



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Caracterización de la eficiencia operativa de una empresa de  
servicios, Trujillo 2022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

**AUTOR:**

Pedraza Olano, Marvin Saul ([orcid.org/0000-0001-8283-951X](https://orcid.org/0000-0001-8283-951X))

**ASESOR:**

Dr. Marquez Yauri, Heyner Yuliano ([orcid.org/0000-0002-1825-9542](https://orcid.org/0000-0002-1825-9542))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**TRUJILLO- PERÚ**

2022

## **Dedicatoria**

La presente tesis está dedicada a mi familia, porque ellos son los que me impulsan siempre a lograr mi crecimiento tanto personal como laboral, siempre con su confianza, lograré culminar mis estudios con éxito para así llegar a obtener el grado de Maestría en Administración de Negocios - MBA.

## **Agradecimiento**

Primero quiero agradecer a Dios por siempre bendecirme y estar presente en cada proyecto que realizo en busca de logros tanto personales, como profesionales, permitiendo cumplir con las metas trazadas en esta hermosa etapa de mi vida.

También agradecer a mi familia que son la parte más valiosa en mi vida, porque por ellos cada día de mi vida me exijo al máximo para obtener constantes logros propuestos.

Así mismo debo agradecer a mi profesor y asesor del curso de Metodología de la Investigación del programa académico de Maestría en Administración de Negocios – MBA Dr. Márquez Yauri, Heyner Yuliano, un docente de gran conocimiento, quien constantemente me ha brindado su apoyo y confianza para la adecuada del presente trabajo.

La universidad César Vallejo filial Trujillo forma parte de mi agradecimiento, porque me ha brindado las herramientas y por medio de los docentes los conocimientos necesarios para poder cumplir con una de mis metas, que es obtener un grado profesional como es el grado académico de Maestría en Administración de Negocios – MBA con lo cual podré aplicar todo lo aprendido en mi día a día.

Para finalizar, agradecer al jurado; por brindarnos la oportunidad de exponerles por medio de mi sustentación, el desarrollo de mi estudio, así mismo demostrarles el resultado final, que se ve reflejado en la eficiencia operativa de la empresa de estudio.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice De Tablas .....	v
Índice De Gráficos Y Figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA.....	20
3.1 Tipo y Diseño de investigación .....	20
3.2 Categorías, Subcategorías, y matriz de categorización. ....	21
3.3 Escenario de estudio .....	21
3.4 Participantes .....	21
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	22
3.6 Procedimiento .....	22
3.7 Rigor Científico.....	23
3.8 Métodos de análisis de datos .....	24
3.9 Aspectos éticos .....	25
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	26
V. CONCLUSIONES.....	41
VI. RECOMENDACIONES.....	43
REFERENCIAS .....	44
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla N° 1 Problemas encontrados en áreas participantes	40
Tabla N° 2 Valoración de problemas encontrados en las áreas participantes	44
Tabla N° 3 Frecuencia de problemas encontrados en las áreas participantes	45
Tabla N° 4 Valoración del factor severidad x frecuencia de problemas	46
Tabla N° 5 Pareto de problemas encontrados	47
Tabla N° 6 Tabla de matriz de consistencia	57
Tabla N° 7 Tabla de Categorización	58
Tabla N° 8 Tabla de Matriz de desgravación de entrevista	72
Tabla N° 9 Tabla de Matriz de desgravación de entrevista	73

## **Índice de gráficos y figuras**

Figura N° 1 Organigrama de la empresa	38
Figura N° 2 Diagrama de Ishikawa en el área de almacén y logística	41
Figura N° 3 Diagrama en el área de ventas y marketing	42
Figura N° 4 Diagrama de Ishikawa en el área de operaciones	43
Figura N° 5 Gráfica de Pareto	48

## Resumen

El presente trabajo de tesis tuvo como propósito la caracterización de la eficiencia operativa en las diversas áreas de una empresa de servicios de la ciudad de Trujillo. Esta investigación fue de nivel exploratorio y descriptivo, del tipo aplicada, tuvo un enfoque cualitativo y de diseño fenomenológico. Se realizó con la premisa de que los procesos internos de una organización son la parte fundamental del crecimiento de la misma, se empleó la técnica de la entrevista abierta a las áreas de almacén / logística, ventas / marketing y operaciones, dichas áreas fueron representadas por la jefatura de cada una. Con dicha técnica se logró caracterizar los procesos internos, y las falencias que tenían en la ejecución de las funciones continuas, obteniendo como resultado que las operaciones eran ineficientes porque no estaban adaptados a un nivel de digitalización adecuado, porque llevaban procesos aún en un modo antiguo, dependían de tiempos de terceros y la predisposición de la información entre áreas, también se encontraron falencias en los niveles de controles asociados a la falta de un sistema que permite mejorar la eficiencia en estos controles; como recomendación se logró plantear una alternativa de solución a estos problemas basados en un sistema de gestión ERP.

**Palabras clave:** Caracterización, Eficiencia, Operativa.

## **Abstract**

The purpose of this thesis work was to characterize the operational efficiency in the various areas of a service company in the city of Trujillo. This research was of an exploratory and descriptive level, of the applied type, it had a qualitative approach and a phenomenological design. It was carried out with the premise that the internal processes of an organization are the fundamental part of its growth, the technique of open interview was used in the areas of administration, sales / marketing and operations, these areas were represented by the leadership of each one. With this technique, it was possible to characterize the internal processes, and the shortcomings they had in the execution of the continuous functions, obtaining as a result that the operations were inefficient because they were not adapted to an adequate level of digitization, because they still carried processes in an old way. , depended on third-party times and the predisposition of information between areas, shortcomings were also found in the levels of controls associated with the lack of a system that allows improving the efficiency of these controls; As a recommendation, it was possible to propose an alternative solution to these problems based on an ERP management system.

**Keywords:** Characterization, Efficiency, Operative.



## I. Introducción

La caracterización de eficiencia operativa a nivel empresarial es la manera de cómo podemos representar y describir la situación del momento de uno o varios procesos que están presentes en una organización.

Para Castillo Gonzalez & Carreño Dueñas (2020) indica que, para caracterizar los procesos comerciales, primero debe comprenderlos, luego comenzar a administrarlos y mejorarlos continuamente. Por ello, es importante detallar sus componentes e integrarlos a la estrategia de la organización.

Así mismo para Orellana et al. (2016) la eficiencia operativa se trata de hacer las cosas mejor que la competencia, por lo que no solo debe ser un negocio eficiente sino también poder hacer el mejor uso de los recursos.

La pandemia provocada por el coronavirus SARS-CoV-2 está actuando como combustible en las organizaciones para que se muevan, creen e innoven, es decir se vuelvan más eficientes en sus operaciones y por consecuencia a nivel organización. De esta forma, pretenden mejorar sus rendimientos y ser más eficientes para superar el actual periodo de crisis (Fournier Guimbao, 2021)

En el ámbito local, la empresa de servicio; es una organización que se dedica a brindar soluciones y servicios de seguridad electrónica, teniendo en su portafolio productos como Venta, Instalación, Mantenimiento y Reparación de Sistemas de detección y Alarmas de Incendio, Sistemas de Video Seguridad CCTV, Sistemas de Sistemas de Control de Acceso, Sistemas de Detección y Alarmas de Intrusión, Sistemas Antihurto en base a equipos de tecnología EAS, Sistemas de Integración; evalúa alternativas enfocadas a mejorar la eficiencia en toda la parte operativa de la organización. Hoy en día la empresa se encuentra operando con algunos métodos y/o herramientas ya obsoletas, que retrasan sus procesos y por consecuencia estos se vuelven ineficientes.

La organización en sus años de operación, fue implementando inicialmente ajustes de manera empírica a sus procesos, posterior a esto; se evaluó y aplicaron herramientas de control y mejora continua. Siempre buscando afianzarse en el mercado empresarial donde se desenvuelve, buscaba una

solución viable y que esté acorde a los nuevos requerimientos globales que día a día se vuelven más exigentes.

Por lo antes indicado, se formuló el siguiente problema; ¿Cuáles son las características de la eficiencia operativa lograda por la empresa de servicios?

La justificación epistemológica se pudo contribuir con el apoyo conceptual para observar y entender la problemática de la eficiencia operativa de la organización, y brindar alguna posible mejora digital sobre esta. Según Lavado Lucas, (2020) la epistemología estudia el proceso de cognición y el conocimiento logrado como consecuencia de este proceso

Dentro de la justificación teórica, la descripción de los procesos permitió conceptualizar la evolución en la eficiencia operativa, pudiendo plantear un mejoramiento de los procesos de las distintas áreas de la empresa, sugiriendo la aplicación de herramientas tecnológicas para que de esta manera logren obtener operaciones más eficientes y seguras. Según Álvarez Risco (2019) la justificación teórica, implica describir cuáles son las brechas de conocimiento existentes que la investigación buscará reducir.

También se encontró una justificación práctica, porque se cuenta con una descripción de las brechas del conocimiento actual motivo de la investigación; y de qué forma estas brechas pueden cambiar la realidad del ámbito de estudio (Álvarez Risco Aldo, 2019).

Del mismo modo se encontró una justificación metodológica; porque ello nos permitió conocer y entender la importancia acerca de la eficiencia operativa, las formas de aplicar mejoras y también comprender la resultante que podría dejar la implementación de una solución digital enfocada a la eficiencia operativa de los procesos. Según Esther & Echenique (2017) la justificación metodológica se refiere al uso o la propuesta de métodos, técnicas y estrategias específicas que pueden generar conocimiento válido y confiable

Así mismo socialmente se justificó, porque la empresa de servicios, al ser parte de en un mundo globalizado, como muchas de las empresas de su sector; podría componerse de procesos estandarizados y en constante optimización, con ello se logra cumplir con dichos estándares, ayudando a mejorar la capacidad de los colaboradores en el ámbito personal, esto sería verificable; porque ellos se adaptan a procesos modernos y estandarizados que se manejan hoy en día y que

les servirán en el futuro. Según (Ñaupas Paitán et al., 2015) la justificación social implica, “cuando la investigación va a resolver problemas sociales que afectan a un grupo social; de modo que, aquí el autor pone un ejemplo como el empoderamiento de las mujeres campesinas o la aplicación del método psicosocial en la alfabetización de iletrados del medio rural”.

Como objetivo general se planteó describir las características de la eficiencia operativa lograda por la empresa de servicios; esto fue sumamente importante porque ayudó a entender en qué situación se estaban desarrollando las actividades diarias, de esta manera se encontró y verificó algunas problemáticas que ayudaron a visualizar las falencias de los procesos que se estudiaron.

Como primer objetivo específico fue describir los principales elementos de la estructura organizacional de la empresa, con su categoría estructura organizacional.

Sobre estructura organizacional para Ahmady et al., (2016) la estructura organizacional es una forma o método por el cual las actividades organizacionales se dividen, organizan y coordinan, por lo general expresadas en un organigrama.

Según Bastidas (2018) se puede señalar que es importante para una organización contar con un organigrama que permita visualizar y entender la jerarquía y la coordinación que debe de existir entre sus empleados dentro de dicha organización.

Este organigrama nos permitió determinar ciertas sub categorías como jerarquías, donde Cueva et al. (2021) se refiere a los niveles que puede tener una estructura organizacional, desde los dueños del negocio (accionistas) hasta los niveles operativos y de apoyo.

Dentro de esta categoría se consideraron las siguientes sub categorías.

Jerarquía, el cual según Bastidas (2018) indica que es todo aquel nivel que pueda tener una estructura organizacional, el cual puede ir desde los dueños, pasando por la parte operativa, hasta el nivel de soporte.

Otra subcategoría que se determinó fue unidad de mando, donde Bastidas (2018) nos menciona que este concepto implica que cuando existe un solo jefe de mayor jerarquía frente a sus colaboradores, facilita la claridad y responsabilidad de los colaboradores para cumplir sus funciones.

También definimos la subcategoría tramo de control, donde Bastidas (2018) indica que se refiere a la cantidad de empleados que están por debajo en la línea de jerarquía en relación a un supervisor o un jefe de centro de la organización.

Una cuarta subcategoría es departamentalización donde Bastidas (2018) conceptualiza como la estructura formal de toda organización, dentro de la cual puede estar compuesta por áreas con objetivos comunes.

Como segundo objetivo específico se logró determinar la eficiencia operativa del área de almacén y logística, teniendo como categoría los procesos del área, también con las subcategorías; nivel de eficiencia y nivel de digitalización.

Como tercer objetivo específico se logró determinar la eficiencia operativa del área de ventas y marketing, teniendo como categoría los procesos del área, también con las subcategorías; nivel de eficiencia y nivel de digitalización.

Como cuarto objetivo específico se logró determinar la eficiencia operativa del área de operaciones, teniendo como categoría los procesos del área, también con las subcategorías; nivel de eficiencia y nivel de digitalización.

Dentro de todo lo evaluado, se consideró que la eficiencia operativa no era la adecuada, por contar con procesos aún obsoletos, dentro de las consideraciones de mejoras, se optó por considerar y recomendar la implementación de un sistema de administración digital como una ERP para poder brindar la rapidez que los procesos requieren.

Considerando que las nuevas tecnologías están transformando la forma en que vivimos, trabajamos e interactuamos entre nosotros, y la velocidad, amplitud y profundidad de esta revolución nos obliga a repensar cómo crecen las naciones, cómo las organizaciones crean valor e incluso qué significa ser humano; a todo esto, se le denomina la cuarta revolución tecnológica con enfoque en una mayor eficiencia empresarial (Klaus Schwab, 2016).

Por ello, estas transformaciones deben de entenderse como un proceso por el cual las organizaciones evalúan y reorganizan las estrategias y los procesos con visión a volverse más eficientes a través de la integración e implementación de tecnologías digitales. Estas tecnologías digitales deberán de integrarse en todas las áreas de las organizaciones, involucrando a toda la cadena de valor, incluyendo a proveedores y clientes sin excepción.

## II. MARCO TEÓRICO

En búsqueda de información que respalden la presente tesis, se logró entender la conceptualización de caracterización, mediante el artículo llamado “Improving data quality in large-scale repositories through conflict Resolution” el autor nos indica que este concepto se emplea para determinar las propiedades técnica de los trabajos de investigación, este concepto permite tomar decisiones informadas, como la elección de mejores herramientas para la gestión de los trabajos de investigación (Kulmukhametov et al., 2021).

Así mismo en el artículo de resultados de investigación titulado “Manual de redacción académica e investigativa: Cómo escribir, evaluar y publicar artículos” de la Católica del Norte Fundación Universitaria de Colombia, el autor conceptualiza a la caracterización desde un punto de vista exploratorio, como un paso descriptivo para identificar componentes, eventos (cronología e hitos), actores, procesos y el contexto de una experiencia, evento o proceso, entre otros (Sánchez Upegi, 2015).

De igual manera se encontró el artículo titulado “An assessment of operating efficiency for container terminals in a port – An empirical study in Kaohsiung Port using Data Envelopment Analysis” donde nos demuestra que la eficiencia operativa es un pilar en las operaciones de las organizaciones, en este artículo logra realizar una comparación con la herramienta DEA, permitiendo a los autores entender la importancia de este concepto (Hsu et al., 2021).

Se encontró información en la tesis titulada “Operational Efficiency in the Food and Beverage Industry Through Sustainable Water”, de la universidad de Wlادن; donde el autor tuvo como propósito examinar las estrategias utilizadas por algunas de las principales empresas de alimentos y bebidas en los Estados Unidos para implementar prácticas sostenibles de agua para mejorar la eficiencia operativa. La teoría de las partes interesadas proporcionó el marco conceptual para el estudio. La fuente de datos principal fueron entrevistas semiestructuradas con 4 líderes empresariales de alimentos y bebidas de Wisconsin responsables de las prácticas de sostenibilidad de sus empresas, y la fuente de datos secundaria fueron los informes de sostenibilidad de las empresas. Se utilizó un

análisis objetivo para analizar los datos, lo que resultó en 4 temas: equipos efectivos, enfoque en las partes interesadas y sostenibilidad, reciclaje de agua y apoyo a la cadena de suministro. Una de las implicaciones de esta investigación para el cambio social es una oportunidad para que los líderes de la industria de alimentos y bebidas utilicen los resultados para crear un suministro de agua más sostenible y demostrar una mejor gestión ambiental (Weber, 2019).

