

EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL ENFOQUE DE PROCESO EN EMPRESAS DE SERVICIO

Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial

Autora: Lesyanis Martínez Garcell

Tutor: Ms.C. Hidelvys Cantero Cora

Dr.C. Ivis Taide Camejo González

Dedicatoria

A mi mamá y abuela, Yudenia y Mariela que son la base de todos mis logros.

A mi hermanito Mateo que es mi mayor fortuna.

A mis abuelos paternos y mi tía mama que desde el cielo sé que se sienten orgullosos.

Agradecimientos

Primeramente a Dios por iluminar y guiar siempre mis pasos.

A mi mamá Yudenia por estar presente en todo momento, apoyarme y sacrificarse tanto por mi futuro.

A mi abuela Mariela, mi hermano Mateo y mi tía Ana Luisa que tanto amo.

A mi esposo que en cada noche de desvelo me iluminó con una sonrisa y un todo estará bien.

A mis tutoras, en especial a la profesora Ivis que me acogió con mucho amor y dedicación.

A mis compañeros por todos los excelentes momentos que hemos vivido en estos cinco años.

Y a todos los que hicieron posible de una forma u otra mi sueño

MUCHAS GRACIAS.

RESUMEN

El desarrollo de la gestión organizacional en el sector de los servicios ha ocasionado que la medición de sus indicadores de desempeño empresarial constituya un desafío a partir de la necesidad de integración y considerando el enfoque basado en procesos. Desde esta perspectiva, el objetivo esencial de esta investigación es proponer un procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de proceso en empresas de servicio, teniendo en cuenta la clasificación de los procesos e incorporando el análisis de los procesos transversales y sustentada en la herramienta informática GEMSERV para el procesamiento automático de los indicadores de eficiencia y eficacia. La estructura de la tesis consiste en dos capítulos que contienen la fundamentación teórico metodológica del tema en el orden nacional e internacional y la propuesta del procedimiento; así como su valoración a través del método Delphi. Entre los resultados esenciales se encuentra la propuesta de un conjunto de indicadores cuantitativos para la evaluación de la gestión empresarial con alcance a los procesos y la organización, de forma general. Se emplean técnicas basadas en criterio de expertos y se establecen parámetros de referencia para la clasificación de los resultados.

ABSTRACT

The development of the organizational administration in the sector of the services has caused that the mensuration of its indicators of managerial acting constitutes a challenge starting from the integration necessity and considering the focus based on processes. From this perspective, the essential objective of this investigation is to propose a procedure for the integrated evaluation of the managerial administration based on the process focus in companies of service, keeping in mind the classification of the processes and incorporating the analysis of the traverse processes and sustained in the computer tool GEMSERV for the automatic prosecution of the indicators of efficiency and effectiveness. The structure of the thesis consists on two chapters that contain the methodological theoretical foundation of the topic in the national and international order and the proposal of the procedure; as well as their valuation through the method Delphi. Among the essential results he/she meets the proposal of a group of quantitative indicators for the evaluation of the managerial administration with reach to the processes and the organization, in a general way. Techniques are used based on experts' approach and reference parameters settle down for the classification of the results.

ÍNDICE

.....	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Metodológico SOBRE LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS EN EMPRESAS DE SERVICIO	6
1.1 La gestión empresarial	6
1.1.1 La gestión como proceso	11
1.1.2 La gestión a través del enfoque por procesos	15
1.2 La evaluación integrada de la gestión empresarial	20
1.2.1 Indicadores de eficacia y eficiencia en empresas de servicio	22
1.3 Análisis crítico de los enfoques que han tratado la gestión empresarial en empresas de servicio	27
1.4 Estudio de los indicadores inherentes a la evaluación del desempeño empresarial en Cuba	39
1.5 Conclusiones parciales.....	39
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL ENFOQUE DE PROCESOS EN EMPRESAS DE SERVICIO	40
2.1 Fase 1. Preparación	40
2.1.1 Etapa 1. Involucramiento.....	40
2.1.2 Etapa 2. Análisis sistémico de la empresa	41
2.2 Fase II. Análisis de los indicadores de gestión empresarial	44
2.2.1 Etapa 3. Determinación del índice de gestión empresarial (IGE)	45
2.2.2 Etapa 4. Análisis de las causas.....	54
2.2.3 Etapa 5. Evaluación externa	57
2.3 Fase III. Proyección de soluciones.....	57
2.3.1 Etapa 6. Establecimiento de las acciones correctivas.....	57
2.3.2 Etapa 7. Elaboración del plan de acción	58
2.4 Fase IV. Aplicación y ajuste	59
2.4.1 Etapa 8. Implementación del plan de acción.....	59
2.4.2 Etapa 9. Evaluación y ajuste	59
2.5 Valoración del procedimiento y la herramienta GEMSERV a través del método Delphi	59
2.6 Conclusiones parciales.....	61
CONCLUSIONES GENERALES.....	62
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy no pueden existir para sobrevivir, sino para tener éxito, que significa reaccionar en forma rápida y dinámica ante las dificultades, aprovechar, en toda su magnitud, las oportunidades del nuevo escenario económico, tributando siempre a la mejora continua de la empresa como sistema. Esto significa para la empresa, que debe dotarse de todas las herramientas posibles que le ayuden a minimizar sus vulnerabilidades fortaleciendo así sus cualidades, de modo tal que se vuelvan cada día más competitivas y la mejor manera de lograrlo es mediante la implementación e implantación de sistemas de gestión (Rodríguez Casteleiro y Zamora Fonseca, 2015, Zambrano y Lasio, 2019).

Es por ello que es de vital importancia y se convierte en una prioridad lograr una adecuada gestión empresarial que aplique enfoques modernos de dirección, donde variables como la gestión de la calidad, de recursos, desarrollo tecnológico, la innovación y el enfoque basado en procesos constituyen un instrumento que contribuyen de forma sostenida al incremento de los niveles de eficiencia y eficacia. Según Soto López (2014) la gestión es un proceso dinámico, eficiente y eficaz llevado a cabo por el capital humano de una empresa con el objetivo de planear, organizar, liderar y controlar las actividades, para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales. La forma de demostrar si esto se ha alcanzado es a través de la evaluación del desempeño. Para ello es necesario disponer de indicadores que permitan medir la utilización de los recursos en el cumplimiento de sus metas.

La evaluación de los procesos es fundamental en una empresa de cualquier sector económico, para definir si esta es rentable y si tiene posibilidades de expansión local, nacional e internacional en esta era de la globalización. Una de las maneras más apropiadas de evaluar el rendimiento y los resultados de las compañías es a través de indicadores de gestión, así lo plantean los teóricos en la materia quienes expresan que: “Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar” (Magaña, Prats y Álvarez, 2021). Para la evaluación de la gestión empresarial se tratan diversas perspectivas siendo la eficiencia y la eficacia las más extendidas.

Los negocios enfrentan una compleja variedad de desafíos financieros y administrativos que ponen en riesgo su sobrevivencia en el mercado. Para hacerlo, los líderes de estas organizaciones requieren gestionar la información, convirtiéndola en conocimiento que a su vez permita generar acciones conducentes a un mejor desempeño (Whitelock, 2019). Una de las aplicaciones más comunes y aceptadas es la propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983), en la cual se considera el desempeño empresarial como un modelo resultado de cuatro variables latentes o constructos (procesos internos, racionalidad del sistema, apertura del sistema y relaciones humanas) que incorpora el enfoque de la organización, la estructura organizacional y los medios y fines organizacionales (Barrios, Restrepo Escobar y Cerón Muñoz, 2020).

Implementar la evaluación de desempeño trae beneficios para la empresa; ya que permite identificar sus fortalezas y áreas de mejora e implica evaluar sus procesos y mejorar sus planes y objetivos, lo cual sirve como base para un cambio efectivo en las actividades de trabajo (Giraldo López, Ríos Beltrán, Córdoba Meriño y Víctor, 2020). Al analizar el desempeño empresarial en cualquier sector industrial es necesario estudiar la administración financiera, esta tiene el objetivo de guiar a una empresa hacia su óptimo de productividad y generación de valor; a través, de cuatro etapas: planificación, implementación, control y mejora. La optimización no está únicamente relacionada con la actividad económica de la empresa, pues es una búsqueda de cualquier compañía en distintos ámbitos de comercio y producción; por lo tanto, al definir la gestión económica y financiera como un conjunto de procesos relacionados con la planificación, obtención y control de recursos, se consideran de forma implícita las decisiones necesarias para obtener rentabilidad y liquidez dentro de una operación empresarial saludable (Ramírez Urquidy, Aguilar Barceló y Portal Boza, 2018).

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, están las bases para el perfeccionamiento de las organizaciones cubanas. Se plantea la necesidad de lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, organizadas y eficaces, que demandan un enfoque más integrado en su gestión para cumplir sus objetivos con eficiencia y eficacia.

Se han realizado varias investigaciones en el ámbito internacional que proponen enfoques que tributan a la evaluación de la gestión empresarial (Montilla Galvis, 2004; Martínez Rivadeneira, 2006, Gavilanes Sarmiento, López Naranjo, Ramírez Salas y Soto Benítez, 2022; Espín Rodríguez, 2022). De igual forma en Cuba se ha ido avanzando en la concepción de modelos y procedimientos (Artola Pimentel, 2002; Leyva Cardeñosa, 2002; Acevedo Suárez, Gómez Acosta, Urquiaga Rodríguez, 2002; Negrin Sosa, 2003; Urquiaga Rodríguez y Torres Cabrera, 2004; Medina León, Nogueira Rivera, y Quintana Tápanes, 2004; Parra Ferié, 2005; Leyva Cardeñosa, 2005; Hernández Concepción y Rodríguez, 2005; Vigil Corral y Valls Figueroa, 2007; Perfeccionamiento Empresarial, 2007; Hernández Lobato, 2008; Ledo Galano y Osorio Martínez, 2009; Mayo Alegre, 2009; Lores Rodríguez y Perdomo Rojas, 2010; Hernández Nariño, 2010; Cantero Cora, 2011; Montero Santos, 2013; Ortiz Pérez, 2014; Soto López, 2014; Raez Hernández, 2020; Almaguer Torres, 2020; Llanes Font, 2015; Machín y Rodríguez, 2016; Vinajera Zamora, Marrero Delgado y Ruiz-Morales, 2017; Veliz Briones, Alonso Becerra, Alfonso Robaina y Michelena Fernández, 2017.

De forma general en todas las propuestas se concibe la evaluación del desempeño sobre la base del establecimiento de indicadores; aparece con regularidad la referencia a los términos de eficiencia y eficacia; aunque en algunos solo se reconoce la eficiencia desde la perspectiva económica. Generalmente coinciden en la definición del estado deseado y en cierta medida destacan la introducción de técnicas, herramientas y concepciones relativas a la gestión por procesos, aunque solo Cantero Cora (2011), logra integrar coherentemente las variables eficiencia, eficacia y enfoque en procesos. Efectuado el análisis de los enfoques realizados, se determinó que existen deficiencias relacionadas con:

No se explicita por cada proceso los indicadores de eficacia y eficiencia y en algunas ocasiones no se definen los de referencia

- La adopción del enfoque basado en procesos aún es limitada, teniendo en cuenta las particularidades de organizaciones de servicio
- No se dispone de herramientas informáticas para la evaluación integrada de la gestión empresarial, en empresas de servicio
- No se adopta un enfoque de eficiencia estandarizada, que permita a las empresas de servicio, integrar los indicadores evaluados en cada proceso

- La evaluación integrada se concibe con alcance a la organización, pudiendo analizarse desde la perspectiva de las tipologías de proceso
- Carencia de un enfoque orientado a la evaluación integrada de la gestión empresarial, específico para el sector de los servicios

Esto evidencia las insuficiencias en la evaluación de la gestión empresarial, lo que limita el cumplimiento de sus objetivos. De lo anteriormente expuesto se deriva el problema científico a resolver, que se manifiesta en la necesidad de realizar una evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de proceso en empresas de servicio para contribuir a lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Como objeto de la investigación se definió la gestión empresarial, teniendo como objetivo general: diseñar un procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de proceso que posibilite elevar el cumplimiento de sus objetivos con eficacia y eficiencia en empresas de servicio. Para cumplir con el objetivo general se definieron los objetivos específicos siguientes:

1. Construir el marco teórico - referencial de la investigación a partir de análisis crítico de la consulta de la literatura especializada y actualizada sobre el objeto de estudio, que permita establecer las tendencias de las concepciones de la evaluación de la gestión empresarial, a partir del enfoque basado en proceso.
2. Elaborar una propuesta de procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de proceso en empresas de servicio.
3. Valorar el procedimiento a través del método Delphi

Como campo de acción se definió la evaluación integrada de la gestión empresarial, y como idea a defender se plantea que si se diseña un procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de proceso; se contribuirá al incremento de la eficacia y la eficiencia empresarial en organizaciones de servicio.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines, entre las que se encuentran:

- análisis y síntesis de la información obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
- inductivo - deductivo en el diseño del procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial
- sistémico - estructural para desarrollar el análisis teórico de la gestión en entidades, determinándose así las variables que más inciden en este proceso y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis
- hipotético - deductivo, empleado en la formulación de la idea a defender de la investigación y en el arribo a conclusiones
- métodos estadísticos, con el análisis de correlación entre variables y autores, y de conglomerados jerárquicos para el estudio de las relaciones entre estos, y método de concordancia de Kendall
- análisis de redes sociales en el estudio la relación existente entre las variables y los autores que las han estudiado, la relación entre variables y la validación de conglomerados jerárquicos
- métodos empíricos: método de concordancia de Kendall y voto ponderado.

Su aplicación sistémica permitirá el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. Para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados se utilizó el *software Statistics Program for Social Sciences (SPSS)* versión 19.0 y el *UCINET 6*. Para su presentación, esta tesis se estructurará de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico referencial que sustenta la investigación; en el capítulo II, se expone el algoritmo y se describe el instrumento metodológico desarrollado; un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO SOBRE LA EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS EN EMPRESAS DE SERVICIO

Este capítulo presenta los resultados del análisis bibliográfico que sustenta el objeto de la investigación. Se realizó partiendo de diferentes consideraciones sobre la gestión empresarial y la relación que se establece con diferentes indicadores para su evaluación. Posteriormente se realiza un análisis de la evaluación integrada de la gestión empresarial y se examinan los diferentes enfoques nacionales e internacionales que han tratado el tema. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido para la elaboración del marco teórico-referencial de la investigación.

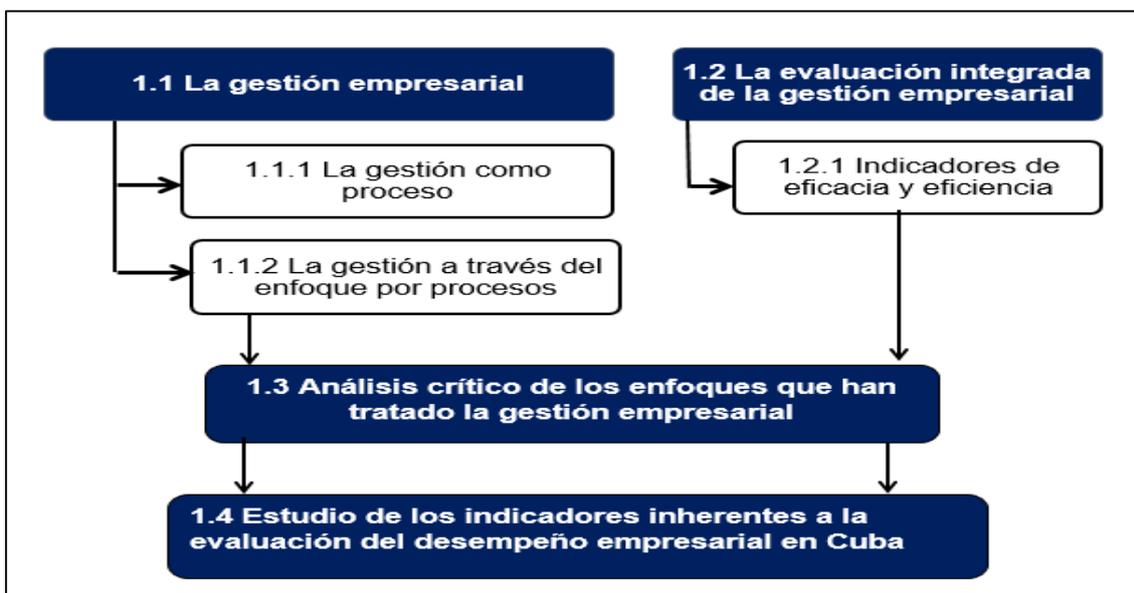


Figura 1. Hilo conductor para marco teórico práctico referencial.

1.1 La gestión empresarial

El estudio de la gestión empresarial como carrera profesional se empezó a desarrollar en el año 1933 en España, sin embargo, las primeras civilizaciones ya contaban con sistemas de administración de sus recursos que les permitían mejorar su sistema de vida. El siglo XXI se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas y múltiples estilos de gestión y avances administrativos.

La gestión de las organizaciones y su evolución, ha sido reseñada por numerosos estudiosos (Chiavenato, 2004; Cuesta Santos, 2010; Soto López,

2014; Díaz Conde, 2015) que refieren el tránsito desde concepciones más centradas en el trabajo, sus métodos y medios, hasta las que enfatizan en las personas, sus conocimientos y sus motivaciones. Se concuerda con Isaac Godínez (2004) en que los sistemas de gestión empresarial han experimentado una notable transformación en los últimos años, donde las exigencias de los clientes y consumidores son las que marcan la dirección y el ritmo de las organizaciones.

