



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“DISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA BUSINESS CORPORATE NATIONAL S.A.C Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO, TRUJILLO 2021”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Empresarial

Autora:

Roxana Stephanie Medina Narro

Asesora:

Ing. Mg. Betty Lizby Suárez Torres

Trujillo - Perú

2021



DEDICATORIA

Dedico al forjador de mi camino, mi padre celestial, el que me acompaña y siempre me levanta de mi continuo tropiezo.

A mis padres, el cimiento para la construcción de mi vida profesional quienes me ofrecen día a día amor y calidez de familia.

A mis docentes, quienes me han ofrecido paciencia y sus sabios conocimientos para lograr mis metas.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y a mis hermanos por su apoyo incondicional, sin el cual no hubiese sido posible concluir esta etapa.

A mi asesora Betty Suárez Torres por sus conocimientos y apoyo brindado a lo largo de esta investigación.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	43
CAPÍTULO III. RESULTADOS	49
 CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	107
REFERENCIAS.....	114
ANEXOS.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable independiente – Diseño de procesos operativos	41
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente – Calidad de Servicio;	Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Valores Matriz EFI	51
Tabla 4 Evaluación de factores internos.....	51
Tabla 5 Matriz EFE.....	54
Tabla 6 Evaluación de factores externos	54
Tabla 7 Identificación de las causas que originan problemas en relación a la calidad de servicio	57
Tabla 8 Plan de acción para la problemática identificada	58
Tabla 9 Indicador de procesos diseñado – Pre test	64
Tabla 10 Indicador tiempo empleado en licitaciones – Pre test.....	65
Tabla 11 Indicador obras ejecutadas – Pre test	66
Tabla 12 Indicador de la satisfacción del cliente respecto al servicio – Pre Test	67
Tabla 13 Indicador de nuevos clientes – Pre Test	68
Tabla 14 Indicador del posicionamiento de la empresa en el mercado.....	65
Tabla 15 Inventario de procesos	70
Tabla 16 Ficha de caracterización del proceso de gestión administrativa	71
Tabla 17 Ficha de caracterización del proceso gestión de riesgos.....	72
Tabla 18 Ficha de caracterización del proceso gestión comercial	73
Tabla 19 Ficha de caracterización del proceso recepción de licitaciones	74
Tabla 20 Ficha de caracterización del proceso evaluación de licitaciones	75
Tabla 21 Ficha de caracterización del proceso gestión de proyectos.....	76
Tabla 22 Ficha de caracterización del proceso planificación de proyectos	77
Tabla 23 Ficha de caracterización del proceso ejecución de proyectos	78
Tabla 24 Ficha de caracterización del proceso entrega de proyectos	79
Tabla 25 Ficha de caracterización del proceso gestión logística	80
Tabla 26 Ficha de caracterización del proceso asesoría legal.....	81

Tabla 27 Indicador de procesos diseñado – Post test	92
Tabla 28 Indicador tiempo empleado en licitaciones – Post test	93
Tabla 29 Indicador obras ejecutadas – Post test.....	94
Tabla 30 Indicador de la satisfacción del cliente respecto al servicio – Post Test.....	95
Tabla 31 Indicador de nuevos clientes – Post Test.....	96
Tabla 32 Indicador del posicionamiento de la empresa en el mercado.....	96
Tabla 33 Comparación de resultados entre el pre y post de la satisfacción del cliente.....	99
Tabla 34 Resultados de la prueba T de Student de la satisfacción del cliente	100
Tabla 35 Comparación de resultados entre el pre y post de nuevos clientes	101
Tabla 36 Resultados de la prueba T de Student de nuevos clientes.....	101
Tabla 37 Resultados entre el pre y post del indicador posicionamiento de la empresa	¡Error!
Marcador no definido.	101
Tabla 38 Resultados de la prueba T de Student del posicionamiento de la empresa	101
Tabla 39 Presupuesto de la investigación.....	103
Tabla 40 Presupuesto de la propuesta para el diseño de procesos	103
Tabla 41 Flujo de caja para la evaluación económica	104
Tabla 42 Indicadores de la evaluación económica	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Factores transformadores de apoyo.....	27
Figura 2 Identificación de procesos	28
Figura 3 Modelo de integración desde la identificación del organigrama	29
Figura 4 Percepción de la calidad del servicio	33
Figura 5 Organigrama de la empresa	50
Figura 6 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	53
Figura 7 Diagrama Causa – Efecto para un primer análisis de la situación actual de la empresa	56
Figura 8 Diagrama de Pareto de las causas que originan baja calidad de servicio	57
Figura 9 Indicador de procesos diseñado – Pre test.....	64
Figura 10 Diagrama de procesos de Recepción de licitaciones	59
Figura 11 Diagrama de procesos de Evaluación de licitaciones	60
Figura 12 Diagrama de procesos de Planificación de proyectos	61
Figura 13 Diagrama de procesos de Ejecución de proyectos	62
Figura 14 Diagrama de procesos de Entrega de proyectos	63
Figura 15 Indicador tiempo empleado en licitaciones – Pre test	65
Figura 16 Indicador obras ejecutadas – Pre test	66
Figura 17 Indicador de la satisfacción del cliente respecto al servicio – Pre Test	67
Figura 18 Indicador de nuevos clientes – Pre Test.....	68
Figura 19 Indicador del posicionamiento de la empresa en el mercado	67
Figura 20 Mapa de procesos propuesto para la empresa Business Corporate National	69
Figura 21 Diagrama del proceso de recepción de licitaciones.....	82
Figura 22 Diagrama del proceso de evaluación de licitaciones	83
Figura 23 Diagrama del proceso de planificación de proyectos	84
Figura 24 Diagrama del proceso de Ejecución de proyectos.....	85
Figura 25 Diagrama del proceso de Entrega de proyectos	86
Figura 26 Estructura organizacional propuesta para la empresa.....	87
Figura 27 MOF del puesto de Gerente de General	88

Figura 28 MOF del puesto de Supervisor de proyecto	89
Figura 29 MOF del puesto de administrador.....	90
Figura 30 MOF del puesto de gestor de proyecto	91
Figura 31 Indicador de procesos diseñado – Post test	92
Figura 32 Indicador tiempo empleado en licitaciones – Post test.....	93
Figura 33 Indicador obras ejecutadas – Post test.....	94
Figura 34 Indicador de la satisfacción del cliente respecto al servicio – Post Test.....	96
Figura 35 Indicador de nuevos clientes – Post Test	97
Figura 36 Indicador del posicionamiento de la empresa en el mercado	96
Figura 37 Fases para la implementación del diseño de procesos.....	98
Figura 38 Indicadores de la evaluación económica	105

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar cómo el diseño de procesos operativos impacta en la calidad del servicio de la empresa Business Corporate National S.A.C., Trujillo 2019. El estudio fue de carácter Pre-experimental, como técnica se utilizó al análisis documental, que permitió registrar las mediciones y obtener resultados cuantitativos antes y después de incorporar el diseño de procesos para realizar las respectivas mediciones, y como instrumento la ficha de recolección de datos; por otro lado, para validar las hipótesis se utilizó la prueba T-Student el cual mostró un valor de $p=0.001 < 0.05$ para el indicador de satisfacción y un valor $P=0.004 < 0.05$ para el indicador clientes nuevos (siendo estadísticamente significativos ambos resultados). Se calculó el indicador satisfacción respecto al servicio pre y post, obteniéndose un incremento equivalente a 140%, en el indicador clientes nuevos se tuvo un incremento equivalente al 29.07%. En conclusión, el diseño de procesos operativos impacta en los indicadores de la calidad de servicio evaluados, siendo viable económicamente, la evaluación económica resulta ser viable, ya que se obtiene un VAN de S/. 5,407.63, una TIR 25.05% y un B/C de 2.07, asimismo, el impacto social se da al permitir mejorar la eficiencia de los colaboradores en relación con sus funciones y actividades, así como mejorar la capacidad de respuesta de estos y, por último, el impacto ambiental se da en la implementación de procesos de digitalización, por lo tanto, se ahorró 37% en costos por el no uso de papel, contribuyendo al mejoramiento medioambiental y a la economía de la empresa.

Palabras clave: Diseño de procesos, calidad de servicio, procesos operativos.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine how the design of operational processes impacts on the quality of the service of the company Business Corporate National SAC, Trujillo 2019. The study was of a Pre-experimental nature, as a technique it was used for documentary analysis, which allowed recording the measurements and obtain quantitative results before and after incorporating the design of processes to carry out the respective measurements, and as an instrument the data collection sheet; On the other hand, to validate the hypotheses, the T-Student test was used, which showed a value of $p = 0.001 < 0.05$ for the satisfaction indicator and a value of $P = 0.004 < 0.05$ for the new customers indicator (both results being statistically significant). The satisfaction indicator with respect to the pre and post service was calculated, obtaining an increase equivalent to 140%, in the new customers indicator there was an increase equivalent to 29.07%. In conclusion, the design of operational processes impacts on the evaluated service quality indicators, being economically viable, the economic evaluation turns out to be viable, since a NPV of S / . 5,407.63, an IRR of 25.05% and a B / C of 2.07, Likewise, the social impact occurs by allowing to improve the efficiency of employees in relation to their functions and activities, as well as improving their response capacity and, finally, the environmental impact occurs in the implementation of digitization processes, Therefore, 37% in costs were saved due to the non-use of paper, contributing to the environmental improvement and the economy of the company.

Keywords: Process design, service quality, operational processes.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El sector Construcción, aparte de la Minería y Agroindustria, es uno de los más importantes para dinamizar la demanda interna y el empleo en el país. Tras haber sido impactado por las medidas restrictivas para combatir la pandemia del covid-19 en el 2020, registra fuertes tasas de crecimiento en los primeros meses del 2021.

La paralización de la industria de construcción por el COVID-19 se ve reflejado en altos niveles de desempleo. A nivel mundial representa una parte importante del gasto en inversión pública y una fuente significativa de empleos. En promedio, por ejemplo, en los países latinoamericanos invierten el 28% del gasto total en infraestructura pública de transporte, incluye transporte terrestre, ferroviario, aéreo y otros; y el 19.7% en construcción de viviendas y de servicios comunitarios como redes de suministro público de agua y alumbrado eléctrico. (BID, 2021)

Las empresas de construcción en el año 2020 debido a la escasez de personal en toda la cadena de suministro, así como al cierre prolongado de negocios en otras partes de la economía y las interrupciones de las medidas de distanciamiento social en los proyectos de construcción existentes han registrado una caída en la actividad durante mayo ya que una de las principales medidas ha sido el confinamiento social y laboral donde se ha visto seriamente afectado. (Cámara de comercio Chile, 2020)

Asimismo, a nivel universal las perspectivas respecto al sector han sido positivas desde el inicio de 2017, debido oportunamente a las previsiones de inversión y crecimiento que experimenta Asia y a la reactivación de los proyectos suspendidos en los últimos años. Los estudios de análisis han mostrado que hasta el 2025, los países emergentes asumirán el 60% del gasto global en el sector. Se estimó que, en el año 2018, China, Estados Unidos e India representaban

el 57% de todo el crecimiento mundial en el mercado de la construcción y la ingeniería debido a la importante evolución ligada directamente al desempeño de las empresas, generando más de 4,5 trillones de dólares al crecimiento global de la construcción. Asimismo, el volumen de obras a nivel internacional de Construdata21, se concentra en Suramérica, el cual representa el 40% del mercado de obras, seguido muy de lejos por Norteamérica con un 13,30%. Se puede señalar que, a pesar de la gran diversidad de tipos de obra por continente, los mayores volúmenes de actividad se registran en siete de ellas, concretamente, en los centros o espacios comerciales, edificios de viviendas, centros sociales o de ocio, instalaciones deportivas, carreteras e infraestructuras, etc. Ligándose a la eficiente manera de buscar formas en cuanto a factores operacionales reflejado directamente en los resultados (Construdata21, 2018).

Ramos (2017), indica que el análisis de cifras en el sector construcción a nivel mundial, dan una idea a las empresas constructoras y organizaciones a que busquen ser más eficientes y competitivas a través de la mejora tanto de sus procesos de operatividad, o también a través de la diferenciación en la calidad de sus productos y/o servicios, ya que es por ello mismo que se enfrentan a la dificultad y reto que representa ante la competencia, dado que existe un continuo incremento acelerado de competidores en este ámbito. La mejora y optimización de los procesos compromete aplicar y mantener una gestión adecuada de los mismos a través de un correcto diseño, orientación y control, para finalmente así poder asegurar la satisfacción del cliente.

En este sentido, los modelos que actualmente se emplean en cuanto a la representación de diseños de procesos, carecen de competencia para exponer la ejecución integrada del mismo. Muchas de las empresas en América Latina, especialmente las microempresas, y las que pertenecen al sector construcción atienden las necesidades de los clientes de una manera irregular e improvisada, es por ello que cada vez se observan más esfuerzos orientados a moldear a las organizaciones en relación a los diversos escenarios en que se mueven, como

consecuencia de cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, entre otros, lo que hace que el cliente sea mucho más exigente, respecto a sus demandas y necesidades (Moreno y Parra, 2017).

Estos problemas seguirán afectando el crecimiento general de la industria de la construcción, reflejando un pronóstico de crecimiento modesto para el bloque en los próximos años ya que América Latina sigue siendo un mercado desafiante para el desarrollo de infraestructura, con la fase de construcción plagada de obstáculos sustanciales que incluyen demoras en los proyectos y la floja aplicabilidad de los contratos (Bimsa Reports, 2019).

De acuerdo con el reporte de infraestructura de Latinoamérica de Fitch Solutions. Colombia liderará el crecimiento de la industria de la construcción en la región durante los próximos cinco años, con Perú y Chile también entre los mercados con mejor desempeño. La industria latinoamericana de construcción puede experimentar un crecimiento en 2019, pero tiene expectativas de una expansión más fuerte en 2020. A pesar del aumento en la tensión comercial, la incertidumbre política y las presiones fiscales que pesan sobre las economías latinoamericanas, la industria de la construcción se expandirá en un 1.1% en 2019 (Construcción Latinoamérica, 2019)

En este contexto, el análisis del sector construcción del Perú en 2018, creció en 5,42% en el 2018, impulsado por el avance físico de obras públicas y buena gestión (9,59%) además del consumo interno de cemento (4,04%) informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Se dio a conocer que el sector incremento en 4,58% principalmente por obras públicas (10,76%); el cual pudo mejorar aún más siguiendo una ruta empresarial eficiente. El desempeño favorable del avance físico de obras públicas estuvo vinculado a la mayor ejecución de obras en los tres ámbitos del gobierno Nacional (21,9%), Local (7,9%) y Regional (2,5%) (Perú construye, 2018).

Se ha dejado de lado la satisfacción del cliente, sabiendo que cada vez son más conocedores de los bienes y servicios que adquieren, por lo tanto, el incremento de proyectos en temas de infraestructura civil es la industria de la construcción que ha tenido que aumentar la intensidad de sus operaciones, lo cual obliga a las organizaciones a proporcionarles a sus clientes una calidad y servicio de primera, asimismo a implementar técnicas de medición de sus estándares de calidad, con la finalidad de conocer como califican los clientes el servicio recibido y así tomar decisiones que les permitan mantener o mejorar su calidad (Maneiro y Mejías, 2018).

Al no mantener la gestión adecuada de los mismos a través de un correcto diseño, orientación y control, con miras a lograr brindar un producto y/o servicio de calidad, no asegura la satisfacción del cliente. Es por ello por lo que las empresas al dejar de lado la competitividad, no satisfacen los requisitos y requerimientos del cliente a través del cumplimiento de servicios, fechas de entrega y sobre todo estándares de calidad, no logran ser rentables y eficientes en todos los procesos. Por lo tanto, el conjunto de metodologías como diseñar los procesos, demuestra que en la práctica muchas estructuras cobran forma con el tiempo y evolucionan, pero normalmente se inician con un dibujo de procesos que es la interpretación de un orden propio, emergente en la mente de los empresarios, un orden y una estructura que pueden ser representadas y aplicadas en el mundo real (Gonzales y Carvallo, 2017).

En el año 2020, en el Perú, la crisis que enfrentó el sector construcción fue uno de los más afectados por el inicio de la pandemia por COVID-19., teniendo en el mes de abril del mismo año el punto más bajo de actividad económica, el sector registró una caída de 90.4%, una contracción mucho mayor que la del PBI total (-39,9%). Sin embargo, la construcción se ha venido recuperando más rápido de lo esperado ya que han logrado implementar nuevos diseños de procesos con protocolos y salvar el país de la muerte economía. Las últimas cifras de agosto y setiembre del 2020 mostraron que esta recuperación fue debido a la reanudación de obras

privadas del segmento residencial por lo que hubo un buen desempeño hacia fin de año (Instituto peruano de economía [IPE], 2020).

En ese contexto, el Banco Central de Reserva (BCR) y las propias empresas de la actividad constructora, proyectaron un crecimiento para el 2021. Por su parte, los empresarios consultados por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) consideran que la caída de sus operaciones es de 15.5% y esperan que este año se recuperen hasta alcanzar un crecimiento de 13.4% (Gestión, 2020).

La construcción e infraestructura en La Libertad sigue adelante frente a nuevas medidas Covid-19 y las medidas restrictivas anunciadas por el Gobierno, así también la minería y pesca entre otros, podrán operar al 100% es decir trabajarán con normalidad. Se proyecta que crezca 17.4% en el 2021 y 3.8% para el 2022 (Perú construye, 2021).

En el distrito de La Libertad en el año 2020, en suspenso se mantuvo el sector de la construcción, obligando a las empresas a una paralización intempestiva de sus actividades. De enero a setiembre de 2020 este rubro, tuvo una caída del 17,8 %, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Solo en marzo cayó 43%, y en abril descendió hasta en 98,8%, en mayo 59,9% y en junio 25,3%. No obstante, a partir de julio se notó un aumento alentador del 3,3%, en agosto del 15,7 % y en setiembre del 25 %., ya que se ha iniciado un proceso de recuperación de la construcción en la región, a comparación del 2019 y así el sector creció en 23,8%. Por el comienzo de proyectos de vivienda de las empresas privadas (El comercio, 2020)

La ejecución de proyectos inmobiliarios, obras públicas vinculadas a la rehabilitación y recuperación de la transitabilidad además de otras de transporte y servicios básicos como luz, agua potable y alcantarillado principalmente en la ciudad de Trujillo empezó a recuperarse luego de cinco años de desaceleración. Durante el 2019 alcanzó un crecimiento de 20.9%,

sostuvo la Oficina de Información Empresarial de la Cámara de Comercio de La Libertad (CCLL) (La república, 2019).

En cuanto al sector público en construcción, la provincia de Trujillo continuó con la diversa infraestructura de obras vinculadas a los juegos bolivarianos, los cuales, al mes de agosto del 2018, el sector construcción en La Libertad acumulo un crecimiento de 13,1% en términos interanuales, lo cual se refleja también en las ventas de concreto y los materiales de construcción que aumentaron 56,3 % y 7,2 %, respectivamente. Esto estuvo asociado al mayor ritmo en la ejecución de diversas obras tanto del sector público como privado, así como en la construcción en pequeña escala (autoconstrucción) (Perú construye, 2018).

En setiembre del 2017 respecto del 2016, la producción del sector Construcción creció 8.94% en algunas zonas del departamento de La Libertad como Trujillo y Víctor Larco, sumando así cuatro meses de crecimiento ininterrumpido, informó el jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Aníbal Sánchez. Explicó que este resultado se sustentó en el dinamismo del avance físico de obras públicas que aumentó en 23.75% y del consumo interno de cemento que creció en 4.19%.

Ahora bien, en relación con lo anteriormente expuesto, la empresa Business Corporate National S.A.C, ofrece la construcción de edificios completos, obras públicas y privadas, donde se pudo detectar algunas dificultades, pues no logra establecer una calidad de servicio óptima, que pueda satisfacer a los clientes a través de los servicios ofrecidos, ya que debido a la falta de procesos establecidos e información que los clientes requieren y el personal que no está bien capacitado, no hay una buena comunicación clara. Además, ningún proceso en la empresa se encuentra documentado, lo que conduce a la demora en la atención, puesto que, la comunicación no es efectiva y se generan tiempos muertos que conllevan a la maximización de costos. Con la crisis sanitaria en la que se encuentra el país, surge como solución a la problemática encontrada, el uso de la incorporación del diseño de procesos para ejercer un

mejor control, con el fin de que exista un correcto flujo de información y medidas de protección contra el COVID-19.

Para la presente investigación, se han utilizado como sustento las siguientes investigaciones:

Mejías et al. (2018) en su investigación titulada “Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa del sector construcción” publicada por la revista *Compendium en Venezuela*, tuvo como objetivo, evaluar el impacto de la calidad del servicio en la satisfacción de sus clientes, utilizando para ello el instrumento basado en el modelo SERVQUAL que considera la calidad del servicio. Se utilizó una investigación pre-experimental con hipótesis correlacional, tomándose 194 encuestas valoradas por los clientes en una escala tipo Likert. Las dimensiones abordadas fueron: Capacidad de Respuesta, Seguridad, Confiabilidad y Empatía, y Aspectos Generales. Los resultados mostraron que, la empresa se ve afectada por la falta de estudios en cuanto a la calidad de los servicios que ofrecen, generando una mala planificación y ocasionando pérdidas de clientes potenciales, en donde el 66% de los clientes han dejado de requerir los servicios; de estos el 60% se fueron debido al incumplimiento o retrasos en las fechas planificadas y los restantes no presentaron quejas. También, un 65% han notificado sus quejas ante la empresa, ya sea por la mala planificación de las fechas o insatisfacción con el servicio; y el 35% restante no ha informado algún disgusto.

Esta investigación, se ha tomado en cuenta, debido a que establece que la satisfacción de los clientes es primordial para la formulación de indicadores y determinar su grado de influencia.

Muñoz (2018), en su tesis para obtener título de Magister en Dirección de Empresas, titulada “Desarrollo de diseño de procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción”, publicada por la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, tiene como objetivo reconocer las necesidades de la empresa a partir desde el levantamiento de observaciones con una

perspectiva enfocada en aquellas acciones que realiza la entidad para generar valor para sus clientes. La investigación de tipo pre-experimental tomó como muestra a los colaboradores de empresas a estudiar y personas externas, se aplicaron las técnicas de la entrevista, encuesta e incluso la observación. Se concluyó que el diseño de procesos mejoró la administración y ejecución de proyectos, puesto que se identificó los procesos que generan valor para la realización de la propuesta y aquellos que deben acompañarlos de manera directa como los comerciales y de abastecimiento; además de los estratégicos y de apoyo, se detallaron sus elementos principales como políticas, documentos e indicadores de gestión, que permitieron medir el cumplimiento de las actividades, también se estructuró considerando como procesos estratégicos a la dirección empresarial y a la gestión de calidad, para que supervisen, controlen y dirijan la parte operativa compuesta por el flujo de operaciones que intervienen en la planificación, diseño y ejecución de proyectos; mediante el soporte de cuatro procesos de apoyo.

La investigación mencionada será de gran aporte para la variable diseño de procesos operativos, ya que demuestra que el problema investigado, es un tema de relevancia y considera la solución en esos casos organizacionales.

Schwabe y Fuentes (2016) en su investigación titulada “Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos”, publicado por la Universidad Nacional de Colombia en Medellín, tuvo como propósito caracterizar el proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño, mediante el enfoque de procesos. Dentro de los instrumentos utilizados los autores se basaron en la construcción de fichas resumen. Los resultados mostraron que todo lo realizado partió por el establecimiento del mapa de procesos como herramienta desde la cual se grafique una mirada holística del conjunto de procesos, demostrando la posibilidad de abstraer las

operaciones teóricas de un proceso de diseño, y presentarlas desde una perspectiva en la cual no actúan aisladas, sino que orientadas como un conjunto de actividades, recursos y relaciones interfuncionales.

Este antecedente contribuye de manera directa en la investigación, puesto que de acuerdo a los resultados presentados se realizará la identificación de los procesos a partir del mapa de procesos, para luego priorizarlos y caracterizar todos aquellos procesos operativos, a fin de poder estandarizarlos y documentarlos.

Medina (2017), en su tesis titulada “Gestión de la Calidad en el servicio como estrategia enfocada a la satisfacción del cliente en el Banco de Comercio Exterior de Colombia”, publicada por la Universidad Militar Nueva Granada, concluyó que los factores que llevan al cierre de las empresas son de carácter variado, y que es innegable la competencia con las compañías internacionales las cuales ingresan al mercado con mejores estructuras organizacionales y estrategias de mercadeo bien definidas. La investigación de tipo pre-experimental evaluó a grupos de interés siendo la muestra algunas empresas de todos los sectores económicos para ello se utilizó la técnica de la encuesta. La preferencia de los clientes hacia los servicios fue calificada con un nivel de preferencia óptimo y la experiencia de los clientes con la entidad y su nivel de recomendación, obtuvo un 81%, asimismo fue calificado como adecuado, para ello enfocó su estrategia donde se subrayarán los aspectos más relevantes de la política de calidad en el servicio basadas en el análisis de cómo mejorar los niveles de satisfacción del cliente para generar mayor ventaja competitiva.

Este estudio servirá como referencia dado que da a conocer la importancia de la calidad de servicio ofrecida y los factores que actúan en contra de la satisfacción al cliente, asimismo, la variable dependiente tiene relación con la propuesta de la investigación.

Castrillon y Grisales (2017), en la investigación para obtener el grado académico de Especialización en Planeamiento y Gestión Estratégica, denominada “Propuesta de diseño de procesos estratégicos 2016-2020 para la constructora New Millenium S.A.S. en la ciudad de Pereira, Colombia”, publicada por la Universidad Libre Seccional Pereira, tuvo como propósito diseñar una propuesta operacional posibilitando a la alta dirección de la constructora optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones, asimismo interactúan con los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados. El tipo de investigación es descriptiva, asimismo recolectaron información por medio de entrevistas personales, datos operativos y financieros y archivos encontrados, se utilizó la técnica de la observación ya que se tendrá contacto con la empresa desde el inicio dado al cercano vínculo laboral con el que el investigador y la empresa se encuentran.

Esta tesis es útil como referencia en cuanto a la variable independiente de la presente investigación ya que determinó los métodos adecuados para el diseño de procesos como propuesta operacional y brinda una referencia del análisis competitivo del sector.