En el trabajo titulado “Factors Affecting On Operational Efficiency”, de la universidad de Wayamba los autores nos indican que, aunque el tema de la eficiencia operativa ha recibido más atención e interés, aún está poco explorado y el conocimiento al respecto también es limitado. La mayoría de las organizaciones a menudo sufren deficiencias operativas y grandes cantidades de residuos, principalmente generados durante las operaciones. Una instalación de producción particular donde los investigadores consideraron la posibilidad de hacer frente a una disminución continua de la eficiencia en el pasado reciente. Por lo tanto, este estudio se realizó para determinar los factores que afectan la eficiencia operativa. Teóricamente, se encontró que las variables humanas, organizacionales y tecnológicas tienen un impacto significativo en el desempeño operativo y se incorporaron al modelo de investigación. Las opiniones se recopilaron a través de un cuestionario estructurado y las opiniones de los encuestados se evaluaron individualmente para encontrar un resultado apropiado. Se utilizó el análisis factorial explicativo (AFE) para analizar los datos. El estudio encontró que la eficiencia empresarial está determinada en gran medida por los factores humanos, organizacionales y tecnológicos (Dilshani et al., 2019).

En el artículo titulado “Operational-Efficiency Improvement of Public R and D Management Agencies in South Korea”, el autor nos indica que las agencias gubernamentales de gestión de I+D juegan un papel importante en el ecosistema nacional de I+D. El objetivo de este estudio es mostrar cómo mejorar la eficiencia de los organismos públicos de gestión de la I+D a partir de un análisis de su situación actual. Abordaron este estudio desde una perspectiva de ciclo de vida con respecto a la evaluación de la planificación y gestión de I+D. Las fuentes de recopilación de datos incluyeron documentos, encuestas y entrevistas con funcionarios de las agencias responsables de administrar la investigación y el desarrollo a nivel nacional. Sobre la base de los resultados del análisis,

presentamos sugerencias de mejora en tres áreas: (a) coordinación de la planificación y evaluación de la investigación y el desarrollo de los diferentes departamentos; b) Establecimiento de un sistema integral de gestión departamental para los organismos gubernamentales de gestión de la investigación y el desarrollo; c) Mejorar y desarrollar la experiencia y los servicios administrativos de las agencias gubernamentales de investigación y desarrollo. Finalmente, discutieron las posibles mejoras y limitaciones de este estudio (Hwang et al., 2019).

En el trabajo titulado “Efficiency Analysis of Operational Performance in Container Terminal: A Case Study in BICT Container Terminal, North Sumatera, Indonesia”; para el autor el transporte marítimo se ha convertido en un papel importante en el comercio mundial y el crecimiento económico. Hay un aumento significativo en la demanda de volumen de comercio mundial a través de la ruta marítima. Por lo tanto, la contenedorización presenta una innovación en el desarrollo de la industria marítima mundial. Las terminales de contenedores como punto de conexión entre el flujo de mercancías desde tierra y mar deben innovar y optimizar para manejar el aumento en el manejo de contenedores. Por lo tanto, la eficiencia es un factor importante que determina la competitividad de la terminal de contenedores. Indonesia es conocida como el país archipelágico más grande del mundo con la amplitud de las aguas territoriales y miles de islas. De ahí la importancia del transporte marítimo, donde el comercio interinsular y las embarcaciones juegan un papel importante en la economía nacional. El análisis de medición de eficiencia en este estudio utiliza el análisis DEA con el programa Stata y un cuestionario en línea como instrumento para obtener datos primarios de los encuestados. El estudio reveló que el desempeño de BICT se identifica como ineficiente utilizando solo el 84,9% de los insumos proporcionados. Para lograr la máxima puntuación de eficiencia, BICT debería reducir todos los insumos en un 15,1 %. La eficiencia del rendimiento operativo se puede aumentar mediante la reducción de tres holguras de entrada, a saber, 154,7 unidades de QL, 1,7 unidades de QC y 10,989.6 unidades de CY. El resultado también está respaldado por las respuestas obtenidas de los encuestados que revelaron que el desempeño de BICT es ineficiente debido a la falta de utilización de recursos. Este análisis de eficiencia ayudará a las partes interesadas en BICT a medir la

eficiencia y establecer estrategias para mejorar la eficiencia del desempeño operativo en la terminal de contenedores. La optimización debe realizarse de manera óptima para mejorar la competitividad de la terminal y la cuota de mercado y, finalmente, beneficiará el desarrollo de la empresa (Armadi, 2017).

Por otro lado, en el trabajo de nombre “Passenger Facility Charge Versus Grants: The Best Funding Source For Airport Operation Efficiency In The United States”, el autor indicó que las mejoras de capital de los aeropuertos estadounidenses se financian principalmente a través de subvenciones (Programa de mejora del aeropuerto) y tarifas de usuario (Cargo de instalaciones para pasajeros). Usando datos recopilados de la Administración Federal de Aviación, FlightGlobal y J.D. Power, este documento realiza un modelo de regresión múltiple en un intento de encontrar el efecto que tiene un aumento en el porcentaje que las subvenciones componen los ingresos no operativos en la eficiencia operativa. El porcentaje de salida a tiempo se utiliza para evaluar la eficiencia operativa. El modelo encuentra, con significancia estadística, que por cada uno por ciento de aumento en el porcentaje de subvención de los ingresos no operativos, hay una disminución del 6,41 por ciento en las salidas a tiempo. Este documento encuentra información valiosa para los formuladores de políticas, ya que existe una creciente necesidad de financiamiento en los aeropuertos de nuestra nación. Finalmente, este documento llena un vacío en la investigación sobre el efecto de la política de ingresos en la eficiencia operativa de nuestros aeropuertos (Shuman, 2017).

En el trabajo de investigación “National Payments System And Operational Efficiency Of Commercial Banks In Kenya”, el autor indicó que el Sistema Nacional de Pagos juega un papel crucial en el sector bancario y en toda la economía en su conjunto. Es una infraestructura a través de la cual se realizan pagos a las partes en una transacción mientras se facilita la circulación de dinero en la economía. El objetivo general de este estudio fue examinar el efecto del sistema de pago nacional en la eficiencia operativa de los bancos comerciales de Kenia. Específicamente, el estudio tuvo como objetivo examinar el efecto que tuvieron las variables subestimadas en la eficiencia operativa del sector bancario de Kenia. El análisis de los datos de la investigación mostró que el sistema nacional de pagos tuvo un efecto estadísticamente significativo pero mixto en la



eficiencia operativa del sector bancario de Kenia. El modelo logró determinar el 71,6% de la eficiencia operativa de los bancos comerciales. Se encontró que la liquidación bruta en tiempo real tiene un efecto directo en la eficiencia operativa en la medida de 4.888. Por otro lado, se encontró que el valor de las tarjetas de pago compensadas y la eficiencia operativa de los bancos comerciales estaban relacionados negativamente. Además, los pagos móviles compensados y la eficiencia de los bancos comerciales también se relacionaron negativamente. El estudio concluyó que la relación entre dos variables dependientes; liquidación bruta en tiempo real y pagos con tarjetas, la eficiencia operativa no fue estadísticamente significativa mientras que los pagos móviles tuvieron una relación estadísticamente significativa con la variable dependiente. El estudio recomienda a los líderes de los bancos comerciales que adopten por completo las funciones de pagos nacionales en un intento por mejorar la eficiencia operativa (Namisi Keya, 2021).

En el trabajo de investigación “US feeder airlines: Industry structure, networks and performance”, el autor examina la industria de las aerolíneas de los EE. UU. en términos de las relaciones entre las tres mayores aerolíneas de servicio completo, American Airlines, Delta Airlines y United Airlines, y el conjunto de aerolíneas regionales contratadas para brindarles servicios de conexión. Se compara y registra la evolución de los operadores regionales y los operadores de servicio completo y se describe la estructura y el tamaño de la industria actual. El documento utiliza el conjunto completo de horarios de la Guía oficial de aerolíneas (OAG) para 2017 para analizar la estructura y la escala de la industria, la superposición y la estacionalidad en la prestación de servicios entre los grupos de operadores y para comprender la organización de la red y la estrategia de despliegue de capacidad de los operadores de red más grandes. en el mercado estadounidense. El análisis proporciona evidencia para explicar cómo las grandes aerolíneas están mejorando su desempeño financiero y de costos, así como también mejorando significativamente su eficiencia operativa a través del logro de altos factores de ocupación general. Se destaca la sofisticación en el diseño de horarios y la prestación de servicios de cada aerolínea (Reynolds-Feighan, 2018).

De igual manera en el trabajo de investigación “Road Towards Securitizing China's Real Estate: The Effect Of Operational Efficiency On Performance, Risk,

And Return Of Chinese Properties”, el autor buscó comprender el desempeño de las propiedades chinas titulizadas frente a las no titulizadas y arrojar luz sobre la industria rezagada de C-REIT. La tesis de este proyecto plantea la hipótesis de que para medir el rendimiento de los activos titulizados frente a los no titulizados es comparar las relaciones entre los ingresos de los activos inmobiliarios y los gastos necesarios para generar esos ingresos: eficiencia operativa. Los resultados ilustran dos hallazgos significativos sobre las propiedades chinas. Tanto para los desarrolladores chinos como para los REIT centrados en China, cuánto más eficiente sea una empresa, ilustrada por un índice de eficiencia operativa (OER) más bajo, mejor será el desempeño operativo, ilustrado por un ROE más alto. En segundo lugar, los activos titulizados mantenidos bajo REIT funcionan mejor que los activos no titulizados mantenidos bajo los libros del desarrollador (Zhao Zicen, 2019).

En el artículo científico “The Effect Of Capital Structure, Liquidity And Operational Efficiency On The Profitability Of Conventional Banks Registered In Indonesia Stock Exchange”, el autor realizó un estudio, el cual tuvo como objetivo determinar el efecto de la estructura de capital, la liquidez y la eficiencia operativa en los bancos convencionales que cotizan en la bolsa de valores de Indonesia. La muestra de este estudio utilizó una técnica de muestreo de censo saturado, a saber, 28 bancos convencionales que cotizan en la bolsa de valores de Indonesia. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron archivos y documentos de investigación. La técnica de análisis de datos utilizada es el análisis de regresión múltiple con un nivel significativo ( $\alpha$ ) de 0,05. Los resultados de este estudio concluyeron que las variables F-test Ratio de adecuación de capital (CAR), Ratio de préstamo a depósito (LDR) y Gastos operativos, Ingreso operativo (BOPO) tuvieron un efecto positivo en Return On Assets (ROA). Y en la prueba t, las dos variables probadas, a saber, el índice de suficiencia de capital (CAR) y el índice de préstamo a depósito (LDR), tienen un efecto positivo en el rendimiento de los activos (ROA), mientras que los gastos operativos (BOPO) tienen un efecto negativo sobre la Rentabilidad de los Activos (ROA). La cercanía de la relación entre las variables independientes y la variable dependiente se clasifica como suficiente. La contribución de la variable independiente a la variable dependiente fue del 19,4% (Munika et al., 2021).

Así mismo en el artículo científico “Mortgage loan demand and banks’ operational efficiency”, el autor realizó el estudio utilizando datos de 6740 bancos de EE. UU. de 1996 a 2016, considerando si la demanda de préstamos hipotecarios es un determinante clave de la eficiencia de costos y la calidad de la gestión de los bancos. Estimo la demanda de préstamos hipotecarios a partir de solicitudes a nivel de préstamo en bancos individuales, y estimamos la eficiencia bancaria y el puntaje de calidad de la gestión a partir de los modelos estructurales de los bancos. En línea con las consideraciones teóricas sobre las economías de escala, sus resultados muestran que la demanda de cantidad de préstamo mejora la rentabilidad, pero el número de solicitudes de préstamo reduce la rentabilidad. Por el contrario, la demanda de préstamos hipotecarios tiene un efecto económicamente menos significativo en el puntaje de calidad de gestión. También encontró que la demanda de préstamos es un factor importante en la configuración de la calidad de los préstamos de los bancos, más allá de la eficiencia operativa (Losifidi et al., 2021).

En el artículo científico “Benchmarking operational efficiency of port terminals using the OEE indicator”, el autor indica que los datos operativos de las terminales portuarias a menudo son evaluados por operadores y académicos, con el propósito de encontrar características que conduzcan a un desempeño superior, o identificar la terminal más eficiente en una muestra. Sin embargo, la mayoría de los autores y analistas utilizan metodologías que no permiten distinguir entre factores manejables e inmanejables (exógenos), lo que a menudo conduce a resultados ambiguos y dificulta la definición de objetivos. Este artículo propone una metodología para superar esta limitación, basada en el desglose del indicador de eficacia general del equipo de alto nivel en un conjunto de indicadores, cada uno de los cuales aborda factores manejables o no manejables. Con base en este conjunto, es posible definir objetivos de eficiencia alcanzables para cada terminal, considerando las restricciones únicas que afectan a cada terminal (Pinto et al., 2017).

El trabajo de investigación “The Efficiency And Total Factor Productivity (Tfp) In The Manufacturing Industry In 33 Provinces Of Indonesia”, el autor enfatiza la importancia de controlar la escalada de emisiones en la década actual. Además, el estudio se centra en las técnicas de eficiencia y la productividad total de los

factores (PTF) de la industria manufacturera en 33 provincias de Indonesia. Esta investigación se llevó a cabo utilizando el análisis envolvente de datos (DEA). Las variables de entrada fueron la mano de obra, el consumo de energía y la inversión, y las variables de salida el PIB, el SO<sub>2</sub> y el NO<sub>2</sub>. Se utilizó el índice de productividad de Malmquist-Luenberger (ML) para medir los cambios en la productividad de los datos de observación utilizando variables indeseables como entrada o salida. El resultado se basa en la eficiencia operativa; al final de la observación (2015), 17 provincias se encontraban en estado de ineficiencia operativa con puntajes de eficiencia en el rango de 0,750-0,999. Mientras tanto, en los resultados de eficiencia técnica, hubo una tendencia al aumento de la eficiencia técnica en la industria manufacturera en 19 provincias. Por lo tanto, se puede concluir que la mayoría de las industrias manufactureras en Indonesia son eficientes, mientras que sólo unas pocas provincias pueden aumentar su productividad aumentando la producción deseable y reduciendo la tasa de crecimiento de la producción no deseada (Muryani, 2020).

En el artículo científico “Analysis of operational efficiency of a meat processing supply chain: A case study from the UAE”, el autor indica que el propósito de este artículo es analizar los factores que afectan la eficiencia operativa de una cadena de suministro de procesamiento de carne. El artículo se centra en las operaciones que tienen lugar en un matadero. Los resultados obtenidos al probar un modelo de simulación y los factores relacionados mencionados se utilizan para analizar la eficiencia operativa. El estudio se lleva a cabo en la región de Medio Oriente y África del Norte (MENA), particularmente en los Emiratos Árabes Unidos (EAU). El análisis del modelo de simulación muestra que la eficiencia operativa actual de los procesos del matadero es demasiado baja, en comparación con la eficiencia operativa industrial estándar. Luego de las pruebas se verificó que los nuevos valores en la relación, se encontró que la eficiencia operativa ha mejorado a los resultados iniciales de 0,2193 a 0,2612. Este estudio implica que hay margen de mejora en las instalaciones del matadero mediante el aumento de la eficiencia operativa. El análisis de la eficiencia operativa del matadero puede mejorar las prácticas de gestión del matadero para aumentar el rendimiento. Los gerentes y los encargados de tomar decisiones estratégicas deben decidir sobre la combinación adecuada de factores que contribuirían a mejorar el desempeño

operativo del matadero. Este estudio proporciona una idea de los aspectos operativos del matadero y las prácticas comunes llevadas a cabo en esta industria, considerando así las dimensiones y factores que pueden mejorar la eficiencia operativa objetivo (Manikas et al., 2017).

También, en busca de información que nos permita entender el concepto de eficiencia, su estudio y aplicación, se encontró el artículo titulado “Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia”, donde los autores nos dan a conocer la efectividad de las operaciones en las empresas del sector construcción de Colombia y su relación directa con sistemas automatizados y digitalizados, que son la fortaleza de estas gestiones con resultados de eficiencia operativa por encima de lo estimado (García Guilianny et al., 2019).

