



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración de Empresas

¿Es Business & Tourism una empresa eficaz y eficiente?

Desarrollo de un modelo de evaluación integral de eficacia y eficiencia.

Trabajo de Investigación

POR

Savina Compañy María Antonella

N° Registro: 26376

Profesor Tutor

Díaz Diesel Daniel

Mendoza - 2015

antosavi@gmail.com

INDICE

Introducción.....	4
CAPÍTULO I - EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD.....	6
1. Medición de eficacia y eficiencia empresarial.....	7
CAPÍTULO II - EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJOS.....	9
1. Atención al público.....	9
A. Unidad de competencia: realizar la venta del servicio a través de los diferentes canales de comercialización.....	9
B. Unidad de competencia: realizar las tareas de apoyo a las de venta.....	10
C. Unidad de competencia: ejecutar las acciones del servicio de atención al cliente, consumidor y usuario.....	12
D. Resultados.....	13
2. Encargado de Marketing.....	14
A. Unidad de competencia: realizar tareas propias de marketing.....	14
B. Unidad de competencia: ejecutar las tareas de apoyo a las actividades de marketing...	15
C. Unidad de competencia: ejecutar las acciones requeridas para llevar a cabo las actividades de marketing.....	16
D. Resultados.....	17
3. Administrador.....	18
A. Unidad de competencia: realizar tareas de administración de la empresa.....	18
B. Unidad de competencia: realizar tareas de apoyo de administración de la empresa.....	19
C. Unidad de competencia: ejecutar las acciones requeridas para llevar a cabo la administración.....	20
D. Resultados.....	22
4. Encargado de Mantenimiento.....	23
A. Unidad de competencia: realizar tareas de mantenimiento de vehículos y local comercial de la empresa.....	23
B. Unidad de competencia: ejecutar las acciones requeridas para llevar a cabo las actividades de mantenimiento.....	24
C. Resultados.....	26
5. Gerente General – Fundador.....	27
¿Qué hacen los Gerentes?.....	27
Roles del Gerente.....	27

Habilidades Gerenciales.....	29
A. Unidad de competencia: conocimiento de la empresa.....	30
B. Unidad de competencia: liderazgo.....	31
C. Unidad de competencia: planeación estratégica.....	32
D. Unidad de competencia: conocimiento de los clientes y mercados.....	34
E. Unidad de competencia: gestión del conocimiento, datos e información.....	35
F. Unidad de competencia: gestión del personal.....	36
G. Unidad de competencia: gestión de procesos.....	37
H. Resultados.....	39
6. Resultados de evaluación de puestos de trabajo.....	39
CAPÍTULO III - EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	40
¿Qué es un sistema de información?.....	40
1. Sistemas de procesamiento de operaciones (SPO).....	41
A. Área de ventas.....	44
B. Área de marketing.....	43
C. Área de mantenimiento.....	44
D. Área de administración.....	45
2. Sistemas de información para la administración (SIA).....	46
3. Sistemas de soporte para la toma de decisiones (SSD).....	48
4. Sistemas de soporte gerencial (SSG).....	49
5. Resultados de evaluación de sistemas de información	51
CAPÍTULO IV - EVALUACIÓN DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO.....	52
1. Evaluación de estrategia de integración.....	54
A. Integración vertical.....	56
B. Integración horizontal.....	56
2. Evaluación de estrategia de diversificación.....	58
3. Resultados de evaluación de crecimiento y desarrollo.....	60
CAPÍTULO V - EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.....	59
1. Cuestionario.....	61
A. Percepción general.....	61
B. Motivación y reconocimiento.....	62
C. Área y ambiente de trabajo.....	62
D. Formación e información.....	63

2. Resultados de satisfacción del personal.....	64
CAPÍTULO VI - EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	67
Satisfacción del cliente y calidad de servicio.....	67
Satisfacción del cliente.....	67
Calidad de servicio.....	68
1. Encuesta de satisfacción	69
2. Resultados de satisfacción del cliente.....	69
CAPÍTULO VII - EVALUACIÓN ECONÓMICO – FINANCIERA.....	70
1. Razones económicas financieras.....	71
A. Razones de liquidez.....	71
B. Razones de rentabilidad.....	72
C. Razones de actividad.....	73
D. Razones de endeudamiento.....	75
2. Resultados de evaluación del sistema económico financiero.....	76
CAPÍTULO VIII -NIVEL DE OCUPACIÓN – CANTIDAD DE ALQUILERES DE VEHICULOS MÍNIMO – EFICAZ	78
1. Metodología de evaluación.....	78
2. Resultados de nivel de ocupación – cantidad de alquileres mínimo – eficaz.....	79
CAPÍTULO IX - RESUMEN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN.....	80
1. Puestos de trabajo.....	80
2. Sistemas de información.....	81
3. Crecimiento y desarrollo.....	83
4. Satisfacción del personal.....	84
5. Satisfacción del cliente.....	85
6. Sistema Económico – financiero.....	86
7. Nivel de ocupación –cantidad de alquileres de vehículos mínimo -eficaz.....	88
CAPÍTULO X - RESULTADO FINAL EVALUACIÓN B&T S.R.L.....	90
CONCLUSIÓN.....	92
REFERENCIAS.....	94
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	96

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es muy importante para el crecimiento y supervivencia de la empresa desempeñarse con eficacia y eficiencia tanto en los distintos puestos de trabajo, en la satisfacción de los distintos stakeholders y en desarrollo de las actividades empresariales en general.

Esta tesis pretende determinar si la empresa Business & Tourism S.R.L es eficaz y eficiente. Para esto se desarrollará un modelo integral de evaluación de eficacia y eficiencia de la organización, considerando las distintas dimensiones de la misma.

Las evaluaciones que realizan en la actualidad las distintas empresas no presentan integridad, es decir, solo evalúan aspectos aislados y en periodos de tiempo diferentes, lo que dificulta tener una visión y apreciación integral del desempeño de la empresa. Es por este motivo que se busca proponer un modelo de evaluación de eficacia y eficiencia que abarque las distintas dimensiones de la organización. Este modelo se realizó para el caso particular de la empresa Business & Tourism S.R.L, perteneciente al rubro de Alquiler de vehículos. Se pretende que el mismo sea aplicable a cualquier otra empresa, adaptándolo a su estructura en particular.

B&T S.R.L es una empresa familiar, ubicada en la Ciudad de Mendoza, con más de 15 años de experiencia en el rubro.

Está estructurada con una Gerencia General y 4 áreas de trabajo, Atención al público, Marketing, Administración y Mantenimiento.

El desarrollo de este trabajo, se realiza a lo largo de un año a través de participación en la empresa, observación directa y elaboración de encuestas y cuestionarios.

El año evaluado es el año 2014.

Se evalúa el desempeño a través de determinación de niveles de eficacia y eficiencia de:

- Los distintos puestos de trabajo, de las diferentes áreas de la empresa. (Atención al público, Marketing, Mantenimiento, Administración y Gerencia general).
- Sistemas de información
- Crecimiento y desarrollo
- La Satisfacción del personal
- La Satisfacción del cliente

- El Sistema económico-financiero
- Nivel de ocupación (Cantidad de alquileres mínima – eficaz)

Para el proceso de evaluación, se ocupan indicadores de tipo “duro”. Se los considera de tipo duro, ya que por medio de otros tipos de indicadores se logra tener mejores resultados. Se decide ocupar este tipo de indicadores para lograr una evaluación lo más “negativa” posible, de manera de mejorar las falencias organizacionales y lograr la competitividad que el mercado hoy demanda.

El resultado de eficacia y eficiencia del conjunto de indicadores permitirá obtener el nivel de efectividad de la organización en su conjunto.

Al aplicarse el modelo de evaluación propuesto de eficacia y eficiencia, se logra efectivamente, obtener los valores en todas las dimensiones analizadas y de la organización en forma integral. Podemos concluir que la empresa Business & Tourism S.R.L, presentó como resultado final eficacia y eficiencia, y por lo tanto efectividad en su desempeño.

CAPÍTULO I. EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

B.J. Hodge, William P. Anthony y Lawrence M. Gales, citados por Juan Antonio Torrents Arévalo (2006), afirmaron que *Es probable que en algún momento deseemos saber si nuestra organización está funcionando bien y como lo está haciendo. A simple vista esta pregunta parece inocente. Directa e incluso simple. ¿Está sobreviviendo la organización? Y en caso de que sea un negocio, ¿está produciendo ganancias? La realidad demuestra que no son solo esas variables las que hay que tener en cuenta.*

El desempeño es el resultado final de una actividad, y si la actividad consiste en varias horas de práctica intensa antes de un concierto o carrera o en llevar a cabo responsabilidades laborales en forma tan eficiente y eficaz como sea posible, el desempeño es el resultado de esa actividad. (Robbins Stephen P. & Coulter Mary, 2005)

Es importante la medición del desempeño organizacional, es decir, los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización. Se necesita entender los factores que contribuyen con un desempeño alto de la organización. Después de todo, se desea que la organización, sus unidades o grupos de trabajo logren altos niveles de desempeño, sin importar la misión, las estrategias o las metas que se persiguen.

Evaluaremos a los fines de este trabajo, como medidas de desempeño, la eficacia y la eficiencia de la organización. Además se determinará la efectividad de la misma. Daremos algunas definiciones de estos conceptos.

H.J Harrington (1998), define la eficacia como el grado hasta el cual los outputs del proceso o subproceso satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes. Un sinónimo de efectividad es calidad. Efectividad es tener el output apropiado en el lugar apropiado, en el momento apropiado y al precio apropiado. La efectividad tiene un impacto sobre el cliente. Eficiencia la define como el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina el desperdicio en la búsqueda de la efectividad.

Para Robbins et al. (2005), eficacia es una medida de que tan adecuados son los objetivos organizacionales y que tan bien una organización logra esos objetivos. Esto es lo que

guían las decisiones de la gerencia en el diseño de las estrategias, procesos de trabajo y actividades laborales, y en la coordinación del trabajo de los empleados.

Jesús García Tenorio Roda y María José Pérez Rodríguez (2000), citados por Juan Antonio Torrents Arévalo (2006), indican que mientras que la eficacia pretende medir el grado de cumplimiento de los objetivos, la eficiencia mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos preestablecidos. Ser eficiente quiere decir sacar el máximo de cualquier objetivo que la organización desee alcanzar.

Para Isabel, De Val Pardo, 1997, citada por Juan Antonio Torrents Arévalo (2006), eficacia es el grado en que una organización logra o realiza sus objetivos.

Henry Mintzberg (1991), definió al criterio de eficiencia como aquel que dicta la elección de la alternativa que produce el mayor resultado para una aplicación de recursos dada. En otras palabras ser eficiente quiere decir sacar el máximo de cualquier objetivo que la organización desee alcanzar – por ejemplo el crecimiento máximo, los empleados más satisfechos, o los productos de máxima calidad.

Medición de eficacia y eficiencia empresarial

El termino eficacia es confuso en sí mismo. Las organizaciones pueden ser más o menos eficaces en formas muy diversas. ¿Es simplemente la eficacia la cantidad de beneficios obtenidos? ¿O es el número de unidades producidas o el número de clientes atendidos? ¿Y qué ocurre con la satisfacción de los trabajadores?

Todas estas cuestiones pueden ser relevantes para la evaluación de la eficacia organizativa, por tanto, la respuesta a la pregunta ¿es eficaz la organización X?, puede depender en parte de quien formule la pregunta y con qué finalidad. (B.J. Hodge, William P. Anthony y Lawrence M. Gales, citados por Juan Antonio Torrents Arévalo, 2006)

En necesario, entonces, identificar las dimensiones sobre las cuales se quiere valorar la eficacia de la organización, que se relacionan con los objetivos de la organización.

Proponemos en este modelo de evaluación las siguientes dimensiones:

1. Puestos de trabajo
2. Sistemas de información
3. Crecimiento y desarrollo

4. Satisfacción del personal
5. Satisfacción del cliente
6. Sistema económico – Financiero
7. Nivel de ocupación – Indicador de alquileres

Estas dimensiones son punto de partida, pero además añaden una reflexión muy importante al manifestar que todas las disciplinas contribuyen en cierto modo a hacer que las organizaciones sean eficaces. Es decir cada una de estas visiones parciales aporta uno o varios elementos centrales para el análisis de la eficacia.

Se evaluará, además, para cada una de estas dimensiones, la eficiencia. Esta evaluación se hará en base a la definición de Henry Mintzberg (1991), en la que dice que eficiencia se refiere a sacar el máximo de cualquier objetivo que la organización desee alcanzar. En este sentido se determinará que tanto aporta la actividad, tarea, trabajo, actitud, función, etc., al logro de los objetivos de cada dimensión, si es realmente importante su aporte, si vale la pena el consumo de recursos para realizarla, si ayuda a realizar mejor las cosas, si ayuda a obtener beneficios, etc., dependiendo de la dimensión a evaluar.

Por último se evaluará la efectividad de la organización, la misma es resultado de los valores obtenidos en las evaluaciones de eficacia y eficiencia. La organización será efectiva si logra ser eficaz y eficiente en su desempeño.

CAPÍTULO II. EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Se evalúa eficacia y eficiencia de las funciones básicas, tareas de apoyo y acciones necesarias para desempeñar cada puesto de trabajo.

Los puestos de trabajo a evaluar son: Atención al público, Encargado de Marketing, Administrador, Encargado de Mantenimiento y Gerente General.

1. ATENCIÓN AL PÚBLICO

A.UNIDAD DE COMPETENCIA: Realizar la venta del servicio a través de los diferentes canales de comercialización.															
FUNCIONES	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
1. Demuestra un buen conocimiento de los productos que ofrece el establecimiento.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante					
2. Domina los precios, financiaciones y las promociones que ofrece el establecimiento.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante					
3. Resuelve con seguridad y rapidez las preguntas que formula el cliente.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante					
4. Orienta al cliente demostrando interés y preocupación por atender sus necesidades de forma satisfactoria.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante					
5. Aporta soluciones o alternativas de compra al cliente, en el caso de no tener aquello que anda buscando.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante					
6. No sólo proporciona al cliente lo que pide sino que además le ofrece otros productos o servicios que podrían interesarle.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante					
7. Atiende las quejas y reclamaciones del cliente, escalando aquellas que sobrepasan su competencia y adoptando en todo momento	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante					

una actitud positiva y utilizando un estilo asertivo.										
8. Proporciona información y orientación turística al cliente, brindando todo el material necesario.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
9. Mantiene la higiene y se viste de acuerdo a las exigencias del servicio y del establecimiento.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
10. Invita al cliente a volver al establecimiento en una próxima ocasión.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (funciones a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

B. UNIDAD DE COMPETENCIA: Realizar las tareas de apoyo a las de venta										
TAREAS	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
1. Realiza el cobro con rapidez.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
2. Comprueba la validez de los billetes recibidos según los medios disponibles	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
3. Efectúa las comprobaciones de seguridad en el pago mediante tarjeta de crédito/débito.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante

4. Efectúa una correcta devolución del cambio, en el caso de pagar en efectivo por la compra realizada.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
5. Proporciona al cliente la factura de la compra.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
6. Muestra orden y limpieza en su ámbito de actuación.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
7. Cuenta con todo el material necesario (contratos, mapas, etc.) al momento de atención del cliente	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
8. En el desempeño de su trabajo, ¿se le nota que mira por los intereses comerciales de la empresa?	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (tareas a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

C. UNIDAD DE COMPETENCIA: Ejecutar las acciones del servicio de atención al cliente, consumidor y usuario.										
ACCIONES	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
1. Saluda y atiende al cliente en un espacio corto de tiempo.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
2. Muestra confianza en sí mismo.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
3. Solicita el tiempo preciso al cliente cuando no conoce la respuesta correcta, evitando esperas innecesarias.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
4. Tiene capacidad de persuasión.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
5. Maneja con fluidez el idioma Inglés.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
6. Es hábil y rápido en el servicio.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
7. Muestra asertividad, empatía, sociabilidad, amabilidad y respeto en el trato con el cliente.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
8. Muestra iniciativa para realizar sus funciones sin instrucciones detalladas y aporta ideas al trabajo.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
9. Asiste al trabajo todos los días correspondientes. días de.....días laborables =..... %					1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
10. Asiste al trabajo con puntualidad horaria. días de.....días laborables =.....%					1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
11. Responde en forma rápida y correcta a las órdenes de sus superiores.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
12. Agradece al cliente la compra realizada.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (acciones a evaluar).

RESULTADO: Total >ó = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Preguntas N°8 y 9 de Eficacia

El periodo laboral es en promedio de 22 días al mes.