Quilia y Jhoansson (2020), en la investigación para obtener el grado académico de Maestro en Administración de negocios, denominada “Desafíos en la gestión empresarial de las mypes en tiempos de COVID-19 en Lima, Perú”, tuvo como objetivo responder a la necesidad de conocer a profundidad los desafíos empresariales que atraviesan las empresas en tiempos de crisis e incertidumbre. El escenario de estudio fue las Mypes del Perú, los participantes del estudio se conformaron por consultores empresariales y empresarios. En esta investigación pre experimental se utilizó como técnica de recopilación de datos, el análisis documental y la entrevista, que hizo uso de instrumentos de una ficha documental y guía de entrevista. Como conclusión, la presente investigación recomienda a los empresarios, replantear su estrategia actual acorde a las medidas sanitarias y al contexto actual de la economía local, lo cual amerita

rediseñar los planes y proyecciones de este periodo ajustados a los desafíos que enfrentan en la actualidad, asimismo sugiere modificar diligencias y ajustar el presupuesto para resguardar a todas las áreas.

Este trabajo suma al estudio el conocimiento de la realidad al que se enfrenta el sector, y propone planes con una visión que la empresa en materia de investigación pueda adoptar y generar un incremento significativo en la productividad laboral.

Salazar y Vélchez (2019), en la investigación para optar el título Profesional de licenciado en administración, titulada “Análisis de la relación entre la calidad de servicio con respecto a la satisfacción del consumidor y la lealtad del cliente en el sector bancario de Lima Metropolitana”, publicada por la Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, el objetivo de la investigación fue analizar la relación de la calidad del servicio con respecto a la satisfacción del consumidor y la lealtad del cliente en el sector bancario de Lima Metropolitana. La investigación está desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, con la técnica de muestreo no probabilístico; de acuerdo con el Análisis de Confiabilidad (Cronbach Alfa) de las variables, según las dimensiones de la calidad de servicio, tales como los tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta y la seguridad superan el 70% de fiabilidad, únicamente la tecnología y la empatía muestran un nivel de 0.674 y 0.435, respectivamente. Asimismo, las variables de satisfacción del consumidor y la calidad de servicio manifiestan un nivel superior al 70% de fiabilidad, específicamente de 87.9% y 76.2% respectivamente, sin embargo, la lealtad del consumidor no llega a superar el óptimo por poco, teniendo un nivel de fiabilidad de 66.6%. Esta tesis refuerza la idea de que la calidad de servicio genera un impacto positivo en la satisfacción del consumidor y está a su vez, genera un impacto positivo en la lealtad del consumidor.

Crispín (2019), en la investigación para optar el título Profesional de licenciado en administración, titulada “Calidad de servicio y su influencia en la satisfacción del cliente de los bancos privados de la ciudad de Huánuco 2019.”, publicada por la Universidad de Huánuco, tuvo como objetivo determinar la influencia de la calidad de servicio, en la satisfacción de los clientes en los bancos privados de la ciudad de Huánuco en el año 2019. La presente investigación es de tipo aplicada, descriptiva – correlacional y no experimental; con una muestra conformada por 380 clientes. La prueba estadística empleada fue Spearman, y en sus resultados, se evidenció que la calidad del servicio influye en la satisfacción de los clientes de los bancos privados de Huánuco, existiendo una correlación directa considerable ($r_s = 0,785$, $Sig. = 0,000$), el coeficiente de correlación tiene valoración alta de 0.785, donde el 42.7%, 46%, 33.3% y 22% de los clientes del BBVA, Interbank y el Scotiabank y BCP se encuentran satisfechos con el servicio brindado respectivamente. Además, la capacidad de respuesta influye en la satisfacción de los clientes, donde el 48.4%, 58.7%, 44.3 y el 34.7% menciona que están de acuerdo con la capacidad de respuesta indicando que los trabajadores de los bancos siempre están dispuestos a ayudarlos y ofrecen un servicio rápido.

Contrastando con la realidad problemática este trabajo de investigación contribuye directamente al presente estudio porque es un claro antecedente en cuanto la calidad de servicio es importante y guiara respecto a tomas de futuras decisiones en el uso de las estrategias para satisfacer a los clientes.

Valdiviezo (2017), en la tesis para optar por el grado de Licenciada en Ciencias Administrativas, titulada “Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el Área de operaciones del Banco de Crédito del Perú, Agencia Piura 2016”, publicada por la Universidad Nacional de Piura, tuvo como objetivo analizar la relación entre calidad del servicio y satisfacción del cliente en el Área de Operaciones de la Agencia Principal del Banco de Crédito

del Perú. Para establecer la relación se aplicó una encuesta a una muestra de 363 clientes del banco. La información se analizó utilizando estadística descriptiva y se calculó el índice de correlación de Spearman. Los resultados muestran un índice de correlación $r=692 > 0.3$ con una $\text{Sig.}=0.000$, lo cual permitió aceptar la hipótesis de una relación significativa entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

La investigación mencionada es de gran aporte para relacionar como influye el área de operaciones en la calidad de servicio y las técnicas aplicadas como la encuesta, lo cual resulta importante para realizar una comparación y las posibles medidas que se tomaran en esta investigación.

De la Cruz y Vences (2019), en la tesis para obtener el título de licenciado en Administración, titulada “Calidad del Servicio y su contribución a la Fidelización de los clientes de la Agencia Interbank, tienda 773 TF Piura Sánchez Cerro, año 2018”, publicada por la Universidad Privada Antenor Orrego, tuvo como objetivo determinar la contribución de la calidad del servicio en la fidelización de los clientes de la agencia Interbank. El diseño de investigación fue aplicado con diseño correlacional de corte transversal y para ello se realizó una encuesta a 377 clientes que acudieron al establecimiento el último trimestre del año. Como resultado se pudo observar las dimensiones que mantiene un nivel más alto la experiencia de los clientes con la empatía (.963), marketing interno con responsabilidad (.935) Incentivos y privilegios con tangibles (.905) comunicación con seguridad (.904) estos según los grados de relación presentan una correlación positiva, asimismo que la calidad de servicio de la agencia Interbank, tienda 773 TF Piura Sánchez Cerro, año 2018 mantiene un nivel medio 81%, presentando niveles sus dimensiones como intangibles alto 56%, las demás dimensiones mantienen niveles medios de la siguiente manera, empatía 68%, confiabilidad 66%, responsabilidad 52%, seguridad 50%.

Este antecedente da un enfoque cercano relacionado a las variables y como se evidencia la fidelización de clientes con la investigación presentada.

Peche (2019) en su tesis para obtener el título profesional de Administración, denominada “Calidad del servicio y satisfacción de los clientes de la constructora Crea Arquitectura y construcción SAC en la ciudad de Trujillo, 2019”, presentada por la Universidad Nacional de Trujillo. Su objetivo es analizar los puntos débiles en la calidad de servicio respecto a la inversión en obras, infraestructura, capital humano. La investigación de campo a nivel descriptivo con dos variables, tomo como población a los clientes y el tamaño de la muestra fueron los trabajadores y asimismo los clientes utilizando las técnicas de encuesta y la entrevista concluyendo que existe una relación directa y proporcional entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la constructora CREA, expresado en un buen servicio de comunicación efectiva relacionado con el flujo de información de los procesos.

Este estudio coincide con la calidad del servicio, donde se explica positivamente la importancia de mejorar la calidad brindada por encima de todo.

Alvarez y Casamayor (2018) en su tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Empresarial, denominada “Rediseño de los procesos operativos del área de producción y su influencia en la productividad de Agroindustrias Inka Gold E.I.R.L en Trujillo 2016-2017”, presentada por la Universidad Privada del Norte. Su objetivo es: rediseñar los procesos operativos del área de producción. La investigación de tipo pre – experimental estuvo basada en la población y muestra, conformada por los trabajadores (operarios de todos los procesos de producción), utilizando la metodología Morrys & Brandon. Como resultado se optimizó la eficacia, eficiencia, apreciándose que el personal tiene un alto grado de identificación con la empresa Agroindustrias Inka Gold E.I.R.L. Concluyendo que antes del rediseño del proceso, el porcentaje de mensual de contratos emitidos era de 2.46%, incrementando a 47.67%, así

mismo el porcentaje reducción de actividades es de -37.5% logró una disminución de tiempo en un -58.65% en el proceso comercial. El proceso de análisis de riesgos tuvo una reducción de tiempo de -51.65% y el proceso de operaciones -55.5%. Además, el indicador, porcentaje mensual de solicitudes recibidas correctamente aumentó en un 18.47%, con respecto a las solicitudes recibidas con anterioridad. También, el porcentaje mensual de contratos emitidos después del rediseño es de un 3.64% incrementado en 47.67%.

Este estudio coincide con la variable de diseño de procesos, la cual induce positivamente a conocer la influencia de la misma y cómo la aplicación de indicadores dentro de la empresa puede mejorar la eficiencia en el trabajo.

Ravello y Sinotas, (2018) en la investigación para obtener el título profesional de Ingeniero Empresarial, denominada “Rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C. – Trujillo 2018”, publicada por la Universidad Privada del Norte, de tipo Aplicada y diseño de investigación Pre-experimental, se basó en el rediseño de procesos y su influencia en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C, ya que se encontraron numerosas deficiencias reflejándose en los procesos operativos. Para ello se utilizó como población el personal y todos los procesos de la empresa, se identificó la parte crítica y factores de interés de la empresa. Finalmente, con el rediseño de procesos, se permitió un ahorro de S/.27,545.31 anual, asimismo se logró reducir los tiempos de cada proceso (Proceso Comercial -58.65%, Proceso de Análisis de Riesgos -51.65% y Proceso de Operaciones -55.5%), obteniendo que la empresa opere en el menor tiempo y así atender más créditos.

Este trabajo de grado contribuye a la presente investigación ya que guarda relación con el diseño de procesos, una de las variables, tomando en cuenta los análisis situacionales correspondientes el cual ayudará a sustentar la influencia que hay en la gestión operativa.

Arias (2017), en la tesis para optar por el Grado de Maestro en dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimiento, titulada “Propuesta de rediseño del proceso de matrícula de verano de la Universidad Privada del Norte”, publicada por la Universidad Privada del Norte tiene la finalidad de presentar una propuesta de rediseño del proceso de Matrícula de Verano, que permita reducir los tiempos de atención a los estudiantes, con el uso eficiente de los recursos internos y el cumplimiento de los controles de auditoría requeridos por la red Internacional de Universidades a la que pertenece donde se realizó un diseño de la investigación experimental. La técnica utilizada fue la entrevista a los dueños y actores del proceso, así como la observación y medición de la ejecución del proceso; se organizaron los resultados obtenidos en cuadros y diagramas, logrando conocer y evaluar la situación inicial. Finalmente se puede visualizar la simulación de la propuesta de rediseño del proceso se identificó que cada estudiante de Pregrado Tradicional invierte en promedio un total de 97 minutos con 11 segundos para matricularse en el ciclo de verano. Donde participaron en el análisis un total de 12 colaboradores y 16 equipos de la Universidad involucrados en la operatividad del proceso. Este antecedente aporta significativamente en la investigación ya que es necesario realizar una propuesta de diseño, y/o rediseño para mejorar la productividad, además evidencia la relación con el tiempo empleado, un indicador clave en la variable del diseño de procesos operativos de la presente investigación.

Existen teorías que explican las variables de la presente investigación, las cuales se muestran a continuación:

Proceso

Carrasco (2001), define al proceso como “Una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno ” (p.11)

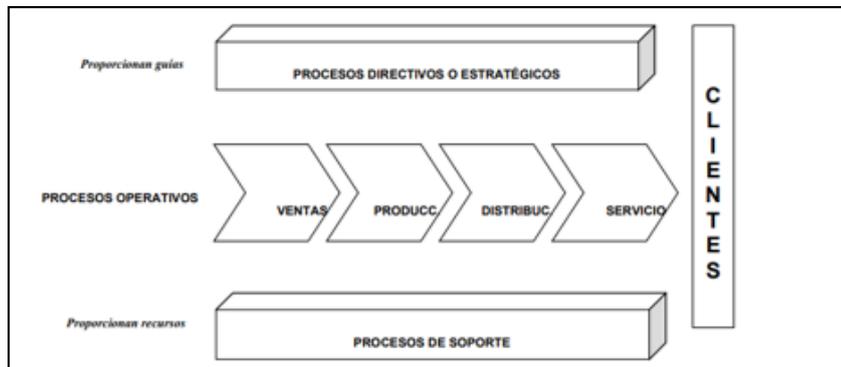
Arquitectura de Procesos

Como menciona Pérez (2012), los procesos se clasifican entre dos distintos tipos básicos, el primero viene a ser los procesos del negocio, que atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes y estos podrían clasificarse en procesos directivos o estratégicos (de Management), a través de los cuales una empresa o una dirección conjunta de una red planifican, organizan, dirigen y controlan recursos, proporcionando el direccionamiento a los demás procesos, es decir indican cómo estos se deben realizar para orientarse a la misión y la visión de la empresa; los procesos operativos o clave (Core Processes) que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización, y que son los típicos los procesos de venta, producción y servicio post-venta (actividades primarias en el esquema de la cadena de valor de Porter).

El mismo autor, también menciona como segundo tipo de proceso, los de apoyo que no están ligados directamente a la misión de la organización, son servicios internos para realizar los procesos del negocio y resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin, es por ello que son actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio. Normalmente son actividades de tipo administrativo (actividades secundarias en el esquema de la cadena de valor de Porter).

Figura 2

Identificación de procesos



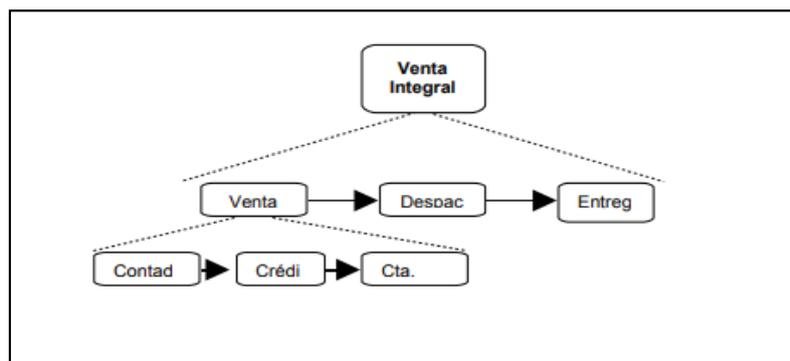
Fuente: Un Enfoque de Gestión Eficiente (Pérez, 2012)

Mapa de Procesos

El mapa de procesos une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones y los muestra en una visión de conjunto como se visualiza en la Figura 3. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito.

Figura 3

Modelo de integración desde la identificación del organigrama



Fuente: Un Enfoque de Gestión Eficiente (Pérez, 2012)

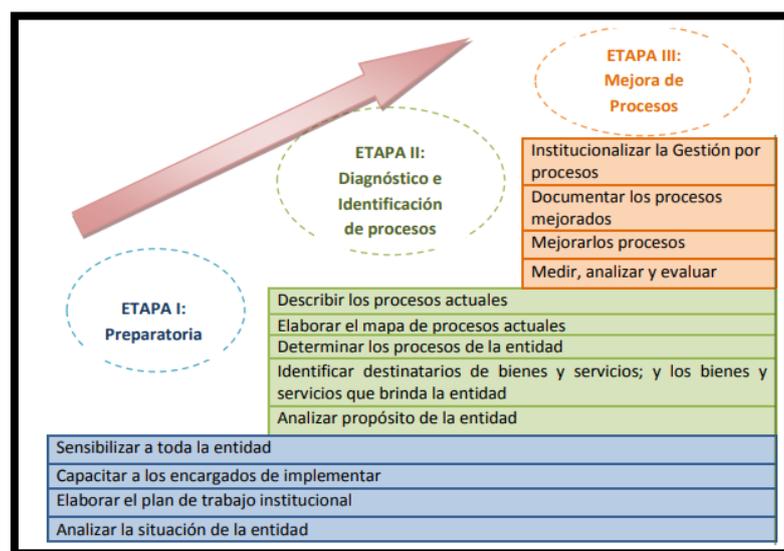
Metodología de la gestión por procesos

La presente metodología como se presenta en la Figura 4, se elaboró sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N° 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública.

Esta metodología representa para la implementación de la gestión por procesos en las organizaciones un cambio cultural, en tal sentido, ya que busca facilitar y apoyar ese cambio, es decir hace énfasis en aspectos prioritarios que son indispensables para iniciar y avanzar en la implementación de la gestión por procesos. Por otro lado, presenta orientaciones y pautas metodológicas para su implementación, las que deben desarrollarse por cada entidad dependiendo de su naturaleza, particularidades y grado de avance. Conforme se muestra en el Gráfico, la Metodología establece tres etapas: Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos.

Figura 4:

Metodología de la gestión por procesos



Fuente: Metodología de la gestión por procesos (Arreses, 2019)

Dimensiones de la gestión por procesos:

Organización de procesos

Consiste en la asociación de procesos en sus tres niveles, procesos estratégicos, procesos misionales o claves y los procesos de apoyo.

Procesos Estratégicos: En esta etapa se diseña y la planifica las estrategias y los objetivos de la compañía donde se incluye los procesos de planificación presupuestaria o la planificación estratégica.

Procesos Claves: Son los responsables de desarrollar el producto o servicio que entrega la compañía, por eso son clave. Estos procesos operativos, propios de la actividad de la compañía, responden a las decisiones estratégicas de negocios, las que definen el tipo de producto o servicio. Entre ellos identificamos algunos como el proceso de producción, el proceso de comercialización o el proceso de prestación de servicio.

Procesos de Apoyo: Como su nombre lo indica es el que entrega el apoyo necesario para que los procesos claves se lleven a cabo. Su misión es proporcionar recursos (monetarios, humanos, etc). Entre ellos se encuentran el proceso de formación, el proceso informático y el proceso de logística.

Ejecución de procesos

Este enfoque de ejecución conduce a una organización hacia una serie de actuaciones como: la definición de manera sistemática de las actividades que componen el proceso, así también se basa en la identificación de la interrelación con otros procesos, el análisis y la medición de los resultados de la capacidad y eficacia de los procesos y finalmente en centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso (Marín & Pérez, 2021).

La calidad del servicio

Cuando se habla de calidad de servicio se debe tener en cuenta que su aplicación en la literatura es variada, así, una forma de comprender el concepto en su totalidad es jerarquizar las ideas.

Para este propósito, el servicio como concepto en primera instancia es el que sustenta el orden jerárquico.

Para Fisher (2015) el servicio se define como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas;

Mientras que para Fisher y Navarro (2014) lo exponen como “un tipo de bien económico; constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (p.185).

Es importante entender entonces cómo las características de los servicios son factores indispensables en la construcción y comprensión de la calidad del servicio como constructo que fija las pautas para comprender de qué manera el marketing de servicios se convierte en una herramienta estratégica para medir el servicio universitario.

Características de los servicios

Intangibilidad : Una de las condiciones esenciales de los servicios es la intangibilidad; ya que este factor se aprecia básicamente por estar o no vinculado a un producto físico, por lo tanto, se le considera la primera dimensión de diferenciación entre un bien y un servicio; el resultado en la prestación o toma de un servicio permite determinar si el cliente se encuentra satisfecho o no, es decir, no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido y por tanto esto implica ciertas cualidades.

Inseparabilidad: Los servicios en su mayoría mantienen una relación de doble vía entre quien consume y crea el servicio, es por esto por lo que la producción es un esfuerzo conjunto del consumidor y el vendedor, volviéndose esto un acto indisociable (Gronroos, 2008).

Heterogeneidad o inconsistencia: Los servicios son poco estandarizables, lo cual quiere decir que quien presta un servicio puede variar frente a otro, y por tanto la calidad varía de acuerdo con la percepción que se tenga de determinado servicio. Al respecto, Duque (2014) manifiesta

que “Es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente a lo que el cliente percibe que recibe de ella”. Como consecuencia, la diferenciación entre un bien y un servicio, establecida a través de las características anteriores, proporciona las bases para comprender cómo debe ser evaluada la calidad del servicio.

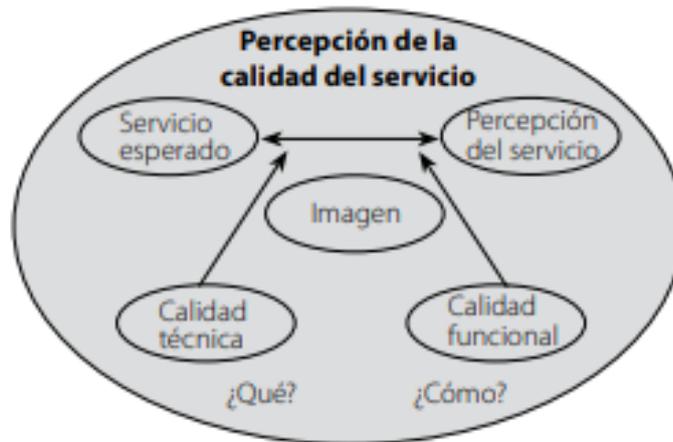
La calidad de un bien o servicio requiere entonces de características que facilitan su comprensión, y es el cliente quien define a partir de su interacción con un producto o servicio, si se satisfacen o no sus necesidades. Así pues, se hace necesario detallar cada uno de los enfoques mencionados con el firme propósito de comprender hasta dónde han llegado los postulados y cómo estos han permitido el desarrollo de algunos modelos que vienen siendo utilizados para medir dicho constructo.

Teoría del Modelo nórdico o también llamado modelo de la imagen

Este modelo, representado principalmente por (Gronroos, 2007), se encarga de relacionar la calidad con la imagen corporativa, teniendo en cuenta que dicha imagen puede determinar aquello que se espera del servicio prestado por una organización (ver figura 3). Asimismo, plantea que la calidad total percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da), la calidad funcional (cómo se da) y la imagen corporativa. Es decir, muestra la imagen como un elemento diferenciador más a tener en cuenta para medir la calidad.

Figura 5

Percepción de la calidad del servicio



Fuente: Un Enfoque de Gestión Eficiente (Pérez, 2012)

Dimensiones de calidad de servicio

Satisfacción del cliente

Para (Kotler, 2013) define a la satisfacción del cliente como "El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (p.52).

Elementos:

1. El Rendimiento Percibido: Se refiere al resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. Dicho de otro modo, se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa. Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado no necesariamente en la realidad sino en las percepciones del cliente.

Experimenta el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

○ El "rendimiento percibido" por su complejidad puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

La organización debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

3. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho

se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

El posicionamiento:

Kotler y Armstrong (2007) afirma que, en marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, además es un indicador de la percepción del cliente sobre el producto y mezcla de marketing en comparación con el demás producto existentes en el mercado. A través de los mensajes más simplificados se logra comunicar de mejor manera la estrategia de posicionamiento que se optó por llevar a cabo. El posicionamiento otorga a la empresa, una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye en base a la comunicación activa de 4 unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestro público, o segmento objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

Estrategias:

- Por atributo: La estrategia se centra en un atributo como el tamaño o la antigüedad de la marca. Cuantos más atributos se intente posicionar más difícil resultará posicionarse en la mente de los consumidores.
- Por beneficio: el producto o servicio se posiciona en base al beneficio que proporciona

- Por la calidad o el precio: Es cuando se basa la estrategia en la relación calidad-precio. La empresa trata de ofrecer la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.
- Por la competencia: comparar las ventajas y atributos con la competencia.
- Por uso o aplicación: Se trata de posicionar a la empresa como la mejor en base a usos o aplicaciones determinadas.
- Por categoría de producto: Esta estrategia se centra en posicionarse como líder en alguna categoría de productos.

Definición de conceptos teóricos

Diseño de procesos: El diseño de procesos es una etapa de la gestión de procesos que se produce después del análisis del proceso actual, es decir, cómo está ahora (llamado popularmente “AS IS”). Asimismo, el Diseño de procesos, por su función futura se llama “TO BE”

Calidad del proceso: La calidad del proceso hace referencia al grado en que un proceso aceptable, incluidos los criterios y las medidas de calidad, se ha implementado para producir los productos.

Entregas a tiempo: Número medio de días calendario desde que el cliente realiza el pedido, hasta la entrega de este.

Satisfacción del cliente: Satisfacción del cliente es un concepto inherente al ámbito del marketing y que implica a la satisfacción que experimenta un cliente en relación con un producto o servicio que ha adquirido, consumido, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno las expectativas depositadas en el al momento de adquirirlo.

Clientes nuevos: Refiere a la persona que accede a un determinado producto o servicio tras concretar un pago. Pese a que existen los clientes ocasionales, el término suele aplicarse a aquellos que acceden al producto o servicio con asiduidad.

Cientes fidelizados: La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica.

Posicionamiento: La imagen que ocupa una marca, empresa, producto o servicio en la mente de los usuarios. El citado posicionamiento se elabora a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca y en comparación sobre la competencia de la empresa.

La presente investigación se justifica con las siguientes consideraciones:

El diseño de procesos operativos en la empresa Business Corporate National SAC, ha sido de vital importancia, debido a que inicia con la planeación y organización de los procesos, con el fin de lograr mejorar los resultados, que ayuden a la organización a guiar y facilitar su gestión empresarial, mejorando la operatividad de los colaboradores y teniendo un mejor, para la rápida atención y calidad de servicio, tal como lo investigó también Moreno (2016), quien al realizar un diseño de procesos, logró mayor crecimiento empresarial, debido a la mejora de la gestión operativa, consiguiendo el incremento de la satisfacción del cliente. Por otra parte, los cimientos teóricos en los que se basa la investigación, tienen autenticidad y establecen un aporte a la creación de investigaciones similares futuras, permitiendo elaborar el conocimiento suficiente para establecer nuevos propósitos que definan un rumbo a seguir, mucho más en el sector construcción que ha atravesado una difícil situación a consecuencia de la pandemia por COVID- 19. Es así que, la investigación obtuvo que, muchas empresas del sector no han identificado las actividades que deben ejecutar los empleados, por ello no organizan sus tareas en aras del cumplimiento de los fines de la empresa, lo cual trae consigo discrepancias o diferencias en la atención a los clientes, con respecto a sus expectativas o deseos, y su percepción, en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Entonces, el desarrollo de la investigación, ha beneficiado a la empresa en estudio, permitiéndole afrontar los desafíos empresariales en tiempos de pandemia tal como lo indica

la investigación de Quilia y Jhoansson (2020), replantearon su estrategia acorde al contexto actual rediseñando sus procesos y estrategias de manera similar a la presente investigación.

Marco Normativo

- DS N° 080-2020-PCM, Decreto Supremo que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19.
- DS N° 101-2020-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Fase 2 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19.
- DS N° 117-2020-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Fase 3 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19.
- DECRETO LEGISLATIVO N° 1469, decreto que modifica la Ley N° 29090, ley de regulación de habilitaciones urbanas y de edificaciones, para dinamizar y reactivar la actividad inmobiliaria.
- Manual del Sicovid (Sistema Integrado para COVIDr19), protocolos específicos para el sector construcción, que fueron aprobados mediante la Resolución Ministerial N° 087-2020-VIVIENDA y las disposiciones de la Resolución Ministerial N° 448-2020-MINSA.

