



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL EN LA CONSULTORA DE SST MINER CODE S.A.C. EN LA CIUDAD DE LIMA, 2023”

Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Deysi Karina Jimenez Huaman

Miguel Eduardo Luna Marañon

Asesor:

Mg. Lic. Alberto Alonso Espinoza Saldaña

Código ORCID

0000-0003-3138-7757

Lima - Perú

2025

Informe de Similitud






4% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Fuentes principales

- 3%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

A mis padres y a mi esposa, por su apoyo incondicional, amor y fortaleza durante toda mi etapa universitaria.

A mis profesores, por su disposición constante y valiosas enseñanzas que han contribuido significativamente a mi formación profesional.

Y de manera especial, a mi asesor de trabajo de suficiencia, por su guía, paciencia y compromiso en cada etapa de este proceso.

Miguel Eduardo Luna Marañon

Dedico este trabajo con todo mi cariño a mi madre y hermanos, quienes a la distancia me acompañaron y alentaron a lo largo de este proceso tan importante en mi vida.

A mis hijos, mi mayor fortaleza e inspiración, gracias por motivarme a seguir adelante a pesar de los desafíos.

A mi esposo, por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada paso de este camino.

A mis profesores, a mi asesor de tesis y a mis compañeros, por haber sido parte de esta valiosa y enriquecedora experiencia.

Deysi Karina Jiménez Huamán

Agradecimiento

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familias, por su constante apoyo, comprensión y motivación a lo largo de nuestra formación universitaria. Su respaldo ha sido fundamental para culminar esta importante etapa.

Agradecemos especialmente al señor Edgar Jeremías Jara Domínguez, representante legal de Miner Code S.A.C., por su disposición y colaboración al brindarnos la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de suficiencia profesional.

Asimismo, manifestamos nuestra gratitud al Lic. Alberto Alonso Espinoza Saldaña, por su valiosa orientación, compromiso y acompañamiento durante todo el proceso de elaboración de este estudio, cuyo aporte ha sido clave para alcanzar nuestros objetivos.

Miguel Eduardo Luna Marañon

Deysi Karina Jiménez Huamán

Tabla de contenido

Índice de tablas.....	8
Índice de Figuras	9
RESUMEN EJECUTIVO	11
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Justificación y Alcance del Estudio	12
1.2. Descripción de la Empresa.....	15
1.3. Cultura Organizacional	17
1.3.1. Misión de la Empresa.....	17
1.3.2. Visión de la Empresa	17
1.3.3. Valores	18
1.4. Servicios Ofrecidos	19
1.4.1. División de Proyectos	19
1.4.2. División de Capacitación y Entrenamiento.....	20
1.5. Organigrama.....	27
1.6. Antecedentes	28
1.7. Justificación.....	35
1.7.1. Justificación Teórica	35
1.7.2. Justificación Práctica.....	37

1.7.3. Justificación Metodológica	38
1.8. Problema General.....	40
1.9. Objetivos	40
1.9.1. Objetivo General	40
1.9.2. Objetivos Específicos.....	40
1.10. Realidad Problemática	41
1.11. Limitaciones de la Investigación.....	42
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	43
2.1. Gestión Administrativa y Comercial.....	43
2.1.1. Conceptualización de Gestión Administrativa y Comercial	43
2.1.2. Medición de la Gestión Administrativa y Comercial.....	51
2.2. Digitalización	59
2.2.1. Conceptualización de Digitalización.....	59
2.2.2. Medición de la Digitalización	67
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	75
3.1. Miner Code S.A.C.....	75
3.2. Identificación del Problema	77
3.2.1. Descripción del Problema	77
3.2.2. Causas del Problema	78

3.2.3. Impacto del Problema	82
3.3. Propuesta de Solución	85
3.3.1. Descripción de la Propuesta de Solución: Digitalización en la Gestión Administrativa y Comercial	85
3.3.2. Plan de Implementación	89
3.3.3. Evaluación y Consideraciones Finales	93
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	93
4.1. Presentación de resultados obtenidos	94
4.1.1. Análisis de resultados obtenidos después de aplicar la propuesta de solución	94
4.1.2. Identificación de Impacto de la Aplicación de la Propuesta de Solución	112
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
5.1. Conclusiones	117
5.2. Recomendaciones	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
ANEXOS	130
Anexo N° 1. Matriz de Formulación del Problema y Objetivos	130
Anexo N° 2. Matriz de Análisis de Dimensiones “Categoría Problema”	131
Anexo N° 3. Matriz de Análisis de Dimensiones “Categoría Solución”	132

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Definiciones de Gestión Administrativa y Comercial</i>	50
Tabla 2. <i>Medición de las Iniciativas de Gestión Administrativa y Comercial</i>	57
Tabla 3. <i>Definiciones de Digitalización</i>	66
Tabla 4. <i>Medición de las Iniciativas de la Digitalización</i>	73
Tabla 5. <i>Tabla comparativa de resultados antes y después de la digitalización con Whatsapp Business</i>	105
Tabla 6. <i>Costos operativos y ahorro en el curso de Seguridad para Trabajos de Altura (8 horas – 15 participantes)</i>	113

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Página principal del sitio web de Miner Code S.A.C.</i>	19
Figura 2. <i>Oferta de cursos presenciales en seguridad y salud en el trabajo de Miner Code S.A.C.</i>	20
Figura 3. <i>Oferta de cursos virtuales en seguridad y salud en el trabajo de Miner Code S.A.C.</i>	21
Figura 4. <i>Oferta de Cursos libres en SST. Desarrollo de talleres presenciales</i>	22
Figura 5. <i>Publicación promocional de curso de trabajos en altura en Miner Code.</i>	23
Figura 6. <i>Publicación promocional de formación para agentes monitores ocupacionales (Miner Code, 2023)</i>	24
Figura 7. <i>Detalles del curso virtual "Supervisión de Trabajos de Alto Riesgo" (Miner Code, 2023)</i>	25
Figura 8. <i>Oferta formativa en normativa ISO 45001 y Ley 29783 de SST (Miner Code, 2023)</i>	26
Figura 9. <i>Estructura organizacional mixta de Miner Code S.A.C.</i>	27
Figura 10. <i>Problemas, causas y efectos en la empresa Miner Code SAC</i>	81
Figura 11. <i>Porcentaje de ventas por categoría de servicio presencial en Miner Code S.A.C., año base 2019</i>	83
Figura 12. <i>Tiempo de evaluación y entrega de certificados 2018 - 2020</i>	84
Figura 13. <i>Diagrama de Gantt – Cronograma de Ejecución de la Propuesta de Digitalización en</i>	92
Figura 14. <i>Evolución del Impacto de la Digitalización: Participación de Cursos Virtuales</i>	

<i>en las Ventas Miner Code S.A.C. (2019-2023)</i>	95
Figura 15. <i>Formato de Certificado Digitalizado con firma Digitalizada</i>	97
Figura 16. <i>Evolución de la automatización de procesos de evaluación y entrega de certificados 2018 - 2023</i>	98
Figura 17. <i>Unique Visitors Per Day – Including Spiders (Página Web Miner Code S.A.C.)</i>	100
Figura 18. <i>Fotografía de Capacitación interna para creación de contenido digital y uso de herramientas tecnológicas del equipo de Miner Code S.A.C.</i>	102
Figura 19. <i>Flujograma del proceso antes de la implementación de WhatsApp Business</i>	104
Figura 20. <i>Flujograma del proceso después de la implementación de WhatsApp Business</i>	105
Figura 21. <i>Formas de pago a nivel nacional e internacional publicada en la página web de la empresa Miner Code S.A.C.</i>	107
Figura 22. <i>Evidencias de pagos, inscripción internacional y promociones en cursos virtuales</i>	108
Figura 23. <i>Imagen de las campañas publicadas en el año 2020 Miner Code S.A.C.</i>	109
Figura 24. <i>Publicación promocional con inscripción gratuita al curso "ANSI Z359.2" (Miner Code, 2020)</i>	110
Figura 25. <i>Publicación promocional del curso seguridad para trabajos en altura (Miner Code S.A.C.)</i>	111
Figura 26. <i>Comparación de ingresos anuales 2019 – 2023 en cursos Presenciales y Virtuales</i>	115

RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio analiza el impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la consultora de SST Miner Code S.A.C., en la ciudad de Lima, 2023. ante problemas como procesos manuales, baja competitividad y deficiencias tecnológicas. El objetivo fue evaluar su influencia en cuatro dimensiones: automatización, competitividad, dirección y control.

Mediante una metodología cualitativa-descriptiva con entrevistas y análisis documental, se examinaron las percepciones de actores clave y los procesos internos. El marco teórico abordó la digitalización en empresas de servicios, destacando su rol en eficiencia operativa, ventajas competitivas y mejora continua.

Se identificaron brechas en automatización, adaptación al entorno digital y gestión del talento. Como solución, se propuso implementar herramientas digitales, capacitar al personal y optimizar mecanismos de control. Los resultados mostraron mayor eficiencia operativa, reducción de errores, mejor relación con clientes y decisiones más ágiles basadas en datos. Además, se alinearon los procesos digitales con los objetivos estratégicos.

En conclusión, la digitalización impactó positivamente en Miner Code S.A.C., fortaleciendo su competitividad, adaptabilidad y eficiencia. El estudio evidencia que la transformación digital es clave para superar limitaciones y mejorar la gestión en consultorías de SST.

Palabras claves: Digitalización, Automatización de Procesos, Gestión Administrativa, Competitividad y Control.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación y Alcance del Estudio

El presente trabajo, toma como tema el impacto de la digitalización en los procesos administrativos y comerciales en la empresa Miner Code S.A.C., la cual se dedica a brindar capacitaciones y consultorías en seguridad y salud en el trabajo. Actualmente, la transformación digital viene siendo un elemento clave en la optimización de recursos, mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer la competitividad en el mercado. Implementar herramientas digitales ha permitido a las empresas mejorar la gestión documental, automatizar procesos y garantizar un mejor cumplimiento normativo, lo cual resulta esencial en un entorno organizacional dinámico y en constante cambio.

El motivo que llevo a la elección de este tema está relacionado con la necesidad de dinamizar y modernizar los procesos administrativos y comerciales dentro de Miner Code S.A.C., Muchas organizaciones del sector aún vienen dependiendo de métodos manuales y tradicionales que generan errores, demoras y dificultades en el acceso a la información y baja productividad. La digitalización no solo es la respuesta a una necesidad interna de optimización, sino que también se alinea con las tendencias actuales de transformación digital, las cuales buscan mejorar la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios de seguridad y salud en el trabajo. De acuerdo con Prociga Consultores (2024), la digitalización permite una mejora en la gestión de datos al facilitar la recopilación, almacenamiento y análisis de información de manera más eficiente, lo que contribuye a una mejor toma de decisiones y optimización de procesos.

Diferentes estudios han revelado que la digitalización aporta significativamente a la eficiencia empresarial. Según Grupo Aspasia (2025), la automatización de procesos y el uso de herramientas digitales optimizan los flujos de trabajo, reducen tiempos de ejecución y aumentan la calidad de los resultados, permitiendo a las empresas ser más ágiles y productivas. Además, la implementación de tecnologías digitales posibilita la reducción de costos operativos y tiempos de ejecución al mejorar la recopilación y análisis de datos, facilitando la toma de decisiones estratégicas basadas en información precisa y en tiempo real. Para el caso de Miner Code S.A.C., la implementación de soluciones digitales favorecerá el cumplimiento de normativas y la optimización de la gestión interna, lo que contribuirá a mejorar su posicionamiento en el sector y mayor captación de clientes potenciales.

El impacto positivo de la digitalización en la empresa se reflejará en la reducción de errores en la gestión documental, la agilización de procesos administrativos y una mayor capacidad de respuesta ante clientes y organismos reguladores. Según el Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2024), la transformación digital no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la competitividad empresarial al integrar herramientas avanzadas que optimizan el procesamiento y análisis de la información, permitiendo a las organizaciones adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado. En este sentido, la incorporación de nuevas tecnologías en Miner Code S.A.C., permitirá un control más eficiente de sus procesos administrativos y contribuirá a la satisfacción tanto del personal interno como de los clientes.

En cuanto a la estructura del trabajo, el Capítulo 1: Introducción presenta el contexto del estudio, la justificación del tema, los objetivos y la relevancia de la digitalización en los procesos

administrativos de Miner Code S.A.C.

El Capítulo 2: Marco Teórico desarrolla los conceptos claves relacionados con la digitalización, transformación digital y optimización de procesos administrativos. También se incluyen estudios y referencias teóricas que respaldan la importancia del uso de tecnologías en la gestión empresarial y su impacto en la eficiencia operativa.

En el Capítulo 3, se describe la situación actual de Miner Code S.A.C., en términos administrativos, los desafíos identificados y la necesidad de digitalización. Se presentan los antecedentes laborales y la aplicación de conocimientos adquiridos en el ámbito profesional para abordar la problemática.

En el Capítulo 4: Resultados exponen los hallazgos obtenidos tras la implementación de soluciones digitales en los procesos administrativos. Se analizan los beneficios en términos de reducción de tiempos, costos y mejora en la organización de la información, así como la percepción del personal y clientes respecto a los cambios implementados.

Finalmente, el Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones presenta un resumen de los principales hallazgos del estudio, destacando la importancia de la digitalización en la eficiencia administrativa. Además, se brindan recomendaciones para la mejora continua del proceso digitalizado y posibles líneas de acción para futuras implementaciones tecnológicas dentro de la empresa.

Este trabajo no solo representa un requisito académico para la obtención del grado, sino también una contribución práctica a la modernización y optimización de los procesos en Miner Code S.A.C., facilitando una gestión más eficiente y estratégica de la seguridad y salud en el

trabajo.

1.2. Descripción de la Empresa

Minerva Consultoría y Desarrollo Empresarial S.A.C. - Miner Code S.A.C., es una empresa peruana dedicada a la asesoría, capacitación y entrenamiento en diversas áreas relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente, calidad, responsabilidad social, sistemas de gestión HSEQ (Health, Safety, Environment, Quality), gestión humana y gestión empresarial. Para ello, cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados en disciplinas como ingeniería de higiene y seguridad industrial, ingeniería de minas, ingeniería ambiental, ingeniería industrial, ingeniería química, ingeniería mecánica, ergonomía, biología, psicología organizacional, administración de empresas, contabilidad y finanzas.

Fundada en junio de 2017, Miner Code S.A.C., inicia sus actividades con el firme compromiso de proporcionar servicios especializados en seguridad y salud en el trabajo, formando profesionales altamente capacitados y cumpliendo con los más altos estándares nacionales e internacionales. Desde sus inicios, la empresa ha desarrollado actividades académicas de alto impacto, tales como congresos, diplomados, programas de especialización, cursos de formación profesional, cursos de especialización técnica, cursos de formación continua, cursos in company, cursos personalizados, seminarios, conferencias y simposios, bajo modalidades presencial, semipresencial y virtual. Estas capacitaciones están alineadas con normativas de entidades reconocidas como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el Ministerio de Energía y Minas (MEM), la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), la International Organization for Standardization (ISO), la Occupational Safety and Health

Administration (OSHA), entre otras.

Con el objetivo de desarrollar soluciones integradas e innovadoras en seguridad y salud en el trabajo, la empresa crea dos divisiones clave: capacitación y entrenamiento, y proyectos. La primera se encarga de impartir formación especializada en el centro de capacitación, en campo de entrenamiento o directamente en las instalaciones de las empresas. La segunda se enfoca en la realización de monitoreos de agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales, según la normativa vigente como la Ley N° 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo y sus respectivos reglamentos.

Como respuesta a la creciente necesidad de capacitación del mercado tras la pandemia del COVID-19, Miner Code S.A.C., implementó una plataforma digital para ofrecer capacitaciones y asesorías en diversos temas de seguridad y salud en el trabajo. Esto permitió garantizar la continuidad de los servicios y facilitar a las empresas el acceso a capacitaciones esenciales para el cumplimiento normativo.

A lo largo de sus ocho años de trayectoria Miner Code S.A.C., ha capacitado a empresas de distintos sectores, así como a profesionales y público en general, consolidándose como una institución de referencia en su rubro. Su compromiso con la innovación y la excelencia le ha permitido evolucionar constantemente para cubrir las necesidades del mercado, ofreciendo soluciones especializadas y adaptadas a cada sector económico.

La empresa tiene presencia a nivel nacional y también extiende sus servicios de consultoría y capacitación a nivel internacional a través de su plataforma virtual. Gracias a la calidad y enfoque normativo de sus cursos, basados en estándares nacionales e internacionales, ha logrado captar

clientes en Ecuador, Colombia, México y Bolivia, consolidando su alcance en la región.

Miner Code S.A.C., tiene su sede en Jirón Colcas N° 1506, Oficina N° 401, Urbanización Los Naranjos, distrito de Los Olivos, provincia y departamento de Lima, Perú. Desde esta ubicación, gestiona sus operaciones y brinda servicios a nivel nacional e internacional, asegurando un alto nivel de calidad y cumplimiento de normativas para todas las empresas y profesionales que confían en su experiencia y profesionalismo.

1.3. Cultura Organizacional

1.3.1. Misión de la Empresa

Ofrecemos soluciones completas fundamentadas en enfoques científicos y metodológicos para la gestión de riesgos en seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y responsabilidad social. Nuestro enfoque se centra en la mejora continua, garantizando que nuestras estrategias sean prácticas, factibles y adaptadas a las necesidades específicas de cada organización, promoviendo así la seguridad y el bienestar de los trabajadores (Miner Code, s.f.).

1.3.2. Visión de la Empresa

Aspiramos a ser una consultora de referencia a nivel global en la aplicación de soluciones innovadoras y de excelencia en seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y responsabilidad social. Buscamos contribuir al desarrollo sostenible de las organizaciones, fomentando entornos laborales seguros y saludables (Miner Code, s.f.).

1.3.3. Valores

- **Compromiso:** Trabajamos con responsabilidad y dedicación para salvaguardar la vida y el bienestar de los trabajadores, asegurando el cumplimiento normativo y fomentando una cultura de seguridad en cada organización que asesoramos.
- **Integridad:** Operamos con ética, transparencia y honestidad, garantizando que nuestras recomendaciones y servicios cumplan con los más altos estándares en seguridad y salud en el trabajo.
- **Confianza:** Fortalecemos relaciones sólidas con nuestros clientes, basadas en la credibilidad y en la certeza de que nuestras soluciones en SST contribuyen a la protección y mejora continua de sus entornos laborales.
- **Puntualidad:** Cumplimos con los plazos establecidos en cada servicio, asegurando la entrega oportuna de capacitaciones, auditorías e informes que permitan a las empresas cumplir con sus responsabilidades en seguridad y salud en el trabajo.
- **Innovación:** Exploramos continuamente nuevas metodologías, herramientas y estrategias para optimizar la gestión de la seguridad y salud ocupacional, adaptándonos a las normativas y avances tecnológicos del sector.
- **Tecnología:** Aplicamos soluciones digitales avanzadas para la capacitación, monitoreo y gestión en SST, utilizando plataformas virtuales, simulaciones interactivas y herramientas analíticas para fortalecer la prevención y el control de riesgos laborales.

1.4. Servicios Ofrecidos

Se dedica a la asesoría, capacitación y entrenamiento en: seguridad en el trabajo, salud en el trabajo, ambiental, calidad, responsabilidad social, sistemas de gestión en HSEQ (health, safety, environment, quality), gestión humana y gestión empresarial. Para ello la empresa cuenta con dos divisiones: División de proyectos y División de capacitación y entrenamiento.

Figura 1

Página principal del sitio web de Miner Code S.A.C.



Nota. Captura de pantalla que muestra la estructura de navegación y servicios ofrecidos por la consultora en seguridad y salud en el trabajo (SST), incluyendo cursos virtuales, certificaciones y plataformas de verificación.
Fuente: Adaptado de Miner Code, 2023 (<https://minercode.org/>).

1.4.1. División de Proyectos

Esta división, actualmente cuenta con un área.

1.4.1.1. Área de Higiene Industrial.

- Monitoreo de agentes ocupacionales

El monitoreo de agentes ocupacionales, tal como los agentes físicos, agentes químicos, agentes biológicos, riesgos ergonómicos y riesgos psicosociales, es obligatorio en el Perú por la

Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Esta área brinda el servicio de monitoreo de agentes ocupacionales para organizaciones del sector público y privado. El proceso se desarrolla con base en estándares y normativas internacionales, como los establecidos por la ISO, NIOSH, ACGIH. El personal especializado emplea equipos de monitoreo específicos, seleccionados según el tipo de agente ocupacional.

1.4.2. División de Capacitación y Entrenamiento

Esta división, a su vez, se subdivide en dos áreas, cada una enfocada en diversas actividades académicas.

- Área de Cursos Presenciales
- Área de Cursos Virtuales

Figura 2

Oferta de cursos presenciales en seguridad y salud en el trabajo de Miner Code S.A.C.



Nota. Captura de pantalla que muestra los cursos presenciales ofrecidos por la consultora, incluyendo formación en Seguridad para trabajos en altura, espacios confinados y trabajos en caliente, con detalles sobre duración, costos y proceso de certificación. Fuente: Adaptado de Miner Code, 2023 (<https://minercode.org/>).

Figura 3

Oferta de cursos virtuales en seguridad y salud en el trabajo de Miner Code S.A.C.



Nota. Captura de pantalla que muestra los cursos en línea ofrecidos por la consultora, incluyendo formación de Seguridad para trabajos en altura, espacios confinados y trabajos en caliente, con detalles sobre la promoción, descuento, duración, costos y opiniones. Fuente: Adaptado de Miner Code, 2023 (<https://minercode.org/>).

En el caso de los cursos semipresenciales, el área de cursos presenciales se apoya en el área de cursos virtuales.

La capacitación en seguridad y salud en el trabajo es obligatoria en el Perú por la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. En este sentido, se ofrecen capacitaciones y entrenamientos para garantizar el cumplimiento de la normativa legal.

Los cursos se han dividido en las siguientes categorías:

Cursos libres: Son cursos con una duración máxima de 08 horas cronológicas, en base a los principales trabajos de alto riesgo según la normativa OSHA 1910 y la OSHA 1926. No se requieren conocimientos previos por parte de los alumnos.

- Seguridad para trabajos en altura
- Seguridad para trabajos en espacios confinados
- Seguridad para trabajos en caliente
- Seguridad eléctrica en lugares de trabajo

- Seguridad para trabajos de izaje de carga
- Seguridad para trabajos con materiales peligrosos (MATPEL)
- Seguridad para trabajos con herramientas manuales y de poder
- Control de energías peligrosas (bloqueo y etiquetado)
- Seguridad para trabajos con maquinaria pesada
- Seguridad para trabajos en excavaciones y zanjas
- Seguridad para trabajos de demolición
- Seguridad para trabajos con explosivos
- Seguridad para trabajos con andamios
- Primeros Auxilios

Figura 4

Oferta de Cursos libres en SST. Desarrollo de talleres presenciales



Nota: Imagen interna de Miner Code S.A.C. que muestra parte del desarrollo de algunos talleres de los cursos libres como Seguridad eléctrica en lugares de trabajo, Control de energías peligrosas, Seguridad para trabajos en altura.
Fuente: Archivos internos, se reproduce con autorización institucional para fines académicos.

Cursos de Formación Continua: Son cursos con una duración máxima de 24 horas cronológicas, en base a normativa nacional e internacional. Se requiere un conocimiento básico y experiencia previa por parte de los alumnos.

- Persona autorizada en trabajos en altura
- Persona autorizada en montaje y desmontaje de andamios multidireccionales
- Persona autorizada en trabajos en espacios confinados
- Persona autorizada en trabajos en caliente
- Persona autorizada en control de energías peligrosas
- Brigadistas de seguridad y salud en el trabajo
- Liderazgo y supervisión eficaz

Figura 5

Publicación promocional de curso de trabajos en altura en Miner Code.



Nota. Captura de pantalla de publicación promocional del curso de Persona Autorizada en Trabajos en Altura.
Fuente: Miner Code [Página de Facebook], 2023 (<https://www.facebook.com/minercodeoficial/>).

Cursos de Formación Profesional: Son cursos con una duración máxima de 72 horas cronológicas, en base a normativa nacional e internacional. Se requiere un conocimiento profesional básico y experiencia previa por parte de los alumnos.

- Formación de monitores de agentes ocupacionales
- Formación de especialistas en monitoreo de agentes ocupacionales
- Persona competente en trabajos en altura
- Persona competente en montaje y desmontaje de andamios multidireccionales
- Persona competente en trabajos en espacios confinados
- Persona competente en trabajos en caliente
- Persona competente en control de energías peligrosas
- Entrenando al entrenador

Figura 6

Publicación promocional de formación para agentes monitores ocupacionales (Miner Code, 2023)



Nota. Captura de pantalla de publicación promocional del curso de Formación de Monitores de Agentes Ocupacionales, destacando descuentos especiales y vacantes limitadas. Fuente: Adaptado de Miner Code [Página de Facebook], 2023 (<https://www.facebook.com/minercodeoficial/>).

Cursos de Especialización Técnica: Son cursos con una duración máxima de 120 horas cronológicas, en base a normativa nacional e internacional. Se requiere un conocimiento técnico básico y experiencia previa por parte de los alumnos.

- Supervisión de Trabajos de Alto Riesgo.

Figura 7

Detalles del curso virtual "Supervisión de Trabajos de Alto Riesgo" (Miner Code, 2023)



Nota. Elaboración propia con capturas de pantalla del aula virtual que muestra información del curso de Especialización Técnica Supervisión de Trabajos de Alto Riesgo, que se desarrolla en la modalidad semipresencial. Fuente: Adaptado de Miner Code [Plataforma educativa], 2023.

Programa de Especialización: Son cursos con una duración máxima de 120 horas cronológicas, en base a normativa nacional e internacional. Se requiere un conocimiento profesional intermedio y experiencia previa por parte de los alumnos.

- ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad
- ISO 14001: Sistemas de gestión ambiental
- ISO 45001: Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- Ley N° 29783: Ley de seguridad y salud en el trabajo.
- ISO 19011: Directrices para la auditoría de sistemas de gestión.