El concepto de gestión empresarial ha ido evolucionando en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de los productos y servicios. Es por esto que durante los últimos años los modelos de gestión empresarial se han fortalecido como una estrategia para enfrentar la aparición de mercados más desarrollados, más globalizados y menos predecibles que hacen que ocurra un constante cambio en las expectativas y necesidades del cliente haciéndose cada día más exigente y obligando a las organizaciones a reaccionar con más flexibilidad y rapidez.

La gestión empresarial ayuda a desafiar el entorno de elevada competencia que genera la necesidad de eficiencia en las organizaciones y que exige mayor control de costos, siendo más productivos, generando valor y aumentando la satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos de las empresas es gestionar de manera eficiente los recursos sin perder de vista la calidad en el producto y/o servicio y a su vez reducir y controlar los gastos para poder disponer de más capital y que este sea destinado a la inversión en sectores claves de la empresa que les permita mantener la competitividad y lograr la sostenibilidad ambiental, social y económica (Agurto Miranda, 2021).

Teniendo en cuenta que las tendencias más actuales hacen alusión a la gestión empresarial a partir de la gestión por procesos, se realizó un análisis de las ventajas y desventajas de los modelos afines a este enfoque. Partiendo de que el modelo de gestión de procesos en las organizaciones constituye la forma más efectiva para lograr los objetivos estratégicos el cual permite gestionar, controlar y verificar los servicios ofrecidos, y a su vez permite una transformación cultural en la organización, se analizan dos modelos fundamentales: La cadena de valor de Michael Porter (1989) y el Modelo de clasificación de los procesos.

En concordancia con el análisis de Sánchez De Roux (2022), se considera que, algunas de las ventajas del modelo de la cadena de valor de Michael Porter son:

- Proporcionar la máxima calidad.
- Ganar en productividad.
- Cumplir el compromiso de calidad con clientes internos y externo.

Abello Ramos (2021) indica que este modelo de gestión, es útil para identificar los procesos de la empresa, que van desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio, el objetivo primordial es, identificar los procesos que no sean valor para el cliente directo ni indirectamente. La tabla 1 muestra las principales ventajas y desventajas de dicho modelo.

Tabla 1. Ventajas y Desventajas de la Cadena de Valor de Porter.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Riguroso	Compleja
Base del diagnóstico de la ventaja competitiva	Los criterios de clasificación dificultan ubicar la información
Fuerte en ideas para actuar estratégicamente Coordinación Excede las fronteras de la empresa Margen explícito	Se comunica con dificultad a la organización

Fuente: Adaptado de González Rodríguez, Viteri Intrago, Izquierdo Morán y Verdezoto Córdova (2020)

A través del modelo de clasificación de los procesos se proyecta la totalidad de las acciones que tienen lugar en una organización y se refleja la relación que existe entre ellos, algunas de las ventajas de este modelo son:

- Mejora la definición de roles y responsabilidades, en cada departamento de la organización.
- Optimiza la comunicación entre áreas o departamentos que guardan una relación directa y ayuda a identificar puntos improductivos.
- Favorece la alineación de objetivos y funciones corporativas.
- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (Definir indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y detener los problemas desde su raíz.

- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignación de responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento).
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión
- Evitar despilfarros de todo tipo

La gestión empresarial es aquella actividad que a través de diferentes individuos especializados y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa. Otro concepto acertado es el que da Soto López (2014), en el cual define a la gestión empresarial como la actividad que busca mejorar el desempeño de las empresas o negocios mezclando actividades de corto y largo plazo. Su objetivo es dotar a los directivos de herramientas a aplicar en el proceso de gestión que faciliten el incremento de la eficiencia y eficacia de las organizaciones en correspondencia con lo establecido por el sistema de dirección.

Para Díaz Conde (2015), la gestión empresarial se puede definir como un proceso incesante, encargado de tramitar los diversos recursos existentes en la empresa, con el propósito de obtener los objetivos trazados con la mayor eficiencia y eficacia posible. De lo anterior podemos decir que la gestión empresarial es un estudio complejo y extenso que busca perfeccionar la relación entre la eficiencia y eficacia para así mejorar el nivel de competitividad de una empresa.

Para Ramírez y Ampudia (2018), la incorporación de un nuevo modelo de gestión empresarial propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal, como material. Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas.

González González, Leal Rodríguez, Martínez Caballero y Morales Fonte (2019) plantean que la gestión empresarial tiene como ventaja la posibilidad de brindar a las organizaciones, conocimientos para responder rápidamente ante los cambios del entorno, hacer más fácil la comunicación con sus clientes externos e internos y, puede constituir una base para la mejora y análisis de los procesos de negocio. Estas relaciones, que se establecen en el enfoque, conducen al establecimiento de una visión clara sobre los objetivos, metas y líneas estratégicas organizacionales, desarrollado desde la perspectiva estratégica (misión, visión, lineamientos e indicadores estratégicos), hasta llegar a una descripción (construcción de la arquitectura) integrada, detallada y metodológica de la estructura actual y futura para los procesos de la organización.

Los autores González Rodríguez, Viteri Intrago, Izquierdo Morán y Verdezoto Córdova (2020), consideran que la gestión empresarial es un proceso mediante el cual la organización adquiere o fortalece sus habilidades, destrezas, por el cual, consolidan el manejo eficiente de los recursos, la innovación, los procesos, de tal manera que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa. Por último, podemos plantear, que es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano.

En esta investigación, se define la gestión empresarial como la actividad que busca mejorar el desempeño de las empresas o negocios mezclando actividades de corto y largo plazo. Su objetivo es dotar a los directivos de herramientas a aplicar en el proceso de gestión que faciliten el incremento de la eficiencia y eficacia de las organizaciones en correspondencia con lo establecido por el sistema de dirección.

Existen técnicas para la gestión empresarial, como las que se exponen a continuación:

- análisis estratégico: diagnosticar el escenario e identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la organización
- gestión organizacional o proceso administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por esta; organizar, determinar las funciones y estructuras

necesarias para lograr el objetivo estableciendo y asignar responsabilidades a las personas que tendrán a su cargo estas funciones

- gestión de la tecnología de información: aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la entidad, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet
- gestión financiera: obtener dinero y crédito al costo menor posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable
- gestión de recursos humanos: utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal
- gestión de operaciones y logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc., en productos finales debidamente distribuidos
- gestión ambiental (GA): contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

Se considera indispensable el conocimiento de las funciones que abarca la gestión para administrar correctamente los procesos de una empresa. A continuación se relacionan las funciones que más se analizan en la literatura consultada.

1.1.1 La gestión como proceso

En relación al término proceso, algunos autores han realizado sus consideraciones. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas, Carmona (2008). Para Hernández Nariño (2010), es el conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente. Según Cantero Cora, Leyva Cardeñosa y Machado Orges (2013), es la secuencia ordenada de

acciones que se encuentran relacionadas entre sí, convirtiendo elementos de entrada en elementos de salidas de acuerdo con las exigencias de los clientes. En este contexto, de acuerdo a la NC ISO 9000: 2015, en el apartado 3.4.1, se declara que un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

Por lo tanto se puede considerar que los procesos constituyen la forma más natural de organizar el trabajo y la base para garantizar la realización de las tareas en la organización, por tal razón deben ser definidos y clasificados.

De la consulta y análisis de la literatura se pudo precisar que existen diversos criterios de clasificación de los procesos, estos varían de acuerdo al autor¹ y propósito de la investigación. De modo general se aprecia que existen puntos comunes entre las definiciones emitidas, estas están referidas a considerar al proceso como un conjunto de actividades ordenadas, donde se emplean recursos que son transformados en productos o servicios. Los rasgos distintivos asociados a este concepto son la definición de términos: proveedores, entradas, actividades, transformación, salidas y clientes.

En el desarrollo de esta investigación se asume la clasificación de acuerdo a su finalidad, por resultar muy adecuada y pertinente con relación al objeto de estudio. Esta es la descrita por la Norma Francesa (2000), la cual refiere que los procesos se clasifican en tres grandes familias. Los de dirección o de control, ayudan a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo. Los operativos o de realización, contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción y por último los de apoyo o auxiliares, que son aquellos que favorecen el buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios. Las actividades que se realizan dentro del proceso, junto a los recursos utilizados, permiten que el producto saliente disponga de una serie de características que le confieran una aptitud para cumplir con los requisitos del cliente (NC ISO 9001: 2015). Estas actividades y recursos empleados afectan, o pueden afectar el contexto de la organización (interno y externo), es decir, las mismas actividades y recursos que permiten obtener un producto para un cliente,

¹ Porter , 1996; Zaratiegui, 1999; Norma Francesa, 2000; Nogueira Rivera, 2002; Negrín Sosa, 2003; Alfonso Robaina, 2007 y Hernández Nariño, 2010

pueden ser origen de riesgos y peligros que pudieran derivar en impactos dentro y fuera de la organización. De ahí la necesidad de desplegar un enfoque de orientación integrada por proceso (Isaac Godínez, 2004; Llanes Font, 2015).

Considerando que la gestión como proceso, tiene como objetivo fundamental la mejora en el desempeño empresarial, debe analizarse que las técnicas tradicionales para la identificación y modelación de los procesos (entrevistas, tormentas de ideas, estudios de tiempo, entre otras), provocan tiempos dilatados para el descubrimiento de las secuencias de actividades ejecutadas, emplean métodos altamente costosos en tiempo y recursos y el modelado del proceso se realiza sobre la base de la experticia de los analistas y no en la objetividad de lo que ocurre realmente.

Por el contrario, a partir de un registro de eventos, la gestión como proceso permite realizar el descubrimiento de la secuencia de ejecución de las actividades del proceso, disminuyendo el consumo de recursos humanos y materiales para su ejecución. La fiabilidad de la información de estos registros de eventos, posibilita la obtención de un flujo de actividades, tal como es, genuino y sin la subjetividad inherente al conocimiento de los analistas (Carvajal Esparza, 2021).

Un aspecto fundamental de la mejora, donde ha impactado positivamente la aparición de la gestión como proceso, es en las auditorías de procesos (Aguirre Gamboa, 2018). Los sistemas de información empleados en las empresas, registran en forma de trazas, las acciones que se van realizando, cuando se ejecutan instancias o casos del proceso de negocio, esto posibilita que, se usen las técnicas de minería de proceso, en los procesos de auditoría. Sin embargo, los campos sin explotar aún son bastos, ya que anualmente se desarrollan y perfeccionan disimiles algoritmos para el descubrimiento y análisis de rendimientos a procesos (Pachas Quispe, 2019).

Existen modelos de gestión de procesos que indican que el rol del gerente en su gestión al frente de las empresas es movilizarla, facilitando un proceso de reflexión colectiva en busca de herramientas y métodos de trabajo adaptado a sus necesidades, esto privilegia el modelo de gestión asumido por las empresas (Sánchez De Roux, 2022). En tal sentido, fomentar el crecimiento económico empresarial implica establecer condicionantes ineludibles al modelo de gestión empresarial que funcionarían como un medio y no un fin en sí mismo. Lo

importante es que sea un instrumento para el logro del desarrollo empresarial en relación a su crecimiento económico y comercial. Sin embargo es perceptible un sesgo en los modelos de gestión empresariales del Ecuador, que se centra en intentar garantizar la gestión de forma independiente de los elementos y las competencias que distinguen a una empresa de otra, pero coincidentes al no coordinarse los elementos de la planificación, organización, ejecución y control que van deteriorando los modelos de gestión en las empresas. La figura 2 muestra la tendencia de las investigaciones que han abordado la gestión como proceso durante el período 2012-2021, registradas en las bases de datos de Scielo y Scopus, las misma exponen un crecimiento significativo, basado fundamentalmente en trabajos relacionados con modelos de gestión empresarial.



Figura 2. Investigaciones registradas en las bases de datos de Scielo y Scopus, durante el período 2012-2021

En el marco de los modelos de gestión empresarial de los últimos cinco años, autores como Jiménez Jiménez (2022) consideran que deben desarrollarse haciendo hincapié en las relaciones de contexto con el medio externo, tanto en el aprovisionamiento de insumos, recursos humanos, clientes, y en lo externo en cuanto a la medición cuantitativa y proyección de sus resultados, se destacan tres enfoques de alta consideración durante los modelos de gestión empresarial: enfoque de los roles administrativos, de las tomas de decisiones y el de los sistemas dinámicos.

Atendiendo a estos criterios, los investigadores concuerdan en que el problema de la organización tradicional es que está basada en la división del trabajo por funciones y departamentos más que por actividades y procesos. Es por ello que se requiere cambiar la mentalidad gerencial por un enfoque orientado más a los resultados esperados que a la estructura jerárquica de mando, de ahí que surja el enfoque basado en procesos.

1.1.2 La gestión a través del enfoque por procesos

El enfoque basado en procesos es una estrategia de gestión que busca implantar una filosofía en la organización, que permita la identificación de todos los procesos, incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad, como estos funcionan, así como las interrelaciones entre ellos. De esta forma, resulta más fácil tener un seguimiento y control del funcionamiento de los diferentes procesos. Este permite identificar de manera más precisa aquellas áreas concretas que requieren mejoras, hace más sencillo la evaluación del impacto de la implantación de tales cambios, así como verificación de la efectividad del resultado. Por lo que decimos que el enfoque basado en procesos ayuda a las organizaciones a lograr la mejora continua.

La gestión por procesos gana cada vez más prestigio, entre otras razones, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos (Amozarrain, 1999). En sus principios solo se consideraba enmarcada dentro de otros sistemas de gestión sin embargo actualmente su relevancia y carácter generalizador han hecho que sea imprescindible y cada día más necesaria.

Es una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes (Zaratiegui, 1999). Puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Constituye la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones (Cantero Cora, Leyva Cardeñosa y Machado Orges, 2013).

La gestión vista como un proceso, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración. En la literatura sobre el tema existe concordancia en cuanto a considerar que el proceso de dirección está constituido por cuatro

funciones básicas generales: planificación, organización, liderazgo y control. La primera de ellas es la planeación, que se encarga de determinar los objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la segunda es la organización, encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo. Otra de las funciones es la ejecución de las tareas asignadas con voluntad y entusiasmo por parte del grupo, y por último, el control de estas actividades, de conformidad con los planes trazados por la empresa, para así poder redefinirlos en caso de existir desviaciones.

La gestión empresarial por procesos constituye uno de los sistemas significativos de los últimos 20 años. La identificación y gestión sistemática de los procesos, es la base de la gestión por procesos y debe partir de la estrategia de la empresa. En este sentido, resulta de vital importancia implementar innovaciones a los procesos de la organización a través de una adecuada gestión de la tecnología y de una correcta operación y capacitación en torno a las herramientas tecnológicas; pues el éxito de la innovación radica en qué tanto los usuarios finales comprenden y adquieren las habilidades para su uso, obteniendo las ventajas que ofrecen los adelantos tecnológicos y las herramientas de gestión empresarial.

Para ello, el personal administrativo y operativo de las organizaciones acude a diferentes herramientas de gestión empresarial para ejecutar, controlar y medir los procesos internos y las actividades realizadas por dicho personal. Estas herramientas tienen una amplia variedad y fines específicos para soportar y facilitar la ejecución y seguimiento de los procesos; motivo por el cual, se requiere de la formación o capacitación con el fin de que el personal adquiera las habilidades y maximice los beneficios que entrega la innovación tecnológica (Vilela, Malca, Morales y Cobeñas, 2021).

Entre las funciones principales de la gestión empresarial por proceso se destaca: primero, la planeación donde se establecen metas, estrategias, planes, actividades, asignación de recursos y programación; segundo, la organización cuyo fin es diseñar la estructura, tareas a realizar, responsables, reportes y toma las decisiones. Asimismo, y como tercero, la dirección y liderazgo que implica que los administradores dirijan y coordinen las actividades que ejecutan los colaboradores; cuarto y último, el control que no es más que monitorear el desempeño de la organización (Suárez, 2018).

A partir de lo anterior, los procesos requieren de herramientas que simplifiquen y optimicen la gestión empresarial y aseguren un mejor desempeño de la organización, entre las cuales existe una diversidad con enfoques y finalidades distintas. Por ende, las herramientas de gestión empresarial que se más determinantes son: el *benchmarking* o evaluación comparativa, el *balanced scorecard* o cuadro de mando integral y el *enterprise resource planning* o planificación de recursos empresariales; herramientas cuyos nombres se acuñaron del idioma inglés y que actualmente se reconocen bajo dichos anglicismos.

Normalmente, las empresas compiten en el mercado por ofrecer bienes y servicios con mejores precios, calidades e innovación con el fin de conquistar al consumidor; sin embargo, algunas veces las empresas deben acudir a herramientas que les permita optimizar y mejorar los procesos, bienes y servicios, dados los avances tecnológicos y la demanda del mercado. Por ende, dicha competencia en mercados cada vez más globalizados produce “una dependencia constante de información sobre el desarrollo de nuevas metodologías de organización que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y estratégicos que se van produciendo en el mercado y en la economía mundial” (Ráez Hernández, 2020). En este sentido, una de las herramientas de gestión empresarial es el *benchmarking* o *evaluación comparativa*, un método que utilizan las empresas para comparar los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, o bien los procesos internos, contra aquellos competidores considerados como los líderes del sector, a fin de mejorar y ajustar el rendimiento propio vía innovación.

Lo anterior, radica en que el mercado y los clientes son dinámicos y obedecen no solamente a la ley de oferta y demanda sino a un conjunto de aspectos como calidad, identidad, servicio y personalización donde lo que prima es la satisfacción de sus necesidades y la experiencia vivida. La figura 3 muestra las principales ventajas y desventajas de la Evaluación comparativa.