% de días con presentismo > 95% = 5

% de días con presentismo < 95% = 1

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >ó = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

D. RESULTADOS

UNIDAD DE COMPETENCIA	Resultado de nivel de Eficacia	Resultado de nivel de Eficiencia
1. Realizar la venta del servicio a través de los diferentes canales de comercialización.		
2. Ejecutar las acciones del servicio de atención al cliente, consumidor y usuario.		
3. Realizar las tareas de apoyo a las de venta		
TOTAL = sumatoria / cantidad competencias a evaluar		
RESULTADO TOTAL ATENCION AL PUBLICO		

Obtención de puntaje.

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de unidades a competencias a evaluar.

Eficacia

RESULTADO: Total >ó = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

RESULTADO: Total >ó = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

2. ENCARGADO DE MARKETING

A.UNIDAD DE COMPETENCIA: Realizar tareas propias de marketing										
FUNCIONES	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Mantiene actualizadas las promociones en local comercial, pagina web y redes sociales.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
2. Mantiene actualizada la página web y redes sociales.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
3. Realiza investigación de mercado, nuevas tecnologías y medios publicitarios.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
4. Confecciona encuestas de satisfacción al cliente y actualiza resultados	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
5. Controla alcance de publicidades.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
6. Mantiene y actualiza la imagen empresarial. (Folletos, tarjetas personales, local comercial, uniformes, etc.)	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
7. Mantiene un stock adecuado de merchandising y lo actualiza según las necesidades.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (funciones a evaluar).

RESULTADO: Total >ó = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >ó = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

B. UNIDAD DE COMPETENCIA: Ejecutar las tareas de apoyo a las actividades de marketing.										
TAREAS	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Conserva limpio y ordenado su lugar de trabajo	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
2. Mantiene comunicación periódica con proveedores de servicios de publicidad y merchandising y controla su gestión.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (tareas a evaluar).

RESULTADO: Total >ó = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

C. UNIDAD DE COMPETENCIA: Ejecutar las acciones requeridas para llevar a cabo las actividades de marketing.										
ACCIONES	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Resuelve con seguridad y rapidez los problemas o inconvenientes que se presentan diariamente.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
2. Aporta soluciones o alternativas a problemas que surjan en su área.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
3. Atiende las quejas y reclamaciones a su gestión, escalando aquellas que sobrepasan su competencia y adoptando en todo momento una actitud positiva y utilizando un estilo asertivo.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
4. Mantiene la higiene y se viste de acuerdo a las exigencias del servicio y del establecimiento.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
5. Muestra confianza en sí mismo.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
6. Es hábil y rápido en sus tareas.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
7. Muestra iniciativa para realizar sus funciones sin instrucciones detalladas y aporta ideas al trabajo.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
8. Asiste al trabajo todos los días correspondientes. días de.....días laborables =..... %					Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
9. Asiste al trabajo con puntualidad horaria. días de.....días laborables =.....%					Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
10. Responde en forma rápida y correcta a las órdenes de sus superiores.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
11. En el desempeño de su trabajo, ¿se le nota que mira	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante

por los intereses comerciales de la empresa?		
TOTAL		
RESULTADO E/I		

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (acciones a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Preguntas N°8 y 9 de Eficacia

El periodo laboral es en promedio de 22 días al mes.

% de días con presentismo > 95% = 5

% de días con presentismo < 95% = 1

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

D. RESULTADOS

UNIDAD DE COMPETENCIA	Resultado de nivel de Eficacia	Resultado de nivel de Eficiencia
1. Realizar tareas propias de marketing		
2. Ejecutar las tareas de apoyo a las actividades de marketing.		
3. Ejecutar las acciones requeridas para llevar a cabo las actividades de mantenimiento.		
TOTAL = sumatoria / cantidad competencias a evaluar		
RESULTADO TOTAL ENCARGADO DE MARKETING		

Obtención de puntaje.

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de unidades de competencia a evaluar.

Eficacia

RESULTADO: Total >ó = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

RESULTADO: Total >ó = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

3. ADMINISTRADOR

A. UNIDAD DE COMPETENCIA: Realizar tareas de administración de la empresa.										
FUNCIONES	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
1. Realiza el pago mensual al personal en tiempo y forma.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
2. Realiza el pago a proveedores en tiempo y forma.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
3. Realiza la gestión de cobranza de deudores por ventas y obtiene el cobro.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
4. Mantiene comunicación periódica con contador, actualizándose así de las novedades. Controla su gestión.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
5. Mantiene actualizada las cuentas bancarias, logrando cumplir con las obligaciones de pago.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
6. Mantiene actualizadas las cuentas con tarjetas de créditos, controlando los cobros de las operaciones realizadas.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
7. Presenta en tiempo y forma la facturación mensual.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante

8. Mantiene actualizada al día la base de datos de los clientes.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
9. Mantiene actualizadas las estadísticas de alquileres	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (funciones a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

B. UNIDAD DE COMPETENCIA: Realizar tareas de apoyo de administración de la empresa.										
TAREAS DE APOYO	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
1. Muestra orden y limpieza en su ámbito de actuación.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
2. Atiende las consultas telefónicas en forma rápida, con amabilidad.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
3. Responde y envía e-mail en forma rápida.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
4. Realiza pagos de impuestos, servicios, etc. en forma puntual.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (tareas a evaluar).

RESULTADO: Total >= 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >= 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

C. UNIDAD DE COMPETENCIA: Ejecutar las acciones requeridas para llevar a cabo la administración.										
ACCIONES	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Resuelve con seguridad y rapidez las consultas que formula el personal de otras áreas de la empresa.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
2. Aporta soluciones o alternativas a las consultas de clientes, de otras áreas de la empresa o a problemas que surjan en su área.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
3. Atiende las quejas y reclamaciones del cliente, escalando aquellas que sobrepasan su competencia y adoptando en todo momento una actitud positiva y utilizando un estilo asertivo.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
4. Mantiene la higiene y se viste de acuerdo a las exigencias del servicio y del establecimiento.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
5. Muestra confianza en sí mismo.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
6. Es hábil y rápido en sus tareas.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
7. Muestra iniciativa para realizar sus funciones sin	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante

instrucciones detalladas y aporta ideas al trabajo.		
8. Asiste al trabajo todos los días correspondientes. días de.....días laborables.	1 2 3 4 5 Baja Medianamente Muy importancia importante importante
9. Asiste al trabajo con puntualidad horaria. días de.....días laborables.	1 2 3 4 5 Baja Medianamente Muy importancia importante importante
10. Responde en forma rápida y correcta a las órdenes de sus superiores.	1 2 3 4 5 Necesita Bueno Excelente Mejorar	1 2 3 4 5 Baja Medianamente Muy importancia importante importante
11. En el desempeño de su trabajo, ¿se le nota que mira por los intereses comerciales de la empresa?	1 2 3 4 5 Necesita Bueno Excelente Mejorar	1 2 3 4 5 Baja Medianamente Muy importancia importante importante
TOTAL		
RESULTADO E/I		

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (acciones a evaluar).

RESULTADO: Total >ó = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Preguntas N°8 y 9 de Eficacia

El periodo laboral es en promedio de 22 días al mes.

% de días con presentismo > 95% = 5

% de días con presentismo < 95% = 1

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >ó = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

D. RESULTADOS

UNIDAD DE COMPETENCIA	Resultado de nivel de Eficacia	Resultado de nivel de Eficiencia
1. Realizar tareas de administración de la empresa.		
2. Realizar tareas de apoyo de administración de la empresa.		
3. Ejecutar las acciones requeridas para llevar a cabo la administración.		
TOTAL = sumatoria / cantidad competencias a evaluar		
RESULTADO TOTAL ADMINISTRADOR		

Obtención de puntaje

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de unidades de competencia a evaluar.

Eficacia

RESULTADO: Total ≥ 3 : Eficaz

Total < 3 : Ineficaz

Eficiencia

RESULTADO: Total $\geq 0,5$: Eficiente

Total $< 0,5$: Ineficiente

4. ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

A. UNIDAD DE COMPETENCIA: Realizar tareas de mantenimiento de vehículos y local comercial de la empresa.										
FUNCIONES	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Mantiene actualizadas y completas las hojas de vida de los vehículos.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
2. Realiza el pedido de repuestos a los proveedores correspondientes.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
3. Realiza las inspecciones periódicas correspondientes a los vehículos.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
4. Verifica el buen funcionamiento de los vehículos antes de cada alquiler.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
5. Desarrolla planes de mantenimiento preventivo de los vehículos y los ejecuta de manera correcta.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
6. Controla el correcto lavado de los vehículos.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
7. Controla que el vehículo posea el equipamiento necesario al momento del alquiler.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
8. Mantiene un inventario adecuado de repuestos y suministros.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
9. Realiza mantenimiento adecuado en local comercial.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
10. Mantiene ordenado y limpio su lugar de trabajo.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (funciones a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >ó = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

B. UNIDAD DE COMPETENCIA: Ejecutar las acciones requeridas para llevar a cabo las actividades de mantenimiento										
ACCIONES	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Resuelve con seguridad y rapidez los problemas o inconvenientes que se presentan diariamente.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
2. Aporta soluciones o alternativas a problemas que surjan en su área.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
3. Atiende las quejas y reclamaciones del área de ventas, escalando aquellas que sobrepasan su competencia y adoptando en todo momento una actitud positiva y utilizando un estilo asertivo.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
4. Mantiene la higiene y se viste de acuerdo a las exigencias del servicio y del establecimiento.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
5. Muestra confianza en sí mismo.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
6. Es hábil y rápido en sus tareas.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
7. Muestra iniciativa para realizar sus funciones sin instrucciones detalladas y aporta ideas al trabajo.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
8. Asiste al trabajo todos los días correspondientes. días de.....días laborables =..... %					Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante

9. Asiste al trabajo con puntualidad horaria. días de.....días laborables =.....%					1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
10. Responde en forma rápida y correcta a las órdenes de sus superiores.	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
11. En el desempeño de su trabajo, ¿se le nota que mira por los intereses comerciales de la empresa?	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (acciones a evaluar).

RESULTADO: Total >ó = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Preguntas N°8 y 9 de Eficacia

El periodo laboral es en promedio de 22 días al mes.

% de días con presentismo > 95% = 5

% de días con presentismo < 95% = 1

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >ó = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

C. RESULTADOS

UNIDAD DE COMPETENCIA	Resultado de nivel de Eficacia	Resultado de nivel de Eficiencia
1. Realizar tareas de mantenimiento de vehículos y local comercial de la empresa.		
2. Ejecutar las acciones requeridas para llevar a cabo las actividades de mantenimiento		
TOTAL = sumatoria / cantidad competencias a evaluar		
RESULTADO TOTAL ENCARGADO DE MANTENIMIENTO		

Obtención de puntaje

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de unidades de competencia a evaluar.

Eficacia

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

5. GERENTE GENERAL – FUNDADOR

Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros. (Robbins Stephen P. & Coulter Mary, 2005)

Hacia el vértice de la organización se encuentran los directivos, que son los responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la organización, y determinar planes y metas que atañen a la organización entera.

¿Qué hacen los gerentes?

Los gerentes realizan ciertas actividades o deberes, al mismo tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás.

Henri Fayol (1916), citado por Robbins Stephen P. et al. (2005), propuso en la primer parte del siglo XX, que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar.

Vamos a definir brevemente lo que abarca cada una.

Planeación: definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Organización: determinan qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Dirección: trabajan con las personas para alcanzar las metas de la organización. Dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

Control: es el proceso de vigilar, comparar y corregir. Evalúan si las cosas van como estaba previsto. Comparan el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, se emprenden las acciones que hicieran falta.

Roles del gerente

Henry Mintzberg (1973) estudió a los gerentes en la práctica. Mintzberg dice que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles que representan en el trabajo. De sus estudios concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles muy relacionados. Los mismos se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Roles del Gerente

Rol	Descripción	Ejemplos de actividades identificables
Interpersonal		
Figura de autoridad	Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social	Recibir a los visitantes; firmar documentos legales
Líder	Responsable de la motivación de los subordinados; responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados	Realizar prácticamente todas las actividades que se refieren a los subordinados
Enlace	Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información	Tramitar el correo; trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera
Informativo		
Supervisor	Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente	Leer periódicos e informes; cultivar contactos personales
Difusor	Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización	Celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir información
Vocero	Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etcétera	Celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación

De decisión		
Empresario	Busca oportunidades de la organización y el entorno e inicia “proyectos de mejora” para producir cambios	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos
Manejador de perturbaciones	Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos
Distribuidor de recursos	Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización	Programar; solicitar autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados
Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones	Participar de las negociaciones contractuales con el sindicato
Fuente: H. Mintzberg, <i>The Nature of Managerial Work</i> , Nueva York, Harper & Row, 1973, pp 93-94. Copyright 1973 por Henry Mintzberg. Reimpreso con autorización de Harper & Row, Publishers, Inc.		

Como los gerentes representan estos roles, Mintzberg (2002), citado por Robbins et al. (2005, p. 27), concluyó que sus actividades consisten en relacionarse con los demás, con la organización en sí misma y con el exterior de la organización. Mintzberg postuló también que las actividades del gerente en estos roles se encuentran entre la reflexión (pensar) y la acción (actuar). Cuando los gerentes están reflexionando, piensan, ponderan y consideran. Cuando actúan, hacen algo, se desempeñan, participan. En general, se ha probado que los gerentes representan roles semejantes, cualquiera sea la organización o el nivel.

Habilidades gerenciales

El trabajo del gerente es variado y complejo. Los gerentes necesitan ciertas habilidades para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan a su trabajo. Robert L. Katz (1974) citado por Robbins et al. (2005, p. 27) encontró en sus investigaciones que los gerentes necesitan tres habilidades básicas. Las **habilidades técnicas** son los conocimientos y competencia en un campo especializado,

como ingeniería, contabilidad o manufactura. Estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización. Estas habilidades son importantes en niveles inferiores de administración. Las **habilidades de trato personal** consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. Estas habilidades son importantes en todos los niveles de administración. Por último las **habilidades conceptuales** son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno en general. Estas habilidades son más importantes en niveles superiores de administración.

De acuerdo a estos 3 enfoques referidos a los que hace un gerente, se han elaborado cuestionarios para evaluar la eficacia y eficiencia en su desempeño.

La evaluación contempla las funciones, roles y habilidades referidas al trabajo del gerente y se evalúan siete unidades de competencia: Conocimiento de la empresa, Liderazgo, Planeación estratégica, Conocimiento de los clientes y mercados, Gestión del conocimiento, datos e información, Gestión del personal y Gestión de procesos.