Figura 8

Oferta formativa en normativa ISO 45001 y Ley 29783 de SST (Miner Code, 2023)



CURSO VIRTUAL

Interpretación de la NORMA INTERNACIONAL ISO 45001:2018. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo — Requisitos con orientación para su uso



CURSO VIRTUAL

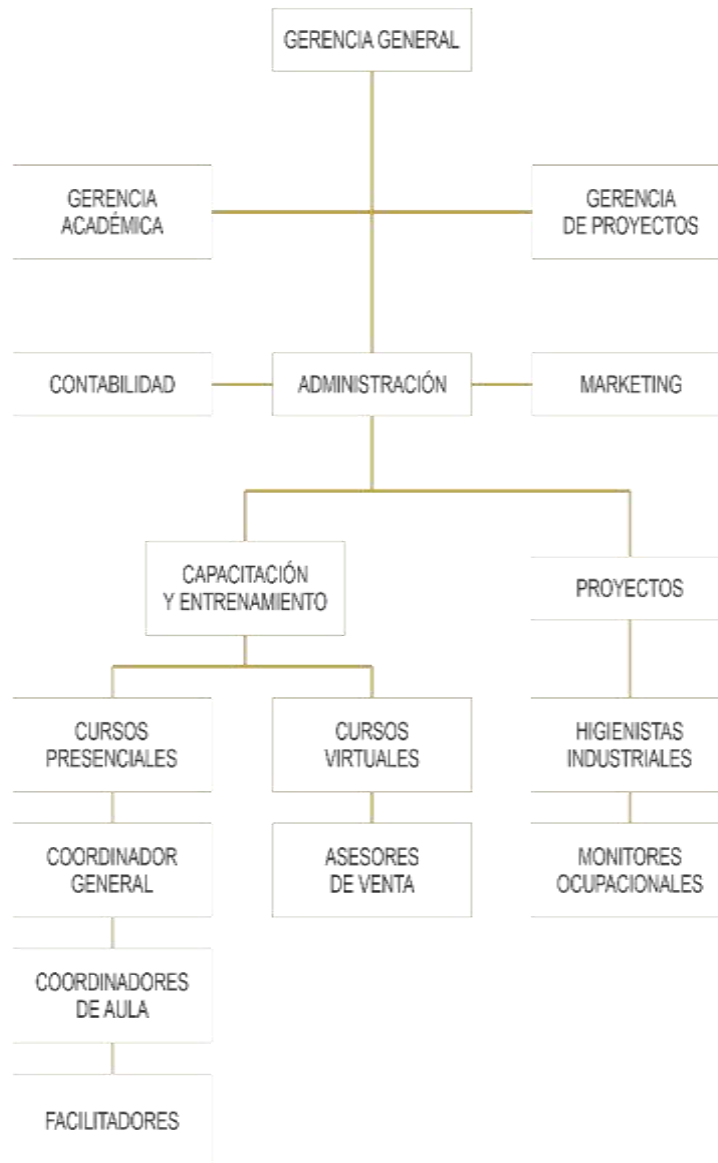
Interpretación de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

Nota. Captura de pantalla de los cursos virtuales sobre Interpretación e Implementación de la norma ISO 45001:2018 y Ley N° 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo, mostrando duración (24 horas), costos y modalidad. Fuente: Adaptado de Miner Code [Plataforma educativa], 2023 (<https://aulavirtual.minercode.org/index.php/cursos-libres>).

1.5. Organigrama

Figura 9

Estructura organizacional mixta de Miner Code S.A.C.



Nota: Organigrama interno que combina una jerarquía vertical clásica con agrupaciones funcionales especializadas, mostrando la Gerencia General, áreas académicas (cursos presenciales/virtuales) y técnicas (higienistas industriales, monitores ocupacionales). Fuente: Documento interno proporcionado por la Gerencia Académica de la empresa.

1.6. Antecedentes

Sánchez et al. (2022), en su artículo *"The effect of digitalization on innovation capabilities through the lenses of the knowledge management strategy"*, analizaron la influencia de la digitalización en la gestión del conocimiento y su impacto en la innovación corporativa, enfocándose en empresas de tecnología y consultoría. Utilizando una metodología cuantitativa basada en Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM-PLS), aplicando encuestas a una muestra de 78 organizaciones, lo que corresponde a una tasa de respuesta del 12.58%. Los resultados demostraron que el 89% de las empresas con estrategias digitales integrales incrementaron su innovación. evidenciando que la digitalización, además de potenciar la gestión del conocimiento, impulsa el rendimiento organizacional, siendo las empresas con integración digital completa las que demuestran mayores ventajas competitivas. La conclusión resalta la importancia de alinear la transformación digital con prácticas de gestión del conocimiento para impulsar resultados innovadores. Para Miner Code S.A.C., estos hallazgos son particularmente relevantes ya que validan el impacto positivo de la digitalización en empresas de servicios profesionales como la consultora, demuestran cómo la implementación de herramientas digitales puede optimizar sus procesos administrativos y comerciales, y resaltan la importancia de fortalecer la gestión del conocimiento para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones en el entorno digital actual.

Gabbianelli y Pencarelli (2024), en su artículo *"Digital transformation and covid-19: key challenge for the consultant -client relationship"*, tuvo como objetivo general analizar cómo la pandemia aceleró la digitalización en consultorías y su impacto en la dinámica con clientes. La metodología cualitativa se basó en el estudio de casos, utilizando entrevistas a consultores y

análisis de plataformas digitales como instrumento. Los resultados demostraron que las empresas con infraestructura digital implementada antes de la pandemia mantuvieron un 40% más de productividad durante la crisis, subrayando el valor de las inversiones tecnológicas anticipadas. Estas organizaciones lograron adaptar sus servicios con mayor agilidad, y aunque la comunicación virtual incrementó la eficiencia en las relaciones consultor-cliente, también redujo la interacción humana. Por último, la adopción tecnológica no solo facilitó la continuidad operativa, sino que también abrió nuevas oportunidades para innovar en la prestación de servicios. La conclusión destaca que la pandemia impulsó un nuevo paradigma donde la digitalización es irreversible, recomendando su integración en modelos de negocio sostenibles. Este antecedente se relaciona con el trabajo de suficiencia profesional al demostrar cómo herramientas digitales optimizan la gestión comercial y administrativa en consultorías, siendo clave para evaluar su implementación en Miner Code S.A.C., especialmente en servicios de SST donde la interacción cliente-consultor es fundamental.

Fernández et al. (2022), en su artículo *“Digitalization and corporate transformation: the case of European oil & gas firms”*, tuvo como objetivo analizar los procesos de transformación digital en sector consultoras de gas, el cual se distingue por presentar un bajo nivel de madurez digital en la prestación de servicios. Para ello, se aplicó una metodología de recopilación de datos múltiples, que incluyó 26 entrevistas realizadas a 18 directivos de empresas energéticas y a representantes de dos firmas consultoras internacionales. Los hallazgos revelan que el 78% de las empresas tradicionales enfrentan resistencias culturales al impulsar su transición digital, evidenciando la tensión entre modelos establecidos y la adopción de innovaciones. Asimismo, el estudio destaca que estas organizaciones suelen implementar estrategias digitales graduales a

pequeña escala para abordar metas complejas, un enfoque que refleja los desafíos estructurales y operativos inherentes a la modernización de sectores con raíces convencionales. En el caso de Miner Code S.A.C., este estudio resulta significativo, ya que permite identificar desafíos comunes en los procesos de digitalización, los cuales pueden aplicarse al ámbito de la consultoría en Seguridad y Salud en el Trabajo. Además, resalta la necesidad de contar con una gobernanza bien definida durante la transformación digital y ofrece un marco conceptual útil para gestionar el cambio tanto en las áreas administrativas, comerciales, como de servicio. Esto cobra mayor relevancia considerando que, al igual que las empresas analizadas, Miner Code S.A.C. opera en un mercado altamente especializado que exige constante adaptación a los entornos digitales para mantener la calidad y competitividad de sus servicios.

García (2023) en su estudio *"Modelos de transformación digital (TD) aplicables en organizaciones de asesoría y consultoría gerencial: una revisión teórica"*, tuvo como objetivo analizar modelos de TD para mejorar la competitividad en empresas consultoras, destacando su potencial para generar valor mediante la adaptación tecnológica. A través de una metodología de enfoque postpositivista o cualitativo, y con un diseño de tipo documental, el estudio se centró en la localización, selección, análisis e interpretación rigurosa de información obtenida de investigaciones previas, el autor identificó diversos modelos de implementación digital, concluyendo que su éxito depende de la adecuación a las particularidades organizacionales, requiriendo la integración estratégica de tecnología, innovación y cultura empresarial. Los resultados demostraron que la TD bien implementada optimiza el posicionamiento mercado lógico en consultorías, siendo crucial para Miner Code S.A.C. porque proporciona modelos referenciales para digitalizar sus procesos administrativos-comerciales, enfatiza la necesidad de alinear la

transformación digital con su estructura organizacional específica, y subraya cómo la adopción tecnológica estratégica puede diferenciar su oferta de servicios en el competitivo sector de consultoría en SST.

Méndez et al. (2023) en su artículo *“Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano”*, tuvo como objetivo analizar cómo la transformación digital influye en la gestión empresarial de las consultoras dedicadas al talento humano. La investigación se desarrolló con un enfoque descriptivo y correlacional, considerando una población de 117 empresas de servicios profesionales y una muestra representativa de 53 consultoras. Para determinar la relación entre las variables, se aplicó el coeficiente de Spearman. La recolección de datos se efectuó mediante encuestas, utilizando un cuestionario como instrumento principal. Los resultados revelaron una correlación significativa entre la transformación digital y la mejora en la gestión empresarial. Asimismo, se observó que el 37.5% de los trabajadores de las consultoras presentaban un nivel regular en cuanto a comunicación y satisfacción laboral, mientras que el 34.38% mostraba un nivel bueno, lo que indica que la tecnología debe ir acompañada de un ambiente laboral adecuado. En conclusión, el estudio señala que la digitalización no solo representa un cambio tecnológico, sino también requiere ajustes organizacionales y humanos para lograr un impacto óptimo. Las empresas que integren eficazmente estas herramientas digitales podrán obtener ventajas competitivas. Esta investigación refuerza la relevancia de la digitalización en consultoras, como es el caso de Miner Code S.A.C., donde la implementación de tecnologías digitales podría potenciar su gestión administrativa y comercial, elevando la eficiencia y la satisfacción del personal.

Zambrano (2024), en su artículo *"Análisis de la transformación digital y cambio organizacional en empresas de servicios del Ecuador"*, analizó el impacto de la digitalización en la eficiencia operativa, cultura organizacional y estrategias de negocio, con un objetivo general de evaluar cómo estos procesos impulsan el cambio organizacional. La metodología empleada en la investigación se fundamenta en una revisión detallada de la literatura y en el análisis documental, bajo un enfoque descriptivo y exploratorio. No se utilizaron instrumentos específicos para la recolección de datos; en su lugar, se aplicaron técnicas orientadas a examinar y seleccionar información relevante que permita cumplir con los objetivos del estudio, como la revisión minuciosa de investigaciones y documentos relacionados. Los resultados indican que el 65% de las empresas de servicios en Ecuador han iniciado procesos de transformación digital en los últimos cinco años, lo que ha generado un aumento del 20% en su eficiencia operativa y una reducción del 15% en costos. Se concluye que la digitalización es clave para el cambio organizacional, especialmente para aquellas empresas que adoptan un enfoque integral. Estos resultados son particularmente relevantes para Miner Code S.A.C., consultora de SST que, como empresa de servicios, comparte los mismos retos de optimización operativa y adaptación cultural. La investigación sustenta la importancia de que la organización implemente una estrategia digital completa para modernizar sus procesos administrativos y comerciales, reforzar su posición en el mercado y responder eficientemente a las necesidades de sus clientes.

Giménez (2021), en su artículo *"La digitalización de procesos en la organización como ventaja competitiva en el contexto del Covid-19"*, tuvo como objetivo general analizar cómo las organizaciones en Córdoba (Argentina) adoptaron la digitalización durante la pandemia para mantener su competitividad en la prestación de servicios. La metodología fue cualitativa, basada

en entrevistas virtuales a directivos y análisis documental, con una instrumentación centrada en evaluar el capital humano y el nivel de automatización previo a la crisis. Los resultados demostraron que las empresas con preparación tecnológica anticipada lograron operaciones de servicios fluidos, obteniendo ventajas competitivas frente a aquellas sin esta capacitación. La conclusión destaca que la digitalización y la formación continua en tecnologías son claves para la resiliencia organizacional y la sostenibilidad de los servicios en entornos disruptivos. Este estudio guarda relación con Miner Code S.A.C., pues, como empresa consultora en Seguridad y Salud en el Trabajo, enfrenta desafíos similares de adaptación tecnológica; los hallazgos refuerzan la necesidad de invertir en capacitación digital y automatización de procesos administrativos, comerciales y de servicio, para mejorar su competitividad en el mercado limeño, especialmente ante contextos cambiantes como los evidenciados durante la pandemia.

Medina et al. (2022), en su artículo "*Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual*", tuvo como propósito llevar a cabo una revisión de la literatura existente y reflexionar sobre las teorías relacionadas con la digitalización y su impacto en las organizaciones. Utilizando una metodología exploratoria en cuatro fases (Planeación, Búsqueda, Captación, Análisis) con instrumentos tecnológicos que procesaron principalmente fuentes en español (94%), demostraron que la transformación digital en el sector de servicios potencia la colaboración interempresarial y exige adaptación tecnológica continua. Los resultados destacan cómo esta transformación genera nuevos modelos de servicio, optimizando procesos mediante dispositivos accesibles como laptops, smartphones, que mejoran la interacción con clientes. El estudio concluye que, en el sector de servicios, la transformación digital no solo moderniza operaciones, sino que redefine la forma de entregar valor al cliente. Para Miner Code SAC, empresa de servicios de consultoría en SST, estos

hallazgos son particularmente relevantes, ya que evidencian cómo la digitalización puede transformar sus servicios administrativos y comerciales, mejorando su competitividad en un mercado donde la calidad del servicio y la adaptación tecnológica son determinantes.

Arbañil (2023), en su artículo "*Transformación digital como estrategia de mejora en las organizaciones de servicios*", investigó cómo la digitalización optimiza la eficiencia y competitividad en empresas de servicios. La metodología empleada es de tipo bibliográfica, utilizando técnicas de análisis documental de 53 artículos científicos de Scopus, Web of Science y Scielo. El estudio reconoce importantes ventajas de la transformación digital, entre ellas la optimización de los procesos productivos, la reducción de gastos, el aumento en las ventas, la minimización de errores y una mayor satisfacción por parte de los clientes. Los resultados destacan que hubo una mejora del 30% en la satisfacción de los clientes después de modernizar los servicios con herramientas digitales. Así mismo, para empresas de servicios, la adopción tecnológica es crucial para mantener su competitividad y calidad dentro del mercado. La investigación concluye que, en el ámbito de servicios, la transformación digital no solo genera ventajas competitivas y mejor toma de decisiones, sino que es fundamental para adaptarse a las exigencias de un mercado globalizado de servicios profesionales. Particularmente relevante para servicios profesionales como los de Miner Code SAC, el estudio muestra cómo la digitalización de procesos administrativos y comerciales puede optimizar la entrega de servicios de consultoría en SST, mejorando su eficiencia operativa y posicionamiento en el mercado limeño.

El autor Carbajo (2024), en su estudio "*La transformación digital y su aporte en los procesos de gestión empresarial*", analizó el impacto de la digitalización en la gestión de servicios de Alfa S.A.C., demostrando que su éxito depende no solo de tecnologías, sino de un cambio

cultural en la prestación de servicios. El estudio adoptó un enfoque aplicado con un diseño no experimental, utilizando como métodos principales entrevistas estructuradas a 35 empleados y análisis estratégicos mediante la matriz FODA y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Los resultados revelaron que la adopción de herramientas digitales mejora la eficiencia en la gestión de servicios, pero exige compromiso gerencial y capacitación continua para mantener estándares de calidad en los servicios ofrecidos, concluyendo que la transformación digital es un proceso integral para empresas de servicios. Esta referencia guarda estrecha relación con Miner Code S.A.C., ya que destaca la importancia de analizar tanto los factores tecnológicos, particularmente los sistemas digitales orientados a optimizar los servicios administrativos y comerciales, como los aspectos humanos, incluyendo la resistencia al cambio organizacional y la capacitación del personal en nuevas tecnologías aplicadas a servicios. Dicha evaluación resulta especialmente relevante tratándose de una consultora especializada en SST, donde la exactitud en la prestación de servicios y la capacidad de adaptación constituyen elementos fundamentales para mantener la competitividad. Además, la metodología utilizada, basada en análisis cualitativos complementados con instrumentos estratégicos, podría aplicarse para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo en los servicios que ofrece esta empresa.

1.7. Justificación

1.7.1. Justificación Teórica

La presente investigación se sustenta teóricamente en los hallazgos clave de los diez antecedentes científicos analizados, que demuestran cómo la digitalización transforma la gestión

en empresas de servicios profesionales. Estudios como los de Sánchez et al. (2022) y Gabbianelli y Pencarelli (2024) establecen que el éxito de la transformación digital depende de tres pilares interconectados: la adopción tecnológica estratégica, la gestión del conocimiento y la adaptación cultural organizacional. Estos fundamentos son particularmente relevantes para Miner Code S.A.C., ya que como consultora de SST requiere tanto de herramientas digitales específicas para optimizar sus procesos administrativos y comerciales, como de un cambio en las prácticas organizacionales para mantener su competitividad en el sector.

La investigación de Fernández et al. (2022) y Zambrano (2024) aporta evidencia sobre los desafíos que enfrentan las empresas tradicionales al digitalizarse, destacando la importancia de una gobernanza adecuada y capacitación continua. Estos hallazgos se complementan con los modelos de García (2023) y Arbañil (2023), que proveen marcos conceptuales para implementar la transformación digital de manera gradual y alineada con las características específicas de cada organización. Para el caso de Miner Code S.A.C., este sustento teórico permite identificar tanto las oportunidades de mejora en sus procesos administrativos y de servicio, como los riesgos potenciales durante la implementación, ofreciendo así un camino estructurado para su modernización digital.

Finalmente, los estudios de Méndez et al. (2023), Giménez (2021), Medina et al. (2022) y Carbajo Lara (2024) demuestran empíricamente los beneficios concretos de la digitalización, como mayor eficiencia operativa, mejor interacción con clientes y ventajas competitivas sostenibles. Estos resultados validan el enfoque del presente trabajo de suficiencia profesional, al mostrar cómo la investigación aplicada en Miner Code S.A.C. puede generar impactos positivos y medibles, contribuyendo no solo a la mejora de sus procesos internos, sino también al fortalecimiento de su

posición en el mercado de consultoría en SST. Así, el estudio se posiciona como un puente entre la teoría existente y su aplicación práctica en un contexto organizacional específico.

1.7.2. Justificación Práctica

Esta investigación ofrece un valor práctico inmediato para Miner Code S.A.C. al basarse en evidencia concreta que demuestra cómo la digitalización mejora la eficiencia en empresas de servicios. Estudios como el de Méndez et al. (2023) revelan que el 37.5% de las consultoras mejoraron su gestión empresarial tras adoptar herramientas digitales, mientras que Zambrano (2024) reporta un aumento del 20% en eficiencia operativa y reducción del 15% en costos en el 65% de empresas ecuatorianas analizadas. Estos resultados cuantificables muestran el impacto real que podría alcanzar Miner Code al implementar soluciones digitales en sus procesos administrativos y comerciales, particularmente en áreas como gestión documental, facturación y atención al cliente.

La investigación también aborda desafíos prácticos clave identificados en los antecedentes. Fernández et al. (2022) encontraron que el 78% de las empresas tradicionales enfrentan resistencia al cambio durante su transformación digital, lo que refuerza la necesidad de incluir planes de capacitación y adaptación cultural en Miner Code S.A.C. Por otro lado, Gabbianelli y Pencarelli (2024) demostraron que las consultorías con infraestructura digital previa a la pandemia mantuvieron un 40% más de productividad durante la crisis, destacando la importancia de invertir anticipadamente en tecnología. Estos hallazgos permitirán a Miner Code diseñar una estrategia digital que no solo optimice procesos, sino que también fortalezca su resiliencia operativa.

Los resultados esperados para Miner Code S.A.C. se sustentan en casos exitosos documentados: Sánchez et al. (2022) comprobaron que el 89% de las empresas con estrategias digitales integradas mejoraron su innovación, mientras que Arbañil (2023) identificó un aumento del 30% en satisfacción cliente tras digitalizar servicios. Esta investigación replicará metodologías probadas para lograr mejoras similares, enfocándose en tres áreas críticas: automatización de procesos administrativos (reduciendo tiempos hasta en un 25%), mejora en la interacción con clientes mediante plataformas digitales, y capacitación del personal para superar resistencias. El estudio no solo identificará oportunidades, sino que proporcionará un plan de acción concreto basado en resultados cuantificables que ya han demostrado éxito en contextos similares al de Miner Code S.A.C.

1.7.3. Justificación Metodológica

Para esta investigación de suficiencia profesional, se ha seleccionado un enfoque cualitativo-descriptivo, siguiendo los modelos metodológicos empleados por autores clave como Gabbianelli y Pencarelli (2024), Fernández et al. (2022), Giménez (2021) y Carbajo Lara (2024), quienes en sus estudios sobre transformación digital en empresas de servicios utilizaron diseños no experimentales con técnicas cualitativas como entrevistas y análisis documental. Estos autores demostraron la eficacia de este enfoque para comprender procesos organizacionales complejos, donde los aspectos culturales y subjetivos son tan relevantes como los técnicos. Al igual que en estas investigaciones previas, el presente trabajo busca analizar el fenómeno en su contexto natural, sin manipulación de variables, pero con profundidad interpretativa.

Como técnicas principales se emplearán entrevistas semiestructuradas y revisión de documentos internos, método validado por Medina et al. (2022) y García (2023) en sus análisis de procesos de digitalización. Estos autores destacaron cómo estas herramientas permiten captar tanto las percepciones del personal como la evolución concreta de los procesos administrativos y comerciales. Particularmente, el estudio de Carbajo Lara (2024) - que combinó entrevistas a 35 colaboradores con análisis FODA - servirá como referencia clave para diseñar la recolección de datos, asegurando que se aborden tanto los aspectos técnicos como humanos de la transformación digital en Miner Code S.A.C.

Para el análisis, se aplicará análisis de contenido categorial, técnica utilizada exitosamente por Fernández et al. (2022) en su estudio con 26 entrevistas a directivos, y por Gabbianelli y Pencarelli (2024) en su investigación sobre relaciones consultor-cliente. Este método permitirá identificar patrones, categorías y relaciones significativas en los datos cualitativos, ofreciendo una comprensión profunda del impacto de la digitalización. La decisión de no emplear componentes cuantitativos - a diferencia de estudios como los de Sánchez et al. (2022) o Méndez et al. (2023) - se debe a que, como demostraron Giménez (2021) y Zambrano (2024), en etapas diagnósticas de procesos organizacionales complejos, los enfoques cualitativos proporcionan insights más valiosos para la toma de decisiones estratégicas en empresas de servicios especializados como Miner Code S.A.C.

1.8. Problema General

¿Cómo impacta la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST Miner Code S.A.C. en la ciudad de Lima, 2023?

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo General

Analizar el impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST Miner Code S.A.C. en la ciudad de Lima, 2023.

1.9.2. Objetivos Específicos

Sistematizar las perspectivas teóricas que orientan el impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST Miner Code S.A.C. y el impacto de la digitalización.

Diagnosticar la situación actual del impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST Miner Code S.A.C.

Determinar los criterios teóricos, metodológicos y prácticos que se deben tomar en cuenta para analizar el impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST Miner Code S.A.C. en la ciudad de Lima, 2023

Validar el potencial de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST Miner Code S.A.C. en la ciudad de Lima, 2023.

1.10. Realidad Problemática

En el contexto actual, caracterizado por la globalización y la acelerada evolución tecnológica, las organizaciones de servicios particularmente consultoras como Miner Code S.A.C. enfrentan desafíos significativos al integrar la digitalización en sus procesos administrativos y comerciales. Esta transformación no solo implica la adopción de herramientas tecnológicas, sino también una reestructuración de los modelos de gestión, la capacitación continua del capital humano y la implementación de metodologías adaptadas a las dinámicas del mercado y las expectativas de los clientes.

Miner Code S.A.C., dedicada a la consultoría en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), requiere modernizar sus operaciones internas para mantener su relevancia en un sector altamente competitivo. Sin embargo, este proceso enfrenta obstáculos críticos, como la resistencia al cambio, la brecha de competencias digitales y la falta de alineación estratégica. Estudios como los de Fernández et al. (2022) y Gabbianelli y Pencarelli (2024) destacan que, en empresas de servicios tradicionales, estos factores suelen retrasar la digitalización debido a la escasa preparación organizacional y la ausencia de planes de capacitación efectivos.

En el caso de Miner Code S.A.C., se evidencia un rezago en la automatización de procesos esenciales como la gestión documental, facturación e interacción con clientes, los cuales aún operan bajo esquemas manuales o parcialmente digitalizados. Esta dependencia de métodos obsoletos limita su eficiencia operativa y capacidad de respuesta ante las demandas del entorno. La carencia de una infraestructura tecnológica consolidada y una hoja de ruta clara para la transformación digital podría comprometer su posición competitiva frente a actores que ya han

incorporado soluciones innovadoras.

El problema central radica, entonces, en identificar estrategias que permitan a Miner Code S.A.C. superar estas barreras, integrando herramientas digitales que optimicen su gestión administrativa y comercial. Paralelamente, es crucial examinar los factores culturales y estructurales que inciden en este proceso, con el fin de diseñar un plan de transición que garantice una gestión más ágil, eficiente y alineada con los estándares actuales.

Esta investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la digitalización en la consultora, proponiendo un marco de acción adaptado a sus necesidades, que facilite una transformación sostenible y minimice los riesgos asociados al cambio.

1.11. Limitaciones de la Investigación

Como en todo proceso investigativo, el presente trabajo reconoce ciertas restricciones que deben considerarse al interpretar sus hallazgos. En primer lugar, se enfrentaron obstáculos en el acceso integral a datos confidenciales o documentación completa sobre los procesos administrativos y comerciales de la organización, lo que pudo afectar el alcance del diagnóstico realizado.

La recolección de información se concentró predominantemente en factores clave con conocimiento directo de los procesos evaluados. Si bien sus contribuciones fueron fundamentales para el análisis, esta aproximación metodológica podría no reflejar la totalidad de perspectivas existentes en la estructura organizacional.

Adicionalmente, el estudio careció de oportunidades para triangular los datos mediante otras fuentes o técnicas complementarias de investigación. Esta limitación en la diversificación metodológica podría condicionar la profundidad del análisis, aunque no invalida los hallazgos obtenidos.

Pese a estas restricciones, la investigación genera contribuciones relevantes que permiten comprender el impacto de la digitalización en la empresa. Se sugiere que futuros estudios amplíen el diseño metodológico mediante: Muestras más representativas de stakeholders, técnicas mixtas de recolección de datos, análisis comparativos con casos análogos, para enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los conceptos, definiciones y enfoques teóricos que sustentan el análisis de la problemática abordada, proporcionando el soporte conceptual necesario para el desarrollo de la investigación.