Se encontró la definición de organigrama, el cual en el trabajo de investigación titulada “Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa Diserval de la ciudad de Cuenca en el periodo 2014 – 2015”, nos refiere que todas las organizaciones, de cualquier tipo, necesitan una estructura organizativa, que no es más que una división ordenada y sistemática de sus unidades de negocio (Chuquiguanga Condo, 2015).

Se recopiló información conceptual de diagrama de flujo, donde el trabajo de investigación titulado “Diagrama de flujo y su relación con la vida cotidiana” realizado en la universidad Técnica de Machala, el autor nos indica que los diagramas de flujo son ampliamente considerados como uno de los elementos más importantes en cualquier negocio, ya que capturan de manera clara y lógica las diferentes acciones realizadas en la organización, aumentando así la eficiencia y la eficacia (Gonzales Espinoza, 2019).

Otro concepto importante dentro de la presente tesis fue Diagrama de Ishikawa, el cual permitió determinar la causa raíz de la problemática existente en las áreas investigadas, en el trabajo de investigación titulado “Estudio de caso para determinar la incidencia del Scrap en la productividad del área de peletizado de Plásticos Industriales C.A.” de la universidad Católica de Santiago de Guayaquil, el autor nos indica que el diagrama de es una herramienta que no da respuestas a la pregunta, pero si permite resolver gráficamente las causas y

consecuencias de un problema en particular, que en muchos casos puede ser ignorado si no se es responsable de las consecuencias (Yépez Vera, 2019).

Sobre el principio de Pareto, se encontró el trabajo de investigación titulado “Principio de Pareto su uso en la industria cervecera y su posible vinculación con la enseñanza de las matemáticas” del Instituto Politécnico Nacional de México, en donde el autor conceptualiza que el principio de Pareto o ley de Pareto 80/20 se aplica en el análisis de diversos fenómenos en la industria. Los diagramas de Pareto son diagramas que generalmente se crean utilizando hojas de cálculo (Excel). Este es un gráfico de frecuencia y un gráfico que muestra los porcentajes acumulados correspondientes. Esto nos permite analizar y representar gráficamente las principales causas, de las cuales el 20% genera el 80% del impacto en el proceso productivo o condición problemática para el mejoramiento del sector (Tolentino Olivera, 2015).

Para el concepto de estructura organizacional se acudió al trabajo de investigación titulado “La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial” de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, donde el autor nos muestra que el desarrollo de una estructura organizacional basada en las operaciones del Centro de Formación Básica Martín Lutero, para que los empleados puedan alcanzar las metas, misión y visión de la institución con el fin de brindar servicios de alta calidad a los padres de familia. El estudio tuvo como dirección la relación con una entrevista a docentes, administrativos y de servicios para identificar el trabajo que desempeñan y su relación con el ambiente laboral, además de una encuesta a padres y familias para identificar ideas con respecto a conocer la calidad de los servicios que brinda el centro educativo. Se han desarrollado procesos a nivel estratégico, operativo y de soporte, identificación de los gerentes relevantes y desglose de funciones de acuerdo a cada perfil de puesto, en línea con la nueva estructura organizacional propuesta (Bastidas, 2018)

También se verificó información sobre instrumentos digitales que permitan elevar la eficacia de las áreas, es por ello que en el libro titulado “Management and Information Technology after Digital Transformation” se pudo entender que las organizaciones enfrentan muchos desafíos mientras buscan reinventarse para competir en un mundo cada vez más digital. La introducción de tecnologías

digitales en una organización abre la oportunidad de diseñar nuevos tipos de productos y servicios, producirlos con procesos optimizados, entregarlos de nuevas formas, obtener nuevos conocimientos sobre su impacto en el uso y construir relaciones más íntimas con los consumidores. El autor destaca que la transformación digital requiere un enfoque en varias áreas clave. La forma en que cada organización aborde estas áreas determinará su éxito a la hora de hacer frente a las oportunidades y desafíos de nuestro mundo digital, según (Ekman et al., 2021).

De igual manera en el libro “The routledge companion to international hospitality management” encontramos un caso bastante realista se ve en el mundo hotelero perteneciente al campo de servicios, donde esta industria está impregnada de tradición, con los roles de los participantes de la cadena de valor claramente definidos y las empresas muy resistentes al cambio. Tal inflexibilidad es problemática en el entorno empresarial hiperdinámico competitivo actual, donde la adopción de tecnologías digitales está revolucionando no solo los modelos de negocio, sino la estructura de las propias industrias. El efecto de estos desarrollos se puede ver claramente en el ámbito de la distribución hotelera, donde los avances tecnológicos están difuminando los límites organizacionales entre los actores de la cadena de distribución, redefiniendo el entorno competitivo y cuestionando la supervivencia futura de las empresas que no reaccionan adecuadamente. Al analizar el papel de la cadena hotelera, este capítulo ilustra cómo los desarrollos en tecnologías digitales (web, móviles y sociales) han revolucionado la cadena de valor de distribución de empresa a consumidor, lo que ha provocado que los participantes de la industria entren en un estado incómodo de cooperación y competencia simultáneas en sus esfuerzos. vender al cliente. Se exploran posibles escenarios futuros y se evalúan las implicaciones de la transformación digital continua para los participantes de la industria hotelera, según (Moral & Abbott, 2020).

El capítulo introductorio del libro “The Data Imperative” examina cómo los avances tecnológicos junto con una nueva mentalidad gerencial están impulsando la transformación digital. Si bien los primeros sistemas de información empresarial a menudo eran autónomos y estaban diseñados para resolver problemas específicos, los sistemas contemporáneos están altamente interconectados e

integrados. Las corporaciones pueden usar flujos de datos para coordinar diversos procesos y actividades a través de fronteras organizacionales y geográficas. El capítulo explica cómo la transformación digital implica un cambio sistemático de la dependencia predominante del conocimiento y las habilidades humanas a los flujos de datos digitales y algoritmos inteligentes. Las técnicas de inteligencia artificial, como las redes generativas de confrontación y el procesamiento avanzado del lenguaje natural, y las tecnologías inalámbricas 5G crean nuevas oportunidades para reemplazar las rutinas humanas con el procesamiento algorítmico. Los datos continuarán rompiendo los silos organizacionales, permitirán una colaboración más profunda a través de los límites de la empresa y acelerarán el desarrollo de nuevos servicios, según (Schildt, 2020).

En el libro “The economics of digital transformation” nos indica que la crisis sin precedentes de Covid-19 ha revelado la escala y el alcance de un nuevo tipo de economía que emerge ante nuestros ojos: la economía digital. El autor ofrece un marco teórico y conceptual conciso para tener mayor detalle del análisis de las consecuencias económicas y sociológicas de los trastornos tecnológicos en los mercados de bienes y servicios, los mercados laborales y la economía global en su conjunto. Nos permite tener una visión general de los conceptos y la investigación más importantes en la economía digital. Nos da un enfoque realista para comprender la disrupción digital en curso de las reglas del mercado y el surgimiento de nuevos modelos de negocios digitales. La transformación digital consiste en cambiar el funcionamiento de los consumidores, empleados, mercados, empresas y otras organizaciones (Śledziewska & Włoch, 2021).

El libro “Digital Transformation” nos enseña la correcta manera de planificar e implementar un proyecto de transformación digital en busca de que se pueda entregar servicios digitales exitosos basado en tres pilares fundamentales en toda transformación digital; “Preparación organizacional” donde se prepara a la organización en conjunto, evaluando el estado actual como base del cambio. El segundo pilar es la “Gestión del Cambio” donde se viene la preparación de las diversas áreas para los cambios que amerite la transformación digital; por último “La gestión de las partes interesadas” que es donde predomina la participación del grupo humano que conforma la organización (Lanzolla & Anderson, 2020).



En el contexto nacional, se encontró el trabajo de investigación llamado “Plan De Fiscalización Operativa Para Mejorar La Eficiencia Operacional De Rendiciones De Viáticos De La Oficina Regional Norte Inpe – 2017 “, el autor conceptúa a la eficiencia operativa en término general que consiste en realizar una o más operaciones a costos significativamente más bajos que lo que se maneja habitualmente y con resultados de alta calidad; todo esto lo hace la persona responsable de la gestión y también del control del proceso, o una organización capaz de mejorar el desempeño. Hoy en día, las organizaciones, de ámbito público o privado, quieren mejorar o recortar sus gastos o mejorar su presupuesto sin dejar de ser más eficientes (Zamora, 2017).

Según el artículo publicado en la revista UPC, de nombre eficacia operativa es la acción idónea, el autor indica que Toyota es una empresa de desarrollo de procesos de varios años en la que te conviertes en el jefe de la industria automotriz, lo que permite que varios gerentes visiten sus plantas para supervisar sus acciones. Un desafío es equilibrar la flexibilidad con la eficiencia. Cuando los nuevos negocios, productos y beneficios son eficientes, expandir la cartera de clientes, combatir la eficiencia y modernizar los costos puede dejar la eficiencia para atender a una gran cantidad de clientes (Bouillon, 2018)

De acuerdo a la investigación “Mayor Eficiencia Operativa A Mayor Grado De Implementación De Herramientas Lean En Empresa De Energía, Lima, Perú” la eficiencia operativa está asociada con el desempeño de las tareas que se realizan mejor en comparación con la competencia, por lo que no debe estar limitada por la eficiencia como empresa, sino que también debe poder hacer un uso óptimo de los recursos. Por el contrario, existe una tendencia específica denominada posicionamiento estratégico, es decir, realizar o imitar otras acciones comparativas además de la competencia, pero mejorándolas. Así, el objetivo es permitir que la empresa logre una mayor rentabilidad al brindar productos o servicios que contengan mayor valor agregado, pero manteniendo el uso eficiente de sus recursos, con el fin de minimizar costos y así obtener una mayor ganancia por el precio pagado (Azabache & Desireé, 2016).

En la publicación titulada “Cuál es el significado de eficiencia operativa”, podemos encontrar que el concepto de eficiencia operacional u operativa gira en torno a minimizar el desperdicio y maximizar el uso de recursos para ofrecer

productos y servicios de alta calidad para los clientes. Así mismo la eficiencia operativa gira en torno a la identificación de procesos y recursos desperdiciados que afectan directamente en el beneficio de la empresa. La eficiencia operativa también está vinculada al desarrollo de nuevos flujos de trabajo los cuales mejoran en calidad y productividad. Por ejemplo, un proceso conocido es “Just-in-Time” surgió de un enfoque oportuno donde se mejora la eficiencia operativa al minimizar el inventario. La propuesta de inventario Just-in-Time solo se presenta cuando el proceso lo requiere, eliminando costos de inventario (Subha Varadan, 2017).

Así mismo en la investigación titulada “Competencias para el liderazgo efectivo de la transformación digital en empresas del sistema financiero”, se identifica y describe qué competencias se utilizan para liderar eficazmente la transformación digital y permitir que los líderes se adapten a la volatilidad del mercado, los clientes y los avances tecnológicos del sistema financiero peruano. En un contexto que se vuelve cada vez más complejo con el repentino estallido de la pandemia COVID-19, los ejecutivos deben tener ciertas habilidades básicas para enfrentar un entorno más desafiante que limita el contacto físico y requiere distancia social. Nos indica que, para tener una transformación digital exitosa, los involucrados reconocen que la parte fundamental es el liderazgo, de tal manera que piensan, actúan y reaccionan de manera diferente a los líderes tradicionales. Lideran el cambio, principalmente manteniendo una mentalidad orientada al cliente, además de creatividad e innovación, experimentación y tolerancia a errores, así como conocimiento digital a través del aprendizaje continuo. Entienden la mejor manera de cómo gestionar las pérdidas por fricción para lograr un entendimiento común y tienen habilidades analíticas las cuales les permiten identificar y predecir todas las tendencias que el mercado muestra y los gustos de los clientes para incorporarlos a su visión estratégica (Sally et al., 2021).

Según la investigación titulada “La Innovación Y Tecnología Como Estrategias En Las Empresas Del Sector Comercio Del Distrito De Santa Marta” el investigador define a la tecnología que está mejorando los procesos de fabricación y comercialización, ya que a lo largo de los años las empresas han ido introduciendo tecnologías acordes a sus necesidades y diseños, permitiéndoles

cubrir satisfactoriamente las necesidades de sus clientes, y ahora la tecnología se puede implementar de forma virtual (Sanchez & Granados, 2019).

Otro tema que nos abarca con información es sobre liderazgo, según el trabajo de investigación titulado “El liderazgo transformacional como uno de los estilos de liderazgo: Un artículo de revisión” el autor nos refiere que, la gestión de una organización está determinada por la sensibilidad de la organización, el tipo de organización, la cultura organizacional y los antecedentes técnicos. El desempeño de una organización está influenciado por la efectividad del estilo de liderazgo de sus ejecutivos “jefes o gerentes” (Fernández et al., 2020).

Referente al término de cultura digital en el libro “La Cultura Corporativa: Claves De La Palanca Para La Verdadera Transformación Digital” el autor nos indica que su investigación se basa en el concepto de cultura corporativa, que explica el paradigma simbólico. El análisis de la información recogida en este estudio confirma que la transformación que propone la Industria 4.0 no es solo técnica, sino también cultural, así como de creación de identidad. Los resultados indicaron que se necesita una mayor flexibilidad, agilidad y enfoque en el cliente. La conclusión de este estudio es que la verdadera transformación digital de una organización se logra renovando su cultura corporativa (Muñoz et al., 2019).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y Diseño de investigación**

El presente trabajo fue definido del diseño de tipo aplicado, donde se dice que es un método científico aplicado al análisis de los discursos que pueden tener diversas formas de expresión, tales como las costumbres, el arte, los juegos lingüísticos y, de manera fundamental, la palabra hablada o escrita (UNIVERSIDAD RICARDO PALMA, 2016).

Con un enfoque cualitativo, porque no existen estímulos o condiciones experimentales ajenas al contexto natural donde son evaluados los sujetos de estudio, del mismo modo no se manipulan las propias variables de estudio (Luis & Gonzáles, 2018)

También de nivel exploratorio y descriptivo, porque permitió obtener información y caracterizar de manera descriptiva el estado actual de la digitalización sobre los procesos internos, así mismo el grado de eficiencia de los mismos, y plantear una posible solución digital a los problemas encontrados y planteados.

Un diseño de estudio es un conjunto de estrategias procedimentales y metodológicas previamente definidas y desarrolladas. Un plan de estudio se utiliza para analizar la validez de una hipótesis formulada en un contexto específico, o para validar pautas de investigación (si no hay hipótesis disponibles).

También fue de diseño fenomenológico; La fenomenología es una tendencia filosófica con su propio método de investigación de la experiencia cotidiana de la realidad, tal como se presenta a la conciencia de cada individuo, desde una perspectiva en primera persona (Navarrete Sandra, 2015).

En base a la fenomenología se realizó todos los análisis iniciando con la recolección de datos relevantes, para el tratamiento de los mismos en la presente tesis. De esta manera se realizó una entrevista abierta a los colaboradores que tenían participación directa en la realidad problemática antes descrita; para así poder determinar elementos claves de la empresa como la estructura organizacional y los procesos de las áreas involucradas.

### **3.2 Categorías, Subcategorías, y matriz de categorización.**

Como parte de la presente tesis, se ha determinado el siguiente esquema de categorización y subcategorización como se muestra en el anexo (02), en el siguiente orden:

Categoría 1: Estructura organizacional.

Subcategoría: Jerarquía / Unidad de mando / Tramo de control / Departamentalización.

Categoría 2: Procesos del área del almacén y logística.

Subcategoría: Nivel de eficiencia operativa / Nivel de digitalización.

Categoría 3: Procesos del área de ventas y marketing.

Subcategoría: Nivel de eficiencia operativa / Nivel de digitalización.

Categoría 4: Procesos del área de operaciones.

Subcategoría: Nivel de eficiencia operativa / Nivel de digitalización.

### **3.3 Escenario de estudio**

El escenario de estudio de la presente tesis se desarrolló en tres de las áreas internas de una empresa de servicios de la ciudad de Trujillo en el departamento de La Libertad, estas áreas fueron Almacén / Logística, Ventas / Marketing y Operaciones.

