

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**GESTIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y LA TOMA DE  
DECISIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO  
DE BACHILLER EN CONTABILIDAD**

**AUTOR**

**OSCAR AUGUSTO NAVARRO LAZARO**

**ASESOR**

**MARIBEL CARRANZA TORRES**

<https://orcid.org/0000-0002-5120-4295>

**Chiclayo, 2022**

# GESTIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS DE SERVICIO

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	2%
3	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	2%
4	<a href="https://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://revistas.tec.ac.cr">revistas.tec.ac.cr</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a> Fuente de Internet	1%

## Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Método.....	6
Desarrollo y Discusión.....	6
Gestión.....	6
Procesos Operativos.....	8
Toma de decisiones operativas.....	10
Conclusiones.....	12
Referencias .....	13

## Resumen

La gestión dentro de las empresas representa una gran herramienta tanto para el control, así como el desarrollo de sus actividades, debido a que dentro de ellas se llevan a cabo procesos cada vez más estructurados, acompañados de niveles cada vez más complejos; por lo tanto, se requiere una adecuada toma de decisiones, con el fin de administrar y usar adecuadamente recursos, información y tiempo, con miras de impactar de manera positiva en los clientes, acompañándolo del cumplimiento de objetivos.

En el caso de las empresas que conforman el sector de servicios, se cuenta con un control empírico o rudimentario, aplicado por sus propietarios basándose en experiencias con negocios de similares características, lo cual no lo hace eficiente, debido a que la información que proporcionan los procesos no es relevante puesto que no refleja la situación real de las empresas, repercutiendo en la toma de decisiones.

Tomando en consideración lo antes mencionado y basado sobre la revisión literaria, realizada en base de datos como Scielo, Dialnet, entre otros; se ha desarrollado el presente artículo con el objetivo de dar a conocer la importancia de la gestión, en este caso de los procesos operativos en la toma de decisiones en las empresas de servicios.

**Palabras clave:** Gestión, Procesos Operativos, Toma de decisiones.

## Abstract

Management in the companies represents a great tool for the control and the development of their activities, because inside them the process are more structured and complex so it required and appropriate decisions making, in order to properly manage and used resources, information and time, to impact on the clients in a good way, also accomplish the objectives of the business.

In the case of companies on the service sector, their have an empirical or rudimentary control, applied by their owners base on experiences with bussinesses with similar characteristics, which doesn't make it efficient, because the information provided by the processes is not relevant, because they don't reflect the real situation of the companies, affecting decision-making.

Taking into consideration and based on the literary review, on databases such as Scielo, Dialnet and others. This article has been developed with the objective to give the importance of management, in this case of the operational processes in the decision-making in service companies.

**Keywords:** Management, Operatives process, Decision making

## **Introducción**

La necesidad de emprender y la percepción de una oportunidad de negocio, en muchos casos suelen ser factores cruciales en la apertura de uno, como menciona el artículo sobre el comportamiento de las empresas en el 2020, estas se concentran en dos grupos, personas naturales con negocio con 74,2% y sociedades anónimas con 12,1%, con respecto a todo el empresariado peruano (La Cámara, 2021). A lo antes mencionado, se debe tomar en cuenta que el sector servicio cuenta con una tendencia mayor al momento de emprender, así lo aborda el estudio realizado por el Banco de Interamericano de Desarrollo, sobre los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe con respecto a la pandemia, resultando por encima del sector tecnológico e industria, con un 37 % (BID, 2021). Tomando en consideración lo antes expuesto, se debe plantear porque muchas de las empresas de servicio no han tenido éxito en los últimos años y han acabado desapareciendo, se puede buscar una explicación en la pandemia, pero este tipo de contingencias ha evidenciado las deficiencias de las empresas de este rubro, que con respecto a sus procesos suelen tener un control empírico, tomando en cuenta la experiencia de sus propietarios con negocios de similar actividad.

