



UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER
FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD

Tesis

Propuesta de Benchmarking para mejorar la Gestión de
EMP SERGE Raraz S.A.C. 2017

Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales

AUTORA

Br. Chávez Zelaya, Deysi Janet

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategia de mejora para las empresas aplicando herramientas de Gestión

LIMA - PERÚ

2017

**Propuesta de Benchmarking para mejorar la Gestión de
EMP SERGE Raraz S.A.C. 2017**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mg. Julio Capristán Miranda

Secretario

Mg. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Mg. José Abel de la Torre Tejada

Asesor temático

Lic. Picoaga Linares, José Antonio

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mis padres, que me han acompañado y guiado en el transcurso de mi vida, además por brindarme su apoyo incondicional en estos cinco años de estudio.

También a mis hermanos que han sido una parte fundamental en mi formación profesional, ya que me han apoyado en todo para poder culminar con mis estudios.

Agradecimiento

A la Universidad Norbert Wiener que me brindó recursos y oportunidades, que me permitieron crecer como profesional.

A mi asesor de tesis Lic. José Antonio Picoaga Linares por su entrega y paciencia, en la realización de mi trabajo de investigación.

A la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C por el apoyo y las facilidades que me fueron otorgadas para el desarrollo de mi tesis.

Presentación

El presente trabajo de investigación tiene como título “Propuesta de Benchmarking para mejorar la Gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C 2017”, el cual tiene como objetivo general proponer un proceso de benchmarking para mejorar la gestión de la empresa.

La presente investigación está dividida en ocho capítulos: en el primer capítulo se plantea el problema de la investigación que incluye la identificación del problema, su formulación, los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico metodológico donde se exponen los fundamentos teóricos de varios autores, los antecedentes nacionales e internacionales que sirven como base en el trabajo, y la metodología que se emplea en toda la investigación. El tercer capítulo se refiere a la descripción de la situación actual de la empresa. El cuarto capítulo corresponde al trabajo de campo en el que incluye el diagnóstico cuantitativo y cualitativo y la triangulación de los datos. El quinto capítulo expone la propuesta de la investigación denominada “Benchmarking en acción” para mejorar la gestión que se ha venido presentando en estos últimos años. El sexto capítulo trata la discusión, que proviene de la última triangulación de los antecedentes, diagnóstico final y la propuesta de la investigación para dar un resultado final de toda la investigación. El séptimo capítulo presenta las conclusiones y sugerencias, y por último en el octavo capítulo se encuentran las referencias bibliográficas.

Finalmente con la culminación de esta investigación aprobada, se busca ser aplicada en la empresa estudiada.

Chávez Zelaya Deysi Janet

76575412

Índice

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice de Tablas	xii
Índice de Figuras	xiii
Índice de Cuadros	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvi
Introducción	xvii
CAPÍTULO I	xix
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	xix
1.1 Problema de investigación	20
1.1.1 Identificación del problema ideal	20
1.1.2 Formulación del problema	23
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo general	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 Justificación	24
1.3.1 Justificación metodológica	24

	Pág.
1.3.2 Justificación práctica	25
CAPÍTULO II	26
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	26
2.1 Marco teórico	27
2.1.1 Sustento teórico	27
2.1.2 Antecedentes	32
2.1.3 Marco conceptual	38
Benchmarking	38
Proceso	43
Productividad	43
Calidad	45
Gestión	52
2.2 Metodología	67
2.2.1 Sintagma	67
2.2.2 Enfoque	69
2.2.3 Tipo	69
2.2.4 Diseño	70
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas	70
2.2.6 Unidades de análisis	71
2.2.7 Instrumentos y técnicas	72

	Pág.
2.2.8 Procedimientos	75
2.2.9 Método de Análisis de Datos	76
2.2.10 Mapeamiento	77
CAPÍTULO III	78
EMPRESA	78
3.1 Descripción de la empresa	79
3.2 Marco legal de la empresa	80
3.3 Actividad económica de la empresa	81
3.4 Proyectos actuales	81
3.5 Perspectiva empresarial	82
CAPÍTULO IV	83
TRABAJO DE CAMPO	83
4.1 Diagnóstico cuantitativo	84
4.2 Diagnóstico cualitativo	88
4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final	94
CAPÍTULO V	97
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	97
“PLAN DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE EMPSERGE RARAZ S.A.C”	97
5.1 Fundamentos de la propuesta	98

	Pág.	
5.2	Objetivos de la propuesta	102
5.3	Problema	102
5.4	Justificación	103
5.5	Resultados esperados	104
5.6	Plan de Actividades	107
5.7	Evidencias	110
5.8	Presupuesto	111
5.9	Diagrama de Gantt/Pert CPM	112
5.10	Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	113
5.11	Viabilidad económica de la propuesta	119
5.12	Validación de la propuesta	119
CAPÍTULO VI		120
DISCUSIÓN		120
CAPÍTULO VII		124
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS		124
7.1	Conclusiones	125
7.2	Sugerencias	126
CAPÍTULO VIII		127
REFERENCIAS		127
ANEXOS		133

	Pág.
Anexo 1: Matriz de la investigación	134
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	135
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	136
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	138
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	147
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	151
Anexo 7: Evidencia de la propuesta	153

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Relación entre etapas de empresas y tipo de gestión	58
Tabla 2. Validez de expertos	74
Tabla 3. Confiabilidad	74
Tabla 4. Conocimiento sobre planeación	84
Tabla 5. Conocimiento sobre organización	85
Tabla 6. Conocimiento sobre dirección	86
Tabla 7. Conocimiento sobre control	87
Tabla 8. Actividades de la propuesta	107
Tabla 9. Presupuesto de la propuesta	111
Tabla 10. Flujo de caja en el escenario optimista	113
Tabla 11. Flujo de caja en el escenario probable	115
Tabla 12. Flujo de caja en el escenario pesimista	117
Tabla 13. Viabilidad económica de la propuesta según los tres escenarios	119

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Factores críticos de la Competitividad.	45
Figura 2. Proceso Administrativo.	52
Figura 3. Mapeamiento de la investigación.	77
Figura 4. Gráfico de barras sobre la planeación.	84
Figura 5. Gráfico de barras sobre la organización.	85
Figura 6. Gráfico de barra sobre la dirección.	86
Figura 7. Gráfico de barras sobre el control.	87
Figura 8. Proceso del benchmarking.	100
Figura 9. Diagrama de Gantt de la Propuesta	112
Figura 10. Estructura orgánica de la empresa.	174

Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Cuadro comparativo de Benchmarking.	42
Cuadro 2. Cuadro comparativo sobre las etapas del Benchmarking.	42
Cuadro 3. Dimensiones de la calidad en el servicio.	46
Cuadro 4. Categorías aprioristas.	70
Cuadro 5. Cuadro comparativo de ambas empresas.	106

Resumen

En la presente investigación se da a conocer la necesidad de proponer un proceso de Benchmarking para mejorar la gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C. 2017, con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa, ya que cada vez la competencia está más fuerte en cuanto al servicio de transporte interprovincial de pasajeros.

La metodología que se utilizó fue de tipo proyectiva con un sintagma holístico que emplea un enfoque mixto, con un diseño transversal-no experimental. La muestra de estudio estaba conformada por treinta trabajadores de las diferentes áreas; con el propósito de conocer la situación de la empresa, por ello se aplicó las técnicas de encuesta y entrevista. Obteniendo los siguientes resultados, que los trabajadores no reciben una adecuada información de cómo se viene desarrollando la organización, además, no existe un control en cuanto a las tareas que se están desempeñando. Asimismo se llegaron a las siguientes conclusiones, el benchmarking constituye una herramienta, que mantiene a la empresa en un proceso de continua investigación y medición de los procesos, con el fin de buscar los más altos estándares en el servicio que se brinda.

Al carecer de una buena gestión en la empresa se implementó una propuesta de “Plan de Benchmarking Competitivo para mejorar la gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C.”, para identificar y comparar la información específica acerca de los procesos y los resultados de los competidores directos, para poder diseñar estrategias y mejorar algunos aspectos en donde se esté fallando, y brindar un buen servicio al cliente.

Palabras Claves: Benchmarking, gestión, planeación, organización, dirección, control.

Abstract

The present investigation reveals the need to propose a process of Benchmarking to improve the management of EMPSERGE Raraz S.A.C. 2017, with the aim of improving the management of the company, since competition is becoming stronger in terms of interprovincial transport of passenger service.

The methodology used was projective type with a Syntagma holistic employing a mixed approach, with a non-cross experimental design. The study sample consisted of thirty workers from different areas; in order to know the situation of the company, therefore applied the survey and interview techniques. Obtaining the following results, which the workers do not receive an adequate information on how the organization is developing, in addition, there is a control on the tasks that are performing. Also came to the following conclusions, el benchmarking is a tool that keeps the company in a process of continuous research and measurement of processes, in order to seek the highest standards in the service provided.

The lack of good management in the company implemented a proposal of "Competitive Benchmarking Plan to improve the management of EMPSERGE Raraz S.A.C.", to identify and compare the specific information about the processes and outcomes of direct competitors, to design strategies and improve some aspects where it is failing, and provide a good service to the customer.

Key words: Benchmarking, management, planning, organization, direction and control.

Introducción

La presente investigación se basa en la propuesta de benchmarking para mejorar la gestión EMPSERGE Raraz S.A.C. 2017, el cual tiene como objetivo general proponer un proceso de benchmarking para mejorar la gestión de la empresa.

Para el estudio de esta investigación se analizaron las categorías benchmarking y gestión. Para la primera categoría se consideró los fundamentos del autor Rodríguez (2014) quien nos dice que es un proceso en el cual el objetivo de la compañía es mejorar en las áreas de la misma empresa, identificando y estudiando las mejores prácticas de otras compañías en estas áreas e implementando procesos y sistemas nuevos para reforzar su propia productividad y calidad, asimismo Claros (2015) define a esta categoría como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales; mientras que en el caso de la categoría gestión esta conceptualizada por el autor Valdez (2010) que nos dice que es un proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos. También Chiavenato (2005) concuerda en que se toma la gestión como un proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles, ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. Y Además Rubio (2010) se refiere que esta categoría es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y

eficaz con otras personas, ya que apoya y funciona a través de ellas, por lo general en equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

En los últimos años la empresa no ha dado los resultados esperados, por eso, esta investigación el cual tendrá como fin, encontrar una solución al problema mediante una propuesta que ayude a mejorar la gestión, para consolidarse en el mercado de transporte interprovincial de pasajeros.

Finalmente estos problemas serán resueltos mediante la propuesta “Plan de Benchmarking Competitivo para mejorar la gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C.” que busca identificar y comparar la información específica acerca de los procesos y los resultados comerciales de competidores directos de EMPSERGE Raraz S.A.C., para poder diseñar estrategias y mejorar algunos aspectos en donde se esté fallando, y brindar un buen servicio al cliente.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

Desde un comienzo administración y gestión han formado parte fundamental en la organización, y es que estas dos herramientas van de la mano; por un lado la administración que se entiende como la correcta y adecuada disposición de recursos de una empresa, por otro lado la gestión es el proceso de desarrollar las actividades productivas que generen rendimiento para la compañía; en ambos conceptos lo que se busca es alcanzar los objetivos para beneficio de todos.

Las empresas de diversos países se han visto en la necesidad de afrontar nuevos retos y desafíos, como la competitividad, la ruptura que se basa en la eficiencia y eficacia para diferenciarse de la competencia, es por ello que vienen adoptado nuevas posturas estratégicas, estructurales y operacionales que les permita ser más competitivas en cualquier ámbito.

En la actualidad se han incorporado nuevas tecnologías en el mundo empresarial, que han permitido un gran avance en las organizaciones de cualquier tamaño y sector, y es por ello que se han desarrollado nuevas herramientas de software, que facilitan de manera sencilla y rápida las tareas relacionadas con la gestión de la empresa. Según Bustamante (2016) nos afirma que las herramientas de Enterprise Resource Planning (ERP) son las más demandadas en el mercado, y es que según los últimos registros estos programas son las que más licencias se han vendido en los últimos años, entre estas cinco herramientas se encuentran: SAP liderando con un 24% del mercado, ORACLE con un 12%, SAGE e INFOR con un del 6% y por último MICROSOFT con un 5%. Y es que se tienen que adaptar a las nuevas herramientas que la tecnología nos va dando, para facilitar la gestión en la empresa.

Según declaraciones para el Diario Gestión, el presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde, afirmó que la economía peruana creció un 5% en el mes de enero pero que la expansión de la actividad productiva sería menor en febrero y marzo.

La economía peruana creció 3.9% en el 2016, su mejor desempeño en tres años y una de las tasas más altas en Latinoamérica, gracias al impulso del sector minero, que en estos días se ha visto opacado por los escándalos de corrupción tras darse a conocer los sobornos de la empresa brasileña Odebrecht a cambio de ganar los contratos de obras públicas. En ese caso de corrupción se han visto involucrados varias personas del entorno político, que alguna vez se pensó que velarían por el bienestar del país, pero solo actuaron para beneficio de ellos mismos, sin preocuparse de las necesidades que miles de peruanos viven cada día.

Según el Reporte Global de Competitividad 2015-2016 que fue presentado en el Foro Económico Mundial, se muestra que de 140 países en cuanto a su nivel de competitividad, el Perú se encuentra en el puesto 69, y es que si se compara con la cifra el 2011 en donde ocupaba el puesto 61, entonces lo que se puede observar es que el Perú en vez de avanzar está retrocediendo.

Por otro lado el Perú se encuentra entre los cinco países que cuentan con un software Enterprise Resource Planning (ERP), en América Latina; y es que algunas empresas se han visto en la necesidad de buscar una nueva forma de gestionar su organización, dado que han decidido migrar a este software empresarial, y es que para ellos es una inversión y no un gasto; sin embargo, hay empresas que no utilizan este sistema, ya que les permitiría disminuir tiempos en la operación y análisis en las diferentes áreas.

La Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C fue creada el 15 de enero del 2010, dedicada al transporte regular vía terrestre y transporte de carga por carretera. El panorama que se observa en la empresa, es que no cuenta con una adecuada administración, lo que genera la falta de un control interno en la empresa, y que cada trabajador desconoce sus funciones a cumplir en el área correspondiente.

Además, no existe un plan definido, no hay una unidad de mando definida, no existe una organización en las funciones, no existe control en las actividades que se realizan, no se ha establecido un control de los resultados; asimismo, se ha identificado problemas en la comunicación.

También no tiene objetivos de corto y largo plazo, que vienen a ser resultados que la organización pretende alcanzar en un determinado tiempo, y que también sirve como motivación para cada miembro que la integre, ya que se esforzará para que se alcancen los objetivos deseados, y de tal manera beneficie a todos.

Por otro lado, en el sector transporte interprovincial de buses a nivel nacional, se ha podido observar una mayor demanda en el mercado, y esto ha generado una alta competencia en el sector, según el diario Gestión. Y es que cada vez van apareciendo más empresas en el sector, y muchas de ellas no solamente cuentan con sedes en Lima sino en las diferentes provincias del Perú. Y en relación a ello la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C necesita de un cambio, el cual le permita estar a la altura de la competencia.

1.1.2 Formulación del problema

¿De qué manera se mejorará la gestión de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. 2017?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer un plan de benchmarking competitivo para mejorar la gestión de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar los problemas que están generando una mala gestión de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C.

Teorizar los principios de benchmarking y de gestión de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C.

Diseñar un plan de benchmarking competitivo para mejorar la gestión de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C.

Validar los instrumentos del diagnóstico y la propuesta con el juicio de expertos para una efectiva aplicación.

Evidenciar a través de medios interactivos los beneficios que ofrece la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C.

1.3 Justificación

La justificación es importante en la investigación, debido a que constituye una descripción detallada y organizada de las necesidades que sustentan la realización del trabajo en un contexto y bajo ciertas condiciones. Estas razones están sustentadas en las necesidades, motivaciones, intereses, inquietudes, sugerencias, valores y potencialidades, que sirven como fundamento para realizar la investigación.

1.3.1 Justificación metodológica

El método de investigación que se utilizará es el método holístico, ya que es un diagnóstico real y consistente; además permite proporcionar criterios de apertura y una metodología más efectiva y completa para las personas que investigan.

Además, con esta investigación holística se necesita que el investigador maneje un amplio conocimiento, y es que se necesita conocer y manejar todos los elementos (fases, procedimientos, niveles, entre otros) que conforman este método holístico. También el investigador debe de emplear diversas técnicas cuando se procesan los resultados.

La investigación holística permite que el investigador plantee y oriente su trabajo con una visión amplia y precisa, el cual le permitirá de manera más clara que pasos debe seguir sea cual fuera la modalidad de investigación, y es que también ayuda a comprender mejor los que se está realizando en el trabajo, además se tiene como fundamento estudios ya realizados por diferentes especialistas, en la que han llegado hasta un punto determinado y con lo que se plantea se busca formar parte de una actividad continua, que evolucione con el tiempo.

1.3.2 Justificación práctica

Lo que busca la investigación es que la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. pueda mejorar su gestión interna, en cuanto a los problemas que se ha ido generando en estos últimos años. En la actualidad, la competencia se ha incrementado en el mercado de servicio de transporte interprovincial de pasajeros, ya que cada vez aparecen más empresas que se dedican al mismo rubro, e incluso algunas son informales, que perjudican en muchos casos a los formales, debido a que ofrecen los pasajes a un menor precio y las personas prefieren viajar con esos buses, a preferir la seguridad y la comodidad que ofrecen las demás empresas que si cumplen con los reglamento establecidos.

Por ello, se ha planteado como solución una propuesta de benchmarking, ya que se busca posicionar como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, y también como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas las prácticas más modernas del negocio. Y es que esta herramienta no solo busca copiar sino mejorar los procesos y las actividades que realizan las demás empresas, para poder lograr mantenerse, y si es posible posicionarse en el mercado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Teoría de la Administración Científica

Con esta se marca el inicio de la construcción de un acumulado teórico de la ciencia administrativa, y es que se a partir de ella se desarrolla y se enriquecen las teorías organizacionales que hasta hoy se conocen.

En esta teoría destacó Frederick Taylor considerado el “Padre de la Administración”, y es que según Douglas (1973) nos dice que Taylor “concentró sus esfuerzos en la organización científica del trabajo, fomentando de esta manera la racionalización del trabajo obrero, con la coordinación de esfuerzos dentro de una perfecta sistematización de los métodos de producción” (p.34).

La teoría de la administración científica es considerada una de las teorías más antiguas y la pionera en la ciencia administrativa, durante su evolución recibió críticas por tener un sistema cerrado, pero eso no le impidió desarrollarse en el área administrativa y en las teorías organizacionales, que han sido bases conceptuales en la administración.

Taylor planteó cuatro principios fundamentales para una empresa, y es que de esa manera se beneficiarían tanto a los trabajadores como a los gerentes, las cuales fueron: planeación, preparación, control y ejecución, que en conjunto formaba un gran sistema de trabajo que funcionaba en aquel tiempo. Pero no todo resultó como se esperaba, y es con la implantación de este sistema hubieron varios críticos que se oponían a las condiciones “aceleradas” que se ejercía a los empleados, ya que cada vez tenían que trabajar con mayor velocidad. Y es que lo único que le importaba al gerente era obtener mayor rentabilidad, así sea explotando a los trabajadores.

Teoría clásica de la administración

Varios autores concuerdan en lo mismo, que la teoría clásica de la administración se puede observar y es por ello que plantearon conceptos relevantes como la administración como ciencia, la organización como estructura, la división del trabajo y la especialización, la coordinación y la autoridad lineal y el staff.

Uno de los principales exponentes ha sido Henri Fayol, quien fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial e incorporó el proceso administrativo. Para ello, se estableció catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos denominados funciones básicas de la empresa. Además Fayol pensaba en que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, que permiten identificar y analizar cómo esta funciona la organización. A partir de ello se trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual que aunque pasen los años se seguirá empleando como base de estudio.

Según Ramió (1999) nos dice que Fayol:

Aporta una mayor rigurosidad y solidez teórica. El elemento fundamental de su pensamiento se basa en la idea de que la gestión es un proceso que agrupa las tareas de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. La obra de Fayol fue muy importante para la comprensión global de las organizaciones (p. 23).

Y es que Fayol ha aportado mucho con su ideología que planteado una mejor forma de gestionar la organización, mediante un proceso administrativo, que ayuda a agrupar las tareas en cualquier nivel o área de la empresa.

Teoría Neoclásica

Para los autores neoclásicos la administración consistió en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados. El principal exponente de esta teoría fue Peter Drucker, quien es considerado como el Padre de la administración moderna, ya que pensaba que la vida de cada persona podía enriquecerse mediante una gestión más eficaz y un liderazgo ético.

Chiavenato (2007) señala que la teoría neoclásica de la administración “no es propiamente una escuela bien definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo” (p.125). Y es que esta teoría surgió con un movimiento de varios autores que tenían por finalidad adaptar y ajustar los esquemas clásicos a las nuevas exigencias del contexto sin modificar los modelos clásicos.

Además esta teoría tenía un enfoque en la práctica de la administración, como hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, y no se preocupó mucho por los conceptos teóricos de la administración.

También llamada escuela operacional o del proceso administrativo, surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y es la que actualmente es más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial. Y es que para muchos autores neoclásicos, “La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles”.

Es por ello, que la escuela neoclásica no quiso sustituir a la escuela clásica, sino que buscaba perfeccionarla, ya que debía adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos causado por la economía de esa época y de tal manera se pueda llevar a una mejor administración empresarial. El punto fundamental de la teoría es definir la administración como una técnica social básica para la organización.

Teoría de Sistemas

El representante de esta teoría es Ludwing Von Bertalanffy, ya que tuvo una perspectiva integradora y además que define una organización como un sistema abierto o cerrado. Esta teoría representa una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, además sirve como una orientación hacia una práctica estimulante para las formas de trabajo interdisciplinarias.

Según López, Parada y Simonetti (1984)

Un sistema es un todo inseparable, resulta "que un sistema no es la simple suma de sus partes, sino que la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente que no se explica por las partes consideradas separadamente" (p.52).

Un sistema está integrado por una serie de partes que se relaciona entre sí, y que están conectados e inseparables.

Además, esta teoría comprende un conjunto de enfoques que difieren de estilo y propósito, entre las cuales se encuentran la teoría de conjuntos (Mesarovic), teoría de las redes (Rapoport), cibernética (Wiener), teoría de la información (Shannon y Weaver), teoría de los autómatas (Turing), teoría de los juegos (von Neumann), entre otras. Por ello,

en la hora que se va a aplicar este sistema es necesario conocer los diversos modelos y enfoques de los demás autores, para poder utilizarlo en las organizaciones.

Teoría Relaciones Humanas

En aquel tiempo hubo muchas personas que reconocieron la importancia de las personas para el éxito de la organización, por ello los principales precursores marcaron una transición del enfoque clásico al de la escuela de relaciones humanas. Uno de los cuales resalto más en esta teoría fue Elton Mayo, que tenía como principal objetivo modificar el modelo mecánico del comportamiento de las organizaciones para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

Según Bateman y Snell (2009) “comprender la interacción de los procesos psicológicos y sociales con las situación laboral a fin de influir en el desempeño. Las relaciones humanas fueron el primer acercamiento que enfatizó las relaciones laborales informales y la satisfacción del trabajador” (p.44). Es importante entender cómo influye el proceso psicológico y social en el desempeño del trabajador. Por ello tiene que haber una buena relación entre todos los miembros de la organización, para que haya una efectiva comunicación entre gerentes y trabajadores.

Además, los directivos tenían que enfocarse más en el bienestar del empleado, en cuanto a la motivación y comunicación que se les brinda. Por ello, se tenía que obtener la cooperación del grupo y promover la satisfacción del trabajo, así como hacer que las normas fueran consistentes con las metas que propongan la organización.

En la actualidad vemos como en todas las empresas son bien exigentes en la hora del proceso de contratación de personal, proceso en el cual el aspecto socio-psicológico de cada individuo a contratar es analizado, estudiado y considerado para poder pertenecer o no a la organización.

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Gallegos (2015) realizó la investigación titulada *el Benchmarking de compañía aseguradora, con el sector automotriz como socio comparativo de procesos*, con el objetivo de elaborar un benchmarking y asumir en la industria automotriz como referencia de mejores prácticas en la ejecución de sus procesos productivos para generar iniciativas dentro de la operación de la compañía de seguros. La metodología que se utilizó en el diseño fue experimental, y se aplicó a una muestra de 40 colaboradores del área de Recursos Humanos, Sistemas y Actividades dentro de los Subprocesos e Indicadores de Operación, para la recolección de datos se empleó un cuestionario con preguntas abiertas. El resultado que se obtuvo fue que el 10% de errores detectados en las auditorías durante el primer semestre, indican que de manera aproximada al año hay \$13.06 miles de pesos (mdp) pagados erróneamente, distribuidos en 1,024 siniestros. Esta cantidad se debe ver disminuida en las auditorías de proceso al 5%, es decir, disminuir a la mitad los errores y el monto pagado erróneamente, lo que significa que para el final del 2015, las auditorías tendrán que tener de resultados de incidencias únicamente \$6.53 mdp y 512 siniestros detectados con error. Concluye en implementar una filosofía Lean en los procesos, independientemente de su ramo o sector; también se debe conocer primero cuáles son las

estrategias globales de la compañía, para entonces si poder diseñar una táctica y una acción.