Figura 3. Ventajas y desventajas de la Evaluación comparativa o *benchmarking*

Fuente: Adaptado de Abello Ramos (2021)

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es un sistema que mide el desempeño integral de la organización en diferentes niveles, fue desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton de Harvard Business School, quienes realizaron una investigación que buscaba métodos para mejorar la medición del desempeño y lo presentaron como un artículo en la revista Harvard Business Review en su edición de febrero de 1992, bajo el título El Cuadro de Mando Integral: medidas que impulsan el desempeño. En su definición más básica, el CMI se define como una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas (Abello Ramos, 2021).

Este sistema o método fue creado con base en cuatro perspectivas, una financiera que implica cómo se ve la organización ante los accionistas; una de clientes que asimila cómo ven los clientes la compañía; otra perspectiva interna cuyo propósito es analizar los procesos; y, por último, una perspectiva de aprendizaje enfocada en la mejora continua e innovación. El CMI requiere que se implemente por fases que de manera consecuente encaminan el éxito del sistema, estas fases son: primero, la planificación del proyecto que implica programar los recursos que se requerirán, el plan de trabajo y la organización interna del proyecto; segundo, construcción de la estrategia donde se establece la misión y visión, se elabora el mapa estratégico y el mapa de procesos; tercero, diseño e implantación de indicadores conforme las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos y la definición de metas y planes para los

indicadores y, por último, la puesta en marcha y operatividad del sistema que incluye socialización, capacitación y componentes informáticos. La figura 4 muestra las ventajas y desventajas de este modelo.

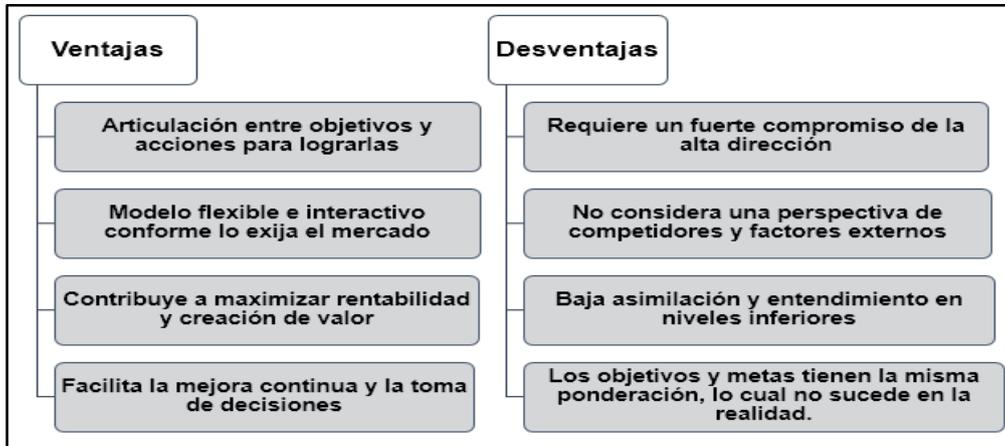


Figura 4. Ventajas y desventajas del cuadro de mando integral (CMI)

Fuente: Adaptado de Abello Ramos (2021)

La *Planificación de Recursos Empresariales* o *Enterprise Resource Planning* (ERP) es un sistema integrado de software de gestión empresarial, compuesto por un conjunto de módulos funcionales (logística, finanzas, recursos humanos, etc.) susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada cliente. Es decir, que es un sistema cuyo objetivo es facilitar la gestión de los recursos corporativos, articulando la información de las distintas áreas funcionales bajo un único software y base de datos centralizada. El objetivo central es interconectar los procesos de las diferentes áreas como finanzas, contabilidad, compras, recursos humanos, comercial, entre otros, de tal manera que los datos son compartidos entre las áreas, generando mayor confiabilidad e integridad. La figura 5 ilustra las ventajas y desventajas de este modelo.

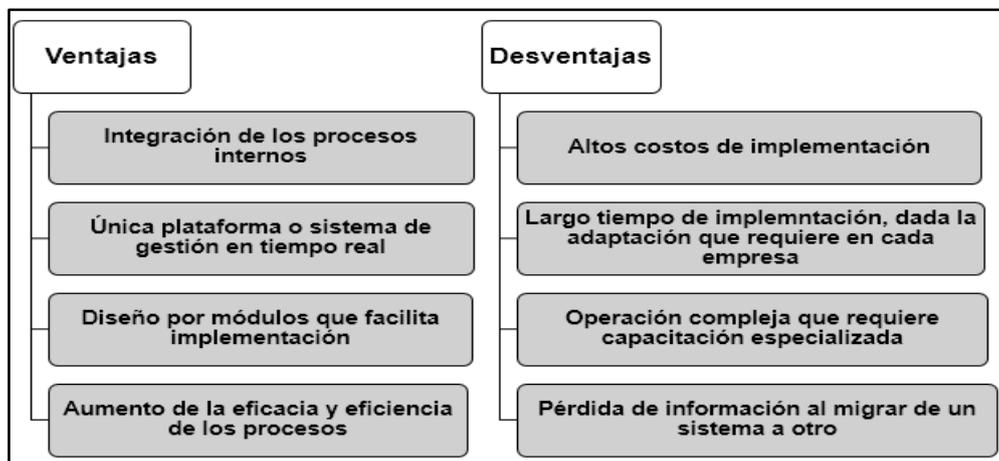


Figura 4. Ventajas y desventajas de la Planificación de Recursos Empresariales (ERP)

Fuente: Adaptado de Abello Ramos (2021)

En esta investigación se concluye que la gestión por procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomenta el trabajo en equipos interfuncionales e integra eficazmente a las personas. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Se puede plantear que el enfoque basado en procesos exige una orientación consciente hacia el mejoramiento, perfecciona el desempeño integral de la organización y provee ventajas reales en aumento de eficiencia y eficacia (Batista Díaz, 2016). Otra de las formas de mejorar las organizaciones es la evaluación de su gestión empresarial. Por esta razón, resulta necesario definir que la evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas (Agurto Miranda, 2021).

1.2 La evaluación integrada de la gestión empresarial

La evaluación es un proceso que tiene como finalidad estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficiencia y eficacia con que se llevan a cabo las actividades en los procesos que integran a la organización. Por lo tanto lograr una correcta evaluación constituye una de sus grandes metas. Este proceso favorece la toma de decisiones y dota a las organizaciones de información, además de permitirles emprender acciones correctivas en caso de que los niveles de gestión no sean los adecuados (Gavilanes Sarmiento, López Naranjo, Ramírez Salas y Soto Benítez, 2022).

Según Espinosa Moré (2012), la evaluación debe contribuir al aprendizaje de sí misma y a la obtención de resultados superiores. Una metodología de evaluación debe apoyarse en tres premisas fundamentales: estar enfocada y alineada con la razón de ser de la organización y los objetivos estratégicos, conocer con claridad cómo se organizan los procesos que explican la producción y los servicios y evaluar la organización desde una perspectiva sistémica y no jerárquica, donde adquieren más importancia los procesos organizacionales que las funciones.

Para el término integración no son muchos los autores que han desarrollado el tema, Según Montero Santos (2013), la integración es la aplicación de los principios del enfoque de gestión por procesos propugnado por la teoría actual de la gestión empresarial. Para Soto López (2014), es el proceso que persigue alcanzar la coordinación de todos los elementos y (o) procesos a través de las relaciones que agregan valor para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes.

Según Soto López (2014), la evaluación integrada de la gestión empresarial es el proceso de juzgar los resultados alcanzados por una organización, aplicando los principios de coordinación y del enfoque de gestión por procesos que garanticen el alto desempeño de la entidad.

Aguilar Sánchez (2018), considera que es el proceso por el cual se miden y examinan los resultados que va alcanzando una organización, estimando las estrategias y objetivos a seguir para la solución de los problemas y estimulando su desarrollo. Para Torres Simón, Pelegrino Enamorado y Colás Louit (2020), la evaluación de la gestión empresarial es la actividad de planificar, organizar, ejecutar y controlar de manera eficiente los procesos de una empresa, a partir de medir y analizar indicadores para determinar el rendimiento de una organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas e incrementar los resultados de la entidad.

La evaluación integrada de la gestión empresarial implica una conducción metodológica, partiendo del hecho que se deben establecer indicadores tangibles e intangibles, evaluando el grado de eficiencia y eficacia de los procesos durante un tiempo determinado, así como su potencial progreso (Agurto Miranda, 2021). Es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los procesos y sus actividades, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño. La evaluación del desempeño empresarial se ha distinguido por proporcionar un análisis sobre la contribución que brinda cada proceso en la organización, relacionando cómo los resultados se asocian a un nivel de desempeño en el puesto de trabajo (Narváez Picón, 2021).

Peralta Loayza (2021) afirman que la evaluación integrada de la gestión empresarial implica la identificación, medición y gestión del rendimiento de los colaboradores dentro de una organización. La identificación significa determinar qué áreas de la organización deberán ser evaluadas para medir su rendimiento, el mismo que afecta al éxito de la organización. La medición dentro del procedimiento de evaluación implica establecer parámetros y una calificación. La gestión del rendimiento trata el objetivo que tiene la técnica de evaluación, no se trata solo de evaluar y criticar sobre el rendimiento del colaborador más bien debe orientarse al futuro, es decir lo que los colaboradores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización, los evaluadores deben informar a los evaluados sobre su calificación y ayudarles a conseguir un rendimiento superior a futuro.

Derivado del análisis de todos los conceptos anteriores se puede decir que la evaluación integrada de la gestión empresarial es una herramienta mediante la cual una organización puede medir su desempeño, comparar los resultados y evaluar sus procesos. Como esta se inicia a partir de realizar una medición hay que contar con el número suficiente y necesario de indicadores, que permitan correlacionar los enfoques de sistema, de proceso y de mejora continua que deben caracterizar a una organización moderna. En la bibliografía especializada se verificó el empleo de estos para evaluar las perspectivas de la eficacia y la eficiencia en las organizaciones, lo que atribuye especial importancia a estos indicadores.

1.2.1 Indicadores de eficacia y eficiencia en empresas de servicio

Medir y analizar son los dos pilares fundamentales para saber el estado real de una empresa. Los indicadores de gestión son herramientas de medición que nos aportan datos numéricos puramente objetivos para poder tomar decisiones más acertadas. Las mejoras deben ser notables sean referidas a la calidad, al mejoramiento del comportamiento humano, al aumento de ventas e ingresos, determinación de riesgos o disminución de actividades que no generan ganancias etc.

Un indicador es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso (Pérez Campaña, 2005). Según

Hernández Nariño, Medina León, Nogueira Rivera y Medina León (2010), esto revela la existencia de un amplio universo de herramientas conducentes a la mejora de los procesos, de ellas resaltan la representación gráfica, el *benchmarking*, el análisis de riesgos y puntos críticos de control, el valor añadido y el uso de indicadores.

Existen indicadores para evaluar la eficacia y eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, indicando si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Osorio Martínez y Ledo Galano (2009); asumen que es la capacidad que tiene cualquier organización productiva de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado. Por lo tanto ser eficaz equivale a lograr objetivos propuestos en un tiempo dado y que estos se correspondan a una necesidad real determinada de la empresa. Por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Si la empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un óptimo desempeño, pero aún no se puede afirmar que realmente lo haya alcanzado, pues si no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría este, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo, es por esto que es necesario analizar también el término eficiencia.

Para Silva Vásquez y Silva Bobadilla (2022), la eficacia consiste en la capacidad que tiene una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno, de su parte Cruz Téllez y Olarte (2022), enmarcan a la eficacia como la capacidad que tienen las organizaciones para satisfacer al cliente identificando en forma correcta las necesidades y expectativas, con el propósito de inferir a partir de estas características que deben poseer sus productos para que estén en condiciones de satisfacerlas.

Esta nueva visión permite asociar la eficacia de la gestión, no únicamente al logro de resultados concretos, no siempre perceptibles como consecuencia directa de la gestión gerencial, sino con su capacidad para impartir cambios estratégicos. La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir el 100% de efectividad el servicio o producto fijado,

tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Con la eficacia, se busca armonizar la organización con las condiciones externas. De acuerdo a esto, la eficacia reconoce e interpreta las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establece lo que es correcto hacer con miras a adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Guerrero Ramírez y Rojas Rueda (2022), asumen la eficacia como la capacidad para definir la premisa de la acción administrativa en función de las condiciones del entorno. Para estos autores, el monitoreo del ambiente permite obtener información durante el trabajo diario, y en particular, para brindar esa información al equipo de planeación en cada paso consecutivo.

Entonces, existe la necesidad de saber lo que ocurre en una organización y en el entorno externo, de esta forma, la planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo a examinar con seriedad la forma como monitorear el entorno, para cubrir las expectativas de sus clientes (Jiménez Jiménez, 2022). Por tanto, la eficacia es un criterio muy relacionado con la definición de calidad, adecuación al uso, satisfacción del cliente, sin embargo considerando ésta en su sentido amplio, calidad del sistema. Para Sánchez De Roux (2022), la eficacia se entiende por la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se hace referencia a la eficacia. Así por ejemplo, cuando la gestión está fallando en la eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la empresa.

Paute Tapia y Pucha Brito (2022), señalan que un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva. De esto, se desprende la comparación entre eficiencia y eficacia, donde eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice, en tanto la eficacia, es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. La eficiencia es la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función. Es el criterio económico que revela la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los

recursos invertidos en la consecución de tareas y (o) trabajos. Generalmente son asociados con resultados económicos y miden el nivel de ejecución del proceso y el rendimiento de los recursos utilizados en él.

Los indicadores de eficiencia vinculan indicadores de resultado y de gastos. Estos pueden ser expresados tanto en unidades físicas como en valor. La eficiencia es descrita desde la dimensión Uso de los Recursos, esta a su vez es abordada por los indicadores: Tiempo de entrega, Gestión de inventario, % Compras bajo Convenios y Alianzas, Costo de calidad, H-H (Horas Hombre) en proceso, Tiempo como optimización de proceso productivo. Definida como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible, lo cual, se puede asociar también como una adecuada relación entre ingresos y gastos, donde se alcanzan los máximos valores para unos objetivos establecidos previamente con el menor costo posible (Espín Rodríguez, 2022).

Por otra parte, Zapata Torres (2022), destaca a la eficiencia como una combinación particular de factores productivos, la cual es capaz de obtener niveles máximos de recursos soportando mínimos costos. Si varios equipos de trabajo, disponen de un determinado número de insumos, que son utilizados para producir bienes y servicios utilizando productividad con relación a los recursos que dispone para producir bienes o servicios, el más eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sean posibles, es decir, es lograr una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

El término 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 el menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia en las organizaciones: "Costo" y "Tiempo".

Así entonces, la eficiencia además de redundar en las utilidades de una empresa, también contribuye a la superación del personal, desarrollo y progreso del individuo, de la empresa y su entorno. Del análisis de este indicador, se desprende que no puede ser considerado ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un sistema al medir la gestión de la organización. En el estudio, el uso de los recursos, representa la subdimensión

de la dimensión eficiencia, y sus indicadores son definidos desde la perspectiva meramente económica entre conservación de clientes o consecución de nuevos, la mejora en la calidad, costos y tiempos de repuesta, contribuye efectivamente a mejorar los resultados basados en la gestión de procura de materiales. La tabla 2 muestra los principales elementos a tener en cuenta para evaluar la eficiencia y eficacia según García Guilianny, Cazallo Antúnez, Barragan Morales, Mercado Zapata, Olarte Durán y Meza Rodríguez (2019), a partir de una revisión realizada a 33 investigaciones² sobre el tema.

Tabla 2. Elementos asociados a la evaluación de la eficiencia y eficacia

Eficacia (cumplimiento de los objetivos)	Eficiencia (optimización de recursos)
Satisfacción del cliente identificando en forma correcta las necesidades y expectativas	Tiempo de entrega
Capacidad de innovar	Gestión de inventario
Adaptación al entorno	% Compras bajo Convenios y Alianzas
Nuevas forma de organización	Costo de calidad
Capacidad de gestionar cambio	H-H (Horas Hombre) en proceso
Capacidad para impartir cambios estratégicos	Tiempo como optimización de proceso productivo
Impacto del producto o servicio	Indicadores económicos-financieros
Adecuación al uso calidad	Relación costo-ingreso

Fuente: Elaboración propia a partir de García Guilianny, Cazallo Antúnez,

Barragan Morales, Mercado Zapata, Olarte Durán y Meza Rodríguez (2019)

En la figura 5 se muestran los porcentos de referencia donde se puede apreciar que el 75% de los indicadores, supera el 50% de referencia en las investigaciones. Solo se encuentran por debajo del 50% dos indicadores de eficacia (capacidad de innovar y capacidad de gestionar el cambio) y dos de eficiencia (costos de la calidad y porcentaje de compra bajo convenios y alianzas. De acuerdo a lo planteado, los resultados muestran que los indicadores de eficacia y eficiencia, permiten aumentar la capacidad para definir la premisa de la acción administrativa de la gestión empresarial, en función de las condiciones

² Naranjo (2017); Rojas, Jaimes y Valencia (2018); Rubio Domínguez (2019); Gavilanes Sarmiento, López Naranjo, Ramírez Salas y Soto Benítez (2022); Espín Rodríguez (2022).

del entorno, así como también relacionan operativamente bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa.