A. UNIDAD DE COMPETENCIA: Conocimiento de la empresa.										
	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Sabe cuáles son las características fundamentales de la cultura organizacional.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
2. Sabe cuáles son las competencias básicas de su organización.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
3. Reconoce cómo las competencias básicas se refieren a su misión.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
4. Sabe cuáles son los principales factores que motivan a sus empleados.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
5. Sabe cuáles son los principales requisitos y expectativas de cada grupo de clientes que sirven	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante

6. Mantiene una buena comunicación y gestiona las relaciones con los proveedores, socios y colaboradores	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
7. Sabe qué factores principales determinan el éxito de sus competidores directos	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
8. Sabe qué cambios están afectando su situación competitiva	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
9. Sabe cuáles son las principales fuentes disponibles de datos comparativos dentro y fuera de su industria	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
10. Reconoce cuáles son sus desafíos estratégicos claves y ventajas	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

B. UNIDAD DE COMPETENCIA: Liderazgo.										
	EFICACIA					EFICIENCIA				
						¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
1. Implementa la visión de su organización y sus valores	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
2. Sus acciones personales reflejan su compromiso con estos valores	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante

3. Promueve un comportamiento ético y legal	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
4. Crea un entorno para la mejora del rendimiento y el liderazgo, el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos, la innovación, la agilidad de la organización, el aprendizaje organizacional y la fuerza de trabajo	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
5. Se comunican con el personal, incluyendo los mecanismos de comunicación de dos vías y la comunicación de las decisiones más importantes	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
6. Crea enfoque en la acción para lograr los objetivos de su organización, mejorar el rendimiento y alcanzar su visión	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

C. UNIDAD DE COMPETENCIA: Planeación Estratégica.										
	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
1. Realiza una planificación estratégica que incluya las principales medidas de planificación estratégica del proceso y los participantes en el proceso										

<p>2. Asegura que la planificación estratégica incluya:</p> <p>(a) Las fortalezas de su organización, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA),</p> <p>(b) los posibles cambios importantes en la tecnología, mercados, productos, preferencias de los clientes, la competencia y el entorno legal;</p> <p>(c) sostenibilidad a largo plazo la organización, y</p> <p>(d) su capacidad para ejecutar el plan estratégico</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Necesita Bueno Excelente</p> <p>Mejorar</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Baja Medianamente Muy</p> <p>importancia importante importante</p>
<p>3. Tiene en claro sus objetivos estratégicos actuales y el calendario para su consecución</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Necesita Bueno Excelente</p> <p>Mejorar</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Baja Medianamente Muy</p> <p>importancia importante importante</p>
<p>4. Estos objetivos están definidos de una manera clara y medible</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Necesita Bueno Excelente</p> <p>Mejorar</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Baja Medianamente Muy</p> <p>importancia importante importante</p>
<p>5. Se asegura que los recursos financieros, humanos y otros están disponibles para apoyar la realización de sus planes de acción</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Necesita Bueno Excelente</p> <p>Mejorar</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Baja Medianamente Muy</p> <p>importancia importante importante</p>
<p>6. Establece e implementa planes de acción modificados cuando cambian las circunstancias</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Necesita Bueno Excelente</p> <p>Mejorar</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Baja Medianamente Muy</p> <p>importancia importante importante</p>
<p>7. Identifica las capacidades y recursos que debe adquirir o desarrollar. Ha sido objetivo al determinar la probabilidad de obtenerlos sin caer en excesivo optimismo o pesimismo.</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Necesita Bueno Excelente</p> <p>Mejorar</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Baja Medianamente Muy</p> <p>importancia importante importante</p>
<p>8. Ha trazado o dibujado planes de acción realistas, simples y claros, fáciles de entender y, por ende, fáciles de transmitir</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Necesita Bueno Excelente</p> <p>Mejorar</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Baja Medianamente Muy</p> <p>importancia importante importante</p>
<p>9. Utiliza medidas para realizar el seguimiento del cumplimiento y la eficacia de sus planes de acción</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Necesita Bueno Excelente</p> <p>Mejorar</p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Baja Medianamente Muy</p> <p>importancia importante importante</p>
TOTAL		
RESULTADO E/I		

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

D. UNIDAD DE COMPETENCIA: Conocimiento de los Clientes y Mercados.										
	EFICACIA					EFICIENCIA				
						¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
1. Reconoce cuáles son sus principales grupos de clientes o segmentos de mercado y lo que cada grupo / segmento requieren de su organización	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
2. Identifica e innova productos, programas y servicios para satisfacer estas necesidades y superar las expectativas	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
3. Crea una cultura organizacional que garantice al cliente una experiencia consistentemente positiva y que contribuya a la participación del cliente	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
4. Escucha a sus clientes para obtener información sobre sus productos, programas, servicios y soporte, incluyendo la gestión de quejas y la determinación de la insatisfacción del cliente	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

E. UNIDAD DE COMPETENCIA: Gestión del conocimiento, datos e información.										
	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Selecciona y utiliza información y datos comparativos para apoyar la toma de decisiones y la innovación	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
2. Garantiza la exactitud, integridad, fiabilidad, puntualidad, seguridad, confidencialidad, disponibilidad y accesibilidad de los datos de la organización, información y conocimiento	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
3. Gestiona el conocimiento organizacional para recoger y transferir el conocimiento personal, la transferencia de conocimientos desde y hacia las partes interesadas, montaje y transferencia de conocimientos relevantes para su proceso de planificación estratégica, y rápidamente identificar, compartir y aplicar las mejores prácticas.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
4. Asegura que el hardware y el software sean confiable, seguro y fácil de usar	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total > 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

F. UNIDAD DE COMPETENCIA: Gestión del personal										
	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Tiene claros los pasos a tomar para atraer, evaluar, mantener, acrecentar y retribuir el talento (las personas más adecuadas) para la empresa	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
2. Da ejemplo de laboriosidad y eficacia al desempeñarse en su trabajo, de manera que quien lo vea reciba un claro mensaje, es decir, un buen ejemplo de cómo ejecutar	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
3. Muestra claramente a su equipo de trabajo el objetivo y las metas a lograr	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
4. Estos objetivos y metas quedan perfectamente claros para todos y son medibles.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
5. Para dar seguimiento, mide el desempeño.	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
6. Producto de dicha medición, da recompensas, no necesariamente económicas a quienes logran alcanzar el objetivo	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
7. Llama la atención a quien no lo logró, haciendo un cuidadoso análisis para entender por qué	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
8. Capacita a sus subordinados y a sí mismo para acrecentar las capacidades y así poder ejecutar mejor	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
9. Promueve la comunicación abierta, el trabajo de alto rendimiento y una fuerza de trabajo comprometida	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante
10. Hace que la organización se beneficie de las ideas, culturas y el pensamiento de su fuerza de trabajo	Necesita Mejorar		Bueno		Excelente	Baja importancia		Medianamente importante		Muy importante

11. Controla el desarrollo de la carrera y planifica la sucesión	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
12. Garantiza, mejora y mide el desempeño en materia de salud laboral, la salud ocupacional y la seguridad y apoya a los empleados a través de políticas, servicios y beneficios	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta / cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total >6 = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >6 = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

G. UNIDAD DE COMPETENCIA: Gestión de procesos										
	EFICACIA					EFICIENCIA ¿Qué tan importante es la actividad? ¿Vale la pena su realización?				
	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
1. Diseña e innova el sistema de trabajo en general (como el trabajo de su organización se lleva a cabo)	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
2. Sabe cuáles son sus procesos de trabajo claves	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
3. Determina los requerimientos claves para estos procesos y para qué sirven	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
4. Diseña e innova los procesos de trabajo para cumplir con estos requisitos	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
5. Asegura que la operación del día a día de estos procesos se ajuste a sus requisitos claves del proceso	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante

6. Reconoce cuáles son las medidas clave de rendimiento y las medidas utilizadas para controlar y mejorar estos procesos	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
7. Controla los costos generales de los procesos de trabajo y previene los defectos, los errores de servicio y las revisiones	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
8. Realiza actividades sobre los procesos de trabajo para mejorar el rendimiento, reducir la variabilidad y mejorar productos, servicios, programas y / o resultados	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
9. Las mejoras del proceso de trabajo y las lecciones aprendidas, son compartidas con otras unidades y procesos para impulsar el aprendizaje y la innovación	1 Necesita Mejorar	2	3 Bueno	4	5 Excelente	1 Baja importancia	2	3 Medianamente importante	4	5 Muy importante
TOTAL										
RESULTADO E/I										

Obtención de puntaje

Eficacia

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total >ó = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

TOTAL = (Puntaje obtenido en cada pregunta * Puntaje obtenido en Eficacia) / máximo valor posible

RESULTADO: Total >ó = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

H. RESULTADOS

UNIDAD DE COMPETENCIA	Resultado de nivel de Eficacia	Resultado de nivel de Eficiencia
A. Conocimiento de la empresa		
B. Liderazgo		
C. Planeación Estratégica		
D. Conocimiento de los Clientes y Mercados		
E. Gestión del conocimiento, datos e información		
F. Gestión del personal		
G. Gestión de procesos		
TOTAL = sumatoria / cantidad competencias a evaluar		
RESULTADO TOTAL GERENTE GENERAL		

Obtención de puntaje.

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de unidades de competencia a evaluar.

Eficacia

RESULTADO: Total >ó = 3: Eficaz

Total < 3: Ineficaz

Eficiencia

RESULTADO: Total >ó = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

6. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	EFICACIA / INEFICACIA	EFICIENCIA /INEFICIENCIA
1. ATENCIÓN AL PÚBLICO		
2. ENCARGADO DE MARKETING		
3. ADMINISTRADOR		
4. ENCARGADO DE MANTENIMIENTO		
5. GERENTE GENERAL – FUNDADOR		
TOTAL = sumatoria / cantidad competencias a evaluar		
RESULTADO FINAL PUESTOS DE TRABAJOS		

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

¿Qué es un sistema de información?

Para Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. (1997), un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control de una institución. Además pueden también ayudar a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos.

Los sistemas formales de información pueden ser basados en computadora o manuales. Los sistemas manuales emplean tecnología de papel y lápiz. Estos sistemas sirven para necesidades muy importantes. Los sistemas de información basados en computadora, por el contrario descansan en la tecnología del software y el hardware de las computadoras para procesar y distribuir la información. En este trabajo nos ocuparemos de evaluar los sistemas basados en computadora.

Estos sistemas a través de contribuir a la participación de la información y la integración de las decisiones y el trabajo a través de toda una organización, tienen el potencial de aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional.

Como existen intereses, especialidades y niveles diferentes en una organización, existen también distintos tipos de sistemas. Se considera que para cada nivel jerárquico de la organización es necesario contar con sistemas de información que permitan lograr un mejor desarrollo de las actividades y funciones a realizar.

Se consideran como sistemas de información básicos a Sistemas de procesamiento de operaciones, Sistemas de información para la administración, Sistema de soporte para la toma de decisiones y Sistema de soporte gerencial (Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. ,1997). Describiremos cada uno de los sistemas para su posterior evaluación.

1. SISTEMAS DE PROCESAMIENTO DE OPERACIONES

Los sistemas de nivel operativo apoyan a los gerentes operativos al hacer el seguimiento de las actividades y transacciones elementales de la institución, como ventas, recepción de materiales, depósitos en efectivo, nóminas, decisiones de crédito y el flujo de materiales en la planta. El fin principal del sistema a este nivel es responder a las cuestiones de rutina y seguir el flujo de transacciones a lo largo de la institución, ¿Cuántas partes se tienen en inventario?, ¿Que ocurrió con el pago del señor Gómez?, ¿cuál es el estado de la nómina en este mes? Para contestar a estas interrogantes, en general la información debe ser fácilmente accesible, actual y correcta. Ejemplos de sistemas de los niveles operativos incluyen un método que registra los depósitos en bancos de los cajeros automáticos o uno que registre el número de horas trabajadas diariamente por los empleados.

Estos sistemas dan servicio al nivel operativo de la institución. Un sistema de procesamiento de operaciones es un sistema computarizado que realiza y registra las operaciones diarias de rutina necesarias para la operación de la empresa. Como ejemplos se tienen la alimentación de datos sobre los pedidos, los sistemas de reservaciones de autos, información a clientes (para instituciones del sector público), nóminas, registros de clientes y registros de alquileres.

Las tareas, los recursos y las metas del nivel operativo de la institución están previamente definidos y altamente **estructurados**.

Sobresalen dos **características de los SPO**:

- Primera, los SPO ensanchan la frontera entre la institución y su entorno. Si los SPO no operan bien, la institución fracasa en la recepción de los insumos del entorno (pedidos, reservas) o entrega de bienes o servicios.
- Segundo, los SPO son los principales generadores de información para otros tipos de sistemas. Como los SPO hacen el seguimiento de las relaciones con el medio ambiente, son el único lugar donde los administradores obtienen evaluaciones inmediatas del funcionamiento de la institución e información muy anterior del funcionamiento de la misma. Los SPO pueden considerarse como "sistemas de procesamiento de mensajes institucionales" que informan a los administradores sobre el estado de las operaciones internas y las relaciones de la empresa con el medio ambiente externo, y dan apoyo a otros sistemas de información que facilitan la toma de decisiones a los administradores .

Es difícil imaginar a una institución moderna sin un sistema de procesamiento de operaciones. En los sesenta se estimaba que las instituciones podían sobrevivir sin sistemas de cómputo. En la actualidad, la falla de los SPO durante sólo unas cuantas horas puede desencadenar la falla total de la empresa y probablemente de otras ligadas con ella.

Se evalúa la eficacia y eficiencia del sistema de procesamiento de operaciones para cada área de la empresa.

A. ÁREA DE VENTAS

NIVEL OPERATIVO ÁREA DE VENTAS	EFICACIA	EFICIENCIA
		¿Ayuda/Ayudaría a realizar mejor las funciones?
1. ¿Cuenta el área de ventas con sistema de administración de ventas?	SI () NO ()	SI () NO ()
2. ¿Cuenta el área de ventas con sistema de gestión reservas?	SI () NO ()	SI () NO ()
3. ¿Cuenta con sistema de precios?	SI () NO ()	SI () NO ()
4. ¿Cuenta con sistemas de elaboración de contratos?	SI () NO ()	SI () NO ()
5. ¿Cuenta con sistemas de registro de clientes?	SI () NO ()	SI () NO ()
6. ¿La información que brindan estos sistemas es exacta?	SI () NO ()	SI () NO ()
7. ¿La información que brindan estos sistemas es útil?	SI () NO ()	SI () NO ()
8. ¿La información que brindan estos sistemas es oportuna?	SI () NO ()	SI () NO ()
9. ¿Están los sistemas entrelazados?	SI () NO ()	SI () NO ()
10. ¿Permiten los sistemas obtener información detallada que sirva de apoyo para la toma de decisiones?	SI () NO ()	SI () NO ()
11. ¿Cuenta con el hardware necesario para poder operar con los sistemas que se utilizan actualmente en el área?	SI () NO ()	SI () NO ()
12. ¿Cuenta con espacio suficiente de almacenamiento de la información?	SI () NO ()	SI () NO ()
13. ¿Es rápido el acceso a la información?	SI () NO ()	SI () NO ()
14. ¿La información se encuentra centralizada?	SI () NO ()	SI () NO ()
15. ¿Cuentan con contraseñas las partes de los sistemas donde se encuentra la información más importante?	SI () NO ()	SI () NO ()
16. ¿Cuenta el sistema con protección antivirus?	SI () NO ()	SI () NO ()
17. ¿Es difícil hacer copia de la información de los sistemas?	SI () NO ()	SI () NO ()
18. ¿Los sistemas cuentan con interfaces fáciles y rápido de entender por el usuario?	SI () NO ()	SI () NO ()
19. ¿Existen controles del sistema para evitar la errónea carga de datos?	SI () NO ()	SI () NO ()
TOTAL		
RESULTADO		

B. ÁREA DE MARKETING

NIVEL OPERATIVO ÁREA DE MARKETING	EFICACIA	EFICIENCIA
		¿Ayuda/Ayudaría a realizar mejor las funciones?
1. ¿Cuenta con sistemas de gestión de promociones?	SI () NO ()	SI () NO ()
2. ¿Cuenta con sistemas de gestión de publicidad?	SI () NO ()	SI () NO ()
3. ¿Cuenta con sistemas de investigación de Mercados?	SI () NO ()	SI () NO ()
4. ¿Cuenta con sistemas de gestión de página web y redes sociales?	SI () NO ()	SI () NO ()
5. ¿La información que brindan estos sistemas es exacta?	SI () NO ()	SI () NO ()
6. ¿La información que brindan estos sistemas es útil?	SI () NO ()	SI () NO ()
7. ¿La información que brindan estos sistemas es oportuna?	SI () NO ()	SI () NO ()
8. ¿Están los sistemas entrelazados?	SI () NO ()	SI () NO ()
9. ¿Permiten los sistemas obtener información detallada que sirva de apoyo para la toma de decisiones?	SI () NO ()	SI () NO ()
10. ¿Cuenta con el hardware necesario para poder operar con los sistemas que se utilizan actualmente en el área?	SI () NO ()	SI () NO ()
11. ¿Cuenta con espacio suficiente de almacenamiento de la información?	SI () NO ()	SI () NO ()
12. ¿Es rápido el acceso a la información?	SI () NO ()	SI () NO ()
13. ¿La información se encuentra centralizada?	SI () NO ()	SI () NO ()
14. ¿Cuentan con contraseñas las partes de los sistemas donde se encuentra la información más importante?	SI () NO ()	SI () NO ()
15. ¿Cuenta el sistema con protección antivirus?	SI () NO ()	SI () NO ()
16. ¿Es difícil hacer copia de la información de los sistemas?	SI () NO ()	SI () NO ()
17. ¿Los sistemas cuentan con interfaces fáciles y rápido de entender por el usuario?	SI () NO ()	SI () NO ()
18. ¿Existen controles del sistema para evitar la errónea carga de datos?	SI () NO ()	SI () NO ()
TOTAL		
RESULTADO		