Con respecto a la gestión como menciona Faga, R (2000) se refiere a toda actividad direccionada a obtener y asignar los recursos que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. Asimismo, respecto a los procesos operativos, Mallar (2010), menciona que son aquellos cuyo alcance impacta a los clientes, en su satisfacción; así como en otros aspectos relacionados a la misión de la organización. Por lo general, constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor, así tenemos los procesos de ventas, producción y servicio post-venta.

Por lo tanto, el artículo de revisión tiene como objetivo resaltar la importancia de la gestión de procesos operativos para el control y posterior obtención de información relevante para la adecuada toma de decisiones en las empresas de servicio, debido a que en muchas de ellas se basan en la experiencia de sus propietarios, que se traduce en un control rudimentario, lo cual no permite que la información obtenida de sus procesos sea relevante para la dirección del negocio.

Por lo antes mencionado, la interrogante del artículo de revisión es la siguiente: ¿De qué manera influye la gestión de procesos operativos en la toma de decisiones en las empresas de servicio?

## **Método**

Para el desarrollo del presente artículo, fue determinante la revisión literaria, con ello se buscó el sustento de todo lo expuesto. Para ello se tomó en cuenta la recolección y selección de aportes de autores en diferentes bases de datos como Scielo, Dialnet o Google Académico. Asimismo, se tomó en cuenta artículos periodísticos, estudios realizados por organizaciones, entre otros.

## **Desarrollo y Discusión**

### **Gestión**

Para Julio, P (2020) la gestión se encarga del desarrollo de las actividades productivas dentro de la organización teniendo como objetivo generar beneficios desde el uso adecuado de los recursos, siendo la administración, responsable de la definición correcta de estos bienes, que permitan optimizar su utilización. Asimismo, también se considera como la herramienta responsable de contener las fases de la administración, que posibilita la elaboración de información, reuniéndola de diversas áreas o centros de información. (Murray, 2002, p.4)

Por otra parte, la gestión no sólo busca mejorar los procedimientos sino incidir en la correcta ejecución de los mismos, identificando factores que influyen de manera positiva. Con el fin, de ser el caso, de cubrir la demanda, generar procedimientos con costes más económicos que beneficien a los consumidores e impacte en la productividad de la empresa, entre otros objetivos planteados por las entidades. Para ello, una herramienta importante con la que cuentan las organizaciones, se refiere a los sistemas de información, siendo capaces de reunir y administrar la información adecuada para la toma de decisiones; también representan una ventaja, a largo plazo, relacionado a los intangibles y a la detección de deficiencias en la ejecución de procesos. (Martínez y Perezozo, 2010, como se citó en Muñoz et al., 2015)

Es por ello, que tanto la administración y la gestión son términos importantes para las organizaciones, puesto que para una adecuada administración se debe contar con una eficiente gestión, en cada uno de los niveles organizativos dentro de las empresas. (Julio ,2020, p.277)

**Figura 1**  
Niveles organizativos dentro de las empresas



*Nota.* Tomado de *Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas*, por P. Julio, 2020, Enfoques

Debemos tener en cuenta que la gestión, si es adecuada en una empresa, no significa que puede replicarse en las demás, debido a que los escenarios son distintos, cada organización contiene características únicas, a pesar de contener puntos en común, en el caso de un sector. Por lo tanto, es importante conocer la realidad de las empresas, identificar cada uno de sus procesos y niveles, y determinar si se tiene un control adecuado en cada uno de ellos. Como se describe en *Guía de Gestión Empresarial (2017)*, se cuenta con técnicas de gestión, descritas a continuación:

- **Gestión organizacional o administrativa:** Relacionado al futuro de la empresa, se centra en fijar estrategias y metas. Asimismo, asigna responsabilidades a las personas, es decir determina las funciones y estructura.
- **Gestión de la tecnología de información:** Relacionado a los sistemas tanto de información como de comunicación, importante para la toma de decisiones en conjunto.