Prat (2015) realizó la investigación titulada *la Modernización de la Gestión Económica del Ministerio de Defensa. Nueva organización y Sistema Informático para la Gestión Económica del Departamento*, con el objetivo de reestructurar el sistema de información de la gestión económica del departamento para poder obtener una información completa, global, fluida, fiable, única y en tiempo real, y a disposición del mando y de los usuarios, que aporte transparencia a la gestión, y que permita la toma de decisiones con rapidez y eficiencia. La metodología que se utilizó en el diseño fue experimental, y se aplicó a una muestra de 50 trabajadores de la Dirección General de Infraestructuras (DIGENIN), para la recolección de datos se empleó cuestionarios y entrevistas. El resultado que mostró es que la estructura de la gestión económica de DIGENIN es más eficiente que las demás áreas, dado que obtuvo un mayor número de expedientes, tanto en global como por persona. Y si el ratio de expedientes es mayor en esta Unidad quiere decir que en las demás el personal tiene un exceso de tiempo ocioso, es decir están sobredimensionadas. Se concluye que cuando se va aplicar el benchmarking se debe tener en cuenta cuando se imita algunos procedimientos de otras empresas, ya que puede ser peligroso, y es que muchas de las compañías son elementos complejos con muchas interrelaciones, y si hablamos de diferentes países entra también en juego el componente cultural, aspectos que pueden llevar a la quiebra a una empresa o a la cumbre a otra.

Martínez (2012) realizó la investigación titulada *el Benchmarking Competitivo de la Empresa Autos Compactos de Querétaro S.A.*, con el objetivo de identificar información útil y precisa acerca de los servicios y procesos de trabajo de las agencias competidoras del sector industrial automotriz con la finalidad de obtener y detectar las áreas de oportunidad

para alcanzar el nivel competitivo. La metodología que se utilizó en el diseño fue experimental, y se aplicó a una muestra de 30 personas del departamento de Mercadotecnia, para la recolección de datos se empleó cuestionarios y entrevistas. En el resultado del cuadro comparativo de semejanzas y diferencias con respecto a las demás agencias, se encontró que la empresa tiene más similitudes que diferencias. Concluye en que se debe aplicar diferentes enfoques o metodologías en los estudios de benchmarking, ya que cada empresa decide el tipo de proceso que mejor le acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades; es por ello que en la investigación se eligió integrar las etapas del proceso de spendolini y la aplicación de algunos formatos que ayudan a la recolección de datos informativos para la agencia.

Herrero (2015) realizó la investigación titulada *la Medida de la Eficiencia de los Hospitales del Sistema Sanitario Público de Andalucía Mediante Modelos de Frontera*, con el objetivo de medir la eficiencia de los hospitales del Sistema Sanitario Público de Andalucía mediante modelos frontera no paramétricos. La metodología que se utilizó en el diseño fue experimental, y se aplicó a una muestra de 32 centros hospitalarios (28 hospitales tradicionales y 4 empresas públicas), para la recolección de datos se empleó cuestionarios y entrevistas. En el resultado se observa que las empresas públicas son más eficientes que los hospitales tradicionales en un 25%. Se concluye que gracias a la técnica del benchmarking, análisis envolvente de datos (AED), se pudo evaluar el performance de la eficiencia conjuntamente con la calidad en cada uno de centros hospitalarios.

Fereira y Moroz (2012) realizó la investigación titulada *el Programa de capacitación aplicado a la Gerencia Corporativa de Prevención y Control de Pérdidas de la Empresa Petróleos de Venezuela S.A. con base al Benchmarking*, con el objetivo de desarrollar un programa de capacitación aplicado a la gerencia corporativa de prevención y

Control de Pérdidas de la Empresa con base al Benchmarking. La metodología que se utilizó en el diseño fue de tipo proyectiva, descriptiva del campo, y se aplicó una muestra de 36 personas del Área de Gerencia, Recursos Humanos y Procesos, para la recolección de datos se empleó cuestionarios y entrevistas con preguntas cerradas. En el resultado se observó que el personal de recursos humanos mostró un total de desconocimiento en relación a las tendencias gerenciales en comparación a las demás áreas. En conclusión de acuerdo con los objetivos y estrategias programados para la elaboración de planes de capacitación establecidas por la empresa, se logró determinar las acciones y recursos a utilizar para el desarrollo de la propuesta actual del programa de capacitación., ya que cuenta con el recurso humano óptimo, así como de las instalaciones y medios para el mejor aprovechamiento y aplicación de las herramientas gerenciales que brinda el manejo del benchmarking.

Antecedentes nacionales

Díaz (2016) realizó la investigación titulada *el Plan de Benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana*, con el objetivo de diseñar un plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Lima Metropolitana. La metodología que utilizó es de tipo experimental, descriptiva y explicativa, y se aplicó a una muestra de 113 usuarios, para la recolección de datos se empleó. En el resultado se observa que el 51% de los usuarios opina que el servicio es regular, mientras que el 26% opina que es bueno, y el 23% opina que es malo. Se concluye en que los colaboradores de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, han podido elevar su grado de satisfacción de atención al usuario mediante la implementación de plan de benchmarking, logrando así maximizar los beneficios hacia la entidad.

Ayra (2016) realizó la investigación titulada *el Benchmarking y la Calidad de Servicio de los Restaurantes en la Ciudad de Huánuco*, con el objetivo de analizar de qué manera influye el benchmarking en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016. La metodología que se utilizó es de tipo aplicada y con un diseño transversal no experimental, y se aplicó a una muestra de 50 restaurantes y clientes, para la recolección de datos se empleó cuestionarios. En el resultado se observó hay una correlación medianamente baja, siendo un 40.3% y el valor de significancia es 0.004 siendo menor al 0.05 y podemos decir que el benchmarking influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco. Se concluye que en los restaurantes en Huánuco hacen uso del benchmarking para evaluar el servicio, procesos de trabajo para realizar las mejores prácticas, y esto influye y se relaciona medianamente en la calidad de servicio.

Paredes (2015) realizó la investigación titulada *la Aplicación del Benchmarking en el Mercado de Abastos La Hermelinda y su efecto en la percepción del cliente*, con el objetivo de determinar el efecto de la aplicación del benchmarking en el mercado de abastos la Hermelinda en la percepción del cliente. La metodología que se utilizó en el diseño fue transversal no experimental, y se aplicó a una muestra de 384 clientes, para la recolección de datos se empleó cuestionarios y guía de observación. En el resultado se observó que los criterios más relevantes de los clientes para elegir su centro de abastos está dado por el precio con un 30%, seguido por la calidad con un 15% y en la variedad de productos con un 12% respectivamente. Lo que refleja que los clientes son más exigentes en cuanto al producto o servicio que adquieren. De acuerdo a los criterios que toman los clientes es según el precio y calidad del producto. Se concluye que el precio, calidad y variedad del producto son factores determinantes para que el cliente realice su compra, es

por ello que el mercado La Hermelinda quiere aplicar la herramienta de benchmarking para poder ser más competitivos que los supermercados de la zona.

Anicama y Pongo (2012) realizó la investigación titulada *la Propuesta de Benchmarking para mejorar la competitividad en la Institución Educativa Particular Señor de Luren*, con el objetivo de comprobar los efectos que produce la aplicación de la propuesta de Benchmarking para mejorar la competitividad en la Institución Educativa Señor de Luren. La metodología que se utilizó fue de tipo descriptivo, y se aplicó a una muestra de 138 padres de familia, para la recolección de datos se empleó cuestionarios y entrevistas. En el resultado se observó que el 75% de los padres están a favor de promover el benchmarking como un proceso sistémico innovador de la educación y corporativa, mientras que el 25% de los padres está en contra, prefieren mantenerse con el antiguo proceso. Se concluye la aplicación del Benchmarking en la Institución Educativa Particular Señor de Luren, permitirá que el Director del centro educativo pueda gestionar mejor su organización para el logro de objetivos y metas, logrando ser más competitivos.

Espino y Casas (2012) realizó la investigación titulada *Programa de Benchmarking para mejorar la Competitividad laboral de los colaboradores de la Empresa Trans Inversiones Miki E.I.R.L en el Distrito de Lurín*, con el objetivo de elaborar un programa de benchmarking para mejorar la competitividad laboral de la empresa Trans Inversiones Miki E.I.R. La metodología que se utilizó fue tipo descriptivo y con un diseño pre-experimental, y se aplicó a una muestra de 100 colaboradores de la empresa, para la recolección de datos se empleó cuestionarios. En el resultado indica que los colaboradores tras la realización del plan, tienen una mayor capacidad de mejorar en los procesos manifestándolo con un 80 % que son excelentes, mientras que el 20% dice que no. Se

concluye en que el benchmarking es la consecuencia de una administración para la calidad, además de ser una herramienta en la mejora de procesos.

2.1.3 Marco conceptual

Benchmarking

El benchmarking tiene el objetivo de generar información para la organización, y con ello se pueda planificar y adoptar prácticas basadas en la experiencia y el éxito que alcanzan otras empresas.

Según Rodríguez (2014) no dice que:

Es un proceso en el cual el objetivo de la compañía es mejorar en las áreas de la misma empresa, identificando y estudiando las mejores prácticas de otras compañías en estas áreas e implementando procesos y sistemas nuevos para reforzar su propia productividad y calidad (p.43).

El objetivo de la empresa es de mejorar en lo que se está fallando en la empresa, por lo que se hace una comparación con las otras empresas, para identificar el problema y plantear un proceso el cual permita que la empresa sea competitiva.

También, Alarcón (2010) refiere:

El benchmarking es un proceso que se podía utilizar no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. La clave es aislar medidas comunes en funciones similares (por ejemplo, ingeniería, marketing, finanzas) y

comparar las prácticas de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial (p.27).

Es un proceso que se utiliza en cualquier empresa, ya sea por el tamaño, sector, tipo, entre otros; que ayude a comparar las prácticas que realiza la competencia con la nuestra, para luego aprender de sus procesos y finalmente mejorarlas.

Claros (2015) define el benchmarking “como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (p.32). El benchmarking es un proceso de evaluación constante de las actividades, funciones, entre otros que realizan las demás organizaciones, y con ello se busca una mejora continua de la empresa.

También Camp (1993) nos hace referencia que hay tres tipos de benchmarking que emplean las empresas:

Benchmarking interno

El benchmarking interno es la comparación entre las prácticas usadas en operaciones semejantes dentro de una misma organización, sea entre sus respectivas áreas y divisiones o incluso entre sus diferentes unidades. Ese tipo de benchmarking probablemente tendrá más oportunidades de ser practicado en grandes organizaciones, multinacionales o multidivisionales que en la mayor parte de los casos presentan ambientes de trabajo con relativa complejidad y variedad de procesos productivos y administrativos, pero poseen semejanzas o equivalencias que merecen ser analizadas y adaptadas a otros ambientes productivos (p.52).

Benchmarking competitivo

El benchmarking competitivo es la comparación con los mejores competidores directos externos. Es quizás el tipo de benchmarking que primero surge en nuestra mente cuando tratamos de este asunto; tal vez el más conocido y popularizado entre las organizaciones, pues está directamente relacionado con la motivación de las mismas en el sentido de buscar la excelencia en sus procesos y la superación de la competencia. Según Robert C. Camp, aunque pueda ser difícil la obtención de información a través de este tipo de benchmarking, aun así merece la pena y se debe intentar. Además, expresa que lo más productivo en este caso es definir los métodos y el abordaje correcto para llegar a la competencia directa. Deberán ser mostradas no solamente las prácticas que se considere sean factores de éxito de la competencia y por tanto, el interés en conocerlas, sino más que eso: con el fin de que haya una motivación de la otra parte para establecer un intercambio de experiencia, es importante que se estudie y se enseñe cómo y dónde estas prácticas resultan en éxito para la empresa. Ello permitirá que la competencia venga a conocer mejor las prácticas y procesos que influyen en su éxito y que podrían mejorar aún más su propio proceso (p.52).

Benchmarking funcional

El benchmarking funcional compara las diversas actividades funcionales -como prácticas de transporte, políticas de remuneración de personal, almacenaje, control de existencias, programas de calidad, y de diferentes organizaciones. Es el tipo de benchmarking con mayor potencial para revelar prácticas innovadoras y no depende del tipo de negocio que la organización estudiada realiza. En este caso tiene importancia la accesibilidad entre las empresas, que permite desarrollar más entre

ellas el interés en intercambiar experiencias y mejorar sus procesos. En los últimos años ha sido cada vez mayor la difusión de esta práctica en el mundo corporativo, las empresas han comprendido que el intercambio de experiencias es mucho más rentable para ellas que asumir una postura de protección sobre las prácticas comunes que desarrollan a lo largo de determinado período, y como contrapartida tienen que destinar tiempo y energía en la búsqueda de innovaciones y mejoras que podrían ser aprendidas con otras organizaciones con éxito (p.53).

Giorgo (2011) señala que el benchmarking da respuestas sencillas, y es que un grupo de benchmarking analiza los resultados de la compañía, los cuales se convierten en las soluciones para los problemas comerciales del equipo del análisis, y además deben tener en cuenta el medio ambiente del negocio. Es por ello, que nos menciona tres conceptos sobre lo que erróneamente entendemos acerca del benchmarking:

El benchmarking es copiar o imitar: una reacción continúa de las personas que no entienden el proceso, es que el benchmarking no es más que copiar o imitar, por lo que esta reacción se califica como defensiva. El propósito de benchmarking es aprender de otros y aplicar ese conocimiento a sus propias prácticas de negocios de una forma práctica.

El benchmarking es fácil y rápido: a primera vista quizá parezca un proceso relativamente fácil, y en muchos casos lo es, no se puede conducir una investigación en un campo complejo con un gran número de empleados sin darles capacitación adecuada sobre el proceso (p.10).

El benchmarking es una moda: este proceso parece estar de moda, pero tiende a debilitarse y desaparecer, por no recibir el nivel de atención, capacitación, apoyo y financiación que realmente necesita para salir adelante (p.10).

BENCHMARKING	
Es	No es
Un proceso continuo Un proceso de investigación, que proporciona información valiosa. Un proceso para aprender de otros. Una búsqueda pragmática de ideas. Un trabajo que consume tiempo. Un proceso de trabajo intenso con disciplina. Una herramienta que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios.	Un evento que se realiza una sola vez. Un proceso de investigación que da respuestas sencillas. Copia e imitación. Rápido y fácil. Una moda.

Cuadro 1. Cuadro comparativo de Benchmarking. Fuente: Giorgio (2011)

Bernal (2012) presenta un cuadro comparativo de diferentes enfoques de autores según las etapas del benchmarking que quiere aplicar una organización.

CAMP ROBERT	SPENDOLINI MICHAEL	DEERE JOHN
1. Planeación	1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.	1. Planear
2. Análisis	2. Formación de un equipo de benchmarking.	2. Colección
3. Integración	3. Identificación de socios del benchmarking.	3. Analizar
4. Acción	4. Recopilación y analizar la información de benchmarking.	4. Implementación
5. Madurez	5. Actuar	

Cuadro 2. Cuadro comparativo sobre las etapas del Benchmarking. Fuente: Bernal (2012)

Proceso

El proceso es una sucesión de acciones que se realizan con un orden, que se dirigen a una finalidad, en un tiempo determinado.

Según Valdivia (2010) explica:

“Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado” (p.37). El proceso es un conjunto de actividades con una cierta cantidad de personas y de recursos materiales para conseguir el objetivo de la empresa.

Torres (2011) nos dice que:

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema (p.25).

El proceso se da por una serie de pasos para lograr un resultado específico, que las personas diseñan mecanismos para mejorar la productividad de su empresa, ya sea estableciendo un orden o eliminando el problema.

Productividad

La productividad es la relación entre el resultado de una actividad de producción y con los recursos necesarios para obtener buenos resultados.

Según Martínez (2007)

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado (p.27).

Por ello la productividad puede considerarse como una relación adecuada entre los recursos con lo que se obtiene en la producción, para alcanzar los resultados esperados por la empresa.

Para Nuñez (2007)

El concepto de productividad ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se ofrecen sobre la misma, y también existen elementos que se identifican como constantes, y estos son: la producción, el hombre y el dinero. Además entre los factores a medir en productividad están: la eficiencia, la efectividad, la eficacia, y la relevancia (p.40).

La productividad ha ido evolucionando, y además se han visto varias definiciones, pero que tiene tres elementos principales que son importantes para la empresa, los cuales estas medidos por la eficiencia y la eficacia del que se desarrolla.

Según Di Stefano & Alderete (2004) nos hace referencia que:

Los elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano, la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y la instrucción de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo (p.53).

Se tiene que tener en presente los elementos para que haya una productividad, tal como el recurso humano, la inversión y capacitar a los trabajadores, para poder obtener los mejores resultados.

Calidad

Es el grado de satisfacción que lo proporciona un producto o servicio que cumple con un conjunto de características que cubren las necesidades del cliente.

Según Gutiérrez (2010) se refiere que:

La calidad es ante todo satisfacción al cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etc. (p.35).

La calidad está ligada a la satisfacción del cliente recibe ya sea por el producto o servicio que ofrezca la empresa. Además el autor nos hace referencia que se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio.

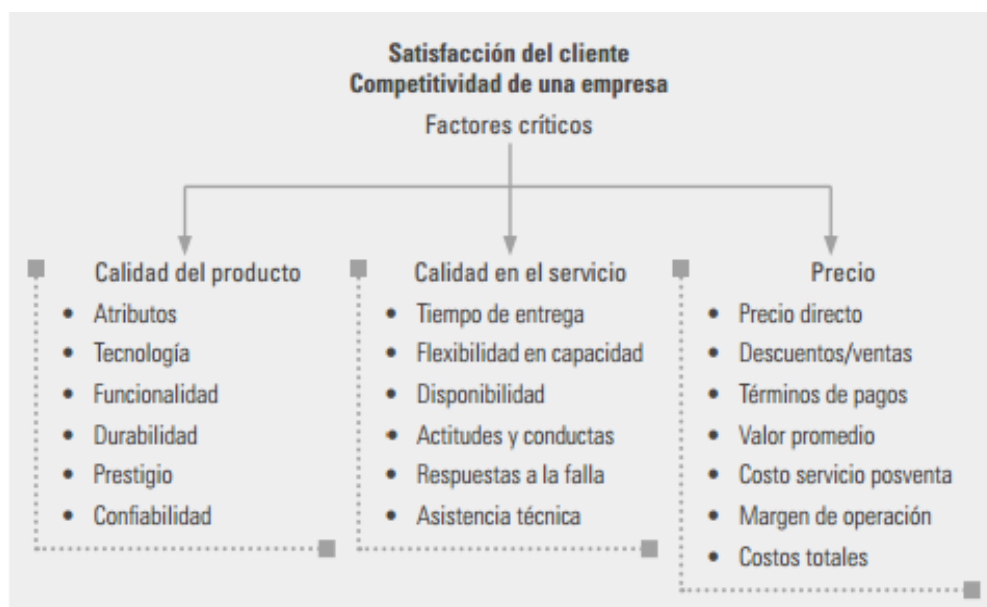


Figura 1. Factores críticos de la Competitividad. Fuente: Gutiérrez (2010)

Calidad en el Servicio al Cliente

El concepto de calidad de servicio no posee una definición específica, ya que el consumidor es quien determina qué es la calidad. Hay autores que nos brindan un concepto sobre lo que significa para ellos calidad en el servicio al cliente.

Abanto (2012)

La medida de la calidad en el servicio que presta cualquier empresa, son las expectativas de los clientes. La evaluación que hace el cliente del servicio, es el contraste entre las expectativas que llevó al negocio, y las percepciones de lo que ha recibido.

La calidad de servicio que ofrece la empresa se mide de acuerdo a las expectativas y percepciones que recibe el cliente, y es que sin ello no existirá una mejora en lo que ofrece la compañía, y no habría un crecimiento.

A continuación el autor nos presenta un cuadro sobre las dimensiones de la calidad de servicio al cliente.

DIMENSIONES	CARACTERÍSTICAS
Confiabilidad	Capacidad de brindar el servicio con seguridad y correctamente.
Recursos Tangibles	Aspecto de los materiales, recursos humanos, equipos, etc.
Diligencia	Voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente
Garantía	Conocimientos y cortesía de los empleados, confianza.
Empatía	Capacidad de prestar un servicio individualizado y cuidadoso.

Cuadro 3. Dimensiones de la calidad en el servicio. Fuente: Abanto (2012)

Además para que la calidad de servicio sea adecuada, es necesario centrarla en las necesidades y deseos de los clientes y en la búsqueda continua por exceder sus expectativas. Adicionalmente estos estándares de calidad deben ser fijados en base a las expectativas de los clientes, teniendo presente el desempeño de aquellas empresas del mercado que sean los mejores competidores.

Por otra parte, Stanton et al (2004) señalan que la calidad de servicio tiene dos atributos que deben ser entendidos por los proveedores de servicios para que éstos se distinguan de sus competidores. El primero es “la calidad la define el cliente, no el productor-vendedor” y el segundo es “los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa éste” (p.350).

La calidad de servicio se divide en dos atributos, el primero el cliente define que es para el calidad, y el segundo es cuando el cliente compara la calidad que recibe en el servicio de acuerdo a sus expectativas y percepciones.

Los autores Kotler & Keller (2006) definen la satisfacción de cliente como:

Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado (p.144).

La satisfacción del cliente es una sensación de placer o de decepción, que va a depender si las expectativas que se tenían han tenido buenos resultados y han sido satisfechas.

También Grande (2000) señala que “la satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos” (p.345). El cliente se sentirá satisfecho si compara la percepción de lo que obtiene con la expectativa de lo que quería recibir en el servicio.

Aunque la satisfacción del cliente es un parámetro que parece sencillo de determinar por depender básicamente de dos aspectos (expectativas y percepciones) es bastante complejo, ya que involucra la manera como las personas perciben la calidad, lo cual lleva inmersos un sin fin de aspectos psicológicos que varían de cliente en cliente, incluso cuando se trata de prestar un mismo servicio.

Medición de la Satisfacción del Cliente

Dada la importancia que posee la satisfacción del consumidor para la estrategia de marketing, este es un parámetro que ha sido estudiado por parte de muchos profesionales en el área. Al respecto, Kotler & Keller (2006), exponen que existen diversos métodos para medir la satisfacción del cliente, entre los cuales destacan encuestas regulares, seguimiento del índice de abandono de clientes, entre otros.

En el mismo orden de ideas, tal como lo plantean Walker et al (2005), para que las medidas de satisfacción al cliente sean de utilidad; deben considerar dos aspectos:

Las expectativas y preferencias de los clientes respecto a las diversas dimensiones de calidad de producto y servicio.

Las percepciones de los clientes acerca de qué tan bien está satisfaciendo la compañía esas expectativas.

Por último, Lehmann & Winer (2007) hacen referencia a que “la calidad se mide a partir de la satisfacción del cliente” (p. 159). Y para ello es esencial medir tres aspectos:

Expectativas del desempeño/ calidad

Percepción de desempeño/ calidad

Brecha entre las expectativas y el desempeño

Al momento de definir el método o forma de medición, las organizaciones deben tener presente que se trata de un proceso complejo, por estar involucradas las expectativas y percepciones que tiene el consumidor con respecto al servicio; aspectos estos que dependen en gran parte de la psicología del cliente, así como sus necesidades y exigencias particulares.

Expectativas y Percepciones del Cliente

Según los autores Zeithaml & Bitner (2002) desarrollaron un modelo conceptual sobre la calidad de servicio el cual se basa en que toda empresa maneja dos tipos de brechas y una de ellas es la brecha del cliente.

Expectativas del Cliente

Cobra (2000) nos dice que “la investigación de las expectativas del consumidor es el primer paso para establecer estándares de calidad para un servicio” (p.142). Para poder evaluar dichas expectativas, es importante entender cómo se forman, y es por ello que se tiene que investigar.

Al respecto Lovelock et al (2004) plantean que “las expectativas de las personas sobre los servicios están influenciadas por varios aspectos: sus experiencias previas como

clientes, comentarios de otros clientes, necesidades personales, sector que presta el servicio, entre otros” (p.52). Las expectativas de la personas se influyen de acuerdo a varios aspectos del servicio que uno recibe o le ha pasado a diferentes personas.

Además Zeithaml & Bitner (2002) señalan que las expectativas “son los estándares o puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio, y a menudo se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a suceder” (p.34). En base a esta definición, las autoras señalan la existencia de un servicio esperado el cual está conformado por dos niveles de expectativas:

El **Servicio Deseado** es lo que el cliente espera recibir, es decir que “es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser”.