### **3.4 Participantes**

Participaron de la toma de información de la presente tesis, tres (03) colaboradores de las áreas de: Almacén / Logística, Ventas / Marketing y Operaciones. Los tres participantes tenían los cargos de Jefatura de Área.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica es todo proceso sistemático con el cual se puede tanto operar como implementar métodos de investigación, los cuales en corto tiempo podrán facilitar toda la información para una adecuada investigación (Luz Hernández Mendoza & Duana Avila, 2020).

Se empleó la herramienta de la entrevista de tipo abierta, para el desarrollo de la presente tesis; se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla

El instrumento empleado fue la ficha de análisis de datos con el cual permitió desarrollar de manera adecuada la técnica, mediante el instrumento se logró recolectar toda información de manera directa, mediante instrumentos y mecanismos que ya fueron aplicadas por otros autores, permitiendo la recolección de la información más relevante.

También se realizó el empleo de una Tablet con el fin de poder grabar toda la entrevista, para luego transcribirla (anexo 08) y pueda ser validado por juicio de expertos (anexo 03).

### **3.6 Procedimiento**

El proceso de recolección de datos e información inició solicitando la autorización a la gerencia de la empresa para poder ser el punto de investigación de la presente tesis, una vez obtenida la autorización se coordinó con la gerencia de operaciones sobre la fecha y hora para llevar a cabo la entrevista.

Se procede a elaborar las preguntas de la entrevista abierta la cual se realizó a los funcionarios de las tres áreas involucradas, esta entrevista tuvo una duración de una hora con cincuenta y cinco minutos, la cual fue grabada en una Tablet, para luego ser transcrita en un documento de Word (anexo 08) y firmada por los participantes; con dicha información se logró entender el organigrama de la empresa (figura 01), así mismo los flujogramas de estas áreas (figuras 02, 03,

04); con esto último se pudo analizar y determinar en qué grado de digitalización se encuentra la empresa en sus procesos internos.

Luego se procedió a realizar el análisis respectivo de la información recabada con el fin de obtener las conclusiones necesarias y de esta manera se realizó las recomendaciones que se creyeron convenientes.

También, se revisaron y emplearon fuentes secundarias que permitieron aseverar los hallazgos que se obtuvieron previamente, logrando aumentar la validez del análisis realizado, de esta manera poder responder de manera correcta el problema planteado. La información que se buscó y encontró corresponde a libros y revistas, investigaciones relacionadas al tema de estudio, de igual manera a publicaciones en internet.

### **3.7 Rigor Científico**

La forma de elaboración de la presente tesis se logró desarrollar en base a objetividad, con ética, la mayor transparencia, y fundamentalmente con profesionalismo en todo el proceso que se realizó; se inició determinando el tema objeto de la investigación, hasta las conclusiones que son parte y consecuencia del análisis respectivo.

Según Hernandez Sampieri, (2015), se desarrolla la investigación en base a los siguientes criterios:

- **Credibilidad:** La información que se haya recolectado, ha sido analizada en teniendo como base a criterios que conllevan a los resultados que están enfocados en los objetivos de toda investigación.
- **Transferencia:** Todo lo hallado en esta investigación sirven como pautas para todos los estudios futuros que puedan tener situaciones y problemáticas similares.
- **Confirmabilidad:** Toda la recolección de la información que se realizó, se realizó sin necesidad a variaciones de modo intencionales por parte del investigador.
- **Fundamentación:** Previamente se ha realizado la revisión de los estudios previos y también de las bases teorías que estén acorde al tema de estudio

para que de esta manera nos pueda facilitar el todo el análisis correspondiente.

- Aproximación: Toda la investigación se realizó siguiendo procedimientos ya establecidos que permitieron la recolección de la información requerida y que esté acorde a todos los objetivos planteados.
- Autenticidad: Toda la información que se haya recolectado, se realizó tal y como se presenta naturalmente, para que de esta manera se pueda posteriormente realizar un análisis adecuado.

### **3.8 Métodos de análisis de datos**

Esta investigación se realizó primero con un enfoque deductivo, ya que se basó en observaciones del entorno mundial, nacional y local actual donde se desenvuelve la empresa, la situación real de la empresa, y luego al identificar dicha situación se estableció el tema de investigación. La problemática que representa la organización. Una vez más, este método se utilizó para documentar la realidad de adaptación de la empresa a su entorno global, mediante la recopilación de información general relevante para la investigación con el fin de explicar en última instancia la situación de un problema en la empresa investigada con mayor detalle.

Los métodos deductivos también se utilizan para recopilar información contextual y construir un marco teórico.

Posteriormente, se verificó los resultados obtenidos utilizando los métodos consultivos, llevando la información a la herramienta diagrama de Ishikawa con lo cual se pudo obtener las causas raíz de los problemas que se encontraron en las operaciones de las áreas consultadas.

Se continuó aplicando valores de severidad y frecuencia a los problemas que se daban en las áreas consultadas, generando una relación de problemas recurrentes entre áreas.

Con estos valores se ejecutó la herramienta de Pareto, donde se pudo verificar los problemas que no permiten una adecuada eficiencia operacional de la



empresa, del mismo modo este resultado permitió entender cuál sería una posible solución a estos problemas.

Finalmente, se sintetizó conclusiones y recomendaciones que permitieron comprender los aspectos y hallazgos más importantes del estudio.

### **3.9 Aspectos éticos**

En relación a lo aspectos éticos, estos se consideraron en base a los siguientes puntos:

Por la autonomía: En relación a los colaboradores participantes, ellos lo realizaron a voluntad propia; siendo autónomos y veraces en las respuestas brindadas durante la entrevista abierta.

Por la beneficencia: En relación a la conducción del presente trabajo, se consideró ética y moralmente, para obtener los mejores beneficios de los demás; es por ello que los resultados que se dieron fueron favorables para la empresa de servicios estudiada en el presente trabajo.

Por la No-maleficencia: Todo el trabajo de estudio realizado, no supone de ninguna manera la intencionalidad de generar daño de ningún, tanto a los colaboradores participantes, así como a la empresa; quienes fueron partícipes a manera voluntaria y bajo las autorizaciones necesarias.

Con enfoque en la justicia, todas las partes involucradas directamente en el presente trabajo de investigación lo hicieron de manera equitativa, donde prevaleció la participación de ellos sin ninguna tendencia de discriminación en lo absoluto.

Toda la información en relación a la empresa partícipe de la investigación es real, veraz, confiable y verificable, con lo cual se permitió entender el estado actual de la eficiencia operativa y caracterizarlo adecuadamente. Así mismo el presente trabajo está respetando las normas APA en su edición N° 7, aplicándolo tanto en las citas, así como en las referencias; donde se realizó el parafraseo de lo estudiado para evitar incurrir en la observación por plagio. Por último, también se respetó en su totalidad los lineamientos de fondo y forma de la investigación científica aplicada por la Universidad César Vallejo.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El trabajo de investigación comenzó con la toma de información a raíz de una entrevista abierta donde permitió encontrar información importante:

La entrevista abierta tuvo como fundamento entender las relaciones:

- Eficiencia Operativa – Empresa – Personal de la empresa

En relación al objetivo general, donde se necesitó describir las características de la eficiencia operativa lograda por le empresa de servicios, esto se determinó de acuerdo a los procesos que comprendía cada área, para ello se debió caracterizar los pasos que siguen por cada área:

Sobre el área de Ventas y Marketing; se puede determinar que, si bien es el área que está enfocado o relacionado al concepto de digitalización, sus procedimientos son aún ineficientes, cuando son contactados por una persona interesada en el servicio que brindan, el tratamiento de la información del futuro cliente no está debidamente enfocado a un buen seguimiento y cierre oportuno de un nuevo contrato. La información que recopilan la guardan en un cuadro de Excel no siendo un mecanismo eficiente para el alto intercambio de información que manejan entre áreas, así mismo los tiempos de respuesta desde y hacia el área no son óptimos, ya que dependen de tiempos de terceros u otras áreas, siendo este el factor predominante de la mala gestión de la operación interna de esta área. Como ejemplo encontramos que cuando desean realizar una cotización, no cuentan con el stock real de equipos, para tener este stock real deben de solicitarlo al área de almacén quienes no siempre responden o brindan la información adecuadamente o a tiempo.

Sobre el área de Almacén y Logística; en la respuesta inicial del encargado de esta área, se pudo determinar que en base a la importancia que significa el orden y control de inventarios de un almacén, los procedimientos que manejan como área no son los adecuados, empezando por la dependencia de un libro de Excel

para llevar si control de ingreso, salidas, existencias como si fuera un Kardex. Así mismo el disponer y permitir que dispongan de esta información las demás áreas, se vuelve tedioso y demorado ya que depende casi siempre de los tiempos libres de los encargados de esta área para responder correos. También se evidencio que esta área está supeditado a los tiempos de compras de equipos, considerando que el control no es del todo bueno, los tiempos de pedidos no son los adecuados y por consiguiente la compra y disposición de equipos en almacén se vuelven por lo general muy largos, esto conlleva a que el área en su conjunto no opere de manera adecuada, limitando en gran manera el desenvolvimiento de otras áreas.

Sobre el área de Gerencia de Operaciones; esta área en lo que engloba su nombre es el área de acción de todas las operaciones de la empresa, si bien es cierto está definido como una parte medular de la empresa, en la práctica depende mucho de la información que le brinde las otras dos áreas, la problemática evidenciada en esta área es sencilla, si no tienen buena información, sus operaciones no se vuelven eficientes, dentro de lo que se pudo notar es que no recibe la información completa o correcta por parte del área de ventas para las ejecuciones de los trabajos, del mismo modo a pesar de que pueda tener dicha información completa de esta área, no cuenta con información en tiempo real por parte del almacén, a tal punto que no se puede coordinar un trabajo adecuadamente con un cliente porque no puede determinar si lograrán cumplir con el 100% del trabajo.

Con respecto a la primera pregunta realizada en la entrevista abierta: **¿Qué pueden entender por concepto de transformación digital?**, se pudo determinar lo siguiente por área.

Jefa de Ventas y Marketing; tiene un concepto bastante definido de la realidad actual con lo que pasa a nivel mundial y la tendencia de tecnología, se evidencia que a nivel personal sabe que, si no hay una buena adaptación a esta realidad, es muy problema que no logre objetivos favorables en el futuro.

Jefe de Almacén y Logística; entiende que el concepto de digitalización es un concepto que viene ya dándose, pero que según su observación en un contexto mundial por la problemática de la pandemia Covid 19, este concepto es lo que se maneja cotidianamente, a tal punto que “hoy todo se maneja electrónicamente”.

Gerencia de Operaciones; al igual que los otros participantes, sabe que este término de digitalización no es nuevo y que hoy en día se debe de manejar en su totalidad porque si no se adaptan a este nuevo concepto quedan “rezagados”

Sobre la segunda pregunta realizada en la entrevista abierta **¿Han tenido la oportunidad de trabajar con algún sistema o software de gestión de procesos o ERP?**, se pudo determinar lo siguiente por área.

Jefa de Ventas y Marketing; no ha tenido relación alguna con los diversos programas actuales de gestión empresarial.

Jefe de Almacén y Logística; Si ha tenido contacto y ha operado un software de esta magnitud, dentro de lo que él considera; es un software que ayuda a mejorar los procesos que tenía a su cargo, volviendo más productiva su área.

Gerencia de Operaciones; al momento de la entrevista, la persona no contaba con conocimientos había operado algún software de estas características.

De acuerdo a la tercera pregunta realizada en la entrevista abierta **¿Creen que un sistema ERP pueda ser de gran utilidad en los procesos de sus respectivas áreas a tal punto que los podría volver más eficientes?**, se pudo llegar a los siguientes resultados por área.

Jefa de Ventas y Marketing; tiene información sobre lo que se logra con estas soluciones tecnológicas, a tal punto que si cree que la implementación de una solución como esta en la empresa ayudará favorablemente en las operaciones que son propias del área, con la posibilidad de que se vuelvan más eficientes, uno

de los factores sería no depender de otras áreas para contar con la información en tiempo real.

Jefe de Almacén y Logística; entiende que la implementación de un programa de este tipo, le ayudará favorablemente en su área tanto a modo orden y control, así mismo en la información que puedan brindar a las demás áreas, le permitirá poder tener una comunicación indirecta pero muy fluida entre las áreas.

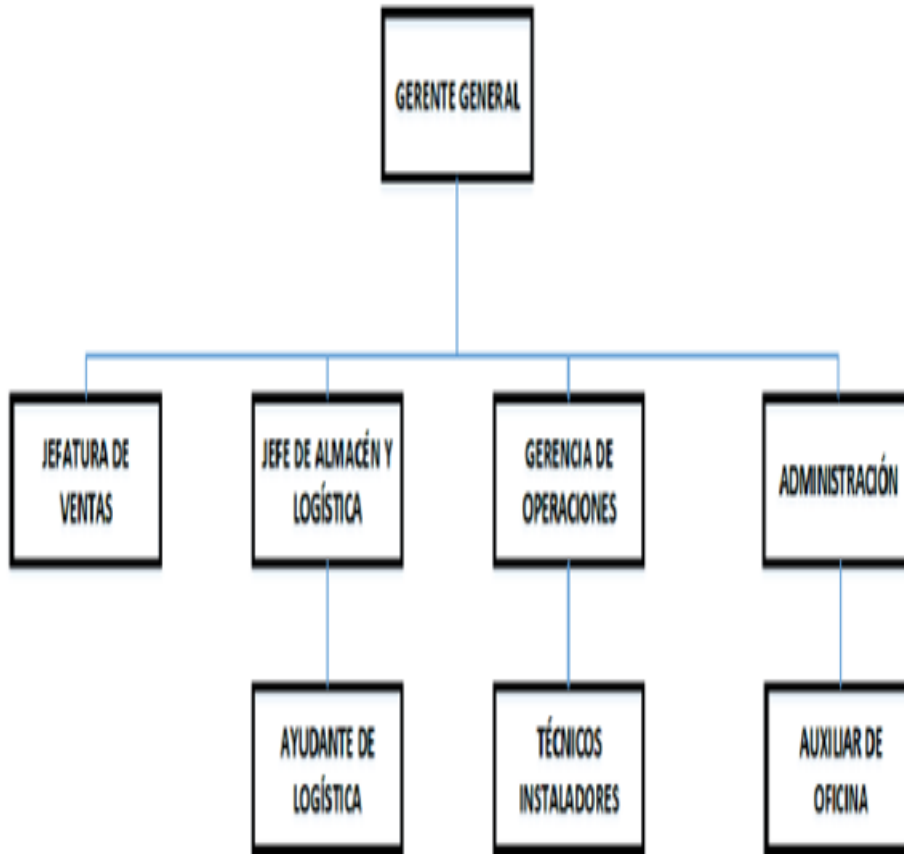
Gerencia de Operaciones; cree que contar con una solución como esta, le ayudará a volver más eficiente su área, bajo algunos factores; depender de la respuesta de correos de otras áreas, depender de la información que le puedan brindar de otras áreas, tener centralizado todo y “a la mano”, sería beneficio.

En la cuarta y última pregunta realizada ¿Qué tan dispuestos y comprometidos estarían con la idea de dedicarle tiempo a aprender sobre estas ERP en caso se implementara?, en base a uno de los conceptos tratados en el marco teórico, donde se define que para una adecuada transformación digital se requiere el compromiso de todos los involucrados y que ésta, esté asociada a una mejora en la eficiencia operativa, se pudo determinar que si existe el compromiso que de todos los tres participantes hacia una adecuada transformación digital de sus procesos.

Objetivo específico 1: Describir los principales elementos o componentes de la estructura organizacional de la empresa.

Sobre la entrevista abierta realizada, se pudo indicar que aportó de manera significativa para poder entender cuáles son los procedimientos de cada área, así mismo cuál fue el funcionamiento jerárquico dentro de la empresa, logrando obtener un organigrama institucional.

**Figura N° 1**  
Organigrama de la empresa



*Nota:* Organigrama de la empresa de servicios

Este organigrama permitió entender la relación que existe entre las personas encargadas de las áreas con la eficiencia operativa de la empresa.

También se pudo determinar el nivel jerárquico de la organización donde todas las áreas dependen directamente de la gerencia general, cada área es autónoma en relación a las otras; por ello se pueden dar los problemas que se generan actualmente en los procesos que les competen.

