



## Gestión por procesos para la mejora continua de las empresas del sector metalmecánico

Process management for the continuous improvement of companies in the metalworking sector

Gestão de processos para a melhoria contínua das empresas do setor metalmecânico

### ARTÍCULO GENERAL

Jorge José Esponda Véliz

[esponda\\_veliz@yahoo.es](mailto:esponda_veliz@yahoo.es)

<https://orcid.org/0000-0002-7841-0291>

Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima - Perú

Recibido 15 de Marzo 2023 | Arbitrado y aceptado 20 de Mayo 2023 | Publicado el 05 de Octubre 2023

#### RESUMEN

La presente investigación descriptiva-explicativa, aplicada, no experimental, se realizó con el objetivo de determinar de qué manera la gestión por procesos empresariales puede suministrar elementos necesarios para alcanzar la mejora continua en las empresas del sector metalmecánico de Lima Metropolitana. Para este efecto, se ha utilizado técnicas e instrumentos propios del método descriptivo, tales como guías de análisis documental, encuestas y/o cuestionarios, aplicados a una muestra de 136 personas que laboran en las empresas del sector metalmecánico de Lima Metropolitana. Los datos recogidos sobre las variables X, Y e indicadores se procesaron, analizaron e interpretaron, en función de las hipótesis de trabajo planteadas. El procesamiento de los datos se realizó mediante el sistema SPSS y el análisis estadístico correspondió al uso del método de mínimos cuadrados. La prueba estadística utilizada para el contraste de las hipótesis fue la Prueba de Ji cuadrado, con la cual se demuestra la aceptación de la hipótesis alterna, que indica que el modelo de gestión por procesos empresariales (Variable X: independiente) es favorable para la mejora continua de la gestión empresarial (Variable Y: dependiente) del sector metalmecánico, de Lima Metropolitana, ya que suministra de manera significativa (al 95% de confianza) los elementos esenciales necesarios, tales como el proceso sistemático de gestión, los estándares, el control y la economía, haciendo que la empresas persigan productividad y efectividad, calidad y competitividad.

**Palabras clave:** Gestión por procesos empresariales, mejora continua empresarial y empresas del sector metalmecánico.

#### ABSTRACT

The present descriptive-explanatory, applied, non-experimental research was carried out with the objective of determining how management by business processes can provide necessary elements to achieve continuous improvement in companies in the metalworking sector of Metropolitan Lima. For this purpose, Techniques and instruments typical of the descriptive method have been used, such as documentary analysis guides, surveys and/or questionnaires, applied to a sample of 136 people who work in companies in the metalworking sector of Metropolitan Lima. The data collected on the variables X, Y and indicators were processed, analyzed and interpreted, based on the working hypotheses proposed. Data processing was carried out using the SPSS system and the statistical analysis corresponded to the use of the least squares method. The statistical test used to contrast the hypotheses was the Chi-square test, which demonstrates the acceptance of the alternative hypothesis, which indicates that the business process management model (Variable X: independent) is favorable for improvement. continuous business management (Variable Y: dependent) of the metal-mechanical sector, of Metropolitan Lima, since it significantly provides (at 95% confidence) the necessary essential elements, such as the systematic management process, standards, control and the economy, making companies pursue productivity and effectiveness, quality and competitiveness.

**Keywords:** Management by business processes, continuous business improvement and companies in the metalworking sector.

#### RESUMO

A presente pesquisa descritiva-explicativa, aplicada e não experimental foi realizada com o objetivo de determinar como a gestão por processos de negócio pode fornecer os elementos necessários para alcançar a melhoria contínua em empresas do setor metalmecânico da Região Metropolitana de Lima. Para tanto, Técnicas e instrumentos foram utilizados típicos do método descritivo, como guias de análise documental, pesquisas e/ou questionários, aplicados a uma amostra de 136 pessoas que trabalham em empresas do setor metalmecânico da Região Metropolitana de Lima. Os dados coletados sobre as variáveis X, Y e indicadores foram processados, analisados e interpretados, com base nas hipóteses de trabalho propostas. O tratamento dos dados foi realizado no sistema SPSS e a análise estatística correspondeu à utilização do método dos mínimos quadrados. O teste estatístico utilizado para contrastar as hipóteses foi o teste Qui-quadrado, que demonstra a aceitação da hipótese alternativa, que indica que o modelo de gestão de processos de negócios (Variável X: independente) é favorável à melhoria da gestão empresarial contínua (Variável Y: dependente) do setor metal-mecânico, da Região Metropolitana de Lima, pois fornece significativamente (com 95% de confiança) os elementos essenciais necessários, como o processo sistemático de gestão, os padrões, o controle e a economia, fazendo com que as empresas busquem produtividade e eficácia, qualidade e competitividade.