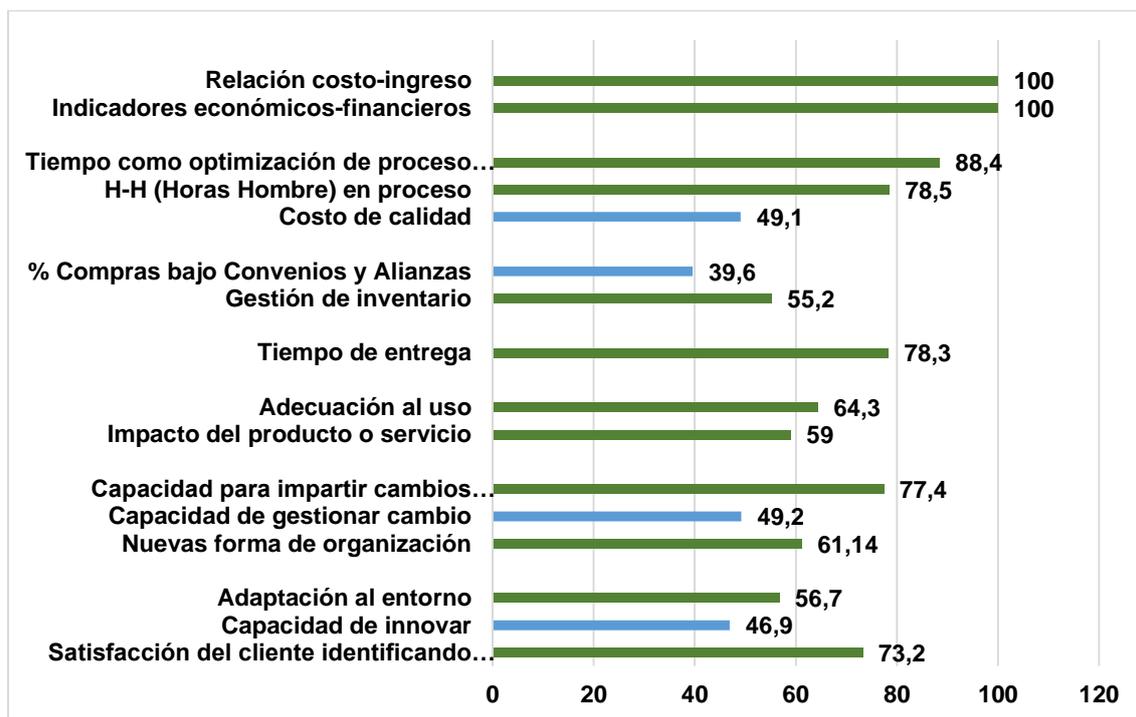


Figura 5. Porciento de referencia de los autores a los indicadores de eficiencia y eficacia

Fuente: Elaboración propia a partir de García Guilianny, Cazallo Antúnez, Barragan Morales, Mercado Zapata, Olarte Durán y Meza Rodríguez (2019)

Del análisis anterior se concluye que para desarrollar el proceso de evaluación de la gestión empresarial, en el contexto nacional e internacional se dispone de un conjunto de instrumentos metodológicos. Debido a la importancia que esto reviste se requiere efectuar una valoración crítica sobre estos, con la finalidad de analizar sus características y limitaciones.

1.3 Análisis crítico de los enfoques que han tratado la gestión empresarial en empresas de servicio

El sector empresarial es el pilar fundamental de las economías de mercado, al sostener las decisiones de políticas relacionadas con el empleo e implementación de funciones sustantivas en la estructura comercial. Asimismo, la gestión empresarial se relaciona directamente con la innovación, al aplicar nuevas actividades productivas en el empleo, formulaciones de comercio y servicios (Pozos y Acosta, 2016). Por lo tanto, se ha priorizado su formación y permanencia, como unidades fundamentales en el desarrollo económico. Sin

embargo, existe un limitado conocimiento del comportamiento empresarial, junto con sus susceptibilidades y capacidades de adaptación a eventos económicos adversos. A lo anterior se suman los efectos de políticas enfocadas al intercambio comercial entre naciones, por lo tanto, existe una creciente competencia y mayores alternativas tecnológicas, en reglamentación y enfoques innovadores de adquisición (Díaz Briceño, Perero Espinoza, García Castro, Vivas Vivas, Castro Coello y Rodríguez Borges, 2022).

Considerando la diversidad de autores que han abordado el tema de la gestión empresarial, se identificaron 60 investigaciones afines al tema, con los cuales se realizó un análisis de conglomerado jerárquico utilizando el método de unión de Ward y la distancia euclídea al cuadrado a través del programa estadístico SPSS; para un corte a nivel 12 se identifica la presencia de cinco posibles grupos (ver anexo 1). El primer grupo está integrado por el 25%³ de las investigaciones y combina concepciones clásica y moderna. La primera incluye el control operativo y lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. La tendencia de las investigaciones más actuales de evaluación integrada de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

Para los investigadores de este grupo la evaluación constituye un momento decisivo en la gestión atendiendo a la ocasión, profundidad, naturaleza, objetivos y persona que evalúa, esto permite gestionar con mayor calidad. Algunos subrayan que la evaluación integrada subordinada a la planificación estratégica solo conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla y ofrecen una visión dinámica, de cambio en el diseño de los sistemas de evaluación integrada, los cuales deben modificarse a la velocidad con que cambian las estrategias. Se abordan modificaciones internas, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de

³ Leyva Cardeñosa (2002); Negrin Sosa (2003); Nogueira Rivera (2004); Montilla Galvis (2004); Leyva Cardeñosa (2005); Cantero Cora (2011); Soto López (2014); Ortiz Pérez (2014); Díaz Conde (2015); Aguirre Gamboa (2018); Pérez, Páez y del Castillo Sánchez (2018); Ramírez y Ampudia (2018); Zambrano y Lasio (2019); Martínez Reinoso y Vargas Fernández (2019); Agurto Miranda (2021).

calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros.

Estas investigaciones indican que la necesidad de una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa, ya que para realizar una evaluación integrada de la gestión, se deben tener en cuenta tres elementos fundamentales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente
- Identificar, mejorando o corrigiendo, los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

El segundo grupo contiene el 13.3%⁴ de los trabajos, aquí los autores plantean que la evaluación de la gestión empresarial tiene como eje central, identificar y comprender las causas del problema y penetrar en los resortes reales de la eficiencia en la búsqueda de alcanzar metas de desempeño cada vez más altas. Así mismo se plantea que las técnicas de análisis financiero no deben aplicarse de forma aislada, sino que deben integrarse para su implementación y adecuarse a cada situación concreta para lograr el funcionamiento y la evolución de la organización.

Del mismo modo, las investigaciones científicas se proyectan hacia el cambio del paradigma del análisis financiero empresarial en favor de criterios que incluyan o consideren la creación de valor para la empresa, ya que el objetivo que persigue el gestor se centra en el aumento de la eficiencia y el valor de la organización; por tanto, cada una de las decisiones y estrategias que desarrolle debe ir encaminada al logro de este pilar básico. Sin embargo, varios autores consideran que un indicador esencial o tradicional, por sí solo, no es capaz de informar sobre el nivel de eficiencia o eficacia con que trabaja una entidad, ni

⁴ Acevedo Suárez, Gómez Acosta, Urquiaga Rodríguez Hernández Torres (2002); Villa González del Pino (2006); Batista Díaz (2016); Vinajera Zamora (2017); Romero Bidopia (2018); Vega de la Cruz, Marrero Delgado y Pérez Pravia (2020); Carvajal Esparza (2021); Sánchez De Roux (2022).

medir su creación/destrucción de valor. En este sentido, estas investigaciones exponen una recopilación de los índices integrales propuestos en diversas investigaciones en Cuba para apoyar la gestión empresarial. Entre estos se encuentran: Índice integral de eficiencia financiera (IIEF), Índice de efectividad, Índice de eficiencia, Valor económico agregado (EVA en inglés) y Valor del flujo de efectivo agregado (CVA en inglés).

El tercer clúster representa el 18.3%⁵ de las investigaciones, sus autores consideran que el desempeño de la empresa es una determinada categoría se refleja en la capacidad que esta tiene en el uso de recursos humanos y recursos materiales para lograr sus objetivos. El mismo también debe considerar la eficiencia del uso de los medios comerciales durante el proceso de producción, y muestra la correlación entre los resultados de salida y los recursos de entrada empleados en el proceso de operaciones comerciales de las empresas.

Estas investigaciones convergen en que los factores externos son elementos fuera de un negocio que tendrán un impacto en su éxito. Su impacto puede ser positivo o negativo, ya que una empresa no puede controlar los factores externos, todo lo que puede hacer es reaccionar ante ellos y tomar decisiones que lo ayuden a tener éxito. Se abordan los factores económicos que incluyen todas las tendencias importantes en la economía que pueden ayudar o dificultar que la empresa logre sus objetivos comerciales. Los aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor, las tasas de empleo, las tasas de interés y la banca y la inflación, así como los indicadores económicos generales como condiciones que deben ser consideradas.

Los trabajos parten de que los factores económicos que afectan a los negocios, ya que están conectados con los negocios e influyen en el impulso de la mano de obra y el costo empresarial, son siempre factores económicos controvertidos que afectan la economía. La tasa de interés es un factor importante que afecta la liquidez del efectivo en la economía y un mayor retorno de la inversión que atraerá a los inversores, donde la administración desempeña un rol determinante.

⁵ Torres Cabrera y Urquiaga Rodríguez (2004); Martínez Rivadeneira (2006); Vigil Corral y Valls Figueroa (2007); Mayo Alegre (2009); Lores Rodríguez y Perdomo Rojas (2010); Pozos y Acosta (2016); Naranjo (2017); Rojas, Jaimes y Valencia (2018); Rubio Domínguez (2019); Gavilanes Sarmiento, López Naranjo, Ramírez Salas y Soto Benítez (2022); Espín Rodríguez (2022).

El cuarto grupo incluye el 16.7%⁶ de las investigaciones, los autores plantean que la gestión empresarial eficaz, por parte de los gerentes, es necesaria para el funcionamiento diario exitoso de un negocio, el crecimiento a mediano plazo y la rentabilidad a largo plazo son importantes porque cuando la empresa no pueda pagar inmediatamente sus deudas con los acreedores, surgen problemas de flujo de efectivo que pueden causar la liquidación o incluso la quiebra. Además plantean que cuando el negocio no es rentable, no tendrá ningún fondo retenido para crecer.

Los instrumentos metodológicos recogidos en este grupo, establecen que las decisiones financieras son cruciales para el bienestar de una organización porque determina la capacidad de la empresa para obtener plantas y equipos cuando se necesitan para mantener la cantidad requerida de inventarios y cuentas por cobrar a fin de evitar cargos fijos onerosos cuando las ganancias y las ventas disminuyen y para evitar perder el control de la empresa. Las investigaciones plantean que la naturaleza de las decisiones financieras varía de una organización a otra y pueden ser diferentes en la misma organización durante un período de tiempo.

El quinto y último clúster está compuesto por el 26.7%⁷ de los autores y estos proponen instrumentos cuyos rasgos esenciales indican que la perdurabilidad empresarial se logra cuando las empresas logran resultados financieros superiores y los mantienen a través del tiempo, adecuando su gestión a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se refiere a desempeños eficientes en la gestión de las empresas por la coherencia en las acciones estratégicas, la identificación de necesidades del entorno y sus políticas de gobierno. La perdurabilidad puede ser explicada por las dimensiones

⁶ Urquiaga Rodríguez (2004); Parra Ferié (2005); Hernández Concepción (2005); Hernández Lobato (2008); Hernández Nariño (2010); Veliz Briones, Alonso Becerra, Alfonso Robaina y Michelena Fernández (2017); Torres Simón (2017); Abello Ramos (2021); Cantero Cora, Herrera González, Leyva Cardeñosa y Nápoles Vargas (2021); Díaz Briceño, Perero Espinoza, García Castro, Vivas Vivas, Castro Coello, y Rodríguez Borges (2022).

⁷ Martínez Delgado (2003); Montero Santos (2013); Llanes Font (2015); Sánchez (2018); Suárez (2018); Cantero Cora, Leyva Cardeñosa, Herrera González, Pérez Campaña y Pérez Pravia (2021); Ghiglione (2021); Vilela, Malca, Morales y Cobeñas (2021); Tinitana y Ávila (2021); González Marín y Canós Darós (2021); Peralta Loayza (2021); Guerrero Ramírez y Rojas Rueda (2022); Cedeño, Ramirez, Cedeño y Pérez (2021); Carrillo, Quinchanegua y Sarmiento-Rojas (2022); Silva Vásquez y Silva Bobadilla (2022); Cruz Téllez y Olarte (2022).

de dirección y gerencia, donde en la primera, se incluyen estrategia y gestión de la empresa; y en la segunda, cultura organizacional y gestión del conocimiento. Estos trabajos abordan aspectos relacionados con la innovación como la oportunidad de proponer, experimentar, aprender y materializar nuevas ideas que permitan generar valor y dar soluciones a los desafíos del mercado, basándose en el correcto entendimiento de las necesidades de los clientes y consumidores para traducirlos en productos, servicios, procesos o modelos de negocio que, apoyados en el desarrollo tecnológico, contribuyen al crecimiento y rentabilidad empresarial y a impulsar cambios en la sociedad. Las herramientas metodológicas presentes en este clúster indican que las tendencias cambiantes de un mundo empresarial globalizado obligan a las organizaciones a estar a la vanguardia, implementando procesos permanentes de innovación a fin de mantenerse en el mercado y explorar otras opciones para la sostenibilidad y competitividad.

Los investigadores señalan que para llevar a cabo las estrategias de innovación, las organizaciones cuentan con equipos multidisciplinarios de profesionales, técnicos y científicos, que trabajan en proyectos colaborativos de la mano con centros de investigación y universidades nacionales e internacionales, formando así alianzas que permiten alcanzar las metas. Se definen parámetros donde el talento humano de la organización también se considera un factor importante ya que realizan su aporte por medio de cada una de las actividades desarrolladas por medio de los programas de innovación, en donde son expuestas y reconocidas aquellas ideas que aportan al desarrollo económico de la empresa; dichos programas buscan que la innovación se convierta en un pilar que constituya la base de la cultura organizacional para garantizar el desarrollo sostenible de la compañía, las comunidades que impactan y las generaciones futuras, además de una efectiva gestión empresarial.

Teniendo en cuenta la diversidad de variables que integran la gestión empresarial y la evaluación integrada de su desempeño, se decidió realizar un análisis de redes, con el propósito de seleccionar las variables determinantes para los indicadores de eficiencia y eficacia. La figura 6 muestra el diagrama de red, realizado con ayuda del software Ucinet y en el anexo 2 se resumen los parámetros de selección de las variables, basado en los criterios de menor centralización global de cercanía con la red (*in Closeness*), mayor centralización

global de la cercanía armónica (*in Harmonic Closeness*) y mayor robustez en los valores del *eigenvector*. Desde esta perspectiva las variables más representativas son: Eficiencia, Eficacia, Enfoque de procesos, Competitividad, Mejora, Efectividad, Integración, Evaluación y Calidad, aunque pueden considerarse otras variables incluidas en el análisis atendiendo a las características de la investigación y sus prioridades.

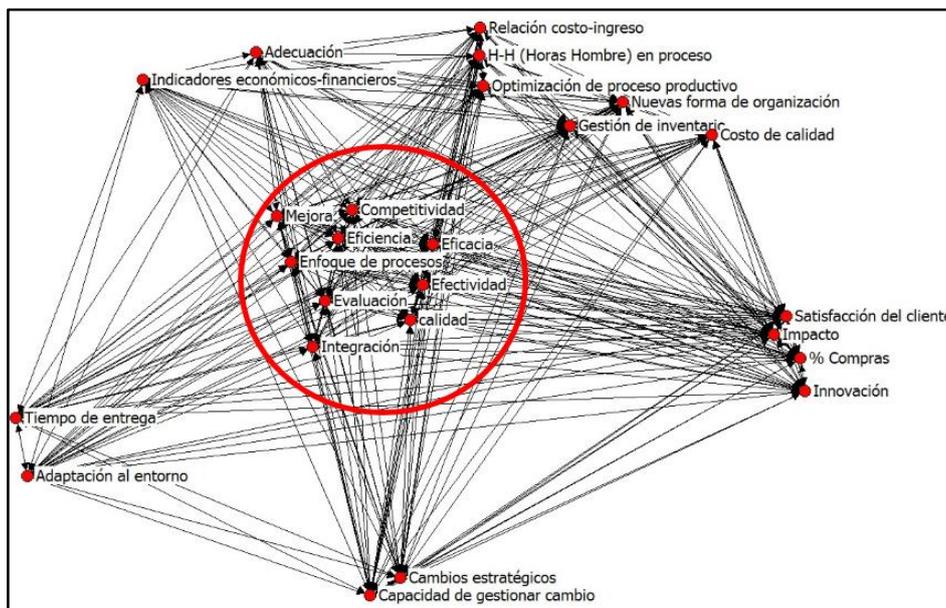


Figura 6. Diagrama de red para la selección de las variables determinantes en la gestión empresarial

Fuente: Ucinet (2006)

Del análisis de estos modelos se puede afirmar que existen algunos elementos comunes entre los que se pueden relacionar los siguientes:

- definición del estado deseado
- se concibe la evaluación del desempeño sobre la base del establecimiento de indicadores
- aparece con regularidad la referencia a los términos de eficacia y eficiencia; aunque en algunos sólo se reconoce la eficiencia desde la perspectiva económica
- destacan en cierta medida la introducción de técnicas, herramientas y concepciones relativas a la gestión por procesos.