1.1. Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de procesos operativos de la empresa Business Corporate National S.A.C., impacta en la Calidad de servicio, Trujillo 2019?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar el impacto del diseño de procesos operativos, en la calidad de servicios de la empresa Business Corporate National, Trujillo 2019

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa Business Corporate National S.A.C.
- Realizar el diseño de procesos operativos identificados de la empresa Business Corporate National S.A.C.
- Evaluar la implementación del diseño de procesos en la empresa Business Corporate National S.A.C
- Evaluar el impacto económico, social y ambiental, del diseño de procesos operativos en la empresa Business Corporate National S.A.C.

1.3. Hipótesis

1.3.1. Hipótesis general

El diseño de procesos operativos de la empresa Business Corporate National, impacta de manera significativa en la calidad de servicio.

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente – Diseño de procesos operativos

Fuente: Elaboración propia

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Formulas	Instrumento	U. medida
Independiente	conceptual					%
Diseño de procesos operativos	El diseño de procesos es la técnica encargada de organizar y documentar todo lo referido a un sistema en cuestión. (Cortés, 2017)	Organización de los procesos operativos	% Procesos diseñados	$= \frac{\text{Nº de procesos operativos diseñados}}{\text{Nº total de procesos operativos identificados}} * 100$	Ficha de observación	%
			% Tiempo empleado en licitaciones	$= \frac{\text{Tiempo real utilizado en licitación atendida}}{\text{Tiempo estándar en licitación atendida}} * 100$	Ficha de observación	%
		Ejecución de los procesos logísticos	% Obras ejecutadas	$= \frac{\text{Nº de Entregas de obras realizadas a tiempo}}{\text{Nº de entregas programadas}} * 100$	Ficha de observación	%



Tabla 2:

Operacionalización de la variable dependiente – Calidad de servicio

Fuente: Elaboración propia

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Formulas	Instrumento	U. medida
Dependiente						
Calidad de servicio	La calidad de servicio está orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, las cuales se miden a través del posicionamiento empresarial frente a sus competidores (Fisher, 2015)	Satisfacción del Cliente	% Satisfacción del Cliente respecto al servicio	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Clientes Satisfechos respecto al servicio}}{\text{Total de Clientes}} * 100$	Encuesta	%
			% Nuevos Clientes	$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de Clientes Nuevos}}{\text{Total de Clientes}} * 100$	Ficha de registro	%

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Aplicada:

La presente investigación se considera aplicada, puesto que está sujeta a buscar resultados, a través de la incorporación de herramientas de gestión, la cual estará plenamente identificada, teniendo como soporte al marco teórico. Además, se apoyará en conocimientos previos para darle solución al problema identificado que, en este caso, es mejorar la calidad de servicio que ofrece la constructora. (Bernal, 2010).

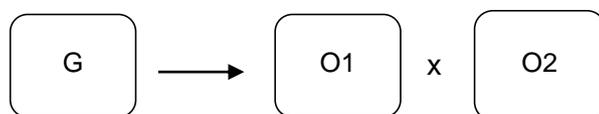
Diseño de investigación:

Según el diseño de investigación:

Tipo: Experimental, al ser un estudio que posee manipulación de una variable, con la cual se determina las consecuencias que conlleva su manipulación.

Grado: Pre experimental, ya que implica tener un primer acercamiento a la realidad y tomar una variable de estudio de forma intencional (calidad de servicio) para ver los resultados a través del estímulo (incorporación del diseño de procesos) (Hernandez, 2014).

Esquema de investigación



Donde:

G: Empresa Business Corporate National S.A.C

O1: Resultados antes del estímulo de la variable calidad de servicio

X: Es el tratamiento (diseño de procesos)

O2: Resultados después del estímulo de la variable calidad de servicio

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Población 1: Todos los clientes que solicitaron los servicios ofrecidos en la empresa Business Corporate National S.A.C

Muestra 1: Los 30 clientes que solicitaron los servicios ofrecidos en la empresa Business Corporate National S.A.C en el año 2019., y que fueron atendidos en las áreas comercial y de proyectos.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnicas

Análisis Documental: Es una técnica que consiste en revisar de manera detallada todos los documentos de las operaciones fundamentales de la cadena documental, con el propósito de tener información básica y necesaria para tomar decisiones en el corto plazo (Pinto, 2011).

Observación: La observación es una técnica que permite obtener información a través de los sentidos, es una de las técnicas que se utiliza de manera frecuente en las investigaciones cualitativas y cuantitativas, puesto que es fundamental para dar solución a un problema en una investigación (Legua, 2012).

Encuesta: Es una técnica considerada en primera instancia de recogida de datos a través de la interrogación cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida (López, 2016).

Instrumentos

Ficha de observación: Es un instrumento de investigación de campo en el cual se realiza una descripción específica de lugares o personas. Para realizar esta observación el investigador necesita trasladarse a donde surgió el hecho o acontecimiento que es objeto de estudio. (Pinto,

2011). Por lo tanto, este instrumento servirá para recolectar datos de la variable en estudio, que en este caso será los datos correspondientes a la variable calidad de servicio.

Cuestionario: El cuestionario constituye el instrumento de recogida de los datos donde aparecen enunciadas las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consignan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo que busca recoger la información de los entrevistados a partir de la formulación de preguntas. (López, 2016). Por lo tanto, este instrumento servirá para recolectar datos de la variable dependiente, calidad de servicio.

Registro de datos

La información cuantitativa que se obtendrá por la aplicación de las técnicas de recolección de datos, (Fichas de observación y encuestas), serán procesados en el programa Excel para la realización del trabajo de campo, de tal manera que ayuden a ordenarlos y tabularlos para presentarlos en tablas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

Validez (juicio de expertos)

La validación de los instrumentos consiste en una evaluación realizada a través de 3 docentes especializados en cada variable de estudio, los cuales son de la Universidad Privada del Norte, en donde ellos según el contenido de cada instrumento validarán o harán recomendaciones para mejorar los instrumentos y así tener óptimos resultados para la investigación. (Ver anexo 6, 7 y 8)

Confiabilidad

Para medir la confiabilidad del cuestionario, este fue evaluado a través del Alfa de Cronbach, el cual midió el grado de confiabilidad en base a las preguntas establecidas y que fueron aplicados a la muestra seleccionada, que para el caso de la investigación fueron los 30 clientes que requirieron algún tipo de servicio en la empresa empresa Business Corporate National

S.A.C., obteniendo un resultado de 0.860, el cual se acerca a 1 y se torna más alto el grado de confiabilidad. (Ver anexo N°5).

2.4. Procedimiento de recolección de datos:

Técnica: Análisis documental

Instrumento: Registro de datos

Objetivo: Extraer nociones de documentos para recopilar y analizar la información

Procedimiento:

1. Recopilar información de la organización como Expedientes, historial de obras, ingreso a plataformas virtuales del estado.
2. Organizar información obtenida en un registro de Excel, Word, etc.
3. Recopilar información documental sobre procesos a partir de libros, artículos, etc.
4. Realizar Matrices que ayuden a evaluación cualitativa y cuantitativa
5. Organizar información en diagramas

Técnica: Observación

Instrumento: Ficha de observación

Objetivo: Observar datos importantes de los acontecimientos y realizar una descripción detallada.

Procedimiento:

1. Visitar la empresa constructora y visualizar el trabajo por áreas.
2. Solicitar permiso para recopilar información y detallar posteriormente.
3. Organizar información obtenida en un registro de Excel, Word, etc.
4. Realizar Matrices que ayuden a evaluación cualitativa y cuantitativa
5. Organizar información en diagramas.

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Objetivo: Conocer la calidad de servicio brindado a través de un conjunto de preguntas dirigidas a los clientes.

Procedimiento:

1. Diseñar cuestionario a partir de los detalles basados en la información recopilada teniendo en cuenta la matriz de operacionalización.
2. Aplicar encuesta a clientes con previo permiso de la empresa.
3. Organizar información obtenida en un registro de Excel, Word, etc.
4. Realizar Matrices que ayuden a evaluación cualitativa y cuantitativa

Aspectos éticos

Finalmente, la presente investigación se basa en los siguientes aspectos éticos:

- Confidencialidad de información de la empresa: Según la ley 29733, existe la obligación a no divulgar la información sobre la persona jurídica (empresa) en la que se está investigando, debido a la información sensible acerca de sus procesos, estrategias e información interna.
- Confidencialidad de la información relacionada con los trabajadores: Debido a que estos serán consultados por las actividades que realizan en su trabajo, sus falencias, percepción de los problemas en la empresa e información que conocen de la misma, la cual será filtradas para no divulgar quién es la persona que las expresa, así como de aquella información que no deba ser expuesta; el objetivo es evitar actos en contra del personal, respetando su dignidad, diversidad, identidad y libertad de expresión.



- Buenas prácticas: No se incurrirá en faltas deontológicas, como falsificar o inventar datos y/o plagiar lo publicado por otros autores, se respetará los derechos de autor citando de forma pertinente según el manual APA 7.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Diagnostico situacional de la empresa Business Corporate National SAC

Análisis Interno

Descripción de la empresa

La empresa Business Corporate National SAC es una empresa constructora dedicada a la construcción de obras viales, carreteras, líneas de transmisiones, redes primarias y secundarias, estudios y proyectos, etc. El principal objetivo de la empresa es la eficiente ejecución de cada una de sus obras. La experiencia recogida a lo largo de los años ha permitido convertirse en una empresa con la capacidad de manejar obras de gran envergadura con flexibilidad y sobre todo con la finalidad de brindar el mejor servicio a sus clientes.

Misión

Brindar a nuestros clientes servicios de calidad, con el cumplimiento de proyectos dentro del alcance, presupuestos previstos y plazos. Asegurar la aplicación estricta de las normas de seguridad y respeto por las personas y en medio ambiente; así mismo, reconocemos el esfuerzo, trabajo en equipo y compromiso de nuestros comprometiéndonos con su desarrollo.

Visión

Ser reconocida a nivel nacional por los clientes como la mejor opción en construcción por su alta competitividad profesional y experiencia desarrollando fuertes y duraderas relaciones de confianza con los inversionistas.

Valores organizacionales

Compromiso con nuestros colaboradores

Confianza y credibilidad de nuestros clientes

Liderazgo y trabajo en equipo

Excelencia en el trabajo

Transparencia en nuestras relaciones

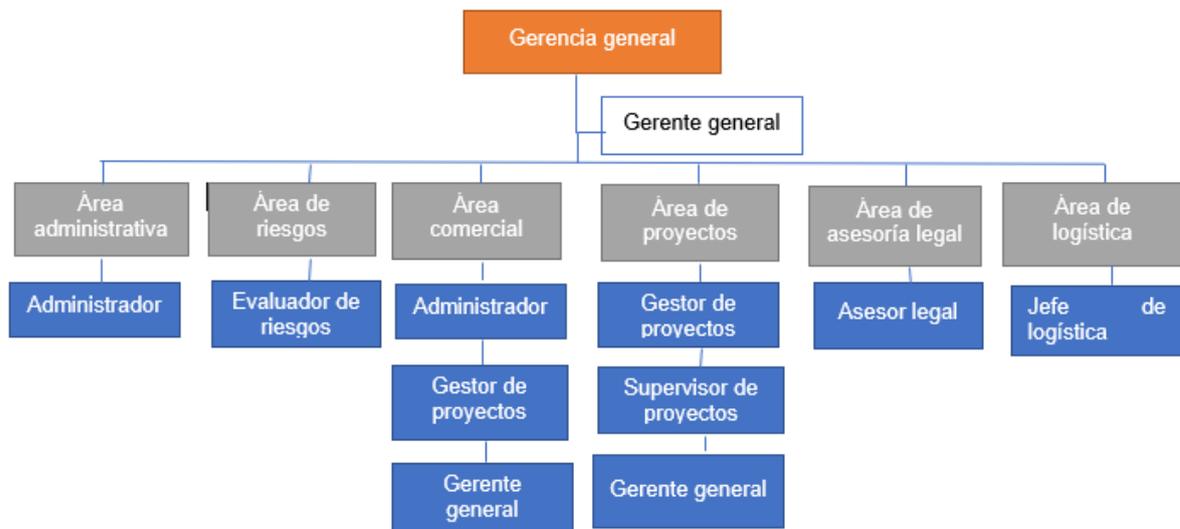
Respeto por la comunidad y medio ambiente

Estructura organizacional de la empresa

La empresa no cuenta con una estructura organizacional, se propone el establecimiento del siguiente organigrama de acuerdo con las áreas y personal identificado.

Figura 6

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Matriz EFI

A continuación, se elabora la matriz EFI, la cual es un recurso para analizar las cuestiones que influyen negativa o positivamente en el crecimiento empresarial. Una vez identificado los factores, luego se pasa a calificarlos de acuerdo con la escala.

Tabla 2
Valores Matriz Efi

4	Mayor Fortaleza
3	Menor Fortaleza
2	Menor Debilidad
1	Mayor Debilidad

Nota: Si el resultado es menor a la media establecida de 2.5 quiere decir que la empresa, tiene una parte interna débil, de lo contrario si es mayor a la media quiere decir que la empresa tiene una parte interna fuerte.

Tabla 3

Evaluación de factores internos

	FACTOR INTERNO CLAVE	VALOR	Peso	Ponderación
FORTALEZAS	F01: Horarios flexibles	4	0.08	0.32
	F02: Variedad de proveedores de materiales.	3	0.03	0.09
	F03: Existe una adecuada planificación operativa	4	0.04	0.16
	F04: Cuentan con equipos especializados en la construcción	3	0.06	0.18
	F05: No mantiene deudas con proveedores y trabajadores.	4	0.1	0.4
	F06: Motivación constante a los trabajadores	4	0.05	0.2
	F07: Personal con experiencia en cada área.	4	0.07	0.28
	F08: Responsabilidades compartidas	4	0.05	0.2
	F09: Los proyectos ejecutados son de calidad	3	0.04	0.12
	FX SUBTOTAL		0.49	1.95
DEBILIDADES	D01: Ausencia de un plan de capacitación	1	0.05	0.05
	D02: Generación de tiempos muertos en obras	1	0.08	0.08
	D03: Procesos operativos no documentados	2	0.07	0.14
	D04: Demora en el proceso de atención de clientes	2	0.08	0.16
	D05: Demora en el proceso de licitaciones	1	0.06	0.06
	D06: Falta de control de entradas y salidas del almacén.	1	0.04	0.04
	D07: Error en los procesos principales	1	0.07	0.07
	D08: Falta de capacitación al personal.	1	0.06	0.06
	DX SUBTOTAL		0.51	0.66
			1.00	2.61

Fuente: Elaboración propia

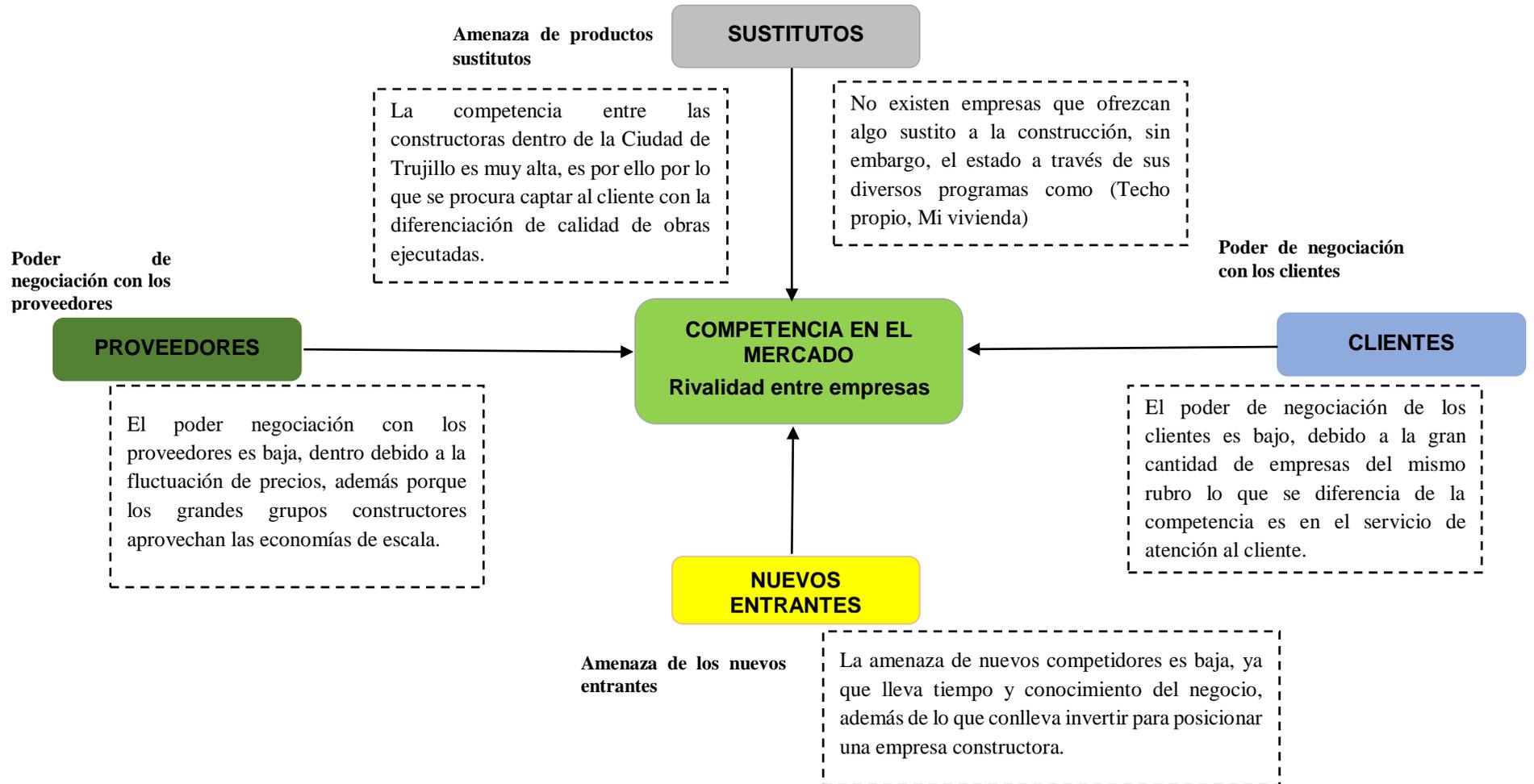
La tabla 4, que se refiere a la evaluación de factores internos, muestra que la empresa posee importantes fortalezas con un subtotal de 1.95, siendo mayor al puntaje de las debilidades 0.66, en este sentido el resultado final tiene un puntaje de 2.61 y al ser mayor a la media estipulada en 2.5, se concluye que la empresa Business tiene un ambiente interno fuerte.

Análisis Externo

Para realizar el análisis externo se parte por el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, el cual permite a las organizaciones hacer un análisis holístico de su contexto para enfocar sus estrategias, en acciones diferenciadoras que les permitan posicionar una ventaja competitiva, al crear un valor único y distinto para el cliente. Por consiguiente, es una herramienta fundamental para analizar el macro-entorno empresarial.

Figura 7

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Matriz EFE

De acuerdo con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, el cual permite tener un panorama más amplio se elabora la matriz EFE, que es una herramienta de estudio de campo, que identifica y evalúa los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de la empresa, por ello facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. Una vez identificado los factores externos, se pasa a calificarlos de acuerdo a la escala.

evaluación de factores internos.

Tabla 4

Matriz EFE

4	Mayor Oportunidad
3	Menor Oportunidad
2	Menor Amenaza
1	Mayor Amenaza

Nota: Si el resultado es menor a la media establecida de 2.5 quiere decir que la empresa, tiene una parte externa débil, de lo contrario si es mayor a la media quiere decir que la empresa tiene una adecuada planificación respecto al sector donde opera.

Tabla 5

Evaluación de factores externos

	FACTOR INTERNO CLAVE	VALOR	Peso	Ponderación
OPORTUNIDADES	F01: Lealtad de los clientes	4	0.1	0.4
	F02: Alta demanda por el boom de la construcción (reactivación post-pandemia).	3	0.1	0.3
	F03: Reducción de créditos hipotecarios	3	0.1	0.3
	F04: Identificación de segmentos no atendidos	3	0.15	0.45
	F05: Mayor competitividad de la empresa frente a la competencia	3	0.1	0.3
	F06: Sistema de preventas para la financiación de los proyectos	4	0.1	0.4

		SUBTOTAL	0.65	2.15
	OX			
AMENAZAS	D01: Entrada de nuevos competidores	1	0.06	0.06
	D02: Nuevas estrategias creadas por la competencia	2	0.07	0.14
	D03: Altos costos de materiales (Pandemia – Covid 19)	2	0.09	0.18
	D04: Cambio de políticas gubernamentales (Por cambio de Gobierno)	2	0.08	0.16
	D05: Inseguridad de inversión (Capitales extranjeros)	2	0.05	0.1
	AX SUBTOTAL		0.35	0.64
			1.00	2.79

Nota: la tabla 6, que se refiere a la evaluación de factores externos, muestra que la empresa posee importantes oportunidades con un subtotal de 2.15, siendo mayor al puntaje de las amenazas identificadas con un 0.64, en este sentido el resultado final tiene un puntaje de 2.79 y al ser mayor a la media estipulada en 2.5, se concluye que la empresa Business tiene un ambiente externo favorable, lo cual es ideal para que la empresa tenga un sostenimiento adecuado.

En la empresa Business Corporate National S.A.C, el solo hecho de no poseer un control adecuado en los procesos operativos, hace que la empresa no tenga la información necesaria para las correctas decisiones en el día a día, debido a la complejidad de las operaciones como consecuencia de las diferentes obras en cartera, es por ello por lo que no solo implica enfocarse en los procesos centrales que hacen tener mayor importancia en la gestión del negocio, sino que debe de identificarse adecuadamente las actividades, así como los tiempos de cada proceso operativo, con el propósito de satisfacer los requerimientos establecidos por los diferentes clientes contratantes de los servicios ofrecidos.

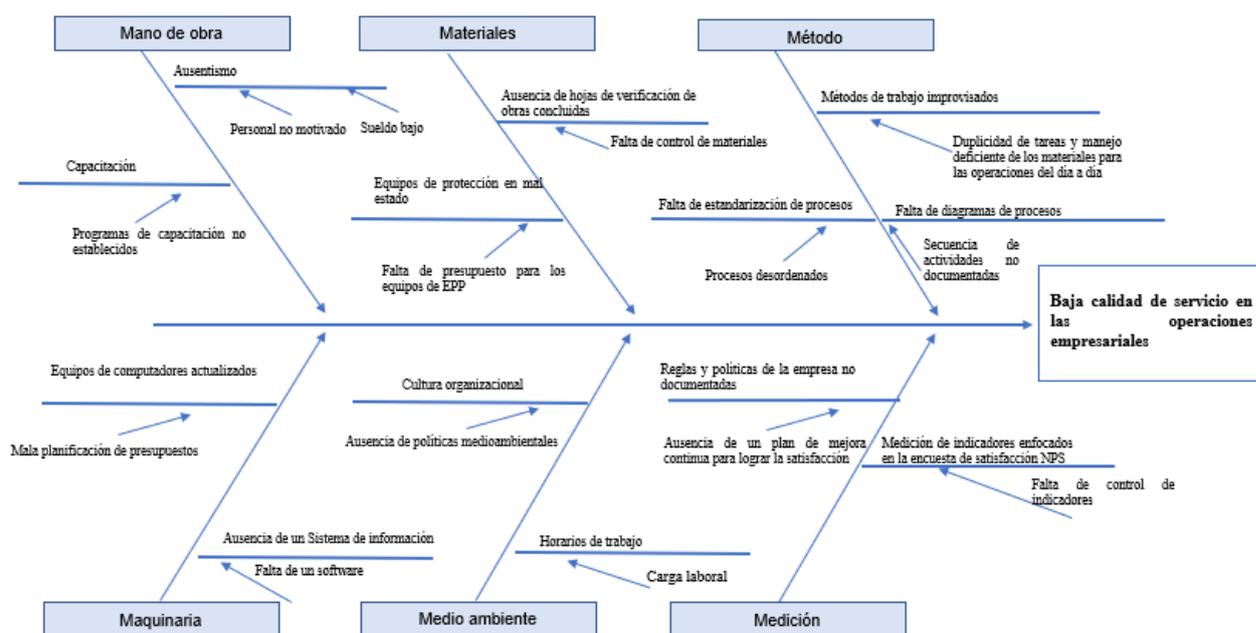
Es así como se llegó a determinar que el problema radica en la ausencia de un diseño de procesos, ya que existe demoras en las actividades cotidianas, por esta razón la empresa, debe

priorizar la reducción de errores y la eliminación de actividades repetitivas con el fin de buscar a aquellas actividades que, si agreguen valor, de tal manera que incida en la eficiencia y eficacia empresarial.

Ante esta situación en una reunión de trabajo, se discutieron diversas ideas y se llegó a plantear el siguiente diagrama de Ishikawa, a fin de poder analizar mejor aquellas causas que están generando los problemas en la calidad de servicio ofrecido a los clientes.

Figura 8

Diagrama Causa – Efecto para un primer análisis de la situación actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Ishikawa mostrado en la figura 6, indica que en la empresa Business Corporate National se ha llegado a determinar varias causas que ocasionan diferentes problemas en cuanto a la baja calidad en las operaciones empresariales, sin embargo para darle un tratamiento de mayor envergadura, se analiza mediante el análisis de Pareto, con el propósito de identificar que causas deben ser prioritarias para dar mayor solución en el corto y mediano plazo, a fin de mejorar la gestión empresarial y por consiguiente lograr mayor satisfacción de los clientes.

La tabla 9 muestra la identificación de las causas mostradas en el análisis de Ishikawa, así como el número de ocurrencias registradas a través de una encuesta interna, realizada al personal de la empresa.