- **Gestión Financiera:** Se centra en la obtención y el uso del dinero, teniendo como factores principales el menor coste posible y rendimiento adecuado.
- **Gestión de recurso humano:** Se toma criterios importantes como eficiencia por parte del personal, sin dejar de lado su desarrollo.
- **Gestión de operaciones:** Relacionado a operaciones rutinarias, entre las cuales se menciona la compra, almacenamiento y abastecimiento tanto de bienes como de servicios, que impactarán en los clientes.
- **Gestión ambiental:** Toma a la empresa como parte del entorno, lo cual facilita la aplicación de políticas relacionadas con el cuidado del medio ambiente.

## Procesos Operativos

Mallar (2010) define a los procesos operativos como los responsables de impactar, de manera directa en la satisfacción de los clientes; de igual modo, sobre los aspectos relacionados con la misión de la organización. Relacionados a la actividad primaria concerniente a la cadena de producción de valor, teniendo como ejemplos, los procesos de venta, producción y post-venta, entre otros.

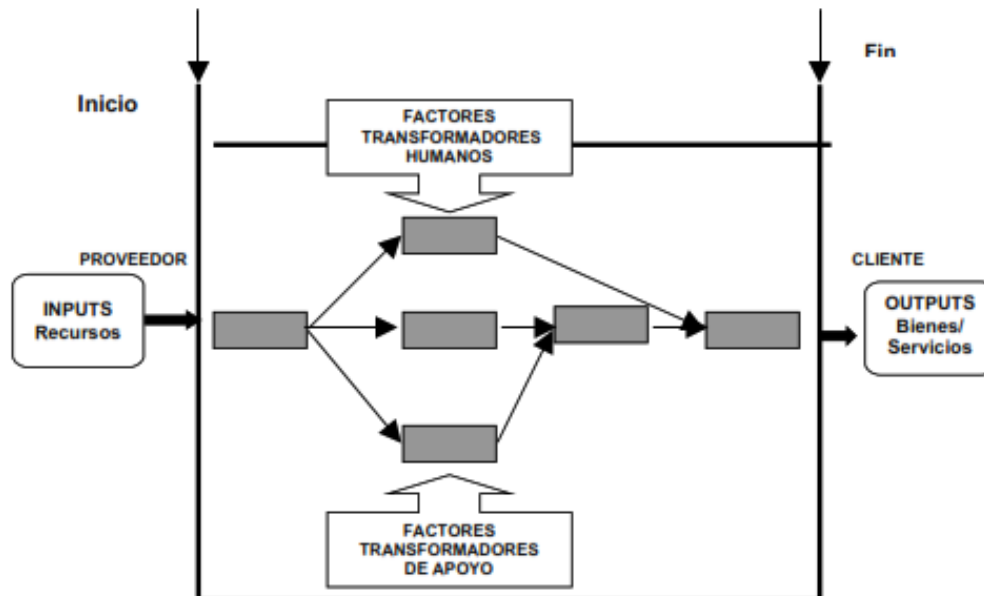
Asimismo, se identifican elementos dentro de estos procesos, los cuales se describen a continuación:

- **Inputs**  
Se entiende como los recursos y/o materiales susceptibles a transformación, asimismo, se relaciona a información, personas o conocimientos por procesos o formar.
- **Recursos o factores transformadores**  
Se relacionan con los inputs, en los cuales se distinguen dos tipos, el factor humano encargado de la planificación, organización y control de las operaciones. Por otro lado, los factores de apoyo, es decir la tecnología, por ejemplo, los hardware, softwares, etc.
- **Proceso de transformación**  
Este aspecto tiene varias aristas, debido a que su naturaleza puede ser física, tratándose de algún montaje; de lugar, como el transporte o correo; asimismo, puede ser información o transferencia de conocimientos, teniendo como ejemplo las capacitaciones, entre otros.

- **Outputs**

Pueden ser de dos tipos, bienes o servicios. En el primer caso, su naturaleza es tangible, pudiendo ser almacenados y transportados, pueden ser sometidos a evaluación de calidad de forma objetiva.

