elevado se puede afirmar que el indicador de Niveles de proceso influye en la variable principal de Gestión por procesos, con este resultado se puede afirmar la primera hipótesis específica que plantea que : Los niveles de procesos influyen en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

4.2.3.2.2. Hipótesis específica 2

- Los factores de procesos influyen en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

A fin de comprobar dicha hipótesis se realizó una regresión lineal múltiple la misma que permitió calcular la ecuación lineal que mejor represente a el comportamiento de dicha variable.

Resultado

Considerando la información provista por el instrumento de recolección de datos y a través del uso del programa estadístico SPSS, los resultados se presentan a continuación:

Tabla 18:

Resumen del Modelo, hipótesis específica 2

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado Corregida	Error típ. De la estimación
1	.948 ^a	.898	.897	1.58057

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Ambiente e instalaciones, Insumos utilizados, Servicio de mozos.

Donde:

- R de Pearson = 94.8 por ciento
- R-cuadrada = 89.8 por ciento

- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 89.7 por ciento
- Error estándar del est. = 1.580

Tabla 19:

Análisis de Varianza, hipótesis específica 2

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	8292.033	3	2764.011	1106.403	.000 ^a
Residual	939.322	376	2.498		
Total	9231.355	379			

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Ambiente e instalaciones, Insumos utilizados, Servicio de mozos. b. Variables dependiente: Gestión por procesos.

Tabla 20:

Coefficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis específica 2

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig
	B	Error típ			
1 (constante	1.727	.498		3.465	.001
Servicio de mozos	2.343	.105	.537	22.280	.000
Insumos Utilizados	.947	.117	.137	8.096	.000
Ambiente e instalaciones	2.242	.125	.437	17.987	.000

Nota: a. Variables dependiente: Gestión por procesos.

Tras conocer los coeficientes que representan el modelo de regresión lineal múltiple usado para describir la influencia de los factores de proceso, expresado en sus componentes individuales, en la gestión por procesos, la ecuación resultante del modelo es la siguiente:

$$\text{Gestión por procesos} = 1.727 + 2.343 * \text{servicio de mozos} + 0.947 * \text{Insumos utilizados} + 2.242 * \text{Ambiente e instalaciones}$$

Dado que el P-valor en la tabla de ANOVA es menor que 0.05 (0.000) se puede confirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables y que el modelo es significativo con la variable que pretende medir con un nivel de confianza del 95%

Según los resultados el estadístico R-cuadrada indica que el modelo de regresión lineal explica el 89.8% de la variabilidad de los resultados obtenidos en la variable de Gestión por procesos. El estadístico R-cuadrada ajustado es el más apropiado en este caso puesto que tiene en cuenta los grados de libertad y la cantidad de factores que se ponen a prueba para explicar el comportamiento de una variable. Según la investigación se obtuvo un R-cuadrado ajustado de 0.897 el cual explica en un 89.7% la variabilidad de los resultados encontrados.

Según los resultados obtenidos por la elaboración de un modelo de regresión lineal múltiple para la variable de Gestión por procesos y el indicador de Factores del proceso, se puede explicar en un 89.7% del total de la variabilidad de los resultados obtenidos, al ser un porcentaje elevado, se puede afirmar que el indicador tiene influencia sobre la variable del estudio, con esto se procede a afirmar la segunda hipótesis específica que plantea: Los factores de procesos

influyen en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

4.2.3.2.3. Hipótesis específica 3

- El costo para el consumidor influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

A fin de comprobar dicha hipótesis se realizó una regresión lineal múltiple la misma que permitió calcular la ecuación lineal que mejor represente a el comportamiento de dicha variable.

Resultado

Considerando la información provista por el instrumento de recolección de datos y a través del uso del programa estadístico SPSS, los resultados se presentan a continuación:

Tabla 21:*Resumen del modelo, hipótesis específica 3*

Modelo	R	R	R	Error típ.
		cuadrado	cuadrado	De la
			Corregida	estimación
1	.919 ^a	.845	.844	2.46918

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), riesgo de escoger otro restaurante, precio acorde, tiempo alternativa de restaurante.