C. ÁREA DE MANTENIMIENTO

NIVEL OPERATIVO ÁREA DE MANTENIMIENTO	EFICACIA	EFICIENCIA
		¿Ayuda/Ayudaría a realizar mejor las funciones?
1. ¿Cuenta con sistemas de registro de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos?	SI () NO ()	SI () NO ()
2. ¿Cuenta con sistemas de registro de las revisiones periódicas de los vehículos?	SI () NO ()	SI () NO ()
3. ¿Cuenta con sistemas de planificación de mantenimiento de los vehículos?	SI () NO ()	SI () NO ()
4. ¿La información que brindan estos sistemas es exacta?	SI () NO ()	SI () NO ()
5. ¿La información que brindan estos sistemas es útil?	SI () NO ()	SI () NO ()
6. ¿La información que brindan estos sistemas es oportuna?	SI () NO ()	SI () NO ()
7. ¿Están los sistemas entrelazados?	SI () NO ()	SI () NO ()
8. ¿Permiten los sistemas obtener información detallada que sirva de apoyo para la toma de decisiones?	SI () NO ()	SI () NO ()
9. ¿Cuenta con el hardware necesario para poder operar con los sistemas que se utilizan actualmente en el área?	SI () NO ()	SI () NO ()
10. ¿Cuenta con espacio suficiente de almacenamiento de la información?	SI () NO ()	SI () NO ()
11. ¿Es rápido el acceso a la información?	SI () NO ()	SI () NO ()
12. ¿La información se encuentra centralizada?	SI () NO ()	SI () NO ()
13. ¿Cuentan con contraseñas las partes de los sistemas donde se encuentra la información más importante?	SI () NO ()	SI () NO ()
14. ¿Cuenta el sistema con protección antivirus?	SI () NO ()	SI () NO ()
15. ¿Es difícil hacer copia de la información de los sistemas?	SI () NO ()	SI () NO ()
16. ¿Los sistemas cuentan con interfaces fáciles y rápido de entender por el usuario?	SI () NO ()	SI () NO ()
17. ¿Existen controles del sistema para evitar la errónea carga de datos?	SI () NO ()	SI () NO ()
TOTAL		
RESULTADO		

D. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

NIVEL OPERATIVO ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	EFICACIA	EFICIENCIA
		¿Ayuda/Ayudaría a realizar mejor las funciones?
1. ¿Cuenta con sistemas de registro de asistencia del personal?	SI () NO ()	SI () NO ()
2. ¿Cuenta con sistemas de registro de remuneración del personal?	SI () NO ()	SI () NO ()
3. ¿Cuenta con sistemas de cuentas por cobrar/pagar?	SI () NO ()	SI () NO ()
4. ¿Cuenta con bases de datos de clientes?	SI () NO ()	SI () NO ()
5. ¿Cuenta con sistemas de facturación?	SI () NO ()	SI () NO ()
6. ¿Cuenta con sistemas de contabilidad de costos?	SI () NO ()	SI () NO ()
7. ¿La información que brindan estos sistemas es exacta?	SI () NO ()	SI () NO ()
8. ¿La información que brindan estos sistemas es útil?	SI () NO ()	SI () NO ()
9. ¿La información que brindan estos sistemas es oportuna?	SI () NO ()	SI () NO ()
10. ¿Están los sistemas entrelazados?	SI () NO ()	SI () NO ()
11. ¿Permiten los sistemas obtener información detallada que sirva de apoyo para la toma de decisiones?	SI () NO ()	SI () NO ()
12. ¿Cuenta con el hardware necesario para poder operar con los sistemas que se utilizan actualmente en el área?	SI () NO ()	SI () NO ()
13. ¿Cuenta con espacio suficiente de almacenamiento de la información?	SI () NO ()	SI () NO ()
14. ¿Es rápido el acceso a la información?	SI () NO ()	SI () NO ()
15. ¿La información se encuentra centralizada?	SI () NO ()	SI () NO ()
16. ¿Cuentan con contraseñas las partes de los sistemas donde se encuentra la información más importante?	SI () NO ()	SI () NO ()
17. ¿Cuenta el sistema con protección antivirus?	SI () NO ()	SI () NO ()
18. ¿Es difícil hacer copia de la información de los sistemas?	SI () NO ()	SI () NO ()
19. ¿Los sistemas cuentan con interfaces fáciles y rápido de entender por el usuario?	SI () NO ()	SI () NO ()
20. ¿Existen controles del sistema para evitar la errónea carga de datos?	SI () NO ()	SI () NO ()
TOTAL		
RESULTADO		

Obtención del puntaje

Eficacia

SI = 1 PUNTO

NO = 0 PUNTO

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total \geq 0,5: Eficaz

Total $<$ 0,5: Ineficaz

Eficiencia

Respuesta en eficacia SI + respuesta en eficiencia SI = 1 punto

Respuesta en eficacia SI + respuesta en eficiencia NO = 0 punto

Respuesta en eficacia NO + respuesta en eficiencia SI = 0 punto

Respuesta en eficacia NO + respuesta en eficiencia NO = 1 punto

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta / cantidad de preguntas (aspectos a evaluar)

RESULTADO: Total \geq 0,5: Eficiente

Total $<$ 0,5: Ineficiente

2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN (SIA)

Estos sistemas proporcionan a los administradores informes y, en algunos casos acceso en línea a los registros ordinarios e históricos de la institución. Los SIA sirven principalmente a las funciones de planeación, control y toma de decisiones al nivel de administración gerencial. En general, compendian información obtenida de los SPO y la presentan a los administradores en forma de resumen rutinario y de informes de excepción. Los SIA han limitado fuertemente las capacidades de análisis, ya que emplean modelos muy sencillos para presentar la información. Por lo común, son orientados casi exclusivamente a hechos internos y no del entorno o externos. Un ejemplo de ellos es el subsistema de cuentas por cobrar que totaliza los saldos de los deudores de cada mes (Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. ,1997).

NIVEL DE ADMINISTRACIÓN	EFICACIA	EFICIENCIA
		¿Ayuda/Ayudaría a realizar mejor las funciones?
1. ¿Cuenta el área de administración con estos tipos de sistemas?	SI () NO ()	SI () NO ()
2. ¿Obtienen estos sistemas información de los sistemas de procesamiento de operaciones?	SI () NO ()	SI () NO ()
3. ¿Presentan estos sistemas informes en forma de resúmenes semanales, mensuales y anuales de forma automática?	SI () NO ()	SI () NO ()
4. ¿Presenta estos sistemas la información en forma de gráficos?	SI () NO ()	SI () NO ()
5. ¿Permiten estos sistemas obtener informes comparativos?	SI () NO ()	SI () NO ()
6. ¿La información que brindan estos sistemas es exacta?	SI () NO ()	SI () NO ()
7. ¿La información que brindan estos sistemas es útil?	SI () NO ()	SI () NO ()
8. ¿La información que brindan estos sistemas es oportuna?	SI () NO ()	SI () NO ()
TOTAL		
RESULTADO		

Obtención del puntaje

Eficacia

SI = 1 PUNTO

NO = 0 PUNTO

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total > o = 0,5: Eficaz

Total < 0,5: Ineficaz

Eficiencia

Respuesta en eficacia SI + respuesta en eficiencia SI = 1 punto

Respuesta en eficacia SI + respuesta en eficiencia NO = 0 punto

Respuesta en eficacia NO + respuesta en eficiencia SI = 0 punto

Respuesta en eficacia NO + respuesta en eficiencia NO = 1 punto

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta / cantidad de preguntas (aspectos a evaluar)

RESULTADO: Total > o = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

3. SISTEMA DE SOPORTE PARA LA TOMA DE DECISIONES (SSD)

Estos sistemas lo utilizan los administradores para ayudarse en la toma de decisiones semiestructuradas únicas o rápidamente cambiantes, y que no pueden especificarse fácilmente con antelación. Los SSD se diferencian de los SIA de diversas maneras. Los SSD tienen capacidades de análisis más avanzadas que permiten que quien los usa emplee diversos modelos para analizar la información. Estos sistemas dependen de la información interna de los SPO y de los SIA, y con frecuencia se sirve de información suministrada por fuentes externas, como precios vigentes de futuros financieros proporcionados por otra empresa. Los SSD tienden a ser más interactivos, pues facilitan a los usuarios un acceso sencillo a la información y a los modelos analíticos a través de instrucciones amigables de computadora. Un ejemplo es un modelo que ayuda a los administran a decidir sobre si obtener nuevos vehículo a través de un préstamo bancario u obtener financiación a través del concesionario, dependiendo de las tasas de interés (Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. ,1997).

NIVEL DE ADMINISTRACIÓN	EFICACIA	EFICIENCIA
		¿Ayuda/Ayudaría a realizar mejor las funciones?
1. ¿Cuenta la empresa con este tipo de sistemas?	SI () NO ()	SI () NO ()
TOTAL		
RESULTADO		

Obtención del puntaje

Eficacia

SI = 1 PUNTO

NO = 0 PUNTO

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total > o = 0,5: Eficaz

Total < 0,5: Ineficaz

Eficiencia

Respuesta en eficacia SI + respuesta en eficiencia SI = 1 punto

Respuesta en eficacia SI + respuesta en eficiencia NO = 0 punto

Respuesta en eficacia NO + respuesta en eficiencia SI = 0 punto

Respuesta en eficacia NO + respuesta en eficiencia NO = 1 punto

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta / cantidad de preguntas (aspectos a evaluar)

RESULTADO: Total > o = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

4. SISTEMAS DE SOPORTE GERENCIAL (SSG)

Los directivos Emplean una clase de sistemas de información llamados **sistemas de soporte gerencial (SSG)** para la toma de las decisiones. Los SSG sirven al nivel estratégico de la institución, dirigen las decisiones no estructuradas y crean un ambiente generalizado de computación y comunicación en vez de proporcionar alguna aplicación fija o capacidad específica. Los SSG están diseñados para incorporar información sobre eventos externos, como leyes Fiscales o competidores nuevos, pero también obtienen información resumida de los SIA y SSD internos.

Aun cuando sus capacidades de análisis son reducidas, los SSG emplean el software de gráficas avanzado y pueden dar gráficas e información de muchas fuentes de manera inmediata a la oficina del director general o a una sala de juntas.

A diferencia de otras clases de sistemas de información, los SSG no están diseñados en primera instancia para resolver problemas específicos. En vez de ello, proporcionan capacidad generalizada de computación y telecomunicaciones que pueden ser aplicadas a muchas situaciones. Comparados con los SSD y SSG, éstos hacen un menor uso de los modelos analíticos. En cambio los SSG dan información a los administradores cuando ésta se requiere y de una manera altamente interactiva. Los SSG operan de manera más abierta. Un ejemplo de estos sistemas sería un sistema que brinde un pronóstico de ventas a 5 años. (Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. ,1997).

NIVEL ESTRATÉGICO	EFICACIA	EFICIENCIA
		¿Ayuda/Ayudaría a realizar mejor las funciones?
1. ¿Cuenta la empresa con este tipo de sistemas?	SI () NO ()	SI () NO ()
TOTAL		
RESULTADO		

Obtención del puntaje

Eficacia

SI = 1 PUNTO

NO = 0 PUNTO

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta /cantidad de preguntas (aspectos a evaluar).

RESULTADO: Total > o = 0,5: Eficaz

Total < 0,5: Ineficaz

Eficiencia

Respuesta en eficacia SI + respuesta en eficiencia SI = 1 punto

Respuesta en eficacia SI + respuesta en eficiencia NO = 0 punto

Respuesta en eficacia NO + respuesta en eficiencia SI = 0 punto

Respuesta en eficacia NO + respuesta en eficiencia NO = 1 punto

TOTAL = Suma del puntaje obtenido en cada pregunta / cantidad de preguntas (aspectos a evaluar)

RESULTADO: Total > o = 0,5: Eficiente

Total < 0,5: Ineficiente

5. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

SISTEMAS DE INFORMACIÓN		EFICACIA / INEFICACIA	EFICIENCIA /INEFICIENCIA
1. SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE OPERACIONES (SPO)	A. Área de Ventas		
	B. Área de Marketing		
	C. Área de Mantenimiento		
	D. Área de Administración		
2. SISTEMA DE INFORMACION PARA LA ADMINISTRACION (SIA)			
3. SISTEMA DE SOPORTE PARA LA TOMA DE DECISIONES (SSD)			
4. SISTEMA DE SOPORTE GERENCIAL (SSG)			
TOTAL = sumatoria / cantidad sistemas a evaluar			
RESULTADO FINAL SISTEMAS DE INFORMACIÓN			

CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

El desarrollo contribuye a asegurar la eficacia en la medida en que la organización va realizando inversiones que le permitan enfrentarse con demandas futuras del entorno. Esta medida puede disminuir la productividad y la eficiencia a corto plazo. Sin embargo la organización se defiende de la evolución del entorno a través de la denominada <variabilidad del beneficio> que se consigue por el hecho de que la organización está presente en diversos mercados. Entre las medidas del desarrollo pueden ser incluidas, entre otras, las siguientes: crecimiento, grado y tipo de diversificación de actividades, riesgo empresarial, etc.(Juan Manuel de la Fuente, Jesús García Tenorio, Luis Ángel Guerras y Juan Hernán Gómez, 1997, citados por Juan Antonio Torrents Arévalo, 2006).

Evaluaremos a fines de este trabajo, la estrategia de crecimiento de la organización.

Si bien hay una variedad de decisiones estratégicas a nivel corporativo, una de las más relevantes está referida a la elección de la estrategia de crecimiento, lo que implica la elección entre la estrategia de concentración o la estrategia de diversificación. La **estrategia de concentración** en general consiste en que la empresa se desarrolla en un solo sector industrial, es decir, desarrolla una o varias actividades de la cadena de valor del sector en que participa. Para una mejor comprensión de esta estrategia es necesario considerar 2 puntos de vista: uno desde el ángulo de la oferta, donde se encuentran las estrategias de especialista e integración, y el otro desde el punto de vista de la demanda, donde se encuentra la estrategia no segmentada y la segmentada o de nicho. Naturalmente, de acuerdo con el enfoque de este trabajo, la concentración se considera desde el ángulo de la oferta. La **estrategia de especialista** corresponde a la concentración de esfuerzos de una empresa por desarrollar una sola actividad dentro de la cadena de valor de un sector industrial, es decir, dedicarse a una actividad primaria, de producción intermedia, distribución u otra dentro de esta cadena del sector. En el caso de la **estrategia de integración**, de esta se desprenden 2 tipos de estrategias: la de integración vertical y la de integración horizontal. Por **integración vertical** se entiende la agrupación en la misma empresa, o grupo de empresas, de varios procesos consecutivos, pero separables, necesarios para la producción de un bien o servicio (Jarillo, 1992). La estrategia de integración vertical supone la entrada de la empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o cliente. Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es hacia atrás. Si la empresa se convierte en su propio cliente, se dice que la integración es hacia delante (Guerras y Navas, 2007; Hill, 2005). La **integración horizontal** es el proceso de adquirir o fusionarse con los competidores de una

industria en el esfuerzo por lograr las ventajas competitivas que vienen con una operación a gran escala y de gran alcance (Hill, 2005). La estrategia de integración horizontal, a diferencia de la integración vertical, es cuando una empresa decide comprar o fusionarse con su competidor, es decir, se une con otra empresa que desarrolla su misma actividad, ya sea incorporándola a su activo (fusión por incorporación) o formando en conjunto una nueva empresa (fusión por creación); en ambos casos la empresa será mucho más grande, en cuanto a recursos y también en mercado, producto de la unión de 2 segmentos de consumidores que pertenecían a 2 empresas distintas. También se puede encontrar la integración temporal (joint venture) entre empresas competidoras. En cuanto a la estrategia de concentración desde el punto de vista de la demanda, tal como señala Grant (1998), existe una estrategia de concentración denominada diferenciación en base ampliada, la cual es una estrategia no segmentada que consiste en desarrollar una determinada actividad para atender a un grupo amplio de consumidores. Por otro lado está también la estrategia de nicho, que consiste en desarrollar una determinada actividad para atender a un grupo específico de clientes y tiene relación con ofrecer exclusividad.

En lo que respecta a la estrategia de **diversificación**, esta consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales. Por tanto, la diversificación generalmente requiere nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión (Guerras y Navas, 2007). La estrategia de diversificación es el proceso de añadir nuevos negocios a la empresa. Obviamente, deben ser diferentes a las actividades establecidas. Una compañía diversificada, por ende, es una que participa en 2 o más negocios diferentes (Hill, 2005; Sepúlveda, Vaca y Fracica, 2009; Lozano, 2004), ya sea en sectores relacionados o no relacionados. La diversificación se considera **relacionada** cuando existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, los canales de distribución, los mercados, las tecnologías, etc., o cualquier otro elemento que permita complementar los negocios entre sí (Guerras y Navas, 2007). La diversificación relacionada involucra una nueva actividad de negocio en una compañía diferente, que está relacionada con la actividad o actividades de negocios existentes en una empresa, por aspectos comunes entre uno o más componentes de la cadena de valor de cada actividad. Normalmente, estas relaciones se basan en aspectos comunes en manufactura, comercialización o tecnología (Hill, 2005). Por otro lado, está la **diversificación no relacionada** o conglomerada, la cual supone la forma más drástica de crecimiento para la empresa, al no existir relación alguna entre las actividades a diversificar (Guerras y Navas, 2007), pues se basa en la entrada

de una empresa a una industria (o industrias) con cuyas actividades no tenía una conexión evidente en términos de su cadena de valor(Hill, 2005).