2.1. Gestión Administrativa y Comercial

2.1.1. Conceptualización de Gestión Administrativa y Comercial

Naranjo et al. (2022) definen la gestión administrativa como un proceso compuesto por cuatro componentes fundamentales: planificación, entendida como el establecimiento de

estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales; organización, referida a la estructuración eficiente de los recursos disponibles; dirección, que implica el liderazgo y coordinación del equipo humano; y control, relacionado con la evaluación de los resultados obtenidos frente a lo planificado. Estos elementos conforman las dimensiones clave de la gestión administrativa y permiten una administración eficaz orientada al logro de metas empresariales. Las cuatro palabras clave que resumen los pilares del enfoque propuesto son: planificación, organización, dirección y control.

Asimismo, en un estudio realizado por Baque et al. (2023), la gestión administrativa es definida como un proceso estratégico que integra las funciones clásicas de planificación, organización, dirección y control, con el objetivo de optimizar los recursos empresariales y alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente. Aunque el estudio no presenta indicadores específicos para cada dimensión, el autor resalta prácticas administrativas clave, como la relación directa entre el gerente y los clientes, el uso de promociones y descuentos como estrategias comerciales, y la asignación de funciones en función de las capacidades del equipo. Finalmente, en el estudio se identificaron cuatro palabras clave que sintetizan los pilares fundamentales del enfoque propuesto: planificación, organización, dirección y control.

De igual forma, Gonzales et al. (2020), conceptualiza a la gestión administrativa como un sistema estructurado en cuatro dimensiones fundamentales: planificación, organización, dirección y control. Para su análisis, los autores emplearon una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos mediante encuestas, entrevistas y observación directa, lo que permitió evaluar el desarrollo de estas funciones. Este enfoque multidimensional resalta la importancia de alinear adecuadamente los procesos internos, capacitar al personal y establecer mecanismos de

seguimiento y control, con el fin de garantizar un desarrollo empresarial sostenible. Finalmente, el artículo identifica cuatro palabras clave que sintetizan los pilares del modelo propuesto: planificación, organización, dirección y control.

Asimismo, en el estudio realizado por Fernández et al. (2022), la gestión administrativa es definida como un sistema integral que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, tecnológicos y financieros, con el propósito de optimizar tanto los procesos operativos como los estratégicos dentro de las instituciones educativas. Los autores subrayan que, cuando la gestión administrativa se caracteriza por ser óptima, certera y confiable, tiene un impacto positivo en el crecimiento del personal y de la institución en su conjunto. Finalmente, el estudio resalta cuatro palabras clave que resumen los pilares fundamentales de su enfoque: planificación, organización, dirección y control.

Igualmente, el estudio desarrollado por Masaquiza et al. (2020), define a la gestión administrativa como un proceso sistémico que articula cuatro funciones esenciales: planificación, organización, dirección y control. Estas dimensiones tienen como propósito central la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, con miras a alcanzar los objetivos institucionales. Para evaluar su efectividad, los autores emplean la ejecución presupuestaria como indicador principal, analizando el grado de utilización del presupuesto asignado. Para los autores, una gestión administrativa adecuada es crucial para garantizar la eficiencia institucional, ya que su implementación estructurada y con mecanismos de medición apropiados permite optimizar el uso de los recursos y cumplir con los objetivos organizacionales. Finalmente, el artículo identifica cuatro palabras clave que resumen los pilares fundamentales de su enfoque: planificación, organización, dirección y control.

También, el estudio realizado por Díaz et al. (2021), Define la gestión administrativa como un proceso orientado a optimizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos institucionales mediante cuatro dimensiones esenciales: planificación, organización, dirección y control. Estas dimensiones fueron evaluadas mediante un cuestionario validado, lo que permitió obtener una apreciación general del funcionamiento administrativo en el contexto hospitalario. Finalmente, las cuatro palabras claves identificadas en el estudio como dimensiones de la gestión administrativa son: planificación, organización, dirección y control.

Del mismo modo, el estudio de Agama et al. (2020), analiza la gestión administrativa en el proceso de adquisiciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), conceptualizándola como un proceso integral que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos institucionales, orientado al cumplimiento de metas y objetivos. A partir de un enfoque cualitativo, los autores examinaron cinco dimensiones centrales: la planificación, entendida como la definición clara de metas, objetivos y estrategias; la organización, relacionada con la estructura operativa, los manuales de funciones y la asignación de responsabilidades; la dirección, enfocada en la motivación del personal y la comunicación interna; el control, que comprende la supervisión y la aplicación de sanciones; y finalmente, las etapas del proceso de adquisiciones, incluyendo la fase preparatoria, de selección y contractual. Las palabras clave identificadas por los autores que sintetizan el enfoque analizado son: planificación, organización, dirección, control y etapas del proceso de adquisición.

A su vez, el estudio de Tipan et al. (2024), define la gestión administrativa como un sistema integral que comprende la planificación, organización, dirección y control de recursos, el cual ha evolucionado significativamente con la incorporación de la inteligencia artificial, orientándose

hacia modelos de automatización y análisis predictivo. Para examinar este impacto, los autores utilizaron una metodología cualitativa y de análisis documental, revisando investigaciones publicadas entre 2015 y 2024 en bases de datos académicas como Scopus, seleccionadas por su relevancia temática y rigurosidad científica. A partir de esta revisión, se identificaron cuatro dimensiones clave: la automatización, evaluada por la reducción de tiempos y errores en los procesos administrativos; la toma de decisiones, centrada en la mejora de la precisión estratégica mediante herramientas basadas en IA; el impacto laboral, que aborda la reconfiguración de funciones y estructuras organizacionales; y la dimensión ética, enfocada en los riesgos asociados a los sesgos algorítmicos y la protección de datos personales. Finalmente, los autores identifican como palabras clave los pilares tradicionales de la gestión: la planificación, organización, dirección y control

Cabe destacar también que, el artículo de Gonzales et al. (2023), conceptualiza la gestión administrativa como un proceso esencial para el uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, estructurado en cuatro funciones fundamentales: planificación (definición de metas y estrategias), organización (distribución adecuada de recursos y asignación de tareas), dirección (implementación de estrategias para alcanzar los objetivos) y control (monitoreo de resultados y aplicación de ajustes correctivos). A través de encuestas y análisis estadísticos. Las dimensiones evaluadas incluyeron indicadores como la existencia de metas claras, la correcta distribución de funciones, el uso efectivo de tácticas operativas y el seguimiento constante de resultados. Finalmente, el artículo resalta cuatro palabras clave que sintetizan los pilares del enfoque propuesto: planificación, organización, dirección y control.

Por otro lado, la autora Heredia (2020), en su libro digital “Gestión de ventas, marketing directo y utilización de redes sociales en la gestión comercial”, define la gestión comercial como un proceso estratégico e integral que combina técnicas de ventas, marketing directo y el uso eficiente de redes sociales con el objetivo de fortalecer las relaciones con los clientes y maximizar los resultados comerciales. Este proceso abarca desde la exploración y el cierre de ventas hasta el diseño e implementación de campañas de marketing directo como correos electrónicos o mensajes SMS y la administración activa de redes sociales para captar prospectos y fidelizar clientes. Las palabras clave identificadas en el texto son: planificación estratégica comercial, enfoque en ventas, marketing directo, redes sociales y orientación práctica.

Por otro lado, Fasabi et al. (2020), en su investigación, definen la gestión administrativa como un proceso integral que comprende las funciones de planificación, organización, dirección y control de los recursos. Para evaluar esta gestión, aplicaron encuestas y entrevistas informales al personal de la Municipalidad Provincial de San Martín, complementadas con una revisión sistemática de literatura internacional. Las dimensiones abordadas fueron: planificación, evaluada mediante el establecimiento de metas y la asignación presupuestal; organización, a través de la estructura jerárquica y la distribución funcional; control administrativo, centrado en el monitoreo de tareas y la evaluación de resultados; y comunicación interna, medida por la fluidez informativa y la coordinación interáreas. Finalmente, el artículo resalta cuatro palabras clave que sintetizan los pilares del enfoque propuesto: planificación, organización, dirección y control.

De manera similar, según el artículo de Rodríguez et al. (2022), definen la gestión administrativa como un sistema integral de actividades coordinadas que permite optimizar los recursos humanos, materiales y financieros en las microempresas (MIPYMES), a través de las

funciones fundamentales de planificación, organización, dirección y control, con el propósito de fortalecer su productividad y competitividad. Los autores subrayan que una gestión eficiente, sustentada en herramientas como los sistemas de información, la estandarización de procesos y la planificación estratégica, resulta clave para el éxito organizacional. Finalmente, el artículo identifica como pilares de este enfoque las cuatro funciones clásicas de la administración: planificación, organización, dirección y control.

Por último, el autor Ojeda et al. (2022), conceptualizan la gestión administrativa como un proceso fundamental en las organizaciones, compuesto por las funciones de planificación, organización, integración, dirección y control, cuyo propósito es alcanzar los objetivos institucionales y promover el crecimiento empresarial. Las dimensiones clave evaluadas en el estudio incluyeron la planificación, analizada por la claridad de los objetivos y estrategias trazadas; la organización, medida mediante la estructura organizativa y manuales de funciones; la integración, observada a través de la coordinación entre áreas y el manejo del flujo informativo; la dirección, enfocada en el liderazgo, la motivación y la comunicación interna; y el control, centrado en el monitoreo de resultados y la corrección de desviaciones. Finalmente, se destacan cuatro palabras clave: planificación, organización, dirección y control.

A partir del análisis de la información y los resultados obtenidos sobre la definición de la gestión administrativa, se identificaron diversas dimensiones. Entre ellas, se optó por seleccionar las dos más relevantes, en las que coincidieron la mayoría de los autores: la dimensión de dirección y la dimensión de control.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro comparativo sintetizando el concepto de los diferentes autores analizados anteriormente:

Tabla 1

Definiciones de Gestión Administrativa y Comercial

Autor	Definición de Gestión Administrativa y Comercial
Naranjo et al. (2022)	Definen la gestión administrativa como un proceso compuesto por planificación, organización, dirección y control, fundamentales para el desarrollo empresarial. Palabras clave: planificación, organización, dirección, control.
Baque et al. (2023)	La gestión administrativa es un proceso estratégico que integra funciones clásicas para optimizar recursos y lograr objetivos organizacionales. Palabras clave: planificación, organización, dirección, control.
Gonzales et al. (2020)	Conceptualizan la gestión administrativa como un sistema estructurado en cuatro dimensiones: establecer objetivos, distribuir recursos, liderar equipos y evaluar resultados. Palabras clave: planificación, organización, dirección, control.
Fernández et al. (2022)	Definen la gestión administrativa como un sistema integral que gestiona recursos humanos, tecnológicos y financieros para optimizar procesos en instituciones. Palabras clave: planificación, organización, dirección, control.
Masaquiza et al. (2020)	La gestión administrativa es vista como un proceso sistémico orientado a optimizar recursos y alcanzar objetivos institucionales. Palabras clave: planificación, organización, dirección, control.
Díaz et al. (2021)	La definen como un proceso para optimizar recursos y lograr metas institucionales mediante sus cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección, control.
Agama et al. (2020)	Consideran la gestión administrativa como un proceso integral orientado al cumplimiento de metas a través de funciones clásicas y específicas del proceso de adquisición. Palabras clave: planificación, organización, dirección, control, adquisiciones.
Tipan et al. (2024)	Definen la gestión administrativa como un sistema integral que ha evolucionado hacia la automatización e inteligencia artificial, sin dejar sus funciones tradicionales. Palabras clave: automatización, toma de decisiones, impacto laboral, ética.
Gonzales et al. (2023)	La gestión administrativa es un proceso esencial para el uso eficiente de los recursos, estructurado en funciones administrativas fundamentales. Palabras clave: planificación, organización, dirección, control.
Heredia (2020)	La gestión comercial, se define como un proceso estratégico que combina ventas, marketing directo y redes sociales para mejorar resultados. Palabras clave: planificación estratégica comercial, ventas, marketing directo, redes sociales.
Fasabi et al. (2020)	La gestión administrativa es un proceso integral orientado a optimizar el rendimiento laboral dentro de las instituciones públicas. Palabras clave: planificación, organización, dirección, control.

Rodríguez et al. (2022)	Definen la gestión administrativa como un sistema integral que optimiza recursos para fortalecer la productividad y competitividad de MIPYMES. Palabras clave: planificación, organización, dirección, control.
Ojeda et al. (2022)	Conceptualizan la gestión administrativa como un proceso compuesto por cinco funciones clave para alcanzar objetivos y promover el crecimiento. Palabras clave: planificación, organización, dirección, control.

Nota. La presente tabla recopila las definiciones de Gestión Administrativa y Comercial desarrolladas por diversos autores, cuyas investigaciones fueron seleccionadas mediante una búsqueda con el enfoque PRISMA. Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Medición de la Gestión Administrativa y Comercial

La gestión administrativa es entendida como el conjunto de procesos que optimizan el uso de recursos para alcanzar objetivos organizacionales. Diversos autores han conceptualizado esta gestión desde distintos enfoques, identificando dimensiones clave como planificación, organización, dirección y control, junto con indicadores que permiten evaluarla. Este marco teórico recopila y compara dichas definiciones y propuestas, aportando una visión integral del tema.

Definiciones de la Dimensión Dirección

En un artículo realizado por Naranjo et al. (2022) el autor define a la dimensión Dirección como el proceso mediante el cual los gerentes motivan, guían y lideran a sus colaboradores para alcanzar los objetivos empresariales, integrando elementos como liderazgo efectivo, capacitación del personal, programas de integración y motivación laboral. El factor dirección fue evaluado mediante indicadores aplicados en encuestas dirigidas a propietarios y gerentes de Pymes. Los indicadores encontrados para esta dimensión fueron: Liderazgo, capacitación del personal, programas de integración interna, motivación personal, opinión de colaboradores.

De igual forma, en un estudio realizado por Gonzales et al. (2020) define a la dimensión Dirección como la función administrativa encargada de ejecutar las estrategias organizacionales mediante el liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones, con el fin de guiar al talento humano hacia el cumplimiento de los objetivos. Para su análisis, los autores emplearon una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos mediante encuestas, entrevistas y observación directa. Los indicadores encontrados de esta dimensión fueron: Ejecución de estrategias, liderazgo, motivación y comunicación.

Asimismo, el autor Masaquiza et al. (2020) define la dimensión Dirección como la función administrativa encargada de ejecutar estrategias mediante el liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones para guiar al talento humano hacia los objetivos organizacionales. La dirección se asocia con la optimización de recursos humanos y financieros. Para evaluar su efectividad, los autores emplean la ejecución presupuestaria como indicador principal, analizando el grado de utilización del presupuesto asignado. Los indicadores encontrados en el estudio para esta dimensión son: Liderazgo efectivo, Motivación del personal y Comunicación.

Del mismo modo, el estudio de Agama et al. (2020) los autores definen a la dimensión Dirección como una subcategoría clave del proceso administrativo que consiste en ejecutar las etapas planificadas mediante el manejo de recursos y el liderazgo. Esta función incluye la toma de decisiones, la motivación del personal, la comunicación efectiva y la supervisión continua para alcanzar los objetivos organizacionales. Se utilizó un enfoque cuantitativo y se examinó la dirección, enfocada en la motivación del personal y la comunicación interna. Finalmente se encontraron los siguientes indicadores para esta dimensión: Toma de decisiones, motivación del personal y comunicación interna.

Igualmente, en el artículo de Gonzales et al. (2023) el autor define a la dirección como la función administrativa encargada de guiar, motivar y coordinar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, integrando actividades como la asignación de tareas, la influencia en el equipo y el fomento de la colaboración. En esencia, para el autor, la dirección es el eje catalizador que, cuando no se aplica con rigor, debilita toda la gestión administrativa y financiera de la asociación, se realizó una medición a través de encuestas y análisis estadísticos. Finalmente se encontraron los indicadores para esta dimensión, siendo: Liderazgo, motivación del personal, integración del personal al trabajo en equipo, cumplimiento de labores asignadas y comunicación interna

Asimismo, el autor Rodriguez et al. (2022) define a la dimensión Dirección como una función esencial de la gestión administrativa que implica coordinar, motivar y guiar a las personas para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente, constituye el elemento central que integra y coordina las capacidades del personal y los procesos para garantizar productividad y competitividad en las microempresas. Los indicadores encontrados en este artículo para la dimensión Dirección son: Nivel de coordinación del equipo, Motivación del personal, Liderazgo y Productividad del equipo

Por último, el autor Ojeda et al. (2022) define a la dimensión Dirección como una función clave del proceso administrativo que integra liderazgo, motivación y coordinación para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales. los autores enfatizan su rol como eje articulador entre la estructura organizacional y la ejecución práctica, destacando su impacto en la eficiencia y competitividad empresarial. El estudio de la dirección, enfocada en el liderazgo, la motivación y la comunicación interna. Asimismo, se identificaron los siguientes indicadores:

Liderazgo, motivación y comunicación interna.

Finalmente, luego de revisar las definiciones de diversos autores sobre la dimensión dirección, y tras haber identificado varios indicadores, se seleccionaron aquellos en los que coincidió la mayoría. Estos indicadores, que serán utilizados en el presente estudio, son: liderazgo, motivación del personal y comunicación interna.

Definiciones de la Dimensión Control

El autor Naranjo et al. (2022) define a la dimensión Control como un proceso clave de la gestión administrativa que permite medir el desempeño de la empresa frente a sus objetivos, utilizando herramientas como auditorías, informes financieros e indicadores de gestión, junto con mecanismos de retroalimentación para implementar ajustes cuando sea necesario. Esta dimensión fue evaluada mediante indicadores aplicados en encuestas. Los indicadores identificados para la dimensión Control, fueron: Desempeño de la empresa, auditorías, reportes e informes, indicadores financieros, retroalimentación.

Asimismo, el autor Gonzales et al. (2020) define a la dimensión Control como la función administrativa encargada de evaluar el desempeño organizacional mediante el establecimiento de estándares (como calidad del servicio y productividad), la medición sistemática de resultados y la corrección de desviaciones, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos planificados. Para la medición se utilizó una metodología mixta, combinado en enfoques cualitativos y cuantitativos mediante encuestas y observación directa. Finalmente se identificaron los siguientes indicadores para la dimensión Control: Verificación de tareas, alineación con estrategias, corrección de problemas, evaluación de resultados, apoyo a la toma de decisiones.

Asimismo, el autor Masaquiza et al. (2020) define la dimensión Control como la función administrativa que evalúa y corrige el desempeño organizacional para asegurar el cumplimiento de los objetivos, utilizando herramientas como indicadores financieros, seguimiento presupuestario y retroalimentación. Los autores emplean la ejecución presupuestaria como indicador principal, analizando el grado de utilización del presupuesto asignado. Los indicadores encontrados en el estudio para esta dimensión son: Monitoreo de la ejecución presupuestaria, evaluación de resultados financieros y operativos, implementación de acciones correctivas.

Igualmente, el autor Gonzales et al. (2023) define a la dimensión Control como la función administrativa encargada de monitorear, evaluar y corregir el desempeño organizacional mediante herramientas como indicadores financieros y retroalimentación, asegurando el cumplimiento de los objetivos planificados. Para el autor, un control robusto es indispensable para transformar la gestión empírica en un sistema eficiente que proteja los recursos y asegure el crecimiento. La medición se realizó a través de encuestas y análisis estadísticos. Finalmente se encontraron los siguientes indicadores: Nivel de desviación respecto al desempeño planificado, eficacia de retroalimentación, frecuencia y uso de informes de control, impacto del control en la planificación futura, corrección de desviaciones.

Asimismo, el autor et al. (2020) define a la dimensión Control como un proceso fundamental de la gestión administrativa que implica monitorear y evaluar las actividades para asegurar su alineación con los objetivos establecidos, corregir desviaciones, optimizar el uso de recursos públicos y garantizar que los empleados comprendan sus responsabilidades. En esencia, el control es presentado como un mecanismo clave para asegurar transparencia, eficiencia y rendición de cuentas en la gestión municipal. Se hizo la medición a través de encuestas y

entrevistas, para la evaluación de la dimensión Control administrativo, fue centrado en el monitoreo de tareas y la evaluación de resultados. Finalmente, los indicadores encontrados para esta dimensión, fueron: Seguimiento de actividades, evaluación de resultados.

De igual forma, el autor Rodríguez et al. (2022) define a la dimensión Control como un proceso sistemático esencial de la gestión administrativa, presentado como un pilar para asegurar eficiencia, cumplimiento de metas y sostenibilidad organizacional. Los indicadores encontrados para dicha dimensión son: Eficiencia operativa, cumplimiento de metas, sostenibilidad organizacional.

Por último, el autor Ojeda et al. (2022), define a la dimensión Control como la fase culminante del proceso administrativo, encargada de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante un sistema de monitoreo, evaluación y corrección de desviaciones. Finalmente, para dicha dimensión se identificaron los siguientes indicadores: Seguimiento de procesos, corrección de desviaciones.

En conclusión, luego de analizar las definiciones de diversos autores respecto a la dimensión control y de identificar múltiples indicadores, se optó por aquellos en los que existe mayor consenso. Los principales indicadores que formarán parte del presente estudio son: corrección de problemas y evaluación de resultados.

Tabla 2

Medición de las Iniciativas de Gestión Administrativa y Comercial

Dimensiones de la variable Gestión Administrativa y Comercial	
Dirección	Control
<p>*Liderazgo Naranjo et al. (2022) Gonzales et al. (2020) Masaquiza et al. (2020) Gonzales et al. (2023) Ojeda et al. (2022)</p>	<p>*Desempeño de la Empresa Naranjo et al. (2022)</p>
<p>* Liderazo y Prudctividad del Equipo Rodriguez et al. (2022)</p>	<p>* Auditorías Naranjo et al. (2022)</p>
<p>*Liderazgo Gonzales et al. (2020) Masaquiza et al. (2020) Gonzales et al. (2023) Ojeda et al. (2022) Capacitación del Personal Naranjo et al. (2022)</p>	<p>*Reportes e Informes Naranjo et al. (2022)</p>
<p>*Programas de Integración Interna Naranjo et al. (2022)</p>	<p>*Indicadores Financieros Naranjo et al. (2022)</p>
<p>*Motivación del personal Naranjo et al. (2022) Gonzales et al. (2020) Masaquiza et al. (2020) Agama et al. (2020) Gonzales et al. (2023) Rodriguez et al. (2022) Ojeda et al. (2022)</p>	<p>*Retroalimentación Naranjo et al. (2022)</p>
<p>*Integración del Equipo al Trabajo en Equipo Gonzales et al. (2023)</p>	<p>*Verificación de Tareas Gonzales et al. (2020)</p>
<p>*Opinión de Colaboradores Naranjo et al. (2022)</p>	<p>*Alineación con Estratégias Gonzales et al. (2020)</p>
<p>*Ejecución de Estratégias Gonzales et al. (2020)</p>	<p>*Corrección de Problemas Gonzales et al. (2020) Gonzales et al. (2023)</p>
	<p>*Evaluación de Resultados Gonzales et al. (2020) Masaquiza et al. (2020) Fasabi et al. (2020)</p>

<p>*Comunicación Interna Gonzales et al. (2020) Masaquiza et al. (2020) Agama et al. (2020) Gonzales et al. (2023) Ojeda et al. (2022)</p>	<p>*Apoyo a la Toma de Decisiones Gonzales et al. (2020)</p>
<p>*Cumplimiento de Labores Asignadas Gonzales et al. (2023)</p>	<p>*Implementación de Acciones Correctivas Masaquiza et al. (2020)</p>
<p>*Nivel de Coordinación del Equipo Rodriguez et al. (2022)</p>	<p>*Nivel de Desviación respecto al desempeño Gonzales et al. (2023)</p>
	<p>*Eficacia de Retroalimentación Gonzales et al. (2023)</p>
	<p>*Frecuencia y Uso de Informes de Control Gonzales et al. (2023)</p>
	<p>*Impacto del Control en la Planificación Futura Gonzales et al. (2023)</p>
	<p>*Seguimiento de Actividades Fasabi et al. (2020)</p>
	<p>*Eficacia Operativa Rodriguez et al. (2022)</p>
	<p>*Cumplimiento de Metas Rodriguez et al. (2022)</p>
	<p>*Sostenibilidad Organizacional Rodriguez et al. (2022)</p>
	<p>*Seguimiento de Procesos Ojeda et al. (2022)</p>
	<p>*Corrección de Desviaciones Ojeda et al. (2022)</p>

Nota: La presente tabla detalla las dimensiones e indicadores obtenidos a partir de diversos autores, cuyas investigaciones fueron seleccionadas mediante una revisión sistemática. Fuente: Elaboración propia.

2.2. Digitalización

2.2.1. Conceptualización de Digitalización

En primer lugar, según Granda-Campoverde y Bermeo-Valencia (2022), la digitalización se refiere al proceso de automatizar y optimizar flujos de trabajo a través de tecnologías como los sistemas de gestión de procesos de negocio (BPMS). Estos autores destacan que la digitalización implica eliminar tareas manuales, redundantes o innecesarias para mejorar la eficiencia y reducir costos. Además, señalan que este proceso requiere analizar la situación actual de los procesos (AS-IS), diseñar un modelo futuro optimizado (TO-BE), implementar herramientas digitales y medir los resultados obtenidos. Entre los beneficios resaltan la reducción de tiempos en gestiones, la disminución de errores como documentos incompletos y una mejor alineación con los objetivos estratégicos. Por otro lado, Granda-Campoverde y Bermeo-Valencia diferencian la digitalización de la transformación digital, al enfocarse en procesos específicos y subrayar la necesidad de un cambio cultural orientado a la colaboración y la mejora continua, como se evidencia en casos de automatización en instituciones educativas. La investigación tuvo como palabras claves la automatización de procesos, optimización operativa, integración de tecnología, el enfoque estratégico y resultados claves.

De igual manera, Barrera, Torres y Alarcón (2024) destacan que la digitalización consiste en transformar la información y los procesos empresariales desde formatos físicos o manuales hacia formatos digitales, mediante la implementación de tecnologías que optimizan las operaciones. Según estos autores, este proceso genera una reducción significativa de costos y tiempos, que puede alcanzar hasta un 90%, además de incrementar la eficiencia y precisión al

disminuir los errores humanos. Asimismo, resaltan que la digitalización facilita un mejor acceso y análisis de datos, lo que permite tomar decisiones más informadas. Para Barrera et al. (2024), la digitalización también fortalece la competitividad empresarial al habilitar respuestas rápidas y personalizadas a las demandas del mercado. Señalan además que herramientas tecnológicas como los sistemas ERP y CRM juegan un rol crucial en la integración y automatización de procesos, mientras que tecnologías avanzadas como la automatización robótica de procesos (RPA) y la inteligencia artificial (IA) llevan la digitalización hacia niveles superiores de automatización inteligente. Por lo tanto, estos autores posicionan a la digitalización como un paso fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse efectivamente a un entorno globalizado y tecnológicamente avanzado, siendo la base para la transformación digital. La investigación considero como clave la reducción de costos y tiempo, mejora en la toma de decisiones, la automatización de procesos, la competitividad y la adaptación al cambio.