El *Servicio Adecuado* “es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar” Esto significa que a pesar que los clientes esperan alcanzar un servicio ajustado a sus deseos, reconocen que existen ciertos factores que no siempre hacen posible lograrlo y aceptan hasta un cierto nivel mínimo de desempeño.

Hoffman & Bateson (2002) acotan que:

“Los clientes se adecuan a esperar variaciones en la prestación del servicio. Al grado en que los clientes desean aceptar esa variación se le denomina zona de tolerancia la cual refleja la diferencia entre el nivel de servicio deseado y el adecuado” (p.314).

Los clientes se adecuan a variaciones con respecto al servicio que les brindan, y es que no siempre recibirán la misma atención; ya que en algunas oportunidades puede ser adecuado, deseado y en una zona de tolerancia (en medio de deseado y adecuado).

Percepciones del Cliente

Schiffman & Lazar (2006) Las personas actúan y reaccionan de acuerdo con sus percepciones y “no son los sucesos reales, sino lo que los consumidores piensan respecto a ello, lo que afecta sus acciones y sus hábitos de compra” (p. 122). Es por ello que es importante comprender lo que implica la percepción, para de esta manera poder detectar con mayor facilidad, cuáles son los factores que inducen al consumidor a comprar.

Al respecto, Schiffman & Lazar (2006) hacen referencia al hecho de que:

Existen numerosas influencias que tienden a distorsionar la percepciones entre las cuales destacan la apariencia física, los estereotipos, la primera impresión, las conclusiones apresuradas y el efecto halo (evaluación de un objeto o persona basada en una sola dimensión) (p.70).

Las percepciones que tienen los clientes pueden ser distorsionadas a causa de varios factores, ya sea por la apariencia física, estereotipos, conclusiones apresuradas entre otras cosas que perjudiquen antes de que las personas reciban servicio.

Las expectativas y las percepciones del cliente, juegan un papel fundamental en el servicio. La calidad de servicio es definida por los clientes, una vez ajustado el servicio a las expectativas de éstos, las empresas deben medir con regularidad su satisfacción, no sólo manteniendo la calidad ofrecida sino implementando mejoras continuas al efectuar el análisis de la competencia, de manera que puedan permanecer competitivas en el mercado alcanzando altos niveles de fidelización.

Gestión

Con la gestión se busca tener una visión más amplia de las posibilidades en que una empresa puede resolver una determinada situación, por ello tiene que haber una adecuada organización de los recursos para obtener los resultados deseados.

Según Valdez (2010) nos dice que la gestión es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Uno de los recursos más importantes son las personas que trabajan para la empresa. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos. La diferencia entre los directivos y el resto de los empleados está en que los primeros dirigen el trabajo de los demás (p.25).

La gestión es un proceso en el cual se manejan adecuadamente los recursos con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa, siendo uno de los recursos más importantes, las personas, es por ello que siempre hay uno demás cargo que dirige a las demás personas para que realicen bien sus funciones.



Figura 2. Proceso Administrativo. Fuente: Higuera (2015)

A continuación el autor nos refiere las funciones de la gestión que se deben emplear en una empresa.

Las Funciones de la Gestión

Los directivos llevan a cabo las cuatro funciones características del proceso de gestión: planificar, organizar, dirigir y controlar, partiendo de una secuencia lógica, aunque en la práctica, cualquiera de estas funciones puede ser considerada con independencia de las demás y en la secuencia que dicten las circunstancias.

Además, es importante conocer que es la administración para tener un concepto como base, para luego poder aplicar en la gestión de la empresa, y se puedan alcanzar los objetivos establecidos.

Chiavenato (2005) define a la administración como:

Una secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles, ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. (p.30)

La administración es un proceso continuo de las actividades que se desempeña la empresa; por ello primero se tiene que planear lo que se quiere realizar, luego se tiene que organizar las tareas, y a continuación se tiene que dirigir en cada una de ellas, para finalmente controlar en general todas las aéreas; para que de tal manera se puedan alcanzar los objetivos establecidos.

A continuación Chiavenato (2005) nos define como se desarrolla el proceso administrativo en la gestión de la empresa.

Planeación

La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a la planeación, el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basados en algún método, plan o lógica, en vez de dejar todo al azar. La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada, Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro. La planeación es el proceso de fijar objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos (p.30).

Organización

La organización busca los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados. La organización es el proceso de comprometer a las personas en un trabajo conjunto estructurado para conseguir objetivos comunes (p.31).

Dirección

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las persona a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales. La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo (p.31).

Control

El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. El control es el proceso que garantiza la conformidad de las actividades con las actividades planeadas (p.32).

Según Rubio (2010) la gestión se refiere:

A la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas, ya que apoya y funciona a través de ellas, por lo general en equipos de trabajo, para poder lograr resultados (p.20).

Y es que es importante que las personas de la organización trabajen en equipo para que puedan realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Además el autor menciona:

La gestión se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos.

La gestión siempre deberá centrarse en las personas sea cual fuere la dimensión de la empresa.

La gestión debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

También nos dice que para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.

Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.

Identificar - mejorar o corregir los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Según Ibañez (2012) se refiere

A la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una

empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión (p.45).

En la gestión debe de utilizarse a las personas de la organización para que se logren los objetivos, no importe en el área en que se desempeñe, lo importante es que todos trabajen en conjunto, para que después beneficie a todos.

Asimismo el autor nos refiere que hay tres niveles de gestión:

Los Niveles de la Gestión

Nivel superior: Alta dirección (ejecutivos, gerente, director general)

Nivel medio: Mandos intermedios (directores funcionales o departamentales)

Primer nivel: Mandos operativos (supervisores)

Según Ramirez (2005) refiere que:

El concepto gestión se relaciona directamente con el de administración, y significa hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos, que implica una ejecución de acciones para llegar a un resultado. Además este término tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, dirección y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica (p.62).

La gestión está relacionada con la administración, ya que en ambos casos se emplean el proceso administrativo, que si se utiliza en la organización se podrán alcanzar los objetivos.

Según Machado (2009) nos presenta la relación entre las etapas de la empresa y tipo de gestión, donde se puede destacar la evolución de la empresa y organización.

Tabla 1

Relación entre Etapas de Empresa y tipo de Gestión

Tipo de Empresa. Etapa	Tipo de Gestión
Organización cerrada; se caracteriza por ser fuertemente centralizada y jerarquizada, principio de causalidad.	Gestión mecanicista y reactiva se privilegia la experiencia y el sentido común como formas de conocimiento.
Organización anticipativa pendiente la provisión de información que posibilita la determinación y control de las relaciones.	Gestión proactiva que hace énfasis en la función y en el hecho para construir una imagen de realidad. Los datos deben ser verificados y la información corroborada.
Organización como sistema abierto caracterizado por el desequilibrio, las relaciones no lineales y las propiedades emergentes.	Gestión sistémica que debe ser creativa innovadora y estratégica a través del lenguaje que permite dar cuenta de relaciones. La actividad cotidiana y la gestión son objetos de control.

Fuente: Machado (2009)

Comunicación Interna

La comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a las necesidades y a potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Según Muñiz (2010) nos dice que:

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (p.45).

Lo que hace referencia el autor es que la comunicación interna es dirigida a los trabajadores, los cuales deben conocer su misión, visión y valores de la empresa, ya que pertenecen a ella; por otro lado, también se les debe motivar para que realicen sus funciones de manera eficiente, y así se puedan alcanzar con los objetivos.

Según Crispancho (2013) se refiere que la comunicación interna es:

Una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

Es una herramienta estratégica en la empresa, ya que si se maneja bien la información se podrá informar a los trabajadores cuáles son los objetivos y valores que fomenta la organización, para luego generar una cultura en la que estén comprometidos y puedan potenciar su talento, y también se tienen que sentir motivados y valorados para tener en claro lo que la empresa quiere lograr.

Arru (2014) nos manifiesta que:

La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen.

Es muy importante comunicar ya que se ha convertido en un elemento fundamental para la empresa, ya que la mayoría de problemas está relacionada por una mala comunicación, lo cual genera una serie de problemas que finalmente afecta a toda la organización.

Según Morales (2001) la comunicación interna se divide en formal e informal:

Las organizaciones empresariales se consideran fruto de una realidad formal y otra informal en su funcionamiento cotidiano. Esta realidad genera en la comunicación interna, los correspondientes canales de comunicación formales (también llamados canales oficiales) e informales, que debemos reconocer y distinguir. Estos canales de comunicación son “complementarios y sustituibles”. Es necesario que la comunicación formal transmita la máxima información que pueda ser relevante para los distintos grupos que configuran el activo humano de las compañías, porque de ello depende la existencia en mayor o menor medida de los rumores como medio complementarios de información informal (p.4).

Las organizaciones manejan la comunicación formal e informal dependiendo en qué situación se encuentren. La comunicación formal que se transmite entre los jefes y empleados de la empresa. En cambio comunicación informal surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización.

También la autora nos hace referencia en qué consiste y de cómo está dividida la comunicación formal:

La Comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada. Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y

nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

La comunicación descendente

Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados) así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que está dirigida.

La comunicación ascendente

Surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.

Recoger aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación. Está comprobado que los directivos tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquellas informaciones que puedan desagradar a sus superiores. Los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados, intentando aproximar a sus mandos aquello que de antemano saben que desean oír. Esto provoca que la retroalimentación, relacionada con el funcionamiento y logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa, sea recibida de forma inexacta por la dirección. Para lograr una correcta transmisión de comunicación ascendente, fidedigna y real la dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones “altamente precisas”, nunca debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permita el ascenso tanto de comunicación positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo.

La comunicación horizontal

Se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. La más estudiada es la que se da a niveles directivos ya que entre estos cargos es donde la comunicación horizontal tiene mayor repercusión para la empresa puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de la comunicación. Los

empleados se comunican de manera más natural, abierta y efectiva con sus iguales que con sus superiores. Con sus compañeros, comparten un marco común de referencia. Se trata de un hecho que influye de forma directa en que exista menor nivel de distorsión y una transmisión más fidedigna en este tipo de comunicación.

Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora, para que sean efectivos es imprescindible que existan unas relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación.

Clima Organizacional

El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los miembros de la empresa constituyendo el ambiente en donde desarrollan sus actividades; además se puede crear un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en el desempeño.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Pelaes (2010) nos dice que el clima organizacional:

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta (p.25).

El clima organizacional es el conjunto de cualidades que se maneja dentro de un ambiente de trabajo, que son percibidas por las personas de la empresa y que en algunas situaciones puede influir en su conducta de manera positiva o negativa.

Méndez (2006) manifiesta que:

El concepto de organización está dentro de la teoría de las relaciones humanas, se enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (p.43).

El clima organizacional se da como resultado de los procesos de interacciones de las personas que conforman una empresa, que muchas veces son influenciadas por un sistema de valores, actitudes y creencias que se generan en un ambiente de trabajo.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de “clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores” (p.30). El clima organizacional está en función al vínculo de los objetivos que se quieren alcanzar y lo que genera el comportamiento de los trabajadores.

Para García (2003) el clima organizacional representa que:

Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras (p.33).

El clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde es importante la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Herramientas o Métodos de Diagnóstico del Clima Organizacional

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional:

Se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral (p.56).

El clima organizacional se orienta en un análisis de los aspectos internos que afectan a los trabajadores, además de las percepciones y actitudes que tengan influirá en su conducta.

Además, el mismo autor nos dice que el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus

conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García & Bedoya (2007) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima (p.123).

En la organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera es de observar el comportamiento de los trabajadores; la segunda es hacer entrevista cada uno de ellos; y la última estrategia es encuestar a todo el personal, con cuestionarios diseñados para medir el clima.

Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica (p.57).

El instrumento que se utiliza para medir el clima organizacional, es el cuestionario escrito, y es presenta una serie de preguntas con respecto a la situación de la empresa, en el que cada trabajador responde de manera individual su punto de vista, para que al final se pueda conocer que problemas tiene y como se pueda corregir.

El mismo autor también nos dice que la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

Estudios comparativos: Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones

Estudios longitudinales: Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

En la investigación se utilizará el sintagma holístico ya que tiene el propósito de producir cambios inesperados dentro del cambio científico y en los procesos, ya que surge como una necesidad de proporcionar criterios de apertura y una metodología más compleja y efectiva a las personas que siempre están en continua investigación en cualquiera de las áreas.

Hurtado (2002) nos dice que:

La Holística, la globalidad está dada por la unión sintagmática de los diversos paradigmas, en la cual “el todo es más que la suma de las partes” y lo que fue un paradigma aislado solo puede ser enteramente comprendido bajo una nueva

dimensión, desde globalidades cada vez mayores. De esta forma, el sintagma viene a construir la unidad de referencia holística, tanto en lo conceptual como en lo metodológico. (p.96)

Y es por ello que el holismo valora los tipos de investigación, ya que se empieza con un nivel sencillo de investigación hasta lo más complejo. Lo que nos brinda la investigación holística es que nos proporciona ventajas, como dando diferentes puntos de vista metodológico, pedagógico, social y humano. También permite que nuestra metodología de investigación este organizado y sistematizado de acuerdo a la información y el conocimiento.

Asimismo permite que se pueda planear y orientar el trabajo con una visión amplia pero al mismo tiempo precisa; además ayuda que pueda tener en claro sus objetivos de investigación y a determinar de manera clara la modalidad de investigación. Ayuda a comprender a que lo que él desarrolla en el trabajo tiene fundamentos en investigaciones de otros, que dará parte a una actividad continua, insertada en el proceso de evolución social y científica.

“Así lo que para él es conclusión, para otros es punto de partida” (Pafer, 1975)

Por lo que la investigación holística nos presenta un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado.

Además, la investigación holística trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera teorías y modelos, indaga acerca del futuro, aplicación práctica de soluciones, evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, los cuales ayudarán mucho en el trabajo de investigación que se quiere realizar. (Hurtado, 2002)

2.2.2 Enfoque

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010) en su obra Metodología de la Investigación, “sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto”.

Con la unión de ambos enfoques permite triangular la información. La triangulación, ofrece la posibilidad de utilizar diferentes caminos para conducir a una comprensión e interpretación amplia del fenómeno en estudio, con los datos que se obtienen de ambos enfoques.

2.2.3 Tipo

Según Hurtado (2000) “el objetivo la investigación es proyectiva, porque hará una propuesta con proyección a ser aplicada en un futuro” (p.130). Será aplicada en el futuro, pero para ello se tendrán aplicar cambios y mejoras por el investigador.

En la fase proyectiva el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado.

En la investigación holística, los tipos de investigación más que modalidades constituyen etapas del proceso investigativo universal. Esta característica marca la apertura hacia la integración de los diversos enfoques en las distintas disciplinas. Por otra parte, la investigación holística le permite al científico orientar su trabajo dentro de una visión amplia pero al mismo tiempo precisa, y le da apertura hacia la transdisciplinaridad, y desde el tipo proyectiva, orientada al plan o propuesta de solución, orientada por un estudio profundo de la realidad o diagnóstico de contexto (Hurtado, 2002).

2.2.4 Diseño

Para Hernández, Fernández, Baptista (2006), el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que “no se manipulan ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable dependiente” (p. 84). El investigador solo hizo un estudio descriptivo de la problemática o contexto en estudio.

En la investigación se utilizará un diseño transversal, ya que se realizará en un estudio puntual en un tiempo y lugar determinado (donde se aplicará los instrumentos cuantitativos y cualitativos). Así mismo, será no experimental ya que no se manipulará en el campo ni contará con una hipótesis.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas

Categoría 1	Categoría 2
Benchmarking	Gestión
Subcategorías	Subcategorías
Proceso Productividad Calidad	Planeación Organización Dirección Control
Subcategorías Emergentes	
Comunicación interna, satisfacción al cliente, clima organizacional	

Cuadro 4. *Categorías aprioristas.*

2.2.6 Unidades de análisis

Según Romero (2009) el concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. En este sentido, Chávez (2007), destaca la siguiente definición de Levin & Rubin (1996) una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones.

Con lo anterior se demuestra que el tamaño que tiene una población es un factor de importancia en cuanto a la investigación estadística, con un tamaño total que constituye un número de elementos.

La población lo conforman 50 empresas de buses interprovinciales en el Terminal Terrestre de Yerbateros.

Muestra

La muestra es la que puede determinar la problemática ya que les capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso, y es que cada estudio tiene un tamaño muestral idóneo, que permite comprobar lo que se pretende con la seguridad y precisión fijadas por el investigador. Según Tamayo y Tamayo (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). Para la investigación se necesitará de una muestra, para poder diagnosticar la problemática de la empresa.

La muestra lo conforman 30 trabajadores de EMPSERGE RARAZ S.A.C.

2.2.7 Instrumentos y técnicas

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010), la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. Esta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento.

Para el estudio se utilizará el cuestionario, es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. (Galán, 2009)

La técnica de entrevista permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos. Ahora bien, sería recomendable complementarla con otras técnicas tales como la observación participante y los grupos de discusión para darle auténtica validez. (Murillo, 2002).

Ficha Técnica del Cuestionario

Nombre	:	Diagnóstico de Gestión
Autor	:	Luna & Torres (2016)
Procedencia	:	México
Lugar de Adaptación	:	Lima – Perú
Autor de la Adaptación	:	Chávez Zelaya, Deysi Janet
Objetivo	:	Realizar un diagnóstico sobre la gestión que viene desarrollando la empresa.
Lugar de aplicación	:	Se aplicará en la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C, ubicado en el Terminal Terrestre de Yerbateros.
Forma de aplicación	:	La encuesta fue realizada de manera individual a cada uno de los trabajadores.
Duración de la aplicación	:	La encuesta tuvo una duración de 15 minutos por las 20 preguntas.
Descripción del instrumento	:	El instrumento está constituido por 20 preguntas cerradas con 3 niveles, las preguntas están enfocadas en la categoría gestión.
Procedimientos de puntuación	:	Las puntuaciones están enfocadas en 3 niveles, las cuales contarán con sus gráficos respectivos y sus interpretaciones.
Validez	:	La validez del instrumento se realizó a través del juicio de los expertos.
Confiabilidad	:	Prueba Piloto de 15 personas.

Validez del Instrumento cuantitativo

Juicio de expertos para el instrumento cuantitativo.

Tabla 2

Validez de Expertos

Nro.	Expertos	Criterio
1	Picoaga Linares, José Antonio	Aplicable
2	De la Torre Tejada, Abel	Aplicable
3	Mendives Laura, Manuel Jesús	Aplicable

Nota: Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos).

Tabla 3

Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	20

N=15

Para la confiabilidad se realizó la aplicación de un piloto de 15 personas en la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C., utilizando la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un nivel de muy alta confiabilidad (0,831).

2.2.8 Procedimientos

Procedimiento para recopilar datos cuantitativos

Las respuestas de los treinta trabajadores encuestados de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C., toda esa información se ingresó al excel, para seguidamente pasar esa base de datos al SPSS 20.

Una vez que se tiene todos los datos en el SPSS 20 se recodifican los resultados, se cambia la etiqueta y se asignan niveles y rangos dependiendo a cada subcategoría.

Para finalizar se obtienen tablas y figuras en el SPSS 20, que son trasladadas a word, para luego ser interpretadas por mi persona.

Procedimiento para recopilar datos cualitativos

Se realizó la entrevista al Sub Gerente General, a la administradora y a la asistente administrativa que laboran en la empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C.

Una vez que se obtiene las respuestas de los entrevistados mediante una grabación de voz, se pasa a transcribir a word toda la información correspondiente.

Seguidamente se pasa a elaborar un cuadro con cada una de las respuestas de cada entrevista para finalmente realizar la triangulación, en donde surgen las categorías emergentes.

Para finalizar con conclusiones aproximativas que vienen a ser parte de una segunda triangulación.

2.2.9 Método de Análisis de Datos

Reducción de datos

Recoger la información de las fuentes escritas, electrónicas, revistas entre otros.

Diseñar los instrumentos para que después se recolectar los datos mediante el cuestionario y la guía de entrevista.

Validar los instrumentos por los expertos en el campo.

Solicitar a las personas encargadas de la empresa para que se pueda aplicar los instrumentos, sin ningún problema correspondiente.

Análisis de datos

Para esta fase se empleará un programa estadístico avanzado, SPSS 20, en el cual se pasara toda la información que se obtuvo de manera cuantitativa, que nos permitirá obtener los resultados de manera rápida y eficiente, con tablas y gráficos más detallados para luego pasar a la triangulación de los datos.

Análisis descriptivo

Comprobar si los datos de la categoría y sub categoría, si van de acuerdo a la variable a cual pertenezcan.

Análisis y descripción de los datos que se obtuvieron; y para finalizar con las conclusiones de la investigación.

Triangulación

Para terminar con la investigación, se pasará a la discusión de los datos cuantitativos y cualitativos que se han obtenido en los resultados estadísticos.

2.2.10 Mapeamiento

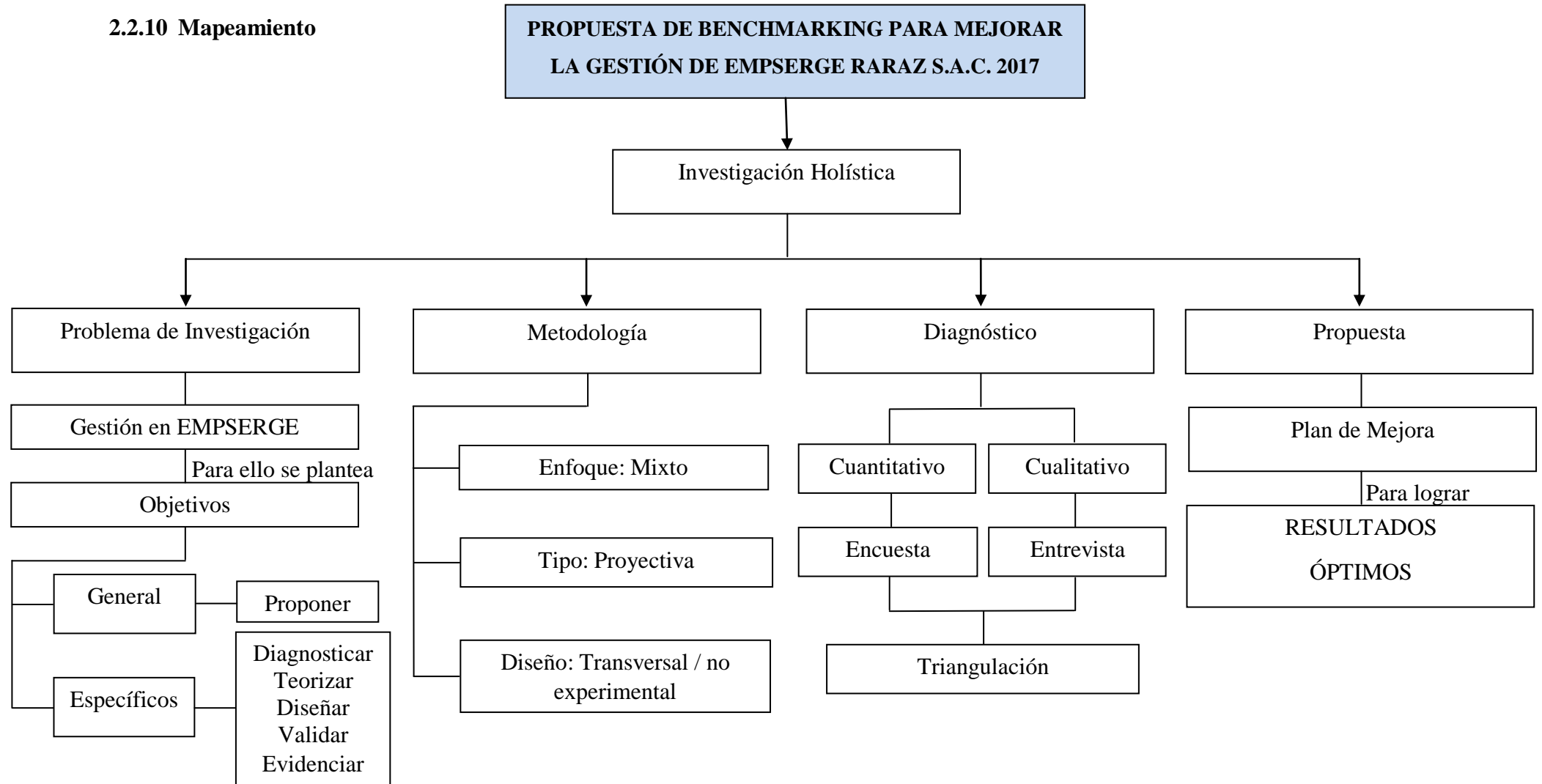


Figura 3. Mapeamiento de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

La Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. brinda el servicio de transporte interprovincial de pasajeros: Con rutas: Lima – Huancayo y Lima – Cerro de Pasco. Cuenta con cinco buses, que cumplen con todas los requisitos establecidos por la Sutran, además que cada año pasan por una revisión técnica como establece la norma. En cuanto al personal tanto los conductores como los pulser pasan por un proceso de selección exhaustiva (entrevistas, análisis psicológicos, entre otros) y además están capacitados ante cualquier emergencia que se les presente; asimismo, cada vehículo cuenta con tres personas a su disposición (dos conductores y un pulser)

Por otro lado las agencias se encuentran en diferentes puntos de ventas (estratégicos), y además brinda facilidades para beneficio de los pasajeros, con reservaciones por vía telefónica o correo electrónico.