**Figura 2**  
Elementos intervinientes en los procesos



*Nota. Tomado de La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente, por M. Mallar, 2010, Visión de Futuro.*

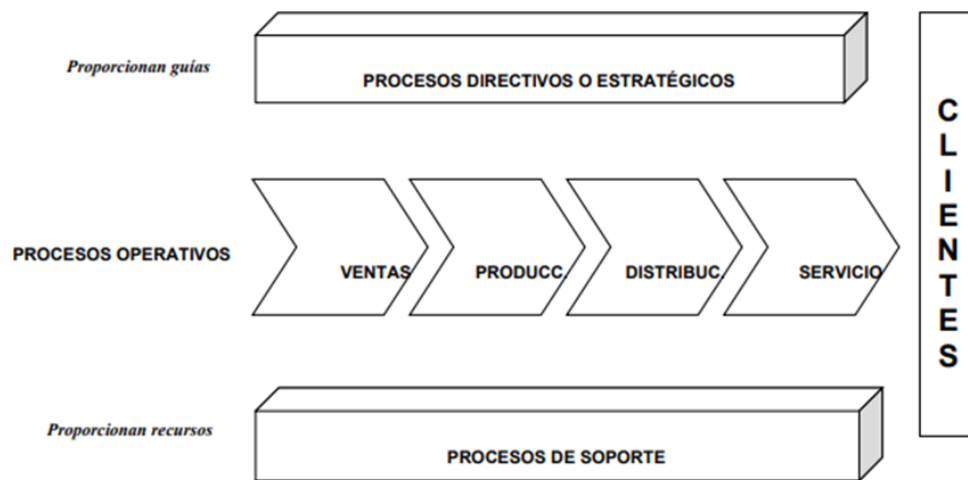
Es importante precisar que estos procesos forman parte de, como menciona Mallar (2010), procesos relacionados al negocio, los cuales afectan directamente a la satisfacción de los clientes y la misión de la organización, así tenemos como ejemplo, todo lo relacionado a satisfacer un pedido, que conlleva desde el contacto inicial, la compra de insumos, entrega del producto y la cobranza. Por lo tanto, se contemplan el diseño de productos y servicios, así como la comercialización, la producción y ejecución de los servicios, por último, la facturación y servicio a los clientes (Hammer y Champy, 1993, como se citó en Arias, A. s/f). Asimismo, su identificación es un factor importante, para ello Lucas (2014) menciona que se puede empezar por las siguientes interrogantes: ¿Quiénes son los clientes finales?, ¿Quiénes son los proveedores?, ¿Qué servicio se les ofrecemos?, ¿Cómo se generan esos servicios?

Asimismo, se consideran también los procesos directivos o estratégicos, a través de los cuales se planifica, organiza y controlan los recursos, en pocas palabras, se centran en el direccionamiento de otros procesos.

Cabe resaltar, la importancia de los procesos de apoyo, dentro de las organizaciones, los cuales son necesarios para llevar a cabo los procesos operativos, pues se tratan de actividades que sirven de guía para los procesos claves del negocio, suelen estar relacionado al tipo administrativo, como ejemplo, la capacitación del personal o mantenimiento de equipos de producción.

**Figura 3**

Procesos intervinientes en las empresas



*Nota.* Tomado de *La gestión por procesos: Un Enfoque de gestión eficiente*, por M. Mallar, 2010, Visión del Futuro.

### Toma de decisiones operativas

Se define la toma de decisiones, como un proceso realizado de forma grupal, en el cual cada participante tiene un rol a cumplir, así como tareas a realizar, las cuales sirven como medio para alcanzar los objetivos de la organización, primando estos por encima de las preferencias individuales. (Simon, 1999, como se citó en Cabezas, Muñoz y Elías, 2010)