Tabla 6

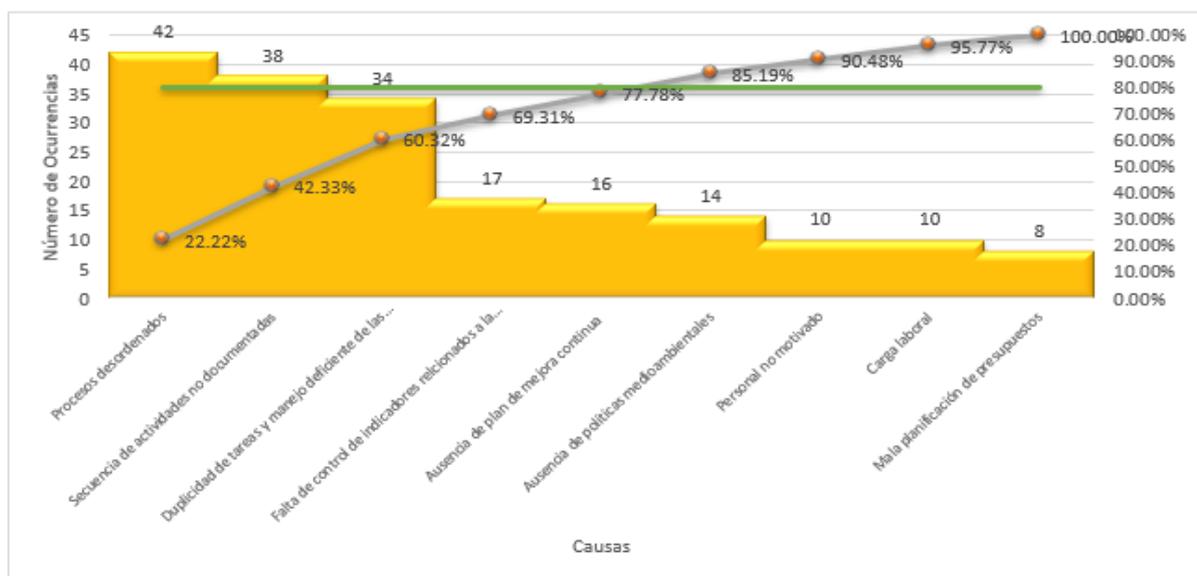
Identificación de las causas que originan problemas en relación con la calidad de servicio

Datos ordenados	Causas	Cantidad de ocurrencias	%	% Acumulado
	Procesos desordenados	42	22.22%	22.22%
	Secuencia de actividades no documentadas	38	20.11%	42.33%
	Duplicidad de tareas y manejo deficiente de las operaciones	34	17.99%	60.32%
	Falta de control de indicadores relacionados a la satisfacción del cliente	17	8.99%	69.31%
	Ausencia de plan de mejora continua	16	8.47%	77.78%
	Ausencia de políticas medioambientales	14	7.41%	85.19%
	Personal no motivado	10	5.29%	90.48%
	Carga Laboral	10	5.29%	95.77%
	Mala planificación de presupuestos	8	4.23%	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Diagrama de Pareto de las causas que originan baja calidad de servicio



Fuente: Elaboración propia

La figura 9 da a conocer que se puede priorizar el 20% de las causas que originan el 80% de las ocurrencias más relevantes detectadas en la empresa, en donde se concluye que ese 20% que se requiere ser atendidas de manera inmediata sobre los procesos desordenados, la secuencia de actividades no documentadas, la duplicidad de tareas y manejo deficiente en las operaciones y en la falta de control de indicadores.

Luego del análisis de Ishikawa se concretó una propuesta la cual a través de la identificación oportuna de la gestión de procesos operativos ayudará con la mejora en cuanto a la atención de los clientes de la empresa, ya que el diseño de procesos es el primer paso que se debe de realizar previamente para lograr una integración a todo nivel, pues está orientado hacia el futuro y es imposible llevar a cabo esta actividad de manera competente y correcta sin haber sido hecho el debido análisis.

Tabla 7

Plan de acción para la problemática identificada

Tema principal	Respuestas a priori	Acciones a tomar	Justificación
¿Por qué los clientes sienten que la calidad del servicio ofrecido no es el adecuado en la empresa Business Corporate National SAC?	No se les ofrece un servicio adecuado y además consideran que el personal no está capacitado para gestionar la agilización de las obras a realizar.	Realizar al menos 1 capacitación por cada trimestre.	Al implementar el plan de acción guiara y facilitara la gestión empresarial, de esta manera se disminuye los constantes reclamos y quejas de los clientes por lo que al mejorar la calidad del servicio de la organización proyectara confiabilidad.
	Sienten que el personal demora demasiado en la entrega de las obras.	Realizar la identificación oportuna de cada una de las actividades de los procesos operativos del negocio.	
	Los clientes perciben que hay un ambiente no adecuado entre trabajadores y los supervisores de cada obra	Realizar campañas de integración entre el personal.	
	El personal no está calificado al 100% para desempeñarse adecuadamente.	Formar un programa de inducción a nivel operativo.	

Fuente: Reunión en la empresa Business Corporate National SAC

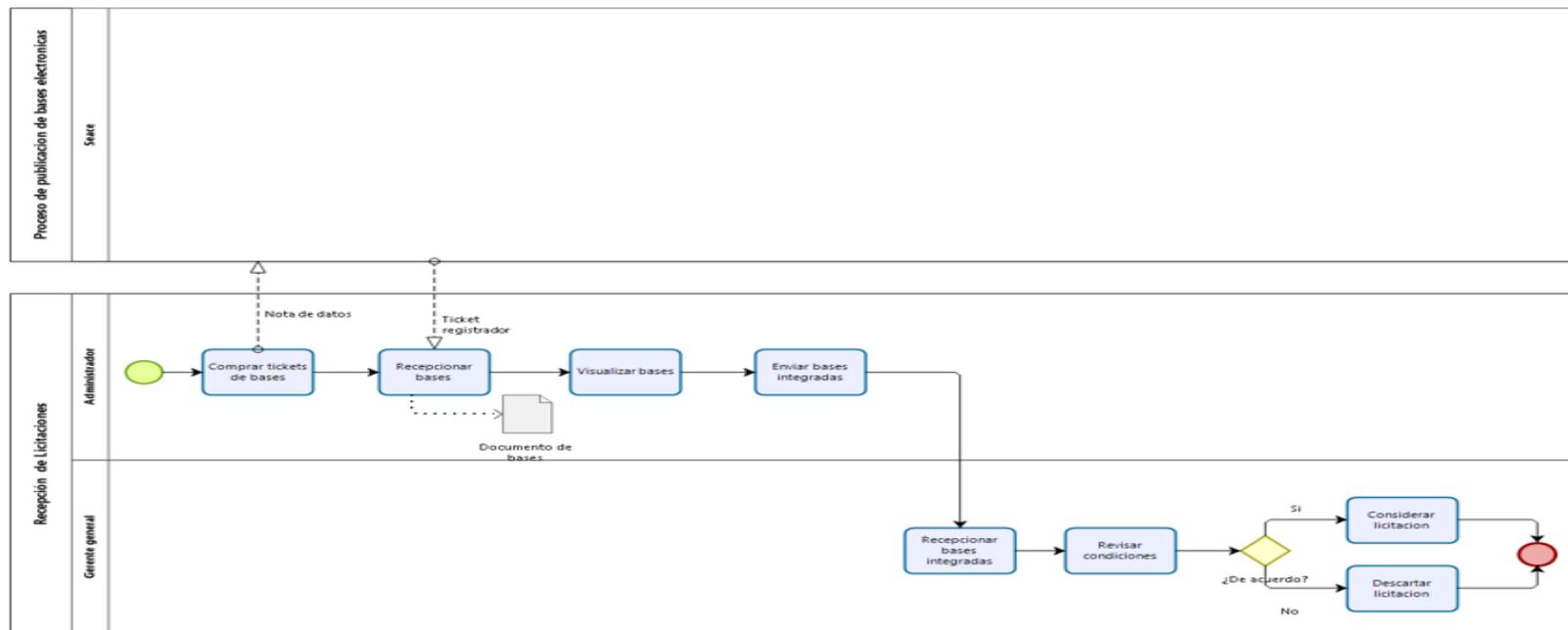
3.2. Resultados Pre-test

3.2.1. Diagramas de procesos encontrados

A continuación, se muestra los diagramas de los procesos encontrados y representados tal y como están en la empresa Business Corporate National S.A.C

Figura 10

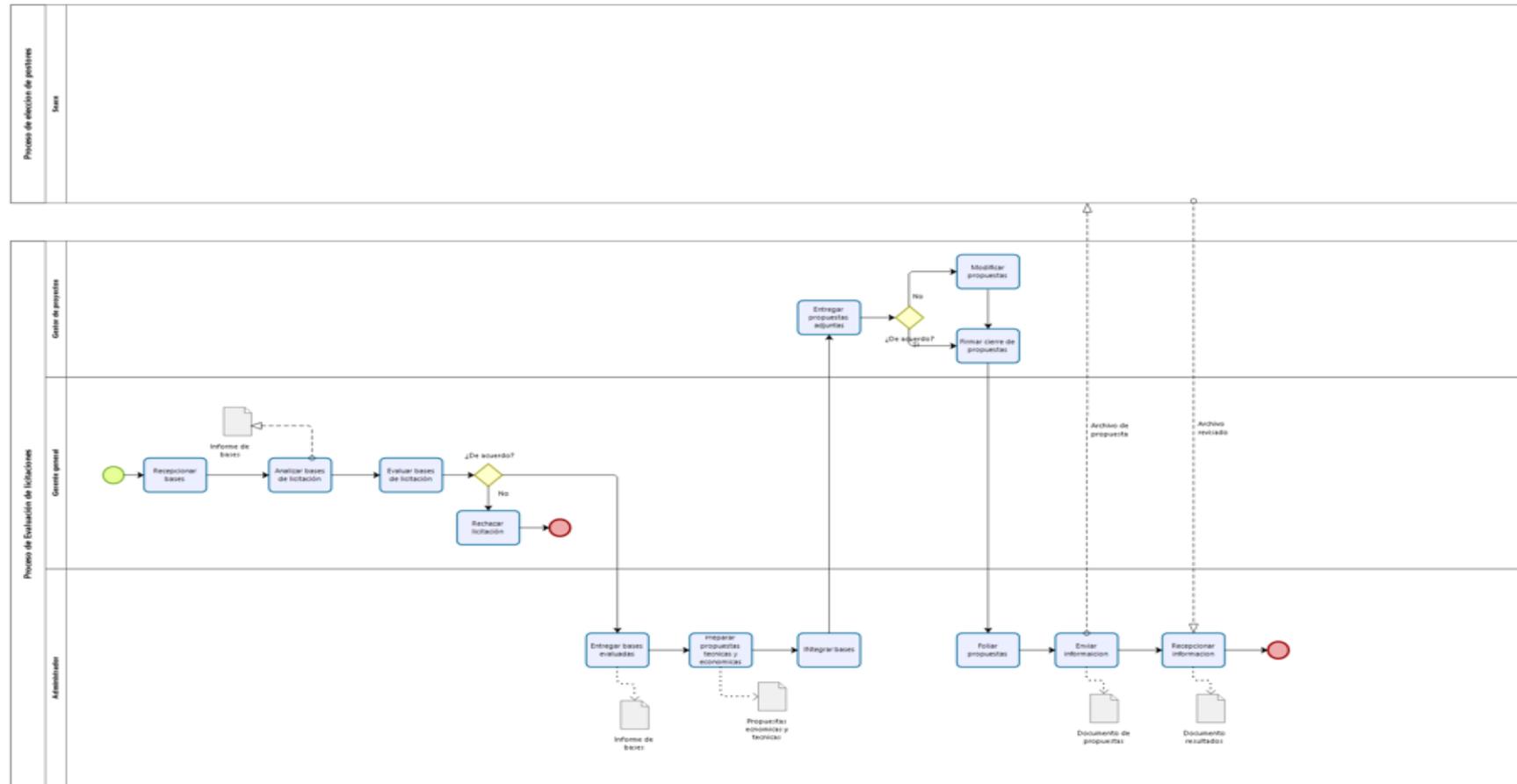
Diagrama de procesos de Recepción de licitaciones



Fuente: Elaboración propia

Figura 11

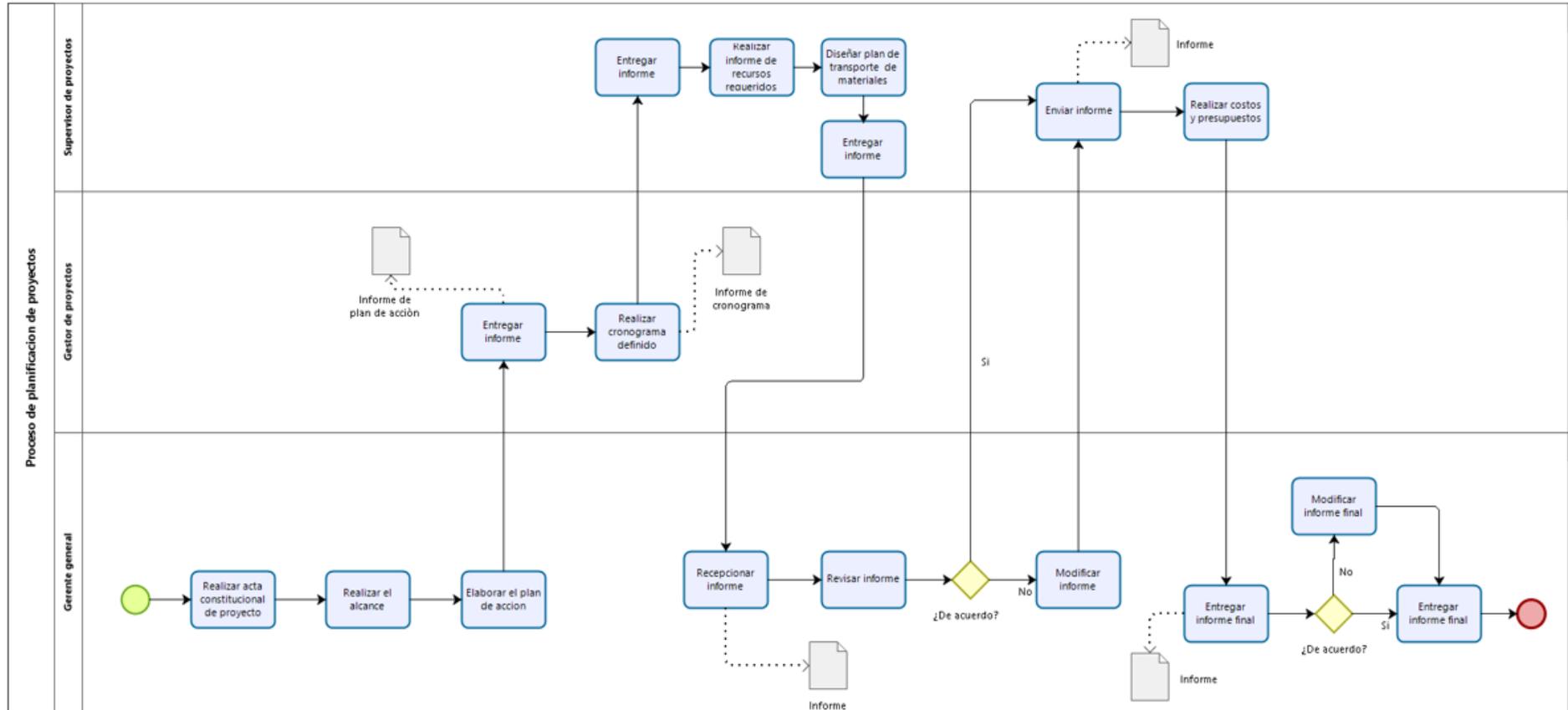
Diagrama de procesos de Evaluación de licitaciones



Fuente: Elaboración propia

Figura 12

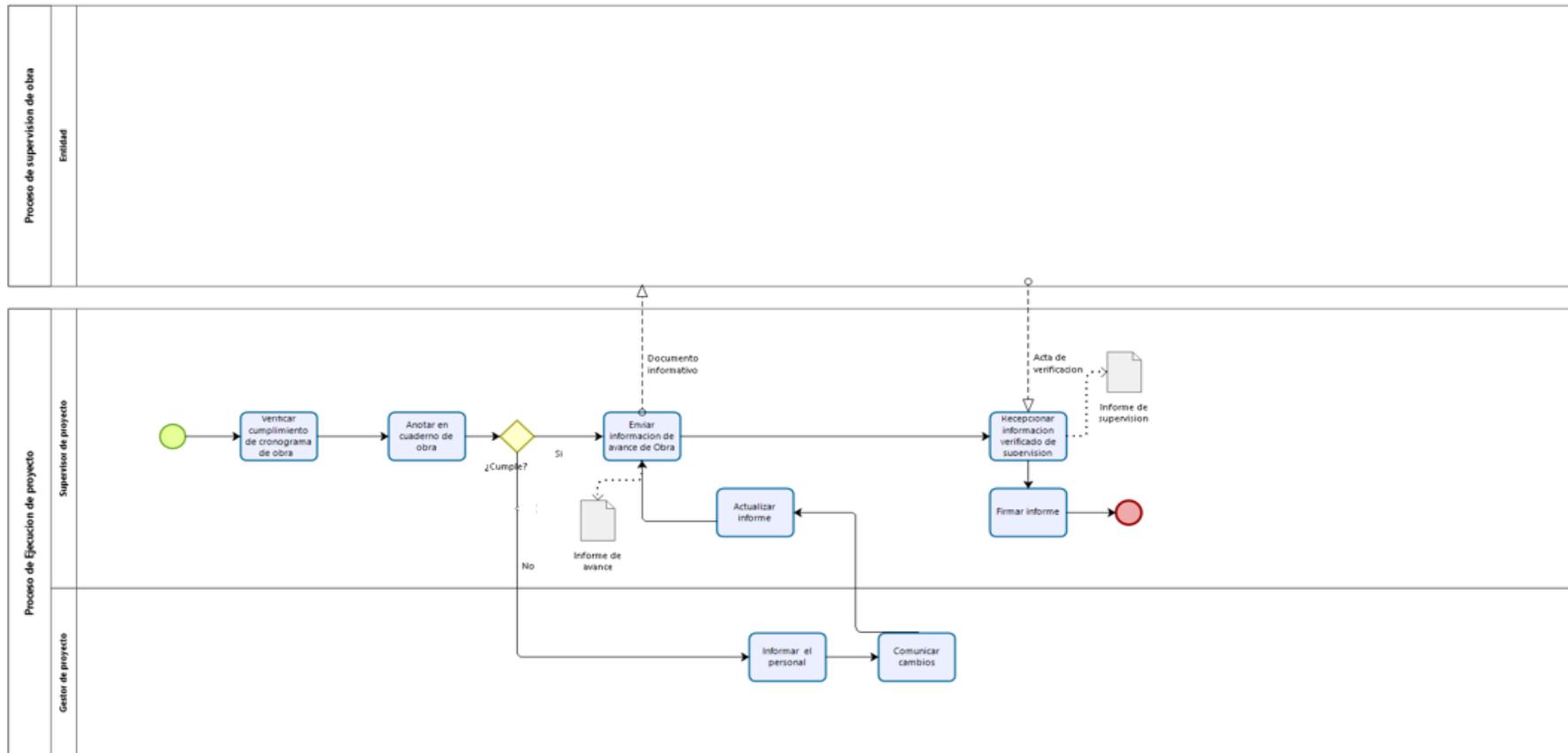
Diagrama de procesos de Planificación de proyectos



Fuente: Elaboración propia

Figura 13

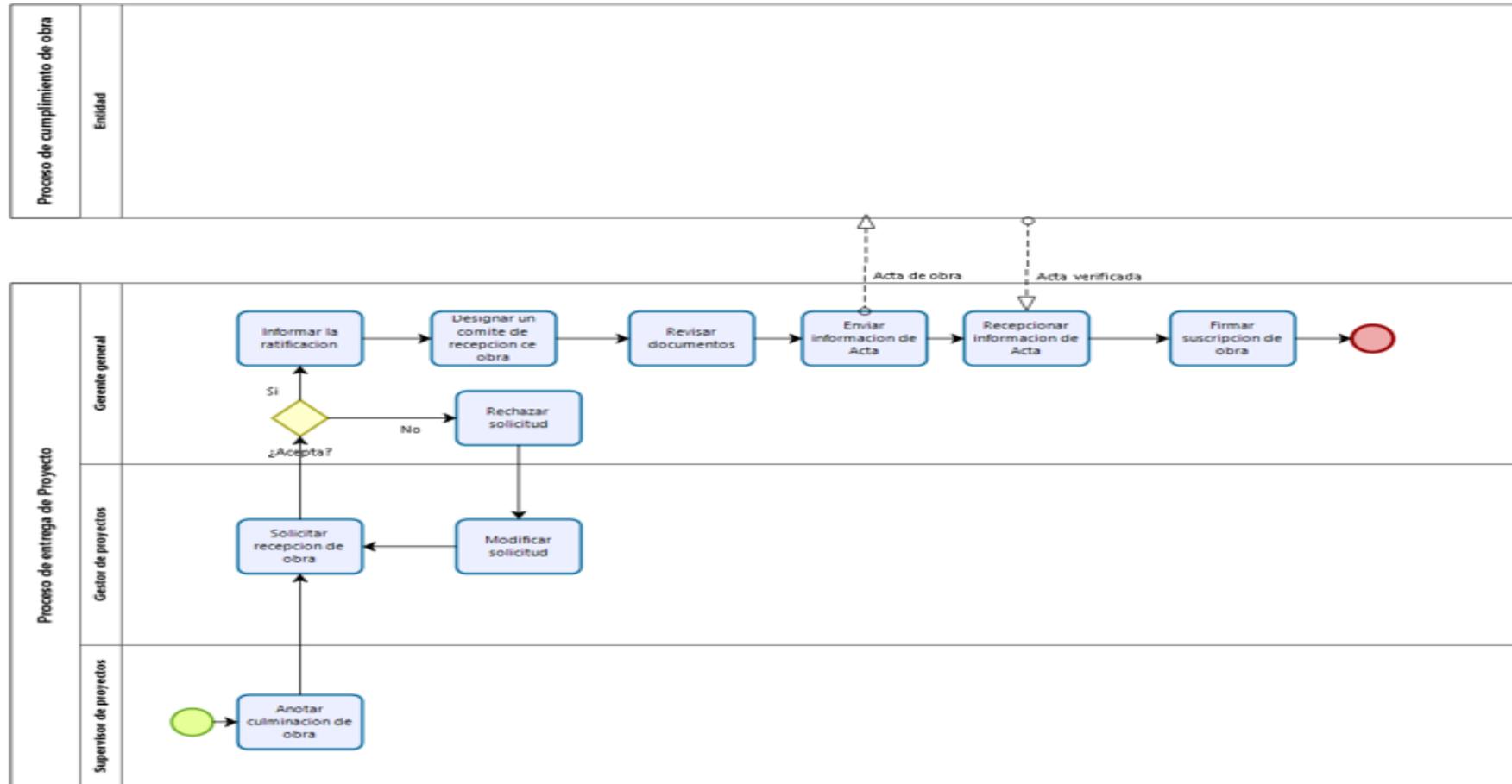
Diagrama de procesos de Ejecución de proyectos



Fuente: Elaboración propia

Figura 14

Diagrama de procesos de Entrega de proyectos



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Variable Diseño de procesos operativos – Pre-Test

Indicador: Procesos Diseñados

Tabla 8

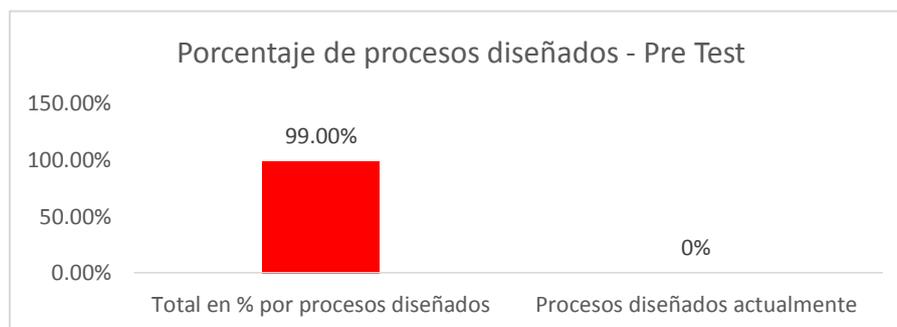
Indicador de procesos diseñado – Pre test

Procesos Identificados	Tipo de Proceso	Procesos Diseñados	Total en % por procesos diseñados	Procesos diseñados actualmente
Gestión Administrativa	Estratégico	No	9.00%	0%
Gestión de Riesgos	Estratégico	No	9.00%	0%
Gestión Comercial	Misional	No	9.00%	0%
Recepción de licitaciones	Misional	No	9.00%	0%
Evaluación de licitaciones	Misional	No	9.00%	0%
Gestión de proyectos	Misional	No	9.00%	0%
Planificación de obras	Misional	No	9.00%	0%
Ejecución de obras	Misional	No	9.00%	0%
Entrega de obras	Misional	No	9.00%	0%
Gestión logística	Apoyo	No	9.00%	0%
Asesoría legal	Apoyo	No	9.00%	0%
Total			99.00%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Indicador de procesos diseñado – Pre test



Fuente: Elaboración propia

La figura 15 muestra los resultados del indicador de procesos diseñados antes de la implementación del diseño de procesos, se logró identificar a 11 procesos, de los cuales ningún proceso ha sido diseño y caracterizado, por tanto, su porcentaje asciende a 0%, es decir que existe la oportunidad de establecer mejoras en dicho indicador.

Indicador: Tiempo empleado en licitaciones

Tabla 9

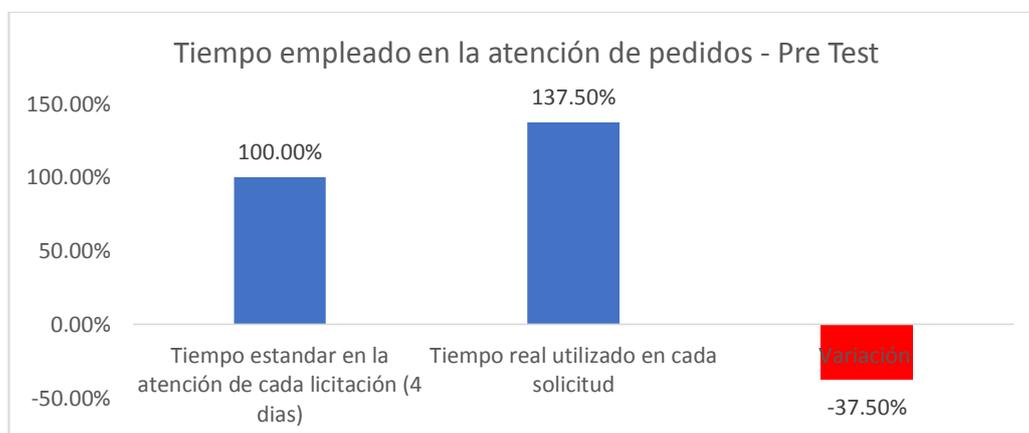
Indicador tiempo empleado en licitaciones – Pre test

Mes	N° de semana	Cantidad de licitaciones ingresadas	Tiempo estándar establecido por cada atención	Tiempo estandar en la atención de cada licitación (4 días)	Tiempo real utilizado en cada solicitud	Variación
Junio	Semana 1	2.00	4.00	8	12	0.50
	Semana 2	0.00		0	0	
	Semana 3	0.00		0	0	
	Semana 4	0.00		0	0	
Agosto	Semana 1	1.00	4.00	4	6	0.50
	Semana 2	0.00		0	0	
	Semana 3	0.00		0	0	
	Semana 4	1.00		4	4	
Total		4.00		16	22	0.38
				100.00%	137.50%	-37.50%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Indicador tiempo empleado en licitaciones – Pre test



Fuente: Resultados de tiempo empleado en la atención de licitaciones

La figura 16 muestra los resultados del tiempo empleado en la atención de licitaciones, de las cuales en los meses de Junio y Agosto se registró un total de 4 licitaciones, las que a su vez estaban programadas para ser atendidas en un plazo máximo establecido de 16 días (tiempo

estándar), sin embargo debido a las dificultades presentadas estas sobrepasaron el tiempo y fueron realizadas en 22 días, lo que representa un tiempo sobrevalorado del 37.50

Indicador: Obras ejecutadas

Tabla 10

Indicador obras ejecutadas – Pre test

Periodo	Mes	N° de obras registradas	N° de obras ejecutadas en fecha programada	Variación
Junio	Semana 1	2.00	1.00	-50.00%
	Semana 2	-	-	
	Semana 3	-	-	
	Semana 4	-	-	
Agosto	Semana 1	1.00	1.00	0.00%
	Semana 2	-	-	
	Semana 3	-	-	
	Semana 4	1.00	-	-100.00%
total		4.00	2.00	-50.00%
%		100.00%	50.00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Indicador obras ejecutadas – Pre test



Fuente: Elaboración propia

La figura 17 muestra los resultados de las obras ejecutadas a tiempo, que según el reporte realizado se han registrado un total de 2 obras en junio y agosto, sin embargo, el cumplimiento

de las obras ejecutadas en los tiempos establecidos fue de 50%, es decir que hay una brecha importante por cubrir con la implementación del diseño de procesos.