De manera general, se identifican como aspectos insuficientes:

- la clasificación y caracterización de los procesos se desarrolla a veces con poco nivel de profundidad, respecto a las particularidades de organizaciones de servicios
- la mejora de los procesos no se aborda desde una perspectiva integral
- no se profundiza en el tratamiento a los procesos de transversales
- no se establece el análisis causal, a partir de indicadores complementarios, que tributen los parámetros generales y objetivos de cada proceso
- no se evidencian los criterios para la integración de la evaluación, a partir de indicadores generalizadores y herramientas para su procesamiento automático
- el tratamiento a indicadores de comercialización, calidad e innovación resulta incipiente

Para determinar los indicadores esenciales de eficiencia y eficacia se realizó un análisis estadístico a los procedimientos esenciales que abordan la evaluación del desempeño empresarial. Estos se sometieron al criterio especializado de once expertos en gestión empresarial, quienes proporcionaron su apreciación de la medida en que consideran que cada uno de ellos es determinante. El estudio se llevó a cabo para cada grupo identificado en el análisis de conglomerado con el propósito de seleccionar los instrumentos más adaptables a los requisitos identificados y a partir de estos, establecer los indicadores. Tomando en cuenta que se empleó una escala binaria, donde uno es no determinante y dos es determinante; se seleccionó la prueba no paramétrica Q de Cochran para contrastar la hipótesis nula (H_0) de que todos los instrumentos son igualmente determinantes en la evaluación de la gestión empresarial, y se procesaron con la ayuda del software SPSS. La tabla 3 muestra los p-valor asociados a cada clúster y los instrumentos seleccionados.

Tabla 3. Resultados de la prueba Q de Cochran para la selección de los procedimientos determinantes.

Clúster	P-valor	Instrumentos seleccionados
1	0.012	Cantero Cora (2011) Soto López (2014) Díaz Conde (2015)
2	0.026	Carvajal Esparza (2021)
3	0.031	Gavilanes Sarmiento, López Naranjo, Ramírez Salas y Soto Benítez (2022)

4	0.017	Cantero Cora, Herrera González, Leyva Cardeñosa y Nápoles Vargas (2021)
5	0.006	Cantero Cora, Leyva Cardeñosa, Herrera González, Pérez Campaña y Pérez Pravia (2021) Tinitana y Ávila (2021)

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS

En el caso de los cinco grupos, si todos los procedimientos fueran igualmente determinantes, la frecuencia de casos con valor igual a uno en cada una sería aproximadamente la misma. Los p-valor asociados al estadístico de contraste *Asym.Sig* en todos los clúster son menores que 0.05; luego, a este nivel de significación, se rechazará la hipótesis nula. Dado que las diferencias observadas entre las frecuencias son estadísticamente significativas se puede aceptar que, dependiendo del procedimiento, su relevancia en la evaluación integrada de la gestión empresarial es distinta.

El hecho de que se rechace la hipótesis nula parece ser debido a los procedimientos de Cantero Cora (2011), Soto López (2014), Díaz Conde (2015), Carvajal Esparza (2021), Cantero Cora, Herrera González, Leyva Cardeñosa y Nápoles Vargas (2021), Cantero Cora, Leyva Cardeñosa, Herrera González, Pérez Campaña y Pérez Pravia (2021), Tinitana y Ávila (2021) y Gavilanes Sarmiento, López Naranjo, Ramírez Salas y Soto Benítez (2022). Puede observarse que el número de casos en los que estos instrumentos se consideran determinantes es claramente superior al número de casos en que se considera determinante cualquiera de los restantes en sus grupos correspondientes.

A partir de la revisión realizada a los procedimientos seleccionados se elaboró una ficha genérica de indicadores para los procesos, según se propone en estos instrumentos, la misma se muestra en la tabla 4, la misma muestra los objetivos más determinantes en la evaluación de la eficacia y los indicadores para medir la eficiencia, con sus niveles de referencia genéricos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba a los que tributa. Esta tabla tuvo en cuenta los resultados de los epígrafes 1.1-1.2, así como el contenido de los instrumentos metodológicos más relevantes y su adaptación al contexto actual cubano. Se considera necesario realizar una homogenización en los indicadores y sus niveles de referencia, evaluar su adaptabilidad, e incluir algunos específicos para procesos transversales, con el objetivo de conformar un indicador generalizador para evaluar la gestión empresarial.

Tabla 4. Indicadores de eficiencia y eficacia para la evaluación integrada de la gestión empresarial

Proceso	Objetivos para medir la Eficacia	Lineamientos	Indicadores para determinar la Eficiencia
Gestión Económica Financiera	Garantizar la sostenibilidad de la empresa e incrementar la generación de utilidades	6,7,9,19 y 44	Ventas Netas Ingresos del Exterior Utilidad Ciclo de cobro Explotación de la Cartera Publicaciones especializadas
Prestación de Servicios	Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes	4,7	Índice de Satisfacción Servicios Terminados Cumplimiento del Plan de producción Conformidad del producto/servicio
Gestión de la Dirección	Mejorar la efectividad de los procesos.	5, 6, 7,8,9,35, 196 y 197	Desempeño de los procesos Conformidad del Sistema de Gestión Control
Gestión de Innovación y Desarrollo	Incentivar la solución de problemas y el aprovechamiento de las oportunidades, a partir de soluciones innovadoras	77,78	Diseño de nuevos servicios Ingresos por nuevos servicios prestados Proyectos de Innovación
Gestión del Capital Humano	Disponer de capital humano con elevado nivel de profesionalidad, y motivación laboral	11,12,10 9,191	Capacitación servicios priorizados Incremento Satisfacción Laboral Trabajadores directos con nuevas competencias
Gestión infraestructura	Alcanzar resultados superiores en el proceso de gestión de la infraestructura que respalden el desarrollo de la empresa	4,73,151	Mejora de la infraestructura Nuevas herramientas informáticas implementadas Compras Eficiencia energética

Las limitaciones planteadas y las insuficiencias que se manifiestan en las organizaciones cubanas, son síntomas de la necesidad de evaluar y gestionar de forma integrada los procesos que la integran. De este modo, teniendo en cuenta los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que plantean la necesidad de lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, se demuestra la importancia del diseño de herramientas avanzadas de dirección acorde a las necesidades actuales de las entidades, que demandan un enfoque más integrado en su gestión para cumplir sus objetivos con eficacia y eficiencia.

1.4 Estudio de los indicadores inherentes a la evaluación del desempeño empresarial en Cuba

En este epígrafe se exponen resultados de la investigación realizada por Torres Simón (2017), complementados con otras investigaciones realizadas hasta el año 2022. Seguidamente se exponen los indicadores más representativos a abordados, haciendo énfasis en las particularidades del territorio holguinero.

Las organizaciones cubanas actualmente se desenvuelven en un ambiente agresivo y turbulento, por tal motivo, se han impuesto retos en la implementación de nuevos y mejores métodos para evaluar el desempeño empresarial, a partir de indicadores que permitan el desarrollo y uso óptimo de los recursos disponibles. Esto se refleja en diferentes propuestas metodológicas. Los estudios desarrollados por los primeros cuatro investigadores; tienen en común que el proceso de evaluación está fundamentalmente sustentado en el análisis de la eficiencia económica. Se evalúa la eficacia a pesar que esta perspectiva no se declara de forma explícita, se profundiza en los aspectos relacionados con la organización de los procesos. Todas fueron aplicadas en empresas de las comunicaciones.

En el estudio realizado por Cantero Cora (2011) sobre el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en proceso, se logra integrar coherentemente indicadores en términos de eficacia y eficiencia. Se establecen patrones de referencia para el diagnóstico de cada uno de los procesos que integran a la empresa, emitiendo como resultado de esto la evaluación del comportamiento de la organización. Otros trabajos desarrollados por: (Rodríguez Morales, 2011; Fernández Pérez, 2012; Bolaños Martínez, 2013; Tellez Montoya, 2014), se sustentan en la propuesta de Cantero Cora (2011), demostrándose su efectividad al ser aplicadas tanto en sistemas productivas como de servicios (particularmente hoteleros y comunicaciones).

Caballín Torres (2014), diseña un procedimiento para la construcción de un sistema de indicadores del Observatorio de Prácticas Administrativas. Este instrumento permite monitorear el desempeño del sistema empresarial y la competitividad a través de indicadores. Para esto se tuvo en cuenta las dimensiones de competitividad empresarial propuesta por Acevedo Suárez (2013). Por cada dimensión se definieron variables que sirvieron de soporte para

la construcción del sistema de indicadores. Para estos últimos se define su formulación, rango de prácticas, nivel de comportamiento y la escala de puntuación. En función de la propuesta de indicadores y su esencia se puede afirmar que en alguna medida estos están relacionados con la eficacia y eficiencia, siendo más significativo el segundo elemento. Finalmente se calculan el índice de desempeño por dimensión, de competitividad empresarial y sectorial. Soto López (2014), propone evaluar el desempeño de forma integrada y con un enfoque de procesos. Este instrumento consta de cuatro fases y en cada una de ellas se han definido las etapas en las cuales se contemplan pasos y tareas, donde se incluyen las técnicas a emplear según corresponda. Además, contempla dos procedimientos específicos, el primero relacionado con el análisis de los procesos y el segundo, con la determinación del índice de evaluación.

El estudio de González Camejo (2015); constituye una aplicación en empresas de servicios, emplean para ello la propuesta mejorada de (Díaz Conde, 2015). Cedeño Aliaga (2015); plantea que la evaluación del desempeño está asociada al indicador económico rentabilidad. Esto coincide con lo concebido por la ONEI y OEP que relacionan la evaluación con indicadores económicos. El procedimiento de este autor, permite profundizar en causas relacionadas con el objeto, fuerza y medios de trabajo. A modo de conclusión, se puede plantear que los instrumentos desarrollados por todos los autores, permite evaluar la gestión empresarial a través de indicadores de eficacia y eficiencia. Ello favorece la toma de decisiones.

De forma general se evidencia que, aunque se han realizado varias investigaciones en el sector de los servicios, estas constituyen aplicaciones de los instrumentos diseñados, los cuales presentan una concepción general adaptables, en su mayoría a empresas de producción, cuya flexibilidad permite realizar la evaluación en empresas de servicio, sin embargo esto hace que se omitan elementos e indicadores propios de este sector, entre los principales aspectos susceptibles a la mejora se encuentran:

- No se profundiza en indicadores de evaluación para los procesos de gestión comercial y mercadotecnia
- No se realiza un tratamiento diferenciado de los procesos transversales
- No se establecen mecanismos para la estandarización de la eficiencia, como vía de contribución a la evaluación cuantitativa

- Insuficiente tratamiento a indicadores de evaluación de la innovación y los procesos de informatización

Lo antes expuesto, evidencia la necesidad de proponer una herramienta para la evaluación integrada de la gestión empresarial, en empresas de servicio, que permita abordar todos los aspectos específicos del sector e incorporar una herramienta informática que facilite su implementación, considerando los intereses y objetivos de la entidades y el entorno de aplicación.

1.5 Conclusiones parciales

1. La gestión empresarial constituye una actividad que contribuye, a través de personas, incrementar la productividad y la competitividad de las empresas, además de ser la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.
2. La gestión empresarial a través del enfoque por procesos requiere de indicadores de eficiencia y eficacia que garanticen el cumplimiento de los objetivos y la optimización de recursos, con el objetivo de contribuir al desarrollo de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.
3. El análisis crítico a los instrumentos inherentes a la evaluación de la gestión empresarial, permitieron identificar las principales oportunidades de mejora, las variables más representativas y los indicadores esenciales por proceso, considerando el contexto actual cubano y su relación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL ENFOQUE DE PROCESOS EN EMPRESAS DE SERVICIO

El presente capítulo expone la estructura y contenido del procedimiento para la evaluación de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en empresas de servicio, el mismo consisten en una adaptación de la propuesta de Leyva Cardeñosa (2005), Cantero Cora (2011) y Soto López (2014). La propuesta metodológica está integrada por cuatro fases, nueve etapas y catorce pasos, y se caracteriza por la integración, a partir de una evaluación cuantitativa de la eficacia mediante el cumplimiento de los objetivos previstos para cada proceso y la eficiencia en cuanto a los resultados de los indicadores específicos. Se mantiene la estructura propuesta por Soto López (2014) y se incorpora el análisis de los procesos transversales. El anexo 3 ilustra la representación gráfica del procedimiento y la interrelación entre su contenido. El último epígrafe del capítulo expone los resultados de la valoración del procedimiento a partir del método Delphi.

2.1 Fase 1. Preparación

El propósito es crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la evaluación integrada de la gestión empresarial. También se efectúa una caracterización general del funcionamiento de la organización según el alcance de la investigación.

2.1.1 Etapa 1. Involucramiento

Objetivo: involucrar a todos los integrantes de la organización, para lograr una óptima comunicación entre el investigador y los miembros de la empresa.

Técnicas: observación directa, revisión documental, conferencias y trabajo en grupo.

Paso 1. Presentación

Se comunica a los trabajadores del estudio a realizar y su importancia para la organización. A partir de este paso se logra comprometer al personal con la realización de la investigación. Además se obtiene una idea general de la entidad y de su funcionamiento como sistema.

Paso 2. Selección del personal y asignación de recursos

La finalidad de este paso es constituir el grupo de trabajo para la realización de las tareas encaminadas a determinar los problemas que existen en el área objeto

de estudio. Se definen los recursos materiales necesarios para desarrollar el proceso.

El grupo estará conformado por los líderes de cada proceso de la entidad y los investigadores de experiencia que guíen la implementación del procedimiento propuesto. Se confecciona y aprueba el cronograma de actividades; las tareas iniciales estarán vinculadas a la preparación y formación preliminar del grupo de trabajo. El cronograma debe contener la descripción de la tarea, tiempo de ejecución, nombre y apellidos y cargo de los que dirigen, ejecutan y controlan cada una de las tareas, períodos, formas de control de las tareas planificadas y el aseguramiento necesario.

2.1.2 Etapa 2. Análisis sistémico de la empresa

Objetivo: describir las principales características de los procesos que conforman el sistema.

Técnicas: revisión documental, técnicas para la búsqueda de consenso y representación de procesos.

Paso 3. Caracterización de la entidad

Definir las principales entradas, transformaciones y salidas relacionadas con los recursos materiales, humanos, medios de trabajos, financieros e informativos, entre otros. Se sugiere tener en cuenta la evolución histórica de su desarrollo, objeto social, misión, principales proveedores y suministros; distribución de la plantilla cubierta que puede ser por categoría ocupacional, edad, sexo, nivel de escolaridad; estado y uso de la tecnología; clientes, nivel de satisfacción de estos, etc.

Paso 4. Descripción de las principales características del área objeto de estudio

Tarea 1. Determinación del alcance de la investigación⁸

Se delimita el alcance de la investigación. Este puede ser desde la propia organización hasta un área determinada de esta (subdivisión, línea de producción, producto).

Tarea 2. Definición de las principales características del área objeto de estudio⁹

Paso 5. Análisis de los procesos

La realización de este paso se sustenta en el procedimiento específico que se muestra en la figura 2.2.

⁸ Este paso puede omitirse en caso de que se trate de una empresa pequeña y sea factible aplicar el procedimiento a toda la entidad.

⁹ Se tendrán en cuenta los elementos propuestos en el paso 3.

Tarea 1. Identificación de los procesos

Se identifican los procesos y actividades que se llevan a cabo en la organización, teniendo en cuenta las premisas siguientes:

- a) el nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar
- b) la totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados
- c) se recomiendan que el número de procesos no sea inferior a diez ni superior a 25. Esto sólo es una aproximación que dependerá del tipo de empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior (Nogueira Rivera, 2004)
- d) la forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual se mueve la organización y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

Tarea 2. Clasificación de los procesos

Según la norma francesa del año 2000, no existe una tipología única de los procesos. Sin embargo, para facilitar la identificación y selección de estos, los clasifica en tres grandes familias:

- Procesos de dirección o de control: contribuyen a determinar la política y desplegar los objetivos en el organismo. Están bajo la responsabilidad total de los directivos, a quienes les permiten orientar y asegurar la coherencia de los demás procesos de la organización¹⁰
- Procesos operativos o de realización: contribuyen directamente a la realización del producto, desde la definición de la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Reúnen las actividades relativas al ciclo de vida de un producto
- Procesos de apoyo o auxiliares: contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización aportándoles los recursos necesarios. Aunque no crean valor directamente perceptible por el cliente, son necesarios para el funcionamiento permanente del organismo y a su perennidad¹¹.
- Procesos transversales: aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos,

¹⁰ Los procesos que se incluyen en este grupo pueden variar de acuerdo a las características de la organización.

¹¹Íbidem.

y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, otras de sus características son las siguientes¹²:

- ✓ posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia,
- ✓ proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos, y
- ✓ se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

Tarea 3. Confección o rediseño del mapa de procesos

El mapa de procesos del sistema contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una organización. Dentro de las técnicas gráficas de uso empresarial, es una de las que han alcanzado mayor difusión internacional, fundamentada en la revitalización del enfoque en procesos. Debe cumplir los requisitos siguientes:

1. Identificar la posición que juegan los clientes.
2. Definir correctamente los procesos de cara al cliente y los de apoyo.
3. Establecerla secuencia de los procesos de apoyo, ilustrando el cumplimiento del ciclo de mejora continua (planificar, organizar, ejecutar y controlar).
4. El mapa debe ser lo más explicativo posible sin convertirlo en algo complicado. Debe ser entendido por cualquier persona (directivos, técnicos, obreros, auditores, etc.).