Asimismo, Giménez (2021) define la digitalización como la transformación de los procesos organizacionales de formatos físicos a digitales mediante tecnologías de información y comunicación (TIC). Señala que la pandemia de Covid-19 aceleró este proceso, permitiendo a las organizaciones adaptarse a un entorno disruptivo y obtener ventajas competitivas. Destaca que esta transformación involucró la automatización de procesos con sistemas ERP y CRM, la migración a entornos virtuales como el teletrabajo y las aulas en línea, y la capacitación del capital humano en TIC. Además, subraya que sectores con alta digitalización previa, como software y educación, se adaptaron rápidamente, mientras que industrias tradicionales como la automotriz y agroindustrial intensificaron su transformación para retomar operaciones. La investigación considero como puntos clave la automatización de procesos y la competitividad.

Por otro lado, Mariscal, Rodríguez, Vélez y Palacios (2025) describen la digitalización como un proceso que implica la adopción e integración de tecnologías digitales, tales como plataformas de comercio electrónico, sistemas automatizados de gestión y herramientas de análisis de datos, para transformar y optimizar las operaciones internas con el fin de mejorar la competitividad, eficiencia y sostenibilidad empresarial. Señalan que este proceso no solo abarca la implementación tecnológica, sino también la capacitación del personal y la superación de barreras estructurales como la infraestructura limitada y los costos elevados. Los puntos clave de la investigación fueron la digitalización, PYMES, la automatización de procesos y competitividad.

De igual forma, Moreira, Ortega, Palacios y Panezo (2020) señalan que la digitalización implica la incorporación de tecnologías digitales en todas las áreas de una organización con la finalidad de mejorar su eficiencia, productividad y competitividad. Destacan que no se trata solo de usar redes sociales o tener una página web, sino que conlleva transformaciones profundas en la cultura, las operaciones y las estrategias empresariales para adaptarse al entorno digital actual. Además, enfatizan que la digitalización permite aprovechar tecnologías como la computación en la nube, la inteligencia artificial y las plataformas móviles para optimizar procesos, satisfacer las demandas del cliente y mantenerse competitivos en un mercado cada vez más tecnológico. Las palabras claves más importantes de la investigación fueron la automatización de procesos, la digitalización, PYMES, la competitividad y la transformación digital.

De manera complementaria, Chacón (2025) señala que la digitalización implica la incorporación de tecnologías digitales como marketing en línea, pagos electrónicos, comercio electrónico y herramientas basadas en la nube para potenciar la competitividad, eficiencia y sostenibilidad empresarial. Según el autor, este proceso no solo abarca la adopción de nuevas

herramientas, sino también la transformación de procesos y modelos de negocio. No obstante, Chacón destaca que la implementación enfrenta barreras como la falta de conocimiento, acceso limitado a internet y recursos financieros, particularmente en sectores de comercio y servicios. A pesar de estos retos, el autor enfatiza que la digitalización es esencial para que las MYPES se adapten a las demandas del mercado, incrementen su productividad y logren sobrevivir en un entorno postpandemia. Los puntos clave vistos en la investigación fueron las tecnologías digitales, la adopción de herramientas digitales, la competitividad y la sostenibilidad.

Por otra parte, Toscano y Torres (2024) enfatizan que la digitalización consiste en adoptar tecnologías digitales para optimizar operaciones, mejorar la eficiencia y ampliar el alcance comercial mediante herramientas como IoT, big data, comercio electrónico e inteligencia artificial. Estos autores destacan que las empresas que incorporan dichas tecnologías experimentan un crecimiento significativo y una mayor competitividad, gracias a la automatización de procesos, la expansión hacia nuevos mercados y la reducción de costos. Sin embargo, Toscano y Torres señalan que persisten desafíos importantes, como los altos costos iniciales, la limitada infraestructura en zonas rurales y la resistencia al cambio del personal. A pesar de estos obstáculos, subrayan que la digitalización es un factor clave para el desarrollo sostenible de las MYPEs, siempre que se aborden las brechas tecnológicas y se fomente la capacitación constante. Las palabras clave vistas en la investigación se centraron en la automatización de procesos, competitividad, expansión de mercados y la interconexión digital.

De igual modo, Medina-Chicaiza, Chango-Guanoluisa, Corella-Cobos y Guizado-Toscano (2022) definen la digitalización como el proceso de conversión de información analógica como registros físicos, imágenes o textos en formatos digitales, los cuales pueden ser almacenados,

procesados y transmitidos mediante tecnologías y redes digitales. Este proceso constituye la base operativa para una transformación empresarial más amplia, ya que permite la automatización de tareas, el incremento de la eficiencia y el surgimiento de nuevos modelos de negocio sustentados en plataformas tecnológicas. Sin embargo, los autores subrayan que esta transición no está exenta de retos, entre los cuales destacan la resistencia cultural al cambio, los riesgos de ciberseguridad y la necesidad de una madurez digital progresiva. En este sentido, la digitalización es vista como un paso ineludible y estratégico para que las organizaciones puedan competir en un entorno marcado por la innovación tecnológica constante. Así mismo, los puntos clave de la investigación fueron la automatización de procesos, la transformación digital, la hiperconectividad y los nuevos modelos de negocio.

Por añadidura, Calle Herencia (2022) define la digitalización como un proceso integral mediante el cual los procesos, productos y servicios tradicionales son transformados en formatos digitales a través del uso de tecnologías como redes sociales, dispositivos móviles, análisis de datos, computación en la nube e Internet de las cosas, conocidas en conjunto como SMACiT. El autor señala que esta transformación no se limita a la adopción de herramientas digitales, sino que implica una reconfiguración profunda de toda la cadena de valor de la empresa, generando un impacto transversal en todas sus áreas funcionales y en los diversos grupos de interés que forman parte del ecosistema organizacional. La investigación tuvo como palabras clave la competitividad, la digitalización y la innovación.

Por su parte, Valdiviezo, Alegre, Ayala y Padilla (2022) conciben la digitalización como un proceso dual que involucra, por un lado, la conversión de datos y procesos analógicos a formatos digitales, y por otro, el uso estratégico de tecnologías digitales como la inteligencia

artificial, la computación en la nube y el comercio electrónico para transformar las operaciones, los modelos de negocio y las interacciones sociales. En su análisis del contexto latinoamericano, señalan que la pandemia de COVID-19 actuó como catalizador de este fenómeno, aunque con avances desiguales. Si bien la digitalización ha favorecido la eficiencia organizacional, también ha evidenciado limitaciones importantes, tales como brechas de acceso a la tecnología, resistencia generacional al cambio y riesgos laborales, especialmente para mujeres que no pertenecen a sectores STEM. Por ello, argumentan que la digitalización no se limita al ámbito tecnológico, sino que genera transformaciones económicas y culturales profundas, las cuales requieren políticas integrales para cerrar desigualdades y potenciar su impacto en la educación, el empleo y las organizaciones. Esta investigación, tuvo como palabras clave las tecnologías digitales, la automatización de procesos y las habilidades digitales.

De igual importancia, Erazo-Panduro et al. (2022) definen la digitalización como el proceso mediante el cual las Mypes en la región San Martín, Perú, adoptan herramientas y tecnologías digitales (TIC) para mejorar sus procesos comerciales, comunicación y competitividad. Este proceso incluye el conocimiento y uso de software como Word, Excel, redes sociales y aplicaciones de pagos, así como el acceso a internet y la adaptación a las demandas del mercado, especialmente tras la pandemia de COVID-19. Sin embargo, muchas empresas presentan un nivel regular en competencias digitales y enfrentan desafíos importantes como la falta de capacitación, el acceso limitado a la tecnología y la resistencia al cambio, lo que dificulta la implementación plena y efectiva de la digitalización en sus operaciones. La investigación tuvo como palabras clave la competitividad, el acceso a la información, las herramientas digitales y la implementación de tecnologías.

Finalmente, Del Do, Villagra y Pandolfi (2023) señalan que la digitalización consiste en la adopción y uso de tecnologías digitales para optimizar procesos empresariales, incrementar la eficiencia y transformar la forma en que las organizaciones operan y generan valor. En esta misma línea, Campos García (2023) define la digitalización como la adopción estratégica de tecnologías digitales como redes sociales, móviles, análisis de datos, computación en la nube e Internet de las cosas (SMACiT) para optimizar procesos operativos, mejorar la eficiencia y generar valor en los modelos de negocio. Además, diferencia este proceso de la simple digitización, que consiste en convertir formatos analógicos a digitales. El autor destaca que, aunque estas empresas fomentan la transformación digital en sus clientes, su propio sector presenta un bajo nivel de digitalización, enfrentando barreras como resistencia al cambio y falta de recursos. Estas investigaciones tuvieron como puntos clave la tecnología, la automatización de procesos, la transformación digital y la eficiencia de procesos.

Basándonos en los análisis de los antecedentes revisados, se observa que la gran mayoría de los autores hace énfasis en dos conceptos clave que se repiten a lo largo de sus investigaciones: automatización de procesos y competitividad. Estas palabras clave no solo reflejan tendencias comunes en la literatura científica, sino que también se consolidan como referentes teóricos relevantes para considerar en la definición de dimensiones dentro del estudio de la digitalización.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo que sintetiza de manera resumida los conceptos de la digitalización según los autores antes mencionados:

Tabla 3

Definiciones de Digitalización

Autor	Definición de Digitalización
Granda-Campoverde y Bermeo-Valencia (2022)	Proceso de automatizar y optimizar flujos de trabajo mediante BPMS, eliminando tareas manuales y redundantes para mejorar eficiencia y reducir costos, con análisis AS-IS y diseño TO-BE. Diferencian digitalización de transformación digital, destacando la necesidad de cambio cultural y mejora continua.
Barrera et al. (2024)	Transformación de información y procesos físicos a digitales con tecnologías que reducen costos y tiempos hasta 90%, mejoran eficiencia y precisión, facilitan análisis de datos y fortalecen competitividad, con herramientas ERP, CRM, RPA e IA como base para la transformación digital.
Giménez (2021)	Digitalización como transformación de procesos físicos a digitales mediante TIC, acelerada por la pandemia, involucrando automatización con ERP y CRM, teletrabajo, capacitación y adaptación sectorial diferenciada.
Mariscal et al. (2025)	Adopción e integración de tecnologías digitales (comercio electrónico, gestión automatizada, análisis de datos) para optimizar operaciones y mejorar competitividad, eficiencia y sostenibilidad, incluyendo capacitación y superación de barreras estructurales.
Moreira et al. (2020)	Incorporación de tecnologías digitales en todas las áreas para mejorar eficiencia, productividad y competitividad, con transformaciones profundas en cultura y estrategias, aprovechando nube, IA y plataformas móviles para optimizar procesos y satisfacer demandas del cliente.
Chacón (2025)	Uso de tecnologías digitales como marketing en línea, pagos y comercio electrónicos para mejorar competitividad, eficiencia y sostenibilidad, transformando procesos y modelos de negocio, enfrentando barreras de conocimiento, acceso y recursos, especialmente en MYPES.
Toscano y Torres (2024)	Adopción de tecnologías digitales (IoT, big data, IA, comercio electrónico) para optimizar operaciones, crecer y mejorar competitividad, con desafíos como costos, infraestructura y resistencia al cambio, clave para desarrollo sostenible de MYPES.
Medina et al. (2022)	Conversión de información analógica a digital como base para transformación empresarial, automatización y nuevos modelos de negocio, enfrentando retos culturales, ciberseguridad y necesidad de madurez digital progresiva.
Calle (2022)	Proceso integral de transformación de procesos, productos y servicios en formatos digitales mediante tecnologías SMACiT, reconfigurando toda la cadena de valor y afectando transversalmente todas las áreas y grupos de interés.

Valdiviezo et al. (2022)	Digitalización como conversión analógica y uso estratégico de tecnologías (IA, nube, comercio electrónico) para transformar operaciones, modelos y relaciones sociales, con avances desiguales en Latinoamérica y necesidad de políticas para cerrar brechas y desigualdades.
Erazo-Panduro et al. (2022)	Proceso en Mypes de adopción de TIC para mejorar procesos comerciales y competitividad, incluyendo uso de software básico y adaptación postpandemia, con desafíos en capacitación, acceso y resistencia al cambio.
Del Do et al. (2023)	Adopción y uso de tecnologías digitales para optimizar procesos y eficiencia, transformando la forma de operar y generar valor en organizaciones.
Campos (2023)	Adopción estratégica de tecnologías SMACiT para optimizar procesos y modelos de negocio, diferenciando digitalización de simple digitización, señalando bajo nivel de digitalización en su sector y barreras como resistencia y falta de recursos.

Nota: Esta tabla muestra los conceptos resumidos de Digitalización según diferentes autores cuyas investigaciones han sido utilizadas como referencia en el marco teórico de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Medición de la Digitalización

La medición de la digitalización en las organizaciones implica analizar diversas dimensiones que reflejan su grado de transformación tecnológica. Entre las más relevantes se encuentran la automatización de procesos y la competitividad, ya que permiten evidenciar cómo las herramientas digitales contribuyen a mejorar la eficiencia operativa y el posicionamiento estratégico de las empresas. En los siguientes párrafos se detallarán y fundamentarán conceptualmente estas dimensiones, citando a diversos autores que han abordado su estudio desde enfoques metodológicos y prácticos, así como los principales indicadores que permiten evaluarlas de manera objetiva.

Definiciones de la Dimensión Automatización de Procesos

Según Granda-Campoverde y Bermeo-Valencia (2022) definen la automatización de procesos como la aplicación de tecnologías digitales, principalmente a través de sistemas de gestión de procesos de negocio (BPMS), que permiten optimizar, estandarizar y ejecutar flujos de trabajo con mínima intervención humana. Esta automatización busca eliminar actividades redundantes, reducir tiempos de espera y mejorar la eficiencia operativa, facilitando así una gestión más ágil y efectiva dentro de las organizaciones. Para la medición de esta dimensión, los autores consideran importantes algunos indicadores como el nivel de automatización de las actividades y el impacto al cliente, siendo este último para fines del estudio. En el artículo, se evalúa el impacto al cliente mediante indicadores indirectos como la reducción del tiempo de trámites (de 7 a 3 días), la disminución de errores (del 25% al 3%) y la eliminación de interacciones manuales (0 desplazamientos físicos vs. 5 por trámite). Estos cambios junto con la implementación de un portal digital para autogestión y notificaciones automáticas reflejan una mejora objetiva en la experiencia del usuario, centrada en eficiencia, transparencia y confianza. Aunque no se usaron encuestas directas, los resultados demuestran cómo la automatización optimizó la satisfacción mediante agilidad y reducción de fallos.

Por su parte, Barrera, Torres y Alarcón (2024) conceptualizan la automatización de procesos como un componente estratégico para la transformación digital, destacando su capacidad para optimizar flujos de trabajo mediante tecnologías avanzadas que minimizan la intervención humana y maximizan la eficiencia operativa. Para evaluar esta dimensión, los autores consideran indicadores como el grado de implementación tecnológica y el impacto en los resultados organizacionales.

Por otro lado, Giménez (2021) conceptualiza la automatización de procesos como la incorporación de tecnologías digitales que permiten ejecutar tareas sin intervención humana directa, especialmente en funciones administrativas como la gestión de nóminas, control de asistencia, administración financiera, inventarios y sistemas contables. Para medir esta dimensión, la autora utilizó indicadores como el porcentaje de procesos automatizados por área funcional (producción, recursos humanos, finanzas, ventas y sistemas gerenciales), la implementación del teletrabajo y el uso de plataformas digitales.

Autores como Mariscal et al. (2025), conciben la automatización de procesos como la aplicación de tecnologías digitales y sistemas de gestión que permiten optimizar las operaciones internas de las PYMEs, especialmente en áreas como inventarios, finanzas y logística. Para medir esta dimensión, los autores consideran indicadores como la implementación de software ERP, la reducción de costos operativos y la mejora en la eficiencia mediante el uso de sistemas automatizados que integran múltiples funciones empresariales.

Así mismo, Moreira et al. (2020), conceptualizan la automatización de procesos como la integración estratégica de tecnologías digitales (computación en nube, inteligencia artificial, plataformas móviles) para optimizar operaciones administrativas y comerciales, destacando su impacto en la reducción de costos y agilización de flujos de trabajo. Para medir esta dimensión, los autores analizaron el grado de adopción tecnológica en diferentes áreas funcionales y las mejoras en eficiencia operativa, como la reducción de tiempos en procesos clave.

Por otro lado, Medina et al. (2022) conceptualiza la automatización de procesos como la transición de actividades manuales a operaciones sistemáticas mediante tecnologías digitales,

destacando su capacidad para reducir la intervención humana y mejorar la eficiencia organizacional. Los autores identifican como indicadores clave de medición: el grado de implementación de hardware digital, el nivel de adopción de sistemas de big data para procesamiento de información, y la integración de tecnologías emergentes como inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT) y blockchain. Estos indicadores reflejan cómo las organizaciones transforman sus procesos tradicionales mediante soluciones tecnológicas que optimizan sus operaciones y generan ventajas competitivas en el entorno digital.

De la misma forma, Campos (2023), define a la automatización de procesos en el contexto de la transformación digital como la implementación de tecnologías digitales para optimizar y ejecutar tareas operativas de manera eficiente, reduciendo la intervención manual y aumentando la precisión y velocidad en la prestación de servicios. Esta dimensión se enfoca en la digitalización de actividades clave, permitiendo a las organizaciones de asesoría y consultoría gerencial mejorar su flexibilidad y capacidad de respuesta. Para medir esta dimensión, el autor destaca indicadores como el nivel de digitalización alcanzado en las operaciones, el grado de reducción de tiempos en la ejecución de procesos y la mejora en la calidad de los servicios ofrecidos, evidenciando así el impacto de la automatización en la productividad y eficiencia organizacional.

Definiciones de la Dimensión Competitividad

En cuanto a la competitividad, podemos incluir el estudio de Chacón (2025), la cual la conceptualiza como la capacidad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) para integrar tecnologías digitales, mejorar su productividad y adaptarse a las demandas del mercado pospandémico, asegurando su sostenibilidad y crecimiento. La autora destaca que esta

competitividad se mide a través de indicadores como el uso de herramientas digitales (marketing en línea, POS y pagos electrónicos), la conectividad a internet, el nivel educativo de los propietarios y el acceso a servicios bancarios, factores que influyen directamente en la adopción tecnológica y el desempeño empresarial. En el artículo, estos indicadores se miden cuantitativamente mediante encuestas, utilizando un modelo logit.

Por su parte, Calle (2022) define la competitividad como la capacidad estratégica de las PYMES para adaptarse al entorno digital mediante la integración de tecnologías innovadoras que mejoran su posicionamiento en el mercado. El autor identifica como indicadores clave: el nivel de adopción de herramientas digitales (como comercio electrónico y marketing digital), la eficiencia operativa lograda mediante la automatización de procesos, y la capacidad de respuesta ante las demandas cambiantes del mercado. Estos indicadores se evaluaron mediante análisis cualitativos de casos empresariales, centrados en la mejora de productividad, la expansión de canales digitales y la satisfacción del cliente.

Asimismo, Erazo-Panduro et al. (2022) conceptualizan la competitividad como la capacidad de las MYPES para integrar herramientas digitales en sus procesos comerciales, lo que les permite adaptarse a las demandas del mercado y mejorar su posición competitiva en el contexto pospandémico. Los autores midieron esta dimensión mediante cuatro indicadores clave: el conocimiento del funcionamiento genérico de las TIC, evaluado a través de encuestas sobre habilidades básicas como el uso de computadoras e internet; el conocimiento de herramientas digitales específicas, como ofimática y gestión de archivos; el uso efectivo de herramientas digitales (redes sociales, aplicaciones de pago); y el acceso a la información digital, medido por la disponibilidad de conectividad y dispositivos. Estos indicadores se analizaron mediante una

encuesta.

De igual forma, el autor Barrera et al. (2024), define la competitividad como la habilidad de las organizaciones para destacar en mercados globalizados a través de la integración efectiva de innovación tecnológica, procesos mejorados y desarrollo del talento humano, midiéndola mediante factores como la capacidad adaptativa y el desempeño en indicadores de mercado. El estudio enfatiza que la automatización funciona como catalizador de la competitividad al proveer datos precisos y agilizar la toma de decisiones estratégicas

Por su parte, Giménez (2021) define como competitividad como la capacidad de las organizaciones para adaptarse con rapidez a escenarios disruptivos, mantener su operatividad y responder eficientemente a las demandas del entorno. Los indicadores utilizados para esta dimensión incluyeron la velocidad de respuesta ante el confinamiento, la formación del capital humano en TIC, la capacidad de operar en entornos virtuales y la generación de redes colaborativas digitales. Estos elementos permitieron evaluar cómo la digitalización fortaleció las competencias organizacionales frente al impacto de la pandemia.

De igual forma, el autor Mariscal et al, (2025), definen la competitividad como la capacidad de las pequeñas y medianas empresas para posicionarse favorablemente en el mercado, adaptarse a los cambios y acceder a nuevas oportunidades comerciales. Esta dimensión se evalúa a partir de indicadores como el incremento de ingresos por ventas digitales, la expansión hacia mercados internacionales a través del comercio electrónico y la mejora en la experiencia del cliente mediante canales digitales. Los autores apoyan estas mediciones en estudios de caso reales, donde se evidencian los beneficios de la transformación digital para el crecimiento y sostenibilidad

empresarial.

Por último, el autor Moreira et al. (2020), definen a la competitividad como la capacidad de las PYMES para adaptarse a entornos digitales y mantener su relevancia en el mercado. Esta dimensión fue evaluada mediante indicadores como el porcentaje de empresas que adoptan tecnología por presión competitiva y los niveles de satisfacción del cliente asociados a experiencias digitalizadas. El estudio demuestra que la automatización actúa como catalizador de la competitividad, al permitir a las empresas responder con mayor agilidad a las demandas del mercado mediante procesos optimizados.

A continuación, se muestra un cuadro que sintetiza los indicadores utilizados por los autores antes mencionados en cada dimensión:

Tabla 4

Medición de las Iniciativas de la Digitalización

Dimensiones de la Variable Digitalización	
Automatización de procesos	Competitividad
*Impacto al Cliente Granda-Campoverde et al. (2022)	*Capacidad adaptativa Barrera et al. (2024)
*Nivel de automatización de las actividades Granda-Campoverde et al. (2022)	*Desempeño en indicadores de mercado Barrera et al. (2024)
*Grado de implementación y adopción tecnológica Barrera y Alarcón (2024) Moreira et al. (2020)	*Formación del capital humano Giménez (2021) Chacón (2025)
*Impacto en los resultados organizacionales Barrera y Alarcón (2024)	*Capacidad de operar en entornos virtuales Giménez (2021)
* Porcentaje de procesos automatizados	*Velocidad de respuesta organizacional

en áreas funcionales

Giménez (2021)

*Implementación de Teletrabajo

Giménez (2021)

*Uso de plataformas digitales

Giménez (2021)

*Reducción de costos operativos

Mariscal et al. (2025)

*Implementación de software ERP

Mariscal et al. (2025)

*Eficiencia operativa

Mariscal et al. (2025)

Moreira et al. (2020)

*Penetración de hardware digital

Medina et al. (2022)

*Implementación de Big Data

Medina et al. (2022)

*Integración de tecnologías emergentes

Medina et al. (2022)

*Nivel de digitalización en operaciones

Campos (2023)

*Reducción de tiempos en procesos

Campos (2023)

*Mejora en la calidad de servicios

Campos (2023)

Giménez (2021)

*Desarrollo de redes colaborativas
digitales

Giménez (2021)

*Expansión a mercados internacionales

Mariscal et al. (2025)

*Incremento ingresos por ventas digitales

Mariscal et al. (2025)

*Mejora en la atención al cliente
mediante canales digitales

Mariscal et al. (2025)

*Presión competitiva

Moreira et al. (2020)

*Satisfacción del cliente

Moreira et al. (2020)

*Herramientas digitales

Chacón (2025)

*Conectividad

Chacón (2025)

*Inclusión financiera

Chacón (2025)

*Capacidad de respuesta al mercado

Calle (2022)

*Adopción de herramientas digitales

Calle (2022)

*Eficiencia operativa

Calle (2022)

*Conocimiento del funcionamiento
genérico de las TIC

Erazo (2022)

*Conocimiento de herramientas digitales
específicas

Erazo (2022)

*Uso de herramientas digitales

Erazo (2022)

*Acceso a la información digital

Erazo (2022)

Nota. Esta tabla muestra las dimensiones e indicadores en artículos científicos de diferentes autores cuyas investigaciones han sido utilizadas como referencia en el marco teórico de la investigación. Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

En este capítulo se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la propuesta de solución al problema detectado. Se presentan las experiencias más relevantes que sustentan la aplicación del enfoque elegido, tomando en cuenta los procedimientos seguidos y los desafíos que surgieron durante su implementación.

3.1. Miner Code S.A.C.

Mi ingreso a la empresa Miner Code S.A.C., especializada en Seguridad y Salud en el Trabajo, se produjo en julio de 2020, tras superar un proceso de selección para el cargo de Coordinador Administrativo. La convocatoria fue publicada en junio de ese mismo año a través del portal de empleo Computrabajo, especificando claramente el puesto, las funciones, el horario, los beneficios laborales y la remuneración. Motivado por el perfil requerido, envié mi Currículum Vitae al correo electrónico indicado en la publicación.

El proceso de preselección se llevó a cabo el 22 de junio, cuando me llamaron vía telefónica para confirmar que había sido seleccionado como candidato para trabajar en la empresa y deseaban

programar una entrevista virtual, la cual se realizó el 29 de junio. Esta entrevista estuvo a cargo de representantes de las divisiones de Proyectos y Capacitación, ya que se buscaba un profesional capaz de liderar y coordinar al equipo de asesores y coordinadores de ambas áreas. Durante la entrevista, de carácter técnico y oral, se evaluó mi experiencia laboral, conocimientos específicos del sector, así como el nivel de alineación con el perfil del cargo. También se valoraron mis competencias en la toma de decisiones, comunicación efectiva y redacción, así como mi capacidad para proponer mejoras en la gestión administrativa y poder de negociación con los clientes.

Como parte del proceso de evaluación, se me plantearon casos prácticos basados en situaciones reales con clientes y colaboradores, con el objetivo de analizar mi criterio para resolver problemas, implementar soluciones eficaces y tomar decisiones acertadas en escenarios complejos.