3.2.3 Variable Calidad de Servicio – Pre Test

Indicador: Satisfacción del cliente respecto al servicio

Tabla 11

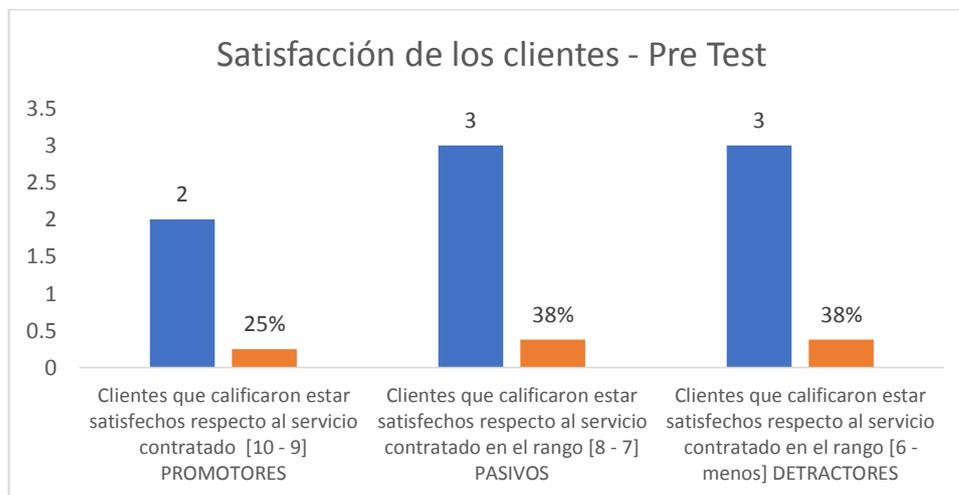
Indicador de la satisfacción del cliente respecto al servicio – Pre Test

	N° de semana	Clientes	Clientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado [10 - 9] PROMOTORES	Clientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado en el rango [8 - 7] PASIVOS	Clientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado en el rango [6 - menos] DETRACTORES	
Junio - Agosto del 2019	Semana 1	0	0	0	0	
	Semana 2	0	0	0	0	
	Semana 3	0	1	2	0	
	Semana 4	4	0	0	1	
	Semana 1	0	0	0	0	
	Semana 2	0	0	1	0	
	Semana 3	0	1	0	0	
	Semana 4	4	0	0	2	
	Total		8.00	2	3	3
			100.00%	25%	38%	38%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Indicador de la satisfacción del cliente respecto al servicio – Pre Test



Fuente: Elaboración propia

La figura 18 muestra los resultados de la satisfacción de los clientes respecto al servicio ofrecido, el cual fue obtenido mediante una encuesta de satisfacción NPS, en donde de los 8 encuestados de las empresas, el 25% califico el servicio entre un puntaje de 9 a 10 siendo estos catalogados como promotores, es decir solo en este rango se mide el nivel de satisfacción.

Indicador: Nuevos Clientes

Tabla 12

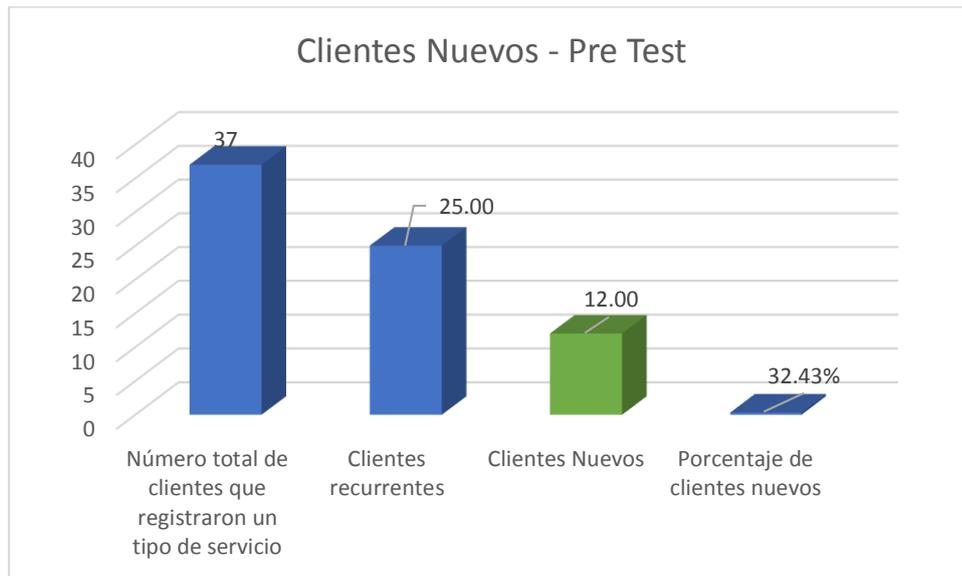
Indicador de nuevos clientes – Pre Test

Periodo	Semanas	Número total de clientes que registraron un tipo de servicio	Clientes recurrentes	Clientes Nuevos	Porcentaje de clientes nuevos
Septiembre 2019		3			66.67%
		4	1.00	2.00	25.00%
		6	3.00	1.00	33.33%
		6	4.00	2.00	16.67%
Octubre 2019		5	5.00	1.00	20.00%
		4	4.00	1.00	50.00%
		5	2.00	2.00	40.00%
		4	3.00	2.00	25.00%
Total		37	25.00	12.00	32.43%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19

Indicador de nuevos clientes – Pre Test



Fuente: Elaboración propia

La figura 19 muestra los resultados de los clientes nuevos, en donde después de haber concluido con las obras ejecutadas y conocer la satisfacción del cliente respecto al servicio, los clientes nuevos son del 12%, mientras que la diferencia son clientes que comúnmente ya trabajan con la empresa, por lo que se espera que, a través de la mejora de los servicios ofrecidos, los clientes actuales logren recomendar para generar una mayor cartera de clientes y así lograr posicionar a la empresa.

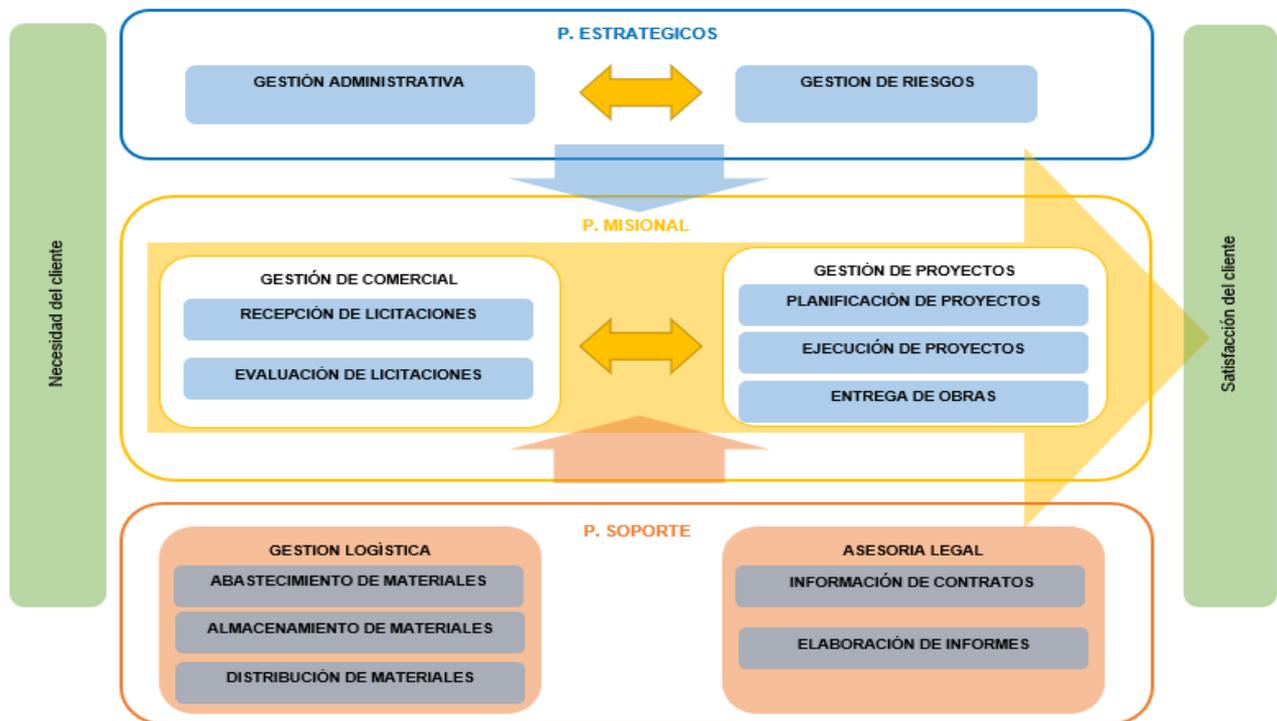
3.2.1 Diseño de procesos

Identificar los principales procesos de la empresa

Luego de analizar la situación actual de la empresa, se identificará los procesos de la empresa y se plasmará en el mapa de proceso, el cual será el punto de partida para el diseño de los procesos operativos. (Ver figura 20)

Figura 20

Mapa de procesos propuesto para la empresa Business Corporate National



Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Inventario de procesos

Una vez identificados el mapa de procesos, se inventariará a fin de que se pueden identificar a que nivel corresponde.

Tabla 13

Inventario de procesos

Tipo de proceso	Nivel 0		Nivel 1	
	Código	Macro-procesos	Código	Subproceso
ESTRATÉGICOS	E01	Gestión Administrativa	E01.01	Planificación Estratégica
			E01.02	Toma de decisiones
	E02	Gestión de Riesgos	E02.01	Identificación de riesgos
			E02.02	Análisis y evaluación de riesgos
MISIONALES	M01	Gestión Comercial	M01.01	Recepción de bases de licitaciones
			M01.02	Evaluación de licitaciones
	M02	Gestión de Proyectos	M02.01	Planificación de proyectos
			M02.02	Ejecución de proyectos
			M02.03	Entrega de proyectos

SOPORTE	S01	Gestión Logística	S01.01	Abastecimiento de materiales
			S01.02	Almacenamiento de materiales
			S01.03	Distribución de materiales
	S02	Asesoría Legal	S02.01	Información de contratos
			S02.02	Elaboración de informes

Fuente: elaboración propia

3.2.3 Fichas de caracterización

Luego de inventariar los procesos, se sigue con la documentación de cada proceso, para el establecimiento del objetivo a seguir, así como del responsable encargado.

Caracterización del Proceso Gestión Administrativa

Tabla 14

Ficha de caracterización del proceso de gestión administrativa

Código	E01	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 0			
Nombre	Gestión Administrativa					
Objetivo	Orientar la gestión empresarial con el propósito de asegurar y velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos, a fin de asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mercado					
Responsable	Administrador					
Base Legal	Política y directiva interna Ley de Régimen Laboral (N° 25.877)					
Alcance	Entidad Organizacional					
Proveedores	Entrada/ Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Socios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de la Empresa ▪ Normativa Interna ▪ Documentos en de responsables de cada área 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación Estratégica ▪ Toma de decisiones 	E01.01	Gerente General	Plan de trabajo	Trabajadores Clientes
Accionistas			E01.02		Plan estratégico	
Áreas de la empresa					Acuerdos y convenios	
Indicador	N° de objetivos proyectados / N° de objetivos cumplidos N° de clientes satisfechos / N° total de clientes					

Elaborado por:

- Medina Narro Roxana

Revisado por: Gerente General

Fecha: 20/11/2019

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Proceso Gestión de riesgos

Tabla 15

Ficha de caracterización del proceso gestión de riesgos

Código	E02	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 0			
Nombre	Gestión de riesgos					
Objetivo	Revisar y hacer seguimiento de todos los factores de riesgos identificados, con el propósito de disminuir el impacto de una posible situación no deseada					
Responsable	Evaluador de riesgos operacionales					
Base Legal	Ley N° 29664 y sus modificatorias. Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD). Política interna empresarial					
Alcance	Actividades relacionadas con la planificación operacional, control interno y seguridad					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Organismos de control	<ul style="list-style-type: none"> Informes de la identificación de riesgos 	Identificación de riesgos	E02.01	Gestor de proyectos	Acciones preventivas	Trabajadores
Entidades judiciales	<ul style="list-style-type: none"> Informes del análisis de riesgos 		E02.02		Reportes de seguimiento de la identificación de riesgos	Gerente
Investigadores externos	<ul style="list-style-type: none"> Informes de la evaluación de riesgos 	Análisis y evaluación de riesgos			Mapa de riesgos	General
Indicador	N° de eventos que afectan a la empresa de manera negativa / N° de eventos registrados					

Elaborado por:

- Medina Narro Roxana

Revisado por: Gerente General

Fecha: 20/11/2019

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Proceso Gestión Comercial

Tabla 16

Ficha de caracterización del proceso gestión comercial

Código	M01	Clasificación/ Tipo	Misional / Nivel 0			
Nombre	Gestión comercial					
Objetivo	Establecer los lineamientos necesarios para garantizar el cumplimiento misional, así como asegurar y dar seguimiento a cada licitación registrada para su posterior evaluación.					
Responsable	Administrador					
Base Legal	Política institucional interna					
Alcance	Dar soporte a las actividades relacionadas con la recepción y evaluación de las diferentes licitaciones					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
	Petición de información				Peticiones valoradas	Trabajador
Secretaria	Petición de ofertas	Recepción de licitaciones	M01.01	Administrador	Documentación actualizada	es
Clientes	Solicitudes del cliente	Evaluación de licitaciones	M01.02		Informes de satisfacción del cliente	Revisión
Gestión administrativa	Propuestas de creación y modificación de documentos				Codificación de presupuestos	Gerencial
Indicador	<p>Nº licitaciones atendidas / Nº total de licitaciones registradas</p> <p>Nº de incidencias incorrectas / Nº total de incidencias registradas</p>					

Elaborado por:

- Medina Narro Roxana

Revisado por: Gerente General

Fecha: 20/11/2019

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Proceso Recepción de licitaciones

Tabla 17

Ficha de caracterización del proceso recepción de licitaciones

Código	M01.01	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 1		
Nombre	Recepción de licitaciones				
Objetivo	Realizar el seguimiento correspondiente a cada licitación para determinar la aceptación de la obra u obras a ejecutar de acuerdo con los requerimientos solicitados y los tiempos establecidos.				
Responsable	Gerente general/Administrador				
Base Legal	Política institucional interna				
Alcance	Inicia con la definición de los mecanismos de seguimiento				
Proveedores	Entrada/Insumos	Actividades	Responsable del Proceso Nivel	Salidas	Usuarios/ Clientes
Empresas del sector público	Términos y condiciones contractuales	Recopilar y analizar las condiciones establecidas por cada licitación	Administrador	Instructivos documentados	Revisión Gerencial
Empresas del sector privado	Planes y programas establecidos	Analizar las diferentes directrices		Lineamientos de operación establecidos	Gestión administrativa
Gestión comercial	Políticas y lineamientos generales	Consultar la documentación		Informe con los requisitos legales	
Indicador	N° licitaciones aceptadas / N° total de licitaciones registradas N° licitaciones no aceptadas / N° total de licitaciones registradas				
Elaborado por:		Revisado por:		Fecha:	
- Medina Narro Roxana		Gerente General		20/11/2019	

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Proceso Evaluación de licitaciones

Tabla 18

Ficha de caracterización del proceso evaluación de licitaciones

Código	M01.02	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 1		
Nombre	Evaluación de licitaciones				
Objetivo	Realizar la evaluación pertinente de cada licitación aceptada para su posterior ejecución de acuerdo a la viabilidad jurídica establecida por las normas peruanas.				
Responsable	Gerente general				
Base Legal	Política institucional interna				
Alcance	Dar soporte a la gestión de proyectos para el cumplimiento de cada obra a ser ejecutada				
Proveedores	Entrada/Insumos	Actividades	Responsable del Proceso Nivel	Salidas	Usuarios/ Clientes
Empresas del sector público	Informe de Bases integradas	Analizar límites de presupuestos	Administrador	Directriz de responsabilidad social	Revisión Gerencial
Empresas del sector privado	Informe de propuesta técnica y económica	Revisar propuestas técnicas y económicas		Planeación institucional ajustada	Gestión administrativa
Gestión comercial	Informes de seguimiento y control	Realizar seguimiento y medición de los procesos		Directriz de seguimientos de la atención de los requerimientos generales	
Indicador	N° licitaciones con presupuesto/ N° total de licitaciones registradas N° de licitaciones con seguimiento / N° total de licitaciones registradas				
Elaborado por:			Revisado por:		Fecha:
- Medina Narro Roxana			Gerente General		20/11/2019

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Proceso Gestión de Proyectos

Tabla 19

Ficha de caracterización del proceso gestión de proyectos

Código	M02	Clasificación/ Tipo	Misional / Nivel 0			
Nombre	Gestión de Proyectos					
Objetivo	Establecer los lineamientos necesarios para la ejecución y cumplimiento de cada obra a ser realizada					
Responsable	Gestor de Proyectos					
Base Legal	Política institucional interna					
Alcance	Asegurar el cumplimiento de la planificación, ejecución y entrega de proyectos					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Gestión comercial	Necesidades de acuerdo con los ajustes en la planificación de obras	Planificación de obras	M02.01	Gestor de Proyectos	Establecimiento de las propuestas técnicas en base a normativas	Gestión de riesgos
Gestión administrativa		Ejecución de obras	M02.02			
	Términos de referencia y condiciones de contratación de obras	Entrega de obras	M02.03			
Indicador	N° proyectos planificados / N° total de proyectos realizar N° proyectos ejecutados / N° total de proyecto a realizar N° proyectos entregados / N° total de proyectos a realizar					
Elaborado por:		Revisado por:		Fecha:		
- Medina Narro Roxana		Gerente General		20/11/2019		

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Proceso Planificación de proyectos

Tabla 20

Ficha de caracterización del proceso planificación de proyectos

Código	M02.01	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 1		
Nombre	Planificación de proyectos				
Objetivo	Programar las distintas actividades a ser ejecutadas en cada proyecto planificado				
Responsable	Gestor de Proyectos				
Base Legal	Política institucional interna				
Alcance	Asegurar los requisitos necesarios y los documentos de referencia para el cumplimiento de cada proyecto				
Proveedores	Entrada/Insumos	Actividades	Responsable del Proceso Nivel	Salidas	Usuarios/ Clientes
Gestión de riesgos	Plan de desarrollo	Elaboración del plan de acción		Informe del plan de acción establecido	Gestión de riesgos
Gerencia General	Política de calidad	Elaboración del plan de contingencia	Gestor de Proyectos	Informe del plan de contingencia con diferentes alternativas	Revisión Gerencial
Gestión comercial	Reglamentos, estatutos y resoluciones vigentes	Diseño del plan de transporte de materiales		Plan de monitoreo y control del transporte	Gestión administrativa
Indicador	Nº proyectos planificados a ser ejecutados en fecha programada/ N° total de proyectos a realizar				
Elaborado por:	- Medina Narro Roxana		Revisado por:	Gerente General	
				Fecha: 20/11/2019	

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Proceso Ejecución de Proyectos

Tabla 21

Ficha de caracterización del proceso ejecución de proyectos

Código	M01.02	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 1		
Nombre	Ejecución de proyectos				
Objetivo	Seguimiento y control de los distintos proyectos que se están ejecutando de acuerdo a los requerimientos, normas y reglamentos establecidos de acuerdo a las leyes peruanas				
Responsable	Gestor de proyectos				
Base Legal	Política institucional interna				
Alcance	Asegurar la correcta ejecución de los proyectos a ser entregados en fecha programada				
Proveedores	Entrada/Insumos	Actividades	Responsable del Proceso Nivel	Salidas	Usuarios/ Clientes
Gestión de riesgos	Plan de desarrollo	Verificar cronograma de actividades a ser ejecutadas		Cronograma de actividades aceptado y validado por gerencia	Gestión de riesgos
Gerencia General	Normas sanitarias	Verificar gestión de protocolo sanitario	Gestor de proyectos	Informe del plan integral de la gestión de riesgos	Revisión Gerencial
Gestión comercial	Políticas y objetivos de calidad	Realizar los informes de auditorías internas de calidad		Informe de las auditoria de calidad	Gestión administrativa
Indicador	N° proyectos ejecutados / N° total de proyectos registrados N° de incidencias registradas / N° total de proyectos registrados				
Elaborado por:	- Medina Narro Roxana		Revisado por: Gerente General	Fecha: 20/11/2019	

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Proceso Entrega de proyectos

Tabla 22

Ficha de caracterización del proceso entrega de proyectos

Código	M01.02	Clasificación/ Tipo	Estratégico / Nivel 1		
Nombre	Entrega de proyectos				
Objetivo	Concluir los proyectos solicitados por los clientes de acuerdo con sus requerimientos en los tiempos establecidos con el fin de asegurar la satisfacción de los mismos.				
Responsable	Supervisor de obra				
Base Legal	Política institucional interna				
Alcance	Respuesta oportuna de los clientes respecto a la entrega de obras				
Proveedores	Entrada/Insumos	Actividades	Responsable del Proceso Nivel	Salidas	Usuarios/ Clientes
Obreros	Informes técnicos	Elaboración de informes	Gestor de Proyectos	Informes finales de las obras concluidas	Gestión de riesgos
Gestión comercial	Evaluación de cumplimiento de proyectos entregados	Entrega de informes de resultados		Datos e información de la entrega de obras	Revisión Gerencial Gestión administrativa Clientes
Indicador	Nº proyectos entregados en fecha programada / N° total proyectos registradas				
Elaborado por:	- Medina Narro Roxana		Revisado por:	Gerente General	
				Fecha: 20/11/2019	

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Proceso Gestión Logística

Tabla 23

Ficha de caracterización del proceso gestión logística

Código	S01	Clasificación/ Tipo	Misional / Nivel 0			
Nombre	Gestión logística					
Objetivo	Programar las entradas y salidas de los materiales requeridos de acuerdo a cada proyecto a ejecutar					
Responsable	Jefe de logística					
Base Legal	Política institucional interna					
Alcance	Dar soporte a las actividades relacionadas con la recepción y evaluación de las diferentes licitaciones					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Cientes	Plan de requerimientos de acuerdo al tipo de proyecto	Abastecimiento de materiales	S01.01	Jefe de logística	Informe de entradas y salidas de los distintos materiales	Obreros
Gestor de proyectos	Solicitudes del cliente	Almacenamiento de materiales	S01.02		Informe de stock de requerimientos	Gestor de proyectos
Supervisores	Proceso de adquisiciones	Distribución de materiales	S01.03		Informe de proveedores	
Indicador	N° de materiales solicitados / N° total de materiales Control de existencias demandantes / Inventario total					

Elaborado por:

- Medina Narro Roxana

Revisado por: Gerente General

Fecha: 20/11/2019

Fuente: Elaboración propia

Caracterización del Proceso Asesoría Legal

Tabla 24

Ficha

de caracterización del proceso asesoría legal

Código	M02	Clasificación/ Tipo	Misional / Nivel 0			
Nombre	Asesoría legal					
Objetivo	Ser el apoyo jurídico profesional de todos los procesos que involucra a todos los procesos de la empresa					
Responsable	Asesor legal					
Base Legal	Política institucional interna Auditoría interna Auditoría externa					
Alcance	Recepción o iniciativa de los diferentes procesos jurídico-administrativo hasta su finalización.					
Proveedores	Entrada/Insumos	Listado de Procesos Nivel 1	Código de Procesos Nivel 1	Responsable del Proceso Nivel 1	Salidas	Usuarios/ Clientes
Gestión gerencial	Resultados de auditoría interna	Información de contratos	S02.01	Administrador	Resultados de las decisiones judiciales	Revisión Gerencial
Secretaria	Estado de las acciones correctivas		S02.02		Asignación de recursos	Gestión administrativa
Audidores	Documentación y registro de los procesos	Elaboración de informes			Resultados de las inspecciones gerenciales	Clientes
Indicador	Nº acciones correctivas utilizadas / Nº total de eventos registrados					
Elaborado por:						
- Medina Narro Roxana		Revisado por: Gerente General		Fecha: 20/11/2019		