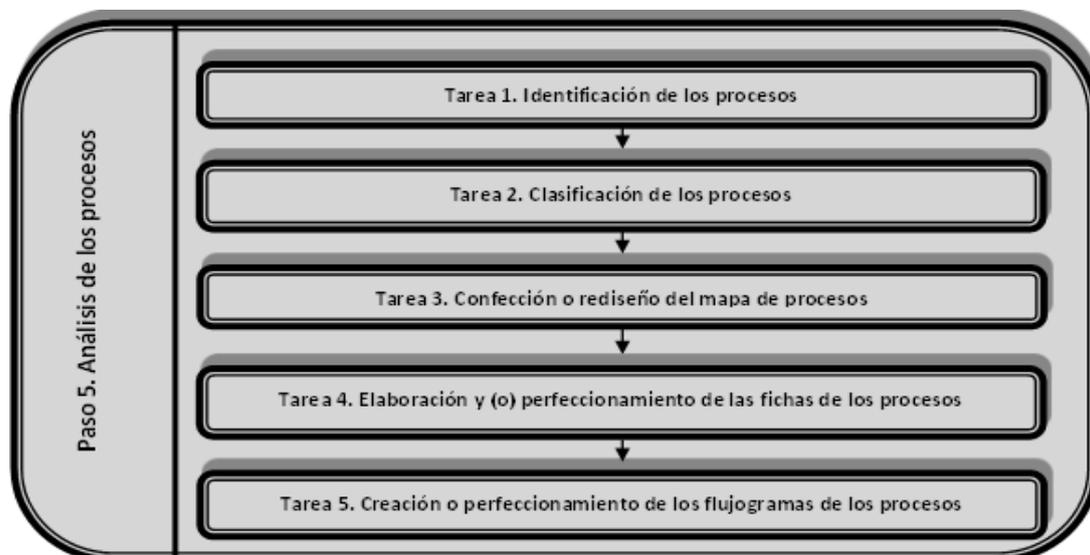


Figura 2.2 Procedimiento específico para el diseño de los procesos

El nivel de detalles de los mapas de procesos dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. Sin embargo elaborar

¹² Ortiz Pérez (2014)

mapas de procesos excesivamente detallados puede contener mucha información que dificulte el entendimiento de la estructura.

Tarea 4. Elaboración y (o) perfeccionamiento de las fichas de los procesos

Un instrumento vital en el análisis de los procesos, es la confección de las fichas que permiten describir adecuadamente dichos procesos. Según Ortiz Pérez (2014), estas se diseñan en la organización en función de sus necesidades, por lo que los elementos identificados para su conformación se definieron en correspondencia con las particularidades de la entidad: proceso, subproceso, objetivo, responsable, documentos legales, normativos y técnicos, entrada o flujo de entrada, proveedor, salida o flujo de salida, cliente, registros generados. Se recomienda iniciar con los procesos operativos y luego continuar con los de apoyo y los de dirección.

Tarea 5. Creación o perfeccionamiento de los flujogramas de los procesos

El flujograma de procesos es una herramienta muy utilizada en las organizaciones, definida como una fotografía esquemática de este, pues refleja la secuencia ordenada de actividades que integran el proceso, valiéndose para su representación del empleo de símbolos. Se considera que uno de los aspectos vitales que deben contener estos diagramas es la vinculación de cada actividad con el responsable de su ejecución.

Los diagramas de flujo muestran las entradas, puntos de decisiones y salidas de un proceso dado. Para construir un diagrama de flujo es necesario:

1. Identificar las actividades principales que se van a desarrollar y las decisiones que se van a tomar a medida que la solución se pone en práctica.
2. Comprobar la lógica del plan siguiendo todas las rutas posibles en el diagrama para asegurarse que se han tenido en cuenta las contingencias.

Para la confección de los flujogramas se emplean símbolos.

2.2 Fase II. Análisis de los indicadores de gestión empresarial

El objetivo de esta fase consiste en medir los indicadores de eficiencia y eficacia de cada proceso, profundizar en sus deficiencias y controlar si el proceso de evaluación se desarrolló correctamente. Las técnicas fundamentales que se emplean se basan en la revisión documental y análisis y procesamiento de datos. En cada uno de los pasos asociados al análisis de los indicadores por proceso se incluyen los que permitirán complementar la evaluación integrada a partir de elementos de análisis y oportunidades de mejora (estos se examinan de forma individual en los resultados), ya que sus características varían según la tipología

de servicios y poseen características que limitan la integración matemática, debido a que algunos tienen carácter cualitativo y los restantes, su expresión de cálculo conduce a resultados donde valores inferiores y superiores al 100% son considerados desfavorables; y/o los niveles de clasificación son descendentes. El anexo 4 muestra la ficha general de indicadores por procesos, elaborada a partir de la tabla 4, que permite visualizar la clasificación genérica para empresas de servicios, sus criterios de medida y la frecuencia con que pueden ser evaluados.

2.2.1 Etapa 3. Determinación del índice de gestión empresarial (IGE)

Esta etapa se realiza a partir de una herramienta informática automatizada llamada GEMSERV que permite medir la eficiencia de cada proceso a partir de sus indicadores (%) y la eficacia mediante el cumplimiento de los objetivos. Posee una interfaz sencilla en formato Excell, con una codificación para cada indicador. Se propone una hoja para cada tipología de proceso y una hoja final con los indicadores generales para la organización.

La selección de los indicadores responde a la revisión bibliográfica de los últimos 10 años y sus criterios de medida en el sector empresarial de los servicios. Esta etapa constituye un procedimiento específico que permite una medición de la gestión empresarial, de forma integrada y favorece su cuantificación para contribuir a la toma de decisiones. El cálculo de la eficiencia para los indicadores cuya expresión de cálculo concibe la comparación respecto a valores planificados, se limitará al 100% en situaciones de sobrecumplimiento, ya que de esta forma se evita alterar los indicadores integradores; en estos casos se profundizará en la variación positiva y su repercusión en la etapa de análisis de las causas. Los indicadores poseen un alcance general y por proceso

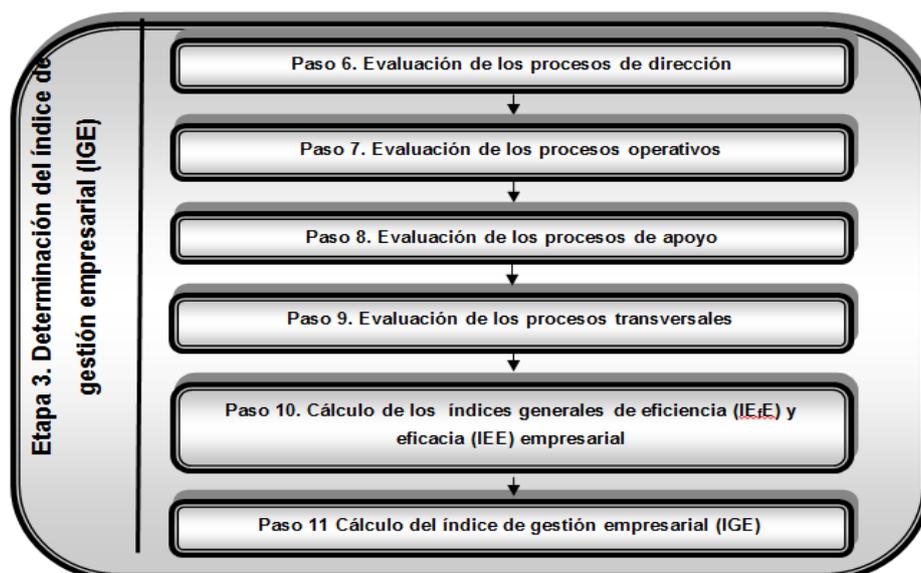


Figura 2.3 Procedimiento específico para la determinación del índice de gestión empresarial (IGE)

Paso 6. Evaluación de los procesos de dirección

Los procesos de dirección en empresas de servicio agrupan las funciones asociadas a la planeación estratégica, en ellos se concentran actividades relacionadas con los sistemas de gestión organizacional, mayormente los inherentes a la calidad. Concibe elementos asociados a la política de cuadros y la gestión documental, acciones de seguimiento y control y tributan a la mejora continua. Se incluyen los aspectos asociados a la innovación y desarrollo organizacional. La tabla 5 muestra los indicadores propuestos para estos procesos a partir de criterios de eficacia y eficiencia. La tabla 6 muestra la escala para la clasificación de los indicadores, la misma será aplicable a todos los procesos, y en el caso de los rangos de la eficiencia, será aplicable al índice de gestión empresarial. La validación de la escala se realizó a partir de un análisis de fiabilidad mediante el programa estadístico SPSS cuyo coeficiente de alfa de Cronbach resultó ser alto (0.893).

Tabla 5. Indicadores de gestión empresarial para los procesos de dirección en empresas de servicio

Objetivos para evaluar la eficacia (1-n) ¹³	Indicadores para medir la eficiencia (%)	Indicadores complementarios
Mejorar la efectividad de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de mejora • Desempeño de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la visión
Incentivar la solución de problemas y aprovechamiento de las	Índice de innovación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos estratégicos

¹³ Constituyen objetivos genéricos derivados de la revisión bibliográfica y podrán ser adaptados a las características de cada entidad y procesos

oportunidades a partir de soluciones innovadoras		<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas de gestión de la calidad • Implementación de políticas y programas de calidad • Cumplimiento de la política y los objetivos de calidad • Ciclo de rotación de los inventarios • Rentabilidad • Liquidez • Solvencia • Comportamiento de los gastos • Correlación salario medio-productividad
Fortalecer la innovación colaborativa	Índice de innovación colaborativa	
Contribuir a la sostenibilidad de la empresa a partir del incremento de los indicadores económicos	Cumplimiento de las ventas	
Incrementar la generación de utilidades	Utilidades	
Disminuir los plazos de recuperación del efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cobro • Gestión de pago 	
Mejorar el desempeño de los sistemas de gestión organizacional (SGO)	Conformidad de los SGO	
Controlar los procesos	Índice de control	
Índice de eficacia de los procesos de dirección (IEd)	Índice de eficiencia de los procesos de dirección (IEfd)	

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica

1. Índice de mejora: capacidad para solucionar las deficiencias detectadas

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Deficiencias solucionadas}}{\text{Deficiencias detectadas}}\right) \times 100$ (1)

2. Desempeño de los procesos: desempeño de los procesos al cumplir con sus metas y objetivos

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Procesos evaluados de Bien}}{\text{Total de procesos evaluados}}\right) \times 100$ (2)

3. Índice de innovación organizacional¹⁴: capacidad de la organización para desarrollar nuevos servicios a partir de soluciones innovadoras

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Nuevos servicios}}{\text{Nuevos servicios del período anterior}}\right) \times 100$ (3)

4. Índice de innovación colaborativa¹⁵: capacidad de la organización para desarrollar nuevos servicios a partir de soluciones innovadoras con alianzas estratégicas

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Nuevos servicios con alianzas estratégicas}}{\text{Nuevos servicios con alianzas estratégicas del período anterior}}\right) \times 100$ (4)

5. Cumplimiento de las ventas¹⁶: medida en que ingresos reales superan los planificados

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas planificadas}}\right) \times 100$ (5)

6. Utilidades¹⁷: medida en que los ingresos superan los gastos

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Utilidades reales}}{\text{Utilidades planificadas}}\right) \times 100$ (6)

¹⁴ Cualquier valor superior a 100% se considera 100% para el cálculo del IEfd

¹⁵ Cualquier valor superior a 100% se considera 100% para el cálculo del IEfd

¹⁶ Cualquier valor superior a 100% se considera 100% para el cálculo del IEfd

¹⁷ Cualquier valor superior a 100% se considera 100% para el cálculo del IEfd

7. Gestión de cobro: expresa las ventas pendientes de cobro que como promedio tuvo la empresa.

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Cuentas cobradas en el plazo de 30 días}}{\text{Cuentas por cobrar en el período}} \right) \times 100 \quad (7)$$

8. Gestión de pago: expresa las compras pendientes de pago que como promedio tuvo la empresa.

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Cuentas pagadas en el plazo de 30 días}}{\text{Cuentas por pagar en el período}} \right) \times 100 \quad (8)$$

9. Conformidad de los SGO: capacidad de la organización para dar cumplimiento a los requisitos de los SGO

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Total de No conformidades cerradas}}{\text{Total de No conformidades identificadas}} \right) \times 100 \quad (9)$$

10. Índice de control¹⁸: cumplimiento de las acciones de control planificadas

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Acciones de control realizadas}}{\text{Acciones de control planificadas}} \right) \times 100 \quad (10)$$

11. Índice de eficiencia de los procesos de dirección (IEfd): Resultados cuantitativos de los indicadores de los procesos de dirección

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\sum_{p=1}^{p=n} \text{Evaluación de cada proceso}}{100 \times \text{cantidad de procesos evaluados}} \right) \times 100 \quad (11)$$

12. Índice de eficacia de los procesos de dirección (IEd): Cumplimiento de los objetivos de los procesos de dirección

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Objetivos evaluados de Alta y Media}}{\text{Total de objetivos evaluados}} \right) \times 100 \quad (12)$$

Tabla 6. Escala para la evaluación de los indicadores de eficiencia y eficacia

Indicadores de eficiencia	Clasificación	Indicadores de eficacia	Clasificación
90% ≤ x ≤ 100%	Alta	80% ≤ x ≤ 100%	Eficaz
70% < x < 90%	Media	x < 80%	No eficaz
x ≤ 70%	Baja		

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

Paso 7. Evaluación de los procesos operativos

En las organizaciones destinadas a la prestación de servicios, los procesos operativos se basan en la realización del servicio, la comercialización y promoción. La tabla 7 resume los principales objetivos para evaluar la eficacia de los procesos operativos, los indicadores de eficiencia y los complementarios.

Tabla 7. Indicadores de gestión empresarial para los procesos operativos en empresas de servicio

¹⁸ Cualquier valor superior a 100% se considera 100% para el cálculo del IEfd

Objetivos para evaluar la eficacia (1-n) ¹⁹	Indicadores para medir la eficiencia (%)	Indicadores complementarios
Contribuir a la explotación de la cartera de servicios	Índice de explotación de la cartera	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las expectativas de los clientes • Ventaja competitiva en el mercado • Grado de participación del cliente • Disponibilidad de medios de trabajo • Establecimiento y cumplimiento de los métodos de trabajo
Fomentar la promoción de los servicios	Índice de promoción de los servicios	
Incrementar los niveles de fidelización de los clientes	Índice de fidelización	
Incrementar la captación de nuevos clientes a través de la penetración en el mercado	Índice de penetración del mercado	
Incrementar los índices de satisfacción del clientes	Índice de satisfacción del cliente	
Garantizar la calidad de los servicios	Índice de calidad de los servicios	
Cumplir con los plazos de ejecución y entrega	Cumplimiento de los plazos de ejecución	
Índice de eficacia de los procesos operativos (IEo)	Índice de eficiencia de los procesos operativos (IEfo)	

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica

13. Índice de explotación de la cartera: cantidad de servicios prestados, según su tipología, en comparación con la disponibilidad de servicios de la cartera

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Total de tipos de servicios prestados en el período}}{\text{Total de tipos de servicios de la cartera}} \right) \times 100$ (13)

14. Índice de promoción de los servicios²⁰: representa una medida de las acciones de promoción realizadas

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Total de acciones de promoción realizadas}}{\text{Total de acciones de promoción planificadas}} \right) \times 100$ (14)

15. Índice de fidelización: capacidad de conservar un cliente a partir de la calidad de los servicios

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Total de servicios a clientes fidelizados}}{\text{Total de servicios prestados}} \right) \times 100$ (15)

16. Índice de penetración del mercado²¹: capacidad de captar clientes nuevos para la prestación de servicios

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Total de servicios a clientes nuevos}}{\text{Total de servicios a clientes nuevos del período anterior}} \right) \times 100$ (16)

17. Índice de satisfacción del cliente: grado de satisfacción del cliente con la calidad de los servicios prestados

Expresión de cálculo:

(Valor promedio obtenido de los mecanismos de retroalimentación del cliente (0 – 100%)) (17)

¹⁹ Constituyen objetivos genéricos derivados de la revisión bibliográfica y podrán ser adaptados a las características de cada entidad y procesos

²⁰ Cualquier valor superior a 100% se considera 100% para el cálculo del IEfo

²¹ Cualquier valor superior a 100% se considera 100% para el cálculo del IEfd

18. Índice de calidad de los servicios: conformidad de los servicios de acuerdo al cumplimiento de los requisitos

Expresión de cálculo:

(Valor promedio obtenido de los controles de calidad a los servicios (0 – 100%) (18)

Tabla 8. Escala para la clasificación del índice de satisfacción del cliente y calidad de los servicios

Intervalos	Clasificación
$90\% \leq x \leq 100\%$	Alta
$70\% < x < 90\%$	Media
$x \leq 70\%$	Baja

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica

19. Cumplimiento de los plazos de ejecución: capacidad de entrega oportuna de las salidas esperadas de los servicios ejecutados

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Cantidad de servicios terminados en tiempo}}{\text{Total de servicios prestados}} \right) \times 100$ (19)

20. Índice de eficiencia de los procesos operativos (IEfo): Resultados cuantitativos de los indicadores de los procesos operativos

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\sum_{p=1}^p \text{Evaluación de cada proceso}}{100 \times \text{cantidad de procesos evaluados}} \right) \times 100$ (20)

21. Índice de eficacia de los procesos operativos (IEo): Cumplimiento de los objetivos de los procesos operativos

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Objetivos evaluados de Alta y Media}}{\text{Total de objetivos evaluados}} \right) \times 100$ (21)

Paso 8. Evaluación de los procesos de apoyo

Los procesos de apoyo abordan elementos relacionados con la gestión económico-financiera, gestión de la infraestructura, gestión de los recursos humanos, aprovisionamiento y eficiencia energética. La tabla 9 sintetiza los objetivos generales para evaluar la eficacia de los procesos de apoyo en organizaciones de servicio, los indicadores de eficiencia y los complementarios.