Al finalizar la entrevista, se me informaron los beneficios laborales conforme a ley, en concordancia con el régimen de la REMYPE. Además, la empresa ofrecía incentivos adicionales como bonos en julio y diciembre, acceso gratuito a cursos internos sobre la norma ISO 45001 y la Ley N.º 29783, descuentos del 50 % en otros cursos ofrecidos por la empresa, y la posibilidad de un incremento salarial anual basado en el desempeño.

Tras ser seleccionado, firmé el contrato y asumí funciones el 15 de julio de 2020, iniciando bajo modalidad remota debido a las restricciones sanitarias impuestas por la pandemia de COVID-19. El proceso de inducción comenzó el primer día de labores y fue reforzado con sesiones de retroalimentación semanales de dos horas durante las primeras cuatro semanas. Posteriormente, se establecieron reuniones semanales de seguimiento para evaluar avances, realizar correcciones y proponer mejoras en relación con mis responsabilidades.

Durante la inducción, recibí capacitación sobre el rubro y servicios de la empresa, cultura organizacional, estructura interna, cartera de clientes, procesos administrativos, herramientas digitales y relaciones con proveedores y consultores externos. Asimismo, se me informó que, como consecuencia del impacto de la pandemia, la organización enfrentaba una necesidad urgente de reestructurar su gestión administrativa y digitalizar sus procesos para responder eficazmente a las exigencias del nuevo entorno y las demandas emergentes de sus clientes.

Como Coordinador Administrativo, una de mis funciones principales fue brindar soporte en la gestión e implementación del proceso de digitalización de la empresa, contribuyendo a la modernización de los sistemas administrativos y comerciales. Asimismo, tuve a mi cargo la supervisión y optimización del desempeño de los coordinadores académicos y asesores de venta, actuando como enlace estratégico entre los clientes y la empresa, con el objetivo de asegurar una atención de calidad, respuestas oportunas y soluciones eficaces a sus necesidades.

3.2. Identificación del Problema

3.2.1. Descripción del Problema

La empresa Miner Code S.A.C., especializada en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), brinda servicios de capacitación presencial, asesorías técnicas y monitoreos ocupacionales. No obstante, a raíz del impacto de la pandemia de la COVID-19 en marzo de 2020, la empresa enfrentó serias dificultades operativas al verse imposibilitada de continuar con sus actividades presenciales. Adicionalmente, con la aprobación del Decreto de Urgencia N.º 038-2020 por parte del Poder Ejecutivo, que autorizó la suspensión perfecta de labores a partir del 14 de abril de 2020, la empresa se vio obligada a interrumpir temporalmente sus operaciones por un periodo de hasta 90 días,

conforme a lo estipulado en la norma.

Frente a este contexto crítico, se identificó una necesidad urgente de transformar la gestión administrativa y comercial hacia un modelo digital, que permitiera dar continuidad a las operaciones, adaptarse al nuevo entorno y responder a las exigencias del mercado postpandemia.

Por ello, se asumió un rol proactivo en la implementación de soluciones digitales que permitieran modernizar la gestión interna, recuperar la rentabilidad, mejorar la experiencia del cliente y posicionar a la empresa en el entorno digital de manera estratégica y sostenible.

3.2.2. Causas del Problema

Las causas que originaron el problema en la empresa Miner Code S.A.C. se pueden dividir en causas internas, que están relacionadas con las decisiones, estructuras y recursos propios de la empresa, y causas externas, que provienen del entorno y que escapan al control directo de la organización.

Causas Internas (controlables por la empresa)

Uno de los principales factores internos fue la categoría de métodos, ya que la empresa operaba con procesos administrativos rígidos, como la exigencia de trámites burocráticos para declaraciones juradas, solicitudes y cotizaciones. Esta situación respondía a una resistencia organizacional a reemplazar métodos tradicionales, como la emisión de certificados en cartulina. Además, no existían protocolos internos para migrar adecuadamente los servicios presenciales hacia entornos virtuales.

En cuanto a la tecnología, la empresa no contaba con una plataforma e-learning (LMS) que permitiera ofrecer cursos virtuales. Asimismo, se evidenciaba la ausencia de herramientas digitales clave, como la firma digital, un sistema CRM o algún método automatizado para la emisión de certificados. Por otro lado, la página web institucional se encontraba desactualizada, sin mostrar información relevante sobre servicios en línea, promociones o funcionalidades digitales interactivas.

Respecto al factor personas, el equipo humano de la empresa no tenía capacitación suficiente en el uso de herramientas virtuales ni en atención remota. A esto se sumaba la falta de formación en redes sociales con fines comerciales. Además, se identificaba una resistencia al cambio por parte del personal, vinculada a una cultura organizacional centrada en lo presencial.

En la gestión de materiales, la empresa mostraba una fuerte dependencia de insumos físicos. Por ejemplo, los certificados se emitían en cartulina y se recogían presencialmente en oficina o se enviaban a través de Olva Courier. También se identificó que los materiales educativos empleados estaban diseñados únicamente para entornos presenciales, como evaluaciones escritas y talleres prácticos. La estrategia carece de componentes digitales, basándose únicamente en métodos tradicionales.

Desde el ámbito de la gestión, las decisiones estratégicas tomadas antes y durante la pandemia no incluyeron una inversión en infraestructura tecnológica ni en transformación digital. Asimismo, no se contaba con una estrategia de marketing digital ni con una presencia consolidada en redes sociales. La gestión mantenía un enfoque reactivo frente a los cambios del entorno.

En el aspecto comercial, no se habían desarrollado capacidades para adaptarse rápidamente a nuevas demandas del mercado, como la digitalización de los servicios o la atención remota. La empresa mantenía un modelo comercial centrado en lo presencial, sin incorporar elementos que facilitaran la transición hacia lo virtual.

Causas Externas (fuera del control directo de la empresa)

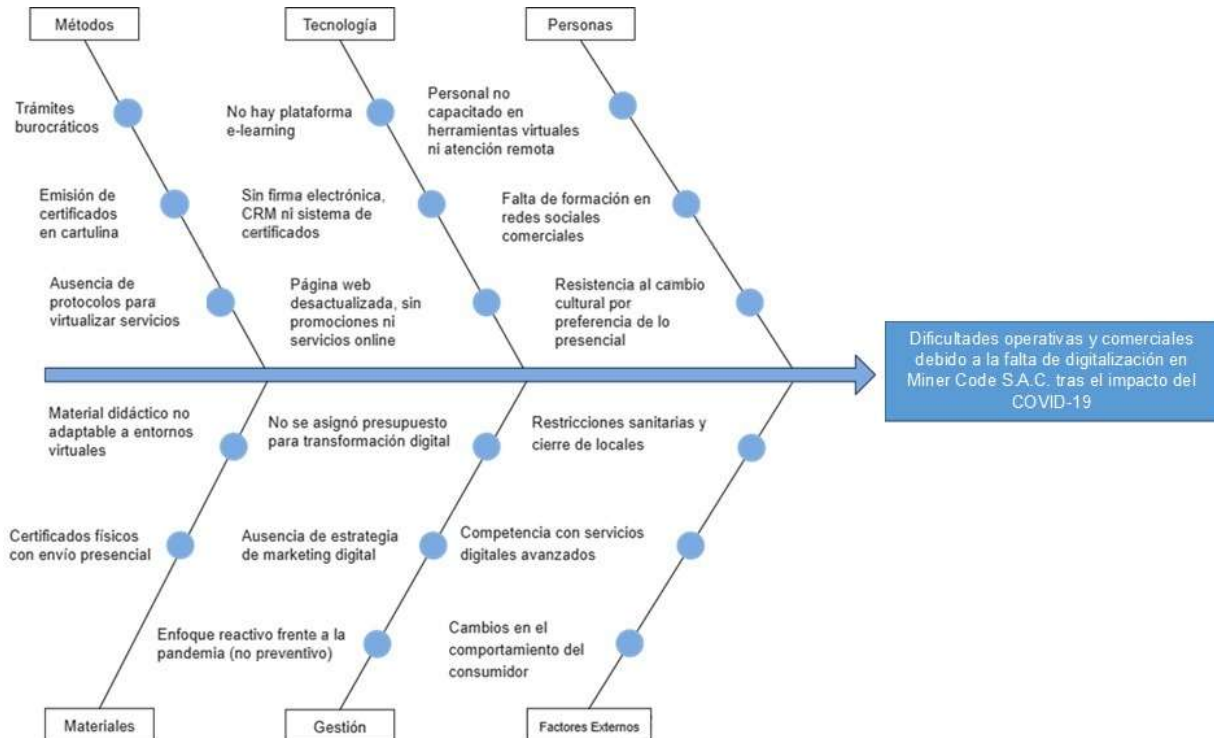
Entre las causas externas, el impacto de la pandemia del COVID-19 fue el más determinante. Las restricciones sanitarias impuestas a nivel nacional limitaron la continuidad de los cursos y asesorías presenciales. Además, el cierre de locales físicos y otras disposiciones legales afectaron la forma habitual de operación de las empresas.

La competencia también representó un reto, ya que otras consultoras del sector ya habían avanzado en sus procesos de digitalización y contaban con una mayor presencia en el entorno virtual. Estas empresas ofrecían plataformas de cursos online y atención en línea, lo cual respondía mejor a las nuevas exigencias del mercado.

Finalmente, el cambio en el comportamiento del consumidor desempeñó un papel clave. Los clientes comenzaron a demandar servicios digitales más ágiles, como la entrega electrónica de certificados, mayor flexibilidad en los métodos de pago, opciones como el pago en cuotas y acceso a promociones dinámicas.

Figura 10

Problemas, causas y efectos en la empresa Miner Code SAC



Nota: La figura muestra a través de un diagrama de Ishikawa, el principal problema encontrado en la empresa Miner Code SAC, así como sus causas y efectos. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El diagrama de Ishikawa identifica que las dificultades operativas y comerciales en Miner Code S.A.C. tras el impacto del COVID-19 se originan principalmente por procesos administrativos obsoletos, infraestructura tecnológica insuficiente, falta de capacitación digital del personal, dependencia de materiales físicos, ausencia de decisiones estratégicas para la transformación digital y factores externos como las restricciones sanitarias y cambios en el comportamiento del consumidor. Estos elementos limitan la capacidad de la empresa para adaptarse y competir en un entorno digital, evidenciando la necesidad urgente de implementar mejoras tecnológicas, capacitación, y una gestión estratégica orientada a la digitalización para superar los desafíos actuales.

3.2.3. Impacto del Problema

Como consecuencia del problema descrito, Miner Code S.A.C. enfrentó impactos significativos en múltiples niveles. A nivel organizacional, la suspensión de actividades presenciales y la falta de infraestructura digital revelaron deficiencias estructurales en la gestión administrativa, generando descoordinación interna, retrasos en la toma de decisiones y pérdida de eficiencia operativa. En el ámbito económico, la interrupción de las operaciones presenciales provocó una drástica reducción de ingresos, afectando la sostenibilidad financiera de la empresa y obligando a prescindir temporalmente de parte del personal bajo el amparo legal del Decreto de Urgencia N.º 038-2020. Desde una perspectiva técnica, la ausencia de plataformas virtuales, herramientas digitales y procesos automatizados impidió la continuidad de los servicios mediante canales remotos, limitando la capacidad de adaptación a las nuevas condiciones del mercado. Finalmente, en el plano social, la relación con los clientes se vio debilitada debido a la falta de canales digitales de atención y a la imposibilidad de ofrecer respuestas rápidas y eficientes, lo que afectó la confianza en la marca y su posicionamiento frente a la competencia que sí logró adaptarse al entorno digital. Todo ello evidenció la urgencia de una transformación integral hacia un modelo de gestión digital, resiliente y sostenible.

A continuación, se presenta la Figura 11, que muestra los servicios presenciales brindados por la empresa en 2019, antes del inicio de la pandemia, y la Figura 12, que muestra la situación en 2020 en relación con la entrega de certificados, identificándose este aspecto como el primer problema surgido a raíz de la coyuntura de ese año.

Figura 11

Porcentaje de ventas por categoría de servicio presencial en Miner Code S.A.C., año base 2019



Nota: Reproducido con autorización exclusiva para fines académicos. Datos internos proporcionado por la Gerencia de Académica de la empresa.

Interpretación. Distribución porcentual de los servicios más vendidos por Miner Code S.A.C. en 2019 (antes de la implementación de la digitalización). El gráfico muestra la preferencia de los clientes por los servicios presenciales ofrecidos por la empresa durante el año 2019, donde los Cursos de Especialización Técnica lideraron las ventas con un 44% del total, reflejando su alta demanda en el mercado; los cursos libres ocuparon el segundo lugar con un 40%, destacando su relevancia en la oferta formativa; mientras que entrenamientos y las capacitaciones para empresas representaron proporciones menores (11% y 5%, respectivamente), indicando nichos específicos de demanda. Estos datos evidencian que, antes de la pandemia, el modelo de negocio de Miner Code dependía principalmente de servicios presenciales, con una clara predominancia de cursos de especialización y cursos libres, sirviendo esta distribución como línea base para contrastar el impacto de la digitalización implementada posteriormente en 2020.

Figura 12

Tiempo de evaluación y entrega de certificados 2018 - 2020



Nota: Reproducido con autorización exclusiva para fines académicos con datos internos proporcionado por la Gerencia de Académica de la empresa. Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El gráfico Tiempo de evaluación y entrega de certificados 2018-2020, revela un impacto crítico de la pandemia en los procesos de Miner Code S.A.C. Antes de la crisis (2018-2019), tanto las evaluaciones como la entrega de certificados se gestionaban eficientemente en solo 15 días, gracias a un sistema presencial ágil. Sin embargo, en 2020, la imposibilidad de realizar evaluaciones presenciales y la paralización de los procesos físicos provocaron un retroceso drástico, el tiempo de entrega de certificados se disparó a 90 días, evidenciando los desafíos operativos durante la pandemia. Esta regresión resalta la vulnerabilidad del modelo tradicional ante crisis externas y justifica la posterior implementación de soluciones digitales (como certificados digitalizados y evaluaciones en línea) para recuperar la eficiencia perdida y garantizar continuidad en contextos disruptivos.

3.3. Propuesta de Solución

3.3.1. Descripción de la Propuesta de Solución: Digitalización en la Gestión

Administrativa y Comercial

Para superar los retos operativos generados por la COVID-19 y alinearse con las nuevas demandas del mercado, Miner Code S.A.C. implementó 8 acciones estratégicas de transformación digital en sus áreas administrativa y comercial, con el fin de garantizar continuidad operativa, optimizar recursos reduciendo 30% los costos logísticos, elevar la calidad de servicio mejorando 50% los tiempos de respuesta y potenciar su rentabilidad incrementando 40% los ingresos por cursos virtuales, todo ello en un plazo máximo de 12 meses, fortaleciendo así su competitividad y posicionamiento digital en el sector. A continuación, se describen las propuestas:

a) Transformación Digital del Servicio de Capacitación

Se planteó implementar una plataforma virtual basada en un servidor privado con Joomla, lo que permite migrar los cursos presenciales a formatos asincrónicos y en vivo (acceso 24/7). Este entorno incluye recursos como diapositivas, normativas, lecturas, videoconferencias grabadas, evaluaciones y foros. También se creó una base de datos de clientes, quienes reciben acceso al aula virtual durante el periodo de duración del curso, con la posibilidad de culminarlo antes del tiempo. Asimismo, se diseñó nuevos cursos en función de las exigencias del mercado.

Justificación: Esta propuesta es adecuada porque permite dar continuidad al servicio educativo en un entorno completamente digital, asegurando la permanencia operativa, optimizando costos y facilitando el acceso de los participantes desde

cualquier ubicación.

b) Emisión de Certificados Digitalizados con Formato Actualizado y Código de Verificación

Se planteó reemplazar la emisión física de certificados por versiones digitales denominadas “certificados digitalizados”. Estos documentos fueron diseñados en formato digital, con una estructura actualizada que incrementa su validez y presentación, con lineamientos de la norma ISO/IEC 17024:2012. Además, incluyeron un código de verificación y un código QR que permite validar la autenticidad del certificado a través de una plataforma web. El contenido incluye los datos del participante, el nombre del curso, la normativa aplicable y evidencia visual de su participación. Esta propuesta contribuye significativamente a reducir los costos de impresión y distribución, al mismo tiempo que mejora la eficiencia operativa y la seguridad en la gestión documental.

Justificación: Esta medida contribuye a la eficiencia operativa, reduce tiempos de entrega y costos logísticos, y refuerza la confiabilidad de los certificados ante clientes y fiscalizadores.

c) Actualización y Optimización de la Página Web Institucional

La página web fue rediseñada para ser más funcional, moderna y orientada a la conversión comercial. Se incluyó una sección de cursos virtuales con buscadores y filtros, información actualizada sobre servicios, promociones, acceso a pagos en línea y formularios automatizados de contacto. La optimización de esta herramienta

permitirá una mayor captación de clientes y mejor posicionamiento digital.

Justificación: Tener una web actualizada y funcional incrementa la visibilidad online, mejora la experiencia del usuario y fortalece la imagen institucional en el entorno digital.

d) Implementación de Firma Digitalizada

Para facilitar la validación documental sin necesidad de impresión, se integró el uso de firmas digitalizadas. Estas se emplearon en certificados, contratos y actas, y contarán con respaldo digital seguro. Este cambio agilizó los procesos administrativos y permite un archivo eficiente de la documentación generada.

Justificación: Esta acción mejora la trazabilidad documental y reduce la dependencia de documentos físicos, alineándose con las buenas prácticas de transformación digital.

e) Capacitación del Personal en Herramientas Digitales

Se implementaron jornadas de capacitación interna orientadas al desarrollo de habilidades digitales del personal. Los temas incluyeron el uso de plataformas virtuales (Zoom, Google Meet, Joomla), atención al cliente digital, redes sociales con fines comerciales y cultura de adaptación tecnológica. Esto mejoró la productividad remota y redujo la resistencia al cambio.

Justificación: Invertir en el desarrollo del personal es clave para una transición

digital exitosa, promoviendo la adopción de nuevas tecnologías y mejorando el desempeño organizacional.

f) Coordinación Comercial Ágil mediante WhatsApp Business

Para mejorar la atención al cliente y acelerar las gestiones comerciales, se implementó el uso de WhatsApp Business como canal principal de comunicación directa. A través de este medio se coordinaron consultas, envío de datos de participantes, comprobantes de pago, requerimientos y facturación de forma inmediata. Una vez completado el proceso, se formalizó por correo electrónico. Este cambio permitiría una respuesta más rápida y eficiente, alineada con las expectativas de inmediatez del consumidor digital.

Justificación: El uso de WhatsApp Business mejora la comunicación con los clientes, acelera procesos administrativos y responde a la necesidad actual de atención instantánea.

g) Implementación de Métodos de Pago Digitales y Promociones Dinámicas

Para facilitar la inscripción y pago de los servicios, se integraron diversas formas de pago como Yape, Plin, transferencias bancarias, tarjetas de crédito, Western Union y Paypal. Además, se diseñaron estrategias de promociones dinámicas, descuentos corporativos y opciones de pago en cuotas, mejorando la accesibilidad y competitividad de la oferta. Se estableció de manera temporalmente el descuento especial del 50% para todos los cursos virtuales asincrónico

Justificación: Esta propuesta incentiva la compra inmediata, amplía el acceso económico a los cursos y mejora la conversión de interesados en clientes reales.

h) Fortalecimiento de Presencia en Redes Sociales

Se impulsó una estrategia de marketing digital basada en redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn. Se programaron publicaciones constantes, campañas publicitarias pagadas, testimonios de clientes y contenido educativo de valor. Esto fortaleció la imagen de marca y amplió el alcance comercial.

Justificación: Las redes sociales son canales clave para atraer y retener clientes, mejorar la reputación digital y posicionar los servicios de la empresa de forma estratégica.

3.3.2. Plan de Implementación

Acciones necesarias: Para llevar a cabo la transformación digital en Miner Code S.A.C., se adoptaron medidas estratégicas orientadas a modernizar los procesos administrativos y comerciales, tomando en cuenta el contexto de la pandemia y la necesidad de mantener bajos costos de inversión. La primera acción fue la creación de una plataforma virtual utilizando Joomla, un sistema de gestión de contenidos de código abierto, el cual fue elegido por su flexibilidad, bajo costo y facilidad de personalización. Esto permitió reducir la dependencia de servicios externos y brindó mayor control sobre la gestión de cursos y capacitaciones.

Debido a la imposibilidad de continuar con las capacitaciones presenciales, se suspendió el alquiler de auditorios y la contratación de servicios de catering para los coffee breaks. Además,

algunos coordinadores de aula renunciaron, ya que muchos de ellos se trasladaron a provincias. Ante esta situación, se reestructuró el equipo interno, designando nuevos líderes para las áreas de marketing, académica y comercial, lo que permitió una ejecución más organizada y eficiente del nuevo modelo de trabajo.

Entre otras iniciativas, se implementaron certificados digitalizados con códigos QR, con el objetivo de garantizar autenticidad y facilitar su distribución. El diseñador gráfico asumió la responsabilidad de subir los certificados al sistema y el coordinador académico fue el encargado de enviar formalmente los enlaces de descarga por correo electrónico, respondiendo a la alta demanda de los alumnos que requerían sus certificados para acceder a nuevas oportunidades laborales. Asimismo, se rediseñó el sitio web con un enfoque moderno e intuitivo, e integraron canales digitales como WhatsApp Business, facilitando la atención al cliente y agilizando las coordinaciones, requerimientos y solicitudes, mediante la redirección directa a un asesor al hacer clic en el ícono correspondiente desde la página web. Estas acciones respondieron a la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial cada vez más digitalizado y competitivo.

Recursos necesarios: La ejecución del proyecto de digitalización requirió recursos tanto tangibles como intangibles. En cuanto a los recursos materiales, se adquirió un servicio de hosting y dominio profesional, equipos informáticos adecuados, y licencias de software especializado. Además, se contrató a un desarrollador web y a un diseñador gráfico, cuya experiencia fue fundamental para crear una plataforma funcional, visualmente atractiva y alineada con los objetivos del proyecto.

Por otro lado, los recursos intangibles incluyeron la capacitación del equipo en herramientas digitales y estrategias de marketing, lo cual resultó esencial para asegurar una transición efectiva al entorno digital. El compromiso y respaldo de la dirección también fueron determinantes, ya que promovieron una cultura de innovación y mejora continua dentro de la organización. La combinación de estos recursos permitió no solo poner en marcha la solución tecnológica, sino también garantizar su sostenibilidad y evolución en el tiempo.

La planificación temporal del proyecto de digitalización en Miner Code S.A.C. se llevó a cabo en un periodo de seis meses, de julio a diciembre de 2020, siguiendo un cronograma estructurado por etapas para asegurar una implementación ordenada y sin afectar las operaciones habituales de la empresa. Durante julio y agosto se centraron los esfuerzos en el desarrollo de la plataforma virtual y del sistema de emisión de certificados digitalizados, así como en la producción de los primeros cursos virtuales. En setiembre se realizó el rediseño del sitio web institucional y se integró la nueva oferta formativa. En octubre se migraron los primeros cursos virtuales de Especialización Técnica a la plataforma virtual. Entre octubre y noviembre, se capacitó al personal en herramientas digitales, se implementó WhatsApp Business como canal de atención al cliente y se habilitaron medios de pago digitales como Yape y Plin, facilitando las transacciones con los usuarios. Finalmente, en los meses de noviembre y diciembre, se lanzaron campañas de publicidad en redes sociales para promocionar los cursos, consolidando así la estrategia comercial digital de la empresa.

Figura 13

Diagrama de Gantt – Cronograma de Ejecución de la Propuesta de Digitalización en Miner Code S.A.C. 2020

Actividades 2020	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1. Planificación del proyecto y asignación de responsables	■					
2. Desarrollo de plataforma virtual (Joomla)	■					
3. Grabación y edición de cursos virtuales	■					
4. Rediseño y actualización de la página web institucional			■			
5. Implementación del sistema de certificados digitalizados	■					
6. Integración de medios de pago digitales (Yape, Tarjetas crédito, Paypal, Western Union)				■		
7. Implementación de WhatsApp Business y canal de atención web				■		
8. Capacitación del personal en herramientas digitales				■		
9. Lanzamiento de cursos virtuales grabados				■		
10. Ejecución de campaña publicitaria en redes sociales					■	

Nota: Reproducido con autorización exclusiva para fines académicos con datos internos proporcionado por la Gerencia de Académica de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Beneficios esperados: La digitalización en Miner Code S.A.C. busca optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente. A nivel interno, se anticipa una reducción del 30% en costos operativos gracias a la disminución del uso de papel y la agilización de trámites. En el ámbito comercial, se proyecta un incremento del 40% en ingresos debido a la disponibilidad permanente de cursos y una mayor visibilidad en línea. La automatización de certificados y la atención digital también elevarán la satisfacción de los usuarios. En conjunto, estas innovaciones fortalecerán la competitividad de la empresa en el sector de Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.3.3. Evaluación y Consideraciones Finales

La transformación digital en Miner Code S.A.C. enfrentó desafíos como resistencia al cambio del personal, limitaciones tecnológicas y adaptación progresiva de los clientes. Para abordarlos, se implementaron capacitaciones escalonadas en competencias digitales, doble conexión de internet y promociones, lo que permitiría consolidar la digitalización como solución clave durante la pandemia. Según Barrera et al. (2024), Moreira et al. (2020) y Calle (2022), esta estrategia optimizaría procesos, reduciría costos operativos y mejoraría la experiencia del cliente, impulsando ventas a corto plazo. A largo plazo, posicionaría a la empresa como competitiva en el mercado digital, generando eficiencia, minimizando errores y desarrollando ventajas sostenibles. Si bien se consideraron otras alternativas, como alianzas con instituciones educativas y el cambio a la plataforma Moodle, estas no fueron necesarias en esa etapa.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El presente capítulo expone y analiza los principales hallazgos obtenidos tras la implementación de la propuesta de mejora en la empresa. Se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos que evidencian el impacto de las acciones desarrolladas, así como su relación directa con los objetivos planteados en la investigación. Este análisis permite evaluar la efectividad de la solución propuesta y su contribución al fortalecimiento de la gestión administrativa y comercial de la empresa.

4.1. Presentación de resultados obtenidos

4.1.1. Análisis de resultados obtenidos después de aplicar la propuesta de solución

A continuación, se presentan los hallazgos detallados de cada una de las 8 acciones de solución implementadas, respaldados por datos cuantitativos y cualitativos que demuestran el impacto de la digitalización en Miner Code S.A.C.