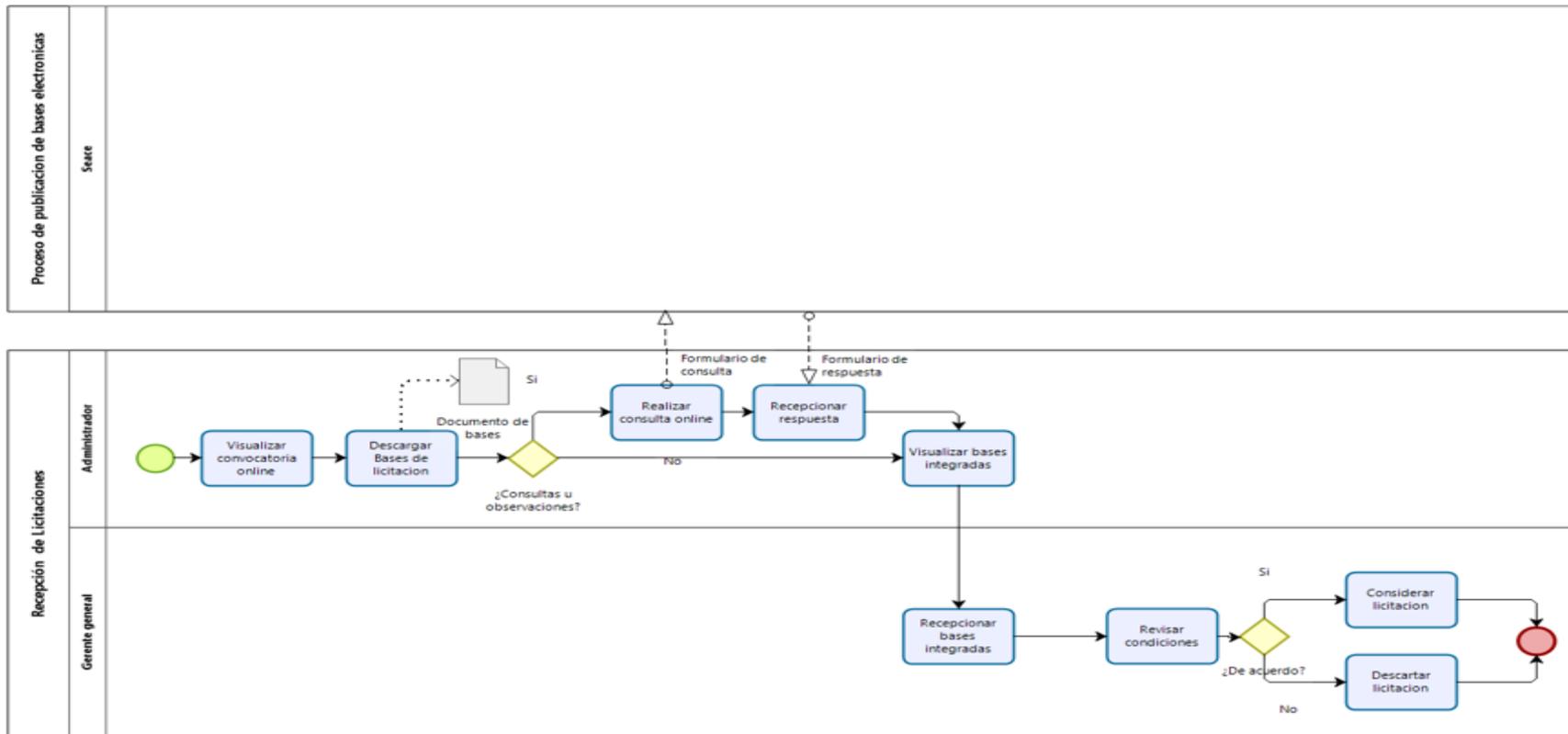
Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Diagramas de procesos

A continuación, se muestra cada uno de los diagramas de los procesos operativos, es decir todos aquellos que corresponden al Nivel 1 del mapa de procesos de la empresa Business Corporate National S.A.C

Figura 21

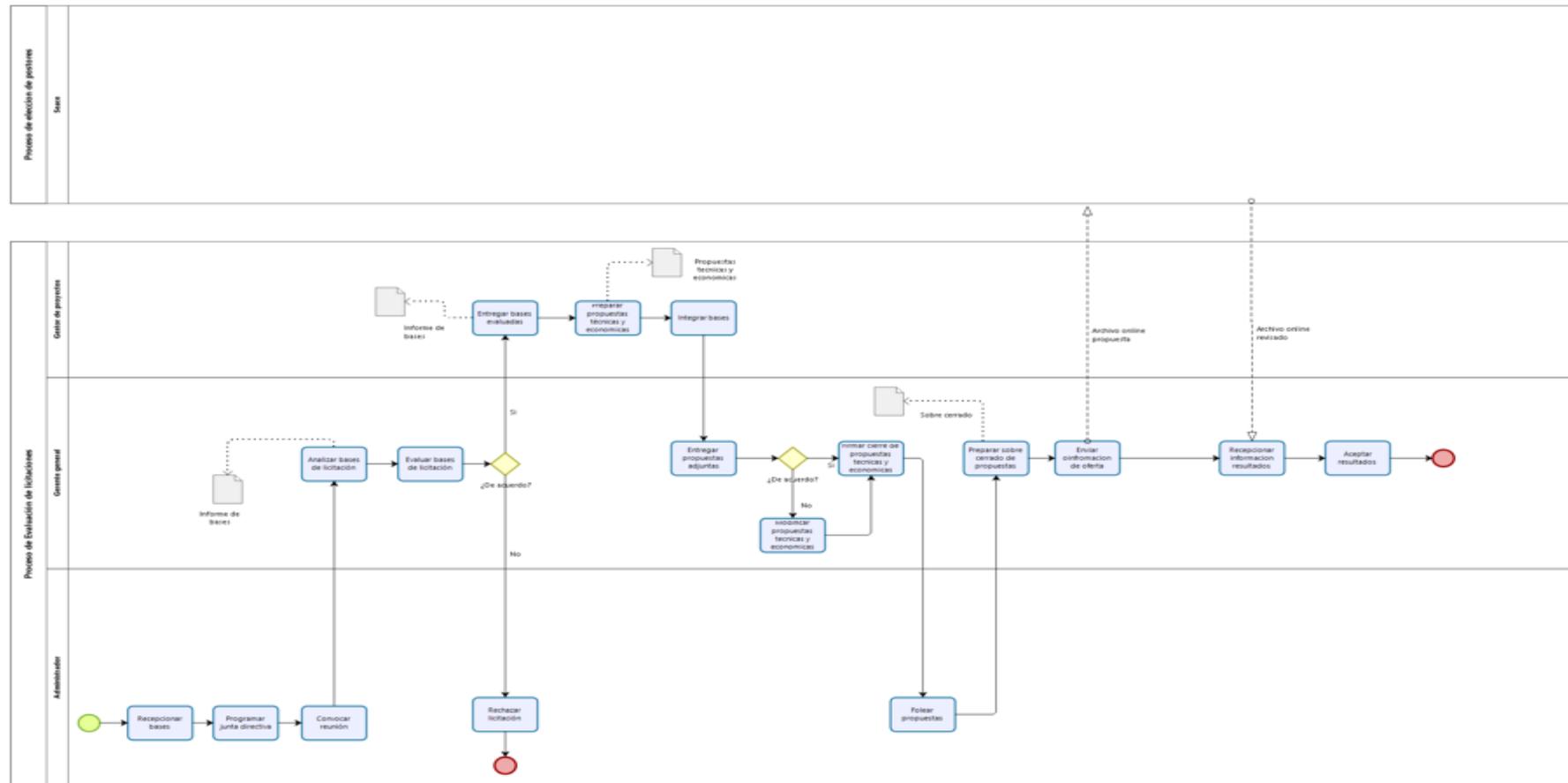
Diagrama del proceso de recepción de licitaciones



Fuente: elaboración propia

Figura 22

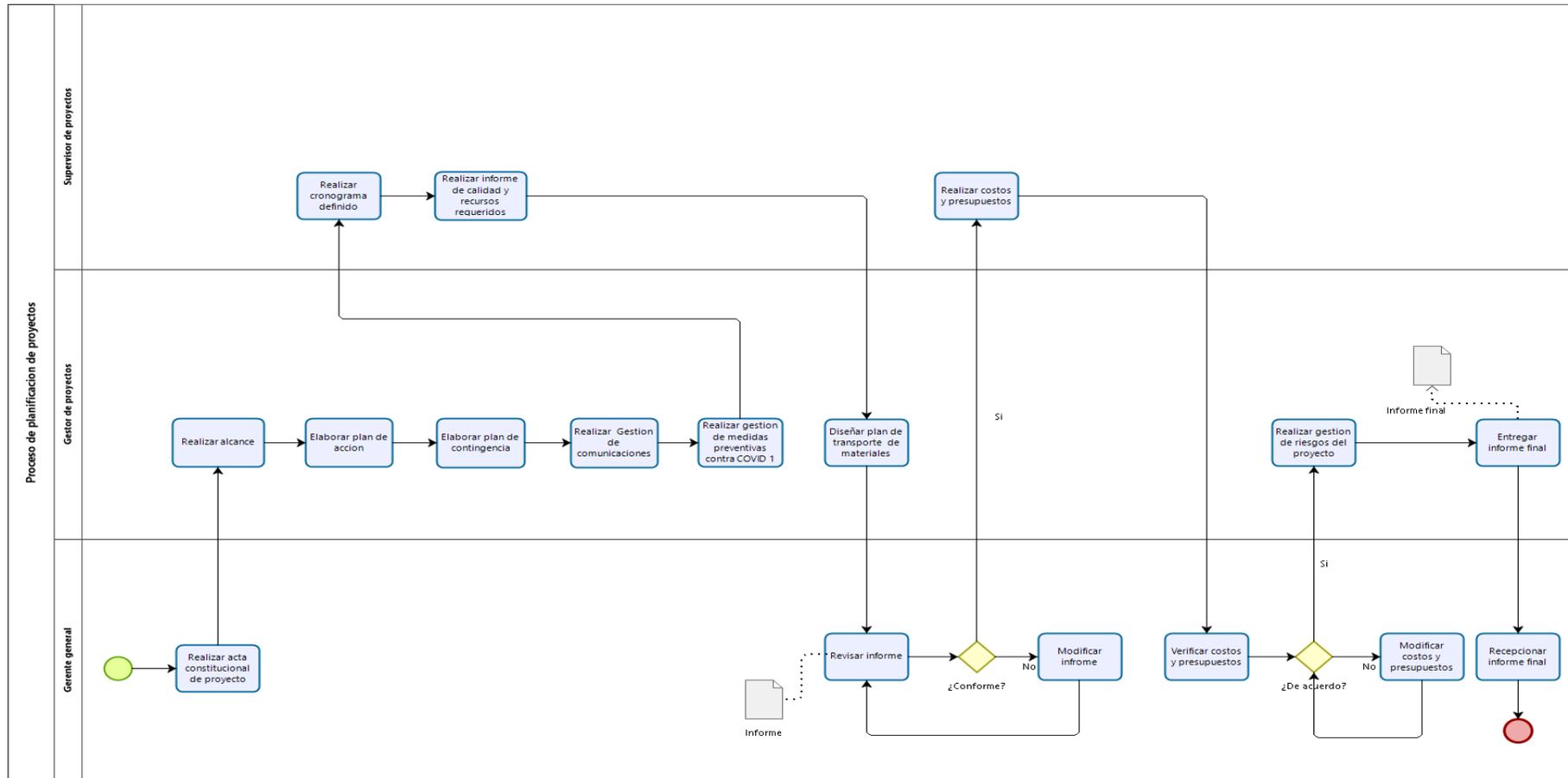
Diagrama del proceso de evaluación de licitaciones



Fuente: Elaboración propia

Figura 23

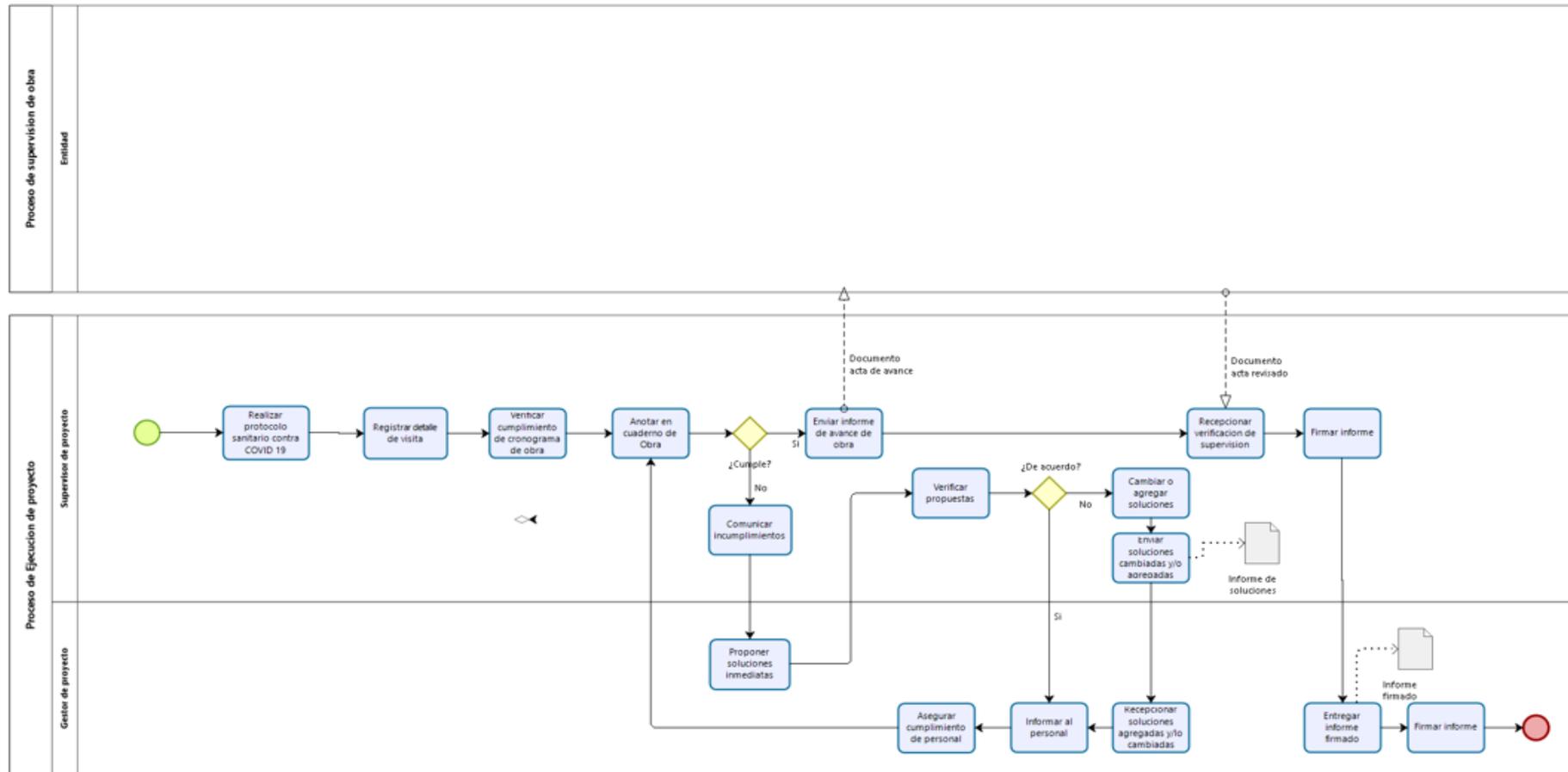
Diagrama del proceso de planificación de proyectos



Fuente: Elaboración propia

Figura 24

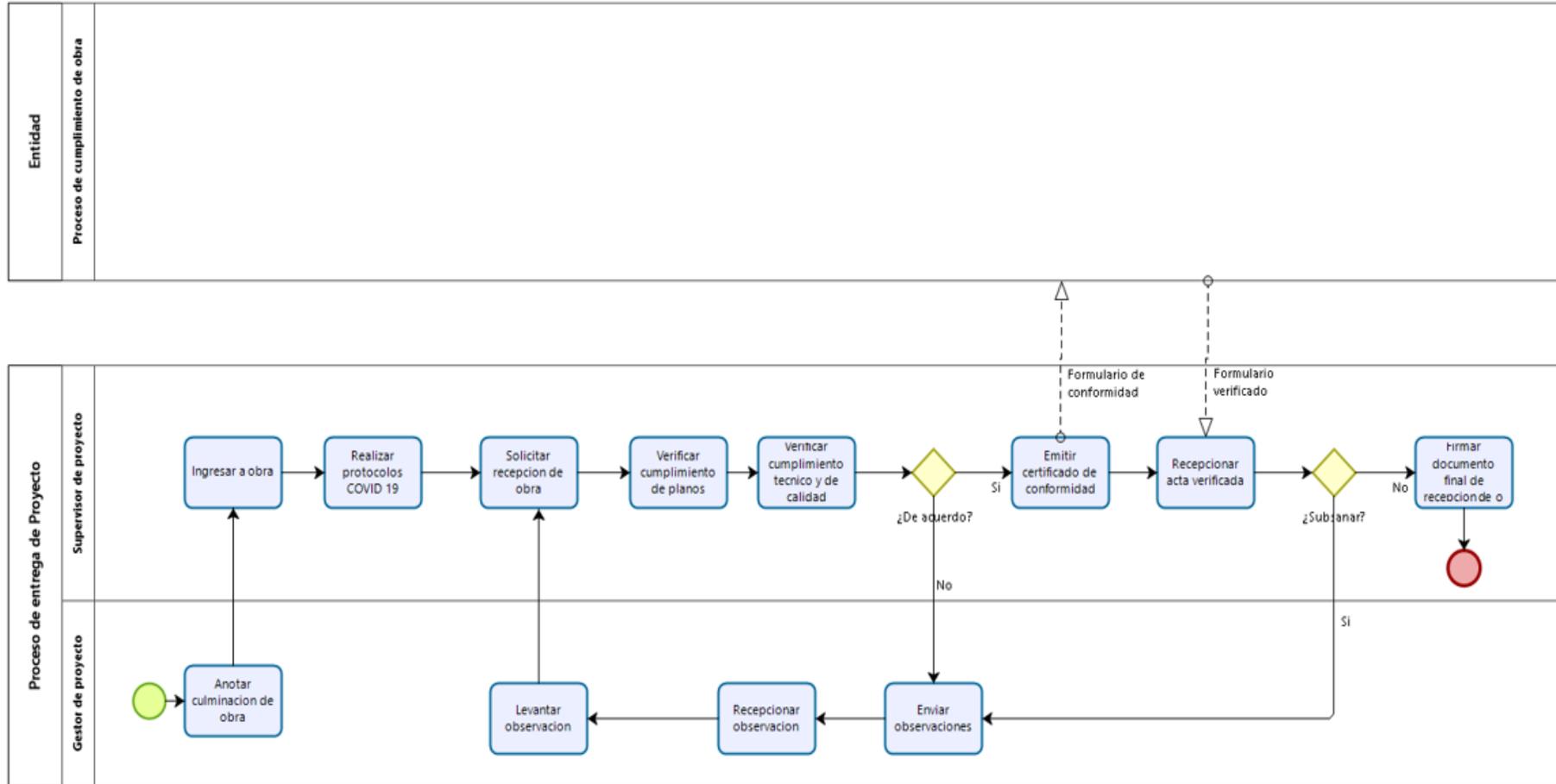
Diagrama del proceso de Ejecución de proyectos



Fuente: Elaboración propia

Figura 25

Diagrama del proceso de Entrega de proyectos



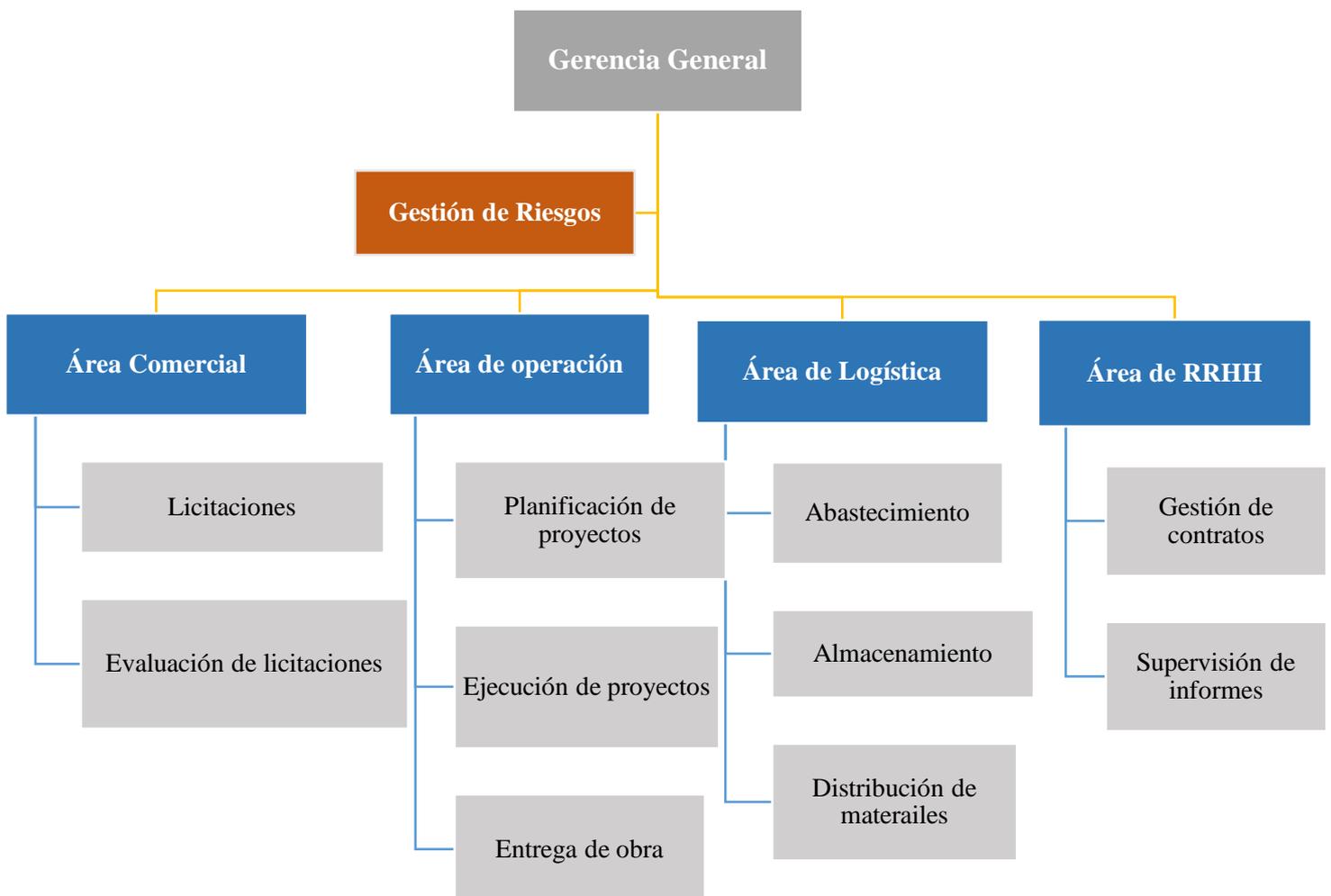
Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Establecimiento del Manual de Organización y Funciones

Como propuesta adicional para mejorar la calidad de servicio en la empresa Business Corporate National S.A.C, se implementa el Manual de organización y funciones (MOF), el cual se elabora para plasmar y guiar las responsabilidades y funciones de los puestos de la organización. Previamente para realizar el MOF, se muestra el

Figura 26

Estructura organizacional propuesta para la empresa



Fuente: Elaboración propia

La figura 27 muestra el MOF desarrollado para el puesto de Gerente General

Figura 27

MOF del puesto de Gerente de General

<p>Nombre del cargo:</p> <p>Gerente General</p>
<p>Objetivo del cargo:</p> <p>Dirigir, supervisar, controlar y ejecutar funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos con eficiencia y oportunidad. Control de obras que rigen el funcionamiento interno de la constructora.</p>
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener satisfactoriamente el control económico-financiero de la constructora. • Recopilar información auditada para la elaboración del presupuesto anual. • Armar informe de gestión trimestral a nivel financiero, administrativo y de operaciones. • Mantener en constante seguimiento el flujo de caja y cobranza. • Generar sistema de control cuantitativo • Dirigir y coordinar el equipo de administración.
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de informes financieros, según periodicidad y formatos definidos. • Controlar los cargos efectuados a la constructora fuera de las obras. • Llevar ejecución presupuestaria de la constructora y sus divisiones. • Generar y mantener un flujo de caja de la constructora.

Fuente: Elaboración propia

La figura 28 muestra el MOF desarrollado para el puesto de Evaluador de riesgos operacionales.

Figura 28

MOF del puesto de Supervisor de proyecto

<p>Nombre del cargo:</p> <p>Supervisor de proyecto</p>
<p>Objetivo del cargo:</p> <p>Revisar y hacer seguimiento de todos los factores de riesgos identificados, con el propósito de disminuir el impacto de una posible situación no deseada</p>
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar cumplimiento del personal requerido de acuerdo con las necesidades. • Recopilación de documentos respecto a los diferentes escenarios negativos que se puedan presentar en las diferentes obras. • Aportar indicaciones, ayuda, guía, ejemplo y disciplina con el asegurando conocimiento de los riesgos y la aplicación correcta de las normas, los procedimientos y los sistemas de ayuda. • Realizar inspecciones para detectar cualquier norma de actuación inadecuada • Firmar y reportar cuaderno de Obra
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisión de informes relacionados a la identificación de riesgos operacionales. • Emisión de informes relacionados al análisis de riesgos operacionales. • Emisión de informes relacionados a la evaluación de riesgos operacionales. • Generar planes de acción relacionados a la salud y seguridad ocupacional de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

La figura 29 muestra el MOF desarrollado para el puesto de Administrador

Figura 29

MOF del puesto de administrador

<p>Nombre del cargo:</p> <p>Administrador</p>
<p>Objetivo del cargo:</p> <p>Realizar una adecuada supervisión de los servicios ofrecidos y complementar el aporte de información, formación y entrenamiento, asegurando que los recursos disponibles sean utilizados eficientemente.</p>
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programación de actividades operativas • Trámite de pase de ingreso a todo el personal operativo • Examen médico a todos los colaboradores a cargo • Reportar a oficina central incidencias sobre el personal. • Archivar documentos.
<p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la información para posterior establecimiento de planes de acción. • Analizar las diversas y variadas ofertas planteadas por los clientes. • Controlar adecuadamente las solicitudes del cliente. • Generar propuestas a través de las solicitudes y si fuera el caso reestructurar la oferta ofrecida.

Fuente: Elaboración propia

La figura 30 muestra el MOF desarrollado para el puesto de Gestor de proyectos.