Se evaluará entonces el crecimiento de la organización en base a las estrategias de integración y de diversificación.

1. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN

A. INTEGRACIÓN VERTICAL

¿Se encuentra la empresa integrada verticalmente?

.....

PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA OPERAR	EFICACIA	EFICIENCIA		
	Se cuenta con un proveedor de este producto o servicio.	¿Se obtiene u obtendría un beneficio mayor si la empresa contara con una unidad estratégica de negociación propia en este rubro?		
		Reducir costos	Reducir tiempo de espera	Reducir riesgo
1.VEHICULOS NUEVOS	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
2.LAVADERO	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
3.MECANICO	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
4.GOMERIA	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
5.REPUESTOS	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
6.SEGURO	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
7.LOCAL COMERCIAL	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
8.IMPRESA	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
9.PUBLICIDAD / DISEÑO PAGINA WEB	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
10.TELEFONIA	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
11.CHAPISTA	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
TOTAL = sumatoria / cantidad de aspectos a evaluar				
RESULTADO				

Obtención de puntaje

TOTAL= Suma del puntaje obtenido en cada pregunta / cantidad de preguntas (aspectos a evaluar)

Eficacia

SI: 1 punto **Valor mayor a 0,5:** Eficaz

NO: 0 puntos **Valor menor a 0,5:** Ineficaz

Valor igual a 0,5: Neutro

Se considera que si la empresa **SI** cuenta con proveedores (ya sean propios es decir se encuentra Integrada verticalmente, o terciarizado) es **Eficaz** por el hecho de contar con los productos y servicios necesarios para el funcionamiento normal de la misma.

Por otro lado, se considera que si la empresa **NO** cuenta con proveedores (ya sean propios es decir se encuentra Integrada verticalmente, o terciarizado) es **Ineficaz** por el hecho de no contar con los productos y servicios necesarios para el funcionamiento normal de la misma.

Eficiencia

SI: 0 puntos **Valor mayor a 0,5:** Eficiente

NO: 1 punto **Valor menor a 0,5:** Ineficiente

Valor igual a 0,5: Neutro

Se considera que si la empresa **NO** obtiene u obtendría beneficios con la Integración de los distintos productos y servicios necesarios para el funcionamiento normal de la misma, entonces la empresa actúa actualmente con **Eficiencia** al terciarizar dichos productos y servicios.

Por otro lado, se considera que si la empresa **SI** obtiene u obtendría beneficios con la Integración de los distintos productos y servicios necesarios para el funcionamiento normal de la misma, entonces la empresa actúa actualmente con **Ineficiencia** al terciarizar dichos productos y servicios.

B. INTEGRACIÓN HORIZONTAL

ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL	¿Cuenta con esta estrategia?	EFICACIA	EFICIENCIA		
		Se cuenta con capacidad para realizar esta estrategia de integración	¿Se obtiene/obtendría un beneficio mayor si la empresa contara con este tipo de integración?		
			Economías de costos	Economías de alcance	Mayor participación de mercado
1. Integración horizontal de marketing. La empresa cuenta con unidades estratégicas que abastecen a distintos tipos de clientes: 1. Empresas 2. Mercado domestico 3. Turismo	SI () NO () SI () NO () SI () NO ()	SI () NO () SI () NO () SI () NO ()	SI () NO () SI () NO () SI () NO ()	SI () NO () SI () NO () SI () NO ()	SI () NO () SI () NO () SI () NO ()
4. Expansión geográfica: cuenta con sucursales en otras áreas geográficas del país o en otros países	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
5. Cuenta con franquicias	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
6. Cuenta con arreglos de cooperación mutua, asociaciones comerciales, cooperativas, alianzas.	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()	SI () NO ()
TOTAL = suma/ cantidad de aspectos a evaluar					
RESULTADO: E ó I					
RESULTADO TOTAL					

Obtención de puntaje

EMPRESA NO INTEGRADA (no cuenta con estrategia de integración horizontal)

Eficacia

SI: 0 puntos

Valor mayor a 0,5: Eficaz

NO: 1 punto

Valor menor a 0,5: Ineficaz

Valor igual a 0,5: Neutro

Se considera que si la empresa **NO** cuenta con la capacidad de realizar las diferentes estrategias de integración, está actuando **Eficazmente**, al no poseer integración horizontal.

Por otro lado, se considera que si la empresa **SI** cuenta con la capacidad de realizar las diferentes estrategias de integración, está actuando **Ineficazmente** al no poseer integración horizontal.

Eficiencia

SI: 0 puntos **Valor mayor a 0,5:** Eficiente
NO: 1 punto **Valor menor a 0,5:** Ineficiente
 Valor igual a 0,5: Neutro

Se considera que si la empresa **NO** obtendría beneficios con la Integración horizontal, entonces la empresa actúa actualmente con **Eficiencia**.

Por otro lado, se considera que si la empresa **SI** obtendría beneficios con la Integración horizontal, entonces la empresa actúa actualmente con **Ineficiencia**.

EMPRESA INTEGRADA (si cuenta con estrategia de integración horizontal)

Eficacia

SI: 1 punto **Valor mayor a 0,5:** Eficaz
NO: 0 puntos **Valor menor a 0,5:** Ineficaz
 Valor igual a 0,5: Neutro

Se considera que si la empresa **SI** cuenta con la capacidad de realizar las diferentes estrategias de integración, está actuando **Eficazmente**, al poseer integración horizontal.

Por otro lado, se considera que si la empresa **NO** cuenta con la capacidad de realizar las diferentes estrategias de integración, está actuando **Ineficazmente** al poseer integración horizontal.

Eficiencia

SI: 1 puntos **Valor mayor a 0,5:** Eficiente
NO: 0 punto **Valor menor a 0,5:** Ineficiente
Valor igual a 0,5: Neutro

Se considera que si la empresa **SI** obtiene beneficios con la Integración horizontal, entonces la empresa actúa actualmente con **Eficiencia**.

Por otro lado, se considera que si la empresa **NO** obtiene beneficios con la Integración horizontal, entonces la empresa actúa actualmente con **Ineficiencia**.

2. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

DIVERSIFICACIÓN				
			TOTAL	RESULTADO
				E/I
EFICACIA	1. ¿Se desempeña la empresa en 2 o más negocios diferentes?	SI () NO ()		
EFICIENCIA	1. Vale la pena transferir sus competencias y capacidades existentes a nuevos ámbitos de negocios. Es decir esto generaría mayor valor para los accionistas.	SI () NO ()		
	2. Posee los recursos financieros y organizacionales para respaldar un esfuerzo de diversificación.	SI () NO ()		
	3. Reduce o Reducirá el riesgo de la empresa al desempeñarse en nuevo negocio	SI () NO ()		
			RESULTADO	

Obtención de puntaje

TOTAL= sumatoria / cantidad de aspectos a evaluar

Eficacia

SI: 1 punto **Valor mayor o igual a 0,5:** Eficaz

NO: 0 puntos **Valor menor a 0,5:** Ineficaz

Se considera que si la empresa **SI** se encuentra diversificada, está actuando **Eficazmente**.

Por otro lado, se considera que si la empresa **NO** se encuentra diversificada, está actuando **Ineficazmente**.

Eficiencia

La eficiencia se medirá en base a si la empresa se encuentra diversificada o no. Es decir se hará en base a la respuesta de eficacia.

Empresa eficaz.

SI: 1 puntos **Valor mayor a 0,5:** Eficiente

NO: 0 punto **Valor menor a 0,5:** Ineficiente

Valor igual a 0,5: Neutro

Se considera que si la empresa **SI** obtiene beneficios con la Diversificación, entonces la empresa actúa actualmente con **Eficiencia**.

Por otro lado, se considera que si la empresa **NO** obtiene beneficios con la Diversificación, entonces la empresa actúa actualmente con **Ineficiencia**.

Empresa ineficaz.

SI: 0 puntos **Valor mayor a 0,5:** Eficiente

NO: 1 punto **Valor menor a 0,5:** Ineficiente

Valor igual a 0,5: Neutro

Se considera que si la empresa **SI** obtendría beneficios con la Diversificación, entonces la empresa actúa actualmente con **Ineficiencia**.

Por otro lado, se considera que si la empresa **NO** obtendría beneficios con la Diversificación, entonces la empresa actúa actualmente con **Eficiencia**.

3. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

CRECIMIENTO Y DESARROLLO		EFICACIA / INEFICACIA	EFICIENCIA /INEFICIENCIA
1. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN	1. Integración Vertical		
	2. Integración Horizontal		
2. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN			
TOTAL = sumatoria / cantidad de aspectos a evaluar			
RESULTADO FINAL CRECIMIENTO Y DESARROLLO			

CAPÍTULO V. EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

“Nuestra gente es nuestro activo más importante”. Muchas organizaciones usan esta frase, o algo parecido, para reconocer la importancia que juegan los empleados en el éxito organizacional. Diversos estudios han concluido que los recursos humanos pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva (P.M. Wright y G.C. McMahan, 1992, citado por Robbins et al., 2005). Y eso es cierto para las organizaciones de todo el mundo.

Para que las personas que forman parte de una organización sean fuente de ventaja competitiva, es necesario que las mismas tengan un gran desempeño, lo cual no es posible si estos no se sienten satisfechos en el trabajo que realizan. De aquí la importancia de la satisfacción de los empleados para lograr un gran desempeño organizacional.

Robbins et al. (2005) definen a la satisfacción en el trabajo como la actitud general de una persona hacia su trabajo. Una persona que tiene alto nivel de satisfacción en trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que está insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa. Judge y Hulin (1993) y Spector, (1997) la definen como el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción en la vida del empleado. En economía se considera que uno de los determinantes de la utilidad total corresponde a la utilidad derivada del trabajo, medida a partir de la satisfacción laboral (Hamermesh, 2001). Pero además, la satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizacional (Kovach, 1977) de modo que desde la literatura especializada en la dirección y la gestión de los recursos humanos se postula que disponer de trabajadores satisfechos y motivados, será uno de los factores determinantes del éxito empresarial mientras que si el personal no se siente satisfecho ni identificado con la organización, la empresa no podrá alcanzar niveles de eficacia ni calidad competitivos, ni en el producto ni en el servicio al cliente (Stewart, 1996).

Cuando se reúne información sobre satisfacción y productividad para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos

Además los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente. (B. Schneider y D.E. Bowen, 1985, citados por Robbins et al., 2005) ¿Por qué? En las organizaciones de servicio, la retención y la deserción de los clientes dependen mucho del trato que los empleados de primera línea dan a los clientes. Es más probable que los empleados satisfechos sean amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los clientes. Y como es menos probable que los empleados satisfechos dejen sus trabajos, los clientes encuentran caras conocidas y reciben servicio experto. Estas cualidades ayudan a crear la satisfacción y lealtad del cliente. Esto es importante ya que clientes satisfechos demuestra en parte el desempeño eficaz de la organización.

Si se quiere que los empleados contribuyan con su máximo esfuerzo a los objetivos organizacionales, es necesario que estos estén motivados en el trabajo que realizan y que la empresa adapte las prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de los empleados.

Para Robbins et al. (2005), **motivación** se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales, ya que estos son los relacionados con el trabajo. Esta definición muestra tres elementos claves: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización (T.R Mitchell, 1997, citado por Robbins et al, 2005, p. 392). Por lo tanto, debemos considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia los objetivos organizacionales y es congruente con estos es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último abordaremos la motivación como un proceso de satisfacción de necesidades.

Necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando un esfuerzo. Por lo tanto en nuestra definición de motivación esta inherente el requisito de que las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización. Cuando no concuerdan, los individuos pueden realizar grandes niveles de esfuerzo que sean contrarios a los intereses de la organización.

De aquí la importancia de la motivación de los empleados para lograr su satisfacción y por lo tanto altos niveles de desempeño en el trabajo.

Todo esto justifica la importancia de la evaluación de satisfacción del personal como medida de eficacia organizacional.

Consideraremos, entonces, los siguientes aspectos como determinantes de la satisfacción laboral:

Satisfacción con el **ambiente de trabajo**, referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros derivadas de la competencia de los mismos, la comunicación y el apoyo y la amistad, el grado de comunicación organizacional. Las **condiciones de trabajo**, referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura, etc. La **retribución salarial**. La posibilidad de feedback y el reconocimiento por el desarrollo de las tareas, sus habilidades técnicas, etc.; el **estilo de dirección** y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las posibilidades de control, autonomía y **participación** del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y tareas. Las oportunidades de ascenso y **promoción** a partir de las posibilidades de formación u otros aspectos en los que se apoya la promoción. La **información**, la **comunicación** y las relaciones humanas o administrativas con los supervisores y el estilo de supervisión. Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa en general con el modo de gestionar el cambio, el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente, etc.

Se realiza la evaluación de todos estos aspectos de satisfacción en cuatro dimensiones: percepción general, motivación y reconocimiento, área y ambiente de trabajo y formación e información. La evaluación se realizó a través de un cuestionario de satisfacción laboral a cada empleado de la organización. Además se pidieron sugerencias al personal para lograr mejorar su nivel de satisfacción.

1. CUESTIONARIO

Marcar con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem.

A. PERCEPCIÓN GENERAL	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Satisfecho (3)	Muy satisfecho (4)
1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?				

B. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Satisfecho (3)	Muy satisfecho (4)
2. ¿Conoce la historia y trayectoria de tu empresa?				
3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
4. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
5. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
6. ¿El nombre de la empresa y su posición en el sector, es gratificante para usted?				
7. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
8. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?				
9. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
10. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
11. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
12. ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?				
13. ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				

C. ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Satisfecho (3)	Muy satisfecho (4)
14. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?				
15. ¿El trabajo en su área está bien organizado?				
16. ¿Las condiciones de trabajo son seguras?				
17. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?				
18. ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?				
19. ¿Puede realizar su trabajo de forma segura?				

D. FORMACIÓN E INFORMACIÓN	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Satisfecho (3)	Muy satisfecho (4)
20. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?				
21. ¿Ha recibido la formación básica sobre Prevención de Riesgos Laborales previa a la incorporación al puesto de trabajo?				
22. Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?				
23. Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona				
24. La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional				
TOTAL				
RESULTADO				

¿Cuáles son los principales factores que lo motivan a la hora de trabajar?

.....

.....

.....

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el Desempeño de sus funciones).

.....

.....

.....

Obtención de puntaje

TOTAL: Sumatoria / cantidad de aspectos a evaluar

RESULTADO: Total \geq 2,5: Eficaz

Total $<$ 2,5: Ineficaz

- Se considera **eficacia** si el personal presenta satisfacción.
- Se considera **ineficacia**, si el personal está insatisfecho.

2. RESULTADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	EFICACIA / INEFICACIA
A. Percepción general	
B. Motivación y reconocimiento	
C. Área y ambiente de trabajo	
D. Formación e información	
TOTAL = sumatoria / cantidad de aspectos a evaluar	
RESULTADO FINAL SATISFACCION DEL PERSONAL	

CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En los últimos años y como parte del proceso de globalización, los clientes se han tornado más críticos con la calidad de los servicios recibidos, lo cual demuestra el carácter dinámico de los mercados y la necesidad de las organizaciones de afrontar estos retos para hacerse paso en un mundo cada vez más competitivo.

Las empresas de servicios en la actualidad han experimentaron un importante crecimiento, el cual se fundamenta en las exigencias y demandas del mercado donde se desenvuelven; las necesidades y expectativas que se tienen sobre ellas son cambiantes y evolucionan día a día, es por ello que se hace necesaria la evaluación de la satisfacción de los clientes y su relación con la calidad de servicio, a fin de conocer las necesidades de los mismos.