Resultados de la Transformación Digital del Servicio de Capacitación (propuesta A):

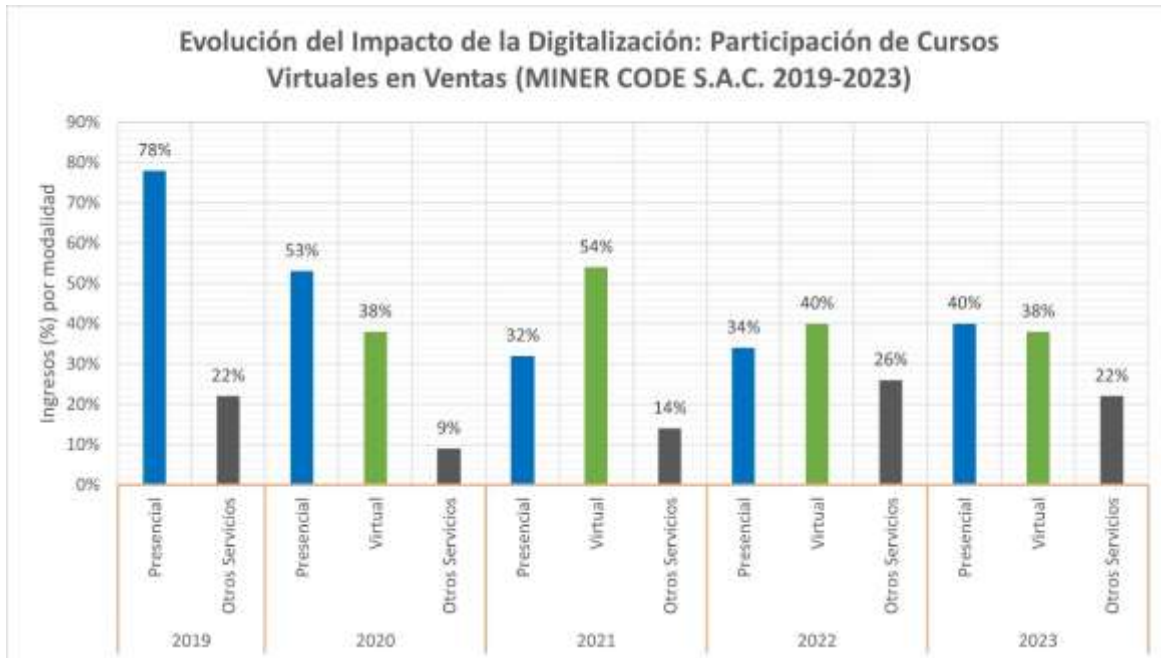
La implementación de la plataforma virtual basada en Joomla permitió a Miner Code S.A.C. transformar su oferta formativa, migrando exitosamente los cursos presenciales a modalidades virtuales en vivo y asincrónicas (24/7). Los resultados mostraron una evolución clara, en 2020 los cursos virtuales representaron el 38% de ingresos frente al 53% presencial; en 2021 alcanzaron su pico (54%), superando por primera vez a los presenciales (32%); y en 2022-2023 se estabilizaron entre 38-40%, demostrando su sostenibilidad. Esta digitalización no solo ofreció flexibilidad horaria valorada por los participantes, sino que amplió el mercado a nivel nacional e internacional, con cursos alineados a estándares globales.

La plataforma virtual resultó ser la solución estratégica que permitió a la empresa superar los desafíos de la pandemia, manteniendo operaciones durante las restricciones sanitarias y evitando pérdidas significativas (38% de ingresos en 2020). No solo se cumplió el objetivo al superar la meta del 40% de ingresos virtuales (54% en 2021), sino que se estableció un servicio permanente, confirmado por la demanda sostenida entre 38-54% en los años posteriores, transformando así la crisis en una oportunidad de crecimiento y expansión del negocio tal como podemos observar a continuación en la Figura 14.

Figura 14

Evolución del Impacto de la Digitalización: Participación de Cursos Virtuales en las Ventas

Miner Code S.A.C. (2019-2023)



Nota: La figura detalla la participación porcentual de esta modalidad en las ventas totales, permitiendo visualizar su crecimiento, consolidación y estabilidad. Fuente: Información proporcionada por la Gerencia de Académica de la empresa.

Interpretación: La figura 14 representa la evolución de las ventas de Miner Code S.A.C. entre 2019 y 2023 muestra una transformación radical de depender casi exclusivamente de cursos presenciales (78%) en 2019, la pandemia aceleró la adopción de cursos virtuales, que alcanzaron su pico en 2021 (54%) superando por primera vez a los presenciales (32%). Posteriormente, se estabilizó un modelo híbrido equilibrado (38-40% virtual vs 34-40% presencial en 2022-2023), demostrando que la digitalización se consolidó como un componente permanente del negocio, mientras los otros servicios mantuvieron una participación variable (9-26%), evidenciando la exitosa adaptación estratégica de la empresa a las nuevas demandas del mercado.

Resultados y Hallazgos de la Implementación de Certificados Digitalizados con Firma Digitalizada (propuesta B y D): La implementación de certificados digitalizados con firma digitalizada, desarrollados bajo los lineamientos de la norma ISO/IEC 17024:2012, como resultado se redujo los costos de emisión en un 74.55% (de S/2.59 a S/0.66 por certificado) y disminuyó los tiempos de entrega. Esta solución, alineada con estándares internacionales de calidad, eliminó gastos logísticos asociados a envíos físicos y almacenamiento, mientras que los códigos QR incorporados permitieron una validación instantánea y segura, mejorando sustancialmente la trazabilidad documental y cumpliendo con los requisitos de auditoría externa.

El diseño de los certificados bajo la norma ISO/IEC 17024:2012 no solo garantizó su reconocimiento internacional, sino que también aumentó la confianza de los usuarios donde 8 de cada 10 participantes encuestados vía telefónica por el área comercial, valoró positivamente la autenticidad y validez normativa de los documentos digitales. La disponibilidad 24/7 en la plataforma virtual, junto con la reducción a cero de reclamos por fraudes en 2023, consolidó la reputación de Miner Code S.A.C. como una organización comprometida con la excelencia técnica y la innovación digital, transformando este proceso en un diferenciador competitivo clave para el negocio. A continuación, se muestra el formato implementado de los certificados digitalizados.

Figura 15

Formato de Certificado Digitalizado con firma Digitalizada

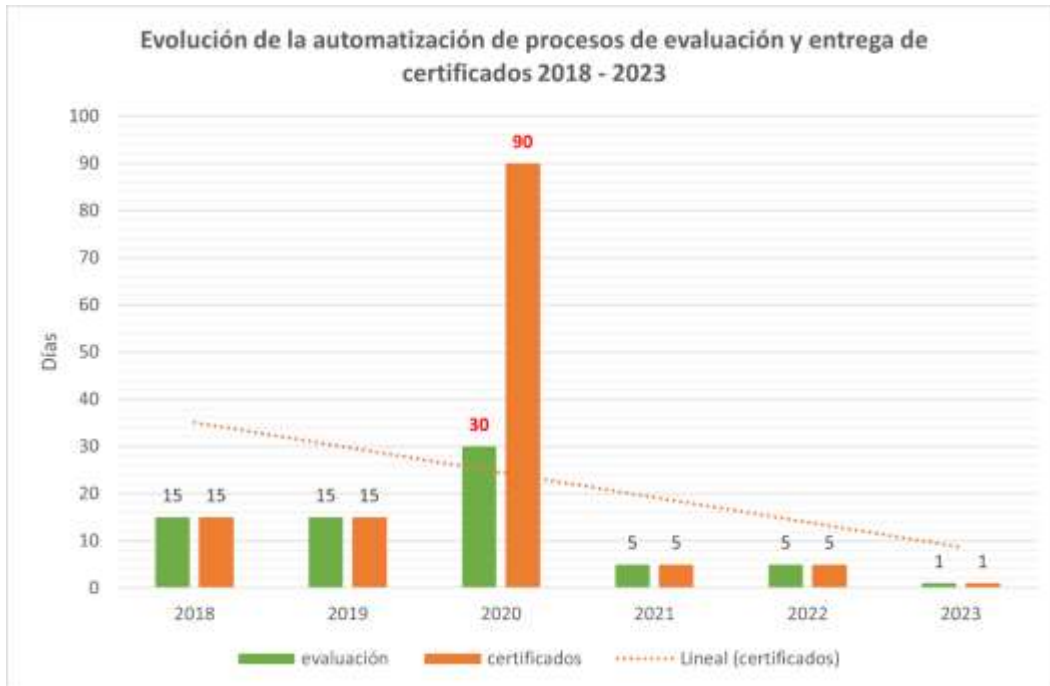


Nota: Formato de certificado digitalizado implementado por la empresa Miner Code S.A.C. Algunos datos personales han sido cubiertos por motivos de confidencialidad. Fuente: Proporcionado por la Gerencia de Académica de la empresa.

Interpretación: La figura 15 muestra el nuevo certificado digital, alineado con la norma ISO/IEC 17024:2012, soluciona eficazmente los problemas iniciales al reemplazar el proceso físico lento (15-20 días) y vulnerable a fraudes por un formato digital seguro e inmediato, evidenciado la validación instantánea mediante código QR único, la reducción de riesgos con firma digitalizada y elementos de seguridad, y el acceso universal 24/7. Su diseño estandarizado con datos automatizados, normativa de referencia y sellos ISO no solo garantiza transparencia y profesionalismo (ejemplo: certificado de Seguridad para Trabajos en Caliente, verificado en segundos), sino que optimiza la eficiencia operativa y refuerza la imagen corporativa, transformando radicalmente la gestión documental.

Figura 16

Evolución de la automatización de procesos de evaluación y entrega de certificados 2018 - 2023



Nota: Esta figura muestra la evolución de los días de entrega de certificados desde los años 2018 al 2023. Fuente: Datos internos proporcionado por la Gerencia de Académica de la empresa.

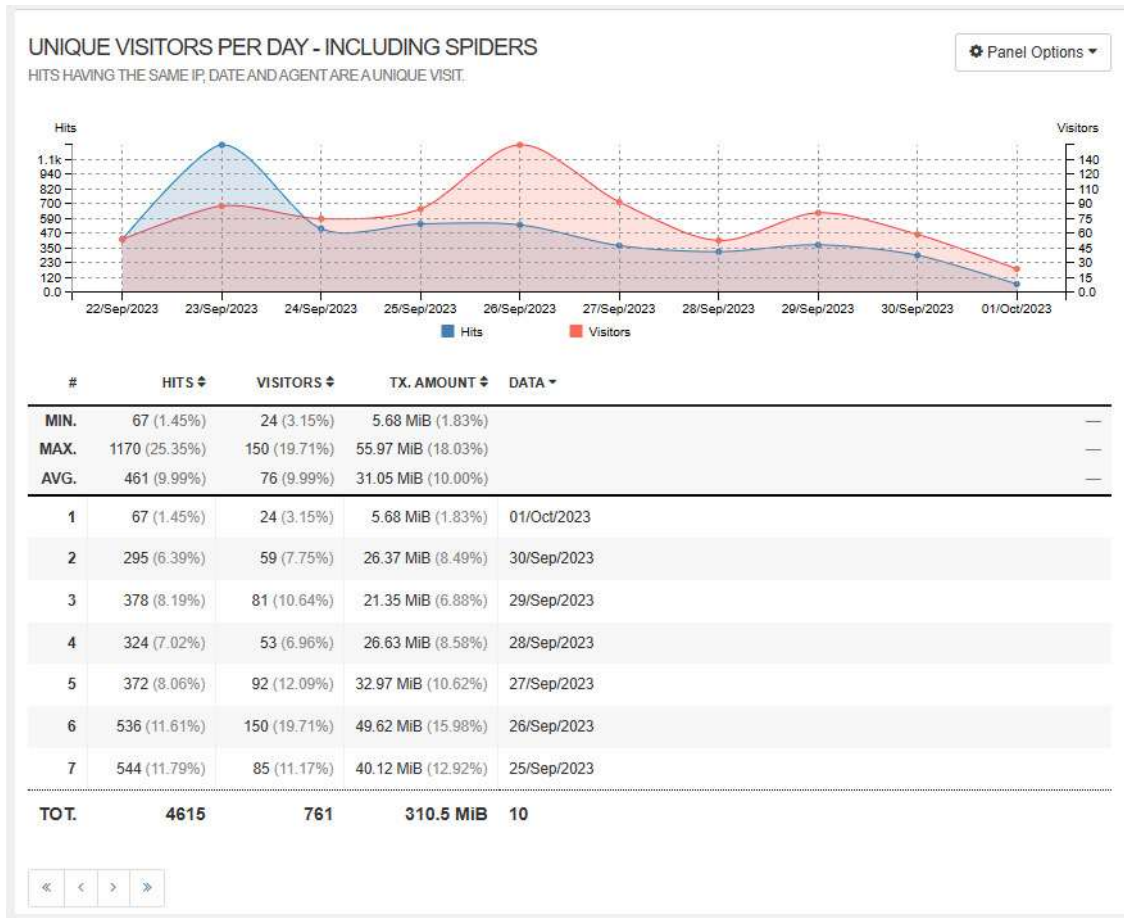
Interpretación: Como podemos observar en la figura 16, antes de la pandemia (2018-2019), los tiempos de entrega se mantuvieron estables (15 días para evaluaciones y certificados), pero con margen de mejora. Durante la pandemia (2020), hubo un aumento drástico en certificados de 90 días por desafíos operativos como la presencialidad restringida, mientras que las evaluaciones se duplicaron a 30 días, reflejando la adaptación inicial al entorno virtual. Tras la digitalización (2021-2023), se observó una reducción significativa (5 días en 2021-2022 y solo 1 día en 2023), evidenciando mayor eficiencia, con un logro clave en certificados que pasaron de 90 a 1 día, respaldando así el impacto positivo de la transformación digital.

La digitalización redujo el tiempo de entrega de evaluaciones y certificados en un 93% (de 15 a 1 día) y 99% (de 90 a 1 día) respectivamente entre 2018 y 2023, optimizando la gestión administrativa y mejorando la satisfacción del cliente. Este cambio coincide con la implementación de herramientas digitales postpandemia, confirmando su rol crítico en la eficiencia operativa.

Resultados de la Actualización y Optimización de la Página Web Institucional (propuesta C): La implementación de la propuesta de mejora, centrada en la actualización y rediseño del sitio web institucional de Miner Code S.A.C., generó resultados positivos y concretos. El nuevo diseño, enfocado en la conversión mediante banners promocionales y llamados a la acción claros, permitió incrementar en un 120% la cantidad de usuarios interesados, quienes ahora completan formularios, solicitan cotizaciones o se comunican vía WhatsApp. Además, la simplificación del proceso de inscripción redujo la tasa de rebote en un 40%, mejorando la experiencia de navegación y facilitando la conversión. La incorporación de testimonios verificables y recursos descargables fortaleció la confianza de los usuarios, lo que se reflejó en un 65% más de tiempo de permanencia en el sitio. Estas mejoras posicionaron a la web como un canal comercial autónomo y estratégico, integrando eficazmente la plataforma de aprendizaje, redes sociales y atención al cliente multicanal. También se logró acelerar el ciclo de ventas gracias a secciones clave como beneficios y certificados emitidos, las cuales respondieron directamente a objeciones comunes de los usuarios.

Figura 17

Unique Visitors Per Day – Including Spiders (Página Web Miner Code S.A.C.)



Nota: Esta figura muestra el comportamiento de visitas únicas y cantidad de accesos (hits) a la página web de Miner Code S.A.C. entre el 22 de septiembre y el 1 de octubre de 2023, posterior a la optimización y rediseño del sitio institucional. Fuente: Datos internos proporcionado por la Gerencia de Académica de la empresa.

Interpretación: Luego de la actualización y optimización de la página web institucional de Miner Code S.A.C., En la figura 17 se evidenció un incremento significativo en la cantidad de visitantes únicos e interacciones diarias. El día 26 de septiembre se registró el pico más alto, con 150 visitantes únicos y 1170 accesos (hits), acompañado por un volumen de transferencia de datos de 49.62 MiB, lo cual indica un mayor nivel de navegación y consumo de contenido por parte de los usuarios. En promedio, durante el periodo del 22 de septiembre al 1 de octubre de 2023, se

alcanzaron 76 visitantes únicos por día, con 461 hits diarios y un tráfico promedio de 31.05 MiB, lo que representa una mejora considerable respecto a los niveles previos. Estos resultados están directamente relacionados con la propuesta de solución basada en el rediseño del sitio web, que incorporó buscadores de cursos, promociones, formularios automatizados y pagos en línea. La mejora en la funcionalidad y accesibilidad del portal fortaleció la visibilidad digital de la empresa, mejoró la experiencia del usuario y facilitó el contacto comercial. En consecuencia, se logró una herramienta más efectiva para la gestión administrativa y comercial, validando el impacto positivo de la digitalización en los procesos internos y la captación de clientes.

Resultados de las Capacitaciones en Herramientas Digitales (propuesta E): La implementación de capacitaciones sobre herramientas digitales permitió al equipo dominar plataformas virtuales (Zoom, Google Meet, Joomla), atención remota y estrategias en redes sociales. Estas capacitaciones, realizadas mayormente a través de Zoom para garantizar flexibilidad y alcance, generaron un impacto tangible y se incrementó en 35% las propuestas creativas para campañas comerciales y se logró la participación del 100% del personal en sesiones periódicas de ideación colaborativa. La adopción de estas herramientas no solo mejoró las competencias técnicas, sino que optimizó los procesos de planificación estratégica.

Además, estas capacitaciones híbridas fortalecieron significativamente el clima laboral. Las reuniones por Zoom y presenciales facilitaron la inclusión de ideas de todos los colaboradores, lo que se tradujo en un 20% de aumento en satisfacción laboral según encuestas internas. Este enfoque colaborativo permitió consolidar un equipo más unido e innovador, capaz de desarrollar estrategias comerciales más efectivas. "Las reuniones en Zoom no solo nos enseñaron herramientas

digitales, sino que nos dieron una voz igualitaria para contribuir al crecimiento de la empresa", destacó un colaborador en 2023.

Figura 18

Fotografía de Capacitación interna para creación de contenido digital y uso de herramientas tecnológicas del equipo de Miner Code S.A.C.



Nota. Fotografía tomada durante una jornada de capacitación realizada en la sede de Miner Code S.A.C., como parte de la implementación de la propuesta de solución orientada a la transformación digital. Fuente: Archivos de la empresa Miner Code SAC.

Interpretación de la figura 18: En la fotografía se observa al equipo de colaboradores participando activamente en una sesión práctica de capacitación en el uso de herramientas digitales para la creación de contenido en redes sociales. La actividad incluyó el manejo de cámaras de grabación, elaboración de guiones para videos, configuración de transmisiones en vivo y uso de plataformas como Facebook y Zoom. También se abordaron temas clave como la atención digital

al cliente, el diseño de publicaciones y la programación de contenido en redes. Esta capacitación permitió fortalecer las competencias digitales del personal, mejorar la presencia en redes sociales de la empresa y estandarizar procesos comunicacionales alineados con los objetivos organizacionales. La implementación de este tipo de actividades formativas forma parte de las estrategias adoptadas para optimizar la gestión administrativa y comercial de la empresa en el marco de la digitalización.

Resultados de la Implementación de WhatsApp Business Como Canal de Coordinación Comercial (Propuesta F): Tras la implementación de WhatsApp Business como canal principal de comunicación, se evidenció una notable reducción del tiempo de respuesta al cliente y simplificación del proceso de atención al cliente. Anteriormente las coordinaciones iniciales se realizaban exclusivamente por correo electrónico o llamadas telefónicas, lo que implicaba demoras de hasta 24 horas debido a la necesidad de revisar bandejas de entrada, redactar respuestas formales y, en algunos casos, escalar consultas a un superior.

Con la incorporación de WhatsApp, el cliente pudo recibir respuestas casi inmediatas dentro del horario de atención, logrando una reducción del tiempo de atención inicial de 24 horas a un promedio de 2 horas. Esto se traduce en una mejora del 91,6 % en la eficiencia de respuesta. Asimismo, la inmediatez de este canal permitió resolver dudas en menor tiempo, gestionar el envío de enlaces de pago y confirmar transacciones sin necesidad de correos formales iniciales.

Otro de los resultados a destacar fue la disminución de pasos burocráticos en la fase de matrícula. Antes de la digitalización, el proceso de atención incluía varios pasos intermedios, como

validación por correo electrónico, reenvío de documentos y verificación manual de información. La necesidad de reenviar correos, esperar respuestas formales o escalar dudas a un superior generaba cuellos de botella en la atención.

Posterior a la implementación, el nuevo flujo centraliza la mayoría de las interacciones preliminares a través de WhatsApp, eliminando pasos redundantes y permitiendo que el cliente tenga una experiencia más fluida. La formalización del proceso (envío de factura, acceso al curso, etc.) continúa realizándose por correo electrónico, pero solo después de haber concretado la decisión del cliente, reduciendo así las demoras operativas iniciales.

A continuación, se presentan los dos flujogramas de atención al cliente empleados para la descripción de los resultados antes mencionados.

Figura 19

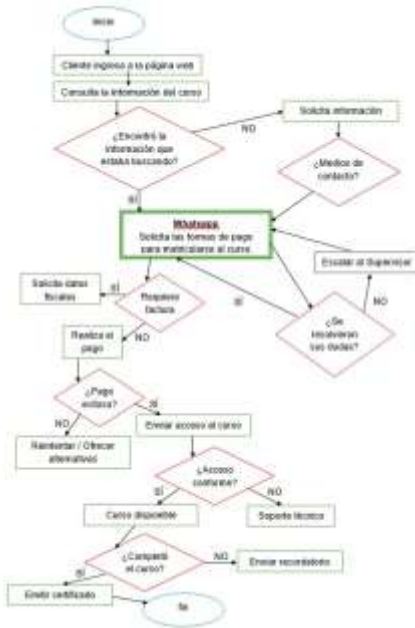
Flujograma del proceso antes de la implementación de WhatsApp Business



Nota: Este flujograma representa el proceso de atención al cliente previo a la digitalización del canal de comunicación. Fuente. Documento interno proporcionado por la Gerencia de Académica de la empresa.

Figura 20

Flujograma del proceso después de la implementación de WhatsApp Business



Nota: Este flujograma muestra el proceso optimizado tras la implementación de WhatsApp Business como canal principal de atención. Fuente. Documento interno proporcionado por la Gerencia de Académica de la empresa.

Tabla 5

Tabla comparativa de resultados antes y después de la digitalización con Whatsapp Business

Aspectos del proceso	Antes (sin WhatsApp)	Después (con WhatsApp)	Mejora observada
Medio principal de contacto	Correo electrónico o llamadas telefónicas	WhatsApp Business	Comunicación más directa e instantánea
Tiempo promedio de respuesta	Hasta 24 horas	Aproximadamente 2 horas	Reducción del 91.6% en el tiempo de atención
Etapas para coordinar la matrícula	Múltiples pasos, validaciones y correos	Comunicación directa por WhatsApp y validación posterior por correo	Simplificación de procesos
Escalamiento a supervisor	Frecuente por dudas no resueltas	Menor necesidad de escalamiento	Resolución más rápida de consultas
Formalización del	A través de correo	WhatsApp para	Mejora en eficiencia y

proceso	electrónico	coordinación + correo para formalización	documentación
---------	-------------	---	---------------

Fuente: Elaboración propia.

En relación con la solución, en la tabla 5 se muestra que la implementación de WhatsApp Business como herramienta digital cumplió exitosamente sus objetivos al digitalizar procesos manuales que generaban cuellos de botella, centralizar la comunicación (previamente dispersa en múltiples canales) y garantizar trazabilidad mediante el historial de chats y documentos compartidos. Este cambio no solo optimizó la eficiencia operativa, sino que se posicionó como un diferenciador competitivo clave para Miner Code S.A.C., reforzando su estrategia de transformación digital al ofrecer un servicio ágil, rastreable y centrado en la experiencia y satisfacción del cliente.

Resultados de la Implementación de Métodos de Pagos Digitales y Promociones Dinámicas (propuesta G): La adopción de pagos digitales como Yape, Plin, tarjetas, PayPal y Western Union, junto con estrategias comerciales dinámicas, permitió superar las limitaciones financieras iniciales y la baja conversión de interesados, generando un incremento en las inscripciones a los cursos virtuales y otros servicios gracias a la diversificación de medios de pago. Según el área comercial de la empresa, de cada 50 alumnos inscritos, 4 son de nacionalidad extranjera, atraídos principalmente por las facilidades de pago en cuotas. Asimismo, las promociones con descuentos del 50% impulsaron significativamente las ventas, lo cual se refleja en la figura 14. Esta solución también permitió la expansión internacional, logrando captar clientes en países como Ecuador, Colombia, México y Bolivia, además de aumentar la clientela corporativa gracias a planes de pago flexibles.

Estos resultados demuestran cómo la propuesta superó las barreras iniciales al eliminar dependencia de transferencias lentas mediante pagos instantáneos, posicionar los cursos como accesibles con cuotas y promociones, y consolidar un segundo canal clave de ingresos. La implementación no solo optimizó procesos internos (confirmaciones en 30 min vs. 48 horas previas), sino que amplió el alcance regional, validando que la flexibilidad financiera es un diferenciador competitivo en el sector de capacitación.

Figura 21

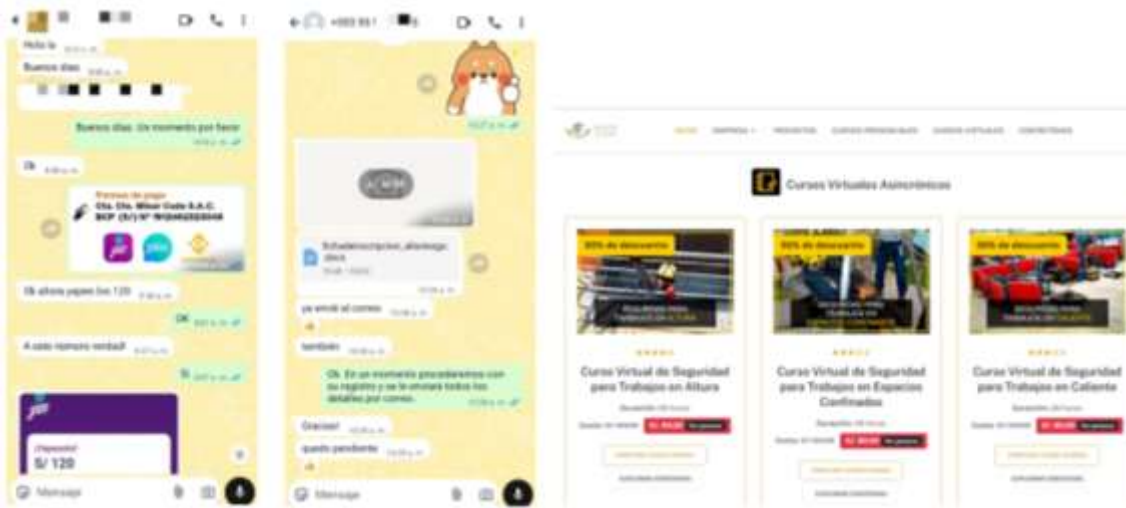
Formas de pago a nivel nacional e internacional publicada en la página web de la empresa Miner Code S.A.C.