Tabla 9. Indicadores de gestión empresarial para los procesos de apoyo en empresas de servicio

Objetivos para evaluar la eficacia (1-n) ²²	Indicadores para medir la eficiencia (%)	Indicadores complementarios
Fomentar la capacitación de los trabajadores en torno a los servicios	Capacitación vinculada a la prestación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los suministros por surtido • Resultados de las evaluaciones del desempeño
Incrementar la satisfacción laboral	Índice de satisfacción laboral	
Fomentar la formación de competencias	Índice de formación de competencias	

²² Constituyen objetivos genéricos derivados de la revisión bibliográfica y podrán ser adaptados a las características de cada entidad y procesos

Contribuir a la cobertura de los cargos aprobados	Índice de ocupación de la plantilla	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de planes de capacitación • Ejecución de las compras • Cumplimiento global de los suministros • Oportunidad de los suministros • Fluctuación laboral
Contribuir a la mejora de la infraestructura	Mejora de la infraestructura	
Garantizar los recursos tecnológicos para la prestación de servicios	Coefficiente de utilización completa de los equipos tecnológicos	
Contribuir a la eficiencia energética	Eficiencia energética	
Índice de eficacia de los procesos de apoyo (IEa)	Índice de eficiencia de los procesos de apoyo (IEfa)	

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica

22. Capacitación vinculada a la prestación de servicios: acciones de capacitación orientadas a la prestación de servicios

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Acciones de capacitación vinculadas a los servicios}}{\text{Total de acciones de capacitación ejecutadas}}\right) \times 100$ (22)

23. Índice de satisfacción laboral²³: grado de satisfacción de los trabajadores

Expresión de cálculo:

(Valor promedio obtenido de los mecanismos de retroalimentación del trabajador (0 – 100%)) (23)

24. Índice de formación de competencias: medida en que los trabajadores adquieren nuevas competencias

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Trabajadores con nuevas competencias}}{\text{Total de trabajadores}}\right) \times 100$ (24)

25. Índice de ocupación de la plantilla: porciento de cobertura de la plantilla aprobada

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}}\right) \times 100$ (25)

26. Mejora de la infraestructura²⁴: cumplimiento de las acciones planificadas para la mejora de la infraestructura

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planificadas}}\right) \times 100$ (26)

27. Coeficiente de utilización completa de los equipos tecnológicos: grado de utilización de los equipos instalados y si se comporta según lo planificado para respaldar los niveles de servicio planificados

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Cantidad de equipos funcionando correctamente}}{\text{Cantidad de equipos instalados}}\right) \times 100$ (27)

28. Eficiencia energética: aprovechamiento de los recursos energéticos

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Cantidad de equipos funcionando correctamente}}{\text{Cantidad de equipos instalados}}\right) \times 100$ (28)

29. Índice de eficiencia de los procesos de apoyo (IEfa): Resultados cuantitativos de los indicadores de los procesos de apoyo

²³ La escala se corresponde con la establecida en la tabla 8

²⁴ Cualquier valor superior a 100% se considera 100% para el cálculo del IEfa

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\sum_{p=1}^{p=n} \text{Evaluación de cada proceso}}{100 \times \text{cantidad de procesos evaluados}} \right) \times 100$ (29)

30. Índice de eficacia de los procesos de apoyo (IEa): Cumplimiento de los objetivos de los procesos de apoyo

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Objetivos evaluados de Alta y Media}}{\text{Total de objetivos evaluados}} \right) \times 100$ (30)

Paso 9. Evaluación de los procesos transversales

Los procesos transversales son aquellos donde convergen diferentes áreas de la empresa, y su análisis desde una perspectiva transversal permite abarcar toda la estructura organizacional. En el caso de las organizaciones de servicios en Cuba, se ha asumido esta clasificación para procesos como la gestión del control interno, la comunicación organizacional y la gestión ambiental; sin embargo esta clasificación, al igual que las restantes depende de las características de la organización y el contexto en el cual se desarrolle. La tabla 10 expone los objetivos generales para evaluar la eficacia de los procesos transversales en organizaciones de servicio, los indicadores de eficiencia y los complementarios.

Tabla 10. Indicadores de gestión empresarial para los procesos transversales en empresas de servicio

Objetivos para evaluar la eficacia (1-n) ²⁵	Indicadores para medir la eficiencia (%)	Indicadores complementarios
Contribuir a la detección oportuna de deficiencias en el funcionamiento interno de la organización	Autoevaluación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad informática • Índice de ocurrencia de hechos delictivos • Efectividad de los Comités de Prevención y control • Impacto ambiental • Contribución a la sostenibilidad
Disponer de un desempeño eficiente en la gestión del control interno	Evaluación externa del control interno	
Contribuir a la identificación y prevención de riesgos laborales	Efectividad del Plan de prevención de riesgos	
Hacer un uso apropiado de los medios de comunicación garantizando la fiabilidad y privacidad en la información	Aprovechamiento de los medios de comunicación	
Garantizar la efectiva divulgación y socialización de la información según los niveles correspondientes	Divulgación de la información	
Establecer la toma de decisiones a partir de métodos de dirección colegiada y democrática	Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	
Contribuir al cuidado y preservación de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Preservación medioambiental • Evaluación de la gestión ambiental 	

²⁵ Constituyen objetivos genéricos derivados de la revisión bibliográfica y podrán ser adaptados a las características de cada entidad y procesos

Índice de eficacia de los procesos transversales (IEt)	Índice de eficiencia de los procesos transversales (IEft)	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica

31. Autoevaluación interna: cumplimiento de los requisitos de la Guía de Autocontrol circulada anualmente por la Contraloría General de la República de Cuba

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Requisitos sin deficiencias}}{\text{Requisitos aplicables evaluados}} \right) \times 100 \quad (31)$$

32. Evaluación del control interno: resultados de auditorías del cumplimiento a la actividad de control interno

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Auditorías satisfactorias}}{\text{Auditorías realizadas}} \right) \times 100 \quad (32)$$

33. Efectividad del Plan de prevención de riesgos: grado de cumplimiento del Plan de prevención de riesgos

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Riesgos verificados}}{\text{Riesgos previstos a verificar}} \right) \times 100 \quad (33)$$

34. Aprovechamiento de los medios de comunicación: utilización de los medios de comunicación disponibles

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Medios de comunicación empleados}}{\text{Medios de comunicación disponibles}} \right) \times 100 \quad (34)$$

35. Divulgación de la información: grado de socialización y divulgación de las actividades

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Actividades realizadas y divulgadas}}{\text{Actividades realizadas}} \right) \times 100 \quad (35)$$

36. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: medida en que se discuten las decisiones a los niveles correspondientes de la estructura empresarial

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Decisiones discutidas con participación sindical}}{\text{Decisiones discutidas en el Consejo de dirección}} \right) \times 100 \quad (36)$$

37. Preservación medioambiental: medida en que los servicios no afectan el medio ambiente

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Servicios sin afectación ambiental}}{\text{Servicios ejecutados}} \right) \times 100 \quad (37)$$

38. Evaluación de la gestión ambiental: establecimiento de acciones de control que miden la gestión ambiental

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\text{Acciones de control ejecutadas que miden la gestión ambiental}}{\text{Total de acciones de control ejecutadas}} \right) \times 100 \quad (38)$$

39. Índice de eficiencia de los procesos transversales (IEft): Resultados cuantitativos de los indicadores de los procesos transversales

$$\text{Expresión de cálculo: } \left(\frac{\sum_{p=1}^{p=n} \text{Evaluación de cada proceso}}{100 \times \text{cantidad de procesos evaluados}} \right) \times 100 \quad (39)$$

40. Índice de eficacia de los procesos transversales (IEt): Cumplimiento de los objetivos de los procesos transversales

Expresión de cálculo: $\left(\frac{\text{Objetivos evaluados de Alta y Media}}{\text{Total de objetivos evaluados}}\right) \times 100$ (40)

Paso 10. Cálculo de los índices generales de eficiencia (IEfE) y eficacia (IEE) empresarial

Se procede al cálculo de los índices a partir de los resultados obtenidos en los pasos 6-9, la base de cálculo consiste en la media aritmética e los indicadores correspondientes a cada proceso. La escala de clasificación coincide con la establecida para la eficiencia en la tabla 8 y en la tabla 11 se exponen los índices y sus expresiones matemáticas. Los indicadores poseen un alcance general y por proceso

Tabla 11. Elementos para el cálculo de los índices generales de eficiencia (IEfe) y eficacia (IEf) empresarial

Procesos	Indicadores de eficiencia	Proceso	Indicadores de eficacia
Dirección (Paso 6)	IEfd	Dirección (Paso 6)	IEd
Operativo (Paso 7)	IEfo	Operativo (Paso 7)	IEo
Apoyo (Paso 8)	IEfa	Apoyo (Paso 8)	IEa
Transversales (Paso 9)	IEft	Transversales (Paso 9)	IEt
Índice general de eficiencia (IEfE) empresarial	$\sum_{i=1}^{i=4} \frac{IEfd + IEfo + IEfa + IEft}{4}$ (41)	Índice general de eficacia (IEE) empresarial	$\sum_{i=1}^{i=4} \frac{IEd + IEo + IEa + IEt}{4}$ (42)

Fuente: Elaboración propia

Paso 11. Cálculo del índice de gestión empresarial (IGE)

El IGE constituye el indicador que integra los índices de eficiencia y eficacia empresarial. Se clasifica según los parámetros declarados en la tabla 8 para la eficiencia empresarial. La expresión de cálculo 43 muestra la formulación matemática del indicador. El indicador posee un alcance general y por proceso.

$$IGE = \sum_{i=1}^{i=2} \frac{IEfE + IEE}{2} \quad (43)$$

2.2.2 Etapa 4. Análisis de las causas

Objetivo: determinar las causas por proceso y perspectivas.

Técnicas: trabajo en grupo, revisión documental, entrevista.

Paso 12. Selección de los procesos débiles

En este paso se procede a identificar los procesos débiles y clasificarlos según los resultados obtenidos en los pasos 6-10. Se considera un servicio débil, aquel que posee un índice de eficiencia bajo y se considera no eficaz, estos tendrán la máxima prioridad en el análisis. En el caso de los procesos que tengan deteriorado un solo indicador general, se le concederá la segunda prioridad y su análisis se enfocará hacia los aspectos que presentan dificultades.

Paso 13. Análisis a partir de los indicadores complementarios

Se procede a analizar los indicadores complementarios aplicables a los procesos débiles, para ello se debe tener en cuenta la clasificación del paso 12 y aplicar una lista de chequeo al comportamiento de los indicadores aplicables en dicho proceso. Las tablas 12-15 muestran las listas de chequeo para cada tipología de proceso. Al concluir el análisis de cada indicador el equipo de trabajo emitirá una valoración cuantitativa de su incidencia en las deficiencias del proceso analizado, donde 3 representa la alta incidencia, 2 la incidencia promedio y 1 baja incidencia.

Tabla 12. Lista de chequeo de indicadores complementarios para los procesos de dirección

Procesos de Dirección	Indicadores complementarios	Observaciones	Incidencia en las deficiencias del proceso
P1-n	Cumplimiento de la visión		
	Cumplimiento de los objetivos estratégicos		
	Compromiso de la dirección para la implementación de políticas y programas de gestión de la calidad Implementación de políticas y programas de calidad		
	Cumplimiento de la política y los objetivos de calidad		
	Ciclo de rotación de los inventarios		
	Rentabilidad		
	Liquidez		
	Solvencia		
	Comportamiento de los gastos		
	Correlación salario medio-productividad		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Lista de chequeo de indicadores complementarios para los procesos operativos

Procesos operativos	Indicadores complementarios	Observaciones	Incidencia en las deficiencias del proceso
P1-n	Análisis de las expectativas de los clientes		
	Ventaja competitiva en el mercado		
	Grado de participación del cliente		
	Disponibilidad de medios de trabajo		
	Establecimiento y cumplimiento de los métodos de trabajo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Lista de chequeo de indicadores complementarios para los procesos de apoyo

Procesos de apoyo	Indicadores complementarios	Observaciones	Incidencia en las deficiencias del proceso
P1-n	Cumplimiento de los suministros por surtido		
	Cumplimiento de planes de capacitación		
	Ejecución de las compras		
	Cumplimiento global de los suministros		
	Oportunidad de los suministros		
	Fluctuación laboral		
	Resultados de las evaluaciones del desempeño		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Lista de chequeo de indicadores complementarios para los procesos transversales

Procesos transversales	Indicadores complementarios	Observaciones	Incidencia en las deficiencias del proceso
P1-n	Seguridad informática		
	Índice de ocurrencia de hechos delictivos		
	Efectividad de los Comités de Prevención y control		
	Impacto ambiental		
	Contribución a la sostenibilidad		

Fuente: Elaboración propia

Paso 14. Identificación de las causas potenciales

Se procede a identificar las causas potenciales, a partir de la incidencia de los indicadores complementarios en las deficiencias de cada proceso. Las limitaciones derivadas de los indicadores con incidencia alta serán las causas potenciales y su solución constituye la máxima prioridad para la organización.

Paso 15. Análisis de las responsabilidades

El desarrollo de este paso corresponde a la alta dirección. Esta debe comunicar, en el caso de las causas internas, de quién es la responsabilidad en la organización.

2.2.3 Etapa 5. Evaluación externa

Objetivo: determinar si el proceso de evaluación se efectuó correctamente.

Técnicas: revisión documental, técnicas de consenso.

Se verificará si el proceso de evaluación se realizó de forma correcta. Para ello es necesario aplicar una técnica de consenso, donde los expertos no sean las personas que realizaron el estudio, para ello se puede apelar a la contratación de consultores externos.

2.3 Fase III. Proyección de soluciones

Se definen las acciones correctivas en correspondencia con las deficiencias existentes; para estas se establece un orden de prioridad empleando técnicas de consenso. Además se elabora el plan de acción.

2.3.1 Etapa 6. Establecimiento de las acciones correctivas

Objetivo: definir ordenadamente las acciones correctivas.

Técnicas: trabajo en grupo, técnicas para lograr consenso y método de concordancia de Kendall.

Se deben determinar las acciones correctivas para la mejora necesaria del proceso de evaluación. Estas se diseñarán en correspondencia de los resultados obtenidos y orientadas hacia las causas potenciales. A partir de su propuesta, se aplicará el método de concordancia de Kendall, para determinar el peso de cada una y así establecer un orden de importancia de acuerdo con la frecuencia acumulada obtenida respecto al factor de comparación. Entre los elementos que se indican a tener en cuenta para implantar las acciones se encuentra:

- Recursos de los que dispone la entidad
- Importancia de las causas asociadas a la solución
- Posibilidad de evaluación de los resultados
- Poder de decisión para la aplicación de la medida
- Período de tiempo requerido
- Impacto en el cliente

Tabla 16 Método de concordancia de Kendall para la jerarquización de las soluciones

Nr.	Soluciones propuestas	Grado de prioridad concedido.
-----	-----------------------	-------------------------------

1		
...		
...		
K		

El número de expertos debe oscilar entre 7 y 15, de acuerdo con los miembros de la entidad que tengan conocimiento sobre los servicios, el comportamiento de los indicadores de desempeño y poder de decisión durante la ejecución. A los especialistas se le solicita que completen la tabla anterior ordenando de mayor a menor según la prioridad que le atribuyan a las soluciones presentadas, así la propuesta más importante se le señala por un número equivalente a la cantidad de características y el menos importante con un 1.

La información obtenida deberá asentarse en la tabla 17, calculándose además, Δ_i , Δ_i^2 , ΣA_{ij} , T , W , según las expresiones que 44-47, las que se muestran a continuación.

Tabla 2.7 Ponderación del criterio de los expertos

Nr.	Atributos	Opiniones los Expertos			ΣA_{ij}	Δ_i	Δ_i^2
		1	M			
1							
...							
...							
k							

$$T = \sum_{i=1}^{i=m} A_{ij} \div n \quad (44)$$

$$\Delta_i = \Sigma A_{ij} - T \quad (45)$$

$$\Delta_i^2 = (\Sigma A_{ij} - T)^2 \quad (46)$$

$$W = 12 * \Sigma (\Sigma A_{ij} - T)^2 / M^2 (K^3 - K) \quad (47)$$

Donde m: nr de características

K: nr de expertos.

Antes de implementar las medidas se verifica si $w \geq 0.5$, siendo así la opinión de los encuestados es confiable de lo contrario lo expertos no concuerdan y deberá repetirse el proceso hasta que se logre un consenso. Las acciones que se definan deben estar encaminadas a eliminar directa o indirectamente algunas de las causas potenciales determinadas. Estas deben quedar debidamente reflejadas en un plan de acción.

2.3.2 Etapa 7. Elaboración del plan de acción

Objetivo: confeccionar el plan de acción.

Técnicas: trabajo en grupo y técnicas para lograr consenso.

En el plan de acción se declaran las tareas a desarrollar para cumplimentar las acciones correctivas propuestas, se definen él o los responsables, la fecha control y cumplimiento y los recursos que se requieren.

2.4 Fase IV. Aplicación y ajuste

Esta fase incluye aplicar las acciones propuestas en el plan y controlar el desarrollo de estas y según los resultados (favorables o no) efectuar el ajuste, para garantizar así la mejora continua del proceso de evaluación de la gestión empresarial.

2.4.1 Etapa 8. Implementación del plan de acción

Objetivo: aplicar las acciones correctivas del plan de acción y controlar su desarrollo.

Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas y análisis de resultados.

Se procede a implementar el plan de acción y establecer las actividades de control para monitorear su desarrollo. En esta etapa es importante que se propicie las condiciones favorables para la aplicación efectiva de las acciones, determinando los medios técnicos y organizativos necesarios para el desarrollo de estas. Además se debe controlar el avance de los proyectos en marcha según el cronograma previsto en el plan de acción. En caso de que existan atrasos en su ejecución deben hacerse los ajustes necesarios en el plan y analizar las causas que los originaron.

2.4.2 Etapa 9. Evaluación y ajuste

Objetivo: realizar el seguimiento del cambio propuesto y ajustar en caso de ser necesario.

Técnicas: trabajo en equipo, tormentas de ideas, análisis de resultados, etc.