Satisfacción del cliente y calidad de servicio

Hay un creciente interés por la satisfacción del cliente como un aspecto esencial en la evaluación de la calidad. Kotler y Armstrong, (2003) sugieren que unas altas cuotas de satisfacción del cliente pueden constituir el mejor indicador de los beneficios futuros de una empresa. Sin embargo, existe mucha ambigüedad entre las definiciones de Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente; algunos autores hablan acerca de que son las expectativas antecedentes de la satisfacción, mientras que otros hablan de que es la calidad percibida la que precede dicha satisfacción.

Churchill y Surprenant, (1982) sostienen que la calidad percibida, en lugar de las expectativas, afecta directamente la satisfacción para bienes durables; mientras que para bienes no durables, es función tanto de las expectativas, como de la evaluación de los desempeños y de la disconformidad.

Satisfacción del cliente

Por satisfacción se entiende la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende de cómo el servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Si esto no se cumple se produce la insatisfacción. Para Kotler y Armstrong (2003) la satisfacción viene derivada tras una evaluación posterior a la compra de un producto y en función de las expectativas creadas con carácter previo a dicha compra; es así como definen la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

Otros autores presentan diversas definiciones sustentadas en amplias discusiones, sin embargo, la visión más aceptada y generalizada es que un cliente estará satisfecho si se le cumplen sus expectativas.

Calidad de servicio

La conceptualización y medición de la calidad de un servicio es un tema difícil de comprender, como consecuencia de la intangibilidad de los servicios, y los problemas asociados con la producción y recepción simultánea de los mismos.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) definen "... la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa"; mientras que para Grönroos (1994), calidad de servicio es "... el resultado de integrar la calidad total en tres tipos de dimensiones: calidad técnica, calidad funcional, e imagen corporativa; que condicionan la percepción que un sujeto tiene de un objeto, sea producto o servicio."

Santiago (1999), comenta que han surgido diversos modelos, orientaciones y escuelas que están en una permanente controversia en cuanto a la definición de la calidad de servicio y la forma de cómo medirla. De hecho, afirma que el más ampliamente difundido y soportado es el de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988); sin embargo, dicho modelo ha sido cuestionado por diversos autores, ya sea por la utilización del paradigma de divergencias en el campo de calidad de servicio, por la definición de expectativas o por la multidimensionalidad y su generalización a los diferentes sectores del servicio.

Se evalúa la satisfacción del cliente mediante encuestas realizadas al cliente una vez concluido el servicio de alquiler.

Los aspectos a evaluar son:

- A. Calidad de atención al cliente
- B. Ubicación de la empresa: se evalúa si la empresa (local comercial) se encuentra ubicada en un lugar de fácil acceso para el cliente.
- C. Calidad del vehículo alquilado
- D. Precio: relación precio-calidad.

Se considera que la empresa actúa con eficacia si logra la satisfacción de sus clientes en el servicio prestado.

1. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

SATISFACCIÓN DEL SERVICIO					
A. Calidad de atención	Insatisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho
	1	2	3	4	5
B. Ubicación de la empresa (local comercial)	Insatisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho
	1	2	3	4	5
C. Calidad del vehículo	Insatisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho
	1	2	3	4	5
D. Precio	Insatisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho
	1	2	3	4	5
RESULTADO					

Obtención del puntaje

1= Insatisfecho

3= Satisfecho

5= Muy satisfecho

TOTAL: Sumatoria / cantidad de encuestas realizadas

RESULTADO= Suma de los puntajes obtenidos en cada aspecto a evaluar / cantidad de aspectos a evaluar

Resultado > 3 = Eficaz

Resultado < 3 = Ineficaz

2. RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	EFICACIA / INEFICACIA
A. Calidad de atención	
B. Ubicación de la empresa (local comercial)	
C. Calidad del vehículo	
D. Precio	
TOTAL = sumatoria / cantidad de aspectos a evaluar	
RESULTADO FINAL SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICO – FINANCIERA

Uno de los propósitos principales de toda empresa de negocios es obtener una utilidad. Para lograr este objetivo, los gerentes necesitan controles financieros.

Las medidas financieras tradicionales incluyen el análisis de razones. En el siguiente apartado se indican algunas de las razones financieras más populares que se usan en las organizaciones. Las razones de liquidez miden la habilidad de una organización para cumplir con sus obligaciones de deuda corriente. Las razones de apalancamiento examinan el uso de deuda de la organización para financiar sus activos y su capacidad para cumplir con los pagos de intereses sobre la deuda. Las razones de actividad evalúan con cuanta eficiencia la empresa usa sus activos. Por último, las razones de rentabilidad miden con cuanta eficiencia y eficacia la empresa usa sus activos para generar utilidades. Estas razones se calculan usando la información de los estados financieros principales de la organización, el estado financiero y el estado de ingresos, comparando dos cifras para expresarlas como un porcentaje o razón.

Se hace un análisis de la posición económico financiera que permite evaluar los índices que presenta la Empresa para respaldar las obligaciones contraídas, basta precisar los principales factores que inciden en la consecución exitosa de los objetivos de la Empresa que ayudará a la mejora y el desarrollo sostenido de la misma.

La realización de los análisis económicos financieros constituyen herramientas valiosas para las operaciones de una empresa, también es un aliado efectivo para la toma de decisiones. Los estados financieros tienen fundamental importancia, debido a que dan la capacidad de tomar importantes decisiones de control, planeación y estudios de proyectos, por tanto, una información económica debidamente argumentada, lo mismo en Indicadores Económicos Financieros (ventas, resultados y precios), como los no financieros (satisfacción del cliente, flexibilidad, ante cambios en la demanda), bien utilizadas pueden y deben convertirse en el instrumento número uno para la toma de decisiones en la empresa.

Los bienes materiales y los financieros que constituyen los recursos reales de la empresa constituyen el soporte para el análisis donde se pondrá de manifiesto la situación financiera real y la proyección que a corto plazo se debe asumir para dar solución a la falta de liquidez que se observe en sus resultados. Se analizará la Eficiencia que presenta la Empresa como aspecto fundamental en su gestión de cobros y pagos, así como los créditos que se concretan par las ventas y compras.

Describiremos, según Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005), brevemente las razones financieras que evaluaremos para determinar la eficacia.

1. RAZONES ECONÓMICAS – FINANCIERAS

Capital Neto de Trabajo

Constituye uno de los elementos más importantes en el campo de la administración financiera, la administración de capital de trabajo. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo puede presentar un estado de insolvencia o puede llegar a la quiebra. Los activos corrientes deben ser suficientes para cubrir los pasivos corrientes donde:

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

El cual permite determinar la disponibilidad de recursos para efectuar las operaciones de la Empresa en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos circulantes.

A. RAZONES DE LIQUIDEZ

Índice de liquidez

Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	> 1
----------------------	---	-----

Mide la capacidad de la entidad para pagar sus obligaciones a corto plazo, se menciona que una razón superior a uno es satisfactoria y puede llegarse a elevar hasta dos y significa que por cada peso que se tiene comprometido a pagar a corto plazo, se poseen 1.5 – 1.6, etc. pesos como respaldo. No es aconsejable que se exceda mucho, pues indica que existen recursos inmovilizados.

Índice de Solvencia

Índice de Solvencia= $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} > 2$
--

Mide el grado en que la Empresa es capaz de hacer frente a la totalidad de sus compromisos de pago, a medida que vayan venciendo sus obligaciones y deudas se reconoce como valor óptimo un entorno de 2.

B.RAZONES DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es el incremento porcentual de riqueza e implica la ganancia que es capaz de brindar una inversión, estrictamente es la relación que existe entre el rendimiento generado por una inversión y el método de la misma. Las razones de rentabilidad miden la efectividad de la gerencia para generar utilidades contables sobre las ventas y la inversión, mediante el control de costos y gastos, y, del correcto uso de los recursos de la empresa. Mientras mayores sean los resultados, mayor será la prosperidad para la misma empresa. Así, estos indicadores comparan las ganancias de un período con determinadas partidas del Balance General y del Estado de Resultados. La ganancia por unidad invertida por los socios marca cuántos pesos se ganan por cada peso invertido. Las razones de rentabilidad son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad con relación a las ventas y aquellas que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. En conjunto, señalan la eficiencia de operación de la empresa y ayudan a medir la eficacia en la obtención del objetivo básico financiero (aumentar el valor de la compañía).

Margen de Utilidad

Margen de Utilidad= $\frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Ventas}}$
--

Determina el margen que queda en ventas, después de deducir todos los gastos incluyendo impuestos. Mientras más alto sea el margen de la utilidad del período mucho mejor será.

Rentabilidad de los activos

$$\text{Rentabilidad de los Activos} = \frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Activo Total}}$$

Se calcula dividiendo la utilidad después de impuesto (utilidad neta) entre el total de activos de la entidad en una fecha dada.

Esta razón denominada en Inglés Return on Investment (ROI), compara los resultados obtenidos contra el valor de los Activos de la empresa. Indica cuánto genera en utilidades para los socios cada peso invertido en la empresa. El resultado obtenido representa el porcentaje de Utilidad Neta que se genera por cada \$100 invertidos en Activos. Cuanto mayor sea su valor, mejor será para la empresa, pues sus resultados reflejarán en cuánto el Activo de la entidad ha sido productivo.

Rentabilidad del Patrimonio

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad después de Impuestos}}{\text{Patrimonio}}$$

Señala, la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente. Porcentualmente dice: cuánta fue la cantidad de utilidad producida por cada cien pesos que se tenían invertidos en el patrimonio. La diferencia entre rentabilidad del patrimonio y del activo, radica en que no todos los recursos invertidos en el negocio son de los dueños ó accionistas.

C.RAZONES DE ACTIVIDAD

Sirve para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus recursos. Es una medición que involucra cuentas estáticas del Balance General con cuentas dinámicas del Estado de Resultados. Es el cálculo de la rotación de activos, rotación de cartera, de inventarios, de proveedores. Su cálculo refleja el número de veces que estas cuentas circulan en el año o los días que deben transcurrir para hacer efectivo el retorno de dicha cuenta. Ejemplo: si la rotación de cartera es igual a cuatro, quiere decir que la cartera se está recuperando cuatro veces al año, lo cual equivale a 90 días (360/4). El ideal es tener cada vez más alta rotación en número de veces o menos días para que rote el activo. Si esto se cumple se podrá reflejar en la rentabilidad del negocio y del patrimonio.

Ciclo de cobro

Ciclo de Cobro =	$\frac{\text{Promedio cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}}$
------------------	--

Esta razón puede ser útil en el esfuerzo por determinar la calidad en términos de liquidez de las cuentas por cobrar por periodo. Una rotación mayor, significa una mayor liquidez de cartera, no obstante una rotación significativamente alta puede, dependiendo del sector y de las condiciones de la competencia estar indicando una política crediticia demasiado restrictiva con los inconvenientes que esto conllevaría desde el punto de vista del crecimiento. Mide el periodo que transita desde la entrega del producto a servicio hasta su cobro, debe ser menor que el ciclo de pago de no ser así la empresa tendrá dificultad a la hora de efectuar sus pagos inmediatos.

Ciclo de pago

Ciclo de Pago =	$\frac{\text{Promedio Cuentas por Cobrar}}{\text{Compras}}$
-----------------	---

Establece la calidad de tales pasivos en términos de liquidez y el número de veces o su equivalencia en días en que la empresa se financia mediante sus proveedores. Es claro que a medida que la rotación disminuya, significa que la empresa se ha extendido en el pago a sus proveedores, ya sea por incapacidad de pago o por el aumento en los plazos. La rotación de las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar, refleja la capacidad de negociación de la empresa tanto con sus compradores como con sus proveedores. En una situación ideal debe manejarse una alta rotación de las cuentas por cobrar acompañada de una baja Rotación de cuentas por pagar, con el fin de beneficiar el flujo de caja de la empresa. Representa cada cuantos días como promedio paga la entidad.

Rotación de los activos

Rotación de Activos =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$
-----------------------	--

Representa las ventas obtenidas por el peso de activos invertidos muestra la eficiencia con que la empresa puede emplear sus activos en la generación de pesos de ventas, cuanto más alta sea mejor.

Mide el número de veces al año que la empresa realiza ventas sobre su total de activos. Por tanto, nos da una idea general sobre la actividad en ventas de la empresa. Es decir, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

D. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

El endeudamiento es la utilización de recursos de terceros para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de una empresa. Las razones de endeudamiento permiten analizar el hecho de que las empresas no necesitan financiar la totalidad de su actividad con recursos propios, sino que se pueden apalancar en otros recursos externos. Así, estos Indicadores reflejan el peso o intensidad de la utilización de recursos ajenos en una empresa, indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, y son de gran importancia pues esas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Mientras más alto sea el apalancamiento financiero (nivel de deudas) mayor es el riesgo y el rendimiento.

Razón de endeudamiento

Razón de Endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
--------------------------	---

Establece qué proporción del valor de los bienes de la empresa ha sido financiada con recursos externos, es decir, mediante préstamos o compras a crédito. De la misma manera, permite identificar el riesgo asumido por los acreedores de la empresa, el riesgo de los propietarios del ente económico, y, la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

Esta relación debe estar en un entorno de 0.5, mientras mayor sea el nivel, el riesgo es mayor, y mientras menor sea, es menor el riesgo lo que significa mayor solidez, o sea que tengo un peso de activo para poder pagar mucho menos de x centavos de ventas.

2. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ECONÓMICO - FINANCIERO

Se toma el año 2014 para la evaluación del Sistema Económico Financiero.

EVALUACIÓN SISTEMA ECONÓMICO – FINANCIERO	
ASPECTO A EVALUAR	EFICIENCIA / INEFICIENCIA
a. Capital Neto de Trabajo	
b. Índice de Liquidez	
c. Índice de Solvencia	
d. Margen de Utilidad	
e. Rentabilidad de los Activos	
f. Rentabilidad del Patrimonio	
g. Ciclo de Cobro	
h. Ciclo de Pago	
i. Rotación de los Activos	
j. Razón de Endeudamiento	
TOTAL = sumatoria / cantidad competencias a evaluar	
RESULTADO FINAL SISTEMA ECONOMICO – FINANCIERO	
RESULTADO EFICACIA / INEFICACIA	

Obtención del puntaje

Indicador bien = 1

Indicador mal = 0

TOTAL: Sumatoria / cantidad de aspectos a evaluar

RESULTADO= Suma de los puntajes obtenidos en cada aspecto a evaluar / cantidad de aspectos a evaluar

Resultado $\geq 0,5$ = Eficiencia

Resultado $< 0,5$ = Ineficiencia

Indicadores eficientes  se aumenta el valor de la compañía  **EFICACIA**

CAPÍTULO VIII. NIVEL DE OCUPACIÓN - CANTIDAD DE ALQUILERES DE VEHÍCULOS MÍNIMO- EFICAZ

1. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Se evalúa la eficacia en el nivel (cantidad) de alquileres diarios.

La evaluación se hace con la cantidad promedio disponible para alquilar y la cantidad promedio alquilada.

Se toman para la evaluación los años 2013 y 2014.

Se considera que se obtiene un 100% de eficacia si se alquila la totalidad de la disponibilidad de vehículos menos una unidad. (CANTIDAD DISPONIBLE – 1)

Para determinar la cantidad mínima de unidades alquiladas para lograr eficacia, se hace el siguiente procedimiento:

- **PRECIO PROMEDIO DIARIO DE ALQUILER = VENTAS PROMEDIO DIARIAS/CANTIDAD ALQUILADA PROMEDIO DIARIA**
- **CANTIDAD DE ALQUILERES DIARIO MINIMO PARA CUBRIR COSTOS FIJOS = COSTOS FIJOS PROMEDIOS DIARIOS / PRECIO PROMEDIO DIARIO DE ALQUILER**

La cantidad de alquileres mínimo para cubrir costos fijos, nos determina la cantidad mínima a alquilar para lograr eficacia.

Al ser la cantidad alquilada mayor o igual a la cantidad mínima a alquilar, se estarían cubriendo los costos fijos y por lo tanto la empresa estaría operando con **eficacia**.

Por otro lado si la cantidad alquilada es menor a la cantidad mínima a alquilar, no se estarían cubriendo los costos fijos y por lo tanto la empresa estaría operando **ineficazmente**.