Donde:

- R de Pearson = 91.9 por ciento
- R-cuadrada = 84.5 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 84.4 por ciento
- Error estándar del est. = 2,469

Tabla 22:*Análisis de varianza, hipótesis específica 3*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	12519.323	3	4173.108	684.467	.000 ^a
	Residual	2292.425	376	6.097		
	Total	14811.747	379			

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), riesgo de escoger otro restaurante, precio acorde, tiempo alternativa de restaurante. b. Variables dependiente: Generación de Valor para el consumidor.

Tabla 23:*Coefficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis específica 3*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig
	B	Error típ	Beta		
1 (constante)	6.887	.543		12.689	.000
Precio acorde al servicio recibido	3.062	.202	.524	15.168	.000
Tiempo que le tomó elegir esta alternativa de restaurante	2.305	.208	.390	11.087	.000
Riesgo de escoger otro restaurante	.482	.115	.097	4.200	.000

Nota: a. Variables dependiente: Generación de Valor para el consumidor.

Tras conocer los coeficientes que representan el modelo de regresión lineal múltiple usado para describir la influencia de El costo para el consumidor en la Generación de valor para el cliente, la ecuación resultante del modelo es la siguiente:

$$\text{Generación de valor} = 6.887 + 3.062 * (\text{Precio acorde}) + 2.305 * (\text{Tiempo alternativa del restaurante}) + 0.482 * (\text{Riesgo de escoger otro restaurante})$$

Dado que el P-valor en la tabla de ANOVA es menor que 0.05 (0.000) se puede confirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables y que el modelo es significativo con la variable que pretende medir con un nivel de confianza del 95%

Según los resultados el estadístico R-cuadrada indica que el modelo de regresión lineal explica el 84.5% de la variabilidad de los resultados obtenidos en la variable de Generación de valor para el cliente. El estadístico R-cuadrada ajustado es el más apropiado en este caso puesto que tiene en cuenta los grados de libertad y la cantidad de factores que se ponen a prueba para explicar el comportamiento de una variable. Según la investigación se obtuvo un R-cuadrado ajustado de 0.844 el cual explica en un 84.4% la variabilidad de los resultados encontrados.

Según los resultados del modelo de regresión lineal múltiple, se pueden explicar en gran medida los resultados con un 84.4%. Por tal se puede proceder a afirmar la tercera hipótesis específica que plantea que: El costo para el consumidor influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

4.2.3.2.4. Hipótesis específica 4

- El nivel de producto y servicio influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

A fin de comprobar dicha hipótesis se realizó una regresión lineal múltiple la misma que permitió calcular la ecuación lineal que mejor represente a el comportamiento de dicha variable.

Resultado

Considerando la información provista por el instrumento de recolección de datos y a través del uso del programa estadístico SPSS, los resultados se presentan a continuación:

Tabla 24:

Resumen del modelo, hipótesis específica 4

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado Corregida	Error típ. De la estimación
1	.927 ^a	.860	.859	2.34821

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Servicio post venta, presentación de platos.

Donde:

- R de Pearson = 92.7 por ciento
- R-cuadrada = 86.0 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 85.9 por ciento
- Error estándar del est. = 2.348

Tabla 25:*Análisis de Varianza, hipótesis específica 4*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	12732.929	2	6366.464	1154.578	.000 ^a
Residual	2078.818	377	5.514		
Total	14811.747	379			

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), Servicio post venta, presentación de platos. b. Variables dependiente: Generación de Valor para el consumidor.

Tabla 26:*Coefficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis específica 4*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig
	B	Error típ	Beta		
1 (constante	7.195	.494		14.554	.000
Niveles de proceso	3.785	.183	.613	20.648	.000
Factores de proceso	2.065	.165	.371	12.508	.000

Nota: a. Variables dependiente: Generación de Valor para el consumidor.