**Palavras-chave:** Gestão por processos de negócio, melhoria contínua dos negócios e empresas do setor metalmecânico.

## I. INTRODUCCIÓN

El tema de gestión y mejora continua de las empresas públicas y privadas, en la actualidad, cada vez viene adquiriendo relevancia, en cuanto a su puesta en marcha y cumplimiento, debido a la gran necesidad de que las mismas logren la calidad en la producción de los bienes y/o de los servicios que ofertan y, de este modo, en el marco de la competitividad alcancen posicionamiento en el mercado para beneficio y satisfacción de los usuarios.

Las dificultades en el intento de mejora continua de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana se reflejan en la falta de creatividad e innovación en los procesos, procedimientos y técnicas de gestión empresarial que las mismas llevan a cabo. Al respecto, según la Memoria Anual 2014 de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), en lo referido a las empresas del sector metalmeccánico, se da cuenta que en relación a la economía empresarial, existe un desaprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de las empresas, ya que sobre un 100%, solo se ha logrado un 72%; en el marco de la eficiencia, solo se tiene un logro del 67%, lo cual indica mayores costos que beneficios en las compras y gastos de las empresas; asimismo, las empresas no cumplen sus metas y objetivos: 85% en cuanto a metas y 76% en objetivos; en cuanto a productividad no se ha logrado un máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, tal es el caso de que sólo se alcanzó un 69% de productividad y no reflejan altos niveles de competitividad, pues no logran imponerse a otras empresas de provincias y menos de las del extranjero. (57% sobre 100%).

Tomando como referencia la información expuesta, se presume que el problema de las empresas está en relación con la falta de evaluación permanente de las políticas de las empresas y de los elementos esenciales del proceso de gestión, necesarios para plantear y desarrollar estrategias de mejora continua de las empresas. Estos indicadores de evaluación causales que se determinan en el presente estudio están en relación con la evaluación de la economía y eficiencia de los recursos y actividades, de la efectividad empresarial; de la productividad empresarial y de la competitividad empresarial, así como de las políticas de mejora continua empresarial.

En el presente estudio, por tanto, se trata de describir y explicar la problemática de la gestión empresarial, en el sentido de conocer de qué manera la gestión de procesos empresariales (como método) puede suministrar los elementos necesarios para lograr la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Problema general:** ¿De qué manera la gestión por procesos empresariales puede suministrar elementos necesarios para alcanzar la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana?

**Problemas específicos:** a) ¿De qué forma el proceso de gestión por procesos podría ayudar a la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana?, b) ¿De qué modo los estándares de la gestión por procesos podrían proporcionar los elementos necesarios para la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana?; c) ¿De qué manera el control de gestión por procesos podría facilitar la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana?

### Antecedentes

Pardo (2012) señala que la mejora continua es una actividad gerencial que facilita la continuidad en el mercado de las organizaciones empresariales.

Por su parte Jiménez (2020). Su estudio estuvo dirigido a determinar si la gestión por procesos influye directa y significativamente en la calidad de los servicios.

También Mori et al. (2022) consideraron analizar el nivel de gestión por procesos. Los resultados muestran que en cuanto a las dimensiones de la gestión por procesos, los trabajadores manifiestan que está en un nivel de regular, es decir, la institución está en proceso de implementación de una nueva cultura organizacional, la cual fundamentalmente aspira minimizar la burocracia en la medida que se estandarizan procesos que satisfagan al usuario.

Luján y Campaña (2022) proponen un modelo de gestión por procesos que permita mejorar el sistema de referencias y contrarreferencia.

Santos (2022) narra el diagnóstico en una empresa y procede a crear propuestas de mejora empleando la metodología PDCA y el uso de otras herramientas como las 5S,

estandarización de procesos, mejora continua a través de la tecnología e implementación de indicadores de gestión que aseguren las medidas implementadas al cierre del proyecto.

Vásquez (2021) propone la implementación del modelo EFQM para la mejora de la satisfacción del usuario en una empresa de servicios automotrices.

Flores & Núñez (2021) se orientaron a describir cómo es la gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión.

Sotelo (2016) considera que las Mypes en el Perú conforman aproximadamente el 99.3% de las empresas a nivel nacional; es decir, la economía del país está estructurado bajo las micro y pequeñas empresas, según cifras del Ministerio de la Producción.

Barón (2017) señala que los sistemas de gestión de la calidad actualmente en uso se apoyan en lo que en las ciencias económicas se denomina “gestión basada en procesos”, lo que hizo que nos planteáramos si la aplicación de esta teoría, con sus herramientas y recursos, podría aportar el material necesario, tanto conceptual como instrumental, para resolver la cuestión.

Aguirre (2012) concluye que obtuvo la información relevante para conocer qué procesos no alcanzan los resultados planificados y dónde existen oportunidades de mejora y que cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes.

Ramos (2013) señala que para conocer el estado y la evolución de cualquier proceso, necesitamos utilizar indicadores que nos sirvan para medir tanto su resultado como aquellos factores que influyan en dicho resultado; por último, todo proceso, es mejorable.