Las cuales se encuentran en:

Av. Evitamiento Norte Nro. S/N sec. El Tambo sector 12 Junín - Huancayo - El Tambo

Nicolás Ayllon Nro. 1352 Lima - Lima - San Luis

Circunvalación Arenales Nro. S/N Int. Ref. Terminal Terrestre (stand 10) Pasco - Chaupimarca

Av. Francisco Luna Pizarro Nro. 251 Int. 10 (Terminal Terrestre de Paramonga)
Lima - La Victoria

También posee una concesión postal a nivel nacional de las cuales tienen más demanda del centro (Cerro de Pasco – Huancayo), y es que en los días festivos del país hay un alto porcentaje de envíos de encomiendas y giros.

Asimismo la empresa cuenta con un programas de responsabilidad social, ya que está comprometida a dar una contribución voluntaria para ayudar a familias de extrema pobreza de la sierra, ya que la mayoría de ellos están olvidados por el Gobierno, que no hace nada por mejorar este panorama. Es por ello que la empresa EMPSERGE Raraz S.A.C busca la manera de llevar alegría y esperanza para los pobladores, ya que necesitan mucho del apoyo de todos, es por eso que cada año el personal se reúne en navidad para llevar regalos, libros, comida, entre otras cosas a las familias, ya que es una fecha muy importante para ellos y sobre todo para los niños.

3.2 Marco legal de la empresa

Ruc: 20524514002

Razón Social: Empresa de Servicios Generales Raraz S.A.C – EMPSERGE RARAZ S.A.C

Representante Legal: Raraz Lope Adán

Nombre Comercial: Raracito Bus

Tipo de Empresa: Sociedad Anónima Cerrada

Fecha de Inicio de Actividades: 15 de Enero de 2010

Estado del Contribuyente: Activo

Condición del Contribuyente: Habido

Dirección Legal: Av. Nicolás Arriola Nro. 1311 Int.1 (por el Óvalo Arriola) - Lima - La Victoria

Sistema de Emisión de Comprobante: Manual / Computarizado

Sistema de Contabilidad: Manual / Computarizado

3.3 Actividad económica de la empresa

La empresa se encuentra en el servicio de Transporte Interprovincial de pasajeros a nivel nacional, ya que las personas necesitan viajar de un lugar a otro sea por diferentes motivos, y lo que siempre busca es su comodidad, por eso pensando en ello el bus está bien implementado (baño, asientos cómodos, tv, GPS, entre otras cosas), sobre todo el vehículo se encuentra en perfecta condición. Además cuenta con servicio de viajes de promoción, excursiones estudiantiles, paseos recreativos, entre otros; y es por ello que la empresa busca brindar seguridad en la hora de viajar.

También cuenta con una concesión postal en cada una de las agencias (counter) en que se encuentran, y es que las personas envían encomiendas, giros, documentos, entre otras cosas, que necesitan que se lleguen rápidamente, por ello la empresa se encarga de que las correspondencias lleguen a tiempo a su destino.

3.4 Proyectos actuales

Como proyecto EMPSERGE Raraz S.A.C busca modernizar su flota de buses, ya que los pasajeros prefieren viajar en un vehículo de última generación, ya que se sienten más

seguros y confiables, con ello la empresa busca diferenciarse de las demás empresas de buses, y es que muchos de sus vehículos son antiguos y brindan un mal servicio.

Además está buscando expandir sus agencias en diferentes puntos de ventas (centros comerciales, mall, etc.) donde halla mayor demanda de clientes, que además de solo viajar también puedan enviar encomiendas a diferentes lugares y no solamente al centro del país.

Crear una página web para que los clientes conozcan mejor de los servicios que brinda, y a los diferentes destinos que tiene, promociones, descuentos, etc., además de expandirse por las redes sociales, que en la actualidad todo el mundo lo utiliza.

3.5 Perspectiva empresarial

Como perspectiva lo que busca es poder tener más rutas en lo que respecta a la costa, sierra y selva, ya que le gustaría estar en la mayoría de los departamentos del país, y ser reconocidos por su servicio.

También ser más reconocido a nivel nacional e internacional, ya que le gustaría estar asociado a agencias de viajes, para poder realizar visitas a los extranjeros por los diferentes y maravillosos destinos turísticos del país.

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 4

Conocimiento sobre la planeación.

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	1	3,3
Regular	18	60,0
Eficiente	11	36,7
Total	30	100,0

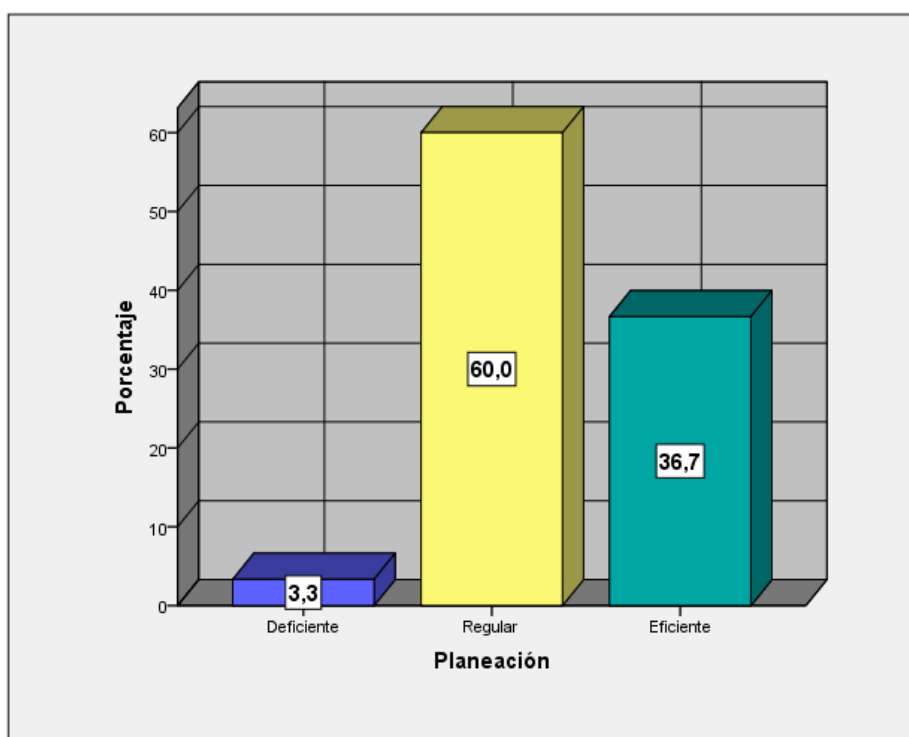


Figura 4. Gráfico de barras sobre la planeación.

En la tabla 4 y figura 4 se observa que de los 30 trabajadores de EMPSERGE Raraz S.A.C encuestados, el 60% manifiesta que la planeación se encuentra en un nivel regular, por la falta de participación en la elaboración del plan de la empresa. Mientras que el 36,7% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y solo un 3,3% determino que la planeación se encuentra en un nivel deficiente.

Tabla 5

Conocimiento sobre la organización.

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	4	13,3
Regular	20	66,7
Eficiente	6	20,0
Total	30	100,0

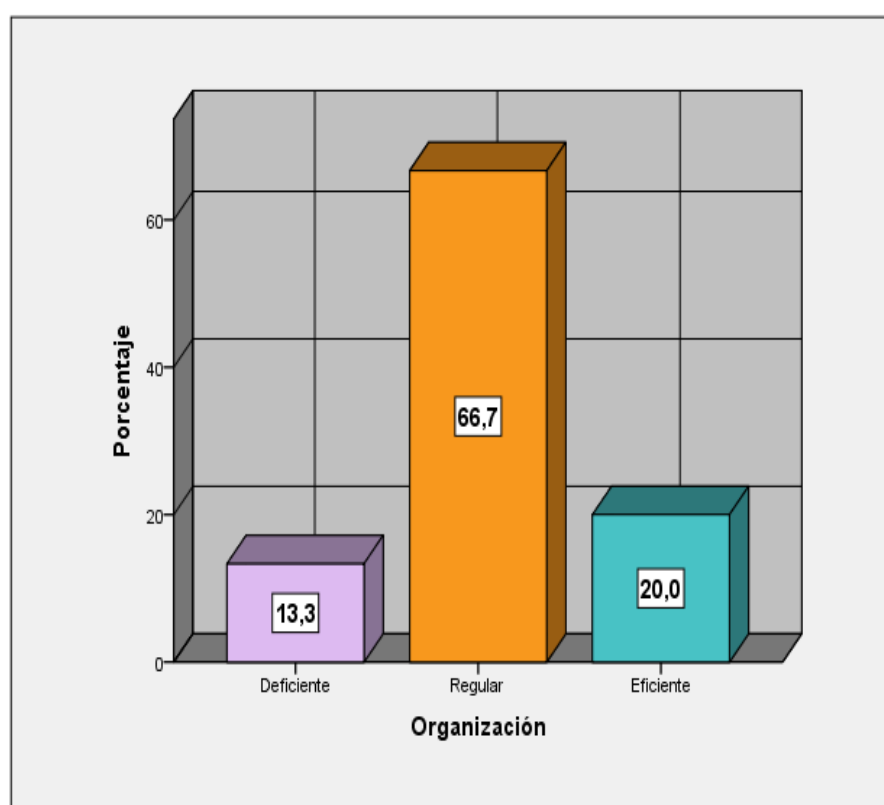


Figura 5. Gráfico de barras sobre la organización.

En la tabla 5 y figura 5 se observa que de los 30 trabajadores de EMPSERGE Raraz S.A.C encuestados, el 66,7% manifiesta que la organización se encuentra en un nivel regular, debido a que la mayoría de ellos no tiene conocimiento de sus funciones. Mientras que el 20% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y solo un 13,3% determina que la organización se encuentra en un nivel deficiente.

Tabla 6

Conocimiento sobre la dirección.

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Regular	17	56,7
Eficiente	13	43,3
Total	30	100,0

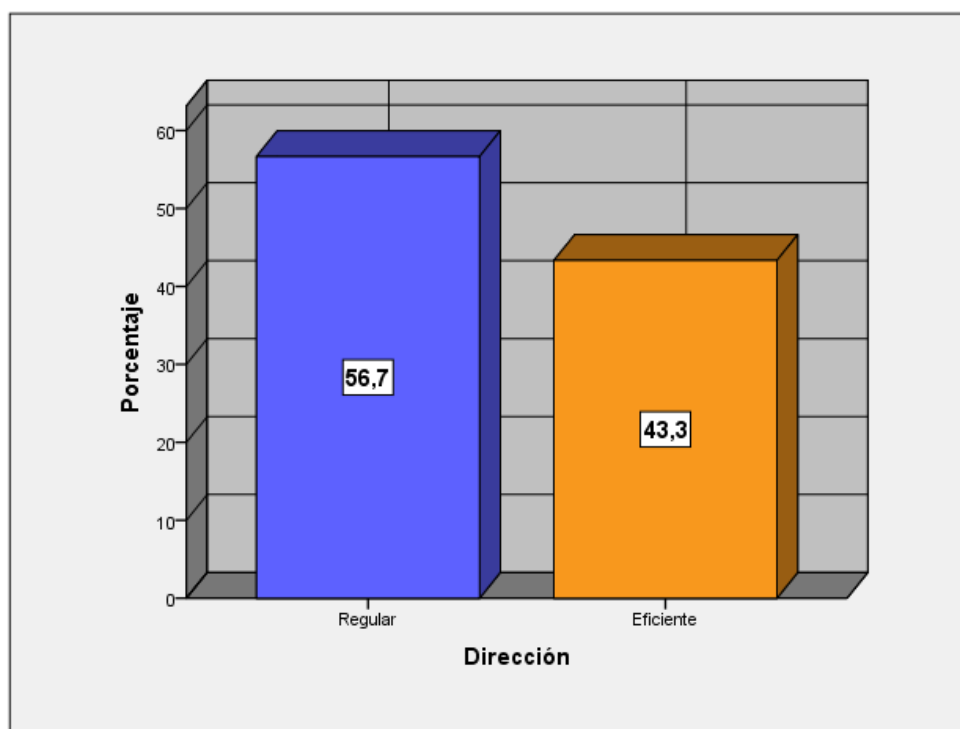


Figura 6. Gráfico de barra sobre la dirección.

En la tabla 6 y figura 6 se observa que de los 30 trabajadores de EMPSERGE Raraz S.A.C encuestados, el 56% manifiesta que la dirección se encuentra en un nivel regular, debido a que no hay una adecuada comunicación y coordinación entre el empleador y empleado en algunas áreas de la empresa. Mientras que el 43,3% determina que la dirección que maneja se encuentra en un nivel eficiente.

Tabla 7

Conocimiento sobre el control.

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	6	20,0
Regular	16	53,3
Eficiente	8	26,7
Total	30	100,0

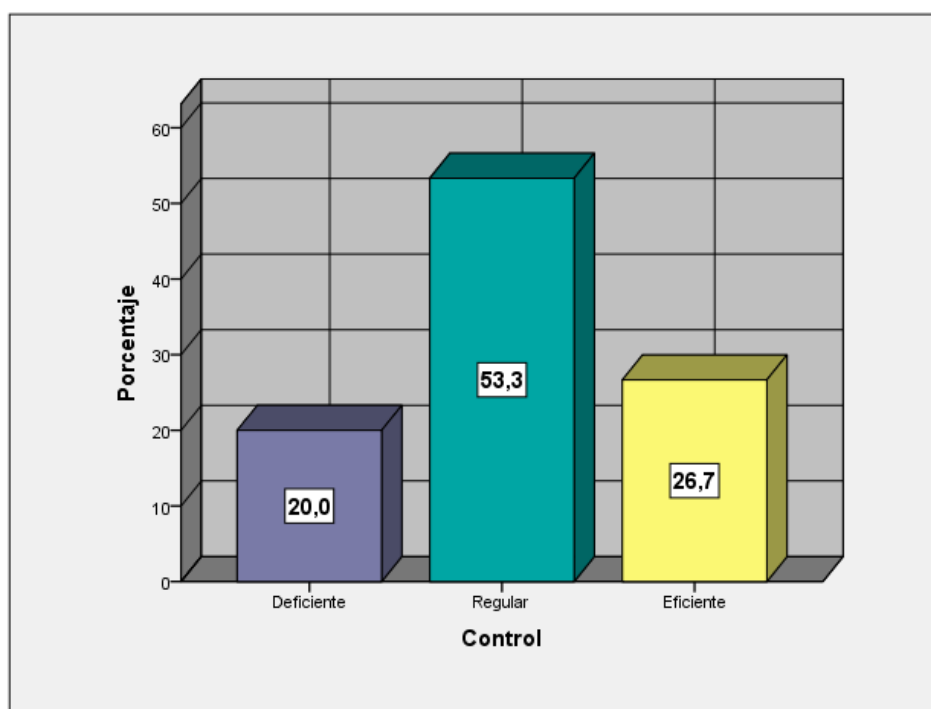


Figura 7. Gráfico de barras sobre el control.

En la tabla 7 y figura 7 se observa que de los 30 trabajadores de EMPSERGE Raraz S.A.C encuestados, el 53,3% manifiesta que el control se encuentra en un nivel regular, debido a que no hay una adecuada supervisión y monitoreo en las actividades de cada área. Mientras que el 26,7% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y un 20% dice que el control que ejerce la empresa se encuentra en un nivel deficiente.

4.2 Diagnóstico cualitativo

PREGUNTAS	ENTREVISTA 1: Sub Gerente General	ENTREVISTA 2: Administradora	ENTREVISTA 3: Asistente Administrativo	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones Aproximativas
<p>¿De qué manera Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C cumple con sus objetivos establecidos en su plan de trabajo?</p>	<p>La empresa tiene responsables en cada área, los cuales establecen con claridad qué se desea lograr, qué se propone alcanzar en un período de tiempo determinado, para que puedan alcanzar los objetivos. Además de estar en continua capacitación del personal para que pueda desempeñar bien en el trabajo.</p>	<p>El objetivo de la empresa es brindar un buen servicio a los clientes, como brindar una mayor comodidad en el viaje, además de contar con un ambiente limpio, tanto en los buses como en las agencias.</p> <p>También cumplir con el horario de ocho horas de viaje, de manera segura y rápida, y así el pasajero llegue a su destino.</p>	<p>Los objetivos que se plantean en el lugar de trabajo lo desarrollan con capacitaciones a todo el personal de la empresa, ya sea con las capacitaciones gratuitas que brinda el Ministerio de Transporte, con capacitaciones de la Sutran a los counter de las diferentes agencias, también con las capacitaciones de Indecopi para brindar un buen servicio al cliente.</p>	<p>C1: Calidad</p>		<p>La empresa cumple con los objetivos establecidos en su plan de trabajo, con la ayuda de la calidad en el servicio que brinda a sus clientes.</p> <p>Y es que un servicio de buena calidad, implica la calidad más útil y económica; es un servicio que tiene la característica de satisfacer necesidades o requerimientos del</p>

						consumidor o de la sociedad.
¿EMP SERGE Raraz S.A.C. difunde de forma periódica y transparente las metas y objetivos a todas las áreas?	La verdad no, nosotros como dueños sabemos que queremos vender cierta cantidad en el mes o lo que podemos hacer para lograr vender esa cantidad pero no solemos decirles eso a nuestros empleados, como dije, ellos solo realizan las actividades que se les asigna .	La verdad no hay una comunicación entre la plana mayor, la plana intermedia y la operaria que en mi caso, mi trabajo consiste en cumplir con los requerimientos que hay en el momento, más de eso no tengo mayor información.	La empresa no comunica a todos los trabajadores, y es por ello que a veces no hay una adecuada coordinación entre un área y la otra.	C2: Planes C3: Objetivos	Comunicación interna	En la empresa se realizan los planes a corto plazo lo cual no permite a la empresa tener una proyección y por lo tanto no alcanzar los objetivos en consecuencia todo esto es por falta de una adecuada comunicación entre cada área.
¿De qué manera EMP SERGE Raraz S.A.C se encuentra dividida las áreas administrativas y operativas?	En la empresa planeamos tener distintas áreas con el crecimiento del negocio, sin embargo, por el momento nuestros empleados se encargan de realizar las actividades que	En la empresa nos falta ordenarnos y también falta determinar qué función cumple cada persona porque lo que sucede bastante a menudo es lo siguiente, una persona, como las	La empresa tiene áreas pero aun les falta más organización , y es cuando ingresa cada trabajador debería conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades.	C4: Organización C2: Planes	Satisfacción al cliente	En la empresa no existe una correcta organización, el personal realiza las actividades que se presenten en el momento, esto conlleva a que la empresa no crezca al ritmo

	se les asigne, sean de empaquetado, entrega, recepción de llamadas, entre otros.	áreas no están bien definidas, entonces a veces tiene que ir otra persona a suplir al encargado del área que ha tenido que salir para satisfacer al cliente.	Es por ello que se debería realizar una inducción, en donde se le capacita al personal según el área correspondiente.			que podría crecer, a comparación de las demás empresas.
¿Qué herramientas y equipos brinda la empresa para que los trabajadores puedan desempeñar bien sus tareas?	La empresa cuenta con herramientas para las diferentes áreas, ya sea para el área logística con todos los repuestos que se pueden necesitar para cada viaje, además de que cada vehículo cuenta con todo el equipo correspondiente para beneficio del pasajero; también en el área administrativa con la tecnología para facilitar el servicio al cliente.	La empresa en cuanto a herramientas se utiliza el check list, para conocer como se encuentra el bus y que mantenimiento se tiene que realizar. En el área administrativa se realiza formato de control de asistencias de todas las demás áreas, sobre todo a los conductores de cada bus, de tal manera sean más responsables en sus asistencias.	En la empresa se aplica la tecnología, como en la venta de pasaje se cuenta con un sistema, el cual es renovado cada año, además este sistema permite que las agencias estén intercomunicados, además se cuenta con rpm, correo y redes sociales. La empresa busca de que el personal no esté trabajando bajo estrés, es por ello que brinda todas las facilidades tecnológicas a los trabajadores, para que	C5: tecnología		La empresa cuenta con una tecnología en casi todas las áreas, pero aún falta implementar nuevos sistemas que beneficien no solo a los trabajadores sino a los clientes, para brindarles un mejor servicio.

			puedan brindar un buen servicio.			
¿Qué tan importante es para la dirección de EMPSERGE Raraz S.A.C. la relación, el ambiente con sus colaboradores y su crecimiento?	Es muy importante, vital. Sí consideran que es importante pero muchas veces en el afán de ampliar el mercado y buscar nuevos clientes se descuida un poco la comunicación tal como decía en las preguntas anteriores, entonces por esa razón la comunicación a veces falla, pero sí hay una concientización de que el cliente es clave.	Para nosotros es muy importante mantener a nuestros empleados satisfechos en un buen ambiente laboral , y tratamos en lo posible de que ellos sientan que nos preocupamos por ellos, tratamos de darles incentivos y somos comprensivos con permisos u otros compromisos que tengan, ellos nos apoyan y buscamos hacer lo mismo.	Para la empresa es importante que los trabajadores estén bien dirigidos , para que puedan desempeñarse en un buen ambiente laboral , para que de tal forma hagan bien sus tareas, y de esa manera los más beneficiados sean nuestros clientes.	C6: Dirección C7: Comunicación C8: Clima laboral	Clima organizacional	Si la empresa brinda un buen ambiente laboral a los trabajadores, pues realizarán sus actividades de manera eficiente, por lo que se verá reflejado en la atención al cliente.

<p>¿Cómo motiva a sus trabajadores?</p>	<p>Cuando un trabajador desempeña de manera eficiente sus funciones, se le asciende a un cargo más importante el cual también se le aumentará su sueldo.</p> <p>También se le ofrece un presente (perfume, reloj, etc.) al trabajador que mejor se ha desempeñado en su cargo.</p>	<p>A cada trabajador se le indica que si se desempeña de manera eficiente en sus tareas se les brinda un beneficio económico y también un reconocimiento en toda la empresa.</p> <p>En cuanto a los conductores de cada bus, si realizan más viajes en la semana se les da una bonificación, por un buen desempeño.</p>	<p>La empresa al mes realiza un ranking de los trabajadores en base a la producción y a las quejas de los clientes; el personal que se encuentra en primer lugar se le da una remuneración económica y un reconocimiento a nivel toda la empresa. Si es por tercera vez se le brinda una capacitación de Sutran e Indecopi por mejor trato al cliente.</p>	<p>C9: Productividad</p> <p>C10: Remuneración económica</p>		<p>A los trabajadores se les motiva con una remuneración económica, con un reconocimiento por su buen trabajo en toda la empresa.</p>
---	---	---	--	---	--	---

<p>¿En base a las políticas EMPSERGE Raraz S.A.C realiza un seguimiento interno de las operaciones y procesos?</p>	<p>Nosotros como jefes siempre estamos supervisando lo que realizan nuestros empleados, tenemos que ver que el servicio sea de calidad para no perder clientes y obtener más con la recomendación de estos.</p>	<p>A veces, hay una comunicación entre las áreas, pero no es como una política de la empresa, no es una política de la empresa la comunicación en todas las áreas, cuando sí debería haberla para que los trabajadores en general se sientan comprometidos con la empresa. No hay se realiza un seguimiento.</p>	<p>Si la empresa supervisa las actividades de los trabajadores, ya que es muy importante estar continua evaluación, ya que es muy importante brindar un buen servicio a nuestros clientes.</p>	<p>C11: Control C7: Comunicación C1:Calidad</p>		<p>Para la empresa es muy importante, estar en continua supervisión, para evaluar cómo se está desempeñando cada área, y mejorar en lo que se está fallando, para finalmente brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.</p>
<p>¿Usted cómo evalúa el desempeño de sus trabajadores?</p>	<p>Se evalúa cuando el personal llega puntual al horario establecido, también estar monitoreando cada área si se están cumpliendo con las tareas establecidas, para que el cliente se sienta a gusto con el servicio.</p>	<p>A los trabajadores se evalúa dependiendo a las áreas donde se encuentren, por ello en las área se controla si cada trabajador está cumpliendo con sus funciones y responsabilidades.</p>	<p>Se evalúa con el ranking el nivel en que se encuentra cada trabajador, y como se vienen desempeñando en sus tareas, para luego dialogar sobre alguna queja o sugerencia de parte de algún trabajador.</p>	<p>C7: Responsabilidad C11: Control</p>		<p>Los trabajadores están en continua evaluación, y es en donde se ve como se está desempeñando en sus tareas y funciones.</p>

4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final

La gestión en la Empresa de Servicio Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C se divide en cuatro funciones específicas; planeación, organización, dirección y control, en este aspecto debemos decir que los gerentes son los encargados de llevar a cabo este proceso de gestión en compañía de los trabajadores, para beneficio de toda la empresa.