Tras conocer los coeficientes que representan el modelo de regresión lineal múltiple usado para describir la influencia de El nivel de producto y servicio en la Generación de valor para el cliente, la ecuación resultante del modelo es la siguiente:

$$\text{Generación de valor} = 7.195 + 3.785 * (\text{Presentación de platos}) + 2.065 * (\text{Servicio postventa})$$

Dado que el P-valor en la tabla de ANOVA es menor que 0.05 (0.000) se puede confirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables y que el modelo es significativo con la variable que pretende medir con un nivel de confianza del 95%

Según los resultados el estadístico R-cuadrada indica que el modelo de regresión lineal explica el 86.0% de la variabilidad de los resultados obtenidos en la variable de Generación de valor para el cliente. El estadístico R-cuadrada ajustado es el más apropiado en este caso puesto que tiene en cuenta los grados de libertad y la cantidad de factores que se ponen a prueba para explicar el comportamiento de una variable. Según la investigación se obtuvo un R-cuadrado ajustado de 0.859 el cual explica en un 85.9% la variabilidad de los resultados encontrados.

Como se puede observar de los resultados del modelo de regresión lineal elaborado, este explica en un 85.9% la variabilidad total de los resultados de la variable Generación de valor en el cliente, al ser un índice elevado, se puede afirmar que el modelo de regresión lineal si puede predecir su comportamiento y existe influencia entre el nivel de producto y servicio y la variable de generación de valor.

Por tal, se procede a afirmar la cuarta hipótesis específica donde: El nivel de producto y servicio influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

4.2.3.2.5. Hipótesis específica 5

- El Proceso de prestación de servicio (ISO 9001) influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

A fin de comprobar dicha hipótesis se realizó una regresión lineal múltiple la misma que permitió calcular la ecuación lineal que mejor represente a el comportamiento de dicha variable.

Resultado

Considerando la información provista por el instrumento de recolección de datos y a través del uso del programa estadístico SPSS, los resultados se presentan a continuación:

Tabla 27:

Resumen del modelo, hipótesis específica 5

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado Corregida	Error típ. De la estimación
1	.903 ^a	.815	.813	2.70250

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), despedida del restaurante, factor de bienvenida, tiempo de espera de la atención.

Donde:

- R de Pearson = 90.3 por ciento
- R-cuadrada = 81.5 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 81.3 por ciento
- Error estándar del est. = 2.702

Tabla 28:

Análisis de Varianza, hipótesis específica 5

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	12065.627	3	4021.876	550.677	.000 ^a
Residual	2746.121	376	7.304		
Total	14811.747	379			

Nota: a. Variables predictoras: (Constante), despedida del restaurante, factor de bienvenida, tiempo de espera de la atención. b. Variables dependiente: Generación de Valor para el consumidor.

Tabla 29:*Coefficientes de ecuación lineal múltiple, hipótesis específica 5*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig
	B	Error típ	Beta		
1 (constante)	7.503	.622		12.071	.000
Factor de Bienvenida	4.569	.138	.797	33.070	.000
Tiempo de espera de atención	1.310	.161	.230	8.114	.000
Despedida del restaurante	.141	.195	.021	.724	.470

Nota: a. Variables dependiente: Generación de Valor para el consumidor.