Duarte (2013) señala que la gestión y la mejora de procesos son los pilares sobre los que descansa la gestión, según los principios de calidad total, y se puede decir, de forma muy genérica, que un proceso es cualquiera de las secuencias repetitivas de actividades que ocurren normalmente en una organización.

Yépez (2014) presenta una propuesta de una situación real, donde se establece un modelo y una guía de gestión orientada hacia los procesos organizacionales en la cual aplica la metodología de mejora continua: PDCA.

Marcín (2013) señala que el objetivo de su trabajo es disponer de una guía básica pero completa de una metodología estructurada de probada eficacia para el desarrollo de la mejora continua de los problemas de calidad de una organización.

### **Gestión de procesos**

Desde la óptica de Mora (2013), la gestión por procesos se considera como un enfoque metodológico que consiste en el uso de técnicas y herramientas que comprende los aspectos relacionados al mejoramiento y al cambio radical de los procesos: su implantación en la organización.

Por su parte, Amozarrain (2013) afirma que la gestión de procesos de negocios (en inglés: Business Process Management o BPM) es una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos.

Según la teoría de Díaz (2012), en el marco de la gestión por procesos, una organización tiene sentido si satisface con sus productos o servicios, las necesidades de los clientes.

Para Zaratiegui (2014), los procesos constituyen posiblemente, el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente en las que basan su sistema de gestión de la calidad total.

Según Arnoletto (2014), en la gestión por procesos, un proceso es una secuencia ordenada de actividades orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos de los usuarios.

Según el enfoque de Valdés (2013), en el marco de la gestión por procesos, las tendencias actuales de gestión están encaminadas cada vez más a la incorporación del concepto de proceso como elemento fundamental de gestión, puesto que este enfoque

constituye una de las principales bases de las prácticas de gestión que caracterizan a exitosas organizaciones empresariales.

### **Mejora continua empresarial**

Para Duarte (2013), la mejora continua debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo de Deming que consiste en planificar, hacer, verificar y actualizar (PDCA, por sus siglas en inglés), el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad.

En la visión de Arveson (2014), la mejora continua es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

Desde el punto de vista de Herrera (2013), el proceso de mejora continua es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora.

En el enfoque de Johnson y Scholes (2013), la mejora continua empresarial es sinónimo de cambio en todos sus aspectos: político, estratégico, táctico, acciones, procesos, procedimientos y técnicas que vienen desarrollándose, con el propósito de lograr eficiencia, efectividad, productividad y competitividad a favor de los clientes.

Según Chiavenato (2013), la mejora continua implica tanto la implantación de un sistema, como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todo el personal.

Para Terry (2013), mejorar continuamente no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Mejorar de manera continua implica aplicar la creatividad y la innovación.

Según Meredith (2012), la calidad es una herramienta básica, una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La mejora continua es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. (Arveson, 2014).

Para Goldstein, Nolan y Pfeiffer (2010) la economicidad de las operaciones se desarrolla bajo las estrategias de comprar a menores costos para obtener el mayor beneficio posible.

Según Rivera (2014), la eficiencia empresarial es la obtención de resultados con los recursos disponibles. Es sinónimo de un mejor aprovechamiento de los tiempos y movimientos en los procesos empresariales. No es tan sencillo obtener eficiencia, dado que esto requiere disponer en forma adecuada de todos los recursos: políticas, normas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas empresariales.

Según Johnson y Scholes (2013) la gestión efectiva está relacionada con el cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa, tal como lo establece la gestión empresarial moderna.

Por su parte Chiavenato (2014) considera que la gestión efectiva es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por sí sola.

En cambio, para Johnson y Scholes (2013), la efectividad empresarial es la medida normativa del logro de los resultados.

De otro lado, para Robbins (2014) los resultados obtenidos por una gestión efectiva no solo deben darse para la propia empresa, sino especialmente debe plasmarse en mejores servicios y en el contento ciudadano, especialmente en el contexto participativo de la moderna gestión.

En la perspectiva de Terry (2013) la competitividad de las empresas es la característica de una organización cualquiera que logra su misión en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras.

En cambio, para Stoner (2013) la competitividad significa un beneficio sostenible para las empresas.

Entre tanto, para Robbins & Coulter (2014) la competitividad depende especialmente de la calidad y de la innovación del producto; del nivel de precios que depende de la productividad y de la inflación diferencial entre países.

### **Justificación de la investigación.**

La presente investigación está orientada a beneficiar a varios grupos de interés de las empresas del sector metalmeccánico, tales como, accionistas, directivos; trabajadores, clientes, proveedores, acreedores; también, a otras empresas por cuanto se propone una alternativa de solución para un problema que afecta a las organizaciones que persiguen su mejora continua. Asimismo, se considera que es un estudio científico de enfoque aplicado con base teórica y metodológica pertinente, puesto que aporta información relevante sobre cómo abordar la gestión de procesos ajustados al contexto y situación real de las empresas. Su importancia radica en que siendo una investigación aplicada, la cual usa el modelo de gestión de proceso como alternativa para el mejoramiento permanente de las empresas, puede servir como punto de partida y modelo para la realización de este tipo de estudios en otros contextos.