La empresa no cumple con todos los objetivos establecidos en su plan de trabajo, ya que de los treinta trabajadores encuestados, el 60% manifiesta que la planeación se encuentra en un nivel regular, por la falta de participación en la elaboración del plan de la empresa. Mientras que el 36,7% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y solo un 3,3% determino que la planeación se encuentra en un nivel deficiente. Lo que falta es planificar con antelación los objetivos y detallar en un plan de acción las tareas necesarias para lograrlos y comunicar a todos los trabajadores, para que tengan conocimiento de lo que deben realizar y en qué tiempo.

No existe una correcta organización, el personal realiza las actividades que se presenten en el momento, esto conlleva a que la empresa no crezca al ritmo que podría crecer, a comparación de las demás empresas ya que treinta trabajadores encuestados, el 66,7% manifiesta que la organización se encuentra en un nivel regular, debido a que la mayoría de ellos no tiene conocimiento de sus funciones. Mientras que el 20% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y solo un 13,3% determina que la organización se encuentra en un nivel deficiente. Además no cuenta con una tecnología en casi todas las áreas, pero aún falta implementar nuevos sistemas para facilitar las actividades de los trabajadores y que beneficien para la atención de los clientes y para brindarles un buen servicio.

También la dirección se encuentra en un nivel regular, treinta trabajadores de encuestados, el 56% manifiesta que la dirección se encuentra en un nivel regular, debido a que no hay una adecuada comunicación y coordinación entre el empleador y empleado en algunas áreas de la empresa. Mientras que el 43,3% determina que la dirección que maneja se encuentra en un nivel eficiente.

La empresa debería de brindar un buen ambiente laboral a los trabajadores, ya que algunos no se sienten bien en sus funciones, y no realizarán sus actividades de manera eficiente, y eso se verá reflejado en la atención al cliente. Además los trabajadores necesitan que se le motive más con una remuneración económica, con un reconocimiento por su buen trabajo en toda la empresa, o algún otro premio.

Para la empresa es muy importante, estar en continua supervisión, para evaluar cómo se está desempeñando cada área, y mejorar en lo que se está fallando, para finalmente brindar un servicio de calidad a los clientes, pero a veces se realiza una supervisión en cada área, y es que de los treinta trabajadores de encuestados, el 53,3% manifiesta que el control se encuentra en un nivel regular, debido a que no hay una adecuada supervisión y monitoreo en las actividades de cada área. Mientras que el 26,7% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y un 20% dice que el control que ejerce la empresa se encuentra en un nivel deficiente.

Por otro lado, el logro de objetivos se define con una correcta organización, sin embargo la empresa carece de los parámetros básicos para cumplir con la organización eficaz que requiere una empresa. También no cuenta con un organigrama básico que defina los cargos del personal y las funciones que cada colaborador debe realizar durante su jornada de trabajo, estos últimos se dedican a realizar cualquier actividad que se les asigne o que sea necesaria en el momento para cumplir con el servicio al cliente.

La comunicación entre el empleador y el empleado debe ser fundamental en una empresa, es por ello que no se cuenta con una comunicación fluida entre las planas lo que conlleva a una no realización de objetivos, en tal sentido se debe incurrir a mejorar la comunicación que existe entre el colaborador y el empleador para el correcto desenvolvimiento y crecimiento de la empresa.

En relación al control de las actividades en la empresa las encuestas tuvieron como resultado que los colaboradores consideran este control como pésimo, el manejo de inventarios es mínimo y no se cuenta con un programa que sistematice la rotación de los productos, esto conlleva a la fuga de recursos que afectaría a los costos de la empresa. Tal como se mencionó anteriormente la falta de comunicación tiene responsabilidad en el control de las actividades, los colaboradores mencionan que los jefes no se preocupan por la capacitación del personal para la realización de las actividades lo que conlleva a que no tengan el perfil indicado para realizar las funciones que se les asigna.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

**“PLAN DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA
MEJORAR LA GESTIÓN DE EMPSERGE RARAZ S.A.C”**

5.1 Fundamentos de la propuesta

El benchmarking es una herramienta perfecta para gestionar mejor los esfuerzos y la eficiencia de una empresa, se basa en la comparación entre la organización con los mejores de la industria, es decir con los competidores directos e indirectos, permitiendo conocer la situación real en que se encuentra la compañía.

Algunas empresas han utilizado el benchmarking como herramienta de gestión, aplicado a todos los ámbitos de la organización, obteniendo resultados favorables. Asimismo el benchmarking no se trata únicamente de identificar las mejores prácticas y compararlas, sino de averiguar cómo se ha logrado tal nivel de excelencia o desempeño, es decir, se trata de la capacidad para comprender por qué otros hacen las cosas de manera más eficiente y eficaz (Codling, 1998).

Según Spendolini (1992) “el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (p.76). Es un proceso continuo para evaluar el producto o servicio con el de la competencia, con el propósito de realizar mejoras en lo que ofrece la empresa.

El mismo autor desarrolla el proceso de benchmarking en cinco fases:

Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo una exitosa investigación.

Formar un equipo de benchmarking

Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas clave del proyecto sean identificadas.

Identificar a los socios del benchmarking

La etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son los empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de administración y marketing, como también los informes de otras organizaciones y bases de datos computarizadas por nombrar algunas. Además se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

Recopilar y analizar la información de benchmarking

Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de la información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos. Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de

acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.

Actuar

Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking. Se incluyen los siguientes pasos o actividades apropiadas de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de benchmarking.

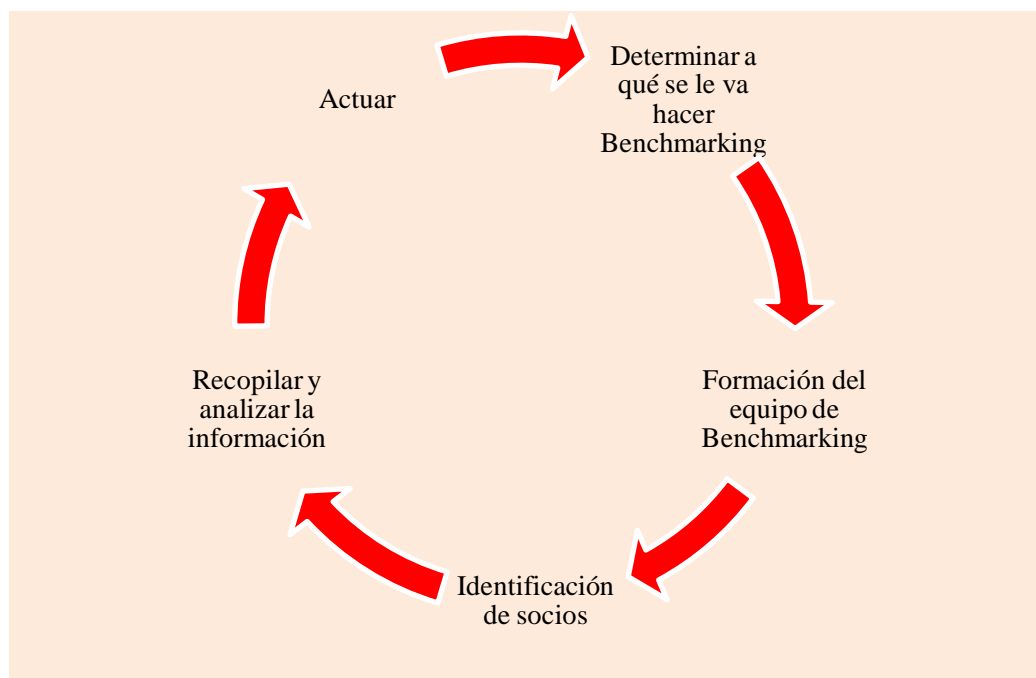


Figura 8. Proceso del benchmarking. Fuente: Spendolini (1992)

En la propuesta “Plan de Benchmarking competitivo para mejorar la gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C.” se busca identificar y comparar la información específica acerca de los procesos y los resultados comerciales de competidores directos de la Empresa de Servicios Generales (EMPSERGE) Raraz S.A.C., para poder diseñar estrategias y mejorar algunos aspectos en donde se esté fallando, y brindar un buen servicio al cliente.

Una vez que ya se han definido todos los conceptos en la investigación, y ante los resultados arrojados en la evaluación del cuestionario y las respuestas de las entrevistas, se reflejó que en EMPSERGE Raraz S.A.C. no existe un plan definido, los objetivos no son claros ni cuantificados, no hay una unidad de mando definida, no existe una organización en las funciones, no existe control en las actividades que se realizan, no se ha establecido un control de los resultados; asimismo, se ha identificado problemas en la comunicación.

Es por ello, que se requiere implementar el benchmarking como una técnica de gestión que pretenda descubrir y definir los aspectos que hacen más rentable a la empresa competidora, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de la referida institución. Además esta herramienta no es copiar, sino que busca obtener la información suficiente con el fin de poder negociar en las mejores condiciones con todos los implicados en los procesos de creación de valor de una organización; para hacer la competencia más dura a los demás, y descubrir nuevos nichos de mercado.

5.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Diseñar un plan de benchmarking competitivo para mejorar la gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C.

5.3 Problema

En el diagnóstico final que se construyó a través de la interpretación de datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los encargados del área administrativa y de las encuestas aplicadas a los trabajadores, se ha determinado que el principal problema que presentan estos es la forma de gestionar los recursos en la empresa, y es por ello que ha generado que no exista un plan definido, los objetivos no son claros ni cuantificados, no hay una unidad de mando definida, no existe una organización en las funciones, no existe control en las actividades que se realizan, no se ha establecido un control de los resultados y se ha identificado problemas de comunicación.

Uno de los aspectos fundamentales que se ve en las empresas, pero que cada vez se le suele prestar menos atención, es la gestión, y es que como concepto, se refiere a la actividad de buscar, a través de las personas y de los recursos, mejorar la productividad y la competitividad en las empresas. Asimismo, una óptima gestión busca realizar mejor las actividades y los procesos, por ello es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de esa actividad. Además de contar con las herramientas adecuadas, ya que será uno de los factores clave para alcanzar los objetivos de la organización.

En la actualidad todas las empresas se gestionan de la misma manera, de poco a varios trabajadores, unas pueden tener más cifras en el volumen de ventas, más unidades de producto, más personal, más maquinaria, más oficinas, entre otras cosas, pero lo que buscan es garantizar la calidad del servicio que se ofrece o el producto que se vende, y que se mide con el grado de satisfacción.

5.4 Justificación

En el proceso de Benchmarking se están involucrando varias actividades de planificación, organización, dirección, control y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la empresa. Este proceso constante, servirá como una herramienta para mejorar la gestión que se viene desempeñando en el negocio, al permitir identificar las mejores prácticas de las industrias líderes, para alcanzar la competitividad, y obtener el éxito en un mercado cambiante y global. Y es que en la gestión se busca la optimizar los recursos, con eficacia y eficiencia para poder alcanzar los objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

En cuanto al proceso se va a desarrollar en base a la recolección y análisis de la información referida a las prácticas cuya adopción puede mejorar el desempeño en la organización. El equipo de investigación será el responsable de planificar y ejecutar la evaluación comparativa de como se está desempeño la empresa.

Asimismo en la propuesta se realizar un análisis comparativo de la empresa y de la competencia directa, para evaluar la posición en que se encuentra frente a la otra empresa, y poder mejorar lo que se está fallando.

Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa, para tener conocimiento de que actividades o procesos que se desarrollan bien y de las que falta mejorar, para poder diseñar estrategias de mejora que beneficie a toda la organización.

Se desea formar equipos de trabajo para realizar y garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas, y es que es muy importante la participación de cada uno de ellos, para poder desarrollar de manera eficiente cada una de las actividades.

5.5 Resultados esperados

En la propuesta “Plan de benchmarking competitivo para mejorar la gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C.” se va a considerar tres escenarios; en el primer caso, se espera lograr un 100%, para el cual requiere alcanzar un nivel de eficiencia de 80% con respecto a la gestión de la empresa, para obtener como resultado un escenario óptimo; en cuanto al segundo caso, se busca lograr un 90%, para conseguir un escenario probable; y por último, en el tercer caso se obtiene un 85%, dando como resultado un escenario pesimista, debido a que no se ha podido alcanzar los resultados deseados. Por ello, con la propuesta se espera obtener un importante crecimiento en la empresa, para poder mejorar la gestión que se ha ido presentando en estos últimos años.

Asimismo, se quiere realizar un análisis comparativo de la empresa con la competencia, para ver como se encuentra y que aspectos se puede mejorar o cambiar, para obtener los resultados deseados en la organización.

	EMPRESA DE TRANSPORTE Y TURISMO RARAZ	EMPRESA DE SERVICIOS GENERALES (EMP SERGE) RARAZ
Tipo	Sociedad Anónima Cerrada	Sociedad Anónima Cerrada
Nombre comercial	Turismo Raraz	Raracito Bus
Logotipo		
Eslogan	Fuerza que une más	No tiene
Patentes	No tiene	La marca
Fecha de inicio de actividades	01/09/2003	15/01/2010
Establecimiento	Terminal Terrestre	Espacio en el Terminal de Yerbateros
Agencias	Lima Huancayo Jauja Cerro de Pasco Chupaca La Merced Pichanaki Satipo	Lima Oroya Concepción Jauja Huancayo Cerro de Pasco
Otro Servicio	Cargo de encomiendas	Cargo de encomiendas

Atención	Mañana Tarde Noche	Tarde Noche
Vehículos	Flota de 15 unidades	5 unidades
Marca del Bus	Mercedes Benz	Marcopolo
Asientos	Premium 145° Cama Suite 160° Cama Vip 180°	Cama Suite 160°
Beneficios	Tv - video Aire Acondicionado Servicios higiénicos Mantas - almohadas	Tv – video Aire Acondicionado Servicios higiénicos
Publicidad	Página web	No tiene
	Redes sociales	Redes sociales
Monitorea el bus	GPS	GPS
Personal	Uniformado	Uniformado

Cuadro 5. Cuadro comparativo de ambas empresas. Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se observa cómo está la situación de la empresa y el de la competencia directa, y es que en algunos aspectos tiene lo mismo, pero en otros puntos se tiene que mejorar.

5.6 Plan de Actividades

Tabla 8

Actividades de la Propuesta

ACTIVIDADES	TAREAS	DETALLE	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Realizar un estudio de mercado, para captar públicos objetivos para dirigir las acciones promocionales y los servicios de una forma más específica	Formar un equipo que se encargue de realizar el estudio de mercado	Realizará una investigación del mercado de transporte.	administrativo	1 vez al año
	Publicidad y promociones	Contratar especialista en publicidad, que diseñe los banner, brochure, etc.	especialista	2 vez al año
		Ofrecer promociones y descuentos por vía redes sociales	especialista	3 veces al año

Establecer, desarrollar e implementar un programa de capacitaciones de servicio al cliente	Contratar personal especializado	Contratar especialista en marketing y ventas	especialista	2 vez al año
	temas de capacitación	Sesión n° 1. Personalidad y comunicación	especialista	1 día
		Sesión n° 2. Atención al cliente y tipos de clientes	especialista	1 día
		Sesión n° 3. Estándares de calidad en el servicio	especialista	1 día
		Sesión n° 4. Desarrollo de capacidad de Negociación	especialista	1 día
		Sesión n° 5. Gestión de insatisfacción de los clientes	especialista	1 día
	Coffee Break	por galletas, jugos, sándwich, gaseosas, bocaditos	administrativo	5 días

	Materiales	Hojas bond, carpetas, lapicero, folletos, otros	administrativo	5 días
Implementar un programa de motivación para los trabajadores	Brindar vales de compras en supermercados	Dar vales de compra a los 5 primeros trabajadores que se desempeñen de manera eficiente.	administrativo	2 veces al año
	Full day	Full day para todos los trabajadores	administrativo	1 vez al año
Diseño de un manual de organización y funciones	Realizar el MOF de la empresa	Realizar el MOF claro y entendible	administrativo	cada 3 años
	Impresión del MOF para los trabajadores	Se le entregará a cada trabajador	administrativo	1 vez al año

5.7 Evidencias

Para las capacitaciones se contará con la presencia de especialistas en el tema, además de brindar materiales interactivos a los trabajadores, para que faciliten mejor el entendimiento del tema.

Se quiere motivar a los trabajadores con vales en supermercados, para que continúen desempeñando de manera eficiente en las actividades que realicen, y puedan alcanzar con los objetivos de la empresa.

En cuanto al desarrollo del manual de organización y funciones, se realizará de manera clara y entendible para todo el personal que labora en la empresa.

Para la publicidad se necesitará el apoyo de un experto en cuanto al diseño de páginas web, tarjetas, brochure, entre otras cosas que ayuden a que la empresa sea más conocida en el mercado.

5.8 Presupuesto

Tabla 9

Presupuesto de la Propuesta

Tipo de cambio de Dólares a Soles	S/. 3.50
-----------------------------------	----------

PROPUESTA	Cantidad	Dólares Unitario	Soles Unitario	Total Dólares	Total Soles
Realizar un estudio de Mercado	1	\$857.14	S/. 3,000.00	\$857.14	S/. 3,000.00
Realizar campañas publicitarias	2	\$4,285.71	S/. 15,000.00	\$8,571.43	S/. 30,000.00
Capacitación (30 personas)					
Sesión n° 1. Personalidad y comunicación	2	\$57.14	S/. 200.00	\$114.29	S/. 400.00
Sesión n° 2. Atención al cliente y tipos de clientes	2	\$57.14	S/. 200.00	\$114.29	S/. 400.00
Sesión n° 3. Estándares de calidad en el servicio	2	\$57.14	S/. 200.00	\$114.29	S/. 400.00
Sesión n° 4. Desarrollo de capacidad de Negociación	2	\$57.14	S/. 200.00	\$114.29	S/. 400.00
Sesión n° 5. Gestión de insatisfacción de los clientes por	2	\$57.14	S/. 200.00	\$114.29	S/. 400.00
Coffee break	30	\$85.71	S/. 300.00	\$2,571.43	S/. 9,000.00
materiales (hojas bond, carpeta, lapiceros)	30	\$1.43	S/. 5.00	\$42.86	S/. 150.00
Programa de motivación					
vales de compra en supermercados	5	\$71.43	S/. 250.00	\$357.14	S/. 1,250.00
Full day	1	\$285.71	S/. 1,000.00	\$285.71	S/. 1,000.00
Diseño manual organizacional de funciones					
Impresión del MOF	30	\$5.00	S/. 10.00	\$150.00	S/. 300.00
TOTAL				\$13,407.14	S/. 46,700.00

5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM

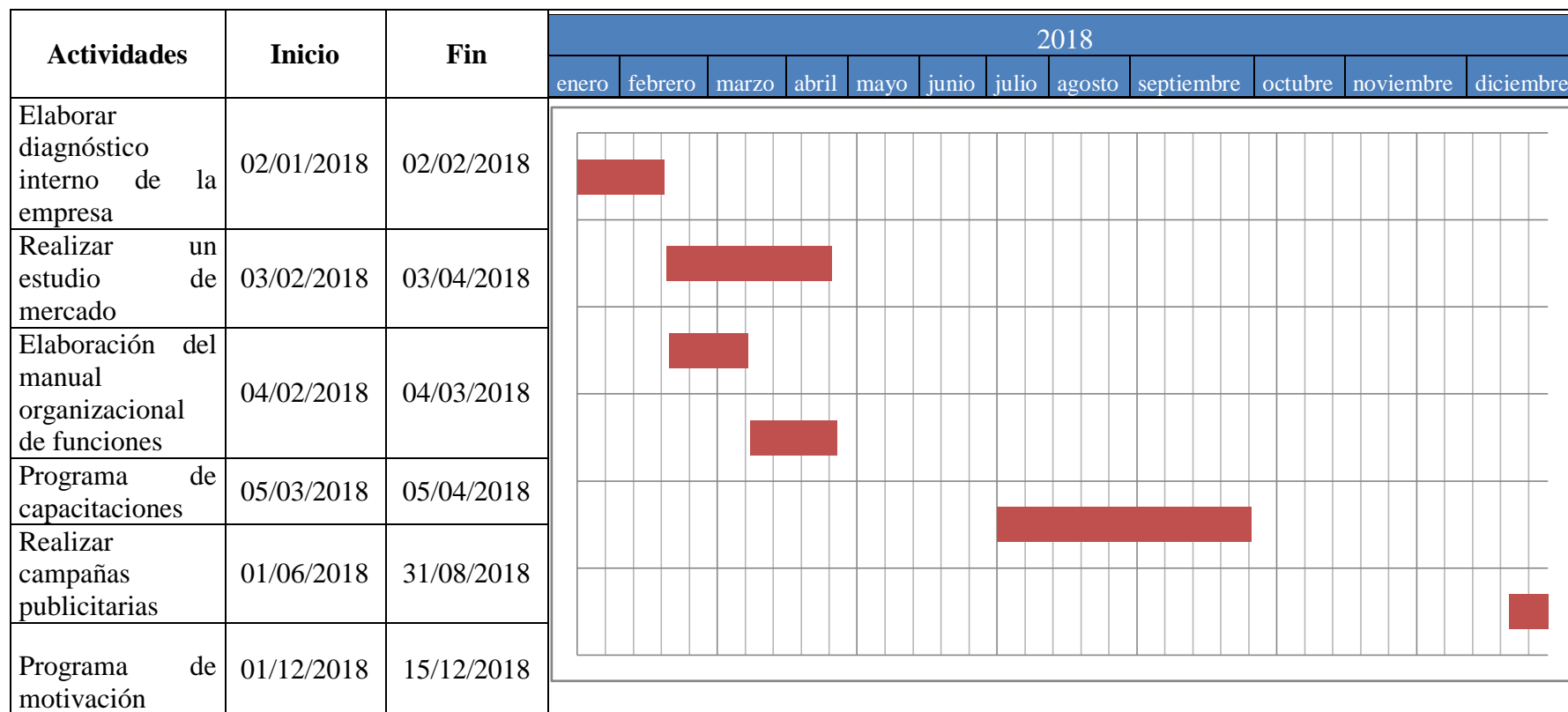


Figura 9. Diagrama de Gantt de la Propuesta

5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

Tabla 10

Flujo de Caja en el Escenario Optimista

g (tasa de crecimiento) de ingresos	11.0%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 700,000.00
g de gastos	3.0%
Comisión de empresa	10%
COK	8%

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Servicios (venta pasajes)		S/. 777,000.00	S/. 862,470.00	S/. 957,341.70	S/. 1,062,649.29	S/. 1,179,540.71
Comisión de empresa		S/. 77,700.00	S/. 86,247.00	S/. 95,734.17	S/. 106,264.93	S/. 117,954.07
TOTAL DE INGRESOS		S/. 854,700.00	S/. 948,717.00	S/. 1,053,075.87	S/. 1,168,914.22	S/. 1,297,494.78
GASTOS						
Inversión		S/. 100,000.00	S/. 103,000.00	S/. 106,090.00	S/. 109,272.70	S/. 112,550.88
Gerente General		S/. 40,000.00	S/. 41,200.00	S/. 42,436.00	S/. 43,709.08	S/. 45,020.35
Administrador		S/. 25,000.00	S/. 25,750.00	S/. 26,522.50	S/. 27,318.18	S/. 28,137.72
Contador		S/. 22,000.00	S/. 22,660.00	S/. 23,339.80	S/. 24,039.99	S/. 24,761.19
Asistente Administrativo		S/. 14,400.00	S/. 14,832.00	S/. 15,276.96	S/. 15,735.27	S/. 16,207.33
Operadores (10 conductores)		S/. 264,000.00	S/. 271,920.00	S/. 280,077.60	S/. 288,479.93	S/. 297,134.33
Pulser (5 personas)		S/. 36,000.00	S/. 37,080.00	S/. 38,192.40	S/. 39,338.17	S/. 40,518.32