Tras conocer los coeficientes que representan el modelo de regresión lineal múltiple usado para describir la influencia de El proceso de prestación del servicio (ISO 9001) en la Generación de valor para el cliente, la ecuación resultante del modelo es la siguiente:

$$\text{Generación de valor} = 7.503 + 4.569 * (\text{Factor de bienvenida}) + 1.310 * (\text{Tiempo de espera en la atención})$$

Dado que el P-valor en la tabla de ANOVA es menor que 0.05 (0.000) se puede confirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables y que el modelo es significativo con la variable que pretende medir con un nivel de confianza del 95%

Según los resultados el estadístico R-cuadrada indica que el modelo de regresión lineal explica el 90.3% de la variabilidad de los resultados obtenidos en la variable de Generación de valor para el cliente. El estadístico R-cuadrada ajustado es el más apropiado en este caso puesto que tiene en cuenta los grados de libertad y la cantidad de factores que se ponen a prueba para explicar el

comportamiento de una variable. Según la investigación se obtuvo un R-cuadrado ajustado de 0.815 el cual explica en un 81.3% la variabilidad de los resultados encontrados.

Como se puede observar de los resultados del modelo de regresión lineal elaborado, este representa el 81.3% de la totalidad de resultados, al ser un porcentaje elevado, se puede afirmar la quinta hipótesis específica que plantea que: El Proceso de prestación de servicio (ISO 9001) influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.

CONCLUSIONES

Primera:

En la actualidad ante un mercado tan competitivo es inconcebible gestionar un emprendimiento a ojos cerrados o con sistemas improvisados de organización. Se requiere un enfoque mucho más transversal, que vaya más allá de realizar solo tareas; un enfoque en el que la empresa busque cómo generar valor para sus consumidores. Enfoque que justamente se ve reflejado en los resultados arrojados de la presente investigación, que nos indica que la gestión por procesos tiene una influencia significativa en la generación de valor para el consumidor; según los resultados obtenidos para comprobar dicha hipótesis se formuló un modelo de regresión lineal múltiple, donde el resultado del estadístico R-cuadrada ajustado es de 0.678 indicando que el modelo elaborado puede representar en un 67.8% del total de la variabilidad de los resultados obtenidos. Al ser un porcentaje relativamente elevado, se pudo confirmar que la Gestión por procesos influye en la generación de valor de los clientes en las MYPES de servicios de restaurantes de la provincia de Tacna.

Segunda:

La primera hipótesis específica planteaba que el indicador de niveles de procesos influía en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna. Para comprobar dicha hipótesis se planteó la elaboración de una regresión lineal múltiple, donde los resultados obtenidos para corroborar dicha hipótesis confirmaron que un 93.2% de los datos estaban representados mediante el modelo construido, al ser un porcentaje de representatividad elevado podemos afirmar que el indicador de Niveles de proceso influye en la variable principal de Gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna. Así también, de los indicadores que componen la ecuación da a conocer que los “detalles del servicio” tienen mayor influencia al predecir

la Gestión por procesos con un valor beta de 0.450. De esta forma evidenciamos que es importante que el emprendedor establezca de acuerdo al tamaño de su empresa los distintos niveles de su organización, siendo esta una disposición necesaria para mejorar su desempeño a lo largo del tiempo.

Tercera

La segunda hipótesis específica planteaba que los factores de procesos influían en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna. Se planteó elaborar una regresión lineal para corroborar dicha hipótesis. Mediante el contraste de resultados se pudo conocer que el modelo de regresión lineal creado puede explicar en un 89.7% del total de la variabilidad de los resultados obtenidos, al ser un porcentaje elevado, se pudo afirmar la influencia entre el indicador de factores del proceso y la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes en la provincia de Tacna. Podemos decir entonces que mediante el análisis del instrumento aplicado respecto a los factores de procesos, los consumidores perciben de forma positiva un 66% en promedio, donde se reafirma la importancia de la calidad de los factores de procesos a intervenir en la empresa por lo que necesario mantener e incrementar la calidad de los mismos.