### **Objetivo general:**

Determinar la manera cómo la gestión por procesos empresariales podría suministrar los elementos necesarios para lograr la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Objetivos específicos:** a) Establecer la forma cómo la gestión por procesos podría ayudar en la mejora continua de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana; b) Estipular el modo cómo los estándares de la gestión por procesos podría proporcionar los elementos necesarios para la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana; c) Determinar la manera cómo el control de gestión por procesos podría facilitar la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

### **Hipótesis general:**

La gestión por procesos empresariales suministra elementos necesarios para alcanzar la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Hipótesis específicas:** a) 1. El proceso de gestión por procesos ayuda a conseguir la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana; b) 2. Los estándares de la gestión por procesos proporcionan los elementos necesarios para



la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana; c) 3. El control de gestión por procesos facilita la consecución de mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

## II. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación realizada es de tipo aplicada, porque se buscó conocer la realidad para actuar y transformar; de acuerdo a la naturaleza de los objetivos planteados; es descriptiva-explicativa, dado que a partir de los conocimientos obtenidos sobre la realidad problemática: -la condición de las empresas en los términos de sus procesos de gestión-, se intentó establecer una relación causal, a partir de la aplicación de un modelo de gestión por procesos para obtener soluciones, orientadas a la mejora continua en su gestión. Se asumió el enfoque cuantitativo, puesto que los datos obtenidos se procesaron, analizaron e interpretaron, utilizando los procedimientos, técnicas e instrumentos de medición; es de diseño no experimental, debido a que no se requirió manipular deliberadamente las variables de estudio para arribar a conclusiones. Los métodos estadísticos utilizados son el método analítico y el método hipotético deductivo. El método analítico porque el trabajo está enfocado en identificar los elementos del hecho como un todo, expresado en los datos recogidos para observar la naturaleza, las causas y sus efectos. El hipotético deductivo porque los resultados obtenidos son producto de la aplicación de pruebas de hipótesis; en este caso, se utilizó la prueba Ji cuadrado para la aceptación o rechazo de las hipótesis.

La población corresponde a un total de 210 personas trabajadoras involucradas en la gestión de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana. La muestra seleccionada pertenece a una parte de la población total de la investigación y está constituida por 136 trabajadores que asumen la gestión empresarial en el sector metalmeccánico del ámbito de Lima Metropolitana.

El trabajo de investigación aplicada, cuya naturaleza corresponde al tipo descriptivo-explicativo, básicamente, fue desarrollado cumpliendo las etapas y tareas del método científico. Para el procesamiento y análisis estadístico de los datos, se utilizó el programa computarizado de software Excel, consistente en una hoja de cálculo. Como herramienta de visualización y análisis de datos, sirvió para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos en función de los datos recogidos. Asimismo, el

sistema SPSS, para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios de asociación y otros sobre la gestión por procesos y la mejora continua de las empresas. El procedimiento relacionado con la comprobación de las hipótesis alternas y nulas se sujetó a la lógica que sigue la Prueba Ji cuadrado.

### III. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Gestión por procesos*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	1%
2	En desacuerdo	4	3%
3	Neutral	9	7%
4	De acuerdo	42	31%
5	Totalmente de acuerdo	79	58%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 89% de los encuestados afirman que la gestión por procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana y, en particular, las interacciones entre tales procesos, en el marco del ISO 9001:2015.

Las empresas del sector Metalmeccánico tienen sentido si pueden satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En dichas empresas también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta. En base a la gestión de procesos, debemos tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito.

Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes: La estrategia general de las empresas son la satisfacción del cliente y se animan a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo. Si no, es posible que ocurra que las personas de las empresas del sector

metalmecánico no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios. Al respecto, los pasos que deben seguir las empresas en la gestión de procesos son los siguientes:

- i) Compromiso de la dirección: la dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.
- ii) Sensibilizar, educar, entrenar. El equipo directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. El objetivo es conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos con el proceso y que no se sientan coaccionados.
- iii) Identificar procesos a partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos. Se realiza un inventario de los procesos.
- iv) Clasificar entre los procesos que se han identificado, cuáles son claves, cuales los estratégicos y los de apoyo. Se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son clave.
- v) Relaciones se establecer una matriz de relaciones entre procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).
- vi) Mapa de progresos se elaboran diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- vii) Alinear la actividad a la estrategia: los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.
- viii) Realizar una experiencia piloto: para desarrollar la implantación, concentramos los esfuerzos en un área piloto.
- ix) Ciclo de Deming (PDCA) para mantener resultados utilizamos esa metodología en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de

mantenimiento en ese proceso clave, elegimos otros y ampliamos el área de actuación.