Sobre la unidad de mando podemos indicar que, si bien las áreas tienen un único jefe que es la gerencia general, esta área no siempre está predispuesta a

las atenciones requeridas por las áreas que conforman su organización, permitiendo que entre áreas tengan una comunicación directa para los procesos.

En lo referente al tramo de control, este no es evidenciado dentro de la estructura organizacional, en vista que la dependencia es una (la gerencia general), y cuando la comunicación se da entre áreas esta no es la adecuada por los mecanismos que emplean y no están alineados a un sistema integrado de procesos.

En cuanto a la departamentalización, se puede indicar que dentro de la organización esto está bien definido, cada área tiene su propio proceso, el trabajo por áreas está adecuadamente distribuido, pero cuando esta interacción entre áreas sucede, el resultado no es el óptimo; teniendo consecuencia como procesos demorados que son ineficientes y que son dependientes de otros factores que podrían solucionarse con un adecuado software de gestión de procesos.

También se logró obtener información de una problemática por la que pasaba la empresa y que estaba directamente relacionada con el tema de la presente investigación eficiencia operativa, por ello se construyó una tabla de problemas, la cual me permitió entender que dentro de la empresa; que los procesos con los que contaban no son de gran ayuda por ser obsoletos y generan un gran impacto negativo en el desenvolvimiento de las operaciones, volviéndose en algunos casos pocas productivas o ineficientes.

**Tabla N° 1**

Problemas encontrados en áreas participantes

ÁREA	PROBLEMA	CAUSA PRINCIPAL	CAUSA SECUNDARIA	CAUSA RAÍZ
ALMACÉN Y LOGÍSTICA	DEMORA EN COMPRA DE MATERIALES Y EQUIPOS	FALTA DE RESPUESTA A SOLICITUD	DEPENDENCIA DE LOS TIEMPOS DE LOS ENCARGADOS	LA GERENCIA GENERAL DEMORA EN APROBAR
				FALTA DE UN PROCESO ADECUADO PARA LAS OPERACIONES
		REALIZACIÓN MANUAL POR CORREO Y EXCEL DE SOLICITUD	NO HAY PRACTICIDAD EN LA REDACCIÓN DE CORREOS O EDICIÓN DE EXCEL	EL PROCESO SE VUELVE COMPLEJO
				LOS TIEMPOS PARA ARMAR UN PEDIDO NO SON LOS ADECUADOS
VENTAS	DEMORA ATENCIÓN AL CLIENTE	FALTA DE RESPUESTA A SOLICITUD	DEPENDENCIA DE LOS TIEMPOS DE LOS ENCARGADOS	ESPERA DE LECTURA Y RESPUESTA DE CORREOS POR OTRAS ÁREAS
				NO SE CUENTA CON INFORMACIÓN EN LÍNEA
		FALTA DE INFORMACIÓN NECESARIA	EL COMPARTIR LOS CUADROS DE EXCEL CREA UN RETRASO	NO SE CUENTA CON UNA BASE DE DATOS DE FÁCIL ACCESO
				DEMORA EN LA RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN POR OTRAS ÁREAS
OPERACIONES	DEMORA EN ATENCIONES	FALTA DE INFORMACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS Y MATERIALES	NO CONTAR CON LA INFORMACIÓN ACTUALIZADA POR PARTE DE ALMACÉN	ESPERAR ENVÍO DE EXCEL CON INFORMACIÓN
				ESPERAR CORREO CON LA INFORMACIÓN SOLICITADA
		FALTA DE INFORMACIÓN POR PARTE DE VENTAS	NO CONTAR CON LA INFORMACIÓN ACTUALIZADA DE LOS TRABAJOS APROBADOS	ESPERAR CORREO CON LA INFORMACIÓN DE TRABAJOS APROBADOS
				DEMORA EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA ATENCIONES

*Nota:* Este cuadro permite evidenciar los problemas que al momento de la entrevista se suelen dar en las tres áreas participantes.

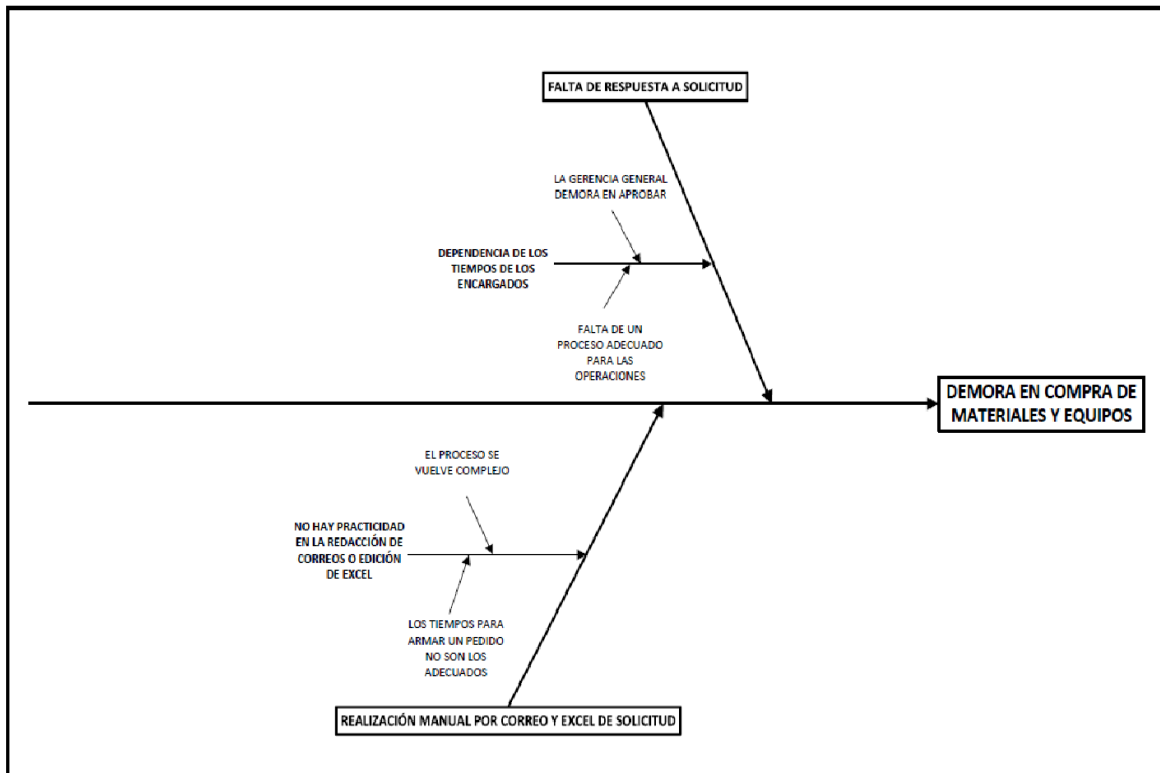
Objetivo específico 2: Determinar la eficiencia operativa del área de almacén y logística.

Considerando el cuadro de problemas por áreas como parte del tratamiento de la información de los problemas y con el fin de llegar a entender un poco más la raíz de lo que pueda generar esos problemas, se trabajó la problemática del área con la herramienta diagrama de Ishikawa.



## Figura N° 2

Diagrama de Ishikawa en el área de almacén y logística



*Nota:* Esta figura permite encontrar el problema origen de la demora en la compra de equipos, dicho problema está indicando a un bajo nivel de eficiencia en las operaciones y está enfocado a la falta de alguna solución tecnológica que permita mejorar los procesos.

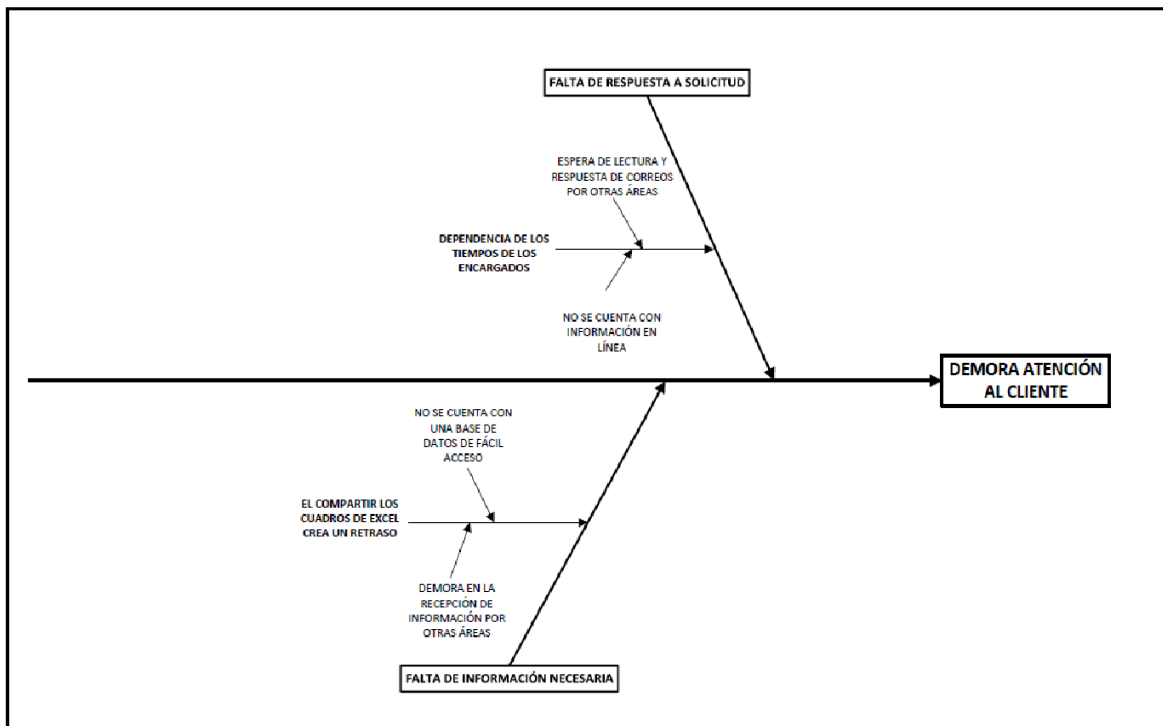
Esta herramienta nos indica que el área es poco eficiente, en relación a su mayor problema que es demora en la compra de materiales y equipos, este proceso tiene dos factores claves que son la falta de respuesta a solicitud y la realización por correo y Excel de solicitudes, estos dos factores relacionados directamente a la falta de un sistema de gestión digital.

Objetivo específico 3: Determinar la eficiencia operativa del área de ventas y marketing.

Para esta área también se trasladó el mayor problema a la herramienta de Ishikawa para determinar el problema raíz.

### Figura N° 3

#### Diagrama de Ishikawa en el área de ventas y marketing



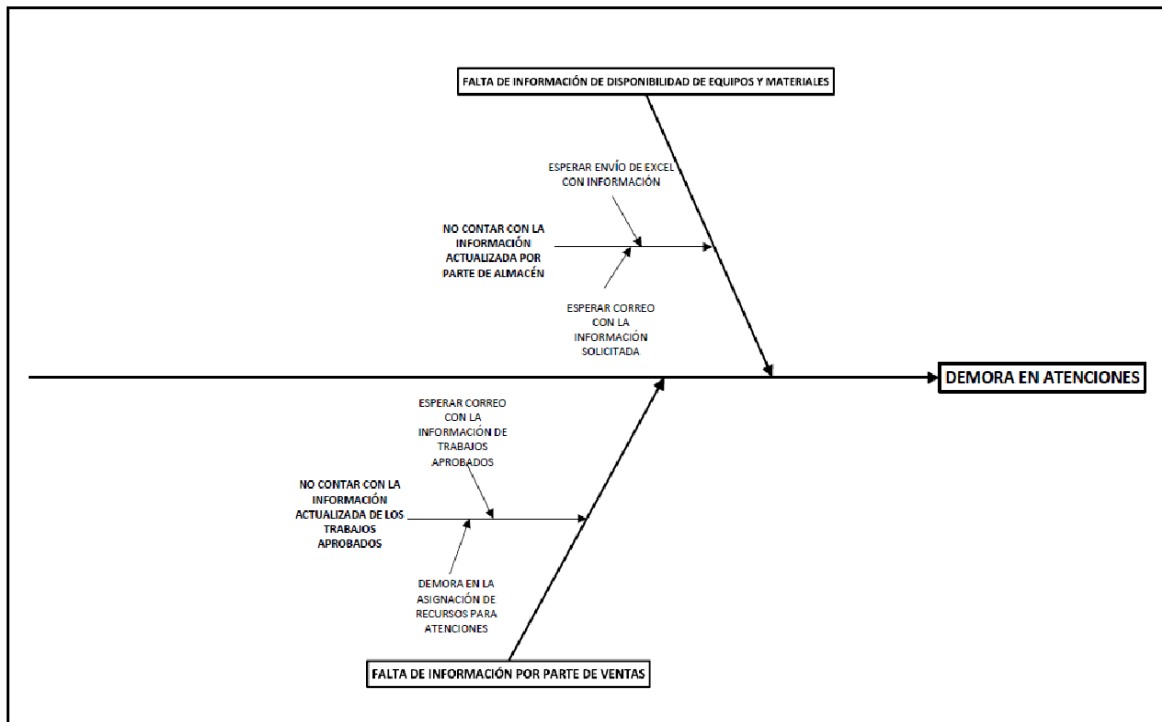
*Nota:* Esta figura permite encontrar el problema origen de la demora en la atención al cliente, dicho problema está indicando a un bajo nivel de eficiencia en las operaciones y está enfocado a la falta de alguna solución tecnológica que permita mejorar los procesos.

Esta herramienta nos indica que el área es poco eficiente, en relación a su mayor problema que es demora en atención al cliente, este proceso tiene dos sub problemas, la falta de información necesaria y la falta de respuesta a solicitudes, estos dos factores también están relacionados directamente a la falta de un sistema de gestión digital.

Objetivo específico 4: Determinar la eficiencia operativa del área de operaciones.

De igual manera se trabajó el mayor problema en la herramienta de Ishikawa para determinar el problema raíz.

**Figura N° 4**  
Diagrama de Ishikawa en el área de operaciones



*Nota:* Esta figura permite encontrar el problema origen de la demora en atenciones, dicho problema está indicando a un bajo nivel de eficiencia en las operaciones y está enfocado a la falta de alguna solución tecnológica que permita mejorar los procesos.

Se pudo determinar que el área es poco eficiente al momento de atender sus requerimientos tanto de instalaciones o trabajos a clientes finales, este problema estaba relacionado a dos factores que son los problemas raíz: falta de disponibilidad de información de equipos y materiales; así mismo la falta de información por parte de ventas; estos problemas al igual que en los anteriores tienen una fuerte relación a la falta de un sistema de gestión digital.

Luego del resultado obtenido de la herramienta diagrama de Ishikawa, se pudo determinar los reales problemas que generaban directa o indirectamente que las operaciones de la empresa se volvieran ineficientes, es por ello que estos problemas raíz se llevaron a la herramienta diagrama de Pareto, previamente se le dio una valoración de severidad y frecuencia por área; con lo cual se logró identificar cuáles eran los reales problemas que se deberían de subsanar para

mejorar la operatividad de las operaciones; la relación obtenida entre el 80% de los problemas prioritarios y el concepto de transformación digital era en su totalidad.

**Tabla N° 2**

Valoración de problemas encontrados en las áreas participantes

SEVERIDAD DEL PROBLEMA							
ITEM	PROBLEMA	GERENCIA GENERAL			TOTAL	%	PRIORIDAD
		VENTAS	ALMACEN	OPERACIONES			
A	LA GERENCIA GENERAL DEMORA EN APROBAR	3	3	3	9	100.00%	ALTA
B	FALTA DE UN PROCESO ADECUADO PARA LAS OPERACIONES	3	3	3	9	100.00%	ALTA
C	EL PROCESO SE VUELVE COMPLEJO	3	3	2	8	88.89%	ALTA
D	LOSTIEMPOS PARA ARMAR UN PEDIDO NO SON LOS ADECUADOS	2	3	1	6	66.67%	MEDIANA
E	ESPERA DE LECTURA Y RESPUESTA DE CORREOS POR OTRAS ÁREAS	3	3	3	9	100.00%	ALTA
F	NO SE CUENTA CON INFORMACIÓN EN LÍNEA	3	3	3	9	100.00%	ALTA
G	NO SE CUENTA CON UNA BASE DE DATOS DE FÁCIL ACCESO	3	3	3	9	100.00%	ALTA
H	DEMORA EN LA RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN POR OTRAS ÁREAS	3	1	3	7	77.78%	MEDIANA
I	ESPERAR ENVÍO DE EXCEL CON INFORMACIÓN	3	1	1	5	55.56%	POCA
J	ESPERAR CORREO CON LA INFORMACIÓN SOLICITADA	3	1	3	7	77.78%	MEDIANA
K	ESPERAR CORREO CON LA INFORMACIÓN DE TRABAJOS APROBADOS	1	1	3	5	55.56%	POCA
L	DEMORA EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA ATENCIONES	1	1	3	5	55.56%	POCA

LEYENDA SEVERIDAD	
1	LEVE
2	MODERADO
3	GRAVE

LEYENDA PRIORIDAD	
1	POCO
2	MEDIANA
3	ALTA

*Nota:* En esta tabla se le dio un valor de impacto o severidad de cada problema por cada área, dando como resultado la prioridad que se debe de considerar para su evaluación.

