



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**GESTIÓN DE PROCESOS Y RENTABILIDAD EN LAS
EMPRESAS DE COURIEREN LIMA METROPOLITANA,
2012-2013**

**PRESENTADA POR
KELLY RÍOS SÁNCHEZ**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

LIMA – PERÚ

2014



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**GESTIÓN DE PROCESOS Y RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS
DE COURIEREN LIMA METROPOLITANA,**

2012-2013

TESIS

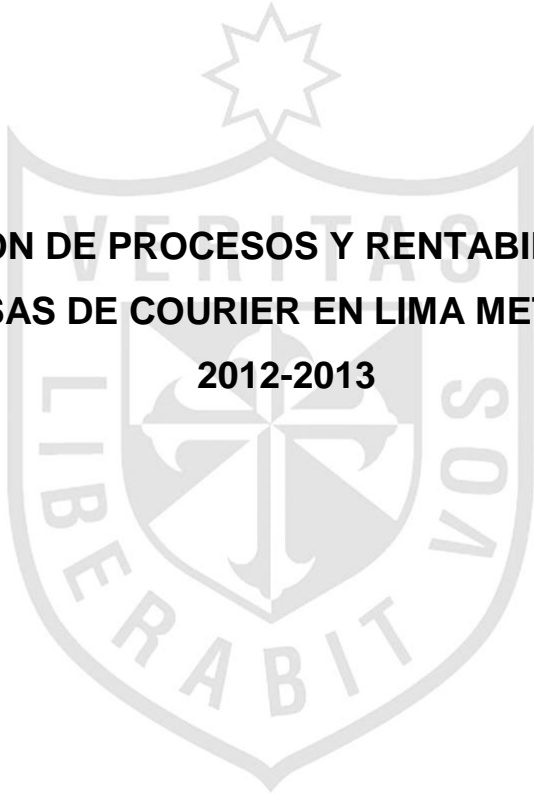
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADA POR

KELLY RÍOS SÁNCHEZ

LIMA – PERÚ

2014



**GESTIÓN DE PROCESOS Y RENTABILIDAD EN
LAS EMPRESAS DE COURIER EN LIMA METROPOLITANA,
2012-2013**

DEDICATORIA

A Dios que me cuida y me protege en mi día a día, a mi querida madre por todo lo que me enseñó en cada etapa de mi vida, a mi esposo por estar siempre a mi lado en todo momento dándome su apoyo en forma incondicional, a mis adorados y hermosos hijos Sebastián y Rodrigo que son mi razón para seguir viviendo y seguir adelante.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Alma Mater por haberme formado como profesional y como persona, con valores éticos y morales, así como darme la oportunidad de elaborar mi tesis para obtener el título profesional. También agradezco a los asesores de tesis quienes tuvieron la paciencia y voluntad de trasmitirme toda su experiencia para culminar con éxito la presente investigación.



TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Portada	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
ÍNDICE	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.4 Justificación de la investigación.....	5
1.5 Limitaciones.....	6
1.6 Viabilidad del estudio.....	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación.....	7
2.2 Bases teóricas.....	7
2.3 Términos técnicos.....	61
2.4 Formulación de hipótesis.....	64
2.5 Operacionalización de variables.....	65
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	
3.1 Diseño Metodológico.....	67
3.1.1 Tipo de investigación.....	67
3.1.2 Procedimiento de contrastación de hipótesis	67
3.2 Población y muestra.....	69

3.3	Técnicas de recolección de datos.....	71
3.3.1	Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos.....	72
3.3.2	Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.....	72
3.4	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	72
3.5	Aspectos éticos.....	73

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1	Resultados de la encuesta.....	74
4.2	Resultados de la contrastación de la hipótesis.....	106
4.3	Caso Práctico.....	118

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusión	126
5.2	Conclusiones	127
5.3	Recomendaciones	128

FUENTES DE INFORMACION

	Referencias bibliográficas	129
	Referencias electrónicas	130

ANEXOS

Anexo N° 01	Matriz de consistencia	133
Anexo N° 02	Encuestas	134

RESUMEN

Jet Cargo Service S.A.C., es una empresa establecida en 1982, con el objeto de brindar un servicio de Courier, para el traslado de carga y documentos urgentes e importantes a nivel nacional.

Ante la necesidad de aumentar la competitividad y posicionamiento en el mercado nacional, la empresa ha planteado la mejora de los procesos operativos, para ofrecer un servicio de mejor calidad y mayor efectividad a sus clientes.

Por tal razón la empresa tiene la necesidad de realizar un estudio que le permita hacer un diagnóstico de la situación actual de las sucursales a nivel nacional y desarrollar planes para mejorar los procesos operativos de la misma.

Es por todo esto, el objetivo principal de la investigación “Gestión de proceso y la rentabilidad en las empresas de Courier de Lima Metropolitana, 2012-2013, fue saber si la herramienta de gestión de proceso incide en la rentabilidad de las organizaciones.

Por el tipo de investigación, fue considerado como descriptivo y aplicada en la gestión de procesos.

La población estuvo conformada por 6 principales empresas de Courier, comprendiéndose un total de 1000 personas, entre gerentes, supervisores y trabajadores operarios.

Los resultados del trabajo de campo, mostraron que efectivamente, muchas empresas no toman en cuenta la importancia que tiene esta herramienta dentro de sus planes estratégicos, por falta de conocimiento y creación de valor, lo cual perjudica la rentabilidad de la empresa.

Lo que hizo precisar recomendaciones importantes como: mejorar los procesos de gestión de calidad, de proveedores, de innovación tecnológica, evaluación continua de los riesgos financieros y otros.

Así mismo la recopilación del marco teórico, el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables, el mismo que clarifica el tema en referencia, así como también amplía el panorama de estudio con el aporte de los mismos, respaldando con las citas bibliográficas que dan validez a la investigación.



ABSTRACT

Jet Cargo Service SAC, is a company established in 1982 with the aim of providing service Courier, for the transfer of cargo and urgent and important documents nationwide.

Given the need to increase competitiveness and position in the domestic market, the company has raised the improvement of business processes, to deliver improved service quality and effectiveness for its clients.

For this reason the company has the need for a study that allows to make a diagnosis of the current situation of branches nationwide and develop plans to improve business processes it.

For all this, the main objective of the investigation "process management and profitability of companies Lima Metropolitan Courier, 2012-2013, was whether the process management tool affects the profitability of organizations.

For the type of investigation was considered descriptive and applicative in process management.

The population consisted of 6 major companies Courier, comprising a total of 1000 people, including managers, supervisors, workers and operators.

The results of the field work showed that indeed, many companies do not take into account the importance of this tool in their strategic plans, lack of knowledge and value creation, which impacts the profitability of the company.

What made important recommendations specified as: improving quality management processes, supplier, technological innovation, continuous assessment of financial and other risks.

Likewise the collection of the theoretical framework, the support provided by specialists related to each of the variables, the same clarifying the issue in question, as well as expands the scenario study with input thereof with supporting citations which validate bibliographic research.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto realizar un análisis general de los procesos operativos de las empresas de Courier en Lima Metropolitana. Algunas de las fortalezas que presentan las empresas frente a sus competidores en el ámbito local son sus bajos precios y la cercanía de las sucursales a los clientes, lo cual genera la oportunidad de competir con grandes empresas dedicadas al mismo negocio.

Estas razones aunadas al interés de las empresas de Courier de mantenerse a la vanguardia del mercado, son suficientes para permitirles ayudar a realizar un diagnóstico de la situación actual y desarrollar una propuesta de mejora en base al mismo con el fin de hacer el proceso operativo más eficiente y con mayor calidad para el cliente.

Para alcanzar este objetivo, se emplean una serie de herramientas tales como: diagramas de procesos, estudios de tiempo, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procedimiento y análisis de la información, aspectos éticos y otros.

En vista de la importancia de esta herramienta el presente trabajo estará enfocado en el estudio de la rentabilidad como estrategia para la gestión de procesos en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la década de los 90, la globalización se presenta en nuestro país, como un fenómeno basado en la internacionalización de los mercados, aspecto que marcó el paso a las empresas para que sus ejecutivos cambien su pensamiento tradicional sobre la conducción de estas, requiriendo necesariamente ser competitivos , proactivos ya no como una necesidad, si no como requisito para poder sobrevivir en el mercado, es así; que las empresas de Courier requieren una transformación y adaptabilidad para generar mayores rendimientos.

En la investigación se ha podido observar que la problemática en este tipo de empresas se centra básicamente en la gestión de procesos que tiene incidencia directa en la capacidad de generar beneficios, de modo que los ingresos sean suficientes para recuperar la inversión realizada. Estos problemas son los siguientes:

1. En el área de operaciones, los procesos para recepción y despacho de las valijas se realizan de forma manual; es decir; se realiza en forma escrita, lo cual demanda mucho tiempo incurriendo en sobre costos de personal.

Debemos tener en cuenta que los procesos operativos interactúa y se concatenan con la cadena de valor, esto implica que las empresas de Courier no cuenta con un proceso interno adecuado, porque los operarios demandan muchas horas para el ingreso de datos al sistema por cada recojo de encomiendas, ocasionando mucho retraso ya que las encomiendas van a demorar para su salida o despacho quiere decir que la logística externa (transporte aéreo y terrestre) no está siguiendo una secuencia favorable para que este llegue al destino en un tiempo determinado o estipulado en otras palabras llega con retraso, lo cual perjudica las cobranzas a los clientes, y los compromisos de pagos pactados, influyendo directamente en la rentabilidad económica y financiera.

2. En el recojo de las valijas y su despacho efectuado por el personal de la propia empresa y de terceros no existe un mapa de ruta que facilite su control.
3. Existe una falta de previsión logística para el abastecimiento de insumos, suministros, y útiles de despachos, el 80 % de estos materiales son comprados en el día a día, perjudicando el proceso del servicio.
4. La existencia de alta rotación de personal perjudica su especialización en los procesos incidiendo negativamente en la productividad de la empresa así como en su compromiso e identidad del mismo con la empresa.
5. No existe una clasificación y categorización de clientes de acuerdo a su importancia y frecuencia de demanda de servicio, para brindar un servicio de calidad y de satisfacción al cliente, corriendo el riesgo que puedan prescindir de los servicios de la empresa.
6. Existe una limitación con respecto a la política de pagos a proveedores, toda vez que los proveedores vía terrestre no otorgan crédito alguno, es decir su pago es inmediato; en el transporte aéreo se recibe un crédito de 30 días. Mientras que en el caso de los clientes corporativos la política de cobros es a 30 a 60 días.

La gerencia no toma en cuenta las actividades de apoyo como tecnología, ya que lo consideran como un gasto mas no como una inversión utilizando sistemas de baja calidad el cual no les facilita seguimiento adecuado de las encomiendas tanto interna (empresa como tal) y externa (clientes y agentes de sucursales).

Planteando todas estas deficiencias tampoco se están tomando decisiones operativas acertadas, ya que durante estas actividades se dispone de mucho personal (incluye horas extras), demandando un alto costo para la empresa,

esto quiere decir que el gerente operacional no está dirigiendo con eficiencia y eficacia.

Esto nos permite ver con claridad que no tiene bien definido sus procesos operativos (misión). Dentro de los cuales se observa que muchas veces utiliza o contrata personal no calificada dentro del rubro.

Los altos directivos no están tomando decisiones estratégicas (visión), para solucionar los problemas de la parte operacional obstaculizando el cumplimiento de las metas y los propósitos trazados, tampoco toman decisiones administrativas para una buena gestión de los recursos humanos (talento) de cada departamento que conforma la empresa para que ejecuten sus labores con mayor eficiencia y responsabilidad.

Las empresas generalmente no elaboran un presupuesto anual, el no establecer una proyección en base a los objetivos generales y específicos así como la realización de planes estratégicos, planes operativos, medidas de control y estructuración orgánica conlleva a avanzar sin una dirección u horizonte incierto. La toma de decisiones en esta situación son soluciones a corto plazo, apresuradas sin medición de las repercusiones encaminando a la empresa a la salida del mercado.

Los empresarios deben entender que operar una empresa implica un nivel de riesgo del negocio ya que puede no tener éxito. El riesgo que no puedan recuperar su inversión. El riesgo implica la posibilidad de que los flujos de efectivo de las empresas no sean suficientes como para cubrir sus gastos operativos, (salarios, sueldos, alquileres y otros).

Generalmente las empresas de Courier trabajan con clientes corporativos lo cual les obliga trabajar al crédito, si bien presentan beneficios, también ocasionan un riesgo, por ello se debe considerar la aplicación de una política efectiva de administración del crédito en función a la magnitud del cliente.

Después de haber descrito la problemática relacionada con el tema, a continuación con fines metodológicos se delimita en los siguientes aspectos:

a. Delimitación Espacial

El ámbito donde se desarrolló la investigación fueron las empresas de Courier Lima Metropolitana.

b. Delimitación Temporal

El estudio de investigación comprendió los periodos 2012-2013.

c. Delimitación Social

Las técnicas de recojo de información se aplicaron a los accionistas, propietarios, contadores y gerente de operaciones de las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿De qué manera la gestión de procesos influye en la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana?

1.2.2. Problemas secundarios

a. ¿En qué medida influye la gestión de calidad en la cadena de valor en las empresas de Courier en Lima Metropolitana?

b. ¿Cómo influye la productividad en la toma de decisiones en las empresas de Courier en Lima Metropolitana?

c. ¿De qué manera la gestión de compras incide en la Rentabilidad financiera en las empresas de Courier en Lima Metropolitana?

- d. ¿De qué manera influye la competitividad en el riesgo financiero en el rendimiento de las empresas de Courier en Lima Metropolitana?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la gestión de procesos en la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana, 2012-2013.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer la influencia de la gestión de calidad en la cadena de valor en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.
- b. Determinar la influencia de la productividad en la toma de decisiones en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.
- c. Comprobar la influencia de la gestión de compras en la rentabilidad financiera en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.
- d. Determinar la influencia de la competitividad en el riesgo financiero en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.

1.4. Justificación de la investigación

En el presente trabajo se ha tratado de enfocar la gran importancia que merece la gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier de Lima Metropolitana, porque estamos en un mundo empresarial muy competitivo, y no podemos seguir basándonos en aspectos convencionales o tradicionales, por lo que se requiere un profundo análisis de los factores que determinan los costos de una empresa, y que esto permite tener una visión más específica de reducir aquellos factores que no originan ningún valor para la misma, y de esta manera contribuir a maximizar la rentabilidad financiera de las empresas.



Por otro lado, se ha resaltado las ventajas competitivas que se obtienen al aplicar una gestión estratégica de procesos, y como nos ayudaría en la generación de servicios de mejor calidad, en el tiempo justo y tener al cliente satisfecho.

1.5. Limitaciones

El presente trabajo no presentó limitaciones ya que se tuvo fácil acceso para obtener la información necesaria y adecuada y no presentó dificultades significativas en relación a las fuentes de información y al conocimiento laboral, motivo por el cual el desarrollo del proyecto se realizó de manera ágil, algunos inconvenientes superables y razonables al realizar las encuestas en las diferentes áreas involucradas.

1.6. Viabilidad del estudio

Se ha dispuesto de medios necesarios como capital humano, recursos financieros, materiales y tecnología entre otros, necesarios e importantes para realizar el trabajo; así como la disponibilidad de tiempo requerido para la investigación, lo que ha permitido aportar medidas correctivas que sirvan para una competitividad empresarial. No se ha encontrado limitaciones en cuanto a bibliografía por lo que se desarrolló el trabajo de investigación acorde a las disposiciones legales vigentes existentes en el Perú.

Conceptualizamos que el estudio en mención, reúne las condiciones para ser aplicadas en las empresas de Courier en el país y también a los diferentes sectores de empresas. Por todo lo planteado se considera que el proyecto es viable.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Luego de haber indagado tanto en literatura e internet se ha determinado que con relación al tema materia de esta investigación; no existen trabajos que hayan abordado sobre la problemática “**Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana**”, por lo cual considero que reúne las características y condiciones metodológicas y temáticas suficientes que va permitir ampliar el conocimiento científico dentro del área a tratar y que genere un sentido de entendimiento, altamente estructurados.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Gestión de Procesos

Origen de la gestión por procesos

Clásicamente la organización de las empresas se han inspirado en el modelo Taylorista, mediante el cual, estructuras verticales como departamentos, servicios, unidades, etcétera, esencialmente independientes, se encargaban de controlar y desarrollar las actividades de los procesos que les correspondía. Estos sistemas comenzaron a implantarse a principios del siglo XX y siendo su objetivo principal, “el aumento de la productividad”.

Las empresas empleaban este esquema y lograban unos resultados no soñados hasta ese momento. Muchas de las organizaciones empresariales actuales funcionan con dicho modelo.

En los tiempos actuales, con el surgimiento de una economía globalizada, y altamente competitiva, las empresas se han visto obligadas a tomar estrategias de cambio e implementar nuevas herramientas administrativas que les permita mejorar su gestión, tales como la reingeniería de procesos, el outsourcing o tercerización, la calidad total, entre otros.

De este modo, las empresas se ven en la exigencia de adoptar un enfoque de procesos o gestión por procesos, lo cual busca que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad para aprender, más capacidad de crear valor y con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos.

La palabra **gestión** proviene del latín *gestio-gestionis*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concreta un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Los diferentes autores conceptualizan la “gestión” como sigue:

Según Pérez, J. (2010), gestión es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos, comprobando finalmente el nivel de satisfacción.

Para Heredia, R. (1985), es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzca a una finalidad.

Según Rementeria, M. (2008), es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal, agrega que en el concepto de gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición

de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; si no como parte de la administración, o un estilo de administración.

La noción de **proceso** halla su raíz en el término de origen latino *processus*, según el diccionario de La Real Academia Española, este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante.

ISO 9000, define como proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

En la actualidad se tiene dos características básicas en el término proceso:

- Que interactúan, es decir, que comparten algo para conformar un sistema de procesos.
- Que gestionan.

El Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), define un proceso como la “Sucesión de actividades en el tiempo con un fin definido”

“Proceso es la organización lógica de personas, materiales, equipos y procedimientos en actividades de trabajo diseñadas para generar un resultado específico”.

Define también “proceso como una secuencia de actividades que añaden valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.”

“Los procesos pueden ser tangibles por ejemplo la introducción de la información en base de datos, e intangibles como sucede con los análisis de contenidos”.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura

básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

Elementos de un proceso

Todo proceso tiene tres elementos:

- **Input (entrada principal):** Es el producto con sus características objetivas que corresponda al estándar o criterio de captación definido, que proviene de un suministrador (externo o interno), es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.
- **La secuencia de actividades** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien.
- **Output (salida),** producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno).

Factores de un proceso:

- **Personas:** Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión de personal.
- **Materiales:** Materias primas o semielaboradas, (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de gestión de compras.

- **Recursos:** Instalaciones, maquinaria, útiles, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de compras de bienes e inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.
- **Métodos/planificación del proceso:** Es el método del trabajo, procedimiento, hoja de proceso, instrucción técnica, otros. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.
- **Medio ambiente:** Es el entorno en el que se lleva a cabo el proceso. Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores de proceso.

Pérez, J. (2010) define Gestión de Proceso como: “un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona”.

Igualmente, la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave.

Se fundamenta en el trabajo en equipo permitiendo hacer realidad la gestión participativa.

Busca la eficiencia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).

Bravo, J. (2011) define la gestión de proceso como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

El objetivo de la gestión por procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agrega valor para el cliente.

En síntesis la gestión por proceso es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

Gestión de Calidad en los servicios

Pérez, J. (2010) “considera que hace algún tiempo se pensaba, y se actuaba en consecuencia, que la calidad únicamente se controlaba”.