Cuarta

La tercera hipótesis específica planteaba que el costo para el consumidor influía en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna. Para comprobar esta hipótesis se planteó la elaboración de un modelo de regresión lineal, al contrastar los resultados se obtuvo un R-cuadrado ajustado de 0.844

el cual explicaba en un 84.4% la variabilidad de los resultados encontrados. Siendo un modelo predictivo aceptable se procedió a afirmar la tercera hipótesis específica. Asimismo, se obtuvo un valor de R de 0.919 el cual confirma que existe una fuerte relación entre las variables. Finalmente, en la estructura de la ecuación formulara, se pudo conocer que el factor de tener un “precio acorde al servicio” era el que más aportaba a la ecuación lineal. Se demuestra entonces que el precio es determinante para generar valor en el consumidor y a su vez el servicio y otros aspectos en conjunto lograrán que el costo de búsqueda y costo de riesgo percibido sean altos para el consumidor por lo que se sentirá compensado con el servicio que le brindaron.

Quinta

La cuarta hipótesis específica plantea que el nivel de producto y servicio influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna. Al contrastar esta hipótesis con un modelo de regresión lineal se obtuvo un modelo predictivo con un estadístico R-cuadrada de 0.859, representando un 85.9% de los resultados obtenidos. Al ser un valor de representatividad elevado se pudo confirmar la hipótesis específica determinando que el nivel de producto y servicio influye en la generación de valor del consumidor de servicios de restaurantes en Tacna. Finalmente, de los elementos que conforman la regresión lineal múltiple, se pudo conocer que el factor que más aporta al modelo de regresión fue el de la “presentación de los platos” con un valor beta mayor de 0.613. Aspectos visuales como comunicaciones tales como la presentación de los platos y la post venta son necesarios para hacer que el consumidor vea más atractivo el servicio, pues son componentes y partes importantes del servicio completo que es necesario también posean la calidad correspondiente.

Sexta

La quinta hipótesis específica planteaba que el Proceso de prestación de servicio (ISO 9001) influía en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna. Para comprobar esta hipótesis se elaboró un modelo de regresión línea múltiple, se obtuvo como resultado una ecuación lineal con un valor R de correlación de 0.903 existiendo una relación fuerte entre ambas variables, Asimismo se pudo comprobar que el modelo de regresión elaborado poseía un R cuadrado de 0.815 el cual representaba en su totalidad el 81.5% del total de resultados obtenidos. Al ser un porcentaje de predicción elevado se pudo confirmar que el proceso de prestación de servicio ISO 9001 influye en la variable de generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna. Adicionalmente mediante el modelo de regresión se pudo conocer que el factor de bienvenida es el que mayor aporte tenía al modelo de regresión. Además de esto se debe reflexionar sobre las valoraciones del consumidor sobre el “tiempo de espera” y el “servicio post venta” ya que estas fueron menores al 50% para lo cual va ser necesario analizar los motivos de dicha valoración y de esta forma aplicar mejoras en los procesos.

RECOMENDACIONES

Primera

Considerando que en la investigación se muestra una influencia significativa de la gestión por procesos en la generación de valor para el consumidor, se propone a hacer un análisis exhaustivo de toda la empresa, que permita sistematizar y optimizar los distintos procesos considerando indicadores de control que ayuden a evaluar los resultados y así mejorar la percepción de los consumidores además de fidelizarlos.

Segunda

Teniendo en cuenta que los emprendedores suelen aplicar un tipo de organización vertical en sus empresas, se sugiere aplicar los niveles de gestión por procesos que permite tener una visión más comunicativa, es decir un tipo de organización horizontal, la cual permite que la identificación por parte de los colaboradores para con la organización, mejora la comunicación, promoviendo así mayor productividad y eficiencia en la empresa.

Tercera

Los Factores del proceso de la empresa son determinantes para lograr un buen producto/servicio recae sobre estos gran importancia por lo que se debe establecer un método para medir constantemente el desempeño de estos factores y su eficiencia y eficacia respecto al producto final.

Cuarta

El emprendedor debe, aplicar técnicas de diferenciación para su servicio, ya que de esta forma podrá verse más atractivo al consumidor y además con una calidad constante, se logrará una fidelización a largo plazo; adicionalmente al ser un servicio diferenciado,

aspectos como el precio no serán inconvenientes algunos para el crecimiento de la empresa.