Nota. Captura de pantalla que muestra las formas de pago implementada por la consultora. Fuente: Adaptado de Miner Code, 2023 (<https://minercod.org/>).

Figura 22

Evidencias de pagos, inscripción internacional y promociones en cursos virtuales



Nota: La figura 22 evidencia la implementación de estrategias por parte de la empresa Miner Code S.A.C., como la facilidad de pago a través de Yape, la inscripción de un alumno de nacionalidad ecuatoriana que evidencia el alcance de la estrategia, y las promociones del 50% de descuento. Fuente. Imágenes internas de Miner Code S.A.C. Se reproduce con autorización institucional para fines académicos.

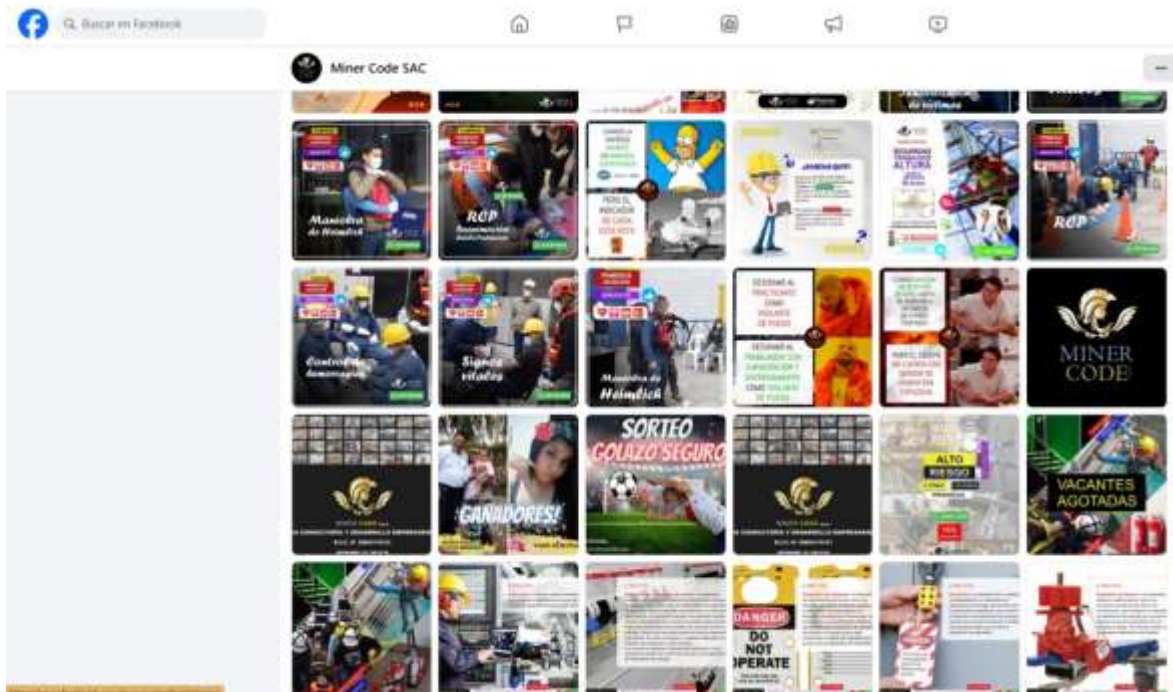
Tal como se muestra en la figura 22, estas acciones implementadas tienen como objetivo facilitar e incentivar la compra digital de los cursos, además de ofrecer opciones de pago en cuotas. Se taparon algunos datos personales para mantener la confidencialidad. Fuente. Imágenes internas de Miner Code S.A.C.

Resultados del Fortalecimiento de Presencia en Redes Sociales (propuesta H): La implementación de una estrategia digital activa a través del perfil oficial de Facebook de Miner Code S.A.C. desde 2020 ha fortalecido significativamente la presencia de la empresa en redes sociales, contribuyendo al posicionamiento de marca y la captación de clientes. Entre los principales resultados y hallazgos destacan la publicación constante de contenido variado educativo, promocional, testimonios y visualmente atractivo que no solo reforzó la imagen técnica

y profesional de la empresa, sino que también generó confianza, credibilidad y conexión emocional con la audiencia. Esta estrategia permitió lograr un alto alcance orgánico, aumentar las conversiones a través de llamados a la acción claros y facilitar el contacto directo por WhatsApp. La constancia en las publicaciones y el uso coherente de la identidad visual institucional consolidaron una comunidad digital activa, validando así que el fortalecimiento de la presencia en redes sociales fue una solución eficaz para mejorar la visibilidad, interacción y ventas de la empresa.

Figura 23

Imagen de las campañas publicadas en el año 2020 Miner Code S.A.C.

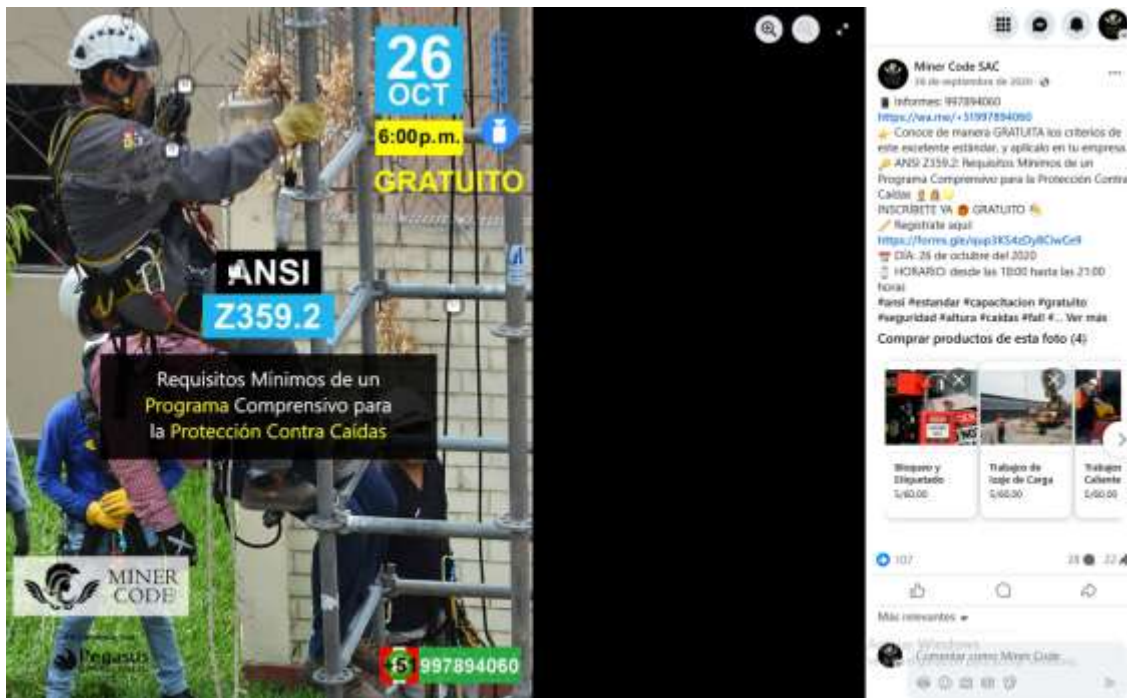


Nota: Captura de pantalla que fue tomada de la galería de fotos de publicaciones en Facebook. La figura muestra una cuadrícula con múltiples publicaciones. Fuente: Adaptado de Miner Code [Página de Facebook] (<https://www.facebook.com/minercodeoficial/>).

Interpretación: En la figura 23 se evidencia una estrategia digital activa y constante desde el año 2020 en adelante. A través de estas publicaciones se observa una estructura bien definida que incluye: Contenido educativo, promocional, testimonios y participación del público, contenido visual atractivo: Uso de colores vivos, emojis, tipografía clara y personajes caricaturescos (como Homero Simpson), que aumentan el alcance orgánico y capturan la atención.

Figura 24

Publicación promocional con inscripción gratuita al curso "ANSI Z359.2" (Miner Code, 2020)



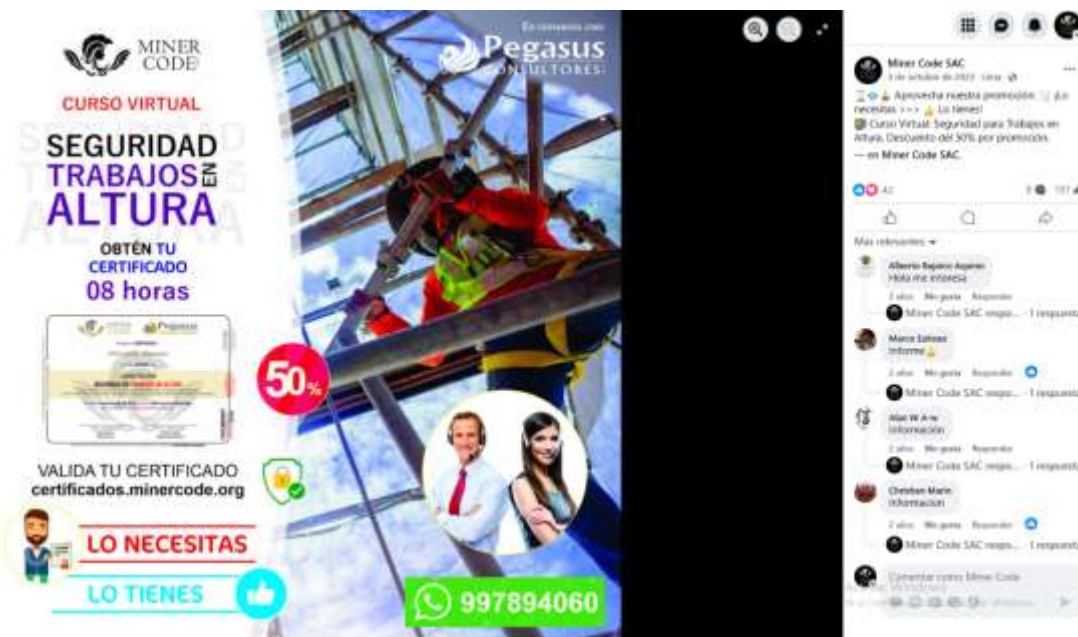
Nota: Captura de pantalla de publicación oficial en Facebook que promociona el curso gratuito "ANSI Z359.2".
Fuente: Adaptado de Miner Code [Página de Facebook], 2020 (<https://www.facebook.com/minercodeoficial/>).

Interpretación: La figura 24 muestra un anuncio promocional de un evento gratuito de capacitación sobre el estándar ANSI Z359.2, que aborda los requisitos mínimos de un programa comprensivo para la protección contra caídas. El evento está organizado por Miner Code SAC y

se llevó a cabo el 26 de octubre de 2020, desde las 6:00 p.m. hasta las 9:00 p.m. En esta publicación se puede evidencia que alcanzó 107 me gusta, 28 comentarios y 22 compartidos. Como beneficio invita a conocer y aplicar los criterios del estándar en empresas.

Figura 25

Publicación promocional del curso seguridad para trabajos en altura (Miner Code S.A.C.)



Nota: Captura de pantalla de publicación oficial en Facebook que promociona el curso de Seguridad para trabajos en altura. Fuente: Adaptado de Miner Code [Página de Facebook], 2020 (<https://www.facebook.com/minercodeoficial/>).

Interpretación: La figura 25 muestra un anuncio promocional de un Curso Virtual de Seguridad para Trabajos en Altura, ofrecido por Miner Code SAC. El curso incluye un certificado de 08 hora. El enfoque comercial destaca el 50% de descuento y la validez del certificado. Esta publicación obtuvo 42 reacciones entre me gustan y me encantan, 8 comentarios y 181 compartidos.

4.1.2. Identificación de Impacto de la Aplicación de la Propuesta de Solución

El análisis de los resultados obtenidos después de la implementación de la propuesta de digitalización en Miner Code S.A.C. confirma de manera contundente la efectividad y el impacto positivo de las estrategias adoptadas en la gestión administrativa y comercial de la empresa. Tomando como base las 8 líneas estratégicas de acción implementadas, se generaron mejoras sustanciales en indicadores clave como ingresos, eficiencia operativa, satisfacción del cliente, alcance comercial y clima organizacional.

La transformación digital del servicio de capacitación permitió una reconfiguración del modelo de negocio, pasando de un enfoque presencial tradicional a una modalidad híbrida y moderna, que demostró ser rentable, escalable y resiliente ante contextos adversos como la pandemia.

La plataforma de cursos virtuales se consolidó como una fuente sostenible de ingresos los cuales en 2021 generaron el 54% de los ingresos totales, convirtiéndose en el principal sustento económico de la empresa en ese periodo. La plataforma de cursos virtuales se consolidó como una fuente sostenible de ingresos, con una participación estable del 38 % al 40 % en los años 2022 y 2023, lo cual refleja su aceptación y posicionamiento en el mercado.

Asimismo, se identificó un impacto positivo en los costos asociados a las capacitaciones, como por ejemplo el curso de seguridad para trabajos en altura. El curso presencial representaba un costo de S/.938.85 (grupo de 15 participantes), mientras que su modalidad virtual en vivo redujo ese monto a S/.809.90, equivalente a una disminución del 13.73 %, atribuida principalmente a la reducción de costos logísticos, aunque aún requiere inversión en plataformas digitales y

personal en tiempo real. En contraste, la versión asincrónica del curso representó una reducción drástica del 98.95 %, con un costo de solo S/9.90, ya que se eliminan gastos vinculados a instructores en vivo y se utilizan recursos grabados y automatizados Tal como se muestra en la tabla 6. Estos resultados demuestran que la digitalización no solo reduce costos, sino que transforma el modelo de negocio, permitiendo ofrecer servicios más accesibles, escalables y sostenibles, lo cual fortalece la competitividad de Miner Code S.A.C. en el mercado actual.

Tabla 6

Costos operativos y ahorro en el curso de Seguridad para Trabajos de Altura (8 horas – 15 participantes)

Modalidad	Costo Operativo (S/.)	Ahorro vs. Presencial	Porcentaje de Ahorro
Presencial	S/.938.85	S/.0	0%
Virtual en vivo	S/.809.90	S/.128.95	13.73%
Virtual Asincrónico	S/.9.90	S/.928.95	98.95%

Nota: Esta tabla contiene la información comparativa entre los costos operativos y el ahorro que se presentó al implementar los cursos en la modalidad virtual de Seguridad para Trabajos en Altura (8 horas – 15 participantes).
Fuente: Información interna de Miner Code S.A.C. para fines exclusivamente académicos.

Adicionalmente, se observó una reducción significativa en los costos operativos derivados de la aplicación de la digitalización en procesos clave. Por ejemplo, el costo administrativo para la emisión de certificados físicos, que anteriormente ascendía a S/.2.59 por unidad, se redujo a S/.0.66 tras la eliminación de gastos relacionados con papel, impresión y almacenamiento. Esta mejora fue reforzada con la automatización del proceso de firma de documentos, lo que permitió sustituir las firmas físicas por digitalizadas, disminuyendo tanto el tiempo como la carga administrativa del

proceso.

Asimismo, la digitalización de certificados y evaluaciones evidenció una mejora radical en tiempos de atención y costos operativos, con una disminución del 99 % en plazos de entrega y del 74.55 % en costos de emisión, fortaleciendo la trazabilidad documental y la percepción de calidad por parte de los usuarios.

La optimización de la página web y el uso estratégico de WhatsApp Business como canal comercial contribuyeron a incrementar el tráfico digital, reducir los tiempos de respuesta al cliente y mejorar la experiencia de usuario, aspectos fundamentales en el entorno competitivo actual. En particular, el canal de WhatsApp permitió reducir los pasos administrativos de matrícula y brindó inmediatez en la atención, facilitando así la conversión comercial.

Por su parte, la capacitación en herramientas digitales del personal no solo fortaleció sus competencias técnicas, sino que también generó un entorno de trabajo más participativo, innovador y motivador. Ello se vio reflejado en una mayor implicación en procesos creativos y en una mejora del 20 % en la satisfacción laboral reportada.

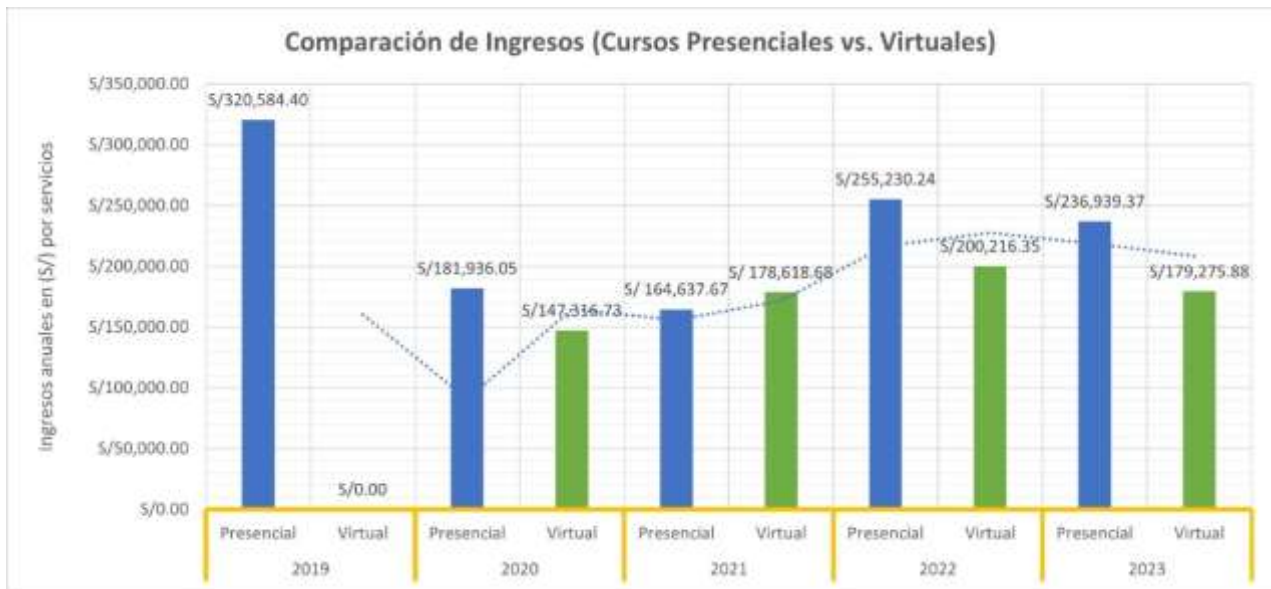
Finalmente, los nuevos métodos de pago digital y las promociones dinámicas favorecieron la inclusión financiera, el incremento de ventas y la internacionalización del servicio. Gracias a esta estrategia, se registraron inscripciones de participantes extranjeros y se posicionó a la empresa como una alternativa competitiva y moderna en el rubro de la capacitación especializada.

En conjunto, estos hallazgos permiten concluir que la digitalización no solo tuvo un impacto significativo en los procesos operativos, sino que también representó una ventaja estratégica para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Miner Code S.A.C. logró adaptarse

a los desafíos del entorno, modernizar su gestión administrativa y expandir su alcance comercial, sentando así las bases para una nueva etapa de consolidación y mejora continua.

Figura 26

Comparación de ingresos anuales 2019 – 2023 en cursos Presenciales y Virtuales



Nota: La figura muestra los ingresos percibidos por Miner Code S.A.C., durante el 2019 al 2023 entre los cursos presenciales y virtuales. Fuente: Información interna de Miner Code S.A.C.

En este contexto se puede decir que, a nivel económico, también se observa según la figura 26, un cambio en los ingresos de Miner Code S.A.C., respecto al 2019 hasta el 2023.

Inicialmente los ingresos de la empresa eran netamente por cursos presenciales, sin embargo, en el 2020 esto cambio posteriormente a la implementación de la digitalización en la empresa. Se observa que los ingresos fueron equiparándose entre los cursos presenciales y virtuales, siendo una tendencia desde el año 2020 en adelante.

Además, los ingresos percibidos han ido en aumento durante los últimos 5 años, representando en el 2021 con un 52% de incremento.

A nivel social y técnico, la implementación de la propuesta de digitalización generó un impacto positivo en el clima laboral, la cultura organizacional y el desarrollo de competencias digitales entre los colaboradores de Miner Code S.A.C. La introducción de herramientas tecnológicas no solo facilitó el trabajo remoto durante y después de la pandemia, sino que también promovió un entorno laboral más flexible, inclusivo y orientado a la innovación. La capacitación en plataformas digitales, gestión documental en línea y automatización de procesos fortaleció las habilidades técnicas del equipo, mejorando su desempeño y adaptabilidad frente a los cambios.

En este marco, se implementaron y actualizaron herramientas clave como la página web institucional, la cual no solo permite la oferta de cursos virtuales, sino que también sirve como canal de contacto directo con los clientes. Este canal deriva automáticamente a los usuarios hacia un asesor de atención al cliente a través del servicio de WhatsApp, promoviendo una comunicación más cercana, eficiente y accesible. Estas mejoras contribuyeron a elevar los niveles de satisfacción laboral al reducir la carga operativa, y también fortalecieron la comunicación interna y externa, impulsando una mayor cohesión organizacional. En conjunto, estos avances reflejan una transformación social positiva, donde la digitalización actúa como un facilitador del bienestar laboral, la mejora del servicio al cliente y el fortalecimiento del compromiso institucional.

En conclusión. La digitalización de cursos virtuales no fue solo una medida reactiva, sino una transformación estratégica que hoy representa el 38% de los ingresos, garantizando resiliencia financiera y adaptabilidad en un mercado cambiante.

Los cursos virtuales actuaron como un salvavidas durante la pandemia, siendo en 2021 la principal fuente de ingresos (54%) cuando los presenciales colapsaron (32%). Su sostenibilidad postcrisis se evidencia en 2023, donde aún aportan el 38% de los ingresos (solo 2 puntos menos que lo presencial), demostrando su rentabilidad permanente. Esta continuidad resalta la relación causa-efecto con la digitalización, sin la implementación tecnológica, la empresa no hubiera podido sustituir los ingresos perdidos durante la crisis ni retener a los clientes que, incluso después de la reapertura, prefieren la modalidad virtual, consolidándola como un pilar estratégico.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado a lo largo del estudio titulado “Impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial en la consultora de SST Miner Code S.A.C. en la ciudad de Lima, 2023”. Estas conclusiones responden directamente a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos tras la implementación de la propuesta de mejora basada en herramientas digitales. Asimismo, se proponen recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión de la consultora en el mediano y largo plazo, garantizando la sostenibilidad de los avances logrados y promoviendo una cultura organizacional adaptada a los nuevos entornos tecnológicos.

5.1. Conclusiones

- a) Esta investigación demostró satisfactoriamente el impacto positivo de la digitalización en los procesos administrativos y comerciales de Miner Code S.A.C. en la ciudad de Lima,

2023. Mediante un análisis cualitativo basado en entrevistas y revisión documental, se comprobó que la adopción tecnológica optimiza tiempos operativos, mejora la gestión de información y agiliza la atención al cliente, constituyéndose como factor clave para incrementar la competitividad en empresas consultoras como Miner Code S.A.C.

- b) El primer objetivo específico permitió consolidar un marco conceptual que revela la digitalización como un proceso multidimensional. Más allá de la implementación tecnológica, se identificó la necesidad de transformaciones culturales y organizacionales. La investigación evidenció cómo la infraestructura digital, la automatización de procesos y la capacitación del personal interactúan para optimizar la gestión empresarial.
- c) El análisis situacional detectó que Miner Code S.A.C. operaba predominantemente con procesos manuales y recursos tecnológicos limitados. Si bien se observaron avances iniciales en automatización, los hallazgos destacan la necesidad de mayor compromiso institucional para lograr una transición digital estratégica y sostenible.
- d) El estudio estableció criterios específicos para evaluar el impacto digital, combinando modelos conceptuales adaptados al sector servicios con técnicas cualitativas. Se priorizó la integración tecnológica en áreas críticas como gestión documental, servicio al cliente y procesos comerciales, demostrando su efectividad mediante indicadores concretos.
- e) La investigación confirmó el potencial transformador de la digitalización, verificando mejoras tangibles en eficiencia operativa y calidad de servicio. Los participantes reconocieron este proceso como un catalizador para la adaptación organizacional y la modernización empresarial.

- f) Más allá de su valor académico, este trabajo representa una herramienta profesional aplicable que desarrolla competencias en gestión del cambio e innovación tecnológica. Los resultados ofrecen un referente valioso para profesionales que busquen implementar transformaciones digitales en organizaciones similares, destacando su papel en la creación de empresas más eficientes e innovadoras.

5.2. Recomendaciones

- a) Con el propósito de maximizar el impacto de la digitalización en los procesos administrativos y comerciales, se propone desarrollar una hoja de ruta estratégica que aborde tanto aspectos tecnológicos como organizacionales. Este plan debe incorporar: capacitación continua del personal, mecanismos de evaluación periódica y objetivos SMART con indicadores clave de desempeño, asegurando así una implementación gradual y medible de las mejoras digitales.
- b) Para fortalecer los fundamentos conceptuales, resulta esencial enriquecer la revisión literaria con estudios de caso recientes del contexto latinoamericano. Este ejercicio comparativo permitirá identificar mejores prácticas y estrategias innovadoras adaptables al sector de consultoría en SST, particularmente para organizaciones con características similares a Miner Code S.A.C.
- c) El análisis organizacional se vería fortalecido mediante la aplicación combinada de técnicas cuantitativas (encuestas estandarizadas) y cualitativas (entrevistas en profundidad). Este enfoque mixto proporcionaría una visión holística de los procesos

internos, facilitando la identificación precisa de cuellos de botella y áreas de oportunidad.