Figura 30

MOF del puesto de gestor de proyecto

Nombre del cargo:
Gestor de proyectos
Objetivo del cargo:
Dirigir, coordinar y controlar técnica y administrativamente la correcta y oportuna ejecución de las instalaciones contratadas en las obras asignadas.
Responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none">• Garantizar el cumplimiento de la jornada de trabajo del personal a su cargo• Proponer soluciones inmediatas en situaciones imprevistas• Atender los proyectos en cartera de acuerdo con el calendario de actividades.• Elevar conciencia de los riesgos en el trabajo, seguridad y salud.• Planificación y organización del proceso operativo de los trabajos de obra.• Organización de los espacios de trabajo, maniobra, almacenamiento, carga/descarga, de los talleres y accesos a la obra.
Actividades:
<ul style="list-style-type: none">• Controlar la entrada y salida de los colaboradores bajo su cargo.• Garantizar la entrega oportuna del material para optimizar los tiempos de inicio de labores.• Realizar recorrido de obra.• Llevar registro de avance de obra y control de calidad técnica y productividad.• Actualizar el cronograma de ejecución de obra según la hoja de ruta.• Proteger la vida útil de los equipos y herramientas

Fuente: Elaboración propia

3.2.6 Resultados Post test

Variable Diseño de procesos operativos – Post Test

Indicador: Procesos Diseñados

Tabla 25

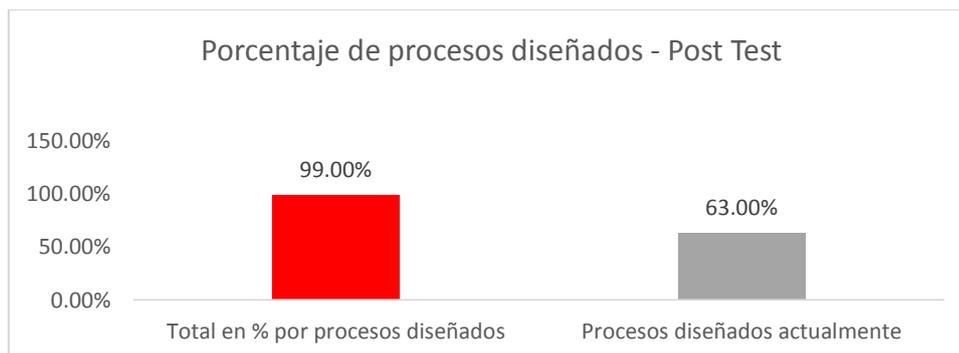
Indicador de procesos diseñado – Post test

Procesos Identificados	Tipo de Proceso	Procesos Diseñados	Total en % por procesos diseñados	Procesos diseñados actualmente
Gestión Administrativa	Estratégico	No	9.00%	0.00%
Gestión de Riesgos	Estratégico	No	9.00%	0.00%
Gestión Comercial	Misional	Sí	9.00%	9.00%
Recepción de licitaciones	Misional	Sí	9.00%	9.00%
Evaluación de licitaciones	Misional	Sí	9.00%	9.00%
Gestión de proyectos	Misional	Sí	9.00%	9.00%
Planificación de obras	Misional	Sí	9.00%	9.00%
Ejecución de obras	Misional	Sí	9.00%	9.00%
Entrega de obras	Misional	Sí	9.00%	9.00%
Gestión logística	Apoyo	No	9.00%	0.00%
Asesoría legal	Apoyo	No	9.00%	0.00%
Total			99.00%	63.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 31

Indicador de procesos diseñado – Post test



Fuente: Elaboración propia

La figura 31 muestra los resultados del indicador de procesos diseñados después de la implementación del diseño de procesos, en donde de los 11 procesos, se ha podido diseñar los procesos del negocio, es decir a todos los procesos misionales, los cuales representan un 63% frente al 100% del conjunto de todos los procesos.

Indicador: Tiempo empleado en licitaciones

Tabla 26

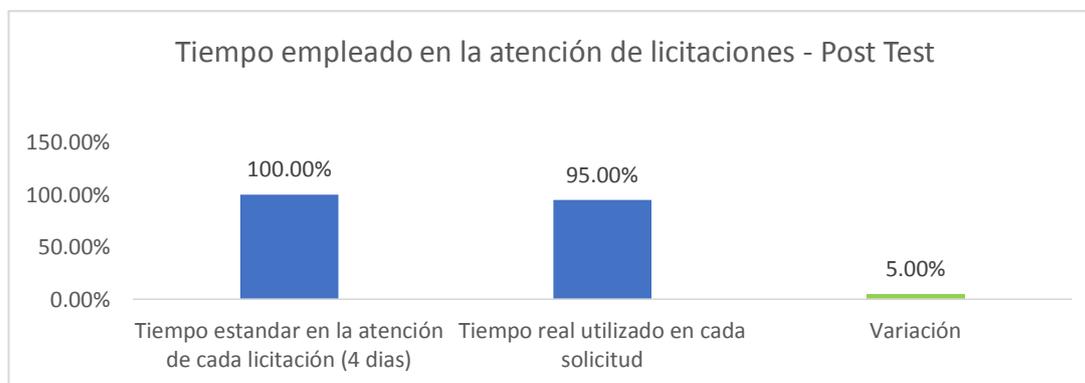
Indicador tiempo empleado en licitaciones – Post test

Mes	N° de semana	Cantidad de licitaciones ingresadas	Tiempo estándar establecido por cada atención	Tiempo estándar en la atención de cada licitación (4 días)	Tiempo real utilizado en cada solicitud	Variación
Octubre	Semana 1	2.00	4.00	8	8	0.00
	Semana 2	0.00		0	0	
	Semana 3	0.00		0	0	
	Semana 4	1.00		4	3	-0.25
Noviembre	Semana 1	0.00		0	0	
	Semana 2	0.00		0	0	
	Semana 3	0.00		0	0	
	Semana 4	2.00		8	8	0.00
Total general		5.00		20	19	-0.25
				100.00%	95.00%	5.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 32

Indicador tiempo empleado en licitaciones – Post test



Fuente: Elaboración propia

La figura 32 muestra los resultados del tiempo empleado en la atención de licitaciones, de las cuales ahora en Octubre y Noviembre del 2020 se registró un total de 5 licitaciones, las que a su vez estaban programadas para ser atendidas en un plazo máximo establecido de 20 días (tiempo estándar), por lo tanto luego de establecer los respectivos diagramas y caracterización de procesos, estos han tenido una eficiencia del 5%, es decir que se logró mejorar el tiempo respecto a los meses anteriores.

Indicador: Proyectos ejecutados

Tabla 27

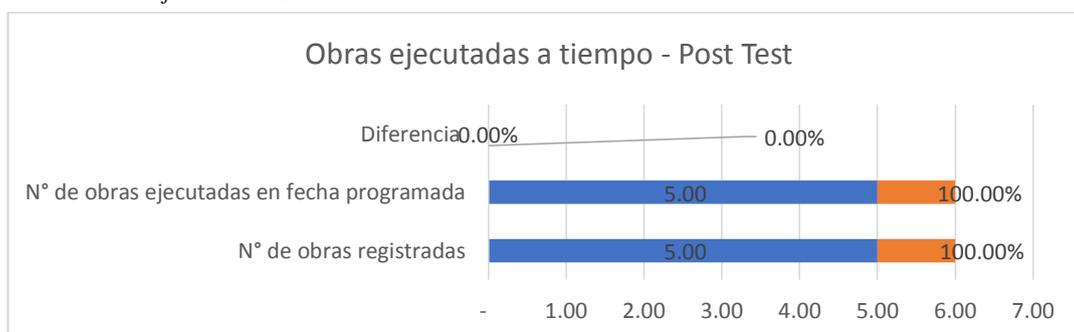
Indicador obras ejecutadas – Post test

Mes	Mes	N° de obras registradas	N° de obras ejecutadas en fecha programada	Diferencia
Octubre	Semana 1	2.00	2.00	0.00%
	Semana 2	-	-	
	Semana 3	-	-	
	Semana 4	1.00	1.00	0.00%
Noviembre	Semana 1	-	-	
	Semana 2	2.00	2.00	0.00%
	Semana 3	-	-	
	Semana 4	-	-	
Total		5.00	5.00	0.00%
%		100.00%	100.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 33

Indicador obras ejecutadas – Post test



Fuente: Elaboración propia

La figura 33 muestra los resultados de las obras ejecutadas a tiempo, que según el reporte realizado se han registrado un total de 5 obras en Octubre y Noviembre del 2020, en donde el cumplimiento de las obras ejecutadas en los tiempos establecidos ahora es de 100.00%, esto como consecuencia de la implementación del diseño de procesos, puesto que antes de dicha implementación el porcentaje anterior del cumplimiento fue de 50.00%.

3.2.7 Variable Calidad de Servicio – Post Test

Indicador: Satisfacción del cliente respecto al servicio

Tabla 28

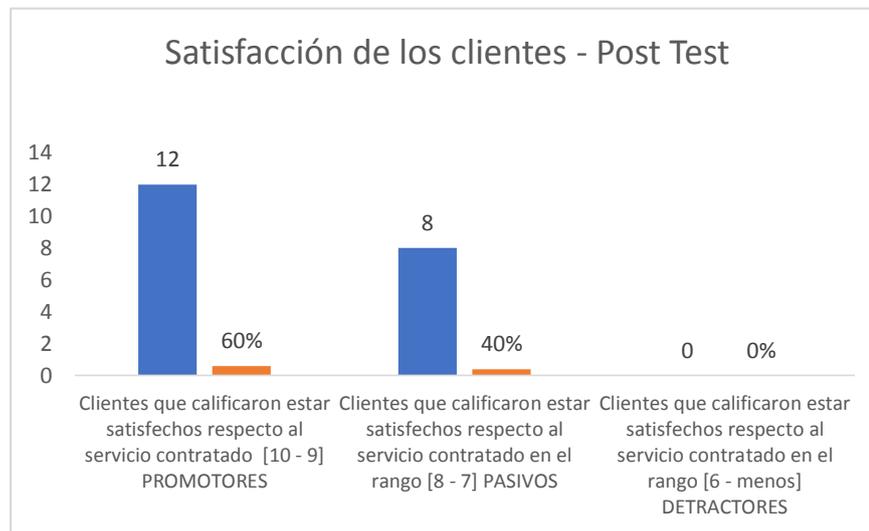
Indicador de la satisfacción del cliente respecto al servicio – Post Test

	Nº de semana	Clientes	Clientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado [10 - 9] PROMOTORES	Clientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado en el rango [8 - 7] PASIVOS	Clientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado en el rango [6 - menos] DETRACTORES	
Octubre – Noviembre 2020	Semana 1	0	0	0	0	
	Semana 2	4	4	0	0	
	Semana 3	0	0	0	0	
	Semana 4	4	4	0	0	
	Semana 1	0	0	0	0	
	Semana 2	4	4	0	0	
	Semana 3	4	0	4	0	
	Semana 4	4	0	4	0	
	Total	20	12	8	0	
			100%	60%	40%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 34

Indicador de la satisfacción del cliente respecto al servicio – Post Test



Fuente: Elaboración propia

La figura 34 muestra los resultados de la satisfacción de los clientes respecto al servicio ofrecido, el cual fue obtenido mediante una encuesta de satisfacción NPS, en donde, ahora de los 20 encuestados, existe un 60% de satisfacción frente al 25% registrado en los meses anteriores, por lo tanto, se llega a concluir que con las diferentes medidas establecidas en el diseño de procesos operativos la satisfacción aumenta.

Indicador: Nuevos Clientes

Tabla 29

Indicador de nuevos clientes – Post Test

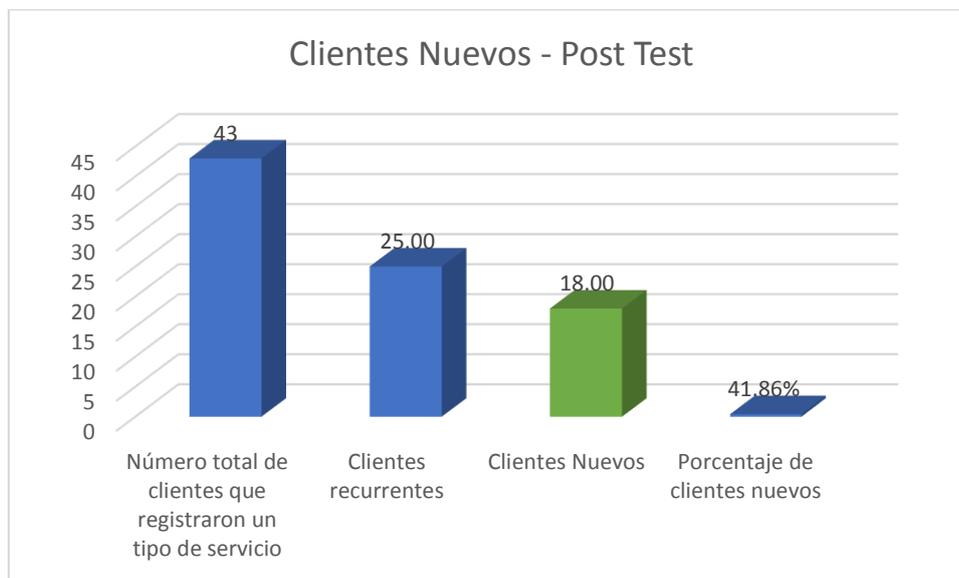
Periodo	Semanas	Número total de clientes que registraron un tipo de servicio	Clientes recurrentes	Clientes Nuevos	Porcentaje de clientes nuevos
Diciembre	Semana 1	7	1.00	4.00	85.71%
	Semana 2	4	3.00	4.00	25.00%
	Semana 3	5	4.00	3.00	20.00%
	Semana 4	5	5.00	3.00	00.00%
Enero	Semana 1	4	4.00	5.00	00.00%
	Semana 2	6	2.00	4.00	66.67%

Semana 3	5	3.00	3.00	40.00%
Semana 4	7	3.00	5.00	57.14%
Total	43	25.00	18.00	72.09%

Fuente: Elaboración propia

Figura 35

Indicador de nuevos clientes – Post Test



Fuente: Elaboración propia

La figura 35 muestra los resultados de los clientes nuevos, en donde de los 43 clientes que han solicitado nuevos servicios con la empresa para los meses de Diciembre y Enero, ahora hay un 41.86% de clientes nuevos frente al 32.43% registrado anteriormente, por lo que, a través de la mejora del diseño de procesos, los servicios ofrecidos a los clientes mejoro significativamente, lo que significó un aumento de clientes por recomendación de las empresas que adquirieron servicios con la constructora.

3.3 Evaluación de la implementación del diseño de procesos en la empresa BCN SAC.

Figura 36

Implementación del diseño de procesos



Fuente: Elaboración propia

La figura N° 36, nos permite una visualización general de la implementación del diseño de procesos desde el diagnostico situacional que se le realizo a la empresa Business Corporate National SAC, hasta los resultados post test para iniciar la validación de las variables y en este sentido ver el cambio.

Validación de hipótesis de la variable dependiente (variable manipulada)

(Calidad de Servicio)

Variable dependiente, con el propósito de identificar si hubo impacto por haber realizado el diseño de procesos operativos. En este sentido para realizar la validación de los datos de manera estadística se utilizó a la prueba T de Student, debido a que se utiliza para datos cuantitativos y que la muestra sea menor a 30, por lo tanto, al cumplir este criterio se procederá a validar, sin antes mencionar que se asume una distribución normal de datos, para su respectiva aplicación, mediante la aplicación del análisis de datos que proporciona la herramienta de Microsoft Excel.

Validación del indicador: Satisfacción del cliente respecto al servicio

Tabla 30

Comparación de resultados entre el pre y post de la satisfacción del cliente

	Resultados Pre-Test	Resultados Post Test
	Cientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado [10 - 9] PROMOTORES	Cientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado [10 - 9] PROMOTORES
Junio - agosto del 2019	0 0 1 0 0 0 1 0	Octubre - noviembre del 2020 0 4 0 4 0 4 0 0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31
Resultados de la prueba T de Student de la satisfacción del cliente

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales	Variable 1	Variable 2
Media	2.625	4.625
Varianza	0.55357143	1.41071429
Observaciones	8	8
Varianza agrupada	0.98214286	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
Estadístico t	-4.03619983	
P(T<=t) una cola	0.00061296	
Valor crítico de t (una cola)	1.76131014	
P(T<=t) dos colas	0.00122593	
Valor crítico de t (dos colas)	2.14478669	

Fuente: Análisis de datos de Microsoft Excel

Criterios de decisión

H₀: (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en la satisfacción del cliente antes y después del diseño de procesos operativos.

H₁: (Hipótesis Alterna): Existen diferencias significativas en la satisfacción del cliente antes y después del diseño de procesos operativos.

Interpretación del resultado respecto a la satisfacción del cliente

Como el valor de $p=0.00122593$ y al ser este resultado menor al 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna H₁: Por lo tanto, la satisfacción de los clientes en ambos grupos es diferentes, y se concluye que si hay un impacto favorable del diseño de procesos operativos respecto al indicador de la satisfacción del cliente.

Validación del indicador: Nuevos clientes

Tabla 32

Comparación de resultados entre el pre y post de nuevos clientes

Resultados Pre Test		Resultados Post Test	
Periodo	Clientes Nuevos	Periodo	Clientes Nuevos
Junio	2.00	Octubre	4.00
	1.00		4.00
	2.00		3.00
	1.00		3.00
Agosto	1.00	Noviembre	5.00
	2.00		4.00
	2.00		3.00
	1.00		5.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

Resultados de la prueba T de Student de nuevos clientes

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales	Variable 1	Variable 2
Media	0.34583333	0.73779762
Varianza	0.02878968	0.02984522
Observaciones	8	8
Varianza agrupada	0.02931745	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
Estadístico t	-4.57839644	
P(T<=t) una cola	0.00021489	
Valor crítico de t (una cola)	1.76131014	
P(T<=t) dos colas	0.00042978	
Valor crítico de t (dos colas)	2.14478669	

Fuente: Análisis de datos de Microsoft Excel

Criterios de decisión

H₀: (Hipótesis Nula): No existen diferencias significativas en nuevos clientes antes y después del diseño de procesos operativos.

H₁: (Hipótesis Alterna): Existen diferencias significativas en nuevos clientes antes y después del diseño de procesos operativos.

Interpretación del resultado respecto a la satisfacción del cliente

Como el valor de $p=0.00042978$ y al ser este resultado menor al 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna H1: Por lo tanto, los nuevos clientes en ambos grupos son diferentes, y se concluye que si hay un impacto favorable del diseño de procesos operativos respecto al indicador de nuevos clientes.

3.4 Evaluación del impacto económico, social y ambiental del diseño de procesos en la empresa BCN SAC.

La tabla 35 muestra la inversión detallada de los costos que se tendrá que incurrir para desarrollar la presente investigación, en donde se considera a los útiles de escritorio, equipos de oficina, equipos de toma de tiempo y otros gastos.

3.4.1 Evaluación Económica

Tabla 34

Presupuesto de la investigación

UTILES DE ESCRITORIO						
Papel bond – 2 millares	S/. 20.00					
Lapiceros – azul – 4 unidades	S/. 5.00					
Perforador – 1 unidades	S/. 10.00					
Memoria USB – 1 unidad	S/. 20.00					
Folders – 6 unidades	S/. 4.00					
EQUIPOS DE OFICINA						
Computadora	S/. 1,500.00					
Impresora Multifuncional	S/. 700.00					
Tóner de impresora	S/. 50.00					
Escritorio	S/. 300.00					
Silla de escritorio	S/. 200.00					
Depreciación		S/. 687.50				
EQUIPOS DE TOMA DE TIEMPOS						
Cronómetro	S/. 125.00					
OTROS GASTOS						
Alimentación	S/. 600.00					
Movilidad	S/. 400.00					
Asesor de investigación	S/. 2,000.00					
Autora	S/. 1,800.00					
TOTAL DE GASTOS	S/. 7,734.00	S/. 3,746.50				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35

Presupuesto de la propuesta para el diseño de procesos

Presupuesto para el establecimiento del diseño de procesos operativos	Presupuesto interno anual
Gestor especializado en procesos	8,000.00
Capacitación de colaboradores	5,000.00
Total	13,000.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla 36 muestra el presupuesto establecido para el diseño de procesos, en donde se considera un monto de S/. 8,000.00 para el gestor especializado en procesos, y en cuanto a la capacitación de los colaboradores se estableció un monto de S/.5000.00 para asegurar la calidad del servicio

Tabla 36

Flujo de caja para la evaluación económica

Ingresos		16,000.00	16,528.00	17,073.42	17,636.85	18,218.86
Costos		6,720.00	6,941.76	7,170.84	7,407.48	7,651.92
UTILIDAD BRUTA		9,280.00	9,586.24	9,902.59	10,229.37	10,566.94
Gasto de Administración y Venta		7,734.00	3,746.50	3,746.50	3,746.50	3,746.50
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		1,546.00	5,839.74	6,156.09	6,482.87	6,820.44
Impuesto a la Renta						
Inversiones	13,000.00					
Presupuesto el diseño de procesos						
Gestor especializado en procesos	S/. 8,000.00					
Capacitación de colaboradores	S/. 5,000.00					
FLUJO DE CAJA LIBRE	-13,000.00	1,546.00	5,839.74	6,156.09	6,482.87	6,820.44

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37

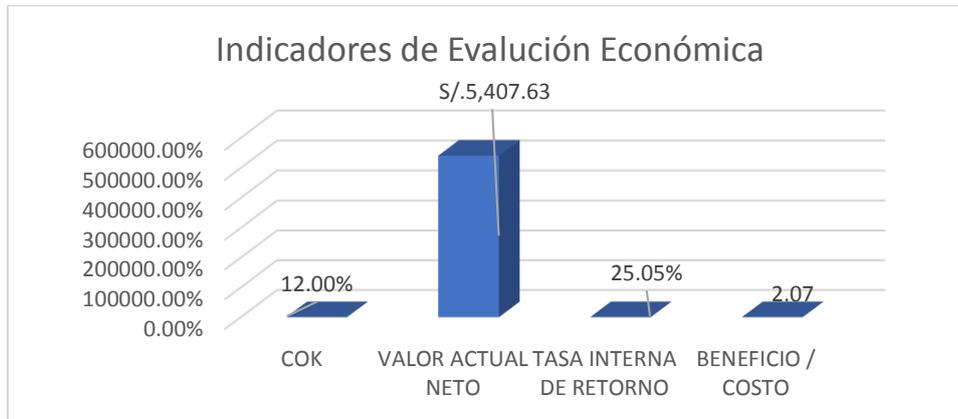
Indicadores de la evaluación económica

INDICADORES DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA	
COK	12.00%
VALOR ACTUAL NETO	S/. 5,407.63
TASA INTERNA DE RETORNO	25.05%
BENEFICIO / COSTO	2.07

Fuente: Elaboración propia

Figura 37

Indicadores de la evaluación económica



Fuente: Elaboración propia

La figura 37 muestra, los principales indicadores de la evaluación económica, de los cuales se puede mencionar que el beneficio económico asciende a S/ 5,407.63, que no es otra cosa que el resultado de haber puesto en marcha el diseño de procesos proyectado en un horizonte de 5 años como criterio del VAN, por otro lado, se tiene un retorno de la inversión de 25.05% que significa que es la tasa a la cual retorna la inversión realizada, además al ser mayor al COK (12.00%) la teoría económica indica que es viable implementar la propuesta establecida, finalmente en cuanto al indicador beneficio costo se tiene que luego de cubrir los costos los beneficios lo superan en 2.07.

3.4.2 Evaluación Social

Dentro de los principales resultados en función a la evaluación social se tiene que:

- Aporta una serie de pasos para el cumplimiento de responsabilidades asignadas de acuerdo con cada proceso.
- Aumenta la capacidad de respuesta respecto a las atenciones brindadas
- Se realiza de forma eficiente el trabajo, ya que cada colaborador conoce sus tareas y actividades.

3.4.3 Evaluación Ambiental

Dentro de los principales resultados en función a la evaluación social se tiene que:

- Ahora el trabajo se realiza de forma remota, esto implica la menor utilización de papel en el tema de licitaciones y contratos, ya que ahora son enviados de manera online.
- De igual manera sucede con la emisión de boletas y/o facturadas de la empresa por medio del Portal de la Sunat, el cual de cierta manera ayuda a la reducción de papelería y por tanto ayuda a mejorar los índices de contaminación en el entorno.

Tabla 38:

Efecto de la evaluación ambiental

Papel consumido por mes en los distintos trámites	Papel consumido por año en los distintos trámites	Papel consumido por mes, luego de establecer trabajos remotos	Papel consumido por año, luego de establecer trabajos remotos	Ahorro Mensual	Ahorro Anual
4 millares	48 millares	1.5 millar	18 millares	S/.50.00	S/.600.00
Costo: S/.80.00	Costo: S/.960.00	Costo: S/.30.00	Costo: S/.360.00		

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

El objetivo general del presente estudio fue determinar el impacto del diseño de procesos operativos en la calidad de servicios de la empresa Business Corporate National SAC; esto se realizó con ayuda del desarrollo de cuatro objetivos específicos:

El diagnóstico situacional de la organización se hizo a través del planteamiento de variables e indicadores clave los cuales se apoyaron en las técnicas de observación, análisis documental y encuesta. Analizar la parte interna y externa permite conocer el desarrollo de la empresa con relación a los procesos operativos que realiza de manera actual, así como conocer la calidad de los servicios que son percibidos y evaluados por los clientes. El análisis interno de la empresa muestra que no se cuenta con una estructura organizacional validada, lo que puede originar un sentido de poca estandarización de las funciones por parte de los colaboradores que trabajan en ella; la evaluación de los factores internos (Matriz EFI) muestran que las fortalezas actuales de la organización son mayores que sus debilidades al obtener un puntaje de 2.61 (Tabla 4). El análisis externo realizado a través de la matriz EFE muestra que la empresa maneja una adecuada planificación respecto a su sector de operación con un valor de 2.79 (Tabla 6). Adicionalmente, se emplearon las herramientas de Diagrama de Ishikawa y Diagrama de Pareto para identificar las causas prioritarias que impactan en la calidad del servicio ofrecido; ambas herramientas señalan a los procesos como una de las causas fundamentales y de mayor prioridad. Los lineamientos de la evaluación interna y externa empleados para el diagnóstico guardan relación con el método empleado por Arias (2017), Quilia y Jhoansson (2020) quienes para realizar un diagnóstico adecuado emplean una evaluación interna y externa a través de métodos de observación, cuestionarios y análisis

documental, pudiendo establecer de esta forma un diagnóstico oportuno y objetivo de la realidad empresarial.

Con relación al diseño de los procesos, se han podido identificar 11 procesos que forman parte fundamental de las operaciones de las empresas, pero ninguno de ellos fue diseñado o caracterizado; lo que repercutía en los tiempos utilizados para la atención de las licitaciones dando origen a un tiempo sobrevalorado del 37.50% y un cumplimiento del 50% de las obras ejecutadas. Se procedió a inventariar los procesos (Tabla 15), realizar el diagrama de los procesos de cada uno de ellos para que puedan cumplirse de manera más estandarizada y por ende mejorar los tiempos y ejecución por parte del personal y la compañía. Esta identificación de procesos clave se realizó con base al estudio de Muñoz (2018), Castrillon y Gritales (2017), Álvarez y Casamayor (2018) quienes también diseñan procesos relacionados en la generación de valor para sus clientes, tomando en cuenta flujogramas y caracterización de estos.