Con esta tabla se pudo determinar cuáles eran los problemas que se presentaban en cada área y cuáles de ellos eran de gran impacto sobre las operaciones de la empresa, pudiendo definir cuales tenían alta prioridad a resolver.

**Tabla N° 3**

Frecuencia de problemas encontrados en las áreas participantes

FRECUENCIA DEL PROBLEMA						
ITEM	PROBLEMA	GERENCIA GENERAL			TOTAL	%
		VENTAS	LOGISTICA	OPERACIONES		
A	LA GERENCIA GENERAL DEMORA EN APROBAR		☐		1	33.33%
B	FALTA DE UN PROCESO ADECUADO PARA LAS OPERACIONES	☐	☐	☐	3	100.00%
C	EL PROCESO SE VUELVE COMPLEJO	☐	☐	☐	3	100.00%
D	LOSTIEMPOS PARA ARMAR UN PEDIDO NO SON LOS ADECUADOS	☐	☐		2	66.67%
E	ESPERA DE LECTURA Y RESPUESTA DE CORREOS POR OTRAS ÁREAS	☐	☐	☐	3	100.00%
F	NO SE CUENTA CON INFORMACIÓN EN LÍNEA	☐		☐	2	66.67%
G	NO SE CUENTA CON UNA BASE DE DATOS DE FÁCIL ACCESO	☐		☐	2	66.67%
H	DEMORA EN LA RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN POR OTRAS ÁREAS	☐		☐	2	66.67%
I	ESPERAR ENVÍO DE EXCEL CON INFORMACIÓN	☐		☐	2	66.67%
J	ESPERAR CORREO CON LA INFORMACIÓN SOLICITADA	☐	☐	☐	3	100.00%
K	ESPERAR CORREO CON LA INFORMACIÓN DE TRABAJOS APROBADOS		☐	☐	2	66.67%
L	DEMORA EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA ATENCIONES		☐	☐	2	66.67%

LEYENDA	
☐	PRESENTE
☐	NO PRESENTE

*Nota:* Esta tabla permite ver con qué frecuencia un problema se da en cada área.

En esta etapa se pudo indicar la frecuencia con la que la problemática general se presentaba por área, dicha frecuencia nos permitió identificar que problemas

se debieron atender por su repetición, lo cual era un indicativo que era un factor predominante en la ineficiencia del área.

**Tabla N° 4**

Valoración del factor severidad x frecuencia de problemas

PARETO (SEVERIDAD X FRECUENCIA)					
ITEM	PROBLEMA	SEVERIDAD DEL PROBLEMA (V)	FRECUENCIA DEL PROBLEMA (F)	TOTAL (V*F)	%
A	LA GERENCIA GENERAL DEMORA EN APROBAR	9	1	10	8.70%
B	FALTA DE UN PROCESO ADECUADO PARA LAS OPERACIONES	9	3	12	10.43%
C	EL PROCESO SE VUELVE COMPLEJO	8	3	11	9.57%
D	LOSTIEMPOS PARA ARMAR UN PEDIDO NO SON LOS ADECUADOS	6	2	8	6.96%
E	ESPERA DE LECTURA Y RESPUESTA DE CORREOS POR OTRAS ÁREAS	9	3	12	10.43%
F	NO SE CUENTA CON INFORMACIÓN EN LÍNEA	9	2	11	9.57%
G	NO SE CUENTA CON UNA BASE DE DATOS DE FÁCIL ACCESO	9	2	11	9.57%
H	DEMORA EN LA RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN POR OTRAS ÁREAS	7	2	9	7.83%
I	ESPERAR ENVÍO DE EXCEL CON INFORMACIÓN	5	2	7	6.09%
J	ESPERAR CORREO CON LA INFORMACIÓN SOLICITADA	7	3	10	8.70%
K	ESPERAR CORREO CON LA INFORMACIÓN DE TRABAJOS APROBADOS	5	2	7	6.09%
L	DEMORA EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA ATENCIONES	5	2	7	6.09%
				<b>115</b>	

*Nota:* En esta tabla se logra tener un valor de impacto por cada problema, considerando la operación severidad más frecuencia.

Aquí en base a la tabla 3 y 4, se pudo realizar un cruce de información para identificar que problemas tenían mayor severidad y mayor repetición, con lo cual se pudo determinar qué problema es el que tenía mayor afectación a las operaciones de las áreas involucradas.

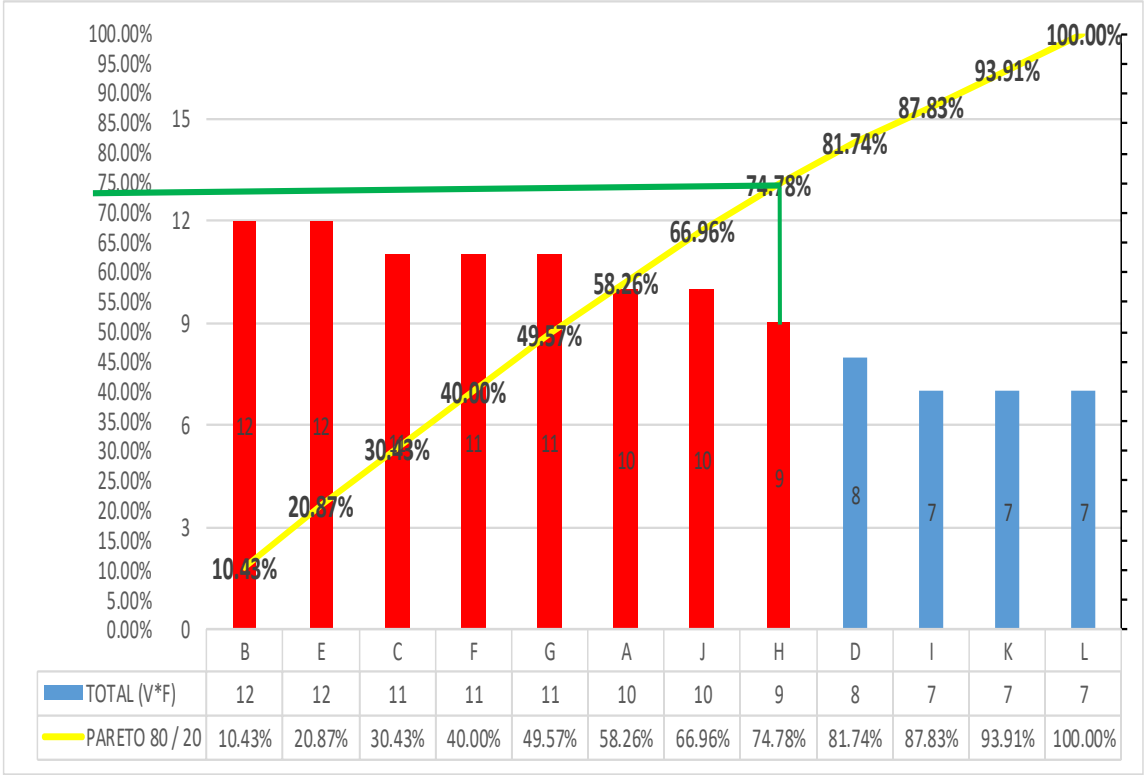
**Tabla N° 5**

Pareto de problemas encontrados

PARETO (SEVERIDAD X FRECUENCIA)						
ITEM	PROBLEMA	SEVERIDAD DEL PROBLEMA (V)	FRECUENCIA DEL PROBLEMA (F)	TOTAL (V*F)	PARETO	
B	FALTA DE UN PROCESO ADECUADO PARA LAS OPERACIONES	9	3	12	10.43%	10.43%
E	ESPERA DE LECTURA Y RESPUESTA DE CORREOS POR OTRAS ÁREAS	9	3	12	10.43%	20.87%
C	EL PROCESO SE VUELVE COMPLEJO	8	3	11	9.57%	30.43%
F	NO SE CUENTA CON INFORMACIÓN EN LÍNEA	9	2	11	9.57%	40.00%
G	NO SE CUENTA CON UNA BASE DE DATOS DE FÁCIL ACCESO	9	2	11	9.57%	49.57%
A	LA GERENCIA GENERAL DEMORA EN APROBAR	9	1	10	8.70%	58.26%
J	ESPERAR CORREO CON LA INFORMACIÓN SOLICITADA	7	3	10	8.70%	66.96%
H	DEMORA EN LA RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN POR OTRAS ÁREAS	7	2	9	7.83%	74.78%
D	LOS TIEMPOS PARA ARMAR UN PEDIDO NO SON LOS ADECUADOS	6	2	8	6.96%	81.74%
I	ESPERAR ENVÍO DE EXCEL CON INFORMACIÓN	5	2	7	6.09%	87.83%
K	ESPERAR CORREO CON LA INFORMACIÓN DE TRABAJOS APROBADOS	5	2	7	6.09%	93.91%
L	DEMORA EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA ATENCIONES	5	2	7	6.09%	100.00%
				115	100.00%	

*Nota:* Esta tabla nos permite ver el Pareto de los problemas encontrados, nos permite identificar cuáles son los problemas que conforman el 80% del 100% de ellos, los cuales están alineados a la falta de una solución que permita volver más eficientes estos procesos, donde se puede dar como una posible solución un software de gestión de procesos ERP.

**Figura N° 5**  
Gráfica de Pareto



*Nota:* Gráfica de tabla 5 para valoración de problemática entre severidad y frecuencia.

Por último cuando se determinó los problemas relacionados entre severidad y frecuencia, ejecutando la herramienta Pareto, se pudo detectar los reales problemas que influenciaron en la ineficiencia de los procesos de las áreas involucradas, dichos problemas estaban relacionados a un esquema de procesos obsoleto y que deberían de ser actualizados por un sistema digital tecnológico que les permita tener mayor velocidad en todos los procesos, eliminando tiempos de espera innecesarios, buscando volverse más eficientes.



## V. CONCLUSIONES

La presente investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- 1) La empresa de servicios no contaba con una adecuada eficiencia operacional, esto debido a que los procesos internos de cada área están basados en la dependencia de otras áreas; factores como dependencia de tiempos de otras áreas, respuestas fuera de tiempo, falta de información disponible en su momento, mala comunicación, información brindada incompleta y procesos internos discontinuados; no permitían una buena práctica en las funciones de las áreas
- 2) La empresa si bien es cierto cuenta con una gerencia general y varias áreas internas, estas no estaban organizadas adecuadamente. Se logró realizar un organigrama de todas las áreas, donde se pudo verificar la jerarquía que había entre ellas y estas estaban a cargo de la gerencia general, del mismo modo la unidad de mando donde se vio una falencia en las respuesta por parte de la gerencia para con sus áreas a cargo, por parte del tramo de control de igual manera al no tener respuestas a tiempo por parte del área de gerencia general, las áreas tienen comunicación directa entre ellas pero muchas veces suelen fallar, y por la parte de la departamentalización, esta etapa está bastante definido y funciona a manera interna del área, siendo un constante problema cuando se genera alguna interacción entre áreas.
- 3) Sobre el área de almacén y logística, se pudo definir que, en sus procesos internos, estos si bien es cierto no son lo adecuados, funcionan; pero al tener la interacción de sus procesos con los de otras áreas se crean procesos ineficientes, a tal punto que no se logra brindar información completa o correcta entre esta área y las demás
- 4) En el caso del área de ventas y marketing, sucede exactamente lo mismo que el área antes mencionada, internamente el proceso funciona, pero también se vuelve ineficiente cuando se relaciona con los procesos de otras áreas.

- 5) En cuanto al área de operaciones, sus procesos están más definidos, pero al ser un área que depende de la información de otras áreas, sus procesos se quedan detenidos, perdiendo la eficiencia interna del área. Dentro de la ineficiencia que presentaban las operaciones por la interacción entre áreas se dieron varios problemas en la ejecución de sus obras, afectando directamente a la eficiencia operativa de la empresa.

## VI. RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo investigado y los resultados obtenidos, se puede realizar las siguientes recomendaciones:

- 1) Se debe de priorizar la gestión de los procesos, volviéndolos automáticos para evitar la dependencia entre áreas, aquí aplicaría la implementación de un programa digital de procesos como un ERP.
- 2) Al tener problemas con la dependencia y los procesos que no son los adecuados entre las áreas, se debe de contar con una subgerencia que esté a cargo directamente de todas las áreas para que de esta manera toda la información que se pueda gestionar entre áreas sea la adecuada, tanto a nivel jerárquico, como a nivel operativo.
- 3) En el área de almacén y logística, se debe de emplear un software de gestión que permita mejorar tanto a nivel interno del área, en sus controles; así como en la información que brinda hacia las demás áreas.
- 4) En el área de ventas y marketing, también tienen que mejorar sus procesos internos, la gestión de la información que reciben de todos los canales que maneja la empresa, debe de ser manejada de mejor manera. Para esto es importante contar con un software de gestión como un ERP, donde permitirá contar con la data actualizada y al estar integrada con las otras áreas, tendrán información al instante cuando necesiten atender las solicitudes de los clientes.
- 5) El área de operaciones, cuenta con procesos más definidos, pero también debe de ser un área que esté integrada al software de gestión digital ERP, de esta manera podrá tener información al momento de lo que requiere de las otras áreas para dar atención a los trabajos que tenga que realizar para con los clientes.