**Tabla 2**

*Fases de la gestión por procesos*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	1	1%
2	En desacuerdo	7	5%
3	Neutral	10	7%
4	De acuerdo	44	32%
5	Totalmente de acuerdo	74	54%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 84% de los encuestados afirman que la gestión por procesos se lleva a cabo a través de proceso o conjunto de fases que incluyen la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control de las empresas del sector Metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 3**

*La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	1	1%
2	En desacuerdo	7	5%
3	Neutral	4	3%
4	De acuerdo	51	38%
5	Totalmente de acuerdo	73	54%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 91% de los encuestados afirman que la gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto de los aspectos de las empresas del sector Metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 4**
*Norma ISO 9001:2008.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	1	1%
2	En desacuerdo	2	1%
3	Neutral	12	9%
4	De acuerdo	47	35%
5	Totalmente de acuerdo	74	54%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 89% de los encuestados afirman que la Norma ISO 9001:2015 especifica en su apartado 4.1a) que se deben identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de las empresas del sector Metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 5**
*Norma ISO 9001:2015*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	3%
2	En desacuerdo	5	4%
3	Neutral	13	10%
4	De acuerdo	40	29%
5	Totalmente de acuerdo	74	54%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 83% de los encuestados afirman que la Norma ISO 9001:2015 especifica en su apartado 4.1b) que se requiere determinar la secuencia e interrelación de los procesos de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 6**

*La gestión por procesos y el cumplimiento de estándares*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	2%
2	En desacuerdo	5	4%
3	Neutral	7	5%
4	De acuerdo	46	34%
5	Totalmente de acuerdo	75	55%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 89% de los encuestados afirma que la gestión por procesos se concreta mediante el cumplimiento de estándares que deben cumplir las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 7**

*Las empresas deben planificar, desarrollar y estandarizar los procesos*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	3%
2	En desacuerdo	4	3%
3	Neutral	7	5%
4	De acuerdo	47	35%
5	Totalmente de acuerdo	74	54%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 89% de los encuestados afirman que la Norma ISO 9001:2015, en el apartado 6.1.2) indica que las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana deben planificar, desarrollar y estandarizar los procesos necesarios para la realización del producto.

**Tabla 8**

*La gestión por procesos debe controlarse.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	3%
2	En desacuerdo	6	4%
3	Neutral	9	7%
4	De acuerdo	39	29%
5	Totalmente de acuerdo	78	57%
	Total	136	100.00

Nota: El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 86% de los encuestados afirma que la gestión por procesos debe controlarse a nivel previo, simultáneo y posterior con el propósito de evitar problemas en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 9**

*El propósito de la gestión por procesos busca el aseguramiento.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	1	1%
2	En desacuerdo	2	1%
3	Neutral	3	2%
4	De acuerdo	56	41%
5	Totalmente de acuerdo	74	54%
	Total	136	100.00

Nota: El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 96% de los encuestados afirman que el propósito de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, ello mejora la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 10**

*Modelo europeo de excelencia (EFQM).*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	3%
2	En desacuerdo	1	1%
3	Neutral	8	6%
4	De acuerdo	44	32%
5	Totalmente de acuerdo	79	58%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 90% de los encuestados afirman que para el modelo Europeo de excelencia (EFQM), la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 11**

*Medidas de descriptivas de Resultado 11, valores cuantitativos.*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
X	136	78	93	83,91	4,063
N válido (según lista)	136				

**Nota:** El valor de la promedio aritmético es 83.91 y además que la desviación estándar 4.063, así mismo se presenta su grafico de histograma con su respectiva curva normal, Resultado en qué porcentaje considera Ud. que la gestión por procesos en el control de procesos facilita la mejora de continua empresarial de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.



**Tabla 12**

*La mejora continua se refiere a la permanente innovación*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	1%
2	En desacuerdo	3	2%
3	Neutral	10	7%
4	De acuerdo	44	32%
5	Totalmente de acuerdo	77	57%
	Total	136	100.00

Nota: El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 89% de los encuestados afirman que la mejora continua se refiere a la permanente innovación de los recursos, actividades, procesos y procedimientos de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 13**

*La mejora continua es un proceso de varios atributos*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	2%
2	En desacuerdo	2	1%
3	Neutral	11	8%
4	De acuerdo	42	31%
5	Totalmente de acuerdo	78	57%
	Total	136	100.00

Nota: El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 88% de los encuestados creen que la mejora continua es un proceso que incluye la economía, eficiencia, efectividad, productividad, calidad y competitividad de las empresas del sector Metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 14**

*El proceso de mejora continua busca crear e innovar*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	1%
2	En desacuerdo	2	1%
3	Neutral	9	7%
4	De acuerdo	47	35%
5	Totalmente de acuerdo	76	56%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 91% de los encuestados afirman que el proceso de mejora continua es un concepto que pretende crear e innovar los productos, servicios y procesos empresariales; es la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejorar permanentemente.