Se evaluó la implementación del diseño de procesos de la organización a través de un post-test en base a los indicadores previamente señalados con relación a la calidad de servicio. En este sentido, con el diseño de procesos se permitió reducir los tiempos de cada proceso permitiendo que la empresa opere en el menor tiempo y así atender más créditos. Contrastando lo mencionado por este autor con la investigación, los resultados obtenidos muestran que dentro del proceso de Gestión comercial en el sub proceso de evaluación de licitaciones, se redujo el tiempo empleado en la atención de licitaciones en un 42.5 %, ya que en los meses de Junio y Agosto hubo una ineficiencia del -37.50%, sin embargo luego de establecer las mejoras como la identificación de actividades a través de los diagramas de procesos y la documentación de cada proceso para Octubre y Noviembre del 2020, los resultados mostraron una eficiencia del 95.00%, optimizando

un 5%, logrando así que la percepción del cliente sea positiva, respecto a los servicios ofrecidos. Con respecto a la satisfacción de clientes, ya que mediante una encuesta de satisfacción NPS, de los 43 encuestados, luego de implementación de las mejoras en el diseño de procesos, existe un 60% de satisfacción frente al 25% registrado en los meses anteriores, por lo tanto, se llega a concluir que con las diferentes medidas establecidas en el diseño de procesos operativos la satisfacción de los clientes va en aumento. Estos resultados guardan relación con la investigación de Cruz y Vences (2018) quien en su investigación al proponer un diseño de procesos logran mejorar los indicadores que muestran una mejor eficiencia de los tiempos de cada proceso, obteniendo el grado de experiencia con del cliente una mejora del 68% y efectividad por parte de la ejecución de la mano de obra y atenciones a los clientes.

El impacto económico de la implementación del diseño de procesos operativos para la presente organización muestra unos indicadores favorables con un VAN de s/.5,407.63, una TIR de 25.05% y un beneficio costo de 2.07 (Tabla 42). El impacto social se da al permitir mejorar la eficiencia de los colaboradores en relación con sus funciones y actividades, así como mejorar la capacidad de respuesta de estos. Y, por último, el impacto ambiental se da a que se han implementado procesos de digitalización por lo tanto se ahorra en el uso de papel que ayuda a una contribución ambiental y económica por parte de la empresa. Los resultados del impacto económico, social y ambiental guardan relación Ravello y Sifuentes (2018) quien, al implementar un diseño de procesos en su organización, logra generar resultados positivos desde el aspecto económico, social (trabajadores) y en contribución al medio ambiente.

Finalmente, con los resultados obtenidos y una vez realizada la prueba de hipótesis de t-student, que permitiera conocer las diferencias entre la evaluación pre y post test; el

estadístico arrojó un valor de significancia de 0.001 (p) (Tabla 34). Esto indica que existe una diferencia estadística la cual es significativa entre ambas pruebas; por lo tanto, se puede aceptar la hipótesis alterna de la investigación y se puede decir que el diseño de procesos operativos impacta de manera positiva en la calidad de servicio. Estos hallazgos guardan relación con lo encontrado por Medina (2017), Salazar y Vilchez (2019), y Crispín (2019) quienes en sus investigaciones también encuentran que existe un impacto del diseño de los procesos operativos en la calidad de servicio.

La implicancia teórica de la presente investigación tiene su base en la ingeniería empresarial con relación a los temas de diseño operacional, eficiencia y calidad de servicio, los cuales son puntos fundamentales para el correcto funcionamiento de una compañía que permita generar valor a sus clientes y ser una empresa rentable en relación con el tiempo. Por otro lado, se demuestra en la presente investigación mejora la calidad de servicios, esto concuerda con la teoría de Chenet y Bollet (2019) que sostiene que la calidad de servicio que se brinda es importante para la atracción y fidelización de clientes y la gestión por procesos está relacionada directamente a la calidad de servicio brindada. La implicancia práctica de la investigación tiene como fin aportar el conocimiento del nivel de eficiencia de la empresa en relación con sus operaciones, conocer la formalización de sus procesos operativos, así como evaluar el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes; esto permitirá proponer propuestas de mejorar, así como establecer un diagnóstico actualizado sobre la situación empresarial. La implicancia metodológica se da a través de la aplicación de diversas herramientas de ingeniería como el diagrama de Ishikawa y el diagrama de Pareto, así como el método científico con cada uno de sus pasos para poder lograr los objetivos de la investigación.

Finalmente, en cuanto a las limitaciones, la presente investigación, comprendió un esfuerzo por realizar la incorporación del diseño de procesos operativos, con el propósito de mejorar la respuesta de los colaboradores en referencia a las diferentes actividades operativas del día a día. Para ello, se estableció la identificación de procesos, las fichas de caracterización, los diagramas de actividades, así como el manual de organización y funciones, sin embargo, para el personal de la parte administrativa les ha parecido un poco dificultoso entender por qué se tiene que ir innovando en temas administrativos y de mejora continua, ya que normalmente la constructora estaba acostumbrada a trabajar bajo la forma empírica y a establecer ordenes de trabajo según como llegaban las solicitudes de trabajo, mas no tenían una pauta de trabajo establecida. Por otro lado, es importante resaltar que los resultados obtenidos por la aplicación del diseño de procesos aplican para empresas pertenecientes al sector construcción, por lo que su aplicación no se asegura en un 100% para otras empresas de diferente sector. Al atravesar la pandemia el año 2020, hubo gran dificultad a encontrar información sobre el sector construcción actualizado ya que por el hecho de no operar con la normalidad debida, se han paralizado las actividades retrasando la realización de trabajos de investigación y poder así tener referencias, asimismo, se debe tener muy en cuenta que más adelante no se sabrá las variaciones que pueda sufrir el sector donde opera la empresa, ya que esta investigación está desarrollada en un marco normal en el año 2019 y 2020.

4.2. Conclusiones

Se determinó que el diseño de procesos operativos impactan significativamente en la calidad del servicio de la empresa Business Corporate National S.A.C, debido a que los resultados en el indicador satisfacción respecto al servicio pre y post tuvieron un incremento equivalente al 140% el cual estadísticamente es significativo con un valor de $p=0.001<0.05$, mientras que en el indicador clientes nuevos, los resultados en promedio tuvieron un valor $P=0.004<0.05$, entonces se concluye que se acepta el diseño de procesos operativos impactan en los indicadores de la calidad de servicio.

Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa Business Corporate National S.A.C, en donde, se analizó varias causas que ocasionan diferentes problemas en cuanto a la baja calidad en las operaciones empresariales, por lo que se debe priorizar el 20% de manera inmediata sobre los procesos desordenados, la secuencia de actividades no documentadas, la duplicidad de tareas y en la falta de control de indicadores.

Por otro lado, se concluye que los principales procesos operativos, identificados corresponden a la gestión comercial y a la gestión de proyectos, ya que son estos los que pertenecen al Core Business de la empresa, es así que han sido documentados, caracterizados y diagramados, cumpliendo de esta manera con una eficiencia del 63% respecto al 100% de todos los procesos considerados en el mapa de procesos.

Asimismo, se concluye que para realizar el diseño de procesos ha permitido, establecer 4 pasos a seguir de acuerdo a la metodología del ciclo de Deming en donde la fase de planeación está enfocada al análisis de la situación de la empresa, para que a partir de esta fase se planifique lo que se debe realizar, en la fase del hacer se ha desarrollado la medición de los resultados antes de incorporar la propuesta del diseño de procesos, mientras que en la fase de la verificación se ha desarrollado la implementación del diseño de procesos operativos y la medición de los resultados post implementación, y en la fase de acción se ha

establecido la validación de los resultados referidos a la calidad de servicio a través de las pruebas estadísticas de la T de Student.

Se concluye que la implementación del diseño de procesos trajo consigo resultados favorables para la calidad del servicio, ya que de acuerdo con la encuesta de satisfacción NPS, se obtuvo que, de los encuestados, existe un 25% de satisfacción frente al 60% registrado en los meses anteriores, por lo tanto, se llega a concluir que con las diferentes medidas establecidas en el diseño de procesos operativos la satisfacción de los clientes está generando impactos positivos.

Se determinó que el establecimiento del diseño de procesos para la empresa resulta ser viable y atractivo, puesto que los principales indicadores económicos así lo demuestran, pues se obtiene un VAN de S/. 5,407.63, un TIR de 25.05% lo cual al ser superior al COK del 12%, muestra que el retorno de la inversión es favorable y finalmente muestra que el indicador B/C asciende a 2.07, lo que indica que los beneficios superan a los costos y se obtiene beneficios favorables.

▪ REFERENCIAS

- Alva, E., y Mauricio, J. (2017). *La calidad de servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la Ferretería J&A E.I.R.L, Bagua 2017*. [Tesis de bachiller inédita]. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Alvarez, A., y Casamayor, L. (2018). *Rediseño de los procesos operativos del área de producción y su influencia en la productividad de Agroindustrias Inka Gold E.I.R.L en Trujillo 2016-2017*. [Tesis de bachiller inédita]. Universidad Privada del Norte.
- Arcudia, C., Pech, J., y Álvarez, S. (2016). La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. *Ingeniería*, 9 (1), 25-36. <https://www.redalyc.org/pdf/467/46790104.pdf>
- Mendoza, R. y Mallar, T. (2012). Un enfoque de gestión eficiente. *Vision de futuro*, 7 (1), 13-23. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Bernabé, V., y De la Cruz Loo, S.-Y. (2012). *Análisis y diseño de la arquitectura de procesos de una mediana empresa constructora*. [Tesis de bachiller inédita]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Metodos y diseños de la investigación*. [Tesis de bachiller inédita]. Universidad de la Sabana.
- Casas, J., Repullo, J., y Donado, J. (2013). La encuesta como técnica de investigación: Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I), 31(8) 52738. <http://www.unidaddocentemfyclasspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003>
- Coaguilla. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.* [Tesis de bachiller inédita]. Universidad Católica San Pablo.
- De la Cruz, N., y Vences, M. (2019). *Calidad del Servicio y su contribución a la Fidelización de los clientes*. [Tesis de bachiller inédita]. Universidad Privada Antenor Orrego.

- Dominguéz, H. (2018). *Modelamiento de procesos para mejorar la comercialización en la empresa Agroinversiones Grupo Ramos S.A.C.* [Tesis de bachiller inédita]. Universidad César Vallejo.
- El economista. (7 de Junio de 2018). Se viene "boom inmobiliario" para el 2018 y 2019. *El economista*. <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/9193284/06/18/Se-viene-boom-inmobiliariopara-el-2018-y-2019.html>
- González, M., y Fraiz, J. (2016). *Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor y su evaluación en el ámbito del turismo termal*. [Tesis para optar el grado de bachiller, Universidad de Vigo] Repositorio institucional. <http://www.investigacion.biblioteca.uvigo.es/xmlui>
- Gutierrez, J., y Sánchez, C. (2007). *Rediseño de los procesos y reorganización del área comercial de Librerías Crisol S.A.C.* [Tesis para optar el grado de bachiller, Universidad del pacifico] Repositorio UP. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1506>
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación: Un enfoque cuantitativo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Baptista, P., y Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación científica* (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Legua, L. H. (2012). *Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad*. Lima: Q & P IMPRESORES S. R. L.
- Maneiro, N., y Mejías, A. (2018). Evaluación de la Calidad de Servicio de una Empresa de Diseño, Remodelación y Construcción de Inmuebles. *Ingeniería de organización*, 8 (1), 3-5. http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/QUANTITATIVE_METHODS//1481-1492.pdf
- Moreno, R., y Parra, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. *Redalyc*, 16(3) 130-142. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360452099002.pdf>
- Pinto, M. (2011). El resumen documental: paradigmas, modelos y métodos. *Revista del CSIC*. <https://revistas.csic.es/>

- Ravello , M., y SiNotas, E. (2018). *Rediseño de procesos en la gestión operativa de la empresa Moviliza Perú S.A.C. – Trujillo 2018* [Tesis para optar el grado de bachiller, Universidad Privada del Norte]. Repositorio universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14831>
- Salazar, W., y Cabrera, M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo – Ecuador. Ecuador: *Redalyc*, 19(2), 2016. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81649428003.pdf>
- Schwabe, J., Notas, P., y Briede, J. (2016). Characterization of product design process of a company that provides design services. Proposal based on a process approach. *Dyna*,13(2), 148-156. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/55840/>
- Valdiviezo, Z. (2017). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el área de operaciones del Banco de Crédito del Perú, Agencia Piura 2016*. [Tesis de bachiller inédita]. Universidad Nacional de Piura.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: “DISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA BUSINESS CORPORATE NATIONAL S.A.C Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO, TRUJILLO 2019”
Autor: Br. Roxana Medina Narro

Formulación del problema	OBJETIVO GENERAL	OPERACIONALIZACIÓN					
		VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO	POBLACIÓN
¿De qué manera el diseño de procesos operativos de la empresa Business Corporate National S.A.C., impacta en la Calidad de servicio, Trujillo 2019?	Determinar el impacto de diseño de procesos operativos, en la calidad de servicios de la empresa Business Corporate National SAC, Trujillo 2019.	Diseño de procesos	Organización de los procesos operativos	Procesos diseñados	%	Ficha de observación	Población 1: Todos los clientes que solicitaron los servicios ofrecidos en la empresa Business Corporate National S.A.C
				Tiempo empleado en licitaciones	%	Ficha de observación	
			Ejecución de los procesos logísticos	Obras ejecutadas	%	Ficha de observación	

HIPÓTESIS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	INSTRUMENTO	MUESTRA
El diseño de procesos operativos de la empresa Business Corporate National, impacta de manera significativa en calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el diagnóstico situacional de la empresa Business Corporate National S.A.C. Realizar el diseño de procesos operativos identificados de la empresa Business Corporate National S.A.C. Evaluar la implementación del diseño de la empresa Business Corporate National S.A.C. Evaluar el impacto económico, social y ambiental del diseño de procesos operativos en la empresa Business Corporate National SAC 	Calidad de servicio	Satisfacción del cliente respecto al servicio	Satisfacción del Cliente respecto al servicio Nuevos Clientes	% %	Encuesta Ficha de registro	Muestra 1: Los 30 clientes que solicitaron los servicios ofrecidos en la empresa Business Corporate National S.A.C en el año 2019., y que fueron atendidos en las áreas comercial y de proyectos.

Anexo 2: Instrumento - Ficha de recolección de datos de la Variable Independiente

Procesos Identificados	Tipo de Proceso	Procesos Diseñados	Total, en % por procesos diseñados	Procesos diseñados actualmente
Total			0.00%	0%

Mes	N° de semana	Cantidad de licitaciones ingresadas	Tiempo estándar en la atención de cada licitación (4 días)	Tiempo real utilizado en cada solicitud
Total				



Periodo	Mes	N° de obras registradas	N° de obras ejecutadas en fecha programada	Variación
	Semana 1			
	Semana 2			
	Semana 3			
	Semana 4			
	Semana 1			
	Semana 2			
	Semana 3			
	Semana 4			
	Total			

Anexo 3: Instrumento - Ficha de recolección de datos de la Variable Dependiente

	N° de semana	Clientes	Clientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado [10 - 9] PROMOTORES	Clientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado en el rango [8 - 7] PASIVOS	Clientes que calificaron estar satisfechos respecto al servicio contratado en el rango [6 - menos] DETRACTORES
Mes	Mes 1				
	Semana 1				
	Semana 2				
	Semana 3				
	Semana 4				
	Mes 2				
	Semana 1				
	Semana 2				



Semana 3

Semana 4

Total

Anexo 4: Instrumento - Encuesta

Variable Dependiente

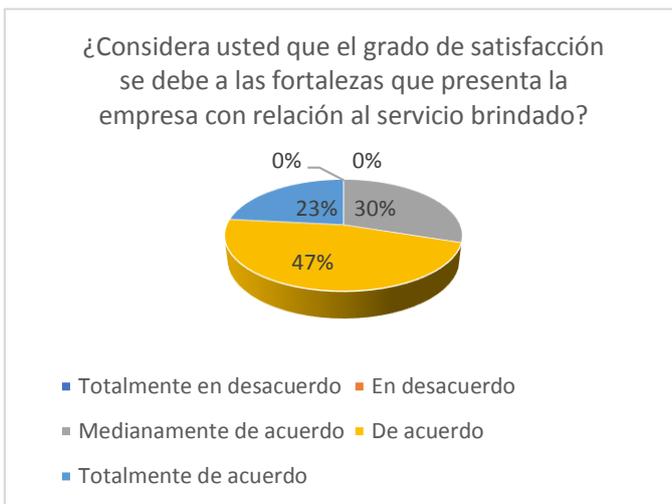
LEYENDA	
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Medianamente de acuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

CUESTIONARIO						
A	FACTORES INTERNOS	1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que el grado de satisfacción se debe a las fortalezas que presenta la empresa con relación al servicio brindado?					
2	¿Considera usted que la empresa brinda un servicio distinto, respecto a sus principales competidores?					
3	¿Considera que la empresa entrega las obras programadas en el tiempo estipulado					
4	¿Considera que hubo profesionalismo en la ejecución de las obras					
5	Satisfacción del cliente ¿Considera que la empresa ejerce un buen comportamiento en grupo de trabajo?					
6	¿Considera que la empresa realiza construcciones de calidad respecto al presupuesto?					
7	¿Recomendaría los servicios de la empresa para construcciones privadas o públicas?					
8	¿Considera que los servicios ofrecidos cumplen con sus expectativas?					
9	¿Considera usted que los precios ofrecidos son los adecuados?					
10	¿Considera que la empresa es una buena alternativa de elección en la ciudad de Trujillo?					

Cuestionario

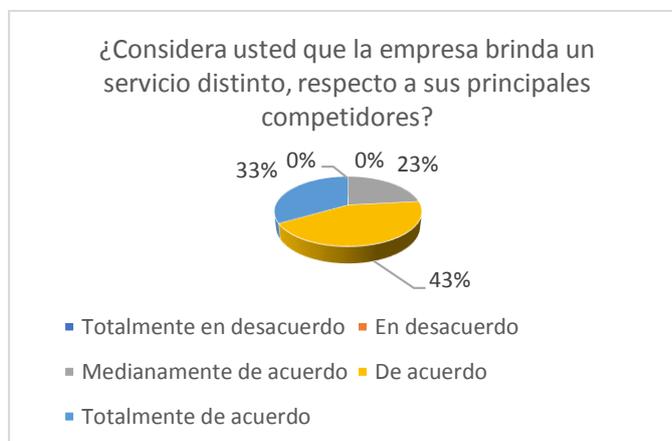
PREGUNTA 1: ¿Considera usted que el grado de satisfacción se debe a las fortalezas que presenta la empresa con relación al servicio brindado?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	9	30%
De acuerdo	14	47%
Totalmente de acuerdo	7	23%
TOTAL	30	100%



PREGUNTA 2: ¿Considera usted que la empresa brinda un servicio distinto, respecto a sus principales competidores?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	7	23%
De acuerdo	13	43%
Totalmente de acuerdo	10	33%
TOTAL	30	100%



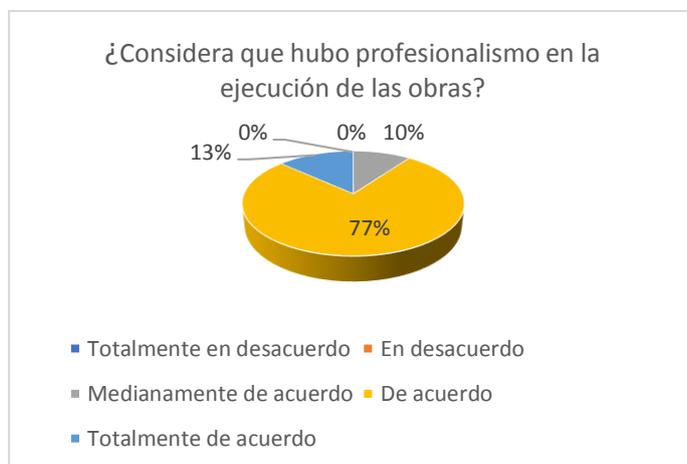
PREGUNTA 3: ¿Considera que la empresa entrega las obras programadas en el tiempo estipulado?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	6	20%
De acuerdo	21	70%
Totalmente de acuerdo	3	10%
TOTAL	30	100%



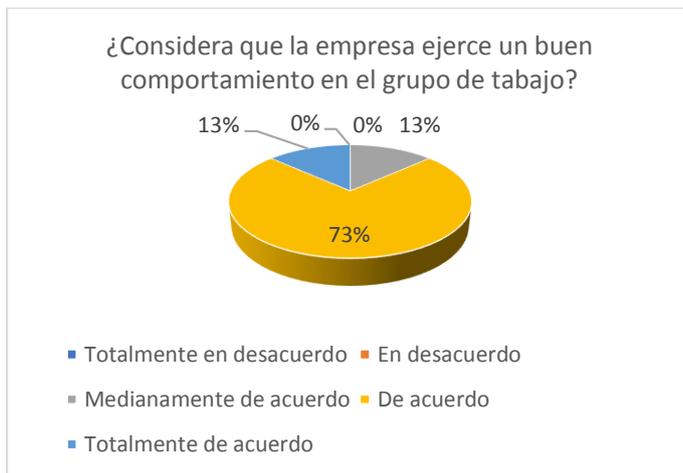
PREGUNTA 4: ¿Considera que hubo profesionalismo en la ejecución de las obras?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	3	10%
De acuerdo	23	77%
Totalmente de acuerdo	4	13%
TOTAL	30	100%



PREGUNTA 5: ¿Considera que la empresa ejerce un buen comportamiento en grupo de trabajo?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	4	13%
De acuerdo	22	73%
Totalmente de acuerdo	4	13%
TOTAL	30	100%



PREGUNTA 6: ¿Considera que la empresa realiza construcciones de calidad respecto al presupuesto?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	5	17%
De acuerdo	21	70%
Totalmente de acuerdo	4	13%
TOTAL	30	100%



PREGUNTA 7: ¿Recomendaría los servicios de la empresa para construcciones privadas o públicas?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	9	30%
De acuerdo	12	40%
Totalmente de acuerdo	9	30%
TOTAL	30	100%



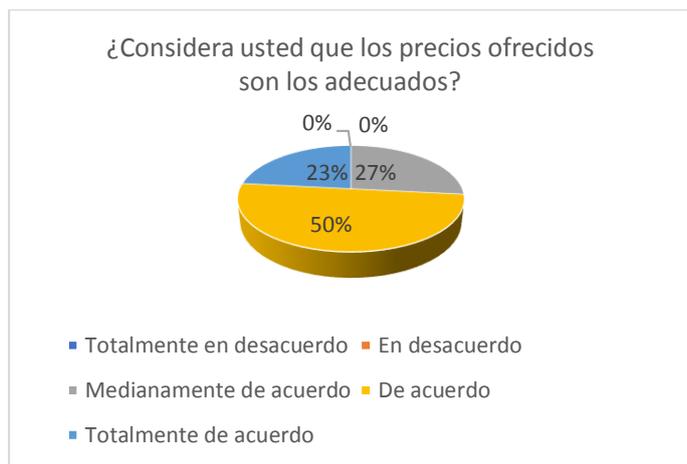
PREGUNTA 8: ¿Considera que los servicios ofrecidos cumplen con sus expectativas?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	8	27%
De acuerdo	11	37%
Totalmente de acuerdo	11	37%
TOTAL	30	100%



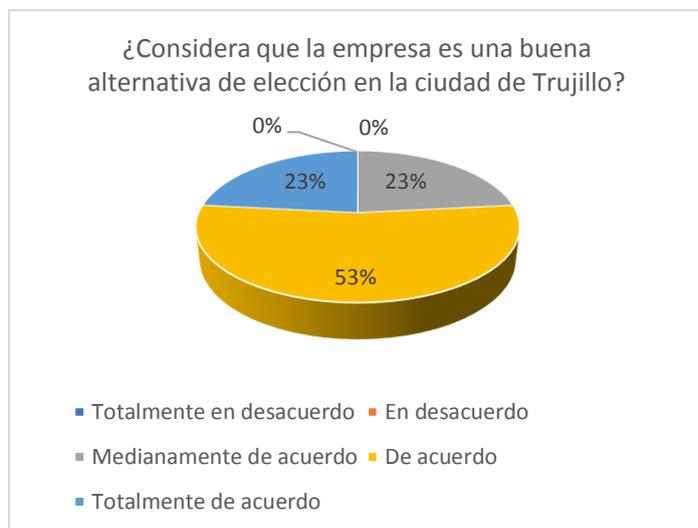
PREGUNTA 9: ¿Considera usted que los precios ofrecidos son los adecuados?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	8	27%
De acuerdo	15	50%
Totalmente de acuerdo	7	23%
TOTAL	30	100%



PREGUNTA 10: ¿Considera que la empresa es una buena alternativa de elección en la ciudad de Trujillo?

RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Medianamente de acuerdo	7	23%
De acuerdo	16	53%
Totalmente de acuerdo	7	23%
TOTAL	30	100%



N° de personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
2	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3
3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4
6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
7	4	3	4	3	4	3	4	4	3	5
8	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
9	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3
10	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3
11	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
12	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
13	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
14	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4
15	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
16	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4
17	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
18	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
19	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5
20	4	3	3	4	4	3	5	3	3	4
21	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4
22	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5
23	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
24	3	3	4	3	3	5	4	3	4	4
25	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
26	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
27	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4
28	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4
29	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4
30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Anexo 5: Validación de fiabilidad de instrumento (Cuestionario)

Coefficiente alfa de Cronbach

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

10
4.5126
15.10

K : El número de ítems
 Si²: Sumatoria de Varianzas de los Items
 ST² : Varianza de la suma de los Items
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = 0.860$$

Entre más cerca de 1 esta α , más alto es el grado de confiabilidad

CONFIABILIDAD:

Se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos.

Es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

Ejemplo, si un test de inteligencia emocional se aplica hoy a un grupo de profesores y proporciona valores diferentes y de manera similar en mediciones subsecuentes, tal prueba no es confiable.

RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS

		N	%
Casos	Valido	30	100
	Excluido	0	0
	Total	30	100

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,779	10

Anexo 6: Matriz para evaluación de experto

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	Diseño de procesos operativos en la empresa Business Corporate National S.A.C y su impacto en la Calidad de servicio, Trujillo 2019
Línea de investigación:	Gestión por procesos
Apellidos y nombres del experto:	Boñón Silva Cesia Elizabeth
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Variable Dependiente: Calidad del servicio

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

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

Sugerencias:

Firma del experto:



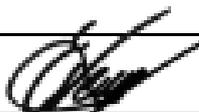
MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	“Diseño de procesos operativos en la empresa Business Corporate National S.A.C y su impacto en la Calidad de servicio, Trujillo 2019”
Línea de Investigación:	Gestión por Procesos
Apellidos y nombres del experto:	Vega Gavidia, Edward Alberto
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Variable Dependiente: Calidad del servicio

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

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

Observaciones:



Firma del experto

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	Diseño de procesos operativos en la empresa Business Corporate National S.A.C y su impacto en la Calidad de servicio, Trujillo 2019
Línea de investigación:	Gestión por procesos
Apellidos y nombres del experto:	Veneros Castro Candy Vanessa
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Variable Dependiente: Calidad del servicio

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

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

Sugerencias:

Conforme

Firma del experto:



Ing. Candy Vanessa Veneros Castro
CIP 79509