Quinta

Reajustar y evaluar exhaustivamente los protocolos de recepción y post venta del servicio que se brinda, una opción latente para empezar y con bajos costos para una pequeña empresa es aprovechar la gran afluencia de ciudadanos venezolanos que tienen una mayor predisposición de servir cliente, si bien es cierto esta posibilidad aún no es un estándar es una buena oportunidad para empezar, lo cual iniciaría la implementación de la gestión de procesos mediante el desarrollo de un Manual de procesos y un Speech de atención al cliente. Estos protocolos juegan un papel muy importante tanto en la primera impresión como en la fidelización del consumidor.

Sexta

Considerando que como resultado de la investigación existe una influencia significativa entre las variables y tomando en cuenta que los restaurantes donde se aplicó el instrumento de la investigación son los que se encuentran categorizados en Tacna, podemos deducir que el consumidor no evidenció plenamente la gestión por procesos de la mejor forma como para tener un impacto que le genere valor suficiente, por lo que se sugiere la implementación de modelos como el ISO 9001.

REFERENCIAS

- Agudelo Tobón, L. F., & Escobar Bolívar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Editorial, los autores.
- Andrea, G. D. (01 de Noviembre de 2016). *Revista Retailing*. Obtenido de Revista Retailing: http://revistaretailing.net/desarrollo_noticia.php?id_noticia=27
- Arellano Marketing; APEGA. (2009). *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú*. Lima: Arellano Marketing.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Tacna: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2015*. Arequipa: BCRP.
- Bonilla, J. C. (2006). *PYMES: Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo*. Costa Rica: TEC Empresarial.
- Caballero, J. S. (2004). Diseño en implantación de un sistema de gestión por procesos: Los procesos deben ser definibles, predecibles, repetitivos y entendidos por el personal correspondiente. *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación N°96*, 6-10.
- Cardona, C. R. (2009). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Establecimientos, I. N.-D. (2013). *Perú: Estructura Empresarial, 2013*. Lima: INEI.
- Fernández, M. A. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. España: ESIC Editorial.
- Guillermo, D. (2011). *La esencia del Marketing*. Grupo Editorial.
- Hernández, M. (2012). Tipos y niveles de investigación. *Metodología de investigación*. Marisol Hernández. Asesoría Maracaibo, Venezuela.

- Hitpass, B. (2014). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Chile: BPM center.
- INEI, I. N. (2018). “*Perú: Estructura Empresarial, 2017*”. Lima: INEI.
- INEI, I. N. (2019). *Encuesta Mensual de Servicios*. Tacna: INEI.
- INEI, I. N. (2017). *Encuesta Mensual del Sector de Servicios - Febrero 2017*. Lima: INEI.
- Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2015-2016). *Global Entrepreneurship Monitor*. USA: by Donna Kelley, Slavica Singer, Mike Herrington and the Global.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Mariño, H. (2000). *Gerencia de Procesos*. Colombia: ECO ediciones.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015*. Lima: Solvima Graf S.A.C.
- Morcía, M. F. (2014). *Tour Gourmet No.19*. Lima: Tour Gourmet.
- Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos: Cómo utilizar ISO 9001-2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC editorial.
- Perú, M. d. (2017). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2017*. Lima: Ministerio de la Producción del Perú.
- pública, C. p. (2017). Perú: Estructura socioeconómica de personas según departamento (urbano + rural) 2017. *Perú: Población 2017*.

- Ramos, A. E., & Ordoñez, F. E. (2009). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa comercializadora de combustible petroleos y servicios C. A. en la ciudad de Quito*. Quito.
- Sanz, J. B., Calvo, M. A., Pérez, R. C., Zapata, M. A., & Panchon, F. T. (2003). *Guía para una gestión basada en procesos*. España: Imprenta Berekintza.
- Secretaría Central de ISO en Ginebra, S. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - ISO 9001:2015, Traducción oficial*. Ginebra, Suiza: ISO copyright office.
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2018). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018. En C. G. Jaime Serida, *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018* (pág. 69). Lima: Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor, 2018.
- Valderrama, M. (2009). *El boom de la cocina peruana*. Lima: DESCO.
- Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos: Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.