Existen casos en los que son obligatorios ciertos controles de calidad:

- a) Porque así lo especifica el cliente.
- b) Cuando lo requiera la normativa vigente, normalmente por cuestiones de seguridad del bien frente a terceros.
- c) Cuando se trata de procesos únicos, no repetitivos.

Otras situaciones en las que no podemos prescindir del control es:

- a) Cuando se cambia algún parámetro de un proceso. Se pierde dominio que se recupera con control.
- b) En cosas difíciles de asegurar por su escasa recuperación. Es el caso de los proyectos en los que la calidad se hace predecible mediante periódicas revisiones (controles).

Frometa, G., Zayas, A. y Pérez, A. (2008) “El concepto de calidad va más allá que el simple cumplimiento de ciertas especificaciones, pues esto no asegura que el cliente este satisfecho: un producto o un servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor; por ende, será él quien establezca los parámetros a alcanzar. A su vez, el dinamismo implícito en este punto de referencia significa que la calidad no debe concebirse como un status. Si no como un proceso de mejora continua”.

- Es una muestra de confianza de la Dirección hacia sus colaboradores, de forma que estos puedan sentirse más comprometidos con el resultado y se responsabilicen de la eficacia global de su trabajo.
- Al ser el propio colaborador el que evalúa la calidad de su servicio, puede obtener retroalimentación(*feedback*) inmediata sobre su desempeño(motivación).
- Si se detecta el error o el defecto tan pronto como se produce se evita la
- acumulación de costos innecesarios y reduce el costo total de la irregularidad.

Ishikawa, K. (1988), manifiesta que “calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores” e incluye el costo entre otros requisitos.

Crosby, P. (1994), puntualiza que la “calidad es entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicio sin defectos y hacerlo a tiempo”

La ISO 8402 (1994), define la calidad como “totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas”

En la gestión de la calidad se ha encontrado determinados principios que equivalen a valores sobre los cuales se sustenta la cultura de calidad de la empresa.

Principios de Gestión de la Calidad:

William Edward Deming establece catorce (14) Principios de la Calidad Total:

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.
 - Más allá de hacer dinero, el objetivo de la empresa es mantenerse en el negocio y crear empleo.
 - Para lograrlo: Investigación, Innovación y mejora continua.

2. Adoptar una nueva filosofía.
 - La filosofía de mejorar continuamente se inicia en la gerencia y debe implantarse en todos los niveles de la organización.
 - Mediante la formación, todos (empleados, proveedores y hasta clientes) deben tomar conciencia de sus deberes y responsabilidades, así como de los beneficios de la cooperación.
 - La negatividad, los errores, la mano de obra ineficiente o un servicio antipático a un cliente son inaceptables.

3. Eliminar la inspección masiva como método de Control de Calidad.
 - Inspeccionar productos en varias fases de la línea de producción no es más que pagar a los trabajadores para que cometan fallos y luego los corrijan.
 - Para evitarlo, la Calidad debe estar presente desde el principio.
 - No se trata de eliminar la inspección desde ya, sino de hacerla innecesaria progresivamente mediante la mejora de los procesos y de la formación del personal.

4. Acabar con la práctica de adjudicar los contratos de compra al precio más bajo.
 - El costo de un producto no es su precio de compra, sino su precio de uso.
 - Ordenar a Compras que busque el proveedor más barato garantiza trabajar con materias y servicios de baja Calidad.
 - Un sólo proveedor para cada producto, creando relaciones sólidas, leales y basadas en la fidelidad y la confianza.
 - Dos lotes de la misma Calidad de un proveedor es difícil. De dos diferentes, es imposible, y eso genera desajustes.

5. Mejora continua tanto de la producción como de los servicios.
 - La búsqueda de mejoras no acaba nunca, es decir, no se desarrolla una fase de mejora con principio y fin.

- Empezando por la gerencia, todo el mundo debe estar predispuesto a focalizar puntos de mejora en planificación, producción, servicios, es el modo de bajar los costos.
 - El sistema de gestión debe mejorar constantemente mediante auditorías, análisis de la información, y acciones correctoras.
6. Instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores.
- La formación de trabajadores, supervisores, directivos en sus respectivos procesos no acaba nunca.
 - Si un trabajador es quien enseña a otro nuevo lo que debe hacer y no está adecuadamente formado, el problema crece y la capacitación se degenera con cada nueva incorporación.
7. Establecer el liderazgo en los diferentes niveles de la organización los supervisores no están para ordenar o recriminar o castigar.
- Su misión es dirigir personas; orientarlas y ayudarlas para que realicen mejor su trabajo; identificar quién necesita ayuda.
 - Es preciso establecer líderes en la empresa en base a sus capacidades y aspiraciones, y que éstos generen el ambiente que involucre al personal en los objetivos de la empresa.
8. Sustituir el miedo por confianza y seguridad.
- El miedo es un tremendo generador de pérdidas económicas.
 - Si un trabajador tiene miedo de preguntar algo sobre su tarea, seguirá haciéndola mal o no la hará.
 - Generar un clima de confianza y seguridad ante cualquier cuestión que se quiera plantear a la empresa involucra a los trabajadores y mejora la efectividad y la productividad.
 - Si no existe ese clima, la responsabilidad es de la gerencia.
9. Derribar las barreras existentes entre diferentes departamentos.
- Si los distintos departamentos o unidades de la empresa compiten entre ellos o los objetivos de uno perjudican a otro el resultado sólo

- puede ser la ineficiencia y un mal ambiente.
- Así se genera un desgaste continuo que imposibilita alcanzar los objetivos y detectar conjuntamente áreas de mejora.
 - Hay que generar una visión de conjunto a largo plazo que facilite la colaboración y el beneficio común de la organización.
10. Eliminar eslóganes, lemas y frases exhortando a mejorar la productividad
- Anuncios, carteles, etc., crean ambiente, pero no aportan ni productividad ni Calidad y pueden generar rivalidades.
 - Es más beneficioso dedicar los recursos de esas campañas a analizar procesos o las necesidades de los clientes.
 - Lo importante no es decir que se ha logrado la ISO, sino poner los medios gerenciales para cumplirla de verdad y mantenerla en el tiempo, que es como llegan los resultados.
11. Eliminar las cuotas numéricas y la gestión por objetivos.
- Cuotas y objetivos (en producción y en gerencia) se basan en números, no en Calidad ni procesos.
 - Un trabajador presionado cumple su objetivo a cualquier precio sin tener en cuenta cómo afecta a la empresa en términos de imagen, posicionamiento, Calidad...
 - Sustituir cuotas y objetivos periódicos por liderazgo: En lugar de premiar o castigar, analizar las variaciones y ayudar a eliminarlas.
12. Derribar las barreras que impiden el orgullo del trabajo bien hecho.
- A las personas les motiva sentir que hacen bien su trabajo.
 - Hay que eliminar todo lo que obstaculiza esos sentimientos: materiales y herramientas defectuosas, malos supervisores, evaluaciones anuales y comparación de méritos (generadores de mal ambiente y competiciones internas), etc.
 - Nadie llega desmotivado a una empresa; si luego lo está, la empresa ha fallado y hay que analizar por qué y solucionarlo.

13. Establecer sólidos programas de formación y desarrollo personal.
 - Complementa el Principio 6, y se refiere al desarrollo de competencias que contribuyan a involucrar al personal (a todos los niveles) en la Cultura de la empresa, como trabajo en equipo, procesos estadísticos, nuevas tecnologías...
 - Hay que permitir que los trabajadores puedan participar en la elección de sus áreas de desarrollo personal.

14. Tomar las medidas necesarias para que se produzca la transformación.
 - Toda la empresa debe implicarse en la transformación, pero es preciso crear un equipo especial capacitado y comprometido en liderar ese cambio.
 - La dirección toma la decisión del cambio, y luego debe ser el pilar del mismo liderando, motivando y siendo el primero en adoptar las propuestas del equipo y/o consultores en términos de formación personal, adaptación al cambio, etc.

Estándares de gestión de calidad

Los estándares ISO contienen una serie de directrices para el éxito de la empresa mediante un enfoque de gestión de la calidad.

Los temas que esta norma se refieren a:

- El objetivo de satisfacer al cliente se amplía a todas las partes interesadas en el funcionamiento de la empresa: clientes/actuales y futuros), personas, proveedores y aliados, comunidad y accionistas.
- La importancia que da la mejora, ya sea continua o puntual, así como al aprendizaje e innovación.
- La ampliación de los métodos para evaluar la eficacia de la gestión incluyendo la autoevaluación.

La ISO 9001, es la norma internacional para el diseño de sistemas de gestión de la calidad. Se basa en los principios de:

- Orientación al cliente

- Liderazgo
- Participación de las personas
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema
- Mejora continua
- La toma de decisiones basada en hechos
- Mutuamente beneficioso relacionados con los proveedores

Factores Críticos del Éxito

Cuando una organización se plantea la mejora global de sus resultados, la primera acción que debe llevar a cabo es identificar cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que espera alcanzar. Para lograr estos objetivos y metas, la Dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización.

La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización; la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los valores son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

Los valores y principios constituyen el soporte para la visión y la misión y son la clave de una dirección eficaz. Es necesario que las partes interesadas definan una serie de valores y se aseguren de que se cumplan. Por ejemplo, uno de los valores esenciales de una organización de servicio es “ante todo la calidad”, esta organización no podrá permitirse ofrecer, a sabiendas, un servicio de dudosa calidad para alcanzar una meta a corto plazo. Saltarse valores para lograr una misión puede hacerle ganar una batalla, pero en último término hará que pierda la guerra.

Estos conducen a una caracterización del negocio que obliga a la organización a realizar un ejercicio de reflexión cuyo resultado ha de permitir dos cosas. Por una parte, definir:

- ¿Quiénes somos y qué pretendemos?
- ¿Qué necesidades internas y externas nos influyen y condicionan?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y qué desean?
- ¿Qué requisitos nos impone nuestra empresa?

La identificación de los factores críticos debe incluir factores externos, como los niveles de satisfacción de los clientes y los vínculos comerciales con los proveedores, así como los factores internos, como un personal motivado y bien cualificado.

En la identificación de los factores críticos del éxito han de colaborar todas las partes interesadas en la actividad, proceso o proyecto a analizar. Este hecho incluye no sólo a todo el personal interno involucrado, sino también a las partes externas, es decir, a los clientes y a los proveedores o subcontratados.

Mapa de Procesos:

Según Pérez, J.(2010), sostiene que mucho de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos), en algún área pudiera haber un “nicho de poder” planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerarquía.

Sin embargo, la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. El funcionamiento de este proceso suelen ser más visible desde el cliente (visión global) que desde el interior de la empresa.

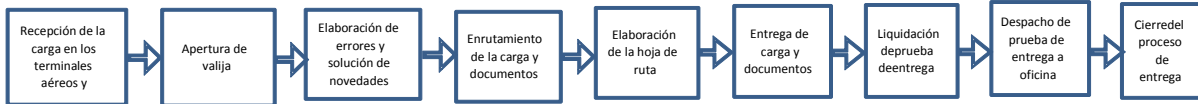
Una forma fácil de entender el gerenciamiento de los procesos a todo el personal de la empresa, es mediante el diseño de un mapa de procesos, que represente la situación particular o propia de la organización y donde primordialmente se identifiquen las interrelaciones de los procesos como mecanismo para mejorar las comunicaciones al interior, que son normalmente deficientes por no conocer qué productos y requisitos requieren los clientes internos y más grave aún, cuando se desconocen las necesidades de los clientes externos, que son los que pagan por los servicios.

MAPA DE PROCESO DE LA EMPRESA COURIER.

Proceso de armado de reparto (carga y documentos en oficina principal)



Proceso de entrega de carga (sucursales)



Productividad:

Se define como la relación entre la de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (insumos) en un período de tiempo dado obtiene el máximo de productos.

Según Martínez, M. (2007), “define la productividad como un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios, traducidas en un relación entre recursos utilizados y productos obtenido, denotando además la eficiencia con lo cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etcétera, son usados para producir bienes y servicios.

Indicadores Asociados a la Productividad:

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia.

Eficacia:

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Eficacia es hacer las cosas debidas. Es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en el cual un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible.

Eficacia según los siguientes autores:

Chiavenato, I. (2004), “es una medida de logro de resultados”.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005), eficacia se define “como hacer las cosas correctas”; es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

De Olivera, R. (2002), “está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

La eficiencia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado”

Eficiencia:

Es hacer las cosas bien. Se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En economía se le define como el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

La eficiencia consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos.

Eficiente es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

La eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: costo y tiempo.

Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

Definición de eficiencia según los siguientes autores:

Chiaveneto, I. (2004), “significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles”.

Koontz H. y Weihrich, H. (2004), es “el logro de la metas con la menor cantidad de recurso”.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005), consiste en “obtener los mayores resultados con la mínima inversión”.

Samuelson, P. y Nordhaus, W. “significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos”.

Efectividad:

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción o del servicio.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de localización de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.

Podemos considerar que la base para lograr el aumento de la efectividad, son:
Productividad del trabajo.

- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos.

Mejoramiento de la productividad:

Mejorar la productividad es la clave para mejorar el nivel de vida de la sociedad ya que repercute en más potencial de incrementar los sueldos y más rentabilidad para el capital invertido, que incentiva cada vez más la inversión, el crecimiento de empleo y el crecimiento de la economía.

Para mejorar la productividad, debe ser visto como un proceso continuo. Muchas organizaciones han descubierto que el ciclo del proceso de gestión como planificar, desarrollar un curso de acción basado en la información recogida, hacer, poner en práctica ese plan, medir y analizar el éxito relativo de ese plan; y actuar, ajustar el plan en consecuencia.

Se debe considerar 9 puntos para mejorar la productividad en las organizaciones:

1. Investigar de la situación actual de la organización.
2. Identificar las áreas de oportunidad en la empresa.
3. Planteamiento de objetivos.
4. Fijación de plazos.
5. Involucrar al equipo.
6. Evaluar la eficiencia productiva y las capacidades que se tengan con base en los indicadores planteados.
7. Implementar cambios y mejoras.
8. Revisar la mejora alcanzada.
9. Controlar mejora.

Reducción de costos:

Las empresas se preocupan por brindar a sus clientes un producto o servicio de excelente calidad y buen precio. Eso es lo que realmente valoran.

Usan estrategias para reducir sus costos:

- Entrenar bien a sus trabajadores en la filosofía de “la calidad es responsabilidad de todos”. Así reducirán el número de productos defectuosos. Un producto defectuoso es un gasto en materiales, mano de obra y tiempo.
- Reducir gastos innecesarios.
- Programarla producción para que sean eficiente. Es mejor trabajar un turno al 100% de la capacidad que dos turnos al 50% de la capacidad.
- Si las empresas no son expertos en producción pero conocen muy biena sus clientes, quizás les convenga alquilar una planta y dirigir todas sus energías a posicionar su marca. Hacen lo que mejor saben hacer ybuscan a expertos para aquello que no saben.
- Comprar sólo aquello que agrega valor.
- Establecer buenas relaciones con proveedores y clientes.
- Negociar con el sistema financiero.
- Seleccionar adecuadamente al personal.
- Orientar los recursos de la empresa sólo paralos fines empresariales.

Satisfacción del Cliente:

La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, esta satisfacción es un estado psicológico y subjetivo, cuanto mejor es éste grado más fidelidad existirá hacia nuestro producto, organización, servicio, etcétera y la pregunta es ¿a quién comprará el cliente?, efectivamente a la empresa que les proporciona una mayor expectativa de valor añadido.

Conocer la percepción que el cliente tiene de la satisfacción de sus necesidades y expectativas definirá el nivel de calidad alcanzado. Ello nos dirá si será un cliente fiel, siendo este uno de los objetivos más importantes a cumplir por una empresa

en la actualidad. Con las encuestas de satisfacción del cliente se detectarán las áreas a mejorar, y esto contribuirá a la fidelidad del cliente.

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.

Dada la componente subjetiva de la percepción, para medir la satisfacción del cliente hay que preguntar, separar el concepto (preguntar) de la herramienta más frecuente (encuesta).

Ejecutar el proceso de identificación del cliente, es decir identificar o validar los atributos de calidad y su importancia. Este proceso es sustancial ya que condiciona la validez de los datos recibidos en el proceso de medición.

La medición cualitativa (in situ) puede ser más informal, debiendo realizarse inmediatamente después de entregar el producto o prestar el servicio.

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción de los clientes de la transacción.

Gestión de compras:

Se ocupa de gestionar la relación con los proveedores de servicios de los que depende la organización. Su principal objetivo es alcanzar la mayor calidad a un precio adecuado.

Es un elemento vital en la administración moderna de las organizaciones sobre todo si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de salidas. Es por ello que se hace necesario que los gerentes encargados del aprovisionamiento tengan herramientas que les permitan tener decisiones ágilmente y en la medida posible, que sean objetivas y fáciles de usar.

Evaluación y Selección de Proveedores:

En el momento que se elige un nuevo suministrador se debe tener en cuenta:

- Su adecuación a los requisitos previamente definidos.
- Referencias de otros competidores,
- Disponibilidad y capacidad.
- Aspectos financieros.

Una vez elegido el proveedor, se deben negociar los términos del servicio. El servicio debe quedar reflejado en un contrato que atestigüe la relación entre la organización y el suministrador. Es importante que en el contrato queden reflejados las metas y responsabilidades del proveedor y el cumplimiento del acuerdo de nivel de servicio.

Clasificación y Documentación de Proveedores:

Una vez que se han acordado y negociado los servicios de un determinado proveedor, es preciso crear una base de datos de proveedores y contratos donde se recogerá toda la información relacionada:

- Contratos de provisión del ejercicio.
- El nivel de actuación del proveedor. Estratégico (directivos), táctico (mandos intermedios), operativo (nivel ejecutor).
- Relaciones con otros elementos de ciclo de vida.

Rendimiento de los Proveedores:

Se trata de verificar si efectivamente se están cumpliendo los niveles de calidad y disponibilidad acordados en el contrato.

Renovación o Términos de Contratos:

Consiste en llevar acabo renovaciones de contratos, asesorar la dirección acerca de si estos son relevantes y terminar la relación contractual en caso de que ya no se necesiten más los servicios del proveedor.

Los aspectos a considerar para tomar la decisión de renovar un proveedor incluyen:

- El buen funcionamiento del contrato.
- Cambios que es preciso a cometer: servicios, productos, contratos, acuerdos, objetivos.
- Perspectivas futuras de la relación con el proveedor, crecimiento, estancamiento.
- Rendimiento comercial del contrato (criterios de cobro, estructura de precios, etc.).
- Buenas prácticas para la gestión de contratos.
- Administración de proveedores y contratos.

Competitividad:

Michael Porter, afirma que la competitividad está determinado por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital, Para hablar de competitividad hay que identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores.

Capacidad de Innovación y Mejora:

No cabe duda que la innovación mejora la competitividad de las empresas para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo y global y que esta afecta a todas las empresas, no importa que estas sean grandes o pequeñas, industriales o de servicios.

Si pretendemos que sean más competitivas para crear más riqueza y empleo es necesario este compromiso con la innovación y las nuevas tecnologías. (Innovación sinónimo de progreso).

Evaluación de la Competitividad

Un análisis competitivo es una evaluación de la competencia en un determinado mercado orientado a informar las decisiones empresariales.

Una evaluación suele implicar la creación de una lista de competidores y de un perfil para cada uno de ellos que incluya información tal como el tipo de productos y servicios que venden, su participación del mercado, las estrategias de comercialización y las fortalezas y debilidades más notables.

Esta evaluación también puede incluir comparaciones entre productos y Servicios específicos de una empresa y las ofertas de los competidores.