**Tabla 15**

*La economía es menores costos y mayores beneficios*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	2%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Neutral	14	10%
4	De acuerdo	44	32%
5	Totalmente de acuerdo	75	55%
	Total	136	100.00

El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 87% de los encuestados considera que la economía empresarial se refiere a mejorar las compras y gastos de tal modo que se incurra en menores costos y mayores beneficios en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 16**

*La eficiencia empresarial se refiere a la racionalización*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	1%
2	En desacuerdo	4	2%
3	Neutral	13	10%
4	De acuerdo	43	32%
5	Totalmente de acuerdo	74	54%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 86% de los encuestados afirman que la eficiencia empresarial se refleja en la mejora de la racionalización de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de las empresas del sector Metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 17.**

*Mejora continua incluye acciones de varios tipos.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	1%
2	En desacuerdo	3	2%
3	Neutral	4	3 %
4	De acuerdo	46	34%
5	Totalmente de acuerdo	81	60%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 94% de los encuestados afirman que en la mejora continua las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 18**

*La efectividad es logro de las metas, objetivos y misión.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	1%
2	En desacuerdo	2	1%
3	Neutral	3	2%
4	De acuerdo	48	35%
5	Totalmente de acuerdo	81	60%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 95% de los encuestados considera que la efectividad empresarial se refleja en el logro de las metas, objetivos y misión de las empresas del sector Metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 19**

*Los sistemas de gestión de calidad y la mejora continua.*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	1%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Neutral	15	11%
4	De acuerdo	45	33%
5	Totalmente de acuerdo	74	54%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 87% de los encuestados afirman que en el caso de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir mejora continua empresarial.

**Tabla 20**

*La productividad y calidad para mejores resultados*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	1%
2	En desacuerdo	2	1%
3	Neutral	11	8%
4	De acuerdo	40	29%
5	Totalmente de acuerdo	81	60%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 89% de los encuestados afirman que la productividad y la calidad se refieren a la obtención de mejores resultados de la relación entre insumos y productos para la satisfacción de los clientes de las empresas del sector Metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 21**

*La competitividad empresarial trata de la imposición*

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	1%
2	En desacuerdo	2	1%
3	Neutral	9	7%
4	De acuerdo	37	27%
5	Totalmente de acuerdo	86	63%
	Total	136	100.00

**Nota:** El resultado favorece el modelo de investigación desarrollado, por cuanto el 90% de los encuestados afirman que la competitividad empresarial trata de la imposición de unas empresas sobre a otras en productos o servicios que son del giro de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Tabla 22**

*Medidas de descriptivas*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Y	136	78	94	85,20	4,261
N válido (según lista)	136				

**Nota:** El valor del promedio aritmético es 85.20 y además que la desviación estándar 4.261, así mismo se presenta su grafico de histograma con su respectiva curva normal, Resultado en qué porcentaje considera Ud. que es importante la competitividad empresarial en la mejora continua empresarial de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

### **Contrastación de la hipótesis**

Ho: La gestión por procesos empresariales no suministra elementos necesarios para alcanzar significativamente la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

Hi: La gestión por procesos empresariales sí suministra elementos necesarios para alcanzar significativamente la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

**Nivel de significación 0.05**

### **Estadístico de prueba**

La prueba estadística utilizada para el contraste de hipótesis es la Prueba Ji cuadrado y la fórmula matemática es la siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Reemplazando valores se tiene:

$$X_c^2 = 133,520$$

**Tabla 23**

*Pruebas de Ji cuadrado*

Prueba estadística	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Ji cuadrado de Pearson	133,520	16	0,00
N de casos válidos	136		

**Tabla 24**

*Cruce de variables Resultado 1 y Resultado 12*

		P12					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
P1	Totalmente en desacuerdo	1	1	0	0	0	2
	En desacuerdo	1	2	1	0	0	4
	N eutral	0	0	3	2	4	9
	De acuerdo	0	0	4	13	25	42
	Totalmente de acuerdo	0	0	2	29	48	79
Total		2	3	10	44	77	136

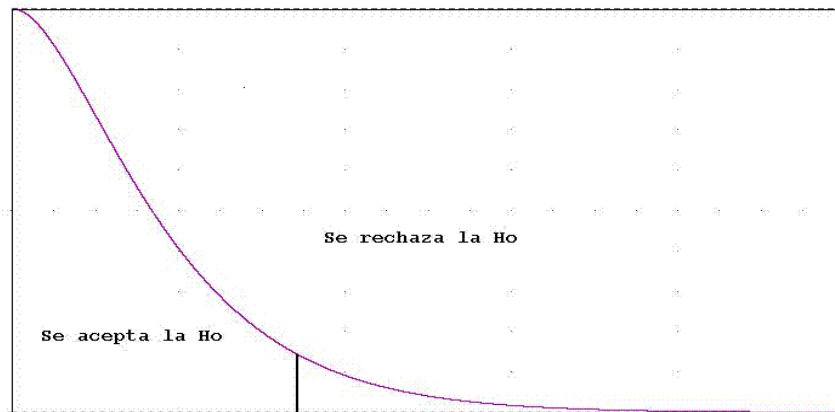
**Regla de decisión:**  $X^2_{t(6)} = 26,296$      $X^2_c = 133,520$

Si  $P < 0.05$  rechazar  $H_0$ ; Si  $P > 0.05$  aceptar  $H_0$

Comparación de los valores de la prueba con los valores de la tabla.