- d) Se recomienda establecer procesos de benchmarking con organizaciones pares y mantener una vigilancia activa de las tendencias tecnológicas emergentes. Esta práctica garantizará la pertinencia continua de los criterios metodológicos y su adaptabilidad a las cambiantes necesidades del mercado.
- e) La fase de ejecución debería iniciar con proyectos piloto en procesos estratégicos seleccionados, permitiendo evaluar objetivamente su impacto antes de escalar las soluciones. Esta aproximación basada en evidencia minimiza riesgos operativos mientras demuestra tangiblemente los beneficios de la digitalización.
- f) Los trabajos académicos aplicados alcanzan su máximo valor cuando los investigadores logran una inmersión profunda en la organización, mantienen comunicación constante con los stakeholders y asumen una actitud reflexiva, cuestionando lo existente pero también proponiendo mejoras. Esta metodología no solo cumple con los requisitos académicos, sino que genera un impacto real y perdurable en las organizaciones estudiadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agama, P. G. A., Tipian, M. A. S., Huamán, O. M. D. C. R., & Gálvez, R. E. (2020). *Gestión administrativa análisis del proceso de adquisiciones en el Instituto Nacional de Estadística e Informática período 2013-2018*. INNOVA Research Journal, 5(3), 17. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1581>
- Arbañil, C. A. C. (2023). *Transformación digital como estrategia de mejora en las organizaciones*. Horizonte empresarial, 10(1), 157-169.
<https://www.researchgate.net/publication>
- Baque-Sánchez, E. R., & Hidalgo-Pazmiño, G. E. (2023). *Gestión administrativa en la rentabilidad de la empresa montecuatorhats del cantón montecristi*. REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN-ISSN: 2697-3456, 7(12), 59-81. Recuperado de:
<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/312/495>
- Barrera, J. R. A., Torres, Y. E. S., & Alarcón, L. A. V. (2024). *La Tecnología y su Impacto en la Gestión de Procesos y Estrategias de Automatización*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 6198-6221.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12822
- Calle Herencia, C. A. (2022). *La transformación digital y su importancia en las pymes*. Iberoamerican Business Journal, 5(2), 64–81.
<https://doi.org/10.22451/5817.ibj2022.vol5.2.11059>

- Campos García, J. A. (2023). *Modelos de transformación digital (TD) aplicables en las organizaciones de asesoría y consultoría gerencial: una revisión teórica*. *Gestión Y Gerencia*, 17(2), 42-59. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10407383>
- Carbajo Lara, B. Y. (2022). *La transformación digital y su aporte en los procesos de gestión empresarial*. *Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 3(1), 45-60. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/29793/21691>
- Chacón, E. V. (2025). *Adopción digital en micro y pequeñas empresas post pandemia en Arequipa, Perú*. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1849>
- Del Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). *Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES*. *Informes Científicos Técnicos - UNPA*, 15(1), 200–229. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>
- Díaz, S. A., & Zapata, N. A. (2021). *Análisis de la gestión administrativa y la calidad del servicio en la atención de los partos humanizados en un hospital nacional de Lima*. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 18-30. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1490>

- Erazo-Panduro, M., Cárdenas-García, Ángel, Ruíz-Cueva, J., García Castro, JC, Torres-Delgado, W., & Tuesta Estrella, J. (2022). *Habilidades digitales en Mypes de la región San Martín, Perú*. Revista Científica De Sistemas E Informática , 2 (2), e385. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v2i2.385>
- Fasabi, J. B., & Bardales, J. M. D. (2020). *Evaluación de la gestión administrativa para mejorar el desempeño laboral en la gestión municipal*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 1737-1753. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.189
- Fernández, V. M. M., Choez, J. S. M., & Plaza, C. L. M. (2022). *Influencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior*. Revista Publicando, 9(34), 31-40. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2301>
- Fernández-Vidal, J., González, R., Gascó, J. L., & Llopis, J. (2022). *Digitalization and corporate transformation: The case of European oil & gas firms*. Technological Forecasting and Social Change, 174, 121293. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121293>
- Gabbianelli, L., & Pencarelli, T. (2024). *DIGITAL TRANSFORMATION AND COVID-19: KEY CHALLENGE FOR THE CONSULTANT-CLIENT RELATIONSHIP*. In *Proceedings of the International Marketing Trends Conference*. Recuperado de: <https://archives.marketing-trends-congress.com/2024/pages/PDF/86.pdf>

- García, J. A. C. (2023). *Modelos de transformación digital (TD) aplicables en las organizaciones de asesoría y consultoría gerencial: una revisión teórica*. Gestión y Gerencia, 17(2), 42-59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9457293>
- Giménez, M. M. (2021). *La digitalización de procesos en la organización como ventaja competitiva en el contexto del Covid-19*. Journal of Management & Business Studies, 3(2), 1-13. <https://revistas.uautonoma.cl/>
- Gonzalez, K. L. S. (2023). *Gestión administrativa y su incidencia en los pasivos circulantes en la asociación 27 de junio de Jipijapa 2015–2021*. Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS, 5(3), 659-671. Recuperado de: <https://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/591>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. Universidad y Sociedad, 12 (4), 32-37. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Granda-Campoverde, R., & Bermeo-Valencia, C. (2022). *Transformación digital: propuesta metodológica para la automatización de procesos desde el enfoque del BPM*. Revista Científica UISRAEL, 9(3), 47-72. <https://doi.org/10.35290/rcui.v9n3.2022.621>
- Grupo Aspasia. (2025). *Transformación Digital y su impacto en las Organizaciones*. Grupo Aspasia. Recuperado de: <https://grupoaspasia.com/es/2025/01/transformacion-digital-organizaciones/>

Heredia, C. V. (2020). *COMT040PO-Gestión de ventas, marketing directo y utilización de redes sociales en la gestión comercial*. Editorial Elearning, SL. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vSLtDwAAQBAJ&oi>

Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2024). *Impacto de la transformación digital en la optimización de procesos*. PUCP. Recuperado de:

<https://calidad.pucp.edu.pe/espacio-de-calidad/impacto-de-la-transformacion-digital-en-la-optimizacion-de-procesos>

Mariscal, E. S. S., Rodríguez, M. J. C., Vélez, D. A. A., & Palacios, F. A. R. (2025).

Digitalización de las Pymes en Ecuador: Desafíos, oportunidades y casos de éxito.:

Digitalization of SMEs in Ecuador: Challenges, Opportunities, and Success

Stories. Revista Científica Multidisciplinar G-nerando, 6(1), ág-513.

<https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.420>

Masaquiza Jerez, T. A., Palacios Ocaña, A. M., & Moreno Gavilanes, K. A. (2020).

Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de

Educación-Zona 3. Revista Científica UISRAEL, 7(3), 51-65.

<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.305>

Medina-Chicaiza, P., Chango-Guanoluisa, M., Corella-Cobos, M., & Guizado-Toscano, D.

(2022). *Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual*. Journal

of science and Research, 7(CININGEC II), 756-769.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7726439>

Méndez-Gutiérrez, X. M., Valiente-Saldaña, Y. M., Mantilla-Sevillano, J. E., & Gonzales-Rentería, Y. G. (2023). *Transformación digital y su impacto en la gestión empresarial de empresas consultoras de talento humano*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 8, 705-717. Recuperado de:
<https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542>

MINER CODE S.A.C. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 25 de marzo de 2025, de
<https://minercode.org/index.php/empresa/quienes-somos>

Miner Code. (s.f.). *Aula Virtual*. Recuperado el 02 de abril del 2025, de
<https://aulavirtual.minercode.org/index.php>

Moreira, M. J. M., Ortega, M. C. V., Palacios, E. B. M., & Panezo, M. S. T. (2020). *Claves para la transformación digital de las pymes*. Visionario Digital, 4(1), 67-80.
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i1.1101>

Naranjo Armijo, F. G., Carrión Hurtado, L. H., & Bosmediano Andrade, F. G. (2022). *Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador*. Revista Universidad y Sociedad, 14(3), 504-513. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n3/2218-3620-rus-14-03-504.pdf>

Ojeda-Ojeda, E. A., & Rodríguez-Pillaga, R. T. (2022). *Modelo de gestión administrativa y organizacional*. Cienciamatria, 8(3), 2083-2100. DOI 10.35381/cm.v8i3.945

Prociga Consultores. (2024). *Transformación Digital en la Gestión de Seguridad y Salud*

Ocupacional: Ventajas y Retos. Prociga Consultores. Recuperado de:

<https://prociga.com/2024/10/04/transformacion-digital-en-la-gestion-de-seguridad-y-salud-ocupacional-ventajas-y-retos/>

Rodríguez, X. E. S., Choez, J. M. P., & González, M. C. S. (2022). *La gestión*

administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las

microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391>

Sánchez Ramírez, S., Guadamillas Gómez, F., González Ramos, M. I., & Grieva, O.

(2022). *The effect of digitalization on innovation capabilities through the lenses of*

the knowledge management strategy. *Administrative Sciences*, 12(4), 144.

<https://doi.org/10.3390/admsci12040144>

Tipan, A. V. T. (2024). *La gestión administrativa: el cambio de estrategias gracias a la*

incursión de la inteligencia artificial. *Revista Social Fronteriza*, 4(5), e45424-

e45424. doi: 10.59814/resofro.2024.4(5)e424

Toscano, A. K. E., & Torres, A. I. R. (s.f.). *Impacto de la digitalización en el crecimiento*

de las micro y pequeñas empresas (MYPEs) en San Juan del Río, Querétaro.

Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/386335592_Impacto_de_la_digitalizacion_en_el_crecimiento_de_las_PYMEs_en_Mexico

Valdiviezo, G. T., Alegre, L. R. R., Ayala, D. M., & Padilla, R. D. P. L. (2022).

Transformación digital en América Latina: una revisión sistemática. Revista

Venezolana de Gerencia: RVG, 27(100), 1519-1536.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.15>

Zambrano Boero, O. N. (2025). *Análisis de la transformación digital y cambio*

organizacional en empresas de servicios del Ecuador (Bachelor's thesis).

Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/18815/1/USD-ADNL-EAC-001-2025.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 1. Matriz de Formulación del Problema y Objetivos

Nombre del instrumento: Matriz de formulación del problema y objetivos							
Objetivo del instrumento: Formular las preguntas científicas y los objetivos de investigación a partir del problema priorizado por cada estudiante							
Indicaciones: A continuación se presenta una matriz, donde a partir de la respuesta a preguntas puntuales, puedas formular las preguntas científicas y los objetivos de tu investigación, así como plantear inicialmente los tipos de justificación de la investigación. No olvides completar todas las celdas y, si surgen dudas, comunícalas rápidamente con el docente del curso.							
TEMA: "IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL EN LA CONSULTORA DE SST MINER CODE S.A.C. EN LA CIUDAD DE LIMA, 2023"							
MATRIZ DE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS							
PREGUNTA CIENTÍFICA GENERAL (siempre enunciada en FORMA DE PREGUNTA)				OBJETIVO GENERAL (siempre enunciado en MODO INDICATIVO y totalmente coherente con el problema principal)			
¿Cuál es la categoría correspondiente al problema por resolver?	¿Cuál es la población directamente relacionada con el problema por resolver?	¿Cuál es ciclo o nivel académico en el que se encuentra la población?	¿En qué institución y ciudad ocurre el problema por resolver?	¿Cuál es la propuesta de solución personal para resolver el problema?	¿Cuál es la población que será directamente beneficiada con la solución planteada?	¿Cuál es el ciclo o nivel académico en el que se encuentra la población beneficiada?	¿En qué institución y ciudad se planteará la propuesta de solución?
Gestión administrativa y comercial	Personal Administrativo y Comercial de Miner Code SAC	Superior	Consultora de SST Miner Code SAC, en la ciudad de Lima, 2023	Digitalización	Personal Administrativo y Comercial de Miner Code SAC	Superior	Consultora SST Miner Code SAC, en la ciudad de Lima, 2023
Enunciación completa	¿Cómo impacta la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST MINER CODE S.A.C. en la ciudad de Lima, 2023?			Enunciación completa	Analizar el impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST MINER CODE S.A.C. en la ciudad de Lima, 2023.		
PREGUNTAS CIENTÍFICAS ESPECÍFICAS				OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
¿Cuáles son las perspectivas teóricas que orientan la situación problema y la propuesta de solución?	¿Cuál es la situación actual de la categoría correspondiente al problema por resolver?	¿Qué criterios teóricos, metodológicos y prácticos se deben tomar en cuenta en la modelación de la propuesta de solución?	¿Cuál será el potencial de validez de la propuesta de solución?	Sistematizar las perspectivas teóricas que orientan la situación problema y la propuesta de solución	Diagnosticar la situación actual de la categoría problema en la población	Determinar los criterios para la modelación de la propuesta de solución	Validar las potencialidades de la propuesta de solución
¿Cuáles son las perspectivas teóricas que orientan la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST MINER CODE S.A.C., en la ciudad de Lima, 2023?	¿Cuál es la situación actual de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST MINER CODE S.A.C., en la ciudad de Lima, 2023?	¿Qué criterios teóricos, metodológicos y prácticos se deben tomar en cuenta para analizar el impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST MINER CODE S.A.C., en la ciudad de Lima, 2023?	¿Cuál será el potencial de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST MINER CODE S.A.C., en la ciudad de Lima, 2023?	Sistematizar las perspectivas teóricas que orientan el impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST MINER CODE S.A.C., en la ciudad de Lima, 2023.	Diagnosticar la situación actual del impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST MINER CODE S.A.C., en la ciudad de Lima, 2023.	Determinar los criterios teóricos, metodológicos y prácticos que se deben tomar en cuenta para analizar el impacto de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST MINER CODE S.A.C., en la ciudad de Lima, 2023.	Validar el potencial de la digitalización en la gestión administrativa y comercial de la Consultora de SST MINER CODE S.A.C., en la ciudad de Lima, 2023.
EXPLICAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA: La "realidad problemática" es un concepto que se refiere a las situaciones, fenómenos o contextos que presentan dificultades, conflictos o retos que requieren ser analizados y comprendidos en profundidad para poder abordarlos de manera efectiva. Este término se utiliza tanto en disciplinas académicas como en el análisis de la sociedad y la política para describir problemas que afectan a un grupo de personas, una comunidad, una nación o incluso a nivel global.							
<p>En el escenario actual marcado por la globalización y los avances tecnológicos constantes, las empresas de servicios, en especial las consultoras como Miner Code S.A.C., enfrentan grandes retos al momento de digitalizar sus procesos administrativos y comerciales. Esta transición no solo requiere la implementación de nuevas tecnologías, sino también un replanteamiento de los modelos de gestión, la formación constante del equipo humano y la incorporación de metodologías alineadas a las exigencias del mercado y las necesidades de los clientes.</p> <p>Miner Code S.A.C., especializada en consultoría de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), tiene la imperiosa necesidad de actualizar sus procesos internos para no quedarse atrás en un sector en constante cambio. No obstante, la digitalización de su gestión administrativa y comercial presenta desafíos, como la adopción de tecnologías, la gestión del cambio y la resistencia interna. Según investigaciones de Fernández et al. (2022) y Gabbianelli y Pencarelli (2024), muchas empresas tradicionales, en especial del rubro de servicios, enfrentan oposición a la digitalización debido a la falta de preparación tecnológica, el temor al cambio y la carencia de capacitación adecuada.</p> <p>En el caso específico de Miner Code S.A.C., se observa un retraso en la optimización de procesos clave, como la gestión documental, facturación y atención al cliente, los cuales aún dependen de métodos manuales o semiautomatizados. Esta situación reduce su eficiencia operativa y flexibilidad ante las demandas del mercado. La falta de una infraestructura digital robusta y una estrategia definida de transformación digital amenaza su competitividad frente a otras empresas que ya están adoptando soluciones tecnológicas para agilizar sus operaciones y mejorar su servicio.</p> <p>El problema central, por tanto, consiste en cómo Miner Code S.A.C. puede sortear estas barreras e implementar con éxito herramientas digitales que le permitan modernizar sus procesos administrativos y comerciales. Asimismo, es fundamental analizar los factores culturales y organizacionales que influyen en este proceso y determinar cómo gestionarlos para lograr una transición efectiva hacia un modelo de gestión más ágil, eficiente y adaptado a las exigencias actuales.</p> <p>Esta investigación busca analizar dicha problemática, evaluando el impacto de la digitalización en la gestión de Miner Code S.A.C. y proponiendo un enfoque estructurado para llevar a cabo una transformación digital acorde a sus necesidades y particularidades.</p>							

Anexo N° 2. Matriz de Análisis de Dimensiones “Categoría Problema”

Número del Instrumento: Matriz de análisis de Dimensiones		Objetivo del Instrumento: Analizar las dimensiones de distintas variables utilizadas					
Indicadores: A continuación, se presentan los cinco procedimientos para realizar un adecuado análisis de la situación problemática definida. Para poder utilizar este instrumento, necesita desarrollar cada procedimiento indicado en orden, salvo el último, que se realiza de forma independiente, en el momento que se vaya avanzando en el desarrollo de la investigación en el curso.							¿Qué se busca sobre la variable?
Variable 1: Gestión administrativa y comercial							Palabra Clave de la definición
N° de Fuente	Autores	Referencia Bibliográfica	DOI	Revisión	¿Qué se busca sobre la variable?	Palabra Clave de la definición	
1	Narango Arriaga, F. G., Carrón Hurtado, L. H., & Bustamante Andrade, F. G. (2022). Gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Universitaria y Social</i> , 14(3), 504-513.		https://doi.org/10.34071/RSU.1403.2022.005	Revista Universitaria y Social, 14(3), 504-513.	El artículo analiza la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo, Ecuador, destacando su importancia como base para el desarrollo empresarial y el empleo de recursos humanos, tecnológicos e informáticos. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación, Organización, Dirección, Control	
2	Baque-Sánchez, E. R., & Hidalgo-Parrota, G. (2023). Gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Universitaria y Social</i> , 15(1), 1-10.		https://doi.org/10.34071/RSU.1501.2023.001	REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA Y ACREDITADA ISSN: 2007-3436, 15(1), 59-61.	Los autores definen la gestión administrativa como el proceso estratégico que dirige los recursos humanos, tecnológicos e informáticos para lograr los objetivos organizacionales. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación, Organización, Dirección, Control	
3	Saizola-Sánchez, E. R., & Hidalgo-Parrota, G. (2023). Gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Universitaria y Social</i> , 15(1), 1-10.		https://doi.org/10.34071/RSU.1501.2023.001	Revista Universitaria y Social, 15(1), 1-10.	Los autores conceptualizan la gestión administrativa como un sistema estructurado en cuatro dimensiones clave: planificación, organización, dirección y control. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación, Organización, Dirección, Control	
4	Villalón-Montesinos-Rodríguez-Fernández-Carmona-Hernández-Plaza		https://doi.org/10.51528/revista.2023.001	Revista Publicaciones, 9(34), 31-40.	Los autores definen la gestión administrativa como un sistema integrado que planifica, organiza, dirige y controla los recursos humanos, tecnológicos e informáticos para lograr los objetivos organizacionales. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación, Organización, Dirección, Control	
5	Tijón, A., & Zapata, N. A. (2021). Análisis de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Científica UBRARAE</i> , 7(3), 51-65.		https://doi.org/10.32306/revista.7(3).2021.005	Revista Científica UBRARAE.	Según el estudio la gestión administrativa es un proceso continuo que integra cuatro funciones clave: planificación, organización, dirección y control, para coordinar los recursos humanos, tecnológicos e informáticos. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Eficiencia económica, Adaptabilidad, Vinculación con los públicos, Planificación, Organización, Dirección, Control	
6	Sanjón Alajar, E. (2023). Gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Científica UBRARAE</i> , 7(3), 51-65.		https://doi.org/10.32306/revista.7(3).2021.005	Revista Científica UBRARAE.	El artículo analiza la influencia de la gestión administrativa y la calidad del servicio en la atención de los pacientes. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación, Organización, Dirección, Control	
7	Protopopescu Gabriela Ana Aguiar-Velazco, A., & Rodríguez-Fernández, C. (2023). Gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Científica UBRARAE</i> , 7(3), 51-65.		https://doi.org/10.32306/revista.7(3).2021.005	Revista Científica UBRARAE.	Según el estudio la gestión administrativa es un proceso continuo que integra cuatro funciones clave: planificación, organización, dirección y control, para coordinar los recursos humanos, tecnológicos e informáticos. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Proceso integral, Planificación, Organización, Dirección, Control	
8	Andrés Valera Tejedor Tijón		https://doi.org/10.51528/revista.2023.001	Revista Social Frontiers ISSN: 2086-9313.	El artículo analiza la influencia de la gestión administrativa en la atención de los pacientes. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación, Organización, Dirección, Control	
9	Rodriguez-Gonzalez Karen Lezorty		https://doi.org/10.32306/revista.7(3).2021.005	Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACENTENAS ISSN: 2007-3436, 15(1), 59-61.	El artículo analiza la influencia de la gestión administrativa en la atención de los pacientes. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación, Organización, Dirección, Control	
10	Carrollin Vidar Heredia		https://doi.org/10.32306/revista.7(3).2021.005	Libro digital Editorial Edukaria, S.L.	Según la autora, indica que la gestión administrativa es un proceso estratégico que integra tres funciones clave: planificación, organización, dirección y control. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación estratégica, competitividad, Enfoque en ventas, Marketing directo, Redes sociales, Marketing digital	
11	Juan Hinojosa Farioli		https://doi.org/10.32306/revista.7(3).2021.005	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria ISSN: 2007-3436, 15(1), 59-61.	La gestión administrativa es un proceso integral que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, tecnológicos e informáticos. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación, Organización, Dirección, Control	
12	Navea Enrique Rodríguez Rodríguez María Cristina Soria González		https://doi.org/10.32306/revista.7(3).2021.005	Revista Científica Dominio de las Ciencias ISSN: 2474-8018.	Según el artículo, la gestión administrativa es un sistema integrado de actividades coordinadas que optimiza los recursos humanos, tecnológicos e informáticos. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación, Organización, Dirección, Control	
13	Edison Armando Ojeda Ojeda		https://doi.org/10.32306/revista.7(3).2021.005	Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología ISSN: 2007-3436, 15(1), 59-61.	El artículo define la gestión administrativa como un proceso integral que integra tres funciones clave: planificación, organización, dirección y control. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.	Planificación, Organización, Dirección, Control	

Dimensiones

A partir de los contenidos y la exploración inicial realizada construye las siguientes preguntas:						
Dimensión 1: De acuerdo a la definición de la variable ¿cuál fue la primera palabra clave que consideró todos los autores?			Dimensión 2: De acuerdo a la definición de la variable ¿cuál fue la segunda palabra clave que consideró todos los autores?			
Dimensión			Control			
Autores clave de la dimensión 1						
<p>¿Qué indicadores o medidores son importantes tener en cuenta también en cuanto que la investigación es documental?</p>						
<p>Autor 1: Narango Arriaga, F. G., Carrón Hurtado, L. H., & Bustamante Andrade, F. G. (2022). Gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Universitaria y Social</i>, 14(3), 504-513.</p>	<p>Autor 3: González, S., Vique, D., Espinoza, A., & Villalón, M. (2023). Modelo de gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Universitaria y Social</i>, 15(1), 1-10.</p>	<p>Autor 5: Manojón Jara, F. A., Pacheco Ochoa, A. M., & Moreno Gutiérrez, R. A. (2023). Gestión administrativa y planificación presupuestaria de la Comisión Zonal de Educación Zonas 3-Revista Científica UBRARAE, 7(3), 51-65.</p>	<p>Autor 9: González, R. E. S. (2021). Gestión administrativa y su influencia en los procesos de atención al cliente en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Científica UBRARAE</i>, 7(3), 51-65.</p>	<p>Autor 7: Aguiar, P. G., A., Tijón, M., A. S., Hernández, C. M., & Rodríguez-Fernández, C. (2023). Gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Científica UBRARAE</i>, 7(3), 51-65.</p>	<p>Autor 12: Rodríguez, N. E. S., Chaves, M. P., & González, M. C. S. (2022). La gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Científica UBRARAE</i>, 7(3), 51-65.</p>	<p>Autor 13: Ojeda-Ojeda, E. A., & Rodríguez-Fernández, C. (2023). Modelo de gestión administrativa y planificación presupuestaria de la Comisión Zonal de Educación Zonas 3-Revista Científica UBRARAE, 7(3), 51-65.</p>
<p>El autor define a la dimensión como:</p> <p>El proceso mediante el cual los gerentes seleccionan, gestionan y dirigen a los recursos humanos, tecnológicos e informáticos para alcanzar los objetivos organizacionales. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.</p>	<p>El autor define a la dimensión como:</p> <p>La función administrativa encargada de organizar los recursos humanos, tecnológicos e informáticos para alcanzar los objetivos organizacionales. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.</p>	<p>El autor define a la dimensión como:</p> <p>La función administrativa encargada de organizar los recursos humanos, tecnológicos e informáticos para alcanzar los objetivos organizacionales. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.</p>	<p>El autor define a la dimensión como:</p> <p>Una subcategoría clave del proceso administrativo que consiste en gestionar los recursos humanos, tecnológicos e informáticos para alcanzar los objetivos organizacionales. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.</p>	<p>El autor define a la dimensión como:</p> <p>Una función esencial de la gestión administrativa que implica coordinar, motivar y dirigir a los recursos humanos, tecnológicos e informáticos para alcanzar los objetivos organizacionales. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.</p>	<p>El autor define a la dimensión como:</p> <p>Una función esencial de la gestión administrativa que implica coordinar, motivar y dirigir a los recursos humanos, tecnológicos e informáticos para alcanzar los objetivos organizacionales. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.</p>	<p>El autor define a la dimensión como:</p> <p>El proceso sistemático con el que la gestión administrativa, presentada como un pilar para el desarrollo de la organización, se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, tecnológicos e informáticos para alcanzar los objetivos organizacionales. Se mencionan los factores clave como la planificación, organización, dirección y control (PODC) para mejorar la productividad y la competitividad. Se resalta la importancia de la gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, considerando el contexto de desarrollo económico y social.</p>
<p>¿Qué autores permitieron construir para esta variable?</p>						
<p>Como principios autores para la variable 1 (Gestión Administrativa), se consideraron los siguientes:</p> <p>Autor 1: Narango Arriaga, F. G., Carrón Hurtado, L. H., & Bustamante Andrade, F. G. (2022). Gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Universitaria y Social</i>, 14(3), 504-513.</p> <p>Autor 3: González, S., Vique, D., Espinoza, A., & Villalón, M. (2023). Modelo de gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Universitaria y Social</i>, 15(1), 1-10.</p> <p>Autor 5: Manojón Jara, F. A., Pacheco Ochoa, A. M., & Moreno Gutiérrez, R. A. (2023). Gestión administrativa y planificación presupuestaria de la Comisión Zonal de Educación Zonas 3-Revista Científica UBRARAE, 7(3), 51-65.</p> <p>Autor 9: González, R. E. S. (2021). Gestión administrativa y su influencia en los procesos de atención al cliente en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Científica UBRARAE</i>, 7(3), 51-65.</p> <p>Autor 7: Aguiar, P. G., A., Tijón, M., A. S., Hernández, C. M., & Rodríguez-Fernández, C. (2023). Gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Científica UBRARAE</i>, 7(3), 51-65.</p> <p>Autor 12: Rodríguez, N. E. S., Chaves, M. P., & González, M. C. S. (2022). La gestión administrativa en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. <i>Revista Científica UBRARAE</i>, 7(3), 51-65.</p> <p>Autor 13: Ojeda-Ojeda, E. A., & Rodríguez-Fernández, C. (2023). Modelo de gestión administrativa y planificación presupuestaria de la Comisión Zonal de Educación Zonas 3-Revista Científica UBRARAE, 7(3), 51-65.</p>						