## REFERENCIAS

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Alvarez Risco, A. (2020). Justificación de la Investigación. *Social Responsibility Journal*, 15(1), 1–10. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2017-0155>
- Alvarez Risco Aldo. (2019). *Justificación de la Investigación* (pp. 1–3). 2019. <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10821/Nota%20Acad%C3%A9mica%205%20%2818.04.2021%29%20-%20Justificaci%C3%B3n%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Armadi, R. (2017). *Efficiency Analysis of Operational Performance in Container Terminal: A Case Study in BICT Container Terminal, North Sumatera, Indonesia*. <https://thesis.eur.nl/pub/43620/Armadi-Riky.pdf>
- Azabache, O., & Desireé, J. (2016). *Mayor eficiencia operativa a mayor grado de implementación de herramientas lean en empresa de energía, Lima, Perú*. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2573/1/2017\\_Azabache\\_Mayor\\_eficiencia\\_operativa\\_a\\_mayor.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2573/1/2017_Azabache_Mayor_eficiencia_operativa_a_mayor.pdf)
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Bouillon, A. (2018). *LA PARADOJA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA*. <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/771/767>
- Castillo Gonzalez, J. N., & Carreño Dueñas, D. A. (2020). Diseño metodológico para la caracterización de procesos, caso empresas metalmecánicas del departamento de Boyacá. *INGE CUC*, 16(1). <https://doi.org/10.17981/ingecuc.16.1.2020.18>
- Chuquiguanga Condo, N. L. (2015). *“ESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA, ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y MANUAL DE POLÍTICAS INTERNAS PARA LA EMPRESA DISERVAL DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL PERIODO 2014 - 2015”* [Universidad Politecnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf>
- Cueva, E., Mogollón, R., & Silupú, R. (2021). *ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRARIOS DE PEDREGAL (APAPE)-PIURA*. <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2654/INDU-CUE-MOG-SIL-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dilshani, A. K. D. N., Praveeni, S. M. N., & Fernando, J. A. A. N. (2019). *FACTORS AFFECTING ON OPERATIONAL EFFICIENCY*. <http://repo.lib.jfn.ac.lk/ujrr/bitstream/123456789/2195/2/Factors%20affecting%20on%20operational%20efficiency.pdf>

- Ekman, P., Dahlin, P., & Keller, C. (2021). Perspectives on management and information technology after digital transformation. In *Management and Information Technology after Digital Transformation*. <https://doi.org/10.4324/9781003111245-1>
- Esther, E., & Echenique, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. <http://www.continental.edu.pe/>
- Fernández, A., Liza, M., & Ivonne, J. (2020). El liderazgo transformacional como uno de los estilos de liderazgo: Un artículo de revisión. In *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57397>
- Fournier Guimbao, J. (2021). *La transformación digital: un aliado estratégico en la era COVID*. [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2021/DIEEE027\\_2021\\_JOAFOU\\_Transformacion.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2021/DIEEE027_2021_JOAFOU_Transformacion.pdf)
- GARCÍA Guiliany, J., CAZALLO Antúnez, A., BARRAGAN Morales, C. E., MERCADO Zapata, M., LARTE Durán, L., & MEZA Rodríguez, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 40(22), 1–16. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>
- Gonzales Espinoza, J. X. (2019). *DIAGRAMA DE FLUJO Y SU RELACION CON LA VIDA COTIDIANA [INGENIERA EN MARKETING, Universidad Técnica de Machala]*. [http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389\\_GONZALEZ%20ESPINOSA%20JENNIFER%20XIOMARA.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389_GONZALEZ%20ESPINOSA%20JENNIFER%20XIOMARA.pdf)
- Hernandes Sampieri. (2015). *Metodología de a investigacion*.
- Hsu, W.-K. K., Huang, S.-H. S., & Huynh, N. T. (2021). An assessment of operating efficiency for container terminals in a port – An empirical study in Kaohsiung Port using Data Envelopment Analysis. *Research in Transportation Business & Management*.
- Hwang, B. Y., Bae, E. S., Hong, H. D., & Kim, D. C. (2019). Operational-efficiency improvement of public R and D management agencies in South Korea. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc5010013>
- Iosifidi, M., Panopoulou, E., & Tsoumas, C. (2021). Mortgage loan demand and banks' operational efficiency. *Journal of Financial Stability*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2021.100851>
- Klaus Schwab. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial* (Grupo Editorial España, Ed.). [https://books.google.com.pe/books?id=BRonDQAAQBAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=BRonDQAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Kulmukhametov, A., Rauber, A., & Becker, C. (2021). Improving data quality in large-scale repositories through conflict resolution. *International Journal on Digital Libraries*, 22(4), 365–383. <https://doi.org/10.1007/s00799-021-00311-0>
- Lanzolla, G., & Anderson, J. (2020). Digital transformation. *Business Strategy Review*, 19(2), 72–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00539.x>

- Lavado Lucas. (2020). Libro-Epistemología-e-investigación. *Universidad Nacional Enrique Guzman y Valle*.
- Luis, J., & Gonzáles, A. (2018). *DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*.  
[https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2260/1/Arias-Covinos-Dise%C3%B1o\\_y\\_metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2260/1/Arias-Covinos-Dise%C3%B1o_y_metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Luz Hernández Mendoza, S., & Duana Avila, D. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>
- Manikas, I., Sundarakani, B., & Varghese John, J. (2017). Analysis of operational efficiency of a meat processing supply chain: A case study from the UAE. In *Review* (Vol. 18, Issue 2).  
<https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2066&context=dubaipapers>
- Moral, M. C., & Abbott, G. (2020). The routledge companion to international business coaching. In *The Routledge Companion to International Business Coaching*.  
<https://doi.org/10.4324/9780203886793>
- Munika, R., Bangkinang, S., & pada STIE Bangkinang, D. (2021). THE EFFECT OF CAPITAL STRUCTURE, LIQUIDITY AND OPERATIONAL EFFICIENCY ON THE PROFITABILITY OF CONVENTIONAL BANKS REGISTERED IN INDONESIA STOCK EXCHANGE. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia*, 3(1).  
<https://repo.stiebangkinang.ac.id/111/1/THE%20EFFECT%20OF%20CAPITAL%20STRUCTURE%20AND%20LIQUIDITY%20AND%20OPERATIONAL%20EFFICIENCY%20ON%20THE%20PROFITABILITY%20OF%20CONVENTIONAL%20BANKS%20REGISTERED%20IN%20INDONESIA%20STOCK%20EXCHANGE.pdf>
- Muñoz, D., Sebastian, A., & Nuñez, M. (2019). *La Cultura Corporativa: Claves De La Palanca Para La Verdadera Transformación Digital*.  
<https://www.proquest.com/Docview/2248266002?Accountid=37408>
- Muryani, M. (2020). *THE EFFICIENCY AND TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY (TFP) IN THE MANUFACTURING INDUSTRY IN 33 PROVINCES OF INDONESIA*.  
[https://repository.unair.ac.id/95644/3/Muryani\\_Similarity%2029.pdf](https://repository.unair.ac.id/95644/3/Muryani_Similarity%2029.pdf)
- NAMISI KEYA, S. (2021). *NATIONAL PAYMENTS SYSTEM AND OPERATIONAL EFFICIENCY OF COMMERCIAL BANKS IN KENYA*. <https://ir-library.ku.ac.ke/bitstream/handle/123456789/23476/National%20Payments%20System%20....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ñaupas Paitán, E., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, A., & Villagómez Paucar, H. (2015). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis, 4ta Edición*.
- Navarrete Sandra. (2015). *Fenomenología, Una alternativa de investigacion cientifca 2015*.  
 blob:<https://pub.palermo.edu/6af53232-141a-4ea3-ac5d-c9038b4d2bc5>

- Orellana, A., Desireè, J., García, Z., & Lima -Perú, M. (2016). *MAYOR EFICIENCIA OPERATIVA A MAYOR GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS LEAN EN EMPRESA DE ENERGÍA, LIMA, PERÚ*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/362325ae-742e-482a-9a92-e065b8e3baed/content>
- Pinto, M. & G., David & Cardoso, & João. (2017). *Benchmarking operational efficiency of port terminals using the OEE indicator*. <https://link.springer.com/article/10.1057/mel.2016.6>
- Reynolds-Feighan, A. (2018). US feeder airlines: Industry structure, networks and performance. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 117, 142–157. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.08.009>
- Sally, G., Julia, P., Gabriel, R., & Juan, M. (2021). ESCUELA DE POSGRADO Competencias para el liderazgo efectivo de la transformación digital en empresas del sistema financiero TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN. In *PUCP Centrum*. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19762/Liderazgo Efectivo-Transformación Digital - Sistema Financiero-GIL.pdf?sequence=1>
- Sanchez, S., & Granados, A. (2019). La Innovación Y Tecnología Como Estrategias En Las Empresas Del Sector Comercio Del Distrito De Santa Marta. In *La Innovación Y Tecnología Como Estrategias En Las Empresas Del Sector Comercio Del Distrito De Santa Marta* (Vol. 6, Issue 3). [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16918/2/2019\\_innovación\\_tecnología\\_estrategias.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16918/2/2019_innovación_tecnología_estrategias.pdf)
- Schildt, H. (2020). The Data Imperative. In *The Data Imperative*. OUP Oxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198840817.003.0002>
- Shuman, Z. (2017). *PASSENGER FACILITY CHARGE VERSUS GRANTS: THE BEST FUNDING SOURCE FOR AIRPORT OPERATION EFFICIENCY IN THE UNITED STATES*. <https://diginole.lib.fsu.edu/islandora/object/fsu:552805/datastream/PDF/download>
- Śledziwska, K., & Włoch, R. (2021). The Economics of Digital Transformation. In *The Economics of Digital Transformation*. <https://doi.org/10.4324/9781003144359>
- Subha Varadan. (2017). *Cuál es el significado de eficacia operativa*. [https://www.ehowenespanol.com/deberes-del-gerente-empresa-transporte-sobre\\_100111/](https://www.ehowenespanol.com/deberes-del-gerente-empresa-transporte-sobre_100111/)
- Tolentino Olivera, S. (2015). *Principio de Pareto su uso en la industria cervecera y su posible vinculación con la enseñanza de las matemáticas* [Tesis que para obtener el grado de Maestro, INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL]. [https://www.cicata.ipn.mx/assets/files/cicata/ProME/docs/tesis/tesis\\_maestria/2015/tolentino\\_2015.pdf](https://www.cicata.ipn.mx/assets/files/cicata/ProME/docs/tesis/tesis_maestria/2015/tolentino_2015.pdf)
- UNIVERSIDAD RICARDO PALMA. (2016). *URP Vicerrectorado de Investigación*. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/7034/n/boletin-de-investigacion-agosto-2016.pdf>

- Weber, C. (2019). *Operational Efficiency in the Food and Beverage Industry Through Sustainable Water Consumption*. <https://www.researchgate.net/publication/336286362>
- Yépez Vera, G. R. (2019). *ESTUDIO DE CASO PARA DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL SCRAP EN LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE PELETIZADO DE PLÁSTICOS INDUSTRIALES C.A.* [UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL].  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13456/1/T-UCSG-POS-MAE-247.pdf>
- Zamora, J. (2017). Plan De Fiscalización Operativa Para Mejorar La Eficiencia Operacional De Rendiciones De Viáticos De La Oficina Regional Norte Inpe – 2017. In *Tesis Para Obtener Titulo Profesional* (Vol. 1).  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32217/zamora\\_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32217/zamora_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- ZHAO ZICEN. (2019). *ROAD TOWARDS SECURITIZING CHINA'S REAL ESTATE: THE EFFECT OF OPERATIONAL EFFICIENCY ON PERFORMANCE, RISK, AND RETURN OF CHINESE PROPERTIES*.  
<https://scholarbank.nus.edu.sg/handle/10635/220773>



## Anexos

### Anexo 1

**Tabla N° 6** Tabla de matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	METODOLOGÍA
Caracterización de la eficiencia operativa de una empresa de servicios	<b>General:</b>	<b>General:</b>	Eficiencia Operacional	Estructura organizacional.	Jerarquía Unidad de mando Tramo de control Departamentalización	<b>Tipo:</b> Aplicado  <b>Nivel:</b> Exploratorio y Descriptivo  <b>Enfoque:</b> Cualitativo  <b>Diseño:</b> Fenomenológico  <b>Participantes:</b> 03 Colaboradores con cargo de jefatura  <b>Instrumentos de Recolección de Datos:</b> Técnica- Entrevista Abierta
	¿Cuáles son las características de la eficiencia operativa lograda por la empresa de servicios?	Describir las características de la eficiencia operativa lograda por la empresa de servicios.				
		<b>Específico:</b>				
		Describir los principales elementos o componentes de la estructura organizacional de la empresa.				
		Determinar la eficiencia operativa del área de almacén y logística.				
		Determinar la eficiencia operativa del área de ventas y marketing.				
		Determinar la eficiencia operativa del área de operaciones.				
	Procesos del área de almacén y logística	Nivel de eficiencia operativa Nivel de digitalización.				
	Procesos del área de ventas y marketing.	Nivel de eficiencia operativa Nivel de digitalización.				
	Procesos del área de operaciones.	Nivel de eficiencia operativa Nivel de digitalización.				

## Anexo 2

**Tabla N° 7** Tabla de Categorización

ÁMBITO TEMÁTICO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS
EFICIENCIA OPERACIONAL	¿Cuáles son las características de la eficiencia operativa lograda por la empresa de servicios?	Describir las características de la eficiencia operativa lograda por la empresa de servicios.	Describir los principales elementos o componentes de la estructura organizacional de la empresa.	Estructura organizacional.	Jerarquía Unidad de mando Tramo de control Departamentalización
			Determinar la eficiencia operativa del área de almacén y logística.	Procesos del área de almacén y logística	Nivel de eficiencia operativa Nivel de digitalización.
			Determinar la eficiencia operativa del área de ventas y marketing.	Procesos del área de ventas y marketing.	Nivel de eficiencia operativa Nivel de digitalización.
			Determinar la eficiencia operativa del área de operaciones.	Procesos del área de operaciones.	Nivel de eficiencia operativa Nivel de digitalización.

## **Anexo 3**

### Guia de entrevista

## **Guia de entrevista**

### **Dirigida a:**

Jefaturas de las áreas de Ventas / Marketing, Almacén / Logística, Operaciones.

### **Objetivo:**

Obtener información de los procesos internos de la empresa y estados de los mismos, con su relación en la digitalización de estos procesos.

### **Inicio:**

Presentación del entrevistador.

### **Datos generales:**

Presentación de cada participante, indicando el cargo que ocupa y una explicación de los que realizan.

### **Preguntas relacionadas:**

- ¿Qué pueden entender por concepto de transformación digital?
- ¿Han tenido la oportunidad de trabajar con algún sistema o software de gestión de procesos o ERP?
- ¿Creen que un sistema ERP pueda ser de gran utilidad en los procesos de sus respectivas áreas a tal punto que los podría volver más eficientes?
- Considerando que son parte de la empresa, ¿Qué tan dispuestos y comprometidos estarían con la idea de dedicarle tiempo a aprender sobre estas ERP en caso se implementara?

## **Anexo 4**

Entrevista abierta

Trujillo 11 de abril del 2022

**Entrevista abierta a funcionarios de la empresa INVFERCAT S.A.C.**

**Entrevistador:**

- Marvín Pedraza Olano (Alumno de MBA UCV Trujillo)

**Participantes:**

- Luis Espinoza Cárdenas (Jefe de Almacén y Logística - JA)
- Liz Rojas Zuta (Jefa de Ventas - JV)
- Martín Pedraza Olano (Gerente de Operaciones - GO)

Por medio del presente documento, se deja constancia que en fecha nueve (09) de abril del año 2022 a horas 11:15 am, el entrevistador, se apersonó en la empresa INVFERCAT S.A.C., ubicada en la calle Las Turmalinas 969 – interior 2 – Urb. Los Cedros, en la ciudad de Trujillo – Provincia de Trujillo – Departamento de la Libertad – Perú.

El motivo de la visita es lograr obtener información de manera libre por parte de los participantes, para poder entender cómo está organizada la institución, así mismo los procesos de las áreas que lo conforman y en que grado estos procesos se encuentran dentro de digitalización empresarial, el impacto que viene generando en la eficiencia de cada proceso y de ser necesario alguna recomendación de mejora en vista de una verdadera transformación digital.

**INICIO**

Buen día, mi nombre es Pedraza Olano Marvín Saúl, estudiantes de MBA de la universidad Cesar Vallejo de la ciudad de Trujillo. En esta ocasión solicito me puedan

que lo conlleve a realizar una verdadera transformación en esta dirección. Por ello agradeceré me puedan indicar sus nombres, apellidos, cargo que ocupan y la información que crean conveniente referente a las funciones propias de su cargo

### **RESPUESTAS:**

**JV;** Muy buen día, yo me desempeño en el cargo de las áreas de Atención al cliente y Marketing, me encuentro actualmente a cargo de un grupo humano de cuatro personas; mi área reporta de manera directa a la gerencia general. Sobre los procesos de nuestras funciones, estas empiezan en la captación de clientes, esto puede darse por la información que captura nuestra página web, también capturamos información desde nuestro Facebook o por medio de comunicación directa vía llamada telefónica a nuestra central telefónica. Cuando contamos con la información de algún interesado sobre nuestros servicios, empezamos a registrarlos en una base de datos en Excel, se le contacta telefónicamente para definir su requerimiento y que opciones de atención le podemos brindar, luego del primer contacto coordinamos la visita con uno de nuestros asesores si esto es necesario, y de esta manera realizar la verificación en el lugar de la información exacta de lo que se requiere proteger con nuestros sistemas de seguridad. Luego de la visita y en base a la información recopilada se prepara una propuesta económica en base a Excel, donde se consideran los equipos que en este determinado momento el área de almacén cuenta con stock, esta información se nos informa de manera directa bien sea por correo o telefónicamente; teniendo la información por parte del requerimiento del cliente y del stock actual de equipos en almacén, se envía el presupuesto creado en Excel y convertido a PDF, este documento se envía al cliente, donde esperamos un plazo máximo de quince para que sea aprobado, en caso de no tener respuesta, se le realiza seguimiento al cliente según nuestra base de datos en Excel, hasta confirmar si la propuesta es rechazada o aprobada. si el presupuesto es aprobado, se procede a informar mediante correo electrónico al área de contabilidad para la facturación, así como al área

para la salida de equipos, así como para las garantías de los mismos. En el caso de la ejecución de obras que le corresponde al área de operaciones, se da algunas situaciones donde no se cuenta con stock de algún equipo o material, para estos casos realizamos el pedido de compra a la gerencia general por medio de un cuadro de Excel detallando el tipo de equipo (marca, modelo), cantidad y proveedor de los mismos; este cuadro de Excel es enviado por correo electrónico a la gerencia quien realiza directamente la compra. Sobre los proveedores manejamos un libro de Excel donde esta detallado el tipo de servicio que nos brinda como son la venta de equipos, materiales, accesorios; la persona de contacto y sus contactos generales, el tiempo que lleva laborando con nosotros. También puedo mencionar que dentro de nuestros procedimientos, es que cuando el área de operaciones nos realiza una solicitud ya sea de equipos o materiales y contamos con los equipos o materiales solicitados, se realiza la separación de la solicitud esperando estos sean recogidos, este pedido queda separado en un almacén transitorio por un periodo máximo de 30 días, donde pasado este tiempo se procede a almacenar en el general, separándolos hasta que el personal correspondiente recoja lo solicitado, al momento que los equipos son recogidos del almacén, esta salida se registra en un libro de Excel donde esta detalladas las cantidades, el nombre del cliente o usuario final, la fecha de la recepción de la solicitud y la fecha que fue entregada bien sea los equipos o los materiales. Este libro de Excel permite después del despacho poder ingresar información adicional por si hubiera alguna devolución de algún tipo de material o equipo, luego de confirmar el término de los trabajos por el área de operaciones, se procede a cerrar el historial de este cliente y se informa de los detalles del mismo al área de contabilidad para su respectiva facturación, dando por terminado nuestro proceso.