Obtención del puntaje

**CANTIDAD DE ALQUILERES DIARIO MINIMO PARA CUBRIR COSTOS FIJOS =COSTOS FIJOS
PROMEDIOS DIARIOS / PRECIO PROMEDIO DIARIO DE ALQUILER**

Cantidad alquilada diaria > o = Cantidad de alquileres diario mínimo para cubrir costos fijos = **Eficacia**

Cantidad alquilada diaria < Cantidad de alquileres diario mínimo para cubrir costos fijos = **Ineficacia**

RESULTADO FINAL

RESULTADO = Eficacia = 1

Ineficacia = 0

RESULTADO FINAL = (sumatoria / cantidad de meses)

RESULTADO FINAL > 50% = Eficacia

RESULTADO FINAL < o = 50% = Ineficacia

2. RESULTADOS DE NIVEL DE OCUPACIÓN –CANTIDAD DE ALQUILERES MÍNIMO - EFICAZ

NIVEL DE OCUPACIÓN - CANTIDAD DE ALQUILERES MÍNIMO – EFICAZ					
2013 – 2014					
TEMPORADA	MES	PROMEDIO ALQUILADO DIARIO	CANTIDAD DE ALQUILERES DIARIO MINIMO PARA CUBRIR COSTOS FIJOS	EFICACIA / INEFICACIA	RESULTADO
ALTA	ENERO				
	FEBRERO				
	MARZO				
MEDIA ALTA	ABRIL				
BAJA	MAYO				
	JUNIO				
ALTA	JULIO				
	AGOSTO				
MEDIA ALTA	SEPTIEMBRE				
	OCTUBRE				
ALTA	NOVIEMBRE				
	DICIEMBRE				
RESULTADO FINAL					
RESULTADO FINAL EFICACIA / INEFICACIA					

CAPÍTULO IX. RESUMEN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN PARA CASO B&T SRL

1. PUESTOS DE TRABAJO	EFICACIA / INEFICACIA	EFICIENCIA /INEFICIENCIA
1. ATENCION AL PUBLICO	3,96	0,77
2. ENCARGADO DE MARKETING	3,53	0,62
3. ADMINISTRADOR	4,51	0,87
4. ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	3,17	0,61
5. GERENTE GENERAL – FUNDADOR	3,36	0,71
TOTAL = sumatoria / cantidad competencias a evaluar	3,71	0,72
RESULTADO FINAL PUESTOS DE TRABAJOS	EFICACIA	EFICIENCIA



PUESTOS DE TRABAJO

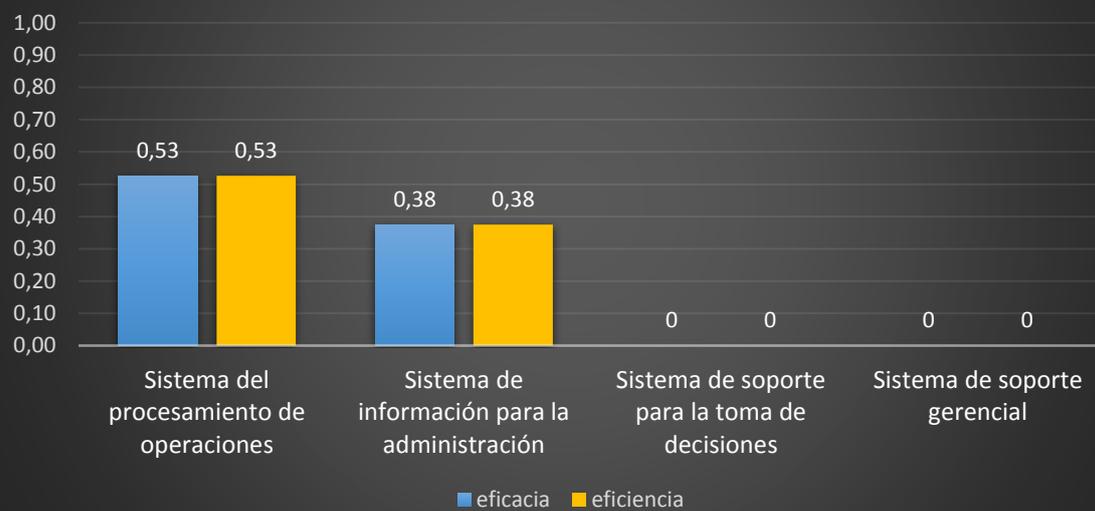
-POR PUESTO EVALUADO-



2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN		EFICACIA / INEFICACIA	EFICIENCIA /INEFICIENCIA
1. SISTEMA DE PROCESAMIENTO DE OPERACIONES (SPO)	1. Área de Ventas	0,53	0,53
	2. Área de Marketing	0,39	0,39
	3. Área de Mantenimiento	0,59	0,59
	4. Área de Administración	0,60	0,60
2. SISTEMA DE INFORMACION PARA LA ADMINISTRACION (SIA)		0,38	0,38
3. SISTEMA DE SOPORTE PARA LA TOMA DE DECISIONES (SSD)		0	0
4. SISTEMA DE SOPORTE GERENCIAL (SSG)		0	0
TOTAL = sumatoria / cantidad sistemas a evaluar		0,23	0,23
RESULTADO FINAL SISTEMAS DE INFORMACION		INEFICACIA	INEFICIENCIA

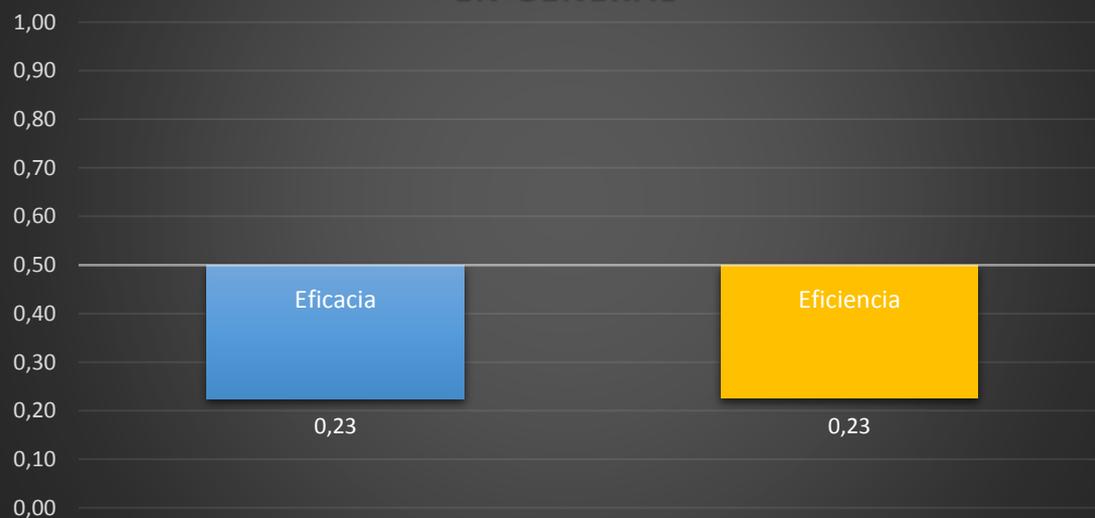
SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- POR ASPECTO EVALUADO -

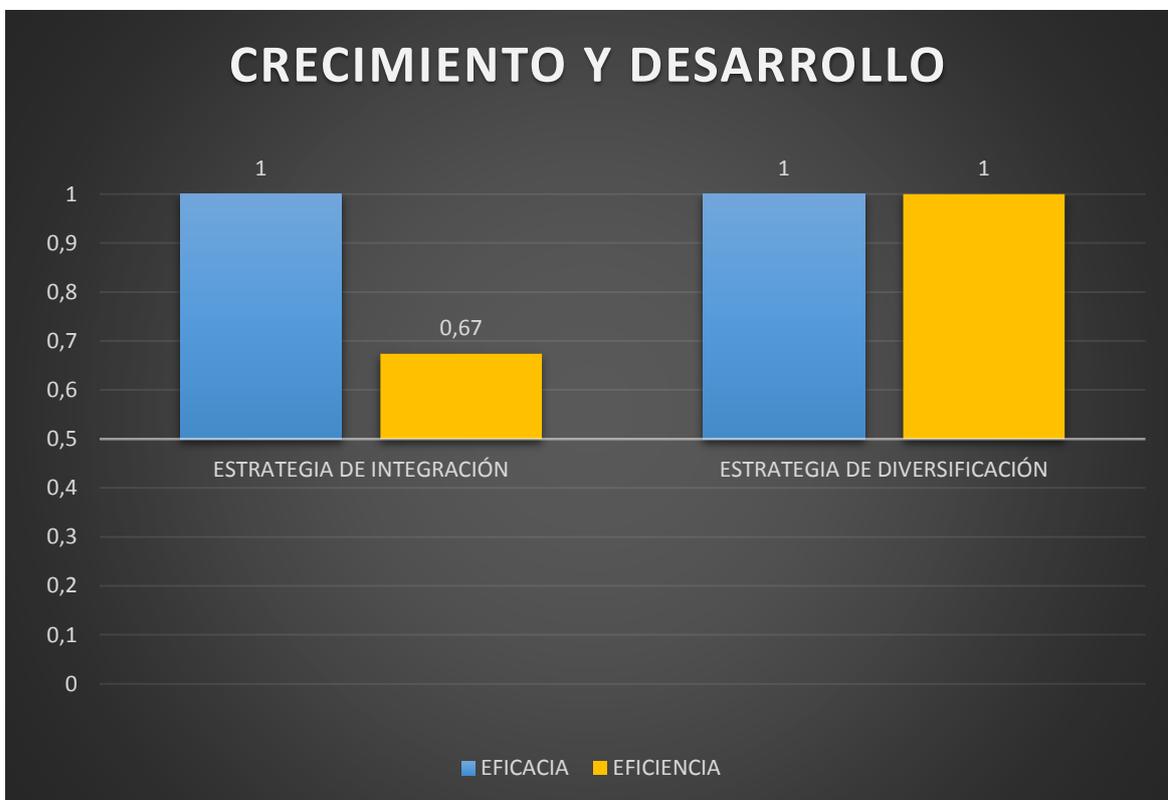


SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- EN GENERAL -



3. CRECIMIENTO Y DESARROLLO		EFICACIA / INEFICACIA	EFICIENCIA /INEFICIENCIA
1. DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA	1. Integración Vertical	1	0,85
	2. Integración Horizontal	1	0,5
2. DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA		1	1
TOTAL = sumatoria / cantidad de aspectos a evaluar		1	0,78
RESULTADO FINAL CRECIMIENTO Y DESARROLLO		EFICACIA	EFICIENCIA



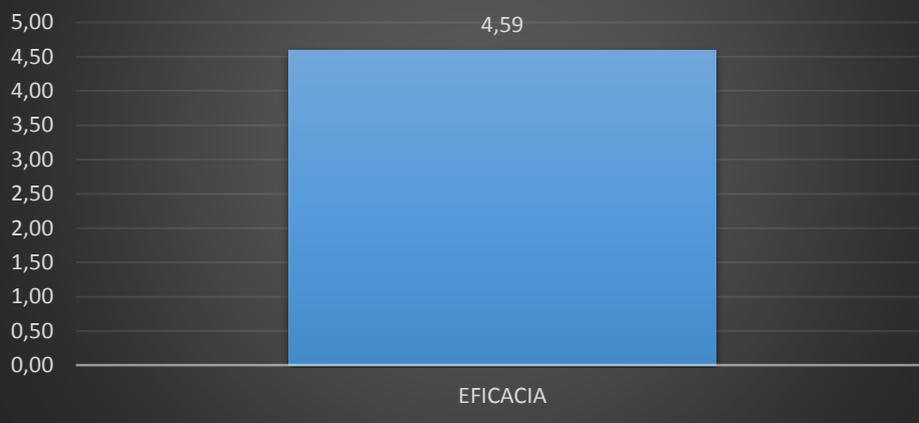
4. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	EFICACIA / INEFICACIA
1. Percepción general	3
2. Motivación y reconocimiento	3,22
3. Área y ambiente de trabajo	3
4. Formación e información	2,8
TOTAL = sumatoria / cantidad de aspectos a evaluar	3,01
RESULTADO FINAL SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	EFICACIA



5.SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	EFICACIA / INEFICACIA
1. Calidad de atención	4,75
2. Ubicación de la empresa (local comercial)	4,78
3. Calidad del vehículo	4,29
4. Precio	4,55
TOTAL = sumatoria / cantidad de aspectos a evaluar	4,59
RESULTADO FINAL SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	EFICACIA



SATISFACCIÓN DEL CLIENTE -EN GENERAL-



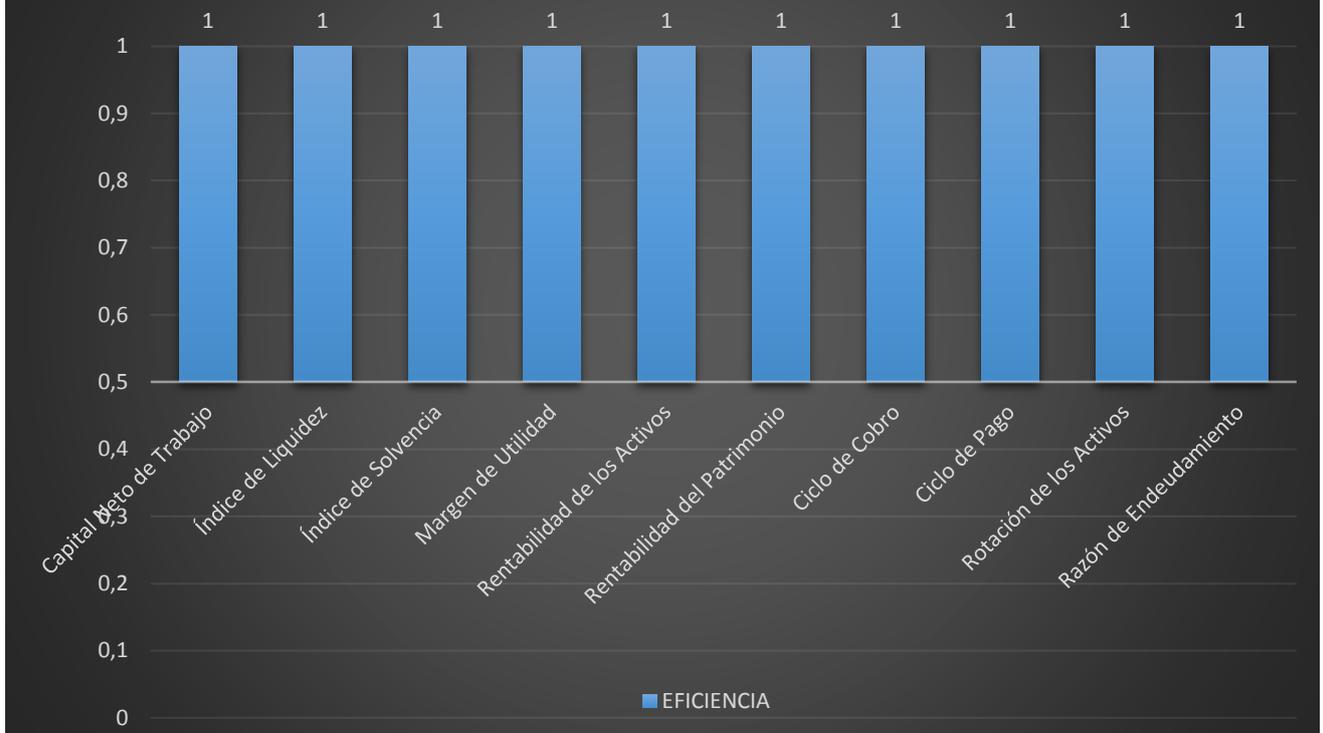
6. SISTEMA ECONÓMICO – FINANCIERO (en valores)		
1	CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$ 69.872,25
2	INDICE DE LIQUIDEZ	1,57
3	INDICE DE SOLVENCIA	6,55
4	MARGEN DE UTILIDAD	21%
5	RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS	63%
6	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	55%
7	CICLO DE COBRO	1,37 días
8	CICLO DE PAGO	13,45 días
9	ROTACION DE LOS ACTIVOS	2,20
10	RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0,15

Interpretación de indicadores

- 1- Se disponen de \$ 69.872,25 para efectuar las operaciones de la Empresa en los meses siguientes.
- 2- Por cada peso de deuda a corto plazo se tiene \$1,57 para afrontarlos.
- 3- Por cada peso de deudas u obligaciones la empresa posee \$1,57 para hacerles frente.
- 4- La empresa obtiene un margen del 21%, después de deducir todos los gastos, incluyendo impuestos.
- 5- Por cada unidad monetaria invertida en activos la empresa obtiene 0,63 unidades monetarias de utilidad netas
- 6- Por cada unidad monetaria de capital aportado o invertido por los propietarios, se generan 0,55 de unidades monetarias.
- 7- Se tarda 1,37 días desde que se realiza la venta hasta que se cobra
- 8- En promedio se pagan las cuentas cada 13,45 días
- 9- La empresa puede colocar 2,20 veces al año un valor igual a la inversión realizada, entre sus clientes.
- 10- La empresa tiene un nivel de financiación del 15%.