Medición de la Competitividad

Todo sistema de gestión ha de incorporar un sistema de control coherente, compuesto por una serie de elementos interrelacionados entre sí y que tengan un objetivo común: aumentar la eficacia de la gestión al tiempo que satisfacer más y mejor al cliente a través de la gestión de las variables que en ella influyen (calidad, precio, servicio y tiempo).

Como una parte del sistema corporativo de información, el sistema control ha de facilitar la toma de decisiones (preventivas, correctivas o de mejora).

El control de gestión tradicional suele limitarse a la medición de variables financieras; proporciona información cuantificada sobre la situación de los departamentos de la empresa y permite a los directivos tomar decisiones para mejorar la competitividad tomando como principal eje de actuación de reducción de los costos internos.

Recursos Humanos:

En los negocios y en la gestión de recursos humanos es ventaja competitiva que puede ser alcanzada por las organizaciones a través de sus empleados.

Empleados contentos y que trabajan duro es mucho más probable que produzca un trabajo excelente que le agregue valor a la organización.

La estabilidad de una compañía donde los empleados tienen buenas relaciones interpersonales, es bien vista por inversiones externos.

La existencia de valores comunes facilita el desarrollo de estrategias y planes a largo plazo.

Los recursos organizacionales se utilizarán de un modo más efectivo, a través de reclutamiento de la mejor gente.

La cultura organizacional será más conducente hacia un desempeño de calidad. El cambio podrá implementarse con menos conflictos.

2.2.2 Rentabilidad

Según Gitman, J. (1992), la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de esta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe aumentar el riesgo y al contrario si quiere disminuir el riesgo debe disminuir su rentabilidad.

Según Gultinan, J. (1984), plantea que la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrando a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión de la empresa.

Baca, G. (1987), desde el punto de vista de la inversión de capital, la rentabilidad es la tasa mínima de ganancia que una empresa o institución tiene en mente, sobre el monto de capital invertido en una empresa o proyecto.

Integrando las anteriores definiciones se puede afirmar que al tratar de definir la rentabilidad lo que cambia es en el enfoque desde donde se mire.

El concepto y no su esencia, razón por la cual se puede afirmar que la rentabilidad es el porcentaje o tasa de ganancia obtenida por la inversión de un capital determinado.

$$\text{Rentabilidad} : \frac{(\text{utilidad o Ganancia})}{\text{Inversión}} \times 100$$

Tipos de Rentabilidad

a. **Rentabilidad Económica:**

La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forman el activo total). Es totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

La rentabilidad económica R.E. O ROA se puede calcular con:

$$R.E. = \frac{\text{Beneficio Económico}}{\text{Activo Total}}$$

Esta cifra expresa la capacidad que una empresa tiene para realizar con el activo que controla, sea propio o ajeno.

La rentabilidad económica es útil para comparar empresas dentro del mismo sector, pero para empresas en distintos sectores económicos (por ejemplo, siderurgia y comercio) ya que cada sector tiene necesidades distintas de capitalización.

b. Rentabilidad Financiera:

Relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener el lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

La rentabilidad Financiera ROE, se calcula:

$$ROE = \frac{\textit{Beneficio neto antes de impuestos}}{\textit{Fondos Propios}}$$

Por ejemplo si se coloca en una cuenta un millón y los intereses generados son cien mil, la rentabilidad es 10 %. La rentabilidad de la cuenta se calcula dividiendo la cantidad generada y la cantidad que se ha necesitado para generarla.

c. Rentabilidad sobre ventas:

Este tipo de rentabilidad mide el margen sobre venta, o sea, la relación entre las utilidades netas y las ventas totales. La utilidad neta, significa la utilidad obtenida después del pago de intereses.

El margen sobre ventas es la primera fuente de rentabilidad de la empresa. Las otras medidas de rentabilidad depende de ella, es decir, si la rentabilidad sobre ventas es nula, la rentabilidad económica y rentabilidad financiera también lo son.

Existen las siguientes formas de mejorar la rentabilidad sobre ventas:

- Aumentando el precio promedio neto del producto
- Disminuyendo su costo
-

Fórmula para calcular la rentabilidad sobre ventas:

$$\textit{Margen sobre ventas (R.O.S.)} = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas Netas}}$$

d. Rentabilidad de un proyecto (o de un producto):

La rentabilidad de un proyecto o de un producto se mide por la relación de entre la utilidad proyectada o real y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto o para comercializar el producto. En la misma forma se mide la rentabilidad de la inversión.

Fórmula para calcular la rentabilidad de un proyecto o un producto:

$$\text{Rentabilidad de un proyecto o un producto (R.O.I.)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}}$$

e. Rentabilidad Social:

Beneficio que obtiene la sociedad de un proyecto de inversión o de una empresa determinada, destinando los recursos a los mejores usos productivos posibles, dichos beneficios se estiman utilizando precios sociales y los criterios aplicados por la evolución de proyectos.

Indicadores de Rentabilidad:

Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir ventas en utilidades.

Los más usados son:

Margen bruto de utilidad:

Muestra el porcentaje de las ventas netas que permite a las empresas cubrir sus gastos operativos y financieros.

Margen bruto de utilidad: Utilidad Bruto
Ventas Netas

Margen neto de utilidad:

Mide los beneficios que obtiene la empresa por cada unidad vendida

Margen neto de utilidad: Utilidad Neta

Ventas Netas

Margen operacional:

Indica la cantidad de ganancias operativos por cada unidad vendida.

Margen operacional: Utilidad Operacional

Ventas Netas

Evaluación de la Rentabilidad:

La evaluación de la rentabilidad es esencial para alcanzar y mantener objetivos para cada producto de inversión.

Los métodos más comunes de evaluación de rentabilidad son los siguientes:

- Tasa de retorno sobre la inversión
- Tasa de retorno sobre la inversión promedio
- Valor presente
- Tasa interna de retorno
- Tiempo de repago

ÍNDICE DUPONT:

Sirve para determinar qué tan rentable ha sido un proyecto. Para esto utiliza el margen de utilidad sobre las ventas y la eficiencia en la utilización de los activos.

Básicamente, la rentabilidad de una empresa está dada por estos dos aspectos.

Índice Dupont = (utilidad neta/ventas) * (ventas/activo total)

Factores de Rentabilidad en las decisiones financieras

- a. **Intensidad del capital:** Es una relación financiera. Esta relación, mide la capacidad de la empresa para utilizar eficazmente sus activos. En esencia, la intensidad del capital muestra la cantidad de inversión en activos fijos, que se requiere durante un periodo determinado, para producir y generar ingresos por ventas.

La fórmula de relación real que mide la intensidad de capital son los activos totales divididos por los ingresos de ventas de un periodo especificado.

- b. **Modificar las bases de diferenciación:** Una empresa se diferencia de las demás en su mismo sector por una o más características que hacen que sus clientes elijan sus productos. A mayor grado de diferenciación, menos competencia. A menos diferenciación, más competencia y menos ganancias.
- c. **Ampliar el alcance del producto y el mercado:** cada empresa produce y vende concentrándose en determinados clientes, áreas geográficas y segmentos de mercado. Cambiar o ampliar esas variables puede producir innovación y mejora en el desempeño de la empresa.
- d. **Aplicar las capacidades básicas en otras oportunidades de negocio:** Las capacidades básicas son lo que una empresa sabe hacer. Son habilidades, destrezas. Para identificar una capacidad básica uno debe preguntarse , ¿qué cosa se hacer?.
- Mejor que los demás.
 - Que sea valioso para mis clientes.
- e. **Reutilizar activos estratégicos:** Los activos estratégicos son los que la empresa posee. Son cosas, no técnicas. Pero pueden ser tangibles (cosas físicas), como talleres, máquinas, terrenos, fábricas, o intangibles, como patentes, marcas, datos de clientes, etc. Esos activos pueden ser utilizados

también para desarrollar nuevas unidades de negocio o aprovechar nuevas oportunidades comerciales.

- f. **Modificar la ejecución y el apoyo:** La ejecución y el apoyo es la forma en que una empresa llega a los clientes, los canales comerciales que usa y los servicios y el apoyo que les presta a sus clientes. Modificando cualquiera de estas variables una empresa puede ampliar su mercado y/o su rentabilidad.
- g. **Aprovechar la información sobre los clientes:** En relación con los clientes se recogen conocimientos e información que son potencialmente valiosos para el desempeño de la empresa. La forma en la que la empresa interpreta y utiliza esa información puede ser muy valioso en términos económicos.
- h. **Crear y aprovechar la comunidad con los clientes:** En muchos casos las relaciones entre clientes y empresa van más allá de la pura relación económica. Hay cierta lealtad de los clientes o inclusive identificación con la marca o la empresa. Esas situaciones, relativamente poco frecuentes, pueden ser creadas, estimuladas, para crear lazos entre clientes y empresa que tengan un componente más fuerte o más profundo que el sólo intercambio económico.
- i. **Modificar la estructura de precios:** Hay varias alternativas en cuanto a la forma de cobrar a los clientes. Se puede cobrar por un producto, por un servicio, por una membresía, se puede cobrar directa o indirectamente por un tercero, se puede cobrar por un paquete o por cada componente por separado, se puede cobrar un precio fijo o se puede cobrar por tiempo, se puede cobrar en efectivo o en especie.
- j. **Incorporar los proveedores al modelo de negocio:** Los proveedores son quienes están antes que nuestro emprendimiento en la cadena de valor. Tener una relación privilegiada o estrecha con ellos puede darle a la empresa una ventaja. Sus innovaciones, su calidad y su eficiencia, son las

nuestras. Elegir a los proveedores y mejorar las relaciones con ellos es así de importante.

k. **Integración Vertical:** Comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Dichas decisiones son las siguientes:

- Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
- Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.
- Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Planeamiento Estratégico:

Es el esfuerzo sistemático de una empresa para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, así como lograr los objetivos y propósitos de la compañía que es la competitividad en el mercado.

Importancia del planeamiento estratégico:

Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno.

Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia donde debe dirigir sus esfuerzos y los motiva a trabajar en conjunto, aportando ideas, participando en las decisiones.

Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección y hacer uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas.

Ayuda a identificar los problemas estratégicos y a producir el desempeño futuro de la empresa.

Planeamiento Financiero:

Proporciona los planes para seguir las pautas, coordinación y control de las acciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos.

Contiene dos aspectos:

1. Planeación de efectivo: Es un informe de las entradas y salidas de efectivo, planeada de la empresa que se utiliza para cancelar sus requerimientos de efectivo a corto plazo.
2. Planeación de utilidades: Determina las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr un objetivo la que deben ser suficiente para recuperar el capital invertido en la empresa.

La Cadena de Valor:

Se puede decir que la primera herramienta desarrollada para sistematizar y facilitar el análisis estratégico tuvo su origen alrededor de los años 60, en la Escuela de Harvard de pensamiento estratégico, y es conocida por las siglas “DAFO” (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Según Michael Porter, en su libro Ventaja Competitiva (1985) describe la cadena de valor como el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final y a la misma empresa. En base a este concepto se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva bajando los costos o aumentando las ventas.

Descripción de la Cadena de Valor de Michael Porter

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

Modelo genérico de la cadena de valor



Fuente: Michael Porter

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos tipos:

1) **Actividades primarias:** son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la postventa. Se dividen a su vez en cinco categorías:

1.1 Logística Interna: Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las mercaderías para consolidar y remitir a los diferentes agentes de la red nacional para su respectiva distribución.

1.2 Operaciones: Las operaciones toman las mercaderías desde la logística de entrada, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

1.3 Logística Externa: Es la logística de salida, aquí las mercaderías salen del centro de acopio para su distribución.

1.4 Marketing y ventas: Aquí se toma en cuenta la publicidad, lo cual es una parte fundamental de las ventas.

1.5 Servicios: Es la actividad final de la cadena de valor. Los servicios cubren muchas áreas que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del servicio.

Actividades de Apoyo: Son las que sostienen a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Está formado por:

- **Abastecimiento:** Almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- **Infraestructura de la organización:** Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

- **Dirección de recursos humanos:** Búsqueda, contratación y motivación del personal. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo generadores de costos y valor.



Análisis de la Cadena de Valor:

Es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El proceso de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

El diagnóstico de las capacidades competitivas que un gerente debe considerar son las siguientes:

- Debe construir una cadena de valor con las actividades de sus empresas.
- Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales, y proveedores.

- Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado.
- Utilizar un benchmarking para hacer las comparaciones internas y externas.

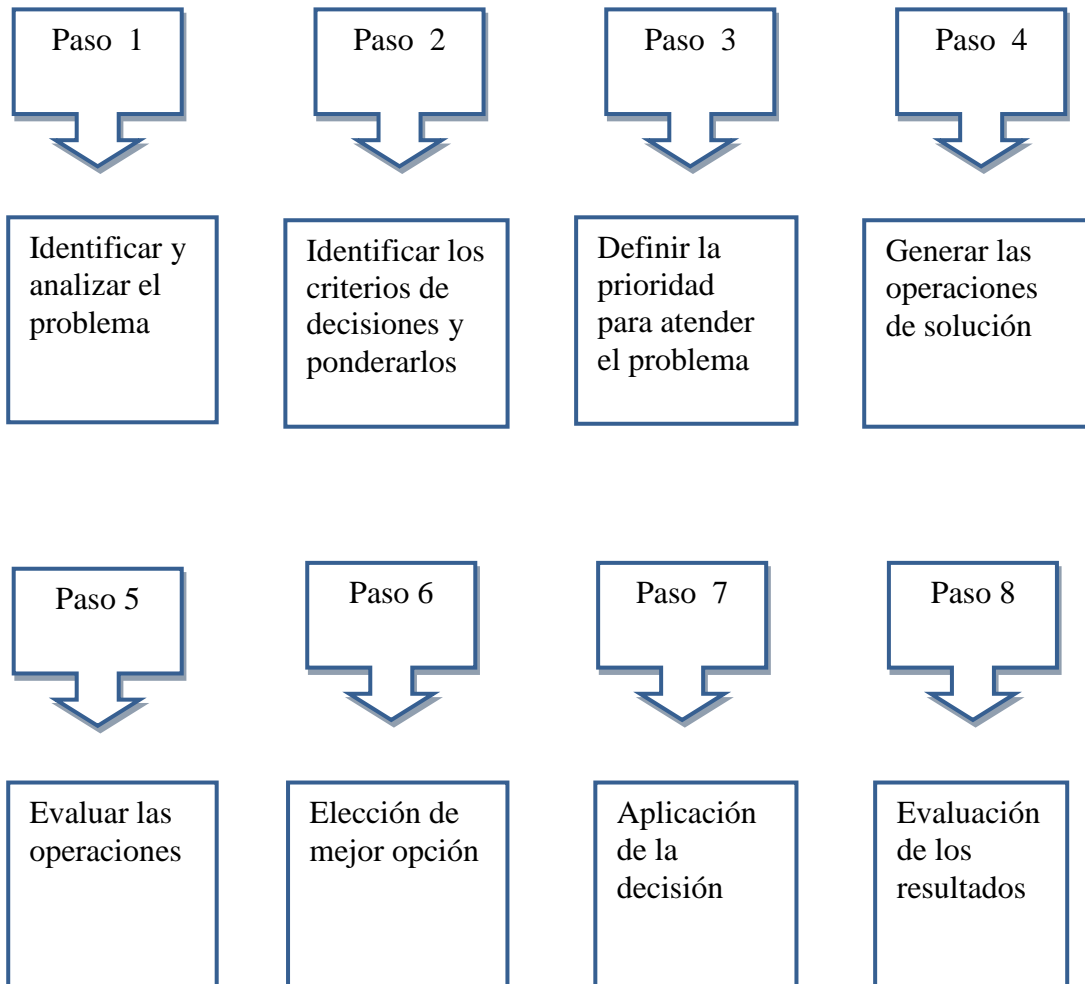
El costo de desarrollar cada uno de las actividades de una cadena de valor puede fluir desde atrás o hacia adelante en la cadena, dependiendo de 2 tipos de factores:

1. Los conductores de costos estructurales:
 - Las economías de escala.
 - Los efectos de la curva de experiencia.
 - La intensidad de capital.
 - La complejidad de la línea de producción.
2. Los conductores de costos realizables:
 - El compromiso de la fuerza de ventas con el mejoramiento continuo.
 - Las actitudes y las capacidades con respecto a la calidad.
 - La eficiencia de la empresa en trabajar con proveedores, distribuidores y/o clientes en la reducción de costos.

La Toma de Decisiones

Según Fremont, considera que la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisiones suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



FuenteRobins

1. Identificar y Analizar el Problema:

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento y de visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y conocer de qué se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva.

2. Identificar los Criterios de Decisiones y Ponderarlos:

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

Muchas veces la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, si no que las decisiones se toman sin explicar los mismos, a partir de la experiencia personal de los que toman las decisiones.

En la práctica, cuando se deben tomar decisiones muy complejas y en particular en grupo, puede resultar útil explicitarlos, para evitar que al momento de alcanzar las operaciones se manipulen los criterios para favorecer a una u otra opción de solución óptima.

3. Definir la Prioridad Para Atender el Problema:

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver problema. El impacto describe el potencial al se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

4. Generar las Opciones de Solución:

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todo los posibles caminos

que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantos más opciones se tengan va ser más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

El desarrollo de un número de opciones puede tomar la elección sumamente dificultosa y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando opciones en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de opciones es necesaria una cuota importante de creatividad.

5. Evaluar las opciones:

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión y una con respecto a la otra, asignándolos un valor ponderado. Existen herramientas en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes opciones que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

6. Elección de la Mejor Opción:

En este proceso se escoge la opción que según la evaluación va a obtener resultados para el problema.

Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable, satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

7. Aplicación de la Decisión:

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada.

La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

8. Evaluación de los Resultados:

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener en conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificados, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

Tipos de Decisiones:

De acuerdo al nivel jerárquico donde se toma la decisión se tiene tres tipos de decisiones(Claver 2000, Menguzzato y Renau 1995)

1. Decisiones Estratégicos:

Son aquellos que afectan a toda la empresa (o a una buena parte de la misma) durante un largo periodo de tiempo. Influyen por lo tanto en los objetivos generales de la empresa y en su modelo de negocio. Estas

decisiones son tomadas por los máximos responsables de las compañías (presidentes, directores generales, comités de dirección, etcétera).

Se tiene que decidir sobre metas y objetivos y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente y son las tareas más importantes de un gerente.

2. Decisiones Tácticas:

Afectan únicamente a parte de la empresa o a parte de sus procesos y generalmente se toman desde un solo departamento (o de unos pocos).

Tienen un impacto relevante medio plazo (1 ó 2 años como máximo) y son tomadas por cargos intermedios (jefes de departamento, gerentes, etcétera).

3. Decisiones Operativas:

Afectan a actividades específicas, con un alcance muy claro y su efecto es inmediato o muy limitado en el tiempo. Estas decisiones son responsabilidad de los niveles bajos de la jerarquía empresarial; las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.

La clasificación por métodos se realiza dependiendo del procedimiento utilizado para elegir la alternativa final (Simon, 1977). Las diferentes decisiones son:

1. Decisiones Programadas:

Caracterizan a aquellos problemas que se comprenden bien, están estructurados, son rutinarios y repetitivos y proporcionan procedimientos y reglas sistemáticas, de baja complejidad. Cada vez que se toman estas decisiones son similares en otro momento.

Por ejemplo la salida de un libro de una biblioteca o el procedimiento de reclamo por un seguro de hospital son ejemplos de decisiones programadas por que esas acciones son repetitivas y rutinarias.

2. **Decisiones no Programadas:**

Son para aquellos problemas que no se comprenden bien y están bajo un contexto de incertidumbre, no están bien estructurados, tienden a ser únicos y no llevan a procedimientos rutinarios o sistemáticos. La clave para atender estas decisiones es recordar que suceden infrecuentemente, y debido a que ocurren raras veces, existen pocos precedentes para la toma de decisiones.