APÉNDICE

A. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 30:

Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variable	Dimensiones	Indicadores
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL:	Variable Independiente		
¿Cómo influye la Gestión por procesos en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?	Determinar la influencia de la Gestión por procesos en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna, para optimizar el nivel de eficiencia de las organizaciones y mejorar la percepción del consumidor.	Existe influencia de la Gestión por procesos en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.	Gestión por procesos	Niveles de proceso	Procesos Estratégicos (estratégico) Procesos clave u operativos (táctico) Procesos de apoyo (Operativo)

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS SECUNDARIAS:	Factores del proceso	Personas
1. ¿Cuál es la influencia de los niveles de procesos en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?	Analizar la influencia de los niveles de procesos en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.	Los niveles de procesos influyen en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.		Materiales (materias primas)
2. ¿Cómo influye los factores de procesos en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?	Determinar la influencia de los factores de procesos en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.	Los factores de procesos influyen en la gestión por procesos de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.	Variable dependiente. Generación de valor	Recursos físicos (Instalaciones) Precio Costos de búsqueda
			Costo para el consumidor	

3. ¿Cómo influye el costo para el consumidor en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?	Identificar la influencia del costo para el consumidor en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.	El costo para el consumidor influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1624 231 1825 391"></td> <td data-bbox="1825 231 2027 391">costo de riesgo percibido</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1624 391 1825 582">Nivel de producto y servicio</td> <td data-bbox="1825 391 2027 582">Producto real</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1624 582 1825 774">Proceso de prestación de servicio (ISO 9001)</td> <td data-bbox="1825 582 2027 774">Producto Aumentado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1624 774 1825 805"></td> <td data-bbox="1825 774 2027 805">Bienvenida</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1624 805 1825 837"></td> <td data-bbox="1825 805 2027 837">Tiempo de espera</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1624 837 1825 869"></td> <td data-bbox="1825 837 2027 869">Despedida</td> </tr> </table>		costo de riesgo percibido	Nivel de producto y servicio	Producto real	Proceso de prestación de servicio (ISO 9001)	Producto Aumentado		Bienvenida		Tiempo de espera		Despedida
	costo de riesgo percibido														
Nivel de producto y servicio	Producto real														
Proceso de prestación de servicio (ISO 9001)	Producto Aumentado														
	Bienvenida														
	Tiempo de espera														
	Despedida														
4. ¿Cuál es la influencia del nivel de producto y servicio en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?	Determinar la influencia del nivel de producto y servicio en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.	El nivel de producto y servicio influye en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.													

5. ¿Cómo influye el Proceso de prestación de servicio (ISO 9001) en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna?	Analizar la influencia del Proceso de prestación de servicio (ISO 9001) en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.	Analizar la influencia del Proceso de prestación de servicio (ISO 9001) en la generación de valor para el consumidor de las MYPES de servicio de restaurantes de la provincia de Tacna.	
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICA E INSTRUMENTOS
Tipo de investigación: Básica	Población: 329,332 personas		Técnica: Paquete estadístico
Nivel de investigación: Explicativa	Muestra: 384 personas		IBM SPSS Statistics 20
Diseño de investigación: Transversal			Instrumento: Encuesta

B. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

B.1 CUESTIONARIO

ESTIMADO SR(A).

La presente encuesta es llevada a cabo con fines netamente académicos.

Nos encontramos realizando un estudio en beneficio de conocer el nivel de impacto de la Gestión por Procesos y Generación de Valor para los consumidores de los restaurantes de la provincia de Tacna.