Se efectúa la evaluación de las medidas y según los resultados (efectivas o no) se repite el procedimiento a partir de la fase de Diagnóstico, para garantizar el control y la retroalimentación. En caso positivo deben reorientarse los objetivos de la organización, en función de las necesidades del entorno y continuar realizando evaluaciones periódicas para garantizar el control y la mejora continua, y en caso negativo debe elaborarse un nuevo plan de medidas y así sucesivamente hasta que se alcance una gestión empresarial satisfactoria.

2.5 Valoración del procedimiento y la herramienta GEMSERV a través del método Delphi

Se somete a consideración de 21 expertos en gestión empresarial en empresas de servicio los elementos (utilidad práctica, importancia, vigencia, validez,

adaptabilidad, valor metodológico, integralidad y actualización), que hacen de este procedimiento una herramienta efectiva para la evaluación de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en empresas de servicio. Para la selección de los expertos se realizó una búsqueda online de artículos científicos sobre el tema en los últimos 5 años con investigaciones publicadas en idioma español; se consideró además el índice de citas en otros artículos académicos y los años de experiencia en el tema, según los datos en redes académicas. Esta revisión arrojó 187 autores; de ellos solamente 74 contaban un índice de experticia alto; de estos, solo 9 accedieron a participar en la investigación. Se seleccionaron además 12 expertos en el campo de la gestión empresarial en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín.

Para desarrollar el proceso de valoración, se envió a los expertos una encuesta, donde se les solicitaba que manifestaran su conformidad acerca de si el procedimiento propuesto reúne los requisitos anteriormente expuestos. El equipo de trabajo evaluó los resultados de la encuesta y determinó la concordancia entre la opinión de los expertos para considerar que el instrumento posee las cualidades necesarias.

Respecto a la herramienta informática GEMSERV se envió un documento con sus características y la aplicación en formato Excel, incluyendo una página con datos de muestra que evidencian la efectividad de la herramienta. La tabla 18 muestra los resultados procesados por el equipo de trabajo y los coeficientes de concordancia para cada cualidad; determinada según la expresión de cálculo 48. El método fue aplicado en tres rondas y se procesó de forma automática, los resultados que se muestran corresponden el procesamiento final de la información.

$$C = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100 \quad (48)$$

C: coeficiente de concordancia

Vn: votos negativos

Vt: votos totales

El criterio de evaluación más generalizado plantea que existe consenso cuando se cumple que: $C \geq 75\%$.

Tabla 18. Coeficientes de concordancia de Delphi

Cualidades del Procedimiento para la evaluación de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en empresas de servicio
--

	Utilidad práctica	Importancia Vigencia	Validez	Valor metodológico	Adaptabilidad	Integralidad	Actualización
C	95.23	90.47	95.23	90.47	85.7	100	100

Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que existe consenso entre los expertos para afirmar que el procedimiento propuesto para la evaluación de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en empresas de servicio y la herramienta informática GEMSERV poseen vigencia, utilidad práctica, importancia, validez, valor metodológico y adaptabilidad; el punto de corte se encuentra en 3.05, clasificando todas las características en el rango de Bien Representativo (ver anexo 5). Los expertos realizaron recomendaciones que fueron incluidas en el procedimiento propuesto, tal es el caso de la estructura del análisis para los procesos transversales y la determinación de las causas potenciales a partir de indicadores complementarios. De esta forma queda valorada prospectivamente la propuesta y se encuentra en condiciones de ser aplicada en organizaciones de servicio.

2.6 Conclusiones parciales

1. El procedimiento diseñado cumple con la estructura y contenido establecido por la literatura especializada en el tema y comprende la preparación, involucramiento y análisis sistémico de la empresa, como mecanismo de contribución a la toma de decisiones.
2. La propuesta metodológica concibe la medición de la eficiencia y eficacia empresarial a partir de indicadores cuantitativos porcentuales que permiten determinar un indicador de gestión empresarial, considerando los procesos de dirección, operativos, de apoyo y transversales.
3. Se realizó la valoración prospectiva del procedimiento a través del Método Delphi, empleando encuestas online a especialistas en gestión empresarial en organizaciones de servicio y poniendo a su consideración las dimensiones que hacen del instrumento una opción factible para cumplir el objetivo general de la investigación.

CONCLUSIONES GENERALES

De la realización de la presente investigación se derivan las siguientes conclusiones:

1. La construcción del marco teórico práctico referencial sobre la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos, permitió identificar las pautas metodológicas para su tratamiento en empresas de servicios y las variables a tener en cuenta para contribuir al incremento de la eficacia y la eficiencia empresarial.
2. El diseño del procedimiento comprende elementos asociados a la eficacia y eficiencia en los procesos genéricos de las organizaciones de servicio, incluyendo los procesos transversales y un indicador integrador para la gestión empresarial, así como la identificación de las causas potenciales y propuesta de soluciones.
3. Se propone una herramienta informática llamada GEMSERV para el procesamiento automático de los indicadores por tipología de proceso y de forma general, que integra los valores de eficiencia y eficacia y clasifica los resultados de acuerdo con las escalas propuestas.
4. Se determinó que el instrumento metodológico elaborado y la herramienta informática poseen vigencia, utilidad práctica, importancia, validez, valor metodológico y adaptabilidad, lo cual certificó su aptitud para la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos en empresas de servicios.

RECOMENDACIONES

Para garantizar la continuidad de la investigación y desde el enfoque de la mejora continua se propone:

1. Implementar el procedimiento y realizar estudios comparativos entre períodos y según el tipo de organización.
2. Evaluar la incorporación de indicadores de gestión empresarial específicos para empresas productoras, para contribuir a incrementar el alcance de la propuesta realizada.
3. Valorar la adopción de la propuesta metodológica, como instrucción específica dentro de los procedimientos para la evaluación de la gestión empresarial en organizaciones de servicio de la provincia Holguín.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abello Ramos, R. A. (2021). Las herramientas de gestión empresarial como estrategia de innovación de los procesos gerenciales.
2. Acevedo Suárez, J. A., Gómez Acosta, M. I., Urquiaga Rodríguez, A. J., y Hernández Torres, M. (2002). Organización de la producción y los servicios. Ediciones CUJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
3. Aguilar Sánchez, Z. (2018). Sistema de Indicadores para la Evaluación del Desempeño en Entidades Constructoras en Perfeccionamiento. Aplicación en la ECM no. 2 Holguín (Doctoral dissertation, Tesis presentada en opción al título académico de máster en Ingeniería Industrial Mención Producción), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Tutor).
4. Aguirre Gamboa, P. D. C. (2018). Las TIC en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en el área Comunicación Organizacional: licenciatura en Ciencias de la Comunicación. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(16), 764-788.
5. Agurto Miranda, C. D. P. (2021). Diagnóstico de la gestión del proceso logístico en la empresa Beltragur de Chimbote, 2021.
6. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, la Habana, Cuba.
7. Almaguer Torres, R. M. (2020). Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local. Retos de la Dirección, 14(1), 89-115.
8. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Retrieved Febrero, 2004.
9. Andia Valencia, W., Colquicocha Carrascal, J. R., y Malca Pérez, F. (2021). Arquitectura empresarial sostenible: Un enfoque integral en los negocios. Ciencias administrativas, (18), 75-86.
10. Artola Pimentel, M. D. L. (2002). Modelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros de Cuba. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.

11. Barrios, D., Restrepo Escobar, F. J., y Cerón Muñoz, M. (2020). Desempeño empresarial en la industria lechera. *Suma de Negocios*, 11(25), 180-185.
12. Batista Díaz, M. (2016). La evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos en ETECSA (Bachelor's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento de Ingeniería Industrial).
13. Caballín Torres, M.C. (2014). Diseño de un procedimiento para la construcción del sistema de indicadores del Observatorio de Prácticas Administrativas en el territorio Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
14. Cantero Cora, H. (2011) Procedimiento para el mejoramiento de la evaluación del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos, Trabajo de maestría. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya": Holguín.
15. Cantero Cora, H., Herrera González, Y., Leyva Cardeñosa, E., y Nápoles Vargas, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 27(2), 1-14.
16. Carmona, A. A. (2008). La importancia de los estudios de públicos en la gestión de museos.
17. Carrillo, C. G. H., Quinchanegua, A. H., y Sarmiento-Rojas, J. A. (2022). Análisis del desempeño empresarial del sector de la construcción de edificaciones para la contratación estatal en Boyacá-Colombia. *Revista EIA*, 19(38), 3822-pp.
18. Carvajal Esparza, A. P. (2021). Modelo de gestión de proceso para el mejoramiento continuo en las empresas de servicios (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
19. Casteleiro, M. D. L. Á. R., Fonseca, C. R. Z., y Izquierdo, C. N. V. (2015). Propuesta de un procedimiento para lograr la integración de los sistemas de gestión implementados para la mejora del desempeño de la Empresa Termoeléctrica Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 7(3).
20. Cedeño, J. P. Z., Ramirez, J. A. C., Cedeño, J. I. Z., y Pérez, P. J. L. (2021). Análisis de la gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de

- la empresa pinturas Mundocolor, del cantón Santo Domingo. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(4), 763-780.
21. Chiavenato, I. (2004). Administração da produção. Uma abordagem.
 22. Cora, H. C., Cardeñosa, E. L., González, Y. H., Campaña, M. P., y Pravia, M. P. (2021, April). Procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial por proceso. In 10ma Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín.
 23. Cruz Téllez, J. F., y Olarte, L. Á. (2022). Aplicabilidad de los principios de eficiencia, eficacia y economía de los recursos destinados a la seguridad de la Policía Metropolitana de Ibagué vigencia 2019-2020 (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
 24. Cuesta Santos, A., y Valencia Rodríguez, M. (2010). La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento. REGE Revista de Gestão, 17(4).
 25. De Perfeccionamiento Empresarial, G. E. (2007). Guía Metodológica para la elaboración del Diagnóstico Empresarial. La Habana, Cuba.
 26. Díaz Briceño, M. L., Perero Espinoza, G. A., García Castro, W. F., Vivas Vivas, F. E., Castro Coello, R. L., y Rodríguez Borges, F. C. (2022). Gestión Empresarial: la evaluación financiera y su incidencia en la toma de decisiones. Polo del Conocimiento, 7(5).
 27. Díaz Conde, I. E. (2015). La evaluación integrada de la gestión empresarial por proceso (Bachelor's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento de Ingeniería Industrial).
 28. Díaz-Canel Bermúdez, M. M., y Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. Revista Universidad y Sociedad, 13(1), 6-16.
 29. Escobar Sierra, M., Lara Valencia, L. A., y Valencia De Lara, P. (2021). 'Step-by-step' method to conduct applied research in organizational engineering and business management (Método 'paso a paso' para la investigación aplicada en el ámbito de la ingeniería organizacional y la gestión empresarial). Culture and Education, 33(1), 28-77.
 30. Espín Rodríguez, N. R. (2022). Gestión Administrativa y Financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

31. Frías, V. G. F., Leyva-Cardenosa, E., Machado-Orges, C. A., y Cantero-Cora, H. (2013). Procedimiento General para la realización de estudios de factibilidad de inversiones para las Pequeñas y Medianas Empresas. *Ciencias Holguín*, 19(4), 1-13.
32. Galano, L., y Martínez, O. (2009). Análisis comparativo de la eficiencia de la producción en la empresa Confecciones “Yamarex”. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Trabajo de Diploma.
33. García Guilianny, J., Cazallo Antúnez, A., Barragan Morales, C. E., Mercado Zapata, M., Olarte Durán, L., y Meza Rodríguez, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 40(22).
34. Gavilanes Sarmiento, R. F., López Naranjo, A. L., Ramírez Salas, A. E., y Soto Benítez, V. S. (2022). Instrumentos Administrativos para una Buena Gestión Gerencial en las Empresas. *Polo del Conocimiento*, 7(3), 97-117.
35. Ghiglione, F. A. (2021). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias administrativas*, (18), 87-93.
36. Giraldo, López, José, A., Ríos, Beltrán, Jaime, A., Córdoba, Meriño., y Víctor, H. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Espacios*, 41(07).
37. González Marín, Y. O., y Canós Darós, L. (2021). Relación de las habilidades directivas y la gestión empresarial educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el COVID-19, 121.
38. González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., y Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
39. González, A. G., Rodríguez, L. L., Caballero, D. M., y Fonte, D. M. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28).
40. Guerrero Ramírez, B. Y., y Rojas Rueda, M. (2022). La Creatividad y la Innovación desde el análisis de la gestión empresarial.

41. Hernández Concepción, Reina, S., y Rodríguez, L. (2005). Tecnología para el proceso de cambio organizacional basado en el enfoque de procesos. Su aplicación en el Sistema de la Vivienda en la Provincia Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín Universidad de Holguín" Oscar Lucero Moya (Doctoral dissertation, Tesis en opción del grado científico de master en ingeniería industrial).
42. Hernández Lobato, M. (2008). Modelo estratégico de mejora continua aplicado a pequeñas y medianas empresas mexicanas (Doctoral dissertation, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico" José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba).
43. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
44. Hernández Nariño, A., Medina Leon, A., Nogueira Rivera, D., y Medina León, M. (2010). El uso del case mix como un método de reducción de programas de producción hospitalaria y herramienta de apoyo a la gestión y mejora de procesos. Contribuciones a la Economía, (2010-03).
45. Isaac Godínez, C. L. (2004). Modelo de Gestión Integrada Calidad-Medio Ambiente (CYMA). Aplicado en organizaciones cubanas. Ciudad de la Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
46. Jiménez Jiménez, G. V. (2022). El liderazgo y su incidencia en la gestión empresarial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO LTDA (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Dirección de Posgrado. Maestría en Dirección de Empresas).
47. João Fernandes, D., Sotolongo Sánchez, M., y Martínez Martínez, C. C. (2016). Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas. Ingeniería industrial, 37(2), 178-189.
48. Ledo Galano y Osorio Martínez. (2009). Análisis comparativo de la eficiencia de la producción en la empresa Confecciones "Yamarex". Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Trabajo de Diploma.

49. Leyva Cardeñosa, E. (2002). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Camaguey: Universidad de Camaguey.
50. Leyva Cardeñosa, E. (2005). Procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial. Holguín: Universidad Oscar Lucero Moya.
51. Leyva-Cardenosa, E., y Cantero-Cora, H. (2015). Contribución a la evaluación integrada de la gestión empresarial. Ciencias Holguín, 21(4), 1-17.
52. Llanes Font, M. (2015). Tecnología para la gestión integrada por procesos de los sistemas normalizados. Aplicación en organizaciones del turismo en Gaviota Holguín (Doctoral dissertation, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín. Tutor).
53. Lores Rodríguez, Y., Perdomo Rojas, Y. (2010). Procedimiento para la evaluación y mejora del desempeño empresarial a partir de indicadores de eficacia y eficiencia. Tesis de Grado. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
54. Machín, O. L., y Rodríguez, C. A. R. (2016). La eficiencia y eficacia socioeconómicas de la gestión de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba. Cooperativismo y Desarrollo: COODES, 4(2), 149-158.
55. Magaña, K. N. Á., Prats, G. M., y Álvarez, A. D. G. (2021). La Importancia Del Control Interno En El Área De Ingresos De Una Empresa Comercial. Publicaciones e Investigación, 15(1).
56. Martínez Delgado, E. (2003). Modelo para la evaluación integral de un sistema de producción - distribución de medios biológicos aplicado a la agricultura urbana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
57. Martínez Reinoso, O. L., y Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. Cooperativismo y Desarrollo, 7(2), 225-242.
58. Martínez Rivadeneira, R. (2006). Evaluación de sistemas de gestión estratégica. Editorial Prensa Moderna, Impresores SA, Cali, Colombia.

59. Mayo Alegre, J. C. (2009). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Contribuciones a la Economía. España: Universidad de Málaga,
60. Medina León, L., Nogueira Rivera, D., y Quintana Tápanes, L. (2004). Herramientas económicas-Financieras para la toma de Decisiones. Matanzas: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
61. Montero Santos, Y. (2013). Procedimiento para evaluar la efectividad organizacional con un enfoque en procesos en ORISOL. Tesis de Maestría. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
62. Montilla Galvis, O. D. J. (2004). Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. Estudios Gerenciales, 20(92), 25-45.
63. Morales, L. V. (2022). Capítulo 4. Eficacia Institucional: estudio de caso Colegio José Vasconcelos. Educación en tiempos de pandemia: dinamización y perspectivas de los esquemas híbridos y a distancia, 57.
64. Naranjo, L. (2017). "Análisis de los Factores Económicos y Financieros que Afectan el Rendimiento de la Empresa la Casa Española por el Periodo 2015-2016". Universidad de Guayaquil. Ecuador.
65. Narváez Picón, E. A. (2021). Las tecnologías de la información y comunicación orientadas a la calidad del servicio en la gestión empresarial: una revisión sistemática (Bachelor's thesis).
66. Negrín Sosa, E. (2003). El mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. Grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
67. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
68. Norma Francesa, (2000). "Gestión de la Calidad. Gestión de los procesos". Publicado por AFNOR: X 50-176
69. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis de Doctorado. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
70. Pachas Quispe, J. A. (2019). Aplicación de un programa de mejora continua utilizando Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing) en el nivel de

gestión del proceso de cartonera de la empresa la Calera en la provincia de Chincha.

71. Parra Ferié, C. (2005). La organización de un sistema logístico basado en el concepto de Servucción para los servicios técnicos automotrices. *Revista Retos Turísticos*, 4(3).
72. Paute Tapia, C. E., y Pucha Brito, P. A. (2022). Auditoría de gestión a la Empresa Pública Municipal de Servicios de Rastro y Plazas de Ganado EMURPLAG EP, en el periodo 2019 (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
73. Peralta Loayza, H. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial data*, 24(2), 53-78.
74. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Ingeniería Industrial. Santa Clara, Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
75. Pérez, R. C., Páez, C. C. T., y del Castillo Sánchez, L