Según las características del contexto, el proceso de decisión se realiza bajo riesgo o bajo incertidumbre, además de acuerdo al nivel jerárquico (Simón 1960)

1. **Decisiones estructuradas:** Son repetitivas, rutinarias y existe un procedimiento definido para abordarlas.
2. **Decisiones no estructuradas:** El decisor debe proporcionar juicios y aportar su propia evaluación.
3. **Decisiones semiestructuradas:** Contiene elementos de ambos tipos, una vez identificado el problema, usa modelos matemáticos, de algoritmos o reglas de decisión.

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible con la información que tiene disponible. Esto se puede hacer de dos formas:

1. **Decisiones intuitivas:** Se decide en forma espontánea y creativa.
2. **Decisiones lógicas o racionales:** basadas en el conocimiento, habilidad y experiencia.

Desarrollo de Soluciones:

La capacidad de tomar decisiones debe encontrar su máxima expresión en la capacidad de solucionar problemas. Una decisión no es tal mientras no se exprese en la acción.

Todo el proceso de solución de problemas es un ejercicio de toma de decisiones. Estas habilidades adicionales deben desarrollarse para el liderazgo personal.

“Estar consciente”. Hay personas que prefieren ignorar los problemas. Piensan que no enfrentándolos desaparecen. Ser consciente de que existen los problemas es el primer paso para solucionarlos.

- **Objetividad:** Después de conocerlos hay que definirlos, y ello exige un análisis objetivo para descubrir dónde está. De lo contrario, se aplican soluciones a lo que es el verdadero problema.
- **Visión:** A veces se tienen las soluciones verdaderas de un problema, pero se siente miedo a afrontarlos. Pero si no se soluciona el problema real no se progresa. Hay que seguirlas cuesten lo que cuesten.
- **Conocimiento:** Solucionar un problema implica conocer el asunto. Por ejemplo una persona que no sabe mecánica no debe abrir ni el radiador de un carro.
- **Por ello, hay que estar empapado de los temas que interesan.**
- **Mente abierta:** No hay soluciones obvias para los problemas porque entonces ya se hubieran usado hay que tener flexibilidad.
- **Selección de alternativas:** Cuando haya varias soluciones para un problema en primer lugar hay que aceptarlas, aunque puedan parecer entre sí contradictorias; y en segundo lugar hay que estudiarlas a fondo antes de tomar una decisión.
- **Consultar:** El líder no debe tener reparos ante las dudas de consultar a otros para que sus decisiones sean las más acertadas y no pierda tiempo inútilmente.

Liderazgo:

Según la página

www.significados.info/liderazgo, es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas o de trabajar en un equipo de personas atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos e incentivarles para trabajar por un objetivo común.

Un líder es una persona que dirige, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo.

El líder proporciona la cohesión necesaria para lograr los objetivos del grupo. Un líder efectivo o eficaz sabe cómo motivar a los elementos de su grupo o equipo.

Las habilidades de un líder implican carisma, paciencia, respeto, integridad, conocimiento o inteligencia, disciplina y sobre todo la capacidad de influir en los subordinados.

Un líder también debe ser visionario y tener capacidad de comunicar para conseguir guiar al equipo.

En una organización, el liderazgo es muy importante, ya que está relacionado con el éxito o fracaso, con lograr o no alcanzar los objetivos establecidos o definidos. Dentro de una organización es importante distinguir entre líder y el jefe.

Un jefe tiene la autoridad para mandar y exigir obediencia de los elementos del grupo, porque a menudo se considera superior a ellos. Un buen líder proporciona orientación para el éxito, ejecutando la disciplina, la paciencia, el compromiso, el respeto y la humildad.

Según Catell, R.(1951), define al líder como la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo.

Kotter, J.(1988), define al liderazgo, la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Castañeda, L. (2007), liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos y acotados por principios y valores de alto contenido.

Según Chamers, A.(2001), desde una perspectiva de la psicología social, definió como un proceso de influencia a través del cual un individuo recluta y moviliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo.

Tipos de Liderazgo:

El tratadista Cyril Levicki, en su libro El Gen De Liderazgo, propone los siguientes tipos de líder:

- 1. Líder Carismático:** Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de la calidad.
- 2. Líderes de inteligencia superior:** Su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo.
- 3. Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados.
- 4. Líder pastor:** Muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante la crisis, emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- 5. General en jefe o general del ejército:** Llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones.

6. **Líderes de la realeza:** Tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva.
7. **Líder natural:** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas.

Importancia del Liderazgo:

La importancia del Liderazgo son los siguientes:

1. La capacidad de un jefe para guiar y dirigir, lo concerniente a estos que un líder tiene la capacidad para guiar y de la misma forma dirigir a un equipo de trabajo.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. La importancia de este aspecto es que una empresa tiene que organizarse para la toma de ideas, por lo tanto es necesario de la participación de un adecuado líder.
3. Cualquier organización que no tenga un buen plan o estrategia de organización no va a llegar a fines específicos para el bien tanto de la empresa como de beneficio personal.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y sin control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Las empresas no van a tener buenos organizadores que se desenvuelva como se requiere pero gracias a su buena dinámica pueden llegar muy lejos.

Riesgo Financiero:

Al hablar de riesgo financiero primero es necesario el entendimiento de riesgo, la **International Organization for standardization (ISO/CEI 73)**, define el riesgo como: “combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia”.

El **Institute of internal auditors**, define el riesgo como: “La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos”.



Definición de riesgo- Fuente conferencia PWC, 2008

La incertidumbre es expresión del grado de desconocimiento de una condición futura; la incertidumbre emana de la inhabilidad para precisar y/o terminar con precisión la ocurrencia de eventos potenciales y sus consecuencias.

Una distinción entre riesgo e incertidumbre la hizo **F.H.Kngitht**(citado por Chichester)“**El riesgo** es lo que tenemos cuando podemos asignar estimados de probabilidad a una gama de resultados” y describió **la incertidumbre** “como un estado en el que los estimados de probabilidades no pueden ser asignados a los resultados. Esto ocurre cuando no se dispone de datos históricos, o si se tienen, estos guardan poca relación con acontecimientos futuros”.

La probabilidad, es la posibilidad de que el riesgo se materialice en quebranto, se considera la frecuencia con que teóricamente podría llegar a producirse pérdidas de no existir controles que mitiguen los riesgos.

El riesgo se mide en términos de impacto (consecuencia) y probabilidad; es decir, se mide por la severidad o importancia del impacto de los eventos de riesgos sobre los resultados o el patrimonio de la empresa y en términos de ocurrencia.

Medina, R.(2006) conceptualiza el riesgo como “la condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la empresa”. Desde este punto de vista, se entiende que el riesgo es la posibilidad que se produzca un acontecimiento que conlleve pérdidas materiales para la organización.

El Riesgo financiero es un término amplio utilizado para referirse al riesgo asociado a cualquier forma de financiación. Este tipo de riesgo se puede entender como posibilidad que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados, o de que no haya un retorno en absoluto.

Por tanto, el riesgo financiero engloba la posibilidad de que ocurra cualquier evento que derive en consecuencias financieras negativas. De esta forma cada vez se pone más énfasis en la correcta gestión del capital y de riesgo financiero, introducido en la teoría moderna de carteras por Harry Markowitz en 1952, en su artículo “Portfolio Selection”.

Los tipos de Riesgos Financieros existentes son diversos y son detallados a continuación:

a) **Riesgo de Mercado:** Es el riesgo de pérdidas a consecuencia de los cambios que se producen en los mercados financieros en los que se desenvuelve una empresa, debido a movimientos adversos en las variables financieras tales como: tipos de interés, tipos de cambio y precios de las acciones.

A su vez se divide:

- **Riesgo tipo de interés:** mide el riesgo en las variaciones en los tipos de interés.

- **Riesgo de precios:** refleja la variación de los precios de los activos financieros.
 - **Riesgo de inflación:** indica la incertidumbre que la existencia de inflación provoca sobre la tasa de rendimiento real de la inversión.
 - **Riesgo de tipo de cambio:** Es el riesgo de que variaciones en el tipo de cambio de las divisas afecten en el rendimiento del activo.
- b) **Riesgo de Crédito:** es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumbe a las contrapartes con las que se relaciona. Este concepto se relaciona habitualmente con las instituciones financieras (bancos), pero también afecta a las empresas y entes de otros sectores.
- c) **Riesgo Operacional:** Son aquellos eventos relacionados a las fallas de procesos, al fraude de las personas y riesgo tecnológico que al llegar a materializarse, disminuyen el patrimonio de la organización. Por tratarse de eventos que se encuentran generados en la operación de la organización, son responsabilidad de la administración de la misma, es decir de la alta gerencia.
- d) **Riesgo de Liquidez:** Incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debida a la dificultad potencial de hacer liquido el activo adquirido. También entendido con el no contar con el efectivo suficiente para afrontar las obligaciones en el plazo oportuno.
- e) **Riesgo Económico:** Incertidumbre reproducida en el rendimiento de la inversión debido a cambios en la situación económica del sector el que opera.

Administración de los Riesgos Financieros:

La administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros.

“La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que importa, porque incide en el bienestar de la gente, toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo”. (Boddie, 1998).

Por esta razón, un administrador de riesgos financieros se encarga del asesoramiento y manejo de la exposición ante el riesgo corporativos o empresas a través del uso instrumentos financieros derivados. Para brindar un panorama más particular sobre la administración de riesgo se puede mencionar los siguientes objetivos:

- Identificar los diferentes tipos de riesgo que puedan afectar la operación y/o resultados esperados de una entidad o inversión.
- Medir y controlar el riesgo mediante la instrumentación de técnicas y herramientas, políticas de implementación de procesos.

Riesgo financiero en las Inversiones

La inversión es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias.

Para la economía y finanzas las inversiones tienen que ver tanto con el ahorro, como con la ubicación del capital y aspectos vinculados al consumo. Una inversión es típicamente un monto de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones con el fin de que el mismo se incremente producto de las ganancias que genere ese fondo o proyecto empresarial.

Toda inversión implica un riesgo como una oportunidad. Un riesgo en la medida en que la devolución del dinero invertido no está garantizada, como tampoco las ganancias.

- En la inversión privada suelen considerarse las siguientes variables.
- El rendimiento esperado, es decir la rentabilidad que se considera que tendrá en términos positivos o negativos.
- El riesgo aceptado, es decir la incertidumbre sobre el rendimiento, la posibilidad de que la inversión no se recupere.
- El horizonte vertical temporal, o bien el periodo a corto, mediano o largo plazo durante el que la inversión se sostendrá.

Según Masse(1963), la definición más general que se puede dar del acto de invertir es que mediante el mismo tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte.

Levy y Sarnat (1978), definen la inversión como una vinculación de recursos líquidos actuales para obtener un flujo de beneficios en el futuro.

El Proceso de la Administración de Riesgo involucra los siguientes pasos:

- a) **Identificación del riesgo:** Determinar cuáles son las exposiciones más importantes al riesgo en la unidad de análisis(familia, empresa o entidad).
- b) **Evaluación del riesgo:** Es la cuantificación de los costos asociados a los riesgos que ya han sido identificados.
- c) **Selección de métodos de la administración de riesgo:**Depende de la postura que se quiera tomar; no exponerse a un riesgo determinado, previsión y control de pérdidas; retención del riesgo(absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con los propios recursos); la transferencia del riesgo; (que consiste en trasladar el riesgo a otros. Ya sea vendiendo el activo riesgoso o comprando una póliza de seguros).

- d) **Implementación:** Poner en práctica la decisión tomada.
- e) **Repaso:** Evaluar y revisar periódicamente las decisiones.

Si bien el riesgo no puede ser eliminado este puede ser controlado

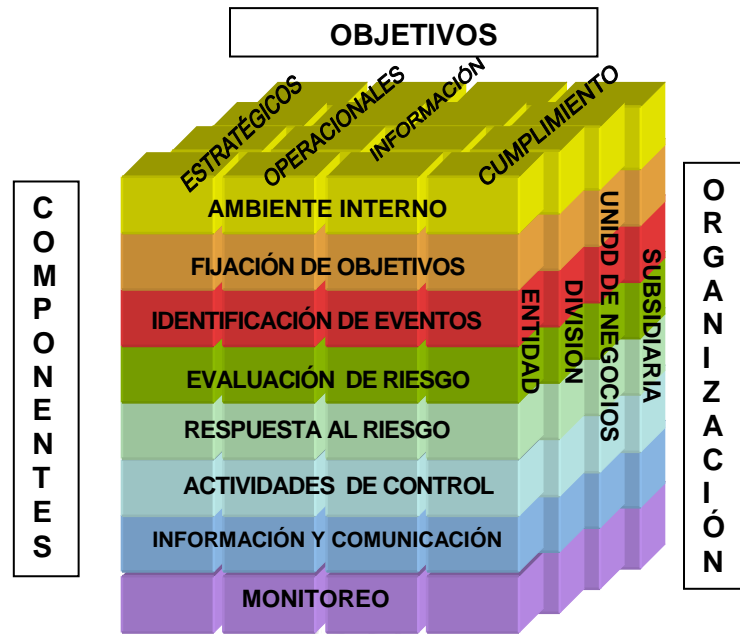
El Control de riesgos

COSO proporciona un marco de referencia sobre la administración de riesgo de las empresas (ERM siglas en ingles); The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -COSO; es patrocinado y financiado por cinco principales Asociaciones profesionales de contabilidad e institutos; Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), American Accounting Association (AAA), Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto de Gestión de Contadores Públicos (IMA).

COSO-ERM emitido en septiembre de 2004, reconoce que todas las organizaciones pueden beneficiarse de los mejores procedimientos de identificación y análisis de riesgo; y además que el riesgo y el gerenciamiento del riesgo son componentes que están presentes en todas las actividades de una organización.

El esquema de Gestión Integral de Riesgos COSO se define como:

- Un proceso efectuado por el directorio, gerencia y demás personal de una entidad.
- Se aplica al fijar la estrategia y a través de toda la entidad.
- Está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad.
- Administra el riesgo de manera que se encuentre dentro su apetito por el riesgo, para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la entidad.



Modelo Coso –ERM

COSO identifica ocho componentes relacionados entre sí:

1. **Ambiente interno.**- Es la base para los otros componentes del marco y comprende, entre otros, los valores éticos, la idoneidad técnica y moral de sus funcionarios; la estructura organizacional y las condiciones para la asignación de autoridad y responsabilidades.
2. **Establecimiento de objetivos.**- Proceso por el que se determinan los objetivos empresariales, los cuales deben encontrarse alineados a la visión y misión de la empresa, y ser compatibles con la tolerancia al riesgo y el grado de exposición al riesgo aceptado.

Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:

- a. **Estratégicos:** objetivos a alto nivel, alineados con la misión/visión de la entidad y dándole apoyo.
- b. **Operacionales:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos, orientados al logro de resultados del negocio.
- c. **Información:** Objetivos de confiabilidad de la información suministrada.

- d. **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicadas.
- 3. Identificación de riesgos.-** Proceso por el que se identifican los riesgos internos y externos que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos de la empresa.
- 4. Evaluación de riesgos.-** Proceso por el que se evalúa el riesgo de una empresa, actividad, conjunto de actividades, área, portafolio, producto o servicio; mediante técnicas cualitativas, cuantitativas o una combinación de ambas.
- 5. Respuesta al riesgo.-** Proceso por el que se opta por aceptar el riesgo, disminuir la probabilidad de ocurrencia, disminuir el impacto, transferirlo total o parcialmente, evitarlo, o una combinación de las medidas anteriores, de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo definido.
- 6. Actividades de control.-** Proceso que busca asegurar que las políticas, estándares, límites y procedimientos para el tratamiento de riesgos sean apropiadamente tomados y/o ejecutados. Las actividades de control están preferentemente incorporadas en los procesos de negocio y las actividades de apoyo. Incluye los controles generales, así como los de aplicación a los sistemas de información, además de la tecnología de información relacionada. Buscan la eficacia y efectividad de las operaciones de la empresa, la confiabilidad de la información financiera u operativa, interna y externa, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables.
- 7. Información y comunicación.-** Proceso por el que se genera y transmite información apropiada y oportuna a la dirección, la gerencia, el personal, así como a interesados externos tales como clientes, proveedores, accionistas y reguladores, entre ellos la SBS. Esta información es interna y externa, y puede incluir información de gestión, financiera y operativa.

8. Monitoreo.- Proceso que consiste en la evaluación del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos y la implementación de las modificaciones que sean requeridas. El monitoreo debe realizarse en el curso normal de las actividades de la empresa, y complementarse por evaluaciones independientes o una combinación de ambas. Incluye el reporte de las deficiencias encontradas y su corrección.

2.3. Términos técnicos

Casilleros o estafetas: Son servicios donde se acondicionan los documentos, mercancías cargas y otros tanto a nivel nacional y distribución a nivel local. Se identifican por ciudades y su premisa de entrega es de 24 hrs. En ciudades principales y 48 hrs. En ciudades lejanas.

Cobro a destino (collect): Es un servicio diseñado para todo tipo de envío llámese documentos y carga (consolidación).

Correspondencia: Es toda comunicación de carácter documental (pruebas de entrega) o personal (vía teléfono o email).

Empresas Courier: Consiste en el envío de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso ilimitado a un determinado costo, que puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo requiera el cliente. El servicio de Courier va dirigido no sólo al público en general sino también a las entidades financieras, instituciones del estado y entidades privadas que requieran realizar envíos en forma rápida y segura, buscando calidad en el servicio y efectividad en sus funciones.

Destinatario: Es la persona natural o jurídica hacia dónde va dirigido el envío.

Destino: En el sitio donde deben ser entregados los envíos o encomiendas.

Envío estándar: Es aquel envío que se realiza con los parámetros ofrecidos a los clientes llámese destino próximos 24 hrs.

Envío superjet: Es un envío que debe ser entregado en forma rápida y expedita a ciudades principales, generalmente estos envíos contienen licitaciones, contratos y otros de urgencia.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa.

Gestión de procesos: Metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la organización que se debe diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar en forma continua.

Intermediario: Se considera en tres niveles:

- Aéreo
- Terrestre
- Y el agente de cada sucursal

Manifiesto de salida: Es la relación de envíos procesados por la empresa para ser enviados a c/u de las sucursales consolidada.

Manifiesto de Entrada: Es la relación de envíos a ser recibidos por el sucursal destino, para ser distribuidos en esa ciudad o localidad.

Medios de transportes de entrega y recojo:

- **Mensajero motorizado:** Es la persona que se dedica a llevar correspondencia y paquetes pequeños a su destino, cada mensajero están distribuidos por sectores o distritos.
- **Choferes en camiones:** Son las personas que realizan recojos y entregas encomiendas de mayor volumen y peso dentro de la ciudad.

Optimización: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Origen: Es el sitio donde se recolecta los envíos a despachar.

Orden de servicio: Es el documento de embarque y/o recepción que da cuenta del contrato entre el cliente y el embarcador en este caso JET CARGO.

Prueba de entrega: Es el documento que certifica que el envío fue entregado a su destinatario en forma efectiva, el cual contiene el nombre legible, hora y fecha de entrega.

Si la entrega se realiza a una empresa debe llevar el sello,(JET CARGO busca estandarizar que la entrega a empresas llegue a un 100 % con sellos).

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Rastreo: Consiste en ubicar la información de entrega o envío a través de vía teléfono o email, utilizando el N° de del orden de servicio.

Remitente: Es la persona natural o jurídica que origina el despacho o envío.

Rentabilidad: Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión.