## Figura 1

*Comparación de los valores de la prueba y distribución con Ji cuadrado*



**Conclusión de la prueba.** Puesto que  $P = 0.00 < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula; es decir, la gestión por procesos empresariales sí suministra elementos necesarios para alcanzar significativamente la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana.

## IV. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación realizada, con el objetivo de determinar la manera de si los elementos necesarios del modelo de gestión por procesos empresariales suministran ayuda a la mejora continua de las empresas del sector metalmeccánico de Lima metropolitana, reflejan que de una muestra de 136 personas trabajadoras de las empresas de dicho sector, encuestadas, el 83% está de acuerdo en que la gestión por procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana y de las interacciones entre tales procesos, en el marco del ISO 9000:2000. Este resultado es similar al 85%, presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Aguirre (2012). Estos resultados son fehacientes y, por tanto, aseguran la validez del estudio realizado.

El 83% de los encuestados considera que la mejora continua se refiere a la permanente innovación de los recursos, actividades, procesos y procedimientos de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al



82% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Duarte (2013). Estos resultados son fehacientes y, por tanto, refuerzan la validez y confiabilidad de los resultados de la investigación. De la misma manera, el 77% de los encuestados acepta que el propósito de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, con el objeto de lograr la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 79% obtenido, aunque en otro contexto, por Yépez (2014). Estos resultados son fehacientes y, por tanto, avalan y refuerzan el presente estudio.

Del mismo modo, el 85% de las personas encuestadas acepta que la productividad y la calidad se refieren a la obtención de mejores resultados, en cuanto a la relación que se establece entre insumos y productos para la satisfacción de los clientes de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 86% de lo obtenido por Aguirre (2012) por tanto, refuerza lo obtenido por la presente investigación realizada con relación a la productividad y la calidad de las empresas del sector metalmeccánico. Asimismo, y finalmente, el 87% de los encuestados acepta que la competitividad empresarial trata de la imposición de unas empresas sobre otras en productos o servicios que son del giro de las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 88% presentado, en otro contexto espacial y temporal, por Aguirre (2012). Estos resultados aseguran la validez y confiabilidad del presente estudio.

En conclusión, a la luz de estos resultados, el presente estudio demuestra con veracidad científica y ética que es posible lograr la permanente mejora de las empresas, en general, y en particular, las del sector metalmeccánico, en la medida de la aplicación sistemática y pertinente de los elementos esenciales necesarios de la gestión de procesos empresariales. Asimismo, los conocimientos teórico- metodológicos y prácticos obtenidos en el presente estudio son válidos y confiables para ser aplicados en la puesta en marcha de una gestión empresarial de calidad.

## V. CONCLUSIONES

- a) Se ha determinado que la gestión por procesos empresariales puede suministrar elementos esenciales necesarios para alcanzar la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana, mediante el proceso de gestión por procesos, los estándares de la gestión por procesos y el control de gestión por procesos.
- b) Se ha establecido que el proceso de gestión por procesos puede ayudar en la mejora continua en las empresas del sector Metalmeccánico de Lima Metropolitana, mediante la planeación, organización, dirección y control de los procesos y dentro de los mismos los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y otros.
- c) Se ha estipulado que los estándares de la gestión por procesos podrán proporcionar los elementos necesarios para la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana, mediante estándares de gestión para los colaboradores, los materiales, los tiempos, movimientos y demás elementos que utilizan las empresas.
- d) Se ha determinado que el control de la gestión por procesos puede facilitar la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana, mediante el control de la gestión por procesos de entrada, procesamiento, salida, retroalimentación y otros.

## VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- a) Tomar en consideración que la gestión por procesos empresariales suministra elementos esenciales necesarios para alcanzar la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana. Por tanto, se debe promover políticas y estrategias para concretizar dicha gestión.
- b) Hay que considerar que el proceso de gestión por procesos ayuda a la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana. Por tanto, se debe aplicar un proceso económico, eficiente y efectivo para concretar

los procesos productivos, logísticos, administrativos, financieros, tecnológicos y otros.