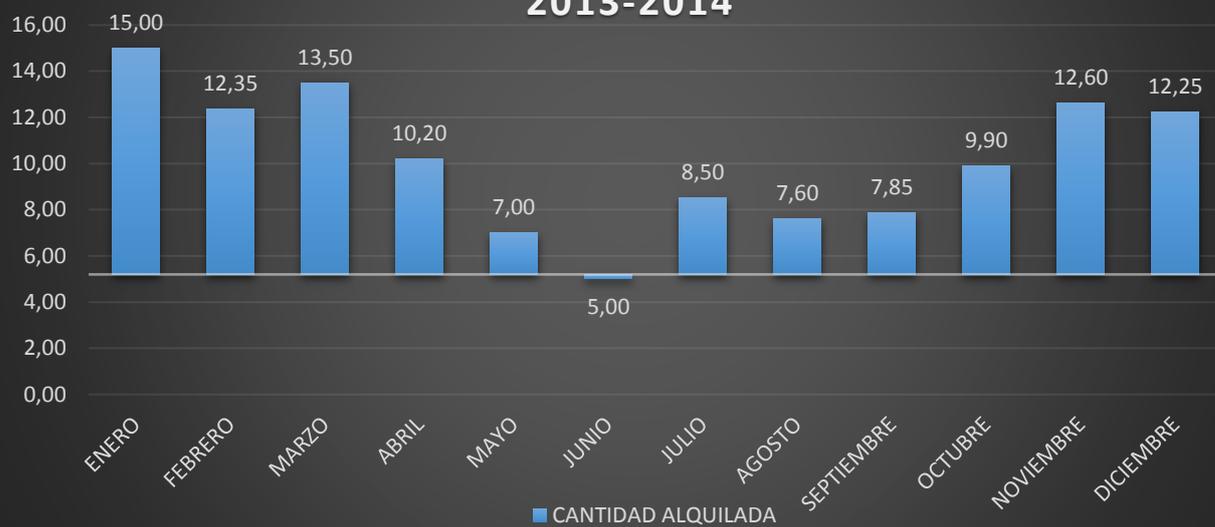
6. SISTEMA ECONÓMICO – FINANCIERO	
ASPECTO A EVALUAR	EFICIENCIA / INEFICIENCIA
1. Capital Neto de Trabajo	1
2. Índice de Liquidez	1
3. Índice de Solvencia	1
4. Margen de Utilidad	1
5. Rentabilidad de los Activos	1
6. Rentabilidad del Patrimonio	1
7. Ciclo de Cobro	1
8. Ciclo de Pago	1
9. Rotación de los Activos	1
10. Razón de Endeudamiento	1
TOTAL = sumatoria / cantidad competencias a evaluar	1
RESULTADO FINAL SISTEMA ECONÓMICO - FINANCIERO	EFICIENCIA
RESULTADO EFICACIA / INEFICACIA	EFICACIA

SISTEMA ECONÓMICO - FINANCIERO



7. NIVEL DE OCUPACIÓN - CANTIDAD DE ALQUILERES DE VEHICULOS MÍNIMO – EFICAZ					
2013 – 2014					
TEMPORADA	MES	PROMEDIO ALQUILADO DIARIO	CANTIDAD DE ALQUILERES DIARIO MINIMO PARA CUBRIR COSTOS FIJOS	EFICACIA / INEFICACIA	RESULTADO
ALTA	ENERO	15,00	5,20	EFICACIA	1
	FEBRERO	12,35	5,20	EFICACIA	1
	MARZO	13,50	5,20	EFICACIA	1
MEDIA ALTA	ABRIL	10,20	5,20	EFICACIA	1
BAJA	MAYO	7,00	5,20	EFICACIA	1
	JUNIO	5,00	5,20	INEFICACIA	0
ALTA	JULIO	8,50	5,20	EFICACIA	1
	AGOSTO	7,60	5,20	EFICACIA	1
MEDIA ALTA	SEPTIEMBRE	7,85	5,20	EFICACIA	1
	OCTUBRE	9,90	5,20	EFICACIA	1
ALTA	NOVIEMBRE	12,60	5,20	EFICACIA	1
	DICIEMBRE	12,25	5,20	EFICACIA	1
RESULTADO FINAL					0,92
RESULTADO FINAL EFICACIA / INEFICACIA					EFICACIA

CANTIDAD ALQUILERES DE VEHICULOS PROMEDIOS DIARIOS 2013-2014



CAPÍTULO X. RESULTADO FINAL EVALUACIÓN B&T S.R.L

ASPECTOS A EVALUAR	EFICACIA / INEFICACIA	EFICIENCIA / INEFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
I. PUESTOS DE TRABAJO	1	1	
II. SISTEMAS DE INFORMACION	0	0	
III. CRECIMIENTO Y DESARROLLO	1	1	
IV. SATISFACCION DEL PERSONAL	1		
V. SATISFACCION DEL CLIENTE	1		
VI. POSICION ECONOMICO – FINANCIERO	1	1	
VIII. NIVEL DE OCUPACION – INDICADOR DE ALQUILERES	1		
TOTAL	0,86	0,75	0,80
RESULTADO FINAL	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD

Obtención del puntaje

Eficacia / Eficiencia = 1

Ineficacia / Ineficiencia = 0

TOTAL = Suma del valor obtenido en cada aspecto a evaluar / N° total de aspectos a evaluar

RESULTADO FINAL

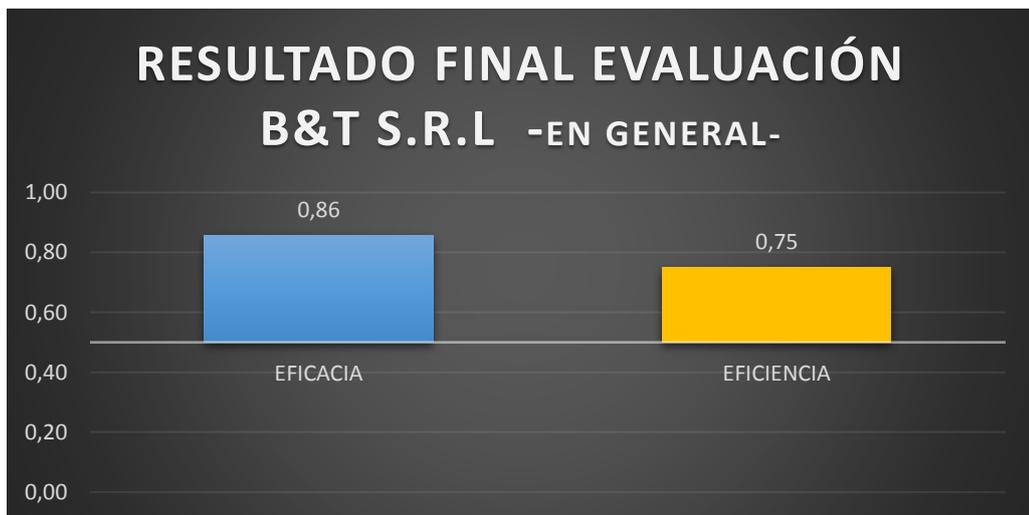
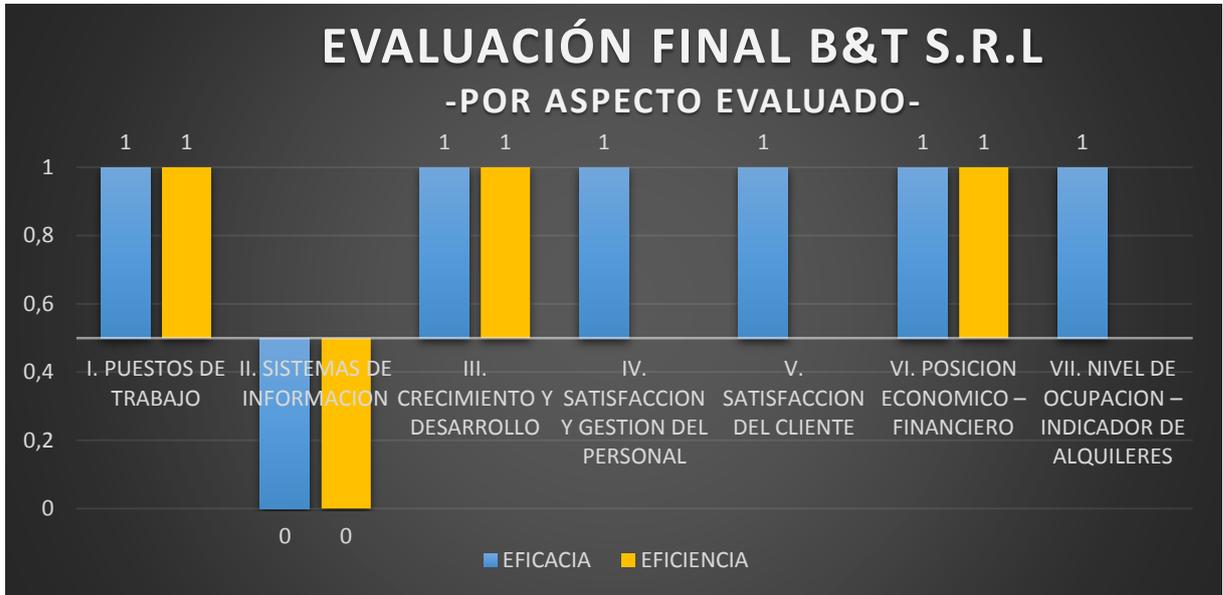
Resultado > 0,5 = Eficacia / Eficiencia

Resultado < 0,5 = Ineficacia / Ineficiencia

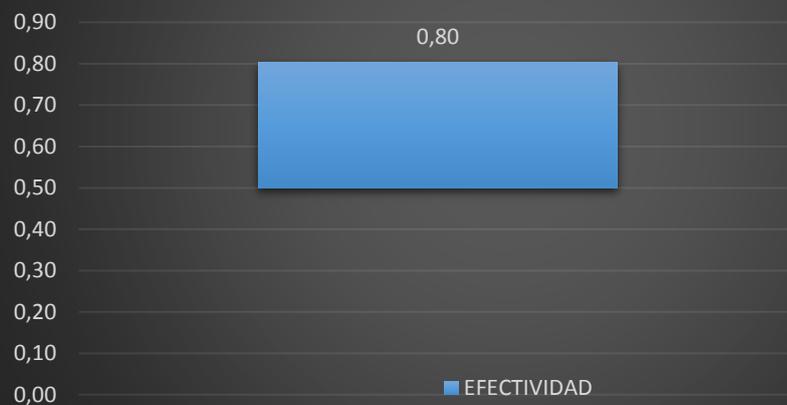
NIVEL DE EFFECTIVIDAD = (nivel de eficacia + nivel de eficiencia) / 2

Nivel de efectividad > 0,5 = **Efectividad**

Nivel de efectividad < 0,5 = Inefectividad



NIVEL DE EFECTIVIDAD B&T S.R.L



CONCLUSIÓN

Como resultado del desarrollo de este trabajo, se logró determinar que la empresa analizada, Business & Tourism S.R.L, presenta en general eficacia y eficiencia y por lo tanto efectividad en su desempeño.

El modelo de evaluación integral desarrollado permitió obtener los niveles de eficacia y eficiencia de cada dimensión evaluada de la organización y de la misma en general.

Es importante, entonces, reconocer que para lograr una evaluación íntegra de una organización, es necesario evaluarla en su conjunto. Se la debe evaluar como un sistema, es decir como un conjunto de elementos relacionados que interactúan entre si y que en conjunto van a determinar la efectividad o no de la organización.

Los distintos aspectos que se evalúan están plenamente relacionados unos con otros y por lo tanto no deben ser evaluados en forma aislada. Es importante la consideración tanto de indicadores objetivos como subjetivos. La evaluación en conjunto de ambos tipos de indicadores, dará un resultado óptimo y lo más cercano a la realidad, de la efectividad con la que se desempeña la organización. Esto se debe a que todos los aspectos son relevantes para el logro de los objetivos de la organización, para alcanzar la efectividad en su desarrollo y por lo tanto para lograr éxito a largo plazo.

El modelo es de fácil aplicación y esto permitirá que cualquier tipo de empresas, pero sobre todo pequeñas empresas, sin mucho esfuerzo ni costos, puedan evaluar su desempeño.

Queda pendiente para futuros trabajos, incorporar al modelo de evaluación desarrollado, otras dimensiones internas de la organización, así como su relación con el entorno, para poder obtener una evaluación completa de eficacia y eficiencia de la misma.

REFERENCIAS

- Alex Medina Giacomozzi, Elba Amalia Mardones Mardones y Jonathan Mercado Pérez. (2013, Abril-Junio). *Relación entre el rendimiento y las estrategias de crecimiento en las sociedades anónimas chilenas*. Estudios Gerenciales [en línea]. Año 2013. Vol. 29 No. 127. Recuperado el 25 de junio de 2015, de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1642
- Churchill, Girbert y Surprenant, Carol. (1982). "An Investigation to the Determinants of Customer Satisfaction". *Journal of Marketing Research*. Vol. 19. Recuperado el 30 de junio de 2015, de http://www.geocities.ws/matthew_lau2002/Downloads/Satisfaction_churchill.pdf
- Grant, R. (1998). *Dirección estratégica: conceptos técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grönroos, Christian. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. México: Editorial Díaz de Santos.
- Guerras, L. y Navas, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Hamermesh, D.S. (2001). "The Changing Distribution of Job Satisfaction", *Journal of Human Resources*, vol. 36. p. 1-30.
- Harrington, H.J. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw – Hill.
- Hill, C. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México D.F: McGraw-Hill.
- Jarillo, J. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Judge, T.A. y Hulin, C.L. (1993). Job satisfaction as a reflection of a disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 56. p. 388-421.
- Katz, R. L. (Septiembre-octubre de 1974). "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review*. p. 90-102.

- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). Marketing: Edición para Latinoamérica. Madrid, España: Editorial PEARSON /Prentice Hall.
- Kovach, K.A. (1977). Organization size, job satisfaction, absenteeism and turnover. Washington, D.C.: University Press of America.
- Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. (1997). Administración de los Sistemas de información: Organización y tecnología. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. Nueva York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. y Gosling, J. (Septiembre de 2002). "Educating Managers Beyond Borders", Academy of Management Learning and Education, p. 64-76.
- Mintzberg, Henry. (1991). "Henry Mintzberg y la Dirección". Madrid: Ediciones Díaz Santos. p. 390.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie y Berry, Leonard. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". Journal of Marketing. Vol. 49. N°5. Recuperado el 01 de Julio de 2015, de <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/A%20Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie y Berry, Leonard. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing. Vol. 64 N° 1. Recuperado el 01 de Julio de 2015, de <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>
- Robbins, Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). Administración. México: Pearson Educación.
- Santiago Merino, José María. (1999). La Calidad del Servicio Bancario: entre la Fidelidad y la Ruptura. España: Universidad Complutense de Madrid. (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado el 7 de junio de 2015, de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2034501.pdf>

- Sepúlveda, M., Vaca, P. y Fracica, G. (2009, 4 de septiembre). Percepción del crecimiento y la diversificación en emprendimientos bogotanos: para reflexionar. *Estudios Gerenciales* [en línea]. Año 2009. Vol. 25 N°111. Recuperado el 26 de junio de 2015, de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/305
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Stewart, T.A. (1996). “La Satisfacción de los Empleados en España. Una Perspectiva Europea”, *Capital Humano*, Vol. 93. p. 16-22.
- Torrents Arévalo, Juan Antonio. (2006). *El valor añadido como medida de la eficacia empresarial*. (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya). Recuperado el 6 de Junio de 2015 de <http://hdl.handle.net/10803/6778>

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Macario A. J. “El capital de trabajo. Sus efectos económicos y financieros”. *Revista Administración de empresas*. Vol. XIII. Pags. 11/30.
- Macario A.J. y Macario G. (1987). “Elección de alternativas de financiamiento. Teoría y práctica”. U. N. Cordoba. FCE. Artículo.
- Molina, Henry. (2000, Octubre-Diciembre). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales* [en línea]. Año 2000. N° 77. Recuperado el 25 de junio de 2015, de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/229/227
- Van Horne, James C. (1997). *Administración Financiera*. México: Editorial PEARSON /Prentice Hall.

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre	Mendoza, N° Registro	Firma
SAVINA COMPANYY MARÍA ANTONELLA	26376	