Servicio de recojo: Este servicio permite la recolección de carga en dirección del cliente o remitente, este servicio también se realiza en cada sucursal o agentes que operan con JET CARGO. Este servicio es gratuito.

Valija: Bolsa o contenedor para el transporte de los documentos (sobres, encomiendas o paquetes hacia su sitio de destino).

Medios de transportes de entrega y recojo:

- **Mensajero motorizado:** Es la persona que se dedica a llevar correspondencia y paquetes pequeños a su destino, cada mensajero están distribuidos por sectores o distritos.
- **Choferes en camiones:** Son las personas que realizan recojo y entrega encomiendas de mayor volumen y peso dentro de la ciudad y lugares aledaños.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La gestión de procesos como herramienta básica y eficaz para las organizaciones influyen en la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.

2.4.2. Hipótesis Secundarios

- a. La gestión de calidad como filosofía adoptada por las organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en un cambio incrementará positivamente en la cadena de valor en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.
- b. La productividad como función de la administración permitirá favorablemente en la toma de decisiones en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.
- c. La gestión de compras como elemento vital en la administración moderna incrementará significativamente en la rentabilidad financiera en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.
- d. La competitividad como herramienta empresarial optimizará favorablemente en el riesgo financiero en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.

2.5. Operacionalización de variables

2.5.1. Variable Independiente

X: Gestión de procesos

Definición conceptual	Pérez, J.(2010) ,define como dos palabras han existido desde antiguo,al juntarlas ocurre que pudiéramos no disponer de herramientas para medir o evaluar el funcionamiento de los procesos.	
Definición operacional	Indicadores	Índices
	1. Gestión de calidad	1.1. Principios de la calidad total
		1.2. Modelo ISO 9000
		1.3 Factores críticos del éxito.
		1.4. Mapa de procesos.
	2. Productividad	2.1 Eficiencia, eficacia, y efectividad.
		2.2 Mejoramiento de la productividad.
		2.3 Reducción de costos.
		2.4 Satisfacción del cliente.
	3. Gestión de compras.	3.1 Evaluación y selección de proveedores.
		3.2 Clasificación y documentación.
		3.3 Rendimiento de los proveedores.
		3.4 Renovación o términos de contratos.
	4. Competitividad	4.1 Capacidad de innovación y mejora.
		4.2 Evaluación de la competitividad.
		4.3 Medición de la competitividad
4.4 Recursos humanos		
Escala Valorativa	Ordinal y de razón	

2. 5.2 Variable: Dependiente

Y: Rentabilidad

Definición conceptual	Según Guiltinan, Joseph P. y Gordon W. Paul en su libro Administración de Mercado. Estrategias y Programas pág.117, plantea que la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrando a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión de la empresa.	
Definición operacional	Indicadores	Índices
	1. Cadena de valor	1.1 Actividades primarias.
		1.2 Actividades de apoyo
		1.3 Clases de actividades primarias.
		1.4 Análisis de la cadena de valor
	2. Toma de Decisiones	2.1 Proceso de toma de decisiones.
		2.2 Tipo de decisiones
		2.3 Desarrollo de soluciones.
		2.4 Liderazgo
	3. Rentabilidad Financiera	3.1 Estrategias de rentabilidad.
		3.2 Tipos de rentabilidad.
		3.3 Factores de rentabilidad en las decisiones financieras.
		3.4 Medición de la rentabilidad.
	4. Riesgo Financiero	4.1 Tipos de riesgo financiero.
		4.2 Administración de los riesgos financieros
		4.3 Riesgo financiero en las Inversiones.
4.4 Proceso de la administración de riesgo.		
Escala Valorativa	Ordinal y de razón	

3.1. Diseño metodológico

Es una investigación descriptiva, explicativa y aplicada en la gestión de proceso y la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.

3.1.1 Tipo de investigación

Es una investigación básica, porque permitió explicar la gestión de proceso y la optimización de la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.

3.1.2 Procedimiento de contrastación de hipótesis.

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución Chi Cuadrado, pues los datos para el análisis deben estar en forma de frecuencias. La estadística Chi Cuadrada es la más adecuada porque las pruebas son las evidencias muestrales, y si las mismas aportan resultados significativamente diferentes de los planteados en las hipótesis nulas, ésta será rechazada, y en caso contrario se aceptará, teniendo en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Formulación de la hipótesis nula (H_0).
2. Formulación de la hipótesis alterna (H_1).
3. Establecer el nivel de significación (α) que es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, el rango de variación del nivel de significación es $5\% \leq \alpha \leq 10\%$, y está asociada al valor de la tabla chi-cuadrado que determina el punto crítico (χ_c^2), el valor de la distribución es χ_t^2 (k-1), (r-1) gl. se ubica en la tabla Chi-cuadrado; si $\chi_c^2 \text{ es } \geq \chi_t^2$ se rechazará la hipótesis nula.

4. Calcular la prueba estadística:

$$\chi_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

donde:

o_i =Valor observado en las encuestas

e_i =Valor esperado, obtenido teniendo como base el valor observado x^2_c

χ_c^2 = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra

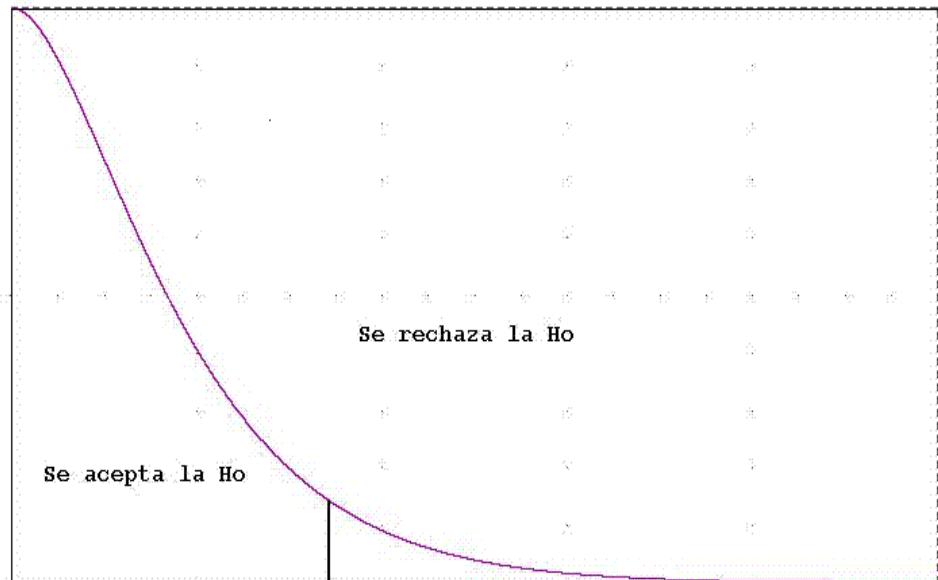
χ_t^2 =Valor del estadístico obtenido en la tabla Chi-cuadrado.

k =filas, r = columnas, gl = grados de libertad

5. Toma de Decisiones

Para la toma de decisiones se tomó en cuenta el resultado de la prueba estadística χ_c^2 y el valor de significación (α)

Se comparó los valores de la prueba con los valores de la tabla.



Punto crítico

3.2. Población y muestra

3.2.1 Población (N)

La población estuvo conformada por las seis principales empresas que brindan servicios de Courier y se ubican en el distrito en Lima Metropolitana, comprendiendo un total estimado de 1,000 personas entre hombres y mujeres, información que se detalla en la tabla No. 01 que se adjunta.

Tabla No.01 Distribución de la población

Nº	Empresa	Ubicación	Población
1	JET CARGO	Callao	110
2	OLVA	San Isidro	200
3	SAN MARTIN	Miraflores	300
4	PITS	Callao	150
5	OCASA	Miraflores	100
6	MACROPOST	JesúsMaría	80
7	OTROS	Lima-Callao	60
Total			1000

Elaboración Propia-Fuente: MTC – Municipalidades distritales

3.2.2 Muestra (n)

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para variables cualitativas o pruebas no paramétricas, siendo la siguiente:

$$n = \frac{z^2(p)(q)N}{\mathcal{E}^2(N-1) + z^2(p)(q)}$$

Siendo:

- z : es el valor asociado a un nivel de confianza, ubicado en la tabla normal estándar, cuyo rango de variación está entre $(90\% \leq \text{confianza} \leq 99\%)$ para una probabilidad del 90% de confianza; el valor asociado a la tabla normal estándar de $z = 1.64$
- p : Proporción de trabajadores hombres que trabajan en las empresas que brindan servicio de Courier en Lima Metropolitana; para el presente estudio representa un valor de $(p = 0.6)$, es decir el 60% son hombres.
- q : Proporción de trabajadores mujeres que trabajan en las empresas que brindan servicio de Courier en Lima Metropolitana; para el presente estudio representa un valor de $(q = 0.4)$, es decir el 40% son mujeres.
- ε : es el máximo error permisible que existe en todo trabajo de investigación; siendo el rango de variación del margen de error: $(1\% \leq \varepsilon \leq 10\%)$. Para el presente trabajo se considera un error del 5% ($\varepsilon = 0.09$)
- n : tamaño óptimo de la muestra.

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{1.64^2 (0.6)(0.4)1000}{0.09^2(1000-1)+1.64^2 (0.6)(0.4)}$$

$$n = [646] / [9]$$

$$n = 72$$

$n = 72$ que es el tamaño de muestra ideal, para realizar las encuestas y entrevistas.

Con la muestra indicada se obtiene el factor de distribución muestral, para tal efecto se usa el muestreo estratificado.

$$(fdm) = \frac{n}{N} = \frac{72}{1000} = 0.072, \text{ Con la finalidad de obtener la distribución}$$

de la muestra por áreas de trabajo, de la siguiente manera:

Tabla No 02 Distribución de la muestra (n)

Nº	Empresa	Ubicación	Población	Muestra
1	JET CARGO	Callao	110	8
2	OLVA	San Isidro	200	14
3	SAN MARTIN	Miraflores	300	22
4	PITS	Callao	150	11
5	OCASA	Callao	100	7
6	MACROPOST	Jesús María	80	6
7	OTROS		60	4
Total			1000	72

Elaboración Propia - Fuente: MTC – Municipalidades distritales

3.3. Técnicas de recolección de datos

Se ha utilizado técnicas de investigación como la encuesta, dirigido a gerentes, supervisores y trabajadores operativos de las empresas de Courier en Lima Metropolitana; asimismo el análisis documental que permitió fortalecer el marco teórico conceptual.

3.3.1 Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos

Los métodos de investigación empleados en el proceso de investigación fueron: método descriptivo, estadístico, de análisis – síntesis, entre otros, conforme con el desarrollo de la investigación se den indistintamente.

Con respecto a las técnicas de investigación, se aplicó la encuesta, caracterizada por su amplia utilidad en la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtiene mediante el cuestionario como instrumento de investigación. Análisis documental, como instrumento de investigación, que se centró en la recopilación de datos operativos, técnicas, normas y bibliografía respecto al tema de investigación. Conciliación de datos, como instrumento de investigación, que se centró en la contrastación de datos tanto operativos como resultados de la entidad .

3.3.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

El procedimiento de validez para garantizar su eficacia y efectividad de los instrumentos de investigación, fundamentalmente si estos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de las variables, se procedió con la aplicación de una prueba piloto a diez (10) personas, de conformidad con la determinación de la muestra en forma aleatoria. Asimismo; la confiabilidad ha permitido obtener los mismos resultados en cuanto a su aplicación en un número de veces de tres (3) a las mismas personas en diferentes períodos de tiempo.

3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis de la información se efectuó con el programa estadístico informático de mayor uso en las ciencias sociales; StatisticalPackageforthe Social Sciences, conocido por sus siglas SPSS, edición IBM® SPSS® Statistics 20, versión en español.

3.5. Aspectos éticos

En la elaboración de la tesis, se ha dado cumplimiento a la Ética Profesional, desde el punto de vista especulativo con los principios fundamentales de la moral individual y social; y el punto de vista práctico a través de normas y reglas de conducta para satisfacer el bien común, con juicio de valor que se atribuye a las cosas por su fin existencial y a las personas por su naturaleza racional, enmarcadas en el Código de Ética de los miembros de los Colegios de Contadores Públicos del país, dando observancia obligatoria a los siguientes principios fundamentales:

- Integridad.
- Objetividad.
- Competencia profesional y debido cuidado.
- Confidencialidad.
- Comportamiento profesional

En general, el desarrollo se llevó a cabo prevaleciendo los valores éticos, como proceso integral, organizado, coherente, secuencial, y racional en la búsqueda de nuevos conocimientos con el propósito de encontrar la verdad o falsedad de conjeturas y coadyuvar al desarrollo de la ciencia contable.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Resultados de la encuesta

En este capítulo se presentan los resultados, producto de las encuestas realizadas a empresarios que trabajan en empresas de Courier en Lima Metropolitana.

Gestión de procesos

- **Gestión de calidad**

TABLA N° 1

Principios de la calidad total

1. **¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana para mejorar el rendimiento ponen en práctica los principios de calidad?**

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	34.7	34.7	34.7
	No	47	65.3	65.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Según el cuadro, el 34.7% de los encuestados indicó que si ponían en práctica los principios de calidad, y el 65.3% manifestaron que no ponían en práctica estos principios. Esto nos indica que las empresas de Courier no han adoptado una filosofía aplicando estos principios por lo que las operaciones de la empresa, perjudicaron la atención a sus clientes quedando un porcentaje significativo de insatisfacción, asimismo el rendimiento de la empresa fue un tanto deficiente, siendo el objetivo brindar un mejor servicio y ser más competitivo.

TABLA N° 2

Modelo ISO 9000

2. ¿Las empresas de Courieren Lima Metropolitana cuentan con Certificaciones ISO 9000 para la gestión de calidad?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	30.6	30.6	30.6
	No	50	69.4	69.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Apreciando el cuadro se tiene que el 30.6% de los encuestados manifestaron que si cuentan con certificaciones ISO 9000 y el 69.4% indicaron no.

El efecto negativo pudo tener origen en diferentes aspectos, el más común es que no en todas las empresas de Courier adoptaron la norma como un sistema de calidad. El problema es que los directivos o dueños de las empresas por falta de conocimiento no tomaron en cuenta las certificaciones ISO 9000 que establece la mejora continua del desempeño de las empresas.

TABLA N° 3

Factores críticos del éxito

3. ¿Cuáles de las alternativas siguientes representa el factor crítico del éxito que afecta a la empresa de Courier en Lima Metropolitana?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El incumplimiento de los procesos	20	27.8	27.8	27.8
	No tener una visión	44	61.1	61.1	88.9
	No trabajar en equipo	8	11.1	11.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente al factor crítico que afecta a las empresas de Courier, según el cuadro se tiene que el 27.8% manifestó el incumplimiento de los procesos, el 61.1% indicó no tener una visión del tema, y el 11.1% señaló que el problema es no trabajar en equipo.

Actualmente uno de los aspectos más importantes en la constitución de las empresas es la visión, lo cual permite tener un horizonte en el tiempo, aspecto que la empresa no lo ha tomado en cuenta.

Otros de los puntos importantes para el éxito de las organizaciones es trabajar en equipo lo que tampoco se aplicó en las empresas de Courier.

TABLA N° 4

Mapa de procesos

4. ¿En las empresas de Courier en Lima Metropolitana utilizan el mapa de proceso para identificar que tan bien están llevando sus actividades?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	30	41.7	41.7	41.7
	No	42	58.3	58.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente a que si utilizaron el mapa de proceso, observando el cuadro, se tiene que el 41.7% de los encuestados indicó que si, mientras que el 58.3% señalaron no.

Al no usar el mapa de procesos, no les permitió ofrecer al cliente un servicio que cubra sus necesidades, de poder hacer un seguimiento de sus correspondencias en todo momento, tampoco les permitió saber, cuando y en qué condiciones fueron entregadas sus correspondencias, así como la posibilidad de realizar reclamos y solicitar indemnización si fueron agraviados sus envíos.

- **Productividad**

TABLA N° 5

Eficiencia, eficacia, y efectividad.

4. ¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana han innovado tecnológicamente en el ejercicio 2012-2013?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	25	34.7	34.7	34.7
	No	47	65.3	65.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

En relación a la pregunta N° 5, el cuadro nos indica que el 34.7% de los encuestados indicó que si innovaron tecnológicamente y el 65.3% manifestó no innovaron tecnológicamente.

Como se podrá apreciar el alto porcentaje de no innovación tecnológica nos indica que los responsables de realizar el planeamiento de la empresa no han tomado las medidas referente a este importante tema, aduciendo que el personal no está debidamente capacitado, además que representaba un costo para la empresa; tampoco utilizaron profesionales calificados en el tema, ni realizaron la capacitación del personal para brindar un mejor servicio al cliente.

TABLA N° 6
Mejoramiento de la productividad

6 ¿Cuál es el método que le ha permitido medir la productividadde la empresa de Courier en Lima Metropolitana?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Razones financieras	15	20.8	20.8	20.8
	Valor agregado	15	20.8	20.8	41.7
	Rendimiento del personal	42	58.3	58.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente al método para medir la productividad, según el cuadro se tiene que el 20.8% de los encuestados han manifestado a las razones financieras, el 20.8% indicaron valor agregado y el 58.3% rendimiento del personal.

Esto nos indica que el capital humano desempeña un papel importante en la productividad de toda empresa, para lo cual la empresa debe invertir en capacitación.

TABLA N° 7
Reducción de costos

7. ¿Cuál es la estrategia que ha establecido la Empresa de Courier en Lima Metropolitana para reducir sus costos?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducción de personal	27	37.5	37.5	37.5
	Reducción de gastos fijos operativos	45	62.5	62.5	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con respecto a la estrategia que estableció la empresa de Courier para reducir sus costos, el 37.5% de los encuestados indicó reducción de personal y el 62.5% manifestó reducción de costos operativos.

Esto refleja que si bien las decisiones que tomaron sobre la reducción de costos fijos operativos son válidas pero no suficientes para lograr en su integridad la solución de sus problemas, que en el transcurso de sus actividades no tomaron en cuenta otras medidas integrales tales como la reingeniería de los procesos que permite detectar otros problemas y plantear soluciones tales como mantenimiento de las unidades de transportes, el mapa de rutas para ahorrar el tiempo, combustibles, fletes y otros elementos en el proceso de recojo y entrega de sus encomiendas.

TABLA N° 8
Satisfacción del cliente

8. ¿Cuál es el nivel de logro que la empresa de Courier en Lima Metropolitana obtuvo respecto a sus clientes?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfacción	21	29.2	29.2	29.2
	Satisfacción	15	20.8	20.8	50.0
	Complacencia	36	50.0	50.0	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

El cuadro nos muestra que el 29.2% de los encuestados indicó insatisfacción, el 20.8% manifestó satisfacción finalmente el 50% señaló complacencia.

Se observa claramente que las empresas de Courier tienen un mínimo porcentaje de satisfacción a sus clientes, por lo que los directivos de las empresas deben tener en cuenta este indicador a pesar que el grado de indiferencia es de la mitad de los clientes, para efectuar reformas mediante un análisis FODA que con esfuerzo mancomunado del personal directivo y operativo pueden revertir estas cifras, dando buena imagen a la empresa.

- **Gestión de compras.**

TABLA N° 9
Evaluación y selección de proveedores

9. **¿La empresa de Courier en Lima Metropolitana para evaluar y seleccionar proveedores toma en cuenta criterios estratégicos, (ubicación, disponibilidad, imagen)?**

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	27.8	27.8	27.8
	No	41	56.9	56.9	84.7
	Nunca	11	15.3	15.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente a la pregunta formulada, apreciando el cuadro se tiene que el 27.8% de los encuestados, indicó si, el 56.9% señaló no y el 15.3% nunca.