- c) Tener en cuenta que los estándares de la gestión por procesos proporcionan los elementos necesarios para la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana. Por tanto, la gerencia debe establecer diversos estándares para poder medir los procesos empresariales.
- d) Hay que considerar que el control de gestión por procesos facilita la mejora continua en las empresas del sector metalmeccánico de Lima Metropolitana. Por tanto, se debe contar con políticas claras y estrategias viables para ejercer el control de gestión para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

## VII. REFERENCIAS

- Aguirre, A. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial*. [Tesis doctoral, Universidad de Quito]. Repositorio institucional.
- Amozarrain, M. (2013). *La gestión por procesos*. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa,
- Anderson, D., Sweeney, D. & Williams, T. (2011). *Estadística para negocios y economía*. Editorial CENGAGE-Learning.
- Arnoletto, E. (2014). *Gestión por procesos*. Editorial Norma.
- Arveson, P. (2014). *Mejora continua*. Días de Santos.
- Barón, J. (2017). *Modelo de gestión por procesos en obras de restauración. Los pilares del trascoro de la catedral de Sevilla*. [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. Repositorio institucional: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=192714>
- Bunge, M. (2013). *La investigación científica. Su estrategia y su filosofía*. Ariel.
- Díaz, A. (2012). *La gestión por procesos*. Editorial Venezolana.
- Duarte, D. (2013). *Mejora continua empresarial*. Prentice May International Ltd.

- Duarte, F. (2013). *La gestión y mejora de procesos*. [Tesis doctoral, Universidad Javeriana]. Repositorio institucional.
- Flores, S. P., & Núñez, L. A. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Revista Alpha Centauri*, 2(3), 140–164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>. Recuperado de: <https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/54>
- Godstein, L., Timothy, M., Pfeiffer, W. (2010). *Planeación estratégica aplicada*. Mc Graw Hill
- Herrera, V. (2013). *Mejora continua*. Editorial Aries.
- Jimenez, Y, (2020). *Gestión por procesos y la calidad de los servicios en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio institucional: [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2245/1/t026\\_45452364\\_m.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2245/1/t026_45452364_m.pdf)
- Johnson, G. & Scholes, K. (2013). *Dirección estratégica*. Prentice May International Ltd.
- Luján, G. y Campaña, G. (2022). *Propuesta de gestión por procesos para mejorar el sistema de referencia y contrareferencia, Hospital Teodoro Maldonado Carbo-Guayaquil 2022*. [Tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/87124?show=full&locale-attribute=es>
- Marcín, C. (2013). *Plan de mejora continua para una empresa*. [Tesis Doctoral, Universidad de las Américas Puebla]. Repositorio institucional.
- Meredith, J. (2012). *Administración de las operaciones*. Limusa.
- Mora, J. (2013). *Gestión por procesos*. Editorial Guadalajara.
- Mori, D. F., Flores, R., Torres, J. I., & Pizango, F. (2022). Nivel de gestión por procesos en una unidad de gestión educativa local, Perú 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3815-3832.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2889](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2889). Recuperado de:  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2889>

Pardo, R. (2012). *La auditoría integral como instrumento para orientar a la mejora continua institucional. El caso de las Cooperativas Cafetaleras de la Región Huánuco y Junín, periodo 2005 hasta la actualidad*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional.

Ramos, A. (2012). *La gestión por procesos y la competitividad de las empresas*. [Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio institucional.

Rivera, L. (2014). *Eficiencia empresarial*. Editorial Norma.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

Robbins, S. (2014). *Fundamentos de administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

Santos, R. (2022). *Implementación de mejora continua y calidad en un taller de conversión a gas mediante la metodología PDCA*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional:  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22384/santos\\_santos\\_roland\\_edgard\\_implementacion\\_mejora\\_continua.pdf?sequence=1&isallowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22384/santos_santos_roland_edgard_implementacion_mejora_continua.pdf?sequence=1&isallowed=y)

Sotelo, J. (2016). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las MyPES: caso peruano*. [Tesis doctoral, Universidad Técnica de Catalunya]. Repositorio institucional:

<https://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/406961/tjlfsr1de1.pdf?sequ>

Stoner, J. & Wankel, C. (2013). *Administración*. Compañía Editorial Continental SA.

Terry, G. (2013). *Administración*. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

Valdés, T. (2013). *Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana*. Editorial Sierra Maestra.

- Vásquez, C. (2021). *Propuesta de implementación del modelo EFQM para la mejora de la satisfacción del usuario en un empresa de servicios automotrices, Lima 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio institucional: [https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/5545/t061\\_45133513\\_t.pdf?sequence=1&isallowed=y](https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/5545/t061_45133513_t.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Yépez, G. (2014). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para las empresas de licores*. [Tesis doctoral, Universidad de Quito]. Repositorio institucional.
- Zaratiegui, J. (2014). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Editorial Jalisco.

### **Financiamiento de la investigación**

Con recursos propios.

### **Declaración de intereses**

Declaro no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

### **Declaración de consentimiento informado**

El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

### **Derechos de uso**

Copyright© 2023 por **Jorge José Esponda Véliz**

Este texto está protegido por la [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](#).



Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de atribución: usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.