Tenemos que tomar en cuenta que, este proceso conlleva riesgo, debido a que es el punto de partida para el accionar de todos los agentes intervinientes en la organización, por lo tanto, se debe tener en cuenta, según Solano (2013), algunos factores para evaluar la importancia al momento de decidir, entre ellos tenemos el tamaño del compromiso, lo cual se relaciona con el factor cuantitativo (dinero, personas, tiempo, etc.); la flexibilidad de planes, lo

cual identifica dos tipos de decisiones, aquellas que siguen planes fácilmente reversibles y aquello que implican seguir un curso de acción reversible. También, se debe tener en cuenta la certeza de los objetivos y las políticas, referente al accionar frente a situaciones específicas o a decisiones proporcionadas por personal de alto nivel.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, Solano (2013), expone los ingredientes necesarios para tomar las decisiones que van desde la información obtenida hasta el análisis de realidades:

- **Información**

Se entiende como la analogía entre, más información recopilada y la facilidad de decisión. En el caso de tener dificultades para la obtención de información, se debe recurrir a información general, a pesar de que pueda aumentar la incertidumbre.

- **Conocimientos**

Relacionado a decisiones que deben contemplar conocimientos específicos, en muchos casos al no contar con la información pertinente, se contacta a agentes externos como, por ejemplo, las empresas al contratar a consultores.

- **Experiencia**

Factor importante cuando se enfrentan a situaciones que requieren decisiones instantáneas, debido a que se basa en soluciones aplicadas anteriormente.

- **Análisis**

Ingrediente importante para la toma de decisiones, a pesar de existir diferentes métodos, todos derivan de mayor transcendencia.

## Tipología

Como se ha mencionado anteriormente, las situaciones que se suscitan, ameritan adoptar decisiones, por lo tanto, no todas las decisiones son iguales, para Marcó, F., Loguzzo, H. & Fedi, J. (2017), las clasifican en dos tipos:

- **Administrativas o tácticas:** Se consideran de programación, es decir, encargadas de la disposición de los recursos, incluyendo su asignación. Son el hilo conductor para el cumplimiento de la estrategia.

- **Operativas o logísticas:** Se relacionan a actividades más rutinarias, en las cuales se aplican directrices y programas diseñados para su automatización
- **Gerenciales:** Se refiere a decisiones no automatizadas, son aquellas que requieren cuantificar ciertos aspectos.

## **Conclusiones**

La gestión dentro de las empresas es de vital importancia para el funcionamiento de las mismas, siendo el responsable englobar la información y suministrar recursos. Esto conlleva a que se tenga información relevante que, de mayor validez a la toma de decisiones correspondientes, buscando impactar en una mejor productividad y satisfacción de los consumidores o usuarios.

Muchos de los negocios, en el caso de los servicios, no cuentan con un control adecuado de los procesos operativos, debido a que parte de la experiencia de sus propietarios, los cuales adecuan modelos o procedimientos, que han tenido éxitos en negocios similares, dejando de lado la realidad de sus negocios, lo cual no subsanan las deficiencias.

Es por ello que la información que proporcionan los procesos involucrados en el funcionamiento de estos negocios suele ser deficiente al momento de tomar decisiones, debido a que no se cuenta con información fehaciente, es decir, no refleja la realidad de las organizaciones, lo cual no permite tomar acciones antes las deficiencias que presentan.

## Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (2021). *Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19: Impacto, necesidades y recomendaciones*.  
<http://dx.doi.org/10.18235/0002331>
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16),272-283. ISSN: Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621965988007>
- Murray, P. (2002). Gestión - Información - Conocimiento. *Biblios*, 4(14), ISSN: Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16114402>
- Muñoz, M., Cabritas, M, Riberio, M. y Dieguez, G (2015). Guía de gestión empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 346-357.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). ISSN: GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1), .[fecha de Consulta 25 de Mayo de 2022]. ISSN: 1669-7634. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Lucas, P (2014) *Gestión de las empresas por procesos*. Universitat Politècnica de Catalunya.  
Recuperado de:  
[https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC\\_EOI\\_PLA\\_201406\\_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf)
- Solano-Brenes, A. (2013). Toma de decisiones gerenciales. *Revista Tecnología en marcha*, 16(3), pág. 45-51. Recuperado a partir de:  
[https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_marcha/article/view/1467](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467)