Esto nos indica que en la planificación de las empresas de Courier no tomaron en cuenta la importancia que reviste la ubicación, disponibilidad e imagen de sus proveedores, por lo que la gestión logística debe integrar estos aspectos para el éxito deseado, siendo la logística parte importante de la administración de la cadena de abastecimiento de cualquier organización.

La mayoría de las empresas no comprendieron la necesidad de una gestión de compras organizada y planificada.

TABLA N° 10
Clasificación y documentación

10. ¿La empresa de Courier en Lima Metropolitana clasifica a sus proveedores de acuerdo a cada rubro?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	18	25.0	25.0	25.0
	Regularmente	41	56.9	56.9	81.9
	Nunca	13	18.1	18.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente a la pregunta de la clasificación a sus proveedores por rubros, apreciando el cuadro se tiene que el 25% de los encuestados indicó siempre, el 56.9% manifestó regularmente y el 18.1% señaló nunca.

Al respecto se puede indicar que es necesario que las empresas de Courier deban implementar un registro ordenado en donde tenga el directorio de acuerdo al rubro, lo que permite contar con un directorio actualizado de los proveedores ordenado por rubro, lo que facilita a las empresas brindar un mejor y adecuado servicio.

TABLA N° 11
Rendimiento de los proveedores

11. La entrega a tiempo ¿es un requerimiento que utilizan las empresas de Courier en Lima Metropolitana para medir el rendimiento de sus proveedores?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	27	37.5	37.5	37.5
	A veces	45	62.5	62.5	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con respecto a la entrega a tiempo con la que utilizan para medir el rendimiento de sus proveedores, el 37.5% indicó siempre, el 62.5% manifestó a veces.

Este reporte nos indica que las empresas de Courier muy poco se preocuparon por considerar la entrega a tiempo de sus insumos, ello por no contar con un departamento que controle esta gestión, vital para la empresa para acelerar el trabajo y evitar retrasos y pérdidas de tiempo para el proceso de despacho de las encomiendas.

TABLA N° 12
Renovación o términos de contratos

12. ¿La empresa de Courier en Lima Metropolitana elabora contratos relevantes para renovar a futuro con sus proveedores?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	48	66.7	66.7	66.7
	Siempre	16	22.2	22.2	88.9
	Nunca	8	11.1	11.1	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Apreciando el cuadro se tiene que el 66.7% de los encuestados indicó a veces elabora contratos relevantes, el 22.2% señaló siempre y el 11.1% manifestó nunca.

Se concluye que la mayoría de las empresas de Courier no se preocuparon en renovar contratos a futuro con sus proveedores, aspecto que finalmente les garantizaría el negocio en el mediano y largo plazo. No tuvieron como objetivo identificar aspectos relevantes en la gestión de contratos que les permitiera mostrar al comprador como ser más eficientes y eficaz al momento de administrar una compra.

- **Competitividad**

TABLA N° 13
Capacidad de innovación y mejora

13. ¿Qué alternativas deben considerar las empresas de Courier en Lima Metropolitana para la innovación y mejora tecnológica?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Implementar soluciones informáticas de última generación	25	34.7	34.7	34.7
	Capacitación de los usuarios finales	10	13.9	13.9	48.6
	Integrar poca tecnología en los objetivos de la empresa.	37	51.4	51.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con respecto a la pregunta formulada, se observa que el 34.7% de los encuestados manifestaron la implementación de soluciones informáticas de última generación, el 13.9% señaló capacitación de los usuarios finales y el 51.4% manifestó integrar poca tecnología en los objetivos de la empresa, esto refleja claramente que las empresas de Courier no tuvieron una decisión acertada en cuanto a la tecnología, ni se preocuparon por innovar o crear nuevas alternativas, siendo reacios al cambio y al riesgo a la inversión, perjudicando el proceso de monitoreo de sus despachos a las diferentes ciudades del país, lo cual no les permitió contar con información oportuna y adecuada a sus clientes sobre el estado de su envíos.

TABLA N° 14
Evaluación de la competitividad

14. Con respecto al desempeño económico como índice de evaluación de la competitividad ¿qué resultados obtuvo la empresa de Courier en Lima Metropolitana?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Positivo	32	44.4	44.4	44.4
	Negativo	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Respecto al desempeño económico para la evaluación de la competitividad el 44.4% de los encuestados indicó positivo y el 55.6% manifestó negativo.

Esto nos muestra que los directivos de las empresas no realizaron una buena gestión en la evaluación de la competitividad, no se preocuparon en hacer procesos comparativos con la competencia para las mejoras continuas de las actividades diarias, tampoco diseñaron planes estratégicos que les permitiera ser lo más eficiente posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores.

TABLA N° 15
Medición de la competitividad

15. ¿Los factores sistemáticos como acceso al financiamiento, infraestructura y tecnología para medir la competitividad que resultados obtuvo las empresas de Courier?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Favorable	32	44.4	44.4	44.4
	Desfavorable	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente a la pregunta formulada, observando el cuadro se tiene que el 43.4% de los encuestados indicó favorable y el 55.6% señaló desfavorable.

Se concluye que las empresas para medir la competitividad obtuvo resultados desfavorables, por no contar con factores sistemáticos, ya que estos constituyen elementos externos a la empresa productiva, no implementaron una infraestructura adecuada, cuentan con escasos medios de transportes lo cual no les permitió el despacho de sus paquetes en forma rápida siendo la distribución no adecuada para los diferentes agentes con que cuenta la empresa en provincias.

Para la ejecución de sus despachos se procede a tercerizar sus operaciones en condiciones de crédito no favorables.

TABLA N° 16
Recursos humanos

16. ¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana con la gestión de recursos humanos buscan capacitar al trabajador con cursos u otros métodos?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	45	62.5	62.5	62.5
	Raras veces	27	37.5	37.5	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con respecto a la capacitación del personal, observando el cuadro se tiene que el 62.5% de los encuestados indicó algunas veces y el 37.5% señaló raras veces.

Al respecto se observa que las empresas de Courier no le dieron importancia a la gestión de recursos humanos, la falta de capacitación de los empleados ha significado problemas para la empresa porque impactó de manera desfavorable tanto interna como externa, y ocasiono una alta rotación del personal.

Un empleado que carece de formación y/o capacitación sus trabajos generalmente son ineficientes, se siente desmotivado porque carece de los conocimientos necesarios para servir a sus clientes, de esta forma bajó la productividad lo cual afectaron a la empresa.

Rentabilidad

- Cadena de valor

TABLA N° 17
Actividades primarias

17. El departamento de marketing como una actividad primaria, ¿Ha permitido posicionar a las empresas de Courier en el mercado?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	32	44.4	44.4	44.4
	No	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con respecto a la pregunta N° 17, el 44.4% de los encuestados indicó Si y el 55.6% señaló No.

Las empresas de Courier no contaron con un departamento de marketing, el cual no les ha facilitado posicionarse en el mercado. Esto se debe a que los gerentes no contaron con una persona idónea en la materia.

En toda empresa debe existir un profesional publicitario, que se encargade manejar la actividad publicitaria de la empresa con eficiencia, aspecto que las empresas en su mayoría no lo tienen implementado.

TABLA N° 18
Mejora de resultados

18. ¿Por qué causas las empresas de Courier en Lima Metropolitana no consiguen mejorar sus resultados empleando nuevas tecnologías?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La dirección no implementa nuevas tecnologías	15	20.8	20.8	20.8
	Resistencia al cambio	36	50.0	50.0	70.8
	Escases de personal calificado para esta área	11	15.3	15.3	86.1
	Inexistencia de metodología en el desarrollo del proyecto	10	13.9	13.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

El cuadro nos indica que el 20.8% de los encuestados mencionó que la dirección no implementa nuevas tecnologías, el 50% señaló resistencia al cambio, el 15.3% manifestó escases de personal calificada y el 13.9% inexistencia de metodología en el desarrollo del proyecto.

Los directivos y empleados deben adecuarse a las nuevas tecnologías tomando conciencia en que la ciencia aporta nuevas tecnologías en los diferentes campos del conocimiento, estando también las empresas de Courier inmersas en estos cambios.

La resistencia al cambio es uno de los aspectos que las empresas de Courier deben tener en cuenta para romper este mito y lograr el éxito requerido.

TABLA N° 19
Clases de actividades primarias

19. ¿Cuáles de las siguientes actividades primarias de la cadena de valor considera la más importante para mejorar su rentabilidad?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Logística interna	13	18.1	18.1	18.1
	Operaciones	11	15.3	15.3	33.3
	Logística externa	12	16.7	16.7	50.0
	Departamento Ventas	36	50.0	50.0	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente a la mejorar su rentabilidad, apreciando el cuadro se tiene que el 18.1% de los encuestados manifestó logística interna, el 15.3% precisó operaciones, 16.7% mencionó logística externa y el 50% indicó ventas.

Con respecto al resultado el cuadro nos muestra que las empresas consideraron importante las ventas, ya que este aspecto es clave y representa el timón de la empresa toda vez que estas operaciones son las que brindan los recursos económicos que les van a permitir realizar sus actividades.

TABLA N° 20
Análisis de la cadena de valor

20. ¿La gerencia en el análisis de la cadena de valor para mejorar su capacidad en el mercado examina las conexiones que hay entre clientes y proveedores?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	27	37.5	37.5	37.5
	Nunca	45	62.5	62.5	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente a la pregunta formulada, apreciando el cuadro se tiene que el 37.5% de los encuestados indicó algunas veces y el 62.5% señaló nunca.

La gerencia de las empresas, para mejorar su capacidad en el mercado no examinó la conexión entre clientes y proveedores. La necesidad de establecer conexiones es una filosofía que no consideraron los altos directivos ya que no hay competidores si no potenciales colaboradores, lo que debieron buscar son los puntos de encuentros y no lo que los separa de otras empresas que forman parte de su sector de actividad.

Muchas veces es fuera de las propias empresas (con proveedores y clientes) donde encontramos eso que nos falta para realmente conseguir poner en marcha cambios significativos en la organización.

- **Toma de Decisiones**

TABLA N° 21
Proceso de toma de decisiones

21. ¿En el proceso de toma de decisiones la empresa de Courier analiza los resultados posibles para cada alternativa?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	48	66.7	66.7	66.7
	Nunca	24	33.3	33.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

En el proceso de toma de decisiones la empresa de Courier analiza los resultados posibles para cada alternativa, el 66.7% de los encuestados indicó algunas veces, y el 33.3% señaló que nunca.

Se observa que muy pocas veces han analizado los resultados para cada alternativa, al no hacerlo han traído consecuencias negativas para la empresa como el incumplimiento de planes, quejas de clientes, pérdidas de clientes y pérdidas de mercaderías.

TABLA N° 22
Tipo de decisiones

22. ¿Los gerentes de las empresas de Courier en Lima Metropolitana toman decisiones estratégicas?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	34	47.2	47.2	47.2
	No	38	52.8	52.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con respecto a la pregunta formulada, el 47.2% de los encuestados manifestaron Si y el 52.8% manifestaron que No.

La toma de decisiones estratégicas es derresponsabilidad de los altos ejecutivos, y en la mayoría de las empresas no tomaron en cuenta ya que esta determina el futuro de la empresa a mediano y largo plazo. No se preocuparon por definir su estrategia y tampoco pusieron en práctica através de múltiples decisiones.

El gerente que desconoce el día a día operativo de su empresa no se entera de lo que está pasando, no transmite confianza a su gente, trayendo consigo un deficiente servicio a los clientes.

TABLA N° 23
Desarrollo de soluciones

23. ¿Un líder en las empresas de Courier para el proceso de solución de problemas tiene visión?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	33	45.8	45.8	45.8
	No	39	54.2	54.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con respecto a la pregunta formulada en el cuadro se tiene que el 45.8% de los encuestados indicó que Si y el 54.2% señaló que No.

Los líderes que carecen de visión de futuro, no pueden transmitir a su personal aspectos relacionados con un crecimiento sólido en el tiempo, de tal manera que las empresas se mantengan y tengan un rendimiento sostenible. El trabajo de un líder consiste en alinear a la organización en torno a una visión clara y alcanzable. Un líder sin visión no es más que un simple jefe, un líder es orientador, inspira confianza sabe escuchar sugerencias, exposición de problemas y sabe dar soluciones.

TABLA N° 24
Tipos de liderazgo

24. ¿Qué tipos de liderazgo se impartió en las empresas de Courier en Lima Metropolitana?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Autocrático	39	54.2	54.2	54.2
	Democrático	19	26.4	26.4	80.6
	Liberal	14	19.4	19.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con respecto al tipo de liderazgo que se impartió en las empresas de Courier, el 54.2% de los encuestados indicó autocrático, el 26.4% señaló democrático y el 19.4% manifestó liberal.

Concluyendo que las empresas de Courier contaron con un líder autocrático, lo cual creó un ambiente de desconfianza y resentimiento, lo que llevó a una alta rotación y ausentismo de los empleados, dificultando el progreso de la empresa.

Un liderazgo autocrático es concentrar la responsabilidad de la empresa en una sola persona lo que dará lugar a que esta no se pueda desempeñar óptimamente dentro de la organización, trayendo malestar en sus trabajadores lo que repercute en un servicio ineficiente por la empresa.

- **Rentabilidad Financiera**

TABLA N° 25
Estrategias de rentabilidad.

25. Al modificar la estructura de precios para diferenciarse y aumentar su rentabilidad ¿qué resultados obtuvo la empresa de Courier en Lima Metropolitana?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Positivo	33	45.8	45.8	45.8
Negativo	39	54.2	54.2	100.0
Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

En relación a la pregunta sobre la modificación sobre sus precios para diferenciarse y aumentar su rentabilidad, el 45.8% de los encuestados indicó positivo y el 54.2% señaló negativo.

Modificar los precios para aumentar la rentabilidad no fue la mejor opción que tomaron las empresas de Courier, debieron preocuparse más por brindar un servicio de calidad a sus clientes, mejorando el proceso de despacho de sus encomiendas, para brindar servicio con rapidez y en buenas condiciones.

Al modificar sus precios en alza no podrá competir y al bajar sus precios perderá rentabilidad.

TABLA N° 26
Tipos de rentabilidad

26. ¿Cuál es el resultado que obtuvo la empresa de Courier en Lima Metropolitana en relación a la rentabilidad financiera?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mayor a 0.50	26	36.1	36.1	36.1
	Menor a 0.50	46	63.9	63.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente a la pregunta formulada apreciando el cuadro se observa que el 36.1% de los encuestados indicó mayor a 0.50 y el 63.9% señaló menor a 0.50.

Estos indicadores indica que la empresa dejó de registrar ganancias en los periodos 2012-2013, su estructura de capital se vio afectada, a causa de que tuvieron que adquirir deuda para solventar sus operaciones.

TABLA N°27

Factores de rentabilidad en las decisiones financieras

27. ¿Las empresas de Courier consideran como factor la tasa de crecimiento de mercado en las decisiones financieras?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	43.1	43.1	43.1
	No	41	56.9	56.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con respecto a la tasa de crecimiento de mercado para las decisiones financieras el 43.1% de los encuestados indicó Si y el 56.9% manifestó No.

No tomaron en cuenta el tamaño del mercado y la tasa de crecimiento ya que estos dos factores son importantes al momento de evaluarlos.

Cuanto mayor sea el mercado, más oportunidades existen para vender un producto o servicio. Un mercado que no crece significa que los ingresos son limitados y un mercado de baja tasa de crecimiento es probablemente uno saturado, con muchos competidores en el mismo espacio de lucha por las mismas ventas.

Todo esto ha conducido a la empresa a tener una menor participación en el mercado, por lo tanto sus márgenes resultaron muy bajos.

TABLA N° 28
Medición de la rentabilidad

28. ¿Las empresas de Courier para medir la rentabilidad del negocio que resultado obtuvo con respecto al margen neto de utilidad?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mayor a 0.50	32	44.4	44.4	44.4
	Menor a 0.50	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente a la pregunta formulada, el 44.4% de los encuestados manifestó mayor a 0.50 y el 55.6% indicó menor a 0.50.

Con respecto al margen neto de utilidad las empresas mostraron que en los años 2012 y 2013 fueron menores al 50%, esto quiere decir que mientras más bajos fueron sus ganancias por sus ventas realizadas obtuvieron bajos beneficios por cada unidad vendida, esto muestra que la empresa no se manejó con eficiencia.

- **Riesgo financiero**

TABLA N° 29
Tipos de riesgo financiero

29. ¿A qué tipo de riesgo financiero se enfrenta la empresa de Courier en Lima Metropolitana?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Riesgo operativo	20	27.8	27.8	27.8
	Riesgo de mercado	7	9.7	9.7	37.5
	Riesgo de liquidez	39	54.2	54.2	91.7
	Riesgo de crédito	6	8.3	8.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente al tipo de riesgo que se enfrenta la empresa de Courier, el 27.8% de los encuestados indicó riesgo operativo, el 9.7% señaló riesgo de mercado, el 54.2% manifestó riesgo de liquidez y el 8.3% indicó riesgo de crédito. Menos de la mitad de las empresas, en el ejercicio 2012 y 2013, han afrontado la posibilidad de no poder atender sus obligaciones a corto plazo, causado por la falta del empleo continuo y de un flujo de efectivo el cual había ayudado a prever este riesgo.

TABLA N° 30
Administración de los riesgos financieros

30. ¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana utilizan el monitoreo y control de riesgo financiero para su administración?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	30.6	30.6	30.6
	No	11	15.3	15.3	45.8
	A veces	39	54.2	54.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con respecto a la pregunta formulada se tiene que el 30.6% de los encuestados indicó Si, el 15.3% señaló No y el 54.2% a veces.

El reporte muestra que las empresas de Courier a veces utilizaban el monitoreo y control de riesgo, sin embargo es importante efectuar este proceso porque les hubiera permitido evaluar los riesgos existentes y no incurrir en los mismas deficiencias encontradas.

La efectividad de la gestión de riesgo depende de la manera como se llevan los planes. Estos planes deben ser correctamente ejecutados y actualizados regularmente.

El monitoreo debe realizarse en el curso normal de las actividades de la empresa y complementarse por evaluaciones continuas.

TABLA N° 31
Riesgo financiero en las inversiones

31. ¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana diversifican su cartera clientes para no caer en riesgo de inversión?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	43.1	43.1	43.1
	No	41	56.9	56.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Con relación a la diversificación de clientes para no caer en riesgo de inversiones, el 43.1% indicó Si, el 56.9% señaló No.

Se puede observar que los directivos de la empresa, buscaron el crecimiento en el volumen, sin tener en cuenta de los riesgos que ocasiona concentrar sus ingresos en un conjunto de grandes clientes.

No llevan un adecuado control sobre la cartera de estos, a pesar que tuvieron presente periódicamente cuales fueron los clientes que generaron mayores ingresos, para así repartirlos de la manera más armónica y no caer en riesgos de inversión innecesario.

Esta estrategia generó grandes riesgos para la viabilidad del negocio por no saber gestionarlo.

TABLA N° 32
Proceso de la administración de riesgo

32. ¿La empresa de Courier en Lima metropolitana aplican el proceso de la administración del riesgo financiero?

	Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	18	25.0	25.0	25.0
	No	21	29.2	29.2	54.2
	A veces	33	45.8	45.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Interpretación y análisis

Referente a la pregunta formulada, apreciando el cuadro el 25% de los encuestados indico si, el 29.2% señalarón y el 45.8% manifestó a veces.

Según el cuadro se observa que la empresa de Courier aplicaron el proceso de la administración de riesgo a veces, son muy pocas las empresas que se preocuparon por estos procesos, posiblemente por falta de conocimiento o inercia en la toma de decisiones ono percataron de las consecuencias negativas que representó para la empresa.