DIRIGIDO A:

Consumidores de los restaurantes de la provincia de Tacna

- a) **Género:** Masculino () Femenino ()
- b) **Estado civil:** Soltero () Casado () Otro ()
- c) **Edad:** 20 – 30() 31 – 40 () 41 – mas ()

INSTRUCCIONES

Se agradece su colaboración y se le invita a responder al presente cuestionario de tipo anónimo con sinceridad, marcando con un aspa (X) la respuesta que considere usted conveniente, según esta escala de calificación.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿En general el manejo del restaurante es bueno o positivo?					
2	¿Considera que la organización del restaurante es buena o positiva?					
3	¿Considera que los detalles en el servicio que se le brindo fue bueno?					
4	¿El servicio brindado por los mozos fue bueno?					

5	¿Considera que los ingredientes utilizados en la preparación de las comidas del restaurante son buenos?						
6	¿Las personas, el entorno y las instalaciones del restaurante fueron de su agrado?						
7	¿El precio que pagó, estuvo acorde al servicio que recibió?						
8	¿En la primera ocasión que visito el restaurante, considera usted que el tiempo que le tomo elegir esta opción se compensa con el servicio recibió?						
9	¿El riesgo que asumo al buscar una nueva alternativa de restaurante es alto?						
10	¿Considera que la presentación física de la comida que ordeno fue de su agrado?						
11	¿La atención posterior a su visita al restaurante fue de su agrado?						
12	¿La bienvenida que me dieron en el restaurante fue de su agrado?						
13	¿El tiempo de espera en el restaurante fue prudente?						
14	¿La despedida que le dieron en el restaurante fue de su agrado?						

Tabla 31:*Restaurantes categorizados y/o calificados D.S. N.º 025-2004-MINCETUR -**Región: Tacna.*

Nº	Categoría	Razón Social	Nombre Comercial	Representante Legal	Domicilio	Dist.	Prov.	Telef.
1	3	Derrama Magisterial	Los Olivos	Pazos Cherras, Fernando	Av. Bolognesi N° 300	Tacna	Tacna	42-4193
2	3	Inversiones Parodi S.A.C.	Dorado Tacna	Parodi Espinoza, Guido	Ca. Arias Araguez N° 145 - 153 - 175	Tacna	Tacna	41-3752
3	3	El Mesón S.R.Ltda	José Antonio	Félix Alferez Talace	Ca. Hipólito Unanue N° 175	Tacna	Tacna	42-1832
4	3	Camino Real SAC. Servicios Turísticos	La Fonda del Cazador	Franco Mendoza, Orlando	Av. San Martín 855	Tacna	Tacna	24-2010
5	2	Negocios A y P EIRL.	Rancho San Antonio	Chiarella Calderón, Antonio Roberto	Ca. Coronel Bustíos N° 298-A	Tacna	Tacna	42-4392
6	2	Alarcón Vda. de Cáceres, Victoria	Los Limones	Alarcón Vda. de Cáceres, Victoria	Ca. Moquegua N° 242 Urb. Bolognesi	Pocollay	Tacna	24-2250

7	2	Comidas Tenedo res	Rápidas S.-A.	El Pollo Pechug ón	Castillo Becerra, Ismael	Av. Bologn esi N° 372	Tacna	Tac na	41- 1341
8	2	Tenedo res	La Casa del Turista SAC.	La Casa del Turista SAC.	Chambi Huacasi, Alejandro	Av. Collpa N° 394- A	Gregori o Albarra cín Lanchip a	Tac na	42- 4529
9	2	Tenedo res	Inversio nes Bolívar Tacna S.A.C	Bolívar	Tesillo Quenta, Neptalí	Ca. Bolivar N° 317 - 321	Tacna	Tac na	24- 2453
1 0	1 r	Restaura nte Tía María E.I.R.L.	Tía María	Velásquez Macedo, Gladys	Av. Industri al N° 1500 P.J. La Esperan za	Alto de la Alianza	Tac na	41- 4198/2 4-1357	