**GO;** Buenas tardes, mi puesto de trabajo comprende a todas las operaciones que la empresa realiza en función a las atenciones de los requerimientos de nuestros clientes, tanto para instalaciones de los sistemas de seguridad electrónica o los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos, mi área esta subdivida en dos



la información que nos brindó el área de ventas, el área de almacén nos confirma la disponibilidad de los equipos, para con esto proceder a recogerlos, así mismo el área técnica coordina fecha de atención con el cliente telefónicamente y asigna el grupo colaboradores técnicos que encargaran de realizar los trabajos de instalación. El personal técnico una vez preparada las herramientas que vayan a emplear, se desplazan a la localidad del cliente para iniciar con la instalación, cuando se termina los trabajos, el personal técnico procede a realizar las pruebas de operatividad de los equipos adquiridos por el cliente, así mismo el personal técnico realiza una acta de conformidad física para la firma del cliente, el personal técnico retorna a oficina para luego el área de operaciones informar vía correo electrónico a todas las áreas involucradas del término de los trabajos para que cada área proceda con lo que concierne a sus funciones. Con este proceso se da por terminado el trabajo encomendado a nuestra área.

### **¿Qué pueden entender por concepto de transformación digital?**

**JA:** Con lo que se vive a raíz de la pandemia, creo que este concepto de transformación digital se ha convertido en un proceso del día a día, hoy todo se maneja electrónicamente.

**JV:** Qué no se mueve hoy en día de manera digital, sino todo, casi todo. Sino nos podemos adaptar a esta nueva etapa, no existimos.

**GO:** La digitalización se ha vuelto un estándar en todo lo que hacemos, enviarle dinero a una persona ahora se realiza desde una web bancaria y ya no es necesario ir al banco personalmente, en lo profesional podemos tener intercambio de información entre personas por medio de correos electrónicos, que estos puedan demorar en respuesta por algunos factores, pero nos simplifican todo. El concepto de digitalización ya no es muy complejo como antes, y la idea es sencilla; si no estamos en sintonía con la adaptación de la digitalización, nos quedaremos rezagados por mucho tiempo.



e pareció un sistema bastante productivo para las funciones que desempeñaba en determinado momento.

**JV:** No he tenido la oportunidad de trabajar con un programa de ese tipo.

**GO:** Aun no he tenido la oportunidad de poder trabajar con un sistema como el que menciona.

**¿Creen que un sistema ERP pueda ser de gran utilidad en los procesos de sus respectivas áreas a tal punto que los podría volver más eficientes?**

**JA:** En lo personal creo que una solución de este tipo nos ayudaría mucho sobre todo en la estandarización de nuestros procesos, dándole la oportunidad a las demás áreas de tener la información que manejamos dentro de nuestro almacén al instante. También nos ayudaría en llevar un mejor control de nuestros procesos internos, ya no en un libro de Excel sino en una amplia base de datos. Donde podría ver la mejoría en la eficiencia, podría decir que, reduciendo los tiempos entre las solicitudes de compra de materiales y equipos, en la adquisición de estos, en tener muy buena data filtrada de estos equipos comprados, tener mejor control del almacén de la empresa.

**JV:** Creo que nos llevaría a subir un nivel como empresa, por lo que tengo conocimiento, estos programas ayudan a digitalizar todos los procesos de una empresa, logrando la gestión de ellos de mejor manera, el personal de ventas podría cotizar algo de manera mucha más rápida y precisa, no tendríamos que estar pidiendo información al almacén u otras áreas para poder realizar nuestro trabajo.

**GO:** Un sistema de integración como lo puede ser un ERP, desde el área de operaciones, puedo asegurar que nos sería de mucha utilidad, tenemos procesos muchas veces complejos porque dependen de los tiempos de otras áreas, bien sea que tenga que recopilar información o darse un tiempo para responder un correo. Con estos programas nos

**JA:** Por la capacitación que en determinado momento obtuve, entiendo que el aprender y adaptarse a uno de estos sistemas demanda tiempo y sobre todo ganas de hacerlo. Por mi parte si estaría dispuesto a aprender, dedicándole tiempo.

**JV:** Estaría totalmente comprometida, el lograr aprender y aplicar estas nuevas herramientas me ayudarían a que como área podamos lograr de manera rápida nuestras metas.

**GO:** El área de operación para poder realizar sus gestiones depende mucho de otras áreas, tener un sistema integrado como un ERP, demanda tiempo y sobre todo ganas de aprenderlo. Por el lado de mi área estaríamos dispuestos a dedicarle el tiempo que se requiera para poder mejorar el área y la empresa en general.

Esta transcripción es fiel copia de lo expuesto por los participantes en la entrevista abierta que se sostuvo con una duración de una hora con cincuenta y cinco minutos del día nueve de abril del 2022.

En tal sentido firman el presente documento los participantes, así mismo se valida el presente formato por tres profesionales colegiados con y con grado de Maestros.

  
Luis Espinoza Cárdenas  
DNI 41052399

  
Liz Rojas Zuta  
DNI 47689320

  
Martín Pedraza Olano  
DNI 07630863

## **Anexo 5**

Carta de autorización de la institución

**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN  
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20481000077
INVFERCAT S.A.C.	
Nombre del Titular o Representante legal: MARTIN DE LOS SANTOS PEDRAZA OLANO	
Nombres y Apellidos MARTIN DE LOS SANTOS PEDRAZA OLANO	DNI: 07630863

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo <sup>(\*)</sup>, autorizo [ X ], no autorizo [ ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
CARACTERIZACIÓN DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA EMPRESA INVFERCAT S.A.C., TRUJILLO 2022	
Nombre del Programa Académico: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA	
Autor: Nombres y Apellidos MARVIN SAÚL PEDRAZA OLANO	DNI: 10783622

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: 13/06/2022



## Anexo 6

Yo PEDRO ARMANDO OLORTEGUI NUÑEZ identificado (a) con DNI N° 18095608; de profesión INGENIERO INDUSTRIAL con código CIP 96752 y con grado de Maestría en ADMINISTRACION DE NEGOCIOS Por medio del presente documento hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos empleados en el trabajo de investigación “Caracterización de la eficiencia operativa de una empresa de servicios, Trujillo 2022”.

Luego de las revisiones y observaciones que amerite mi juicio, puedo formular las siguientes afirmaciones; teniendo presenta la siguiente escala:

**1 - Deficiente**

**2 – Aceptable**

**3 – Bueno**

**4 - Excelente**

<b>Concepto</b>	<b>Valoración</b>
Congruencia de Ítems	4
Redacción de los Ítems	4
Amplitud del contenido	4
Precisión y Claridad	4
Pertinencia	4

Firmo el presente documento en la ciudad de Trujillo en el mes de julio del año 2022.

Yo, Lucy Valery Claros Campos, identificada con DNI N° 41019479; de profesión Ing. Industrial, con código CIP 87630 y con grado de Maestría en Administración de Negocios. Por medio del presente documento hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos empleados en el trabajo de investigación “Caracterización de la eficiencia operativa de una empresa de servicios, Trujillo 2022”.

Luego de las revisiones y observaciones que amerite mi juicio, puedo formular las siguientes afirmaciones; teniendo presente la siguiente escala:

**1 - Deficiente**

**2 – Aceptable**

**3 – Bueno**

**4 - Excelente**

<b>Concepto</b>	<b>Valoración</b>
Congruencia de Ítems	4
Redacción de los Ítems	4
Amplitud del contenido	4
Precisión y Claridad	4
Pertinencia	4



Yo JORGE LUIS RODRIGUEZ PAJARES identificado con DNI N° 17921672; de profesión ING. QUIMICO con código CIP 21267 y con grado de Maestría en ING. INDUSTRIAL MENCION GERENCIA DE OPERACIONES.

Por medio del presente documento, hago constar que he revisado con fines de validación los instrumentos empleados en el trabajo de investigación “Caracterización de la eficiencia operativa de una empresa de servicios, Trujillo 2022”.

Luego de las revisiones y observaciones que amerita mi juicio, puedo formular las siguientes afirmaciones; teniendo presente la siguiente escala:

**1 - Deficiente**

**2 – Aceptable**

**3 – Bueno**

**4 - Excelente**

<b>Concepto</b>	<b>Valoración</b>
Congruencia de Ítems	3
Redacción de los Ítems	3
Amplitud del contenido	3
Precisión y Claridad	3
Pertinencia	3



## Anexo 7

Tabla N° 8 Tabla de Matriz de desgravación de entrevista

ENTREVISTADO	JEFE DE ALMACÉN Y LOGÍSTICA - JA	JEFA DE VENTAS - JV	GERENTE DE OPERACIONES - GO
1. ¿Qué pueden entender por concepto de transformación digital?	Con lo que se vive a raíz de la pandemia, creo que este concepto de transformación digital se ha convertido en un proceso del día a día, hoy todo se maneja electrónicamente.	Qué no se mueve hoy en día de manera digital, sino todo, casi todo. Sino nos podemos adaptar a esta nueva etapa, no existimos.	La digitalización se ha vuelto un estándar en todo lo que hacemos, enviarle dinero a una persona ahora se realiza desde una web bancaria y ya no es necesario ir al banco personalmente, en lo profesional podemos tener intercambio de información entre personas por medio de correos electrónicos, que estos puedan demorar en respuesta por algunos factores, pero nos simplifican todo. El concepto de digitalización ya no es muy complejo como antes, y la idea es sencilla; si no estamos en sintonía con la adaptación de la digitalización, nos quedaremos rezagados por mucho tiempo.
2. ¿Han tenido la oportunidad de trabajar con algún sistema o software de gestión de procesos o ERP?	Como parte de la empresa no hemos acudido aun a un sistema similar, en lo personal si he sido capacitado en un sistema llamado Spring el cual, dentro de su complejidad, si e pareció un sistema bastante productivo para las funciones que desempeñaba en determinado momento.	No he tenido la oportunidad de trabajar con un programa de ese tipo.	Aun no he tenido la oportunidad de poder trabajar con un sistema como el que menciona.
3. ¿Creen que un sistema ERP pueda ser de gran utilidad en los procesos de sus respectivas áreas a tal punto que los podría volver más eficientes?	En lo personal creo que una solución de este tipo nos ayudaría mucho sobre todo en la estandarización de nuestros procesos, dándole la oportunidad a las demás áreas de tener la información que manejamos dentro de nuestro almacén al instante. También nos ayudaría en llevar un mejor control de nuestros procesos internos, ya no en un libro de Excel sino en una amplia base de datos. Donde podría ver la mejoría en la eficiencia, podría decir que, reduciendo los tiempos entre las solicitudes de compra de materiales y equipos, en la adquisición de estos, en tener muy buena data filtrada de estos equipos comprados, tener mejor control del almacén de la empresa.	Creo que nos llevaría a subir un nivel como empresa, por lo que tengo conocimiento, estos programas ayudan a digitalizar todos los procesos de una empresa, logrando la gestión de ellos de mejor manera, el personal de ventas podría cotizar algo de manera mucha más rápida y precisa, no tendríamos que estar pidiendo información al almacén u otras áreas para poder realizar nuestro trabajo.	Un sistema de integración como lo puede ser un ERP, desde el área de operaciones, puedo asegurar que nos seria de mucha utilidad, tenemos procesos muchas veces complejos porque dependen de los tiempos de otras áreas, bien sea que tenga que recopilar información o darse un tiempo para responder un correo. Con estos programas nos permitirá definitivamente volver mas eficiente nuestra área, minimizar tiempos de respuesta a todas las situaciones y en general llevar un mejor control.
4. Considerando que son parte de la empresa. ¿Qué tan dispuestos y comprometidos estarían con la idea de dedicarle tiempo a aprender sobre estas ERP en caso se implementara?	Por la capacitación que en determinado momento obtuve, entiendo que el aprender y adaptarse a uno de estos sistemas demanda tiempo y sobre todo ganas de hacerlo. Por mi parte si estaría dispuesto a aprender, dedicándole tiempo.	Estaría totalmente comprometida, el lograr aprender y aplicar estas nuevas herramientas me ayudarían a que como área podamos lograr de manera rápida nuestras metas.	El área de operación para poder realizar sus gestiones depende mucho de otras áreas, tener un sistema integrado como un ERP, demanda tiempo y sobre todo ganas de aprenderlo. Por el lado de mi área estaríamos dispuestos a dedicarle el tiempo que se requiera para poder mejorar el área y la empresa en general.

## Anexo 8

Tabla N° 9 Tabla de Matriz de desgravación de entrevista

VARIABLE	ENTREVISTADO	CONVERGENCIA	DIVERGENCIA	INTERPRETACIÓN
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>	1. ¿Qué pueden entender por concepto de transformación digital?	La digitalización es parte del día a día	No entienden que es una necesidad importante para sus operaciones.	Si tienen claro las tendencias y exigencias que se dan hoy en día a nivel laboral y empresarial.
	2. ¿Han tenido la oportunidad de trabajar con algún sistema o software de gestión de procesos o ERP?	No tiene mayor conocimiento o contacto con estas tecnologías.	Solo uno a realizar operaciones con este tipo de sistema pero no continuo.	No tienen mucha información al respecto y requieren comenzar desde cero.
	3. ¿Creen que un sistema ERP pueda ser de gran utilidad en los procesos de sus respectivas áreas a tal punto que los podría volver más eficientes?	Entienden que es una herramienta que ayudaría a mejorar su eficiencia operativa.	No todos creen que esto es una solución global.	Si saben que este tipo de sistemas los ayudarían, sobre todo lo enfocaron a sus procesos, viéndolos mas eficientes y productivos.
	4. Considerando que son parte de la empresa, ¿Qué tan dispuestos y comprometidos estarían con la idea de dedicarle tiempo a aprender sobre estas ERP en caso se implementara?	Estarían dispuesto a dedicarle tiempo a nuevas tecnologías.	No todos han pensado en involucrar a sus colaboradores.	Si tienen el compromiso y la predisposicion de aprender de estas nuevas tecnologías.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, HEYNER YULIANO MARQUEZ YAURI, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Caracterización de la eficiencia operativa de una empresa de servicios, Trujillo 2022", cuyo autor es PEDRAZA OLANO MARVIN SAUL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 13.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 28 de Junio del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
HEYNER YULIANO MARQUEZ YAURI <b>DNI:</b> 33335378 <b>ORCID:</b> 0000-0002-1825-9542	Firmado electrónicamente por: HMARQUEZY el 12- 08-2022 18:03:57

Código documento Trilce: TRI - 0313486