Computadoras		S/. 5,000.00	S/. 5,150.00	S/. 5,304.50	S/. 5,463.64	S/. 5,627.54
Impresoras		S/. 2,000.00	S/. 2,060.00	S/. 2,121.80	S/. 2,185.45	S/. 2,251.02
Hojas		S/. 600.00	S/. 618.00	S/. 636.54	S/. 655.64	S/. 675.31
Repuestos		S/. 40,000.00	S/. 41,200.00	S/. 42,436.00	S/. 43,709.08	S/. 45,020.35
Líneas Telefónicas		S/. 2,000.00	S/. 2,060.00	S/. 2,121.80	S/. 2,185.45	S/. 2,251.02
Escritorios - Sillas		S/. 5,000.00	S/. 5,150.00	S/. 5,304.50	S/. 5,463.64	S/. 5,627.54
Mantenimiento (vehículos)		S/. 5,000.00	S/. 5,150.00	S/. 5,304.50	S/. 5,463.64	S/. 5,627.54
Facturas, boletos, manifiesto		S/. 20,000.00	S/. 20,600.00	S/. 21,218.00	S/. 21,854.54	S/. 22,510.18
TOTAL GASTOS		S/. 581,000.00	S/. 598,430.00	S/. 616,382.90	S/. 634,874.39	S/. 653,920.62
FLUJO DE CAJA	S/. -45,820.00	S/. 273,700.00	S/. 350,287.00	S/. 436,692.97	S/. 534,039.83	S/. 643,574.16

Tabla 11

Flujo de Caja en el Escenario Probable

g (tasa de crecimiento) de ingresos	7.0%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 700,000.00
g de gastos	3.5%
Comisión de empresa	10%
COK	8%

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Servicios (venta pasajes)		S/. 749,000.00	S/. 801,430.00	S/. 857,530.10	S/. 917,557.21	S/. 981,786.21
Comisión de empresa		S/. 74,900.00	S/. 80,143.00	S/. 85,753.01	S/. 91,755.72	S/. 98,178.62
TOTAL DE INGRESOS		S/. 823,900.00	S/. 881,573.00	S/. 943,283.11	S/. 1,009,312.93	S/. 1,079,964.83
GASTOS						
Inversión		S/. 100,000.00	S/. 103,500.00	S/. 107,122.50	S/. 110,871.79	S/. 114,752.30
Gerente General		S/. 40,000.00	S/. 41,400.00	S/. 42,849.00	S/. 44,348.72	S/. 45,900.92
Administrador		S/. 25,000.00	S/. 25,875.00	S/. 26,780.63	S/. 27,717.95	S/. 28,688.08
Contador		S/. 22,000.00	S/. 22,770.00	S/. 23,566.95	S/. 24,391.79	S/. 25,245.51
Asistente Administrativo		S/. 14,400.00	S/. 14,904.00	S/. 15,425.64	S/. 15,965.54	S/. 16,524.33
Operadores (10 conductores)		S/. 264,000.00	S/. 273,240.00	S/. 282,803.40	S/. 292,701.52	S/. 302,946.07
Pulser (5 personas)		S/. 36,000.00	S/. 37,260.00	S/. 38,564.10	S/. 39,913.84	S/. 41,310.83
Computadoras		S/. 5,000.00	S/. 5,175.00	S/. 5,356.13	S/. 5,543.59	S/. 5,737.62
Impresoras		S/. 2,000.00	S/. 2,070.00	S/. 2,142.45	S/. 2,217.44	S/. 2,295.05

Hojas		S/. 600.00	S/. 621.00	S/. 642.74	S/. 665.23	S/. 688.51
Repuestos		S/. 40,000.00	S/. 41,400.00	S/. 42,849.00	S/. 44,348.72	S/. 45,900.92
Líneas Telefónicas		S/. 2,000.00	S/. 2,070.00	S/. 2,142.45	S/. 2,217.44	S/. 2,295.05
Escritorios - Sillas		S/. 5,000.00	S/. 5,175.00	S/. 5,356.13	S/. 5,543.59	S/. 5,737.62
Mantenimiento (vehículos)		S/. 5,000.00	S/. 5,175.00	S/. 5,356.13	S/. 5,543.59	S/. 5,737.62
Facturas, boletos, manifiesto		S/. 20,000.00	S/. 20,700.00	S/. 21,424.50	S/. 22,174.36	S/. 22,950.46
TOTAL GASTOS		S/. 581,000.00	S/. 601,335.00	S/. 622,381.73	S/. 644,165.09	S/. 666,710.86
FLUJO DE CAJA	S/. -45,820.00	S/. 242,900.00	S/. 280,238.00	S/. 320,901.39	S/. 365,147.84	S/. 413,253.97

Tabla 12

Flujo de Caja en el Escenario Pesimista

g (tasa de crecimiento) de ingresos	4.0%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 700,000.00
g de gastos	4.0%
Comisión de empresa	10%
COK	8%

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Servicios (venta pasajes)		S/. 728,000.00	S/. 757,120.00	S/. 787,404.80	S/. 818,900.99	S/. 851,657.03
Comisión de empresa		S/. 72,800.00	S/. 75,712.00	S/. 78,740.48	S/. 81,890.10	S/. 85,165.70
TOTAL DE INGRESOS		S/. 800,800.00	S/. 832,832.00	S/. 866,145.28	S/. 900,791.09	S/. 936,822.73
GASTOS						
Inversión		S/. 100,000.00	S/. 104,000.00	S/. 108,160.00	S/. 112,486.40	S/. 116,985.86
Gerente General		S/. 40,000.00	S/. 41,600.00	S/. 43,264.00	S/. 44,994.56	S/. 46,794.34
Administrador		S/. 25,000.00	S/. 26,000.00	S/. 27,040.00	S/. 28,121.60	S/. 29,246.46
Contador		S/. 22,000.00	S/. 22,880.00	S/. 23,795.20	S/. 24,747.01	S/. 25,736.89
Asistente Administrativo		S/. 14,400.00	S/. 14,976.00	S/. 15,575.04	S/. 16,198.04	S/. 16,845.96
Operadores (10 conductores)		S/. 264,000.00	S/. 274,560.00	S/. 285,542.40	S/. 296,964.10	S/. 308,842.66
Pulser (5 personas)		S/. 36,000.00	S/. 37,440.00	S/. 38,937.60	S/. 40,495.10	S/. 42,114.91
Computadoras		S/. 5,000.00	S/. 5,200.00	S/. 5,408.00	S/. 5,624.32	S/. 5,849.29
Impresoras		S/. 2,000.00	S/. 2,080.00	S/. 2,163.20	S/. 2,249.73	S/. 2,339.72

Hojas		S/. 600.00	S/. 624.00	S/. 648.96	S/. 674.92	S/. 701.92
Repuestos		S/. 40,000.00	S/. 41,600.00	S/. 43,264.00	S/. 44,994.56	S/. 46,794.34
Líneas Telefónicas		S/. 2,000.00	S/. 2,080.00	S/. 2,163.20	S/. 2,249.73	S/. 2,339.72
Escritorios - Sillas		S/. 5,000.00	S/. 5,200.00	S/. 5,408.00	S/. 5,624.32	S/. 5,849.29
Mantenimiento (vehículos)		S/. 5,000.00	S/. 5,200.00	S/. 5,408.00	S/. 5,624.32	S/. 5,849.29
Facturas, boletos, manifiesto		S/. 20,000.00	S/. 20,800.00	S/. 21,632.00	S/. 22,497.28	S/. 23,397.17
TOTAL GASTOS		S/. 581,000.00	S/. 604,240.00	S/. 628,409.60	S/. 653,545.98	S/. 679,687.82
FLUJO DE CAJA	S/. -45,820.00	S/. 219,800.00	S/. 228,592.00	S/. 237,735.68	S/. 247,245.11	S/. 257,134.91

5.11 Viabilidad económica de la propuesta

Tabla 13

Viabilidad económica de la propuesta según los tres escenarios del flujo de caja

	Resumen de escenarios		
	Optimista	Probable	Pesimista
Celdas cambiantes			
g (tasa de crecimiento) de ingresos	11%	7%	4%
g (tasa de inflación) de gastos	3%	3.5%	4%
Celdas de resultados			
VAN	S/. 1,684,242.50	S/. 1,222,856.46	S/. 898,255.80

En la tabla 13 se muestra la viabilidad de la propuesta sustentada bajo el indicador Valor Actual Neto (VAN) resultando en los tres escenarios un alto índice de rentabilidad que permitirá el desarrollo del proyecto.

5.12 Validación de la propuesta

La propuesta ha sido validada por dos profesionales en el tema, uno de ellos por mi asesor temático y docente de la universidad privada Norbert Wiener, el Lic. José Antonio Picoaga Linares, y la otra persona es la administradora de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C., la Lic. Judith Giannina Raraz Zelaya.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

Lo que busca la investigación es que la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. pueda mejorar su gestión interna, en cuanto a los problemas que se ha ido generando en estos últimos años. Y es en la actualidad, hay demasiada competencia en el mercado de servicio de transporte interprovincial de pasajeros, ya que cada vez aparecen más empresas que se dedican al mismo rubro, e incluso algunas son informales, que perjudican en muchos casos a los formales, debido a que ofrecen sus pasajes a un menor precio y las personas prefieren viajar con esos buses, a preferir la seguridad y la comodidad que ofrecen las demás empresas que si cumplen con los reglamento establecidos.

Martínez (2012) en su investigación sobre el Benchmarking Competitivo de la Empresa Autos Compactos de Querétaro S.A., dice que al aplicar diferentes enfoques o metodologías en los estudios de benchmarking, la empresa decidirá mejor el tipo de proceso que le acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades; es por ello que en la investigación se eligió integrar las etapas del proceso de spendolini y la aplicación de algunos formatos que ayudan a la recolección de datos informativos para la agencia.

Fereira & Moroz (2012) en su investigación sobre el Programa de capacitación aplicado a la Gerencia Corporativa de Prevención y Control de Pérdidas de la Empresa Petróleos de Venezuela S.A. con base al Benchmarking, con los objetivos y las estrategias programados en la elaboración de planes de capacitación establecidas por la empresa, logran determinar las acciones y recursos a utilizar para el desarrollo de la propuesta actual del programa de capacitación., ya que cuenta con el recurso humano óptimo, así como de las instalaciones y medios para el mejor aprovechamiento y aplicación de las herramientas gerenciales que brinda el manejo del benchmarking.

Para los autores neoclásicos la administración consistió en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados. El principal exponente de esta teoría fue Peter Drucker, quien es considerado como el Padre de la administración moderna, ya que pensaba que la vida de cada persona podía enriquecerse mediante una gestión más eficaz y un liderazgo ético.

Para la empresa es muy importante, estar en continua supervisión, para evaluar cómo se está desempeñando cada área, y mejorar en lo que se está fallando, para finalmente brindar un servicio de calidad a los clientes, pero a veces se realiza una supervisión en cada área, y es que de los treinta trabajadores encuestados, el 53,3% manifiesta que el control se encuentra en un nivel regular, debido a que no hay una adecuada supervisión y monitoreo en las actividades de cada área. Mientras que el 26,7% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y un 20% dice que el control que ejerce la empresa se encuentra en un nivel deficiente.

Prat (2015) en su investigación la modernización de la Gestión Económica del Ministerio de Defensa. Nueva organización y Sistema Informático para la Gestión Económica Del Departamento, nos dice que cuando se va aplicar el benchmarking se debe tener en cuenta cuando se imita algunos procedimientos de otras empresas, ya que puede ser peligroso, y es que muchas de las compañías son elementos complejos con muchas interrelaciones, y si hablamos de diferentes países entra también en juego el componente cultural, aspectos que pueden llevar a la quiebra a una empresa o a la cumbre a otra.

La empresa no cumple con todos los objetivos establecidos en su plan de trabajo, ya que de los treinta trabajadores encuestados, el 60% manifiesta que la planeación se encuentra en un nivel regular, por la falta de participación en la elaboración del plan de la

empresa. Mientras que el 36,7% dice que se encuentra en un nivel eficiente, y solo un 3,3% determino que la planeación se encuentra en un nivel deficiente. Lo que falta es planificar con antelación los objetivos y detallar en un plan de acción las tareas necesarias para lograrlos y comunicar a todos los trabajadores, para que tengan conocimiento de lo que deben realizar y en qué tiempo.

Díaz (2016) realizó la investigación titulada el Plan de Benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, con el objetivo de diseñar un plan de benchmarking, con la finalidad de elevar su grado de satisfacción de atención al usuario, para lograr maximizar los beneficios hacia la entidad.

Por ello, en la propuesta “Plan de Benchmarking competitivo para mejorar la gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C.” se busca identificar y comparar la información específica acerca de los procesos y los resultados comerciales de competidores directos de la Empresa de Servicios Generales (EMPSERGE) Raraz S.A.C., para poder diseñar estrategias y mejorar algunos aspectos en donde se esté fallando, y brindar un buen servicio al cliente.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

- Primera:** Debido a los problemas que se han generado por una mala gestión en la empresa, se ha visto en la necesidad de proponer un plan de benchmarking competitivo, con la finalidad de mejorar en algunos aspectos, para ser más competitivos en el mercado.
- Segunda:** En la empresa se han identificado algunas falencias, debido a la mala gestión que se ha venido presentado en estos últimos años, por ello, se quiere realizar un diagnóstico interno y externo, para conocer la situación actual en que se encuentra.
- Tercera:** En la investigación realizada se teorizó las categorías y subcategorías correspondientes a benchmarking y gestión, teniendo en cuenta diferentes fuentes, con la finalidad de tener una idea adecuada que permita a la empresa mejorar su situación.
- Cuarta:** En el proceso de benchmarking se involucran las actividades de planificación, organización, dirección, control y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.
- Quinta:** Cada uno de los instrumentos utilizados para el diagnóstico han sido validados por expertos en el tema, tanto en el caso del instrumento cuantitativo como el de la propuesta.
- Sexta:** En la propuesta se evidencia un manual organizacional de funciones, para que todo el personal conozca bien sus funciones, y puedan desempeñarse de manera eficiente.

7.2 Sugerencias

- Primera:** La empresa debe estar atenta y observar las empresas importantes del mismo sector, para conocer los sistemas y los programas que ellos utilicen, para adaptarlos y mejorarlos y así poder captar nuevos clientes.
- Segunda:** Se debe de utilizar las redes sociales como un medio para difundir el tipo de servicios prestados y publicitar la empresa, haciendo uso por ejemplo: Internet, pagina web y entre otras cosas.
- Tercera:** Suministrar una forma de financiación al personal de cada agencia con herramientas indispensables para el proceso efectivo rápido y ágil al atender al cliente.
- Cuarta:** Realizar alianzas estratégicas con empresas de otros rubros para poder ofrecer un paquete completo (por ejemplo hoteles, viajes de promoción, etc.) y brindar mejores precios y facilidades para al servicio del cliente.
- Quinta:** La empresa al estar en buenas condiciones debería de renovar su flota de buses, adquirir más vehículos para poder ampliar sus horarios de atención y también ampliar más rutas.
- Sexta:** La empresa debe de delegar funciones a las diferentes áreas de la empresa para evitar una carga de trabajo a los empleados y evitar que se presenten ineficiencias en los desempeños.

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS

- Abanto, V. (2012). *Calidad en la atención y servicio al cliente*. Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de <http://www.uap.edu.pe/intranet/fac/material/25/20102BT250125410250108011/20102BT2501254102501080>
- Alarcón, F. (2010). *Las cinco etapas del Benchmarking*. México: MacMillan.
- Anicama, V., & Pongo, K. (2012). *Propuesta de Benchmarking para mejorar la competitividad en la Institución Educativa Particular Señor de Luren. Universidad Autónoma del Perú*. . Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <https://propuesta-de-benchmarking-para-mejorar-la-competitividad-en-la-institucion-educativa-particular-senor-de-luren-2012/>
- Arias, P. (2017). *Gestión*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de <http://gestion.pe/economia/bcr-economia-habria-crecido-5-enero-expansion-seria-menor-febrero-y-marzo-2183001>
- Arru, M. (2014). *Comunicación Interna. Una oportunidad de mejora para la empresa*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Ayra, N. (2016). *Benchmarking y la Calidad de Servicio de los Restaurantes en la Ciudad de Huánuco. Universidad de Huánuco*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/139/TO47_47481829T.PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Bernal, M. (2012). *Benchmarking*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de <http://www.ocities.org/es/maestria/Gerencia/ii.html>
- Bisboa, M. (2014). *Expo Nutrition*. Obtenido de Asociación Brasileña de productos Nutricionales: <http://exponutrition.com.br/es/datos-del-sector/>
- Brunet, L. (1987). *Clima de trabaja en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Bustamante, C. (2016). *EAE Business School*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/ranking-de-los-mejores-programasdegestion-empresarial>
- Camp, R. (1993). *Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen aun desempeño excelente*. México: Panorama.
- Chávez, N. (2007). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Columna.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría general de la Administración. Teorías Administrativas*. México: McGraw Hill.

- Claros, R. (2015). *Etapas y Estrategias de Benchmarking en la Gestión Subnacional*. Recuperado el 24 de Marzo de 2017, de http://aempresarial.com/servicios/revista/85_24_ORFVGDOEYYUEEMJXIQHIUAYNILIOPGOEXUZDXNHWLCBQOLOXBV.pdf
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios. Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Codling, S. (1998). *Benchmarking*. Madrid: AENOR.
- Cristancho, F. (2013). *La importancia de la comunicación interna en las organizaciones*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración enfoque situacional*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Di Stefano, V., & Alderete, V. (2004). *La Gestión a partir de la Productividad*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo19_iapuco.pdf
- Díaz, L. (2016). *Plan de Benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana. Universidad Autónoma del Perú*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/343/1/DIAZ%20RODRIGUEZ,%20LIZ%20KAREN.pdf>
- Douglas, C. (1973). *El Ateneo*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de <http://biblioteca.ugca.edu.cgi-bin/koha/opac-search.pl?q=pb:El%20Ateneo>
- Enriquez, R. (2011). *El Benchmarking como herramienta en la administración*. Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <http://www.administracionmoderna.com/2011/12/el-benchmarking-como-herramienta-de-la-administracion.html>
- Erensa. (05 de Junio de 2011). *Diario el Correo*. Obtenido de Diario el Correo: <http://diariocorreo.pe/politica-y-economia/peruanos-invierten-s-180-mensuales-en-suplementos-alimenticios-404666/>
- Espino, P., & Casas, J. (2012). *Programa de Benchmarking para mejorar la Competitividad laboral de los colaboradores de la Empresa Trans Inversiones Miki E.I.R.L en el Distrito de Lurín. Universidad Autónoma del Perú*. Recuperado el Marzo de 13 de 2017, de <http://www.autonoma.pe/uploads/revistas/esciencia2013.pdf>
- Ferreira, J., & Moroz, J. (2012). *Programa de capacitación aplicado a la Gerencia Corporativa de Prevención y Control de Pérdidas de la Empresa Petroleos de Venezuela S.A. con base al Benchmarking. Universidad Rafael Bellosó Chacín*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093264/intro.pdf>

- Foreman, W. (2010). *Las Nuevas Herramientas de la Administración Moderna. Reingeniería y los Sizing*. Argentina: Macchi.
- Galán, M. (2009). *El cuestionario en la investigación*. Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de <http://manuelgalan.blogspot.pe/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- Gallegos, J. (2015). *Benchmarking de compañía aseguradora, con el sector automotriz como socio comparativo de procesos*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/7291/Tesis.pdf?sequence=1>
- García, M. (2003). *Del clima organizacional a la cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- García, M., & Bedoya, M. (2007). *Hacia un clima Organizacional*. Cali: Universidad del Valle .
- Giorgo, F. (2011). *El Benchmarking en el Sector Público: Aportes y Propuestas de Implementación para la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Lumen.
- Grande, I. (2000). *Marketing de los Servicios*. España: ESIC.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw Hill.
- Hernandez, R. F. (1997). Metodología de la investigación. En R. F. Hernandez, *Metodología de la investigación* (pág. 518). Colombia: Mcgraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw Hill.
- Herrero, L. (2015). *Medida de la Eficiencia de los Hospitales del Sistema Sanitario Público de Andalucía Mediante Modelos de Frontera*. Univeridad de Granada. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/40033/1/24850032.pdf>
- Higuera, M. (2015). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 27 de Marzo de 2017, de <http://unidad4procesoadministrativo.blogspot.pe/2015/06/unidad-4-proceso-administrativo.html>
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicio*. México: Thomson.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- Hurtado, J. (2002). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: SYPAL.
- Ibañez, C. (2012). *Gestión y Administración*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Person Educación S.A.

- Lehmann, D., & Winer, R. (2007). *Administración del producto*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Levin, R., & Rubin, D. (1996). *Estadística para Administradores*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- López, A., Parada, A., & Simonetti, F. (1984). *Introducción a las Psicología de la Comunicación*. Santiago: Universidad Católica de Chile .
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios. Estrategias de Marketing de Operaciones y Recursos Humanos*. México: Pearson Educación S.A.
- Luna, I., & Torres, J. (2016). *El estado del proceso administrativo de la microempresa en el Sur del Istmo de Tehuantepec, México*. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de <http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/121/163>
- Machado, M. (2009). *Contabilidad y Realidad: Una relación crítica bajo el enfoque de la representación*. México: McGraw Hill.
- Martínez, L. (2012). *Benchmarking Competitivo de la Empresa Autos Compactos de Querétaro S.A. Universidad Tecnológica de Querétaro*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/ME/0196.pdf>
- Martínez, M. (2007). *El Concepto de Productividad en el Análisis Económico*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf>
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez, C. (2006). *Transformación Cultural en las Organizaciones. Un Modelo para la Gestión del Cambio*. Bogotá: Limusa.
- Morales, F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Muñiz, R. (2010). *Comunicación Interna*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna.htm>
- Murillo, J. (2002). *Metodología de la investigación avanzada*. Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de [https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entre_vista_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entre_vista_(trabajo).pdf)
- Núñez, M. (2007). *Material de apoyo del Seminario Gestión de la Productividad*. Barquisimeto: Planeta.
- Pafer. (1975). Escuela de Líderes . *Conferencias sobre la Juventud* . Bogotá.
- Paredes, A. (2015). *Aplicación del Benchmarking en el Mercado de Abastos La Hermelinda y su efecto en la percepción del cliente*. Universidad César Vallejo.

- Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <https://hkugyolxhmod/tesis-antonelaparedes-rojas/>
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente*. Lima: UNMSM.
- Prat, L. (2015). *La Modernización de la Gestión Económica del Ministerio de Defensa. Nueva organización y Sistema informática para la Gestión Económica del Departamento. Universidad Nacional de Educación a Distancia*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IUGM-Lrprat/PRAT_IGLESIAS_Lorenzo_Rafael_Tesis.pdf
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Tecnos.
- Ramirez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Alfaomega.
- Rodríguez, J. (2014). *Benchmarking Clearinghouse International*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de http://www3.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/org_praxis/organizacion_valor/benchmarking.htm
- Romero, F. (2009). *Lógica e Introducción a la Problemática Filosófica*. Argentina: Losada.
- Rubio, P. (2010). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2006). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación S.A.
- Spendolini, M. (1992). *The Benchmarking Book*. New York: Amacom.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.
- Tamayo, M., & Tamayo, y. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa S.A.
- Torres, J. (2011). *Definición de Proceso*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/11308.pdf>
- Valdez, P. (2010). *Introducción a la Gestión*. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de <http://personales.upv.es/igil>
- Valdivia, M. (2010). *Definición de Procesos*. Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <https://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo>
- Walker, O., Boyd, H., Mullins, J., & Larréche, J. (2005). *Marketing Estratégico. Enfoque de toma de decisiones*. México: McGraw Hill.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Propuesta de Benchmarking para mejorar la Gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C. 2017		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
<p>Formulación del problema</p> <p>¿De qué manera se mejorará la gestión de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. 2017?</p>	Objetivo general	<p>Justificación Metodológica</p> <p>El método de investigación que se utilizará es el método holístico, ya que es un diagnóstico real y consistente; además permite proporcionar criterios de apertura y una metodología más efectiva y completa para las personas que investigan.</p> <p>Justificación Práctica</p> <p>Se ha planteado una propuesta de benchmarking, debido a que se busca posicionar como parte total de un proceso global de solución de problemas, con el claro propósito de mejorar la organización, y también como un mecanismo activo para mantener actualizada las prácticas más modernas del negocio.</p>
	Proponer un plan de benchmarking competitivo para mejorar la gestión de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. 2017.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar los problemas que están generando una mala gestión de EMP SERGE Raraz S.A.C. 2017.	
	Teorizar los principios de benchmarking y de gestión de EMP SERGE Raraz S.A.C. 2017.	
Diseñar un plan de benchmarking competitivo para mejorar la gestión de EMP SERGE Raraz S.A.C. 2017.		
Validar los instrumentos del diagnóstico y la propuesta con el juicio de expertos para una efectiva aplicación.		
Evidenciar a través de un video los beneficios que ofrece EMP SERGE Raraz S.A.C.		
Metodología		
Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Métodos e instrumentos
Sintagma: Holístico	Tipo: Proyectiva	Método: Inductivo
Enfoque: Mixto	Diseño: Transversal / no Experimental	Instrumentos: Cuestionario, guía de entrevista y guía de validación de la propuesta.

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
<p>Proponer un plan de benchmarking competitivo para mejorar la gestión de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. 2017.</p>	<p>Diagnosticar los problemas que están generando una mala gestión de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. 2017.</p> <p>Teorizar los principios de benchmarking y de gestión de de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. 2017.</p>	<p>Benchmarking</p>	<p>Proceso Productividad Calidad</p>	<p>Trabajadores</p>	<p>Encuesta Entrevista</p>	<p>Cuestionario Ficha de entrevista</p>
	<p>Diseñar un plan de benchmarking competitivo para mejorar la gestión de de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C. 2017.</p> <p>Validar los instrumentos del diagnóstico y la propuesta con el juicio de expertos para una efectiva aplicación.</p> <p>Evidenciar a través de un video los beneficios que ofrece la empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C.</p>	<p>Gestión</p>	<p>Planificación Organización Dirección Control</p>			

Anexo 3: Instrumento cuantitativo**CUESTIONARIO DE LA GESTIÓN DE EMPSERGE RARAZ S.A.C. 2017****INDICACIONES:**

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

ITEMS	CATEGORÍA: GESTIÓN	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA: PLANEACIÓN	5	4	3	2	1
1	La misión y visión tiene difusión adecuada en la empresa.					
2	Se cumplen con los objetivos que plantea la empresa.					
3	Las acciones que realiza la empresa se planifican y se comunican a todos los trabajadores.					
4	La organización apoya de forma activa las iniciativas sociales de la empresa.					
5	Se informa a todos los trabajadores de los proyectos que realizará la empresa.					
	SUB CATEGORÍA: ORGANIZACIÓN					
6	Las funciones y responsabilidades están bien definidas según el puesto de trabajo.					
7	Los trabajadores son orientados durante los procesos que realizan.					
8	Se organiza las tareas por cada área de la empresa.					
9	Cuenta con los materiales, herramientas y equipo suficiente para realizar tu trabajo.					

10	Es de su conocimiento el organigrama de la empresa.					
SUB CATEGORÍA: DIRECCIÓN						
11	La designación de autoridades y/o jefes se realiza por meritocracia.					
12	Existe una coordinación entre las áreas de la empresa.					
13	La comunicación en la empresa es lineal, fluida y flexible.					
14	Hay una motivación por parte de las autoridades correspondientes hacia los trabajadores (sea con un incentivo económico, premios, etc.)					
15	Se promueve una cultura de liderazgo en la empresa.					
SUB CATEGORÍA: CONTROL						
16	Los procesos de control se llevan a cabo en todos los niveles y con la participación de todos los trabajadores.					
17	Se realiza una evaluación de cada departamento o área de la empresa.					
18	Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las actividades de los trabajadores.					
19	La empresa ofrece cursos, talleres y otras actividades de capacitación, adecuados a las necesidades de su trabajo, para poder enriquecer sus conocimientos.					
20	Existe retroalimentación sobre la base del nivel de desempeño alcanzado.					

Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Dr. Antonia Paredes Lima identificado con DNI Nro. 07464256 Especialista en Administración Actualmente laboro en Secretaría Académica de la Facultad de Psicología y Magisterio ubicado en N. T. 2011 procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: GESTIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 1: PLANEACIÓN																			
1	La misión y visión tiene difusión adecuada en la empresa.				✓				✓				✓				✓		
2	Se cumplen con los objetivos que plantea la empresa.				✓				✓				✓				✓		
3	Las acciones que realiza la empresa se planifican y se comunican a todos los trabajadores.				✓				✓				✓				✓		
4	La organización apoya de forma activa las iniciativas sociales de la empresa.				✓				✓				✓				✓		
5	Se informa a todos los trabajadores de los proyectos que realizará la empresa.				✓				✓				✓				✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ANÉL DE LA TORRE REJADA identificado con DNI Nro. 07870370 Especialista
 en ADMINISTRACIÓN Actualmente laboro en La Unión
 ubicado en Lince procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: GESTIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 1: PLANEACIÓN																			
1	La misión y visión tiene difusión adecuada en la empresa.				✓				✓				✓				✓		
2	Se cumplen con los objetivos que plantea la empresa.				✓				✓				✓				✓		
3	Las acciones que realiza la empresa se planifican y se comunican a todos los trabajadores.				✓				✓				✓				✓		
4	La organización apoya de forma activa las iniciativas sociales de la empresa.				✓				✓				✓				✓		
5	Se informa a todos los trabajadores de los proyectos que realizará la empresa.				✓				✓				✓				✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, MANUEL JESUS MENDIVES LAURA identificado con DNI Nro. 06200136 Especialista
 en GERENCIA Actualmente laboro en UPNW
 ubicado en UNICE procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORÍA: GESTIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: PLANEACIÓN																			
1	La misión y visión tiene difusión adecuada en la empresa.				✓				✓				✓				✓		
2	Se cumplen con los objetivos que plantea la empresa.				✓				✓				✓				✓		
3	Las acciones que realiza la empresa se planifican y se comunican a todos los trabajadores.				✓				✓				✓				✓		
4	La organización apoya de forma activa las iniciativas sociales de la empresa.				✓				✓				✓				✓		
5	Se informa a todos los trabajadores de los proyectos que realizará la empresa.				✓				✓				✓				✓		

Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: *PROPUESTA DE BENCHMARKING PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE EMERGE RARAZ SAC 2017*
 Nombre de la propuesta: *PLAN DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE EMERGE RARAZ SAC 2017*

Yo, *JOSÉ ANTONIO PICOAGA LIMARES* identificado con DNI Nro. *07464256* Especialista en *ADMINISTRACIÓN*
 Actualmente laboro en *V. WIENER* Ubicado en *Ay. 01 2021* Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

- 1.
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;


Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: *Propuesta De Borchersakalong para Mejorar La Gestión De Empresas Raras S.A.S. 2017*
 Nombre de la propuesta: *Plan de Borchersakalong Competitivo para Mejorar la Gestión de Empresas Raras S.A.S. 2017*

Yo, *Ludith Jimenez Rojas Zelaya*, identificado con DNI Nro. *4551366* Especialista en *Administración*
 Actualmente laboro en *Empresas Raras* Ubicado en *Av. 5 av. Jico* Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los
 criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

- 1.
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;


Firma

Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa





Anexo 7: Evidencia de la propuesta

PLAN DE BENCHMARKING COMPETITIVO





INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desea aplicar un plan de benchmarking competitivo para mejorar la gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C, ya que se busca identificar y comparar la información específica acerca de los procesos y los resultados comerciales de competidores directos de la Empresa de Servicios Generales (EMPSERGE) Raraz S.A.C., para poder diseñar estrategias y mejorar algunos aspectos en donde se esté fallando, y brindar un buen servicio al cliente.

Debido a la continua búsqueda de una mejora para la empresa, se ha visto en la necesidad de aplicar el benchmarking competitivo, ya que es un proceso continuo de medir y comparar una organización con otra líder en el mercado, con el fin de obtener información que sirva para mejorar los procesos e ingresar en un amplio nivel de competitividad, para obtener resultados favorables para la organización.

El benchmarking es una herramienta perfecta para gestionar mejor los esfuerzos y la eficiencia de una empresa, ya que se basa en la comparación entre la organización con los mejores del mercado, es decir con los competidores directos e indirectos, permitiendo conocer la situación real en que se encuentra la compañía.



GENERALIDADES

La Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C., es una empresa de transporte terrestre de pasajeros, de servicio de carga y encomiendas. Actualmente opera en las rutas de Lima a Huancayo y Lima a Cerro de Pasco. Las agencias y concesiones se encuentran en Lima, Oroya, Concepción, Jauja, Huancayo y Cerro de Pasco. Para cumplir con los servicios se cuenta con cinco buses: 01 de dos niveles con 60 asientos y 04 de dos niveles y con 66 asientos.

La filosofía de la empresa se orienta en ser una empresa de transporte distinta, con atención personalizada orientada a brindarle un valor agregado al cliente y con un personal altamente calificado.

El servicio que brinda se destaca por la puntualidad, eficiencia, y buen estado de las unidades, con un personal de gran capacidad, además de contar con un mecanismo que permite identificar al cliente la fecha y hora de entrega de sus encomiendas, mercaderías y giros en óptimas condiciones.



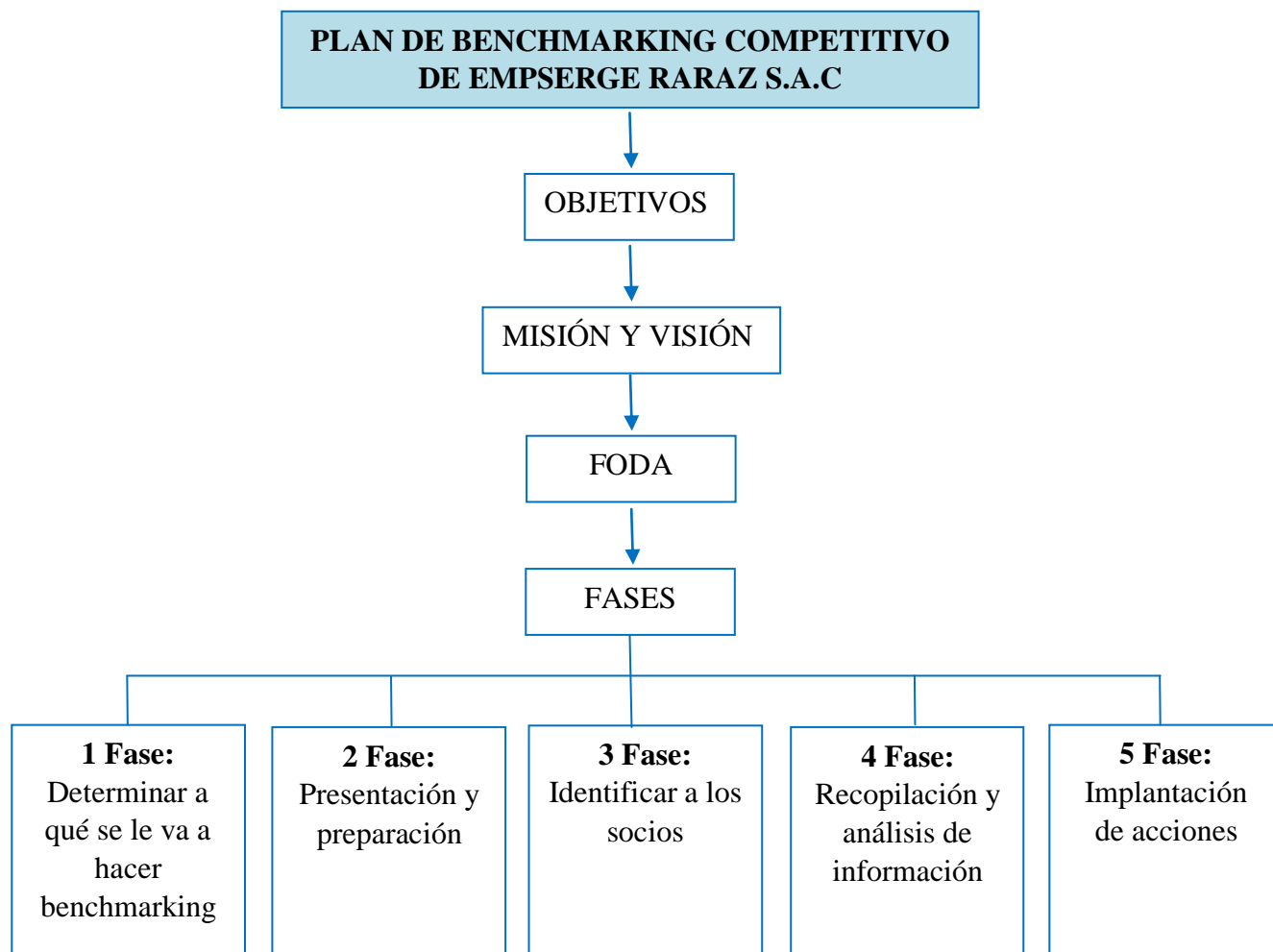
IMPORTANCIA

Al carecer de una buena gestión en la empresa se implementó una propuesta de “Plan de Benchmarking Competitivo para mejorar la gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C.”, para identificar y comparar la información específica acerca de los procesos y los resultados de los competidores directos, para poder diseñar estrategias y mejorar algunos aspectos en donde se esté fallando, y brindar un buen servicio al cliente.

Con la aplicación del benchmarking competitivo a la organización, se busca conocer y detectar las falencias y debilidades ante los competidores directos que hay en el mercado, para poder mejorar y elevar los estándares de competitividad y liderazgo en el sector de transporte terrestre de pasajeros.

El servicio de transporte terrestre de pasajeros está sujeto a la habilitación que el Estado otorga para operar, aquellas empresas de servicio, donde los principios de calidad y seguridad son la base fundamental para un servicio eficiente y competitivo. Además, cuando no hay claridad en la estructura empresarial del transporte se presenta una serie de fallas en la organización, seguridad, entre otros, que impiden garantizar un buen servicio al cliente.

ESQUEMA DEL PLAN DE BENCHMARKING COMPETITIVO



Fuente: Elaboración propia.



OBJETIVOS

1° Objetivo:

“Establecer un sistema eficaz de comunicación que mejore la comunicación entre los jefes y todo el personal de la empresa”

Estrategia: realizar reuniones una vez al mes con todo el personal (jefes, conductores, entre otros) con el fin de transmitir las políticas que vayan con el mejoramiento del servicio al cliente.

2° Objetivo:

“Reducir el número de quejas de los clientes en un año”

Estrategia 1: Realizar controles en el área de ventas y en el área operativa, ya que siempre están en continua relación con el cliente.

Estrategia 2: Capacitaciones al personal de ventas, que siempre están en continua comunicación con el cliente.

3° Objetivo:

“Apertura de dos nuevas rutas en un año y medio”

Estrategia 1: Poder financiarse con un banco o cualquier ente financiero, para poder adquirir más unidades.

Estrategia 2: Realizar los trámites correspondientes para poder obtener el permiso para las dos nuevas rutas, además de conseguir los counter de ventas.



4° Objetivo:

“Mejorar la eficiencia y productividad de la organización en un año”

Estrategia 1: Realizar reuniones mensuales con todo el personal, para discutir asuntos relaciones con la asignación de recursos económicos, financieros, procesos administrativos, entre otros.

Estrategia 2: Buscar asesoramiento técnico para mejorar la gestión organizacional.

5° Objetivo:

“Mejorar el servicio de encomiendas”

Estrategia 1: Desarrollar un control de ingreso y recepción de encomiendas en las diferentes unidades.

Estrategia 2: Generar un código de barras para cada encomienda.

6° Objetivo

“Implementar un programa de seguridad para los usuarios”

Estrategia 1: Instalar radios en las diferentes unidades de transporte.

Estrategia 2: Capacitar sobre prevención de accidentes a los choferes.

Estrategia 3: Instalar cámaras de seguridad en lugares estratégicos de la unidad.



MISIÓN

Somos una empresa de transporte terrestre de pasajeros, carga y mercaderías comprometida en brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, ofreciendo compromiso y seguridad durante su viaje.

VISIÓN

Ser una de las empresas líderes en el transporte terrestre de pasajeros, abarcando la mayor cantidad del territorio nacional, ofreciendo un servicio de alta calidad para nuestros clientes.

VALORES

Honestidad

Puntualidad

Respeto

Eficiencia

Igualdad

Para el diagnóstico interno y externo, que busca evaluar y analizar la situación actual de la empresa, mediante un foda.



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA EMP SERGE RARAZ S.A.C.	<p>Aumento de la demanda de</p> <p>Brinda un trato amable al cliente, ya que es centro y motivo del negocio.</p> <p>Brinda seguridad y rapidez, para que el pasajero llegue a su destino.</p> <p>Cuenta con un seguro contra accidentes.</p> <p>Entrega puntual de la correspondencia y el cargo de encomiendas.</p> <p>Competitividad en los precios de venta de los pasajes.</p> <p>Cuenta con un sistema de GPS, para conocer la ubicación exacta del vehículo.</p>	<p>Los buses no son modernos, pero siempre están en continuo mantenimiento y revisión del vehículo.</p> <p>Los trabajadores no siempre realizan según las normas de la empresa.</p> <p>No cuenta con un terminal propio.</p> <p>Bajo nivel tecnológico en algunos procesos que realiza en la empresa.</p> <p>No tiene disponibilidad de atención las 24 horas.</p>



OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
<p>Aumento de la demanda de pasajes por turismo y en días festivos.</p> <p>Aumento de precios en los pasajes aéreos en destinos nacionales.</p> <p>Las construcciones de nuevas carreteras por parte del Gobierno.</p> <p>Crecimiento de la población.</p> <p>Aumento del salario mínimo.</p> <p>Las entidades bancarias faciliten créditos.</p> <p>Convenios con agencias de viajes.</p>	<p>Capacitación y talleres para todo el personal.</p> <p>Establecer un sistema eficaz para comunicación entre los jefes y el personal operativo.</p> <p>Optimización y rapidez a la hora de atender al cliente.</p>	<p>Implementar un cronograma de mantenimiento del vehículo, para evitar la disminución de la disponibilidad de las unidades.</p> <p>Desarrollar un control de ingreso y recepción de las encomiendas de las diferentes unidades.</p>



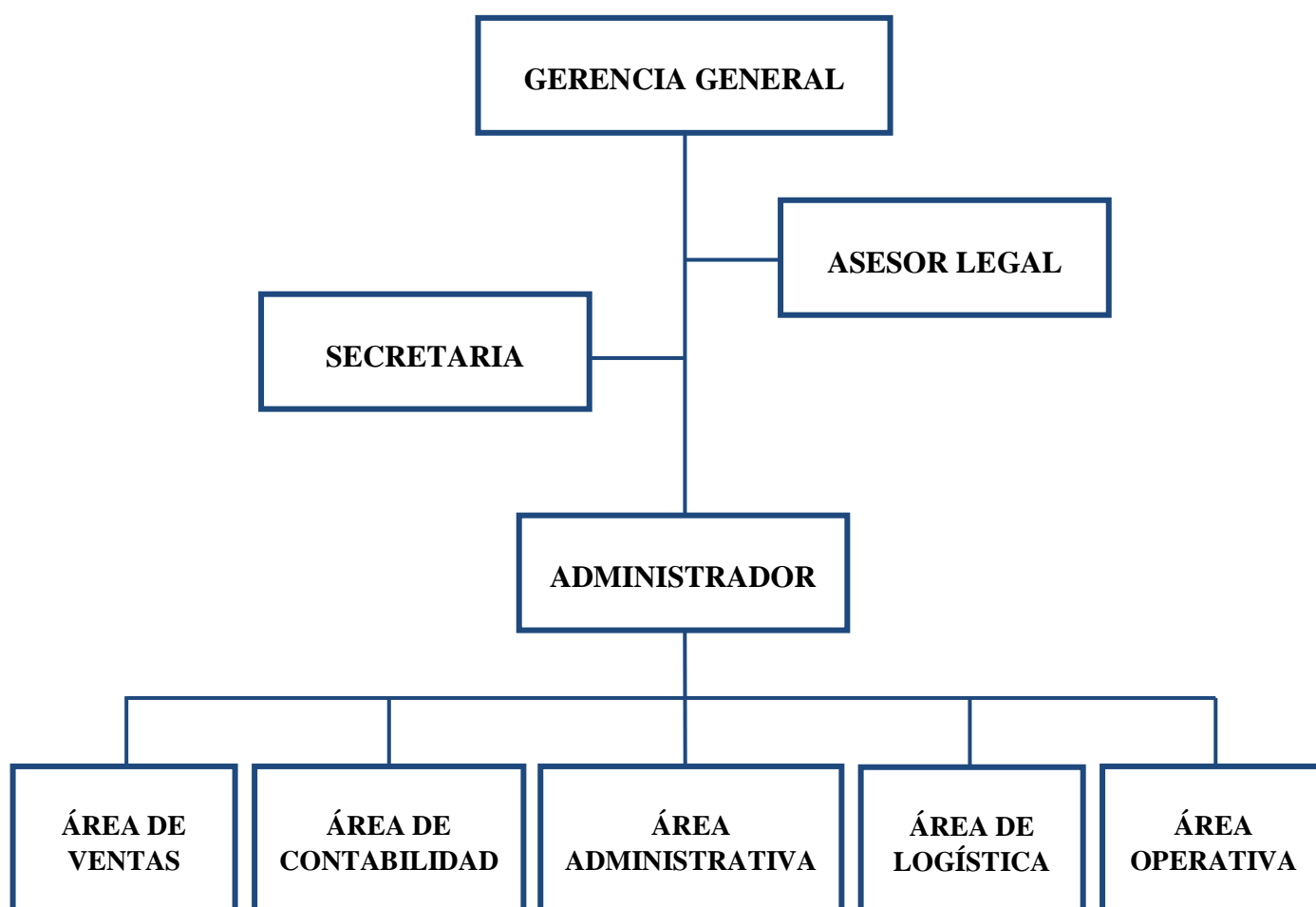
AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
<p>Nuevo ingreso de competidores al mercado de transporte de pasajeros (como minivan y taxis).</p> <p>Que se presente robos, secuestros, en el transcurso de llevar a los pasajeros a su destino.</p> <p>Los accidentes de tránsito durante el viaje.</p> <p>El alza del precio del petróleo que afecta directamente al precio de venta.</p> <p>Inestabilidad social del país (paros, desastres naturales)</p> <p>Cambio en las leyes de tránsito.</p>	<p>Capacitar a los conductores en el nuevo cambio en la ley de tránsito.</p> <p>Ante cualquier accidente que pueda suceder, la empresa cuenta con un seguro contra accidentes, que cubre con todos los gastos que se puedan presentar.</p> <p>Ofrecer un excelente servicio basado en el buen trato y un personal capacitado que posee para reducir el impacto de la competencia.</p>	<p>Desarrollar un proceso de reclutamiento del personal, con el fin de contratar al personal capaz de brindar sus conocimientos en el área correspondiente.</p> <p>Realizar un programa que mida el rendimiento para todo el personal, para que de tal manera sean recompensados y reconocidos por su eficiencia.</p>



FASES A DESARROLLAR EN EL PROCESO DEL BENCHMARKING EN EMPSEERGE RARAZ S.A.C

Primera Fase: Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

El benchmarking se realizará a toda la empresa para tener conocimiento de que problemas se está presentando y en que se tiene que mejorar, y brindar un buen servicio.





Además tener conocimiento de nuestros Clientes:

Clientes:

Mujeres

Hombres

Edades:

18 – 60 años

Viajan por motivos:

Trabajo

Familiares

Entretenimiento y entre otras cosas.



Segunda Fase: Presentación y preparación

Se forma un equipo de benchmarking el cual está integrado por la gerencia general, fuerza de ventas, empleados del área financiera y administrativa.

Se conforma el grupo de diagnóstico interno, el cuál debe analizar el ambiente competitivo y serán los encargados de realizar la matriz FODA de la empresa.

Establecer los procesos de seguimiento y control del plan.

En esta etapa de benchmarking se designa un área específica a cada integrante responsable los que deberán estar relacionados. Para poner en marcha los equipos está dividido de la siguiente manera

Gerente General: Raraz Lope Adán

Equipo de Trabajo: Los administradores que están en continua relación con todo el personal.

Clientes de Benchmarking: son los pasajeros de territorio nacional y extranjero.



Tercera Fase: Identificar a los socios

Se identifican fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información para el proceso de benchmarking, informes de otras organizaciones y bases de datos computarizadas.

También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas organizacionales.

Cuarta Fase: Recopilación y análisis de información

Definir e identificar las empresas a las cuales se les va a evaluar sus procesos para determinar que procesos se asimilan en EMPSERGE Raraz S.A.C.

Identificar y asignar la participación de los clientes.

Analizar la información recopilada por clientes y agentes externos.

Diferenciar los problemas y necesidades de EMPSERGE Raraz S.A.C.

Determinar las estrategias a desarrollar y aplicar.



Quinta fase: Implantación de acciones

Realizar alianzas con empresas para transportar a sus empleados, colegios para viajes y excursiones, hoteles (paquetes turísticos).

Crear un comité de control y seguimiento debe realizar el proceso.

Iniciar procesos de inducción con los empleados de EMPSERGE Raraz S.A.C.

Desarrollar los procesos de capacitación y preparación del personal.

Las actividades que realiza la empresa tienen por finalidad lograr un eficiente servicio. El trabajo se debe planificar y ejecutar, teniendo en cuenta criterios de economía y seguridad para una atención oportuna y eficiente según los requerimientos del servicio. El desarrollo de las operaciones es responsabilidad de toda la organización, ya que debe haber colaboración en el trabajo en conjunto e integración entre las diferentes áreas, para asegurar mejores resultados.

En las organizaciones emplean el Benchmarking para crear un proceso de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, con un mecanismo activo para mantener actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.



EQUIPO RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE BENCHMARKING COMPETITIVO

Es importante formar un equipo de personas que se responsabilicen en la ejecución del plan de benchmarking competitivo propuesto, para tal efecto deben considerarse como responsables:

Primero se debe obtener la autorización de las autoridades correspondientes de la empresa, y luego se debe de informar a todo el personal de la empresa, para que todos estén involucrados en la ejecución de la propuesta.

El administrador o gerente verificara y controlara la puesta en práctica de la ejecución de la propuesta.

El administrador o gerente asignado verificara que la propuesta se lleve a cabo tal y como esta en el documento.



RESPONSABLES

Para la propuesta en práctica de la propuesta, es necesario contar con la autorización respectiva de las máximas autoridades de la empresa.

Como primeros responsables son los propietarios ya que ellos son los que aceptan los cambios para la empresa, y de ellos depende que los cambios propuestos continúen para dar un mejor éxito, y esto se llevara a cabo si se adapta a las exigencias que demandan los clientes.

Como segundos responsables serán los administradores y gerencias asignada, por las máximas autoridades con coordinación con las demás gerencias y jefes de departamento.

Como terceros responsables se encuentran todos los clientes que en alguna forma harán saber su opinión con lo elaborado, si la empresa se está cumpliendo con todas las indicaciones.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES





MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

PRESENTACIÓN

La Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C., es una empresa de transporte terrestre de pasajeros, de servicio de carga y encomiendas. Actualmente opera en las rutas de Lima a Huancayo y Lima a Cerro de Pasco. Las agencias y concesiones se encuentran en Lima, Oroya, Concepción, Jauja, Huancayo y Cerro de Pasco. Para cumplir con los servicios se cuenta con cinco buses: 01 de dos niveles con 60 asientos y 04 de dos niveles y con 66 asientos.

La filosofía de la empresa se orienta en ser una empresa de transporte distinta, con atención personalizada orientada a brindarle un valor agregado al cliente y con un personal altamente calificado.

En ese sentido, para alcanzar los objetivos, es necesario diseñar una estructura organizacional y funcional que con claridad y precisión exponga las responsabilidades, obligaciones, niveles de autoridad y de coordinación que deben guardar todos los que conforman la empresa.

Por ello, el presente documento denominado Manual de Organización y Funciones (MOF) instrumento técnico normativo de gestión permitirá que todo el personal conozca cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa, y se desempeñen de manera eficiente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

TÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

A. FINALIDAD DEL MANUAL

El presente Manual de Organización y Funciones de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C es un documento normativo que tiene por finalidad:

1. Dar a conocer la estructura de las diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad, delegados a cada una de las áreas.
2. Definir con claridad y precisión la organización y funciones.
3. Brindar información acerca de las funciones y responsabilidades a todo el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa.

Todo el personal está en la obligación de cumplir con lo establecido en el presente Manual de Organización y Funciones.

B. ALCANCE

El presente manual de organización y funciones, cubre la organización estructural funcional de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C, siendo su ámbito de aplicación todo el personal que labora en las distintas áreas de la empresa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

TÍTULO II

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C., es una persona jurídica cerrada, que rige sus actividades al objeto social establecido según las leyes, dedicándose especialmente al transporte terrestre de pasajeros a nivel nacional.

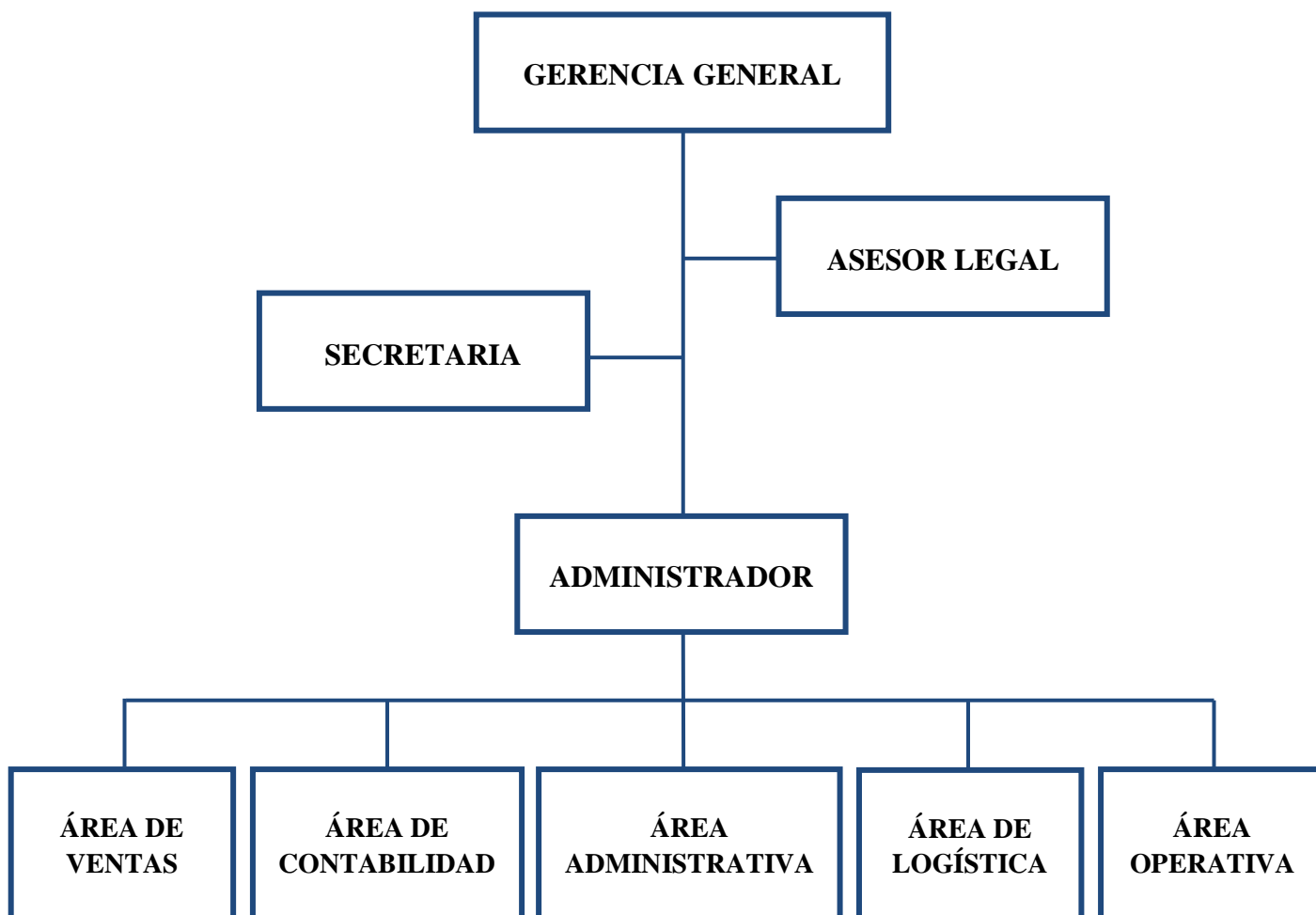


Figura 10. Estructura orgánica de la empresa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

TÍTULO II

ESTRUCTURA ORGÁNICA

A. FUNCIONES GENERALES

Son funciones generales de la Empresa de Servicios Generales (EMP SERGE) Raraz S.A.C., los siguientes:

- Optimizar el servicio de transporte terrestre nacional de personas de ámbito nacional, que se tiene autorizada en las distintas rutas del país, con seguridad, calidad y puntualidad del servicio, para brindar un buen servicio al cliente.
- Acceder al servicio de transporte de mercaderías conforme al reglamento nacional de administración de transporte.
- Acceder al servicio de cargo de encomiendas.

B. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Gerencia General

Secretaria de Gerencia

ÓRGANO DE ASORAMIENTO

Asesor Legal



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ÓRGANOS DE LINEA

Área de Administración

Administrador

Asistente administrativo

Área de Contabilidad

Contador

Asistente de contabilidad

Área de Logística

Jefe de logística

Asistente de logística

Área de Ventas

Jefe de Counter

Counter de atención al cliente

Área Operativa

Conductores

Pulser



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

C. LÍNEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN

Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directas y verticales, por ello, ante cualquier actuación y decisión se debe de manifestar a la autoridad inmediata superior.

La responsabilidad general y fundamental en la organización, reside en el compromiso de brindar un excelente servicio de calidad a los clientes, con un contenido ético, metodología de trabajo en equipo, para formar líderes capaces de afrontar nuevos retos y responsabilidades.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES**

**TÍTULO III
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO
GERENTE GENERAL

1. GERENTE GENERAL

Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización.

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Asumir la representación legal de la sociedad.
- b) Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa, utilizando en forma eficiente y eficaz los recursos.
- c) Cuidar y vigilar la corrección, rendimiento y resultados de los procesos, actividades y operaciones que se realizan bajo su competencia.
- d) Realizar actos y contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- e) Firmar contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- f) Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.
- g) Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Título profesional en administración o carreras afines.
- Debe de tener una experiencia mínima de 03 años puestos similares al área.
- Computación básica.
- Contar con un nivel de inglés intermedio.
- Poseer las siguientes habilidades: creatividad, planificación, iniciativa, responsabilidad, capacidad para comunicación, capacidad de liderazgo, capacidad para la toma de decisiones, capacidad para dirigir, motivar el grupo y trabajo en equipo.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO

SECRETARIA DE GERENCIA

2. SECRETARIA DE GERENCIA

La unidad de secretaría gerencia está a cargo de una secretaria ejecutiva, quien administra la agenda del gerente general y la documentación que ingresa a la gerencia para conocimiento, opinión, consulta, revisión, firma del gerente.

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Recepcionar y clasificar la documentación de gerencia.
- b) Redactar la correspondencia, de acuerdo a las especificaciones generales.
- c) Llevar el registro de ingresos y salidas de oficios, memorandos, circulares, cartas y resoluciones que firma el gerente de la empresa.
- d) Recepcionar la correspondencia y distribución de la misma a las áreas correspondientes.
- e) Redacción de cartas a los clientes, adjuntando la documentación solicitada por ellos según contrato.
- f) Coordinar con asesoría legal todo lo relacionado con la inscripción en registros públicos de las sucursales en provincias, Lima y varios.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

g) Controlar los archivos de constitución de la empresa y seguros.

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Certificación como secretaria ejecutiva.
- Conocimientos básicos del idioma inglés.
- Experiencia mínima de 01 año en labores administrativas.
- Computación Básica.
- Poseer las siguientes habilidades: responsabilidad, planificación, capacidad para comunicarse, puntualidad, interés por el cliente y trabajo en equipo.

ÓRGANO DE ASESORAMIENTO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO
ASESOR LEGAL

3. ASESOR LEGAL

Es la persona que se encarga de brindar la información jurídica a la gerencia para la resolución de asuntos que tienen que ver con la aplicación de las leyes, normativas y reglamentos en cualquier materia del Derecho.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Absolver las consultas legales que se presenten en la empresa.
- b) Coordinar la elaboración de los contratos del personal y con los clientes.
- c) Verificar que los trabajadores reciban todos sus beneficios sociales conforme a ley.
- d) Capacitar al personal en aspectos legales.
- e) Presentar recursos judiciales y administrativos según lo requieran los casos.
- f) Realizar un seguimiento a los diversos procesos legales que se realicen en la empresa.

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Título profesional en Derecho.
- Experiencia mínima de 04 años, desempeñando funciones como abogado o asesor legal en el sector público y/o privado.
- Nivel de computación básico.
- Contar con un nivel de inglés básico.
- Competencias: capacidad para trabajar bajo presión, proactivo y responsable.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

ÓRGANOS DE LÍNEA

ÁREA ADMINISTRATIVA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO
ADMINISTRADOR

4. ADMINISTRADOR

Es la persona responsable de generar, supervisar, dar cumplimiento y ejecutar de forma eficiente las políticas acordadas para el desarrollo de la empresa. También se encarga de la coordinación y supervisión de cada una de las áreas de la empresa, con la finalidad de alcanzar con los objetivos establecidos.

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Administrar de los recursos económicos de la empresa.
- b) Diseñar de estrategias económicas para competir en el mercado de transporte.
- c) Conducir la parte económica de los procesos de licitación.
- d) Evaluación y gestión de proyectos.
- e) Verificar cotizaciones según las exigencias del cliente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- f) Supervisa las actividades de todas las áreas.

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Título Profesional en Administración.
- Experiencia mínima de 03 años en el puesto de administrador.
- Contar con un nivel de inglés básico.
- Computación básica.
- Poseer las siguientes habilidades: planificación, liderazgo, responsabilidad, visión de conjunto, capacidad para comunicarse, capacidad para la toma de decisiones y trabajar en equipo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO
ASISTENTE ADMINISTRATIVO

5. ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Es la persona que se encarga de ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Realizar el ingreso de información al sistema de todos los datos del personal.
- b) Aperturas de cuentas de ahorro del personal en toda la provincia de Lima.
- c) Aperturas de cuentas de CTS del personal a nivel nacional.
- d) Elaborar las planillas de vacaciones y carga masiva de transferencias bancarias.
- e) Elaborar, emitir Liquidaciones de Beneficios Sociales.
- f) Verificar los datos de los trabajadores en al S.B.S.
- g) Control de acuerdos de reducción de vacaciones.
- h) Archivo y atención de requerimientos Judiciales por Alimentos.

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Bachiller o estudiante universitario de noveno o décimo ciclo de la carrera de contabilidad.
- Haber recibido capacitación en temas laborales.
- Experiencia mínima de 06 mese a 1 Año en puestos similares.
- Poseer las siguientes habilidades: planificación, responsabilidad, puntualidad, iniciativa, capacidad para comunicarse y trabajo en equipo.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES**

ÁREA DE CONTABILIDAD

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO
CONTADOR

6. CONTADOR

Es la persona responsable de analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso y la gestión de la empresa, velando por el adecuado registro de la información y verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Planificar, organizar, dirigir, programar y controlar las actividades del área de contabilidad.
- b) Elaborar y presentar trimestralmente los estados financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- c) Preparar y verificar la información contable de la empresa para fines tributarios.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- d) Revisar reportes o estados financieros y demás documentos contables resultados de la gestión.
- e) Preparar la declaración y liquidación de impuestos mensuales.
- f) Análisis de cuentas contables listando el mayor o analítico del sistema automatizado para revisar el detalle, verificar los datos ingresados con la documentación que la sustenta y corregir los errores encontrados.
- g) Visar los cheques emitidos siempre que cuenten con el registro contable de la provisión y la aprobación del pago por parte de la Gerencia General.

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Licenciado en Contabilidad.
- Registro actualizado del Colegio de Contadores.
- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.
- Poseer las siguientes características: planificación, responsabilidad, iniciativa,, trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones y capacidad para comunicarse.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

7. ASISTENTE DE CONTABILIDAD

Es la persona que se encarga de realizar las actividades de control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación.

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- b) Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- c) Archiva documentos contables para uso y control interno.
- d) Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- e) Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- f) Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- g) Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- h) Participa en la elaboración de inventarios.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- i) Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- j) Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- k) Verificación y elaboración de Ingreso de las detracciones

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Bachiller o estudiante universitario de noveno o décimo ciclo de la carrera de contabilidad.
- Experiencia de 06 meses a un 1 año en puestos similares.
- Computación básica.
- Poseer las siguientes habilidades: capacidad analítica, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones humanas, honradez, iniciativa, prudencia y proactividad.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES**

ÁREA DE LOGÍSTICA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO
JEFE DE LOGÍSTICA

8. JEFE DE LOGÍSTICA

Es la persona que se encarga de programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento oportuno de bienes materiales y prestación de servicios que requieren las unidades funcionales de la empresa.

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Organizar, dirigir y controlar la recepción, clasificación, almacenamiento y distribución de uniformes y equipamiento de necesidad operativa.
- b) Verificar los inventarios periódicamente de acuerdo al registro y control de activos fijos y bienes de la empresa.
- c) Manejo de Costos y Presupuestos.
- d) Llevar los registros auxiliares de control de activos fijos y de los bienes de almacén.
- e) Formular la orden de compra.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Licenciado en ingeniería industrial o afines.
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- Computación avanzada.
- Contar con un nivel de inglés básico.
- Debe poseer las siguientes habilidades: planificación, responsabilidad, capacidad para comunicarse, iniciativa, capacidad para trabajar en equipo y puntualidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO
ASISTENTE DE LOGÍSTICA

9. ASISTENTE DE LOGÍSTICA

Es la persona que realiza el proceso de compras, recepción, verificación y acomodación de la mercancía e insumos proveniente del mercado nacional. Manejando para ello eficientemente el sistema de informática, además se encarga de planificar y supervisar las rutas de entrega de los equipos y maquinarias.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos, debiendo establecer un cronograma.
- b) Realizar cronograma anual de mantenimiento de preventivo de vehículos, solicitar mantenimiento y realizar registro en las hojas de vida y controlar el soporte correspondiente
- c) Controlar la entrada y salida de vehículos.
- d) Realizar inspección mensual de vehículos en uso.
- e) Mantener vigente todas las pólizas de los vehículos, incluyendo el SOAT y la revisión mecánica.
- f) Realizar control de los tickets de combustible,
- g) Control de documentación de vehículos de mantenimientos.

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Bachiller o estudiante universitario de noveno o décimo ciclo de la carrera de ingeniería industrial o afines.
- Experiencia de 06 meses a 1 año en puestos similares.
- Computación avanzada.
- Contar con un nivel de inglés básica.
- Debe poseer las siguientes habilidades: planificación, responsabilidad, puntualidad, capacidad para comunicarse, puntualidad y capacidad para trabajar en equipo.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES**

ÁREA DE VENTAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO
JEFE DE COUNTER

10. JEFE DE COUNTER

Es la persona encargada de gestionar el área de ventas a través de la planificación y ejecución de procesos eficientes, integrados y enfocados en la satisfacción de los clientes.

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Mantener informado al administrador, de forma permanente de todo lo que sucede en el área de ventas, así como el avance de las ventas de cada mes.
- b) Reemplaza al Administrador del Terminal y/u Oficina durante su ausencia, asumiendo las funciones principalmente: orden del personal, limpieza y cualquier tema relacionado a las ventas, exclusivamente.
- c) Supervisa al personal del terminal y/u oficina en general.
- d) Dirige, distribuye, orienta y supervisa las acciones del equipo a su cargo.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- e) Coordina el desarrollo de capacitación y actualización para todo el personal de ventas.
- f) Elabora informes y otros, sobre acciones de personal.
- g) Participa en la comisión de procesos administrativos y disciplinarios, selección de personal, reasignación, contratos, bienestar y otras relacionadas con el sistema de personal.
- h) Controla la asistencia y puntualidad del personal de ventas.

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Licenciado en Administración o afines.
- Experiencia 2 años en puestos similares.
- Computación avanzada.
- Contar con un nivel de inglés básico.
- Debe poseer las siguientes habilidades: planificación, honestidad, responsabilidad, capacidad para comunicarse, puntualidad y capacidad para trabajar en equipo.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO

COUNTER DE ATENCIÓN AL CLIENTE

11. COUNTER DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Es el personal encargado de la venta de pasajes y/o envío de encomiendas. Además se ocupa de proyectar la imagen de la empresa y desarrollar las técnicas de procedimiento de atención y recepción al cliente.

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Presentarse puntualmente a su centro de trabajo correctamente uniformado.
- b) Brindar en todo momento trato amable e información clara y precisa a los clientes sobre la calidad de los servicios y programación de las rutas ofertadas que brinda nuestra empresa.
- c) Evitar por todos los medios entrar en conflicto (discusión de hecho y/ palabra) con los clientes, como consecuencia de algún reclamo y en todo caso solicitar el apoyo del administrador para solucionar cualquier inconveniente que pueda presentarse durante su horario de atención.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- d) Mantener en buen estado de conservación y funcionamiento los equipos e implementos asignados a su cargo, así como reportar a sus superiores cualquier falla en el funcionamiento de los mismos para poder tomar las medidas correctivas lo más pronto posible.
- e) Permanecer en todo momento en la ubicación asignada en el horario de trabajo establecido, evitando fomentar el desorden y en lo posible salvo situaciones de fuerza mayor no abandonar su puesto de trabajo
- f) Al terminar su turno, realizar su liquidación de ventas adjuntando la documentación y el dinero correspondiente.
- g) Velar por la calidad en la prestación del servicio que brinda la empresa dentro de los parámetros y políticas establecidos por este.
- h) Atender las llamadas telefónicas en forma oportuna, efectiva y en el menos tiempo posible.

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Estudios técnicos o universitarios en turismo o afines.
- Experiencia 2 años en puestos similares.
- Computación básica.
- Contar con un nivel de inglés básico.
- Debe poseer las siguientes habilidades: planificación, responsabilidad, capacidad para comunicarse, puntualidad, trabajar en equipo, creatividad, amabilidad, cortesía, buena presencia, discreción y honestidad.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES**

ÁREA OPERATIVA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO
CONDUCTOR

12. CONDUCTOR

Es la persona que se encarga de conducir el vehículo de manera correcta, respetando los horarios e itinerarios establecidos, con el objeto de garantizar la seguridad de los pasajeros y la realización eficiente del servicio.

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Efectuar el traslado de personal, documentos, bienes, y otros que le sean designados.
- b) Realizar los servicios de traslado de personal y materiales durante el desarrollo de las actividades de inspecciones y mantenimiento sean programados o de emergencia, en la oportunidad que se le requiera.
- c) Llevar a cabo el trámite requerido para el abastecimiento de combustible de la unidad vehicular a cargo.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- d) Velar por el buen estado de conservación la unidad vehicular asignada, coordinando con la unidad de logística la programación del mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo.
- e) Conducir el vehículo asignado con responsabilidad, cumpliendo el reglamento nacional de tránsito y mantener su respectiva licencia de conducir vigente.
- f) Debe estar preparado para detectar y localizar las averías mecánicas que puedan surgir en ruta.
- g) Cuidar el vehículo mientras permanece estacionado.

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Estudios secundaria completa
- Licencia de conducir categoría AIII-C
- Experiencia mínima de 02 años en puestos similares.
- Edad comprendida entre 28 y 45 años.
- Capacitación en entrenamiento en manejo de vehículos, conocimiento del reglamento nacional de tránsito y la normativa relacionada al manejo y conducción de vehículos.
- Conocimientos básicos de mecánica automotriz y electrónico conocimiento básico.
- Debe poseer las siguientes habilidades: manual y psicomotriz, capacidad de trabajo bajo presión, creativo, proactivo, confiable, trabajo en equipo, entusiasmo, autonomía, responsabilidad, puntualidad y honestidad.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
Y FUNCIONES**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO

PULSER

13. PULSER

Es el personal encargado de recepcionar los equipajes y encomiendas de los pasajeros para transportar al bus, como también entregar a los clientes sus encomiendas. Además se ocupa de atender los requerimientos de los pasajeros durante el viaje.

B. FUNCIONES GENERALES

- a) Presentarse puntualmente a su centro de trabajo correctamente uniformado.
- b) Brindar en todo momento trato amable e información clara y precisa a nuestros clientes sobre los servicios de giros, carga y encomiendas brinda nuestra empresa.
- c) Evitar por todos los medios entrar en conflicto (discusión de hecho y/ palabra) con los clientes, como consecuencia de algún reclamo y en todo caso solicitar el apoyo del administrador para solucionar cualquier inconveniente que pueda presentarse durante su horario de atención.
- d) Recepcionar los equipajes de los usuarios en los servicios de transporte terrestre que brinda la empresa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

- e) Encargado de recepcionar las mercaderías entregadas por parte de los usuarios a la empresa. La entrega de mercadería, está bajo su responsabilidad y debe solicitar autorización para la misma.
- f) Mantener en buen estado de conservación y funcionamiento los equipos e implementos asignados a su cargo, así como reportar a sus superiores cualquier falla en el funcionamiento de los mismos para poder tomar las medidas correctivas del caso en forma oportuna.
- g) Realizar la correcta identificación de los datos correspondientes a los clientes: consignados o remitentes.
- h) Permanecer en todo momento en la ubicación asignada en el horario de trabajo establecido, evitando fomentar el desorden y en lo posible salvo situaciones de fuerza mayor no abandonar su puesto de trabajo
- i) Mantener actualizado el estado y condición de las encomiendas por entregar, almacenándolo en forma adecuada y llevar un registro de los mismos en forma correcta.
- j) Mantener informado a su administrador, en forma permanente de todas las ocurrencias e informaciones que sucedan durante su turno.
- k) Velar por la calidad en la prestación del servicio que brinda la empresa dentro de los parámetros y políticas establecidos por este.
- l) Tener conocimiento sobre primeros auxilios, ya que se puede presentar cualquier emergencia en el viaje.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO

- Estudios técnicos o universitarios en turismo o afines.
- Experiencia de 06 meses a un 1 año en puestos similares.
- Edad comprendida entre 18 y 35 años.
- Contar con un nivel de inglés básico
- Debe poseer las siguientes habilidades: amabilidad, eficiencia, capacidad de trabajo bajo presión, creativo, proactivo, confiable, trabajo en equipo, honestidad, entusiasmo, autonomía, responsabilidad, puntualidad.