4.2 Resultados de la contrastación de la hipótesis

Para contrastar las hipótesis se usó la prueba Chi-Cuadrado, teniendo en cuenta los pasos o procedimientos siguientes:

4.2.1. Primera Hipótesis

La gestión de calidad como filosofía adoptada por las organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios influye positivamente en la cadena de valor en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

a. Hipótesis nula (H_0).

La gestión de calidad como filosofía adoptada por las organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios **NO** influye positivamente en la cadena de valor en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

b. Hipótesis alternante (H_1).

La gestión de calidad como filosofía adoptada por las organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios **SI** influye positivamente en la cadena de valor en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor tabular es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.} =$

$$X^2_{3 gl} = 7.815$$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 8.906$$

Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas, han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones



$$X^2_t = 7.815$$

$$X^2_c = 8.906$$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “La gestión de calidad como filosofía adoptada por las organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios siinfluye positivamente en la cadena de valor en las empresas de Courier de Lima Metropolitana, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, adjuntando para tal efecto las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 1 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia Nº 1

1. ¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana para mejorar el rendimiento ponen en práctica los principios de calidad? * Versus *
19. ¿Cuáles de las siguientes actividades primarias de la cadena de valor considera la más importante para mejorar su rentabilidad?

Variables		19. ¿Cuáles de las siguientes actividades primarias de la cadena de valor considera la más importante para mejorar su rentabilidad?				
		Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing	Total
1. ¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana para mejorar el rendimiento ponen en práctica los principios de calidad?	Si	11	9	4	23	47
	No	2	2	8	13	25
Total		13	11	12	36	72

Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado	Valor de la Prueba	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,906	3	.031
Razón de verosimilitudes	9.021	3	.029
Asociación lineal por lineal	2.373	1	.123
N de casos válidos	72		

4.2.2 Segunda Hipótesis

La productividad como función de la administración de una empresa que se logra a través de administrar efectivamente el aseguramiento de la calidad y la eficiencia influye favorablemente en la toma de decisiones en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

a. Hipótesis nula (H₀).

La productividad como función de la administración de una empresa que se logra a través de administrar efectivamente el aseguramiento de la calidad y la eficiencia **NO** influye favorablemente en la toma de decisiones en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

b. Hipótesis alternante (H₁).

La productividad como función de la administración de una empresa que se logra a través de administrar efectivamente el aseguramiento de la calidad y la eficiencia **SI** influye favorablemente en la toma de decisiones en las empresas de Courier de Lima Metropolitana

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = \chi^2_{2gl} = 9.482$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 5.991$$

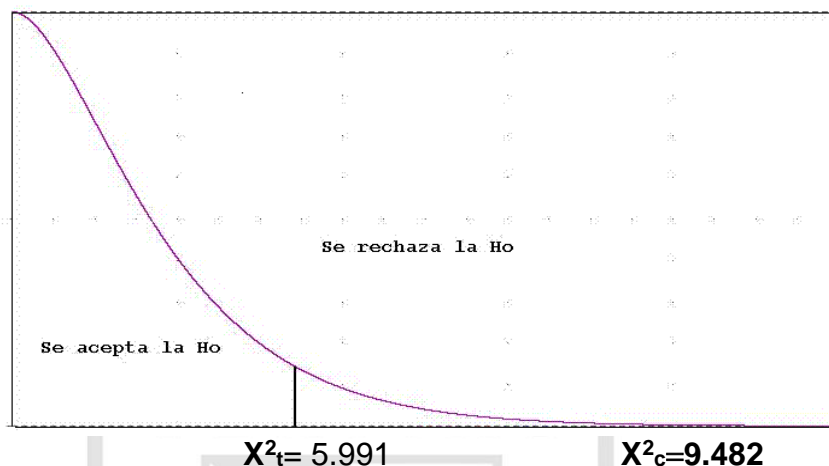
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 02.

e. Toma de decisiones



Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “La productividad como función de la administración de una empresa que se logra a través de administrar efectivamente el aseguramiento de la calidad y la eficiencia influye favorablemente en la toma de decisiones en las empresas de Courier de Lima Metropolitana, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, adjuntando para tal efecto las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 2 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia Nº 2

8. ¿Cuál es el nivel de logro que la empresa de Courier en Lima Metropolitana obtuvo respecto a sus clientes? * Versus *21.¿En el proceso de toma de decisiones la empresa de Courier analiza los resultados posibles para cada alternativa?

Variables		21.¿En el proceso de toma de decisiones la empresa de Courier analiza los resultados posibles para cada alternativa?		
		Algunas veces	Nunca	Total
8.¿Cuál es el nivel de logro que la empresa de Courier en Lima Metropolitana obtuvo respecto a sus clientes?	Insatisfacción	12	9	21
	Satisfacción	15	0	15
	Complacencia	21	15	36
	Total	48	24	72

Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado	Valor de la Prueba	GI	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,482	2	.009
Razón de verosimilitudes	14.074	2	.001
Asociación lineal por lineal	.082	1	.774
N de casos válidos	72		

4.2.3 Tercera Hipótesis

La gestión de compras como elemento vital en la administración moderna de las organizaciones influye significativamente en la rentabilidad financiera en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

a. Hipótesis nula (H₀).

La gestión de compras como elemento vital en la administración moderna de las organizaciones **NO** influye significativamente en la rentabilidad financiera en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

b. Hipótesis alternante (H₁).

La gestión de compras como elemento vital en la administración moderna de las organizaciones **SI** influye significativamente en la rentabilidad financiera en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = \chi^2_{9 gl.} = 5.991$.

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 15.638$$

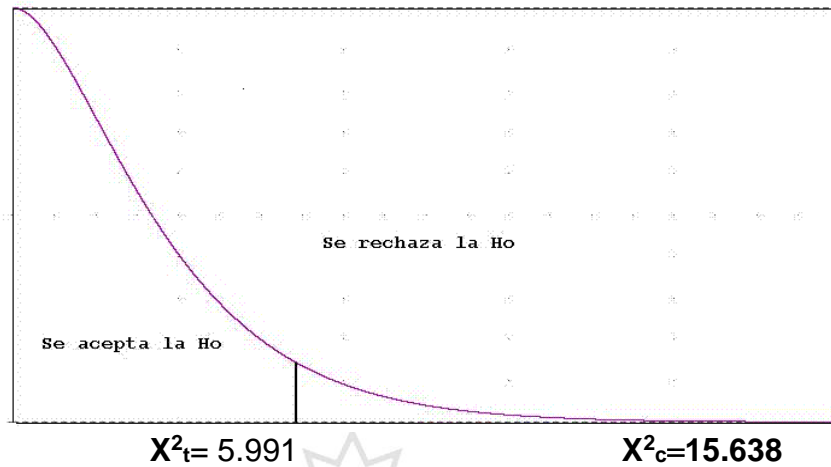
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

χ²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones



Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “Si se cuenta con una sólida organización empresarial, entonces **SI** se tendrá una empresa asociada formalmente en el Marco de la Ley 28015, en el distrito de La Victoria - 2013”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 3 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia Nº 3

12. ¿La empresa de Courier en Lima Metropolitana elabora contratos relevantes para renovar a futuro con sus proveedores? * Versus* 28. ¿Las empresas de Courier para medir la rentabilidad del negocio que resultado obtuvo con respecto al margen neto de utilidad.

Variables		28. ¿Las empresas de Courier para medir la rentabilidad del negocio que resultado obtuvo con respecto al margen neto de utilidad		
		Mayor a 0.50	Menor a 0.50	Total
12. ¿La empresa de Courier en Lima Metropolitana elabora contratos relevantes para renovar a futuro con sus proveedores?	A veces	29	19	48
	Siempre	3	13	16
	Nunca	0	8	8
	Total	32	40	72

Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado	Valor de la Prueba	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,638	2	.000
Razón de verosimilitudes	19.037	2	.000
Asociación lineal por lineal	14.890	1	.000
N de casos válidos	72		

4.2.4 Cuarta Hipótesis

La competitividad como herramienta empresarial para inserción de las empresas de los mercados globales influye favorablemente en el riesgo financiero en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.

a. Hipótesis nula (H₀).

La competitividad como herramienta empresarial para inserción de las empresas de los mercados globales **NO** influye favorablemente en el riesgo financiero en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

b. Hipótesis nula (H₀).

La competitividad como herramienta empresarial para inserción de las empresas de los mercados globales **S** influye favorablemente en el riesgo financiero en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl}$.

$$X^2_{2 gl} = 5.991$$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 10.391$$

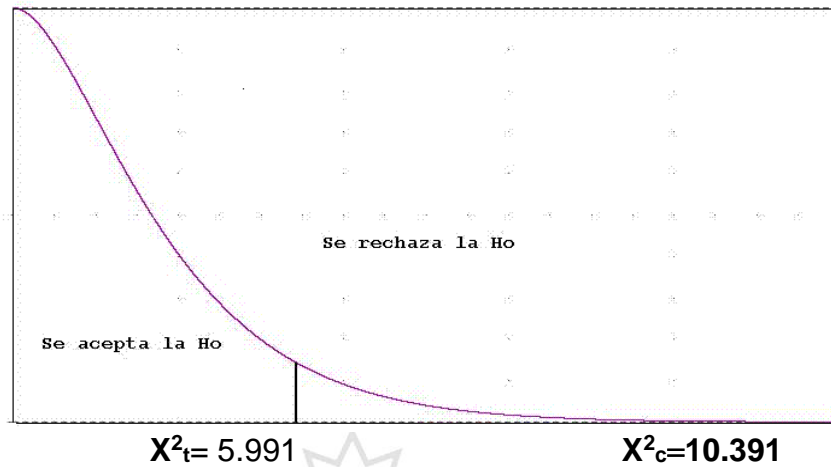
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones



Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que La competitividad como herramienta empresarial para inserción de las empresas de los mercados globales influye favorablemente en el riesgo financiero en las empresas de Courier en Lima Metropolitana, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 21, adjuntando para tal efecto las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 4 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia Nº 4

14. Con respecto al desempeño económico como índice de evaluación de la competitividad que resultados obtuvo la empresa de Courier de Lima Metropolitana? *Versus 30. ¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana utilizan el monitoreo y control de riesgo financiero para su administración?

Variables		30. ¿Las empresas de Courier de Lima Metropolitana utilizan el monitoreo y control de riesgo financiero para su administración?			
		Si	No	A veces	Total
14. Con respecto al desempeño económico como índice de evaluación de la competitividad que resultados obtuvo la empresa de Courier en Lima Metropolitana?	Positivo	16	3	13	32
	Negativo	6	8	26	40
	Total	22	11	39	72

Pruebas de Chi-cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado	Valor de la Prueba	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,391	2	.006
Razón de verosimilitudes	10.601	2	.005
Asociación lineal por lineal	7.809	1	.005
N de casos válidos	72		

4.3 Caso Práctico

Descripción de la empresa

JET CARGO SERVICE S.A.C., es una empresa que fue establecida en 1982, pero la experiencia de sus fundadores se remonta al año 1970, cuando el servicio de entregas de puerta a puerta o “Servicio Courier” era totalmente desconocido, y por su elevado costo solo estaba al alcance de firmas transnacionales y bancos americanos.

La empresa goza de un reconocido prestigio y está ubicada entre una de las más serias y confiables en su ramo.

Actualmente cuenta con 2 almacenes en Lima, oficinas propias en las ciudades de Chiclayo, Cusco, Iquitos, Pucallpa, Trujillo, y una red completa de agentes exclusivos todos seleccionados cuidadosamente y con el debido entrenamiento para solucionar las necesidades más exigentes de servicio de nuestros clientes, las faenas de operaciones así como tráfico y contabilidad, están totalmente sistematizados para los servicios de retiros y entregas de sobres, cargas y paquetería, cuenta con camiones, camionetas y motocicletas propias, para la comunicación local y nacional usan red privada de Movistar(RPM), las cuales les permite comunicarse instantáneamente con las oficinas y agentes en las principales ciudades del país.

DIAGRAMA ACTUAL

Se ha elaborado el diagrama que muestra el principal proceso denominado diagrama de proceso actual, este diagrama permite visualizar que los procesos son muy largos y repetitivos, pudiendo minimizar alguno de ellos. Como es el caso de la digitación de las cargas y/o documentos, se inicia este proceso cuando llega recién al almacén, ya que no se conocen los destinos.

Con respecto a la consolidación y la clasificación se hace por separado, debiendo ser un solo proceso, demandando muchas horas de trabajo y elevados costos de personal para la empresa, un estimado de S/.4, 000 en horas extras, perjudicando de esta manera la productividad y la rentabilidad.

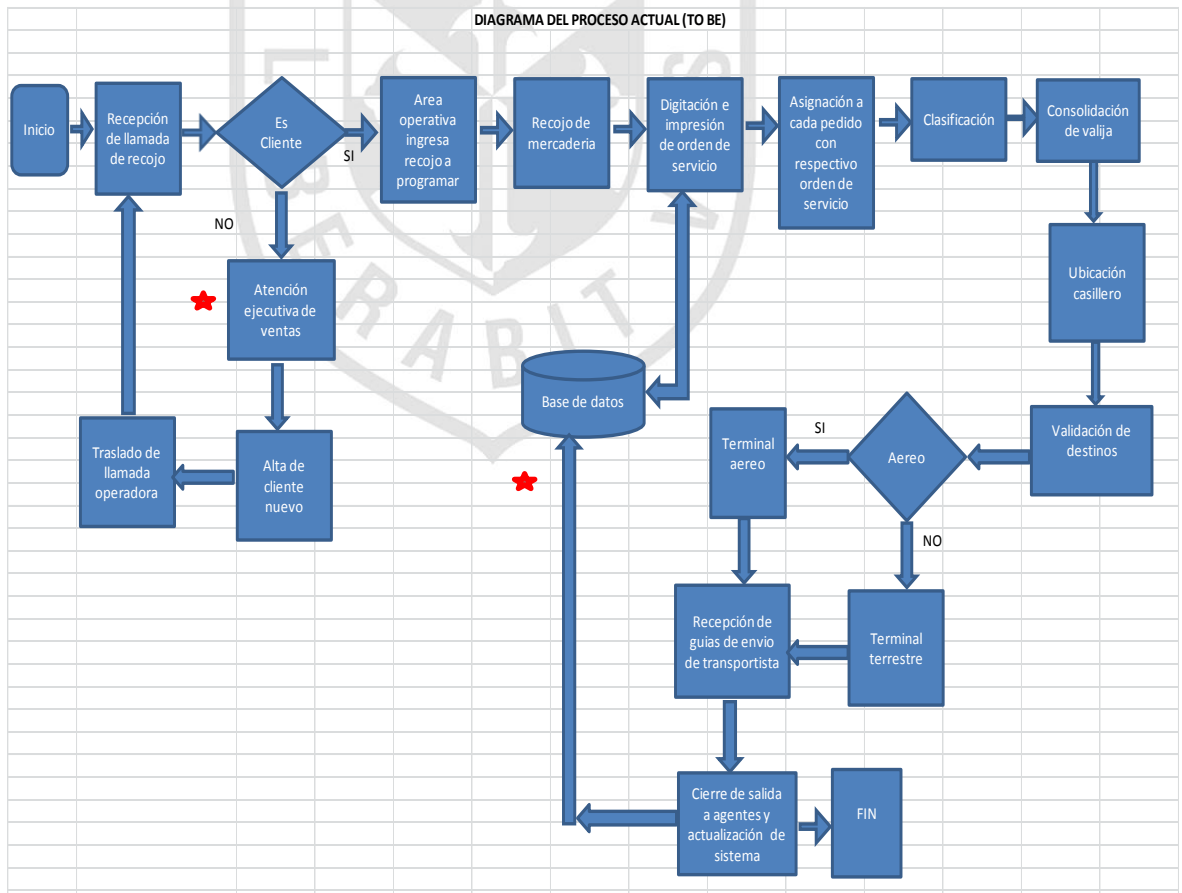


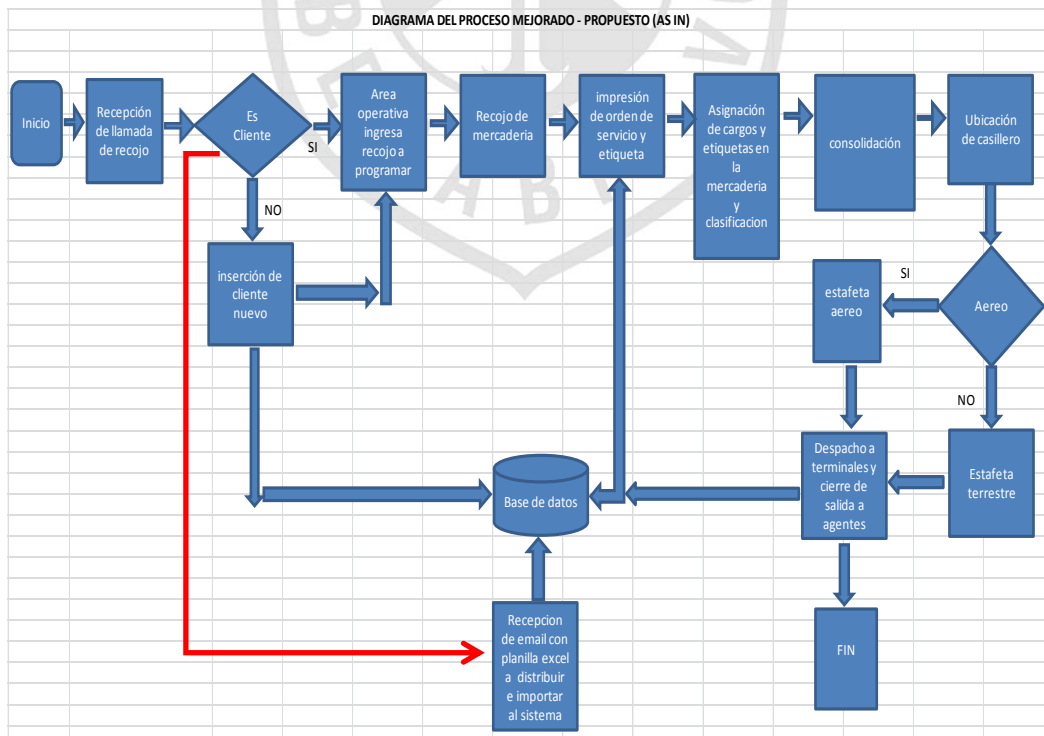
DIAGRAMA MEJORADO

Después del análisis de la empresa se propuso un nuevo diagrama de procesos en el cual se muestra una disminución en tiempos de despacho de carga, los cuales están identificados en lo siguiente:

1. La recepcionista tiene la capacidad de discernir las negociaciones en línea y poder recepcionar el recojo cuando el cliente lo decida..
2. El cliente envía la base de datos para importar al sistema, haciendo el proceso más rápido y eficiente evitando la digitación.
3. La orden de servicio y la etiqueta se imprime antes que llegue la mercadería por cada cliente, esto permite ahorrar tiempo.
4. La asignación de cargos y etiquetas van a ser efectuados conjuntamente con la clasificación (se clasifica- se pone cargo- se pone etiqueta), se ahorra tiempo y recursos humanos.

Este diagrama mejorado va a permitir a la empresa reducir sus costos, el servicio al cliente va ser más eficiente y de mejor calidad, logrando a la vez la satisfacción de este.

La rentabilidad se va incrementar, debido a que la productividad va ser más eficiente, controlada, evaluada y en tiempos más cortos.



JET CARGO SERVICE S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
(En Miles de Nuevos Soles)

CUENTA	2012	2013
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA Y BANCOS	137.705	181.194
CLIENTES	1.059.043	1.384.384
CUENTAS POR COBRAR TITULAR PERSONAL	97.725	96.198
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	291.771	311.247
SUMINISTROS DIVERSOS	64.215	64.215
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.650.459	2.037.238
ACTIVO NO CORRIENTE		
INMUEBLE MAQUINARIA Y EQUIPO	633.452	856.005
INTANGIBLES	5.325	9.099
DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUMULADA	-348.694	-496.295
CREDITO RENTA TERCERA CATEGORIA	144.778	254.608
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	434.861	623.417
TOTAL ACTIVO	2.085.320	2.660.655
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
SOBREGIRO BANCARIO	283.110	
TRIBUTOS POR PAGAR	54.917	117.128
REM.Y PARTICIPACIONES POR PAGAR	19.217	21.122
PROVEEDORES	707.607	766.809
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	53.455	411.008
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.118.306	1.316.067
PATRIMONIO		
CAPITAL	593.878	593.878
RESULTADOS ACUMULADOS	70.048	373.136
RESULTADO DEL EJERCICIO	303.088	377.574
TOTAL PATRIMONIO	967.014	1.344.588
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.085.320	2.660.655

JET CARGO SERVICE S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
(En Miles de Nuevos Soles)

	2012	PORCENTAJE	2013	PORCENTAJE
VENTAS NETAS	7.675.290		9.147.267	
UTILIDAD BRUTA	7.675.290	100,00	9.147.267	100,00
GASTOS DE VENTAS	-6.195.683	-80,72	-7.115.079	-77,78
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-1.103.067	14,37	-1.403.304	-15,34
CARGAS EXCEPCIONALES	-10.681	-0,14	-91.565	-1,00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	365.859	4,77	537.319	5,87
INGRESOS FINANCIEROS	5.788	0,08	1.524	0,01
GASTOS FINANCIEROS	-68.559	-0,89	-107.335	-1,17
IMPUESTO A LA RENTA	-51.656	-0,67	-53.754	-0,58
UTILIDAD DEL EJERCICIO	303.088	3,95	377.754	4,12

ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS

Los ratios financieros, llamados también razones financieras, son instrumentos que vamos a emplear para analizar e interpretar Los Estados Financieros (EEFF) de la empresa **JET CARGOSERVICE S.A.C.** de los periodos 2012 y 2013.

Esto nos va permitir en conjunto, evaluar la situación económica y financiera de la compañía.

A. RAZON CORRIENTE O LIQUIDEZ (RC)

Razón Corriente o Liquidez = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

INDICE	FORMULA	2012	DIFERENCIA	2013	DIFERENCIA
RC	$\frac{AC}{PC}$	<u>1,650,459</u> 1,118,306	1.47	<u>2,037,238</u> 1,316,067	1.54

Esto nos refleja que la empresa al mejorar sus procesos, los servicios al cliente fue más eficiente y de calidad, viendo los resultados de liquidez favorable, a la vez refleja una buena gestión de cobranza, permitiéndole cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo.

B. RENTABILIDAD DE ACTIVOS (ROA)

Rentabilidad de Activos = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$

INDICE	FORMULA	2012	DIFERENCIA	2013	DIFERENCIA
ROA	$\frac{UN}{AT}$	<u>303,088</u> 2,085,320	14.53%	<u>377,574</u> 2,660,655	14.19%

Este resultado nos muestra, que al realizar una eficiente gestión en sus procesos, tuvieron mayor capacidad para adquirir equipos diversos y unidades de transportes, lo cual les permitió aumentar su productividad ya que los procesos operativos fueron desarrollados con mayor rapidez, en menos tiempo, más eficiente, satisfaciendo la necesidad del cliente.

Conclusiones del caso práctico

De acuerdo a lo expresado, se demuestra que un cambio de política en la gestión de procesos, ha influido significativamente en la rentabilidad de la empresa.

Po otro lado, les ha permitido implementar acciones estratégicas como el control, la evaluación y la ejecución de los procesos con el fin de lograr una eficiencia productiva y una reducción en sus gastos, de tal manera que le permita mantener su rentabilidad.



CAPÍTULO V: DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

El presente estudio acerca de la variable independiente GESTION DE PROCESOS y luego de haber analizado e interpretado la misma, se está demostrando la importancia que tiene en las empresas de Courier en Lima Metropolitana, ya que es una herramienta que permite mejorar el desarrollo de sus actividades y que con el producto de la misma obtengan utilidades al final del ejercicio y generen incrementos significativos en la rentabilidad.

Del resultado de las encuestas aplicadas, podemos identificar que el 65.3% de los encuestados, para mejorar el rendimiento no pusieron en práctica los principios de calidad ya que esta es una herramienta de gestión de suma importancia para mejorar, planificar, ejecutar y controlar la calidad en los procesos.

Lamentablemente debido a que no establecieron ni los niveles mínimos de calidad ni el cumplimiento de estándares para brindar este servicio, se vieron enfrentados al problema de la informalidad y con ello la propagación de brindar un servicio de baja calidad.

Hay que rescatar que es muy importante tomar en cuenta el riesgo de liquidez, ya que según las encuestas el 54.2% de las empresas de Courier de Lima Metropolitana manifestaron correr este tipo de riesgo, debido a que no hacen uso de la evaluación constante. Esta situación genera una serie de dificultades para desarrollar el negocio en las condiciones previstas y si no es correctamente manejada, puede producir problemas de insolvencia.

La falta de liquidez origina también que la producción sea menor que la prevista, pues solo podría producir con el capital de trabajo, esto a su vez genera incumplimiento con los clientes y la empresa se ve obligada a decidir qué servicios se continuarán ofreciendo y cuáles clientes atenderá. Una disminución de producción genera también un problema de competitividad, ya que en un

mercado libre, la competencia seguirá vendiendo sus servicios y la empresa en crisis no tendrá con que hacerle frente.

Con respecto al departamento de marketing como una actividad primaria y considerando que este departamento es muy importante y pieza clave que realmente aporte valor en una empresa sin importar el tamaño de esta, el marketing se hace para que la gente compre servicios no solo para el simple hecho de que lo conozcan, el marketing no crea necesidades, las satisface.

En vista de ello las entidades que forman parte de la muestra de esta investigación dieron como resultados de la encuesta que el 55.6% de estas, consideran que el departamento de marketing no les ha permitido posicionarse en el mercado debido a que la gran mayoría de empresas de este rubro no cuentan con este departamento, ya que no consideran vital para la empresa, o simplemente no desean invertir.

Así mismo, la variable dependiente "Rentabilidad", son indicadores que evalúan, por un lado la capacidad de la empresa para generar utilidades, a través de los recursos que emplea, sean estos propios o ajenos y por el otro, la eficiencia de sus operaciones en un determinado periodo.

Es de suma importancia ya que, si la empresa deja de generar ganancias, su estructura de capital se vería afectada, a causa que tendría que adquirir deuda para solventar sus operaciones, o los accionistas se verían obligados a inyectar liquidez para mantener el giro del negocio.

Las empresas deben acercarse a sus clientes adaptándose a las necesidades y la satisfacción que buscan adquirir en el servicio, de la misma manera que nos permita conocer más acerca del cambio en los gustos y preferencias de los consumidores.

5.2. Conclusiones

1. La mayoría de empresas de Courier en Lima Metropolitana al no desarrollar una buena gestión de calidad, no logran reducir los tiempos de entregas de las encomiendas a los distintos puntos del país, ocasionando que la cadena de valor se vea interrumpida disminuyendo la productividad.
2. La mayoría de empresas de Courier en Lima Metropolitana, no han mejorado su productividad, debido a que no realizan un buen diagnóstico ni identifican las posibles causas que la afectan, ocasionando deficiencias en la toma de decisiones.
3. Las empresas de Courier en Lima Metropolitana no apoyan a la gestión de compras ocasionando ineficiencias y demora en el proceso de despacho, afectando la rentabilidad financiera.
4. La mayoría de las empresas de Courier en Lima Metropolitana no logran una mayor competitividad, debido a que no invierten en tecnología, lo que conlleva a incrementar el riesgo financiero en sus operaciones.

5.3 Recomendaciones

1. Las empresas de Courier deben implantar una buena gestión de calidad, orientada a los logros, objetivos establecidos, de tal manera que puedan reducir los tiempos de entrega de sus productos, ser más competitivos y mejorar la cadena de valor.
2. Para mejorar la productividad, las empresas de Courier en Lima Metropolitana, deben realizar un buen diagnóstico identificando las causas de los problemas, para la cual tienen que hacer una matriz FODA y un adecuado Mapeo de Procesos.
3. La Gestión de Compras debe buscar más eficiencia a través de la evaluación y selección de proveedores y una adecuada clasificación de los documentos, lo que les permitirá lograr la satisfacción de sus clientes e incrementar la rentabilidad financiera.
4. En relación a la competitividad, es necesario que las empresas del sector Courier instauren nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), software y hardware, que permita disminuir el riesgo financiero.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

- Baca Urbina, Gabriel(1987),” *Evolución de Proyectos*”,edit. McGraw-Hill, México.
- Chiavenato Idalberto (2004), “*Introducción a la Teoría General de la Administración*” Séptima Edición, McGraw –Hill, Interamericana.
- Gitman Lawrence J.(1992),”*Fundamentos de Administración Financiera*”, edit.Harla S.A., México.
- Gultinan, Joseph P.(1984), Gordon W. Paul, “*Administración de Mercado,Estrategias y Programas*”, edit. McGraw-Hill, México.
- José Antonio Pérez Fernández de Velasco(2010), *Gestión por Procesos*, Edit. ESIC, Madrid.
- Koontz Harold, WehrichKeinz,(2004),”*Administración una PerspectivaGlobal*” 12ª Edición McGraw - Hill Interamericana.
- Olivera da Silva Reinaldo (2002), “*Teorías de la Administración*”,International Thomson Editores S.A., C.V.
- Porter Michael (1985), “*Ventaja Competitiva*”,Editorial Continental, México.
- Robbins Sthephen y Coulter Mary (2005),”*Administración*”OctavaEdición.

Referencias electrónicas

- Asociación Española de normalización y certificación, AENOR (2010), Jornada de Certificación forestal y huella de carbono, recuperado de http://www.asecor.com/doc/gestion_forestal_sostenible.pdf
- Frometa Vázquez, Zayas Ramos y Pérez Martínez (2008), *La Gestión de la calidad en los servicios*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, recuperado de www.eumed.net/rev/cccs
- www.fomento.es/factores críticos del éxito
- www.bscgla.com/Busones solutions /productividad
- Infocalser.blogspot.com/2008/la-productividad-concepto-y-factores.html
- www.mailxmail.com/curso-sistema-gestion -calidad-iso 9001/8



ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN DE PROCESOS Y RENTABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE COURIER EN LIMA METROPOLITANA, 2012-2013

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE E ÍNDICES	METODOLOGÍA
<p>1. Problema general ¿De qué manera la gestión de procesos influye en la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana?</p> <p>2. Problema específicos</p> <p>a) ¿En qué medida influye la gestión de calidad en la cadena de valor en las empresas de Courier en Lima Metropolitana?</p> <p>b) ¿Cómo influye la productividad en la toma de decisiones en las empresas de Courier de Lima Metropolitana?</p> <p>c) ¿De qué manera la gestión de compras influye en la rentabilidad financiera en las empresas en Courier de Lima Metropolitana?</p> <p>d) ¿De qué manera influye la competitividad en el riesgo financiero en las empresas de Courier en Lima Metropolitana?</p>	<p>1. Objetivo general Determinar la influencia de la gestión de procesos en la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.</p> <p>2. Objetivos secundarios</p> <p>a) Establecer la influencia de la gestión de calidad en la cadena de valor en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.</p> <p>b) Determinar la influencia de la productividad en la toma de decisiones en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.</p> <p>c) Comprobar la influencia de la gestión de compras en la rentabilidad financiera en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.</p> <p>d) Determinar la influencia de la competitividad en el riesgo financiero en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.</p>	<p>Hipótesis general La gestión de procesos, como herramienta básica y eficaz para las organizaciones influye en la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.</p> <p>Hipótesis secundarios</p> <p>a) La gestión de calidad como filosofía adoptada por las organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios influye positivamente en la cadena de valor en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.</p> <p>b) La productividad como función de la administración de una empresa que se logra a través de administrar efectivamente el aseguramiento de la calidad y la eficiencia influye favorablemente en la toma de decisiones en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.</p> <p>c) La gestión de compras como elemento vital en la administración moderna de las organizaciones influye significativamente en la rentabilidad financiera en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.</p> <p>d) La competitividad como herramienta empresarial para la inserción de las empresas en los mercados globales influye favorablemente en el riesgo financiero en las empresas de Courier en Lima Metropolitana.</p>	<p>1. Variable Independiente</p> <p>X. Gestión de procesos</p> <p>Indicadores: X₁:Gestión de calidad X₂:Productividad X₃:Gestión de compras X₄:Competitividad</p> <p>2. Variable Dependiente</p> <p>Y Rentabilidad</p> <p>Indicadores: Y₁:Cadena de valor Y₂:Toma de decisiones Y₃: Rentabilidad financiera Y₄:Riesgo financiero</p>	<p>1. Diseño Metodológico Investigación, descriptiva, explicativa y aplicada en la gestión de procesos y la optimización de la rentabilidad en las empresas de Courier de Lima Metropolitana.</p> <p>2. Tipo Básica</p> <p>3. Población: Estará conformada por 6 principales empresas que brindan servicios de Courier, comprendiendo un total estimado de 1,000 personas.</p> <p>4. Muestra: Estará conformada por 72 personas, administrativo y operarios.</p> <p>5. Técnicas: Encuesta dirigida a los gerentes, supervisores y trabajadores operarios.</p>

ANEXO N° 2

ENCUESTA

VARIABLE: GESTION DE PROCESO		
Indicador: Gestión de Calidad		
1	¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana para mejorar el rendimiento ponen en práctica los principios de calidad? a. Si b. No	 () ()
2	¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana cuentan con certificaciones ISO 9000 para la gestión de calidad? a. Si b. No	 () ()
3	¿Cuáles de las alternativas siguientes representa el factor crítico del éxito que afecta a la empresa de Courier en Lima Metropolitana? a. El incumplimiento de los procesos b. No Tener una visión c. No trabajar en equipo	 () () ()
4	¿En las empresas de Courier en Lima Metropolitana utilizan el mapa de proceso para identificar que tan bien están llevando sus actividades? a. Si b. No	 () ()
Indicador: Productividad		
5	¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana han innovado tecnológicamente en el ejercicio 2012-2013? a. Si b. No	 () ()
6	¿Cuál es el método que le permitido medir la productividad de la empresa de Courier en Lima Metropolitana? a. Razones financieras b. Valor agregado c. Rendimiento del personal	 () () ()
7	¿Cuál es la estrategia que en establecido la Empresa de Courier en Lima Metropolitana para reducir sus costos? a. Reducción de personal b. Reducción de gastos fijos operativos c. Ninguna de las anteriores	 () () ()
8	¿Cuál es el nivel de logro que la empresa de Courier en Lima Metropolitana obtuvo respecto a sus clientes? a. Insatisfacción b. Satisfacción c. Complacencia d. Ninguna de las anteriores	 () () () ()

Indicador: Gestión de compras		
9	¿La empresa de Courier en Lima Metropolitana para evaluar y seleccionar proveedores toma en cuenta criterios estratégicos, (ubicación, disponibilidad, imagen)? a. Si b. No c. A veces	 () () ()
10	¿La empresa de Courier en Lima Metropolitana clasifica a sus proveedores de acuerdo a cada rubro? a. Siempre b. Regularmente c. Nunca	 () () ()
11	La entrega a tiempo ¿es un requerimiento que utilizan las empresas de Courier en Lima Metropolitana para medir el rendimiento de sus proveedores? a. Si b. No	 () ()
12	¿La empresa de Courier en Lima Metropolitana elabora contratos relevantes para renovar a futuro con sus proveedores? a. A veces b. Siempre c. Nunca	 () () ()
Indicador: Competitividad		
13	¿Qué alternativas deben considerar las empresas de Courier en Lima Metropolitana para la innovación y mejora tecnológica? a. Implementar soluciones informáticas de última generación b. Capacitación de los usuarios finales c. Integrar poca tecnología en los objetivos estratégicos de la empresa	 () () ()
14	Con respecto al desempeño económico como índice de evaluación de la competitividad ¿qué resultados obtuvo la empresa de Courier en Lima Metropolitana? a. Positivo b. Negativo	 () ()
15	¿Los factores sistemáticos como acceso al financiamiento, infraestructura y tecnología para medir la competitividad dieron resultados? a. Favorable b. Desfavorable	 () ()
16	¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana con la gestión de recursos humanos buscan capacitar al trabajador con cursos u otros métodos? a. Algunas veces b. Raras veces c. Nunca	 () () ()

VARIABLE: RENTABILIDAD		
Indicador: Cadena de Valor		
17	El departamento de marketing como una actividad primaria. ¿Ha permitido posicionar a las empresas de Courier en el mercado? a. Si b. No	 () ()
18	¿Por qué causas las empresas de Courier en Lima Metropolitana no consiguen mejorar sus resultados empleando nuevas tecnologías? a. La dirección no implementa nuevas tecnologías b. Resistencia al cambio c. Escases de personal calificado para esta área d. Inexistencia de metodología en el desarrollo de proyecto	 () () () ()
19	¿Cuáles de las siguientes actividades primarias de la cadena de valor considera la más importante para mejorar su rentabilidad? a. Logística interna b. Operacioneslogística externa c. Marketing y ventas	 () () ()
20	¿El gerente en el análisis de la cadena de valor para mejorar su capacidad en el mercado examina las conexiones que hay entre clientes y proveedores? a. Si b. No	 () ()
Indicador : Toma de decisiones		
21	¿En el proceso de toma de decisiones la empresa de Courier analiza los resultados posibles para cada alternativa? a. Algunas veces b. Nunca	 () ()
22	¿Los gerentes en las empresas de Courier en Lima Metropolitana toman decisiones estratégicas? a. Si b. No	 () ()
23	¿Qué tipos de liderazgo se impartió en las empresas de Courier en Lima Metropolitana? a. Autocrático b. Democrático c. Liberal d. Ninguna	 () () () ()
24	¿Un líder en las empresas de Courier para el proceso de solución de problemas tiene visión? a. Si b. No	 () ()

Indicador: Rentabilidad financiera		
25	Al modificar la estructura de precios para diferenciarse y aumentar su rentabilidad ¿qué resultados obtuvo la empresa de Courier en Lima Metropolitana? a. Positivo b. Negativo	 () ()
26	¿Cuál es el resultado que obtuvo la empresa de Courier en Lima Metropolitana en relación a la rentabilidad financiera? a. Mayor a 0.50 b. Menor a 0.50	 () ()
27	¿Las empresas de Courier consideran como factor la tasa de crecimiento de mercado en las decisiones financieras? a. Si b. No	 () ()
28	¿Las empresas de Courier para medir la rentabilidad del negocio que resultado obtuvo con respecto al margen neto de utilidad a. Mayor a 0.50 b. Menor a 0.50	 () ()
Indicador: Riesgo Financiero		
29	¿A qué tipo de riesgo financiero se enfrenta la empresa de Courier en Lima Metropolitana? a. Riesgo operativo b. Riesgo de mercado c. Riesgo de liquidez d. Riesgo de crédito	 () () () ()
30	¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana utilizan el monitoreo y control de riesgo financiero para su administración? a. Si b. No c. A veces	 () () ()
31	¿Las empresas de Courier en Lima Metropolitana diversifican su cartera clientes para no caer en riesgo de inversión? a. Si b. No	 () ()
32	¿La empresa de Courier en Lima metropolitana aplica el proceso de la administración del riesgo financiero? a. Si b. No c. A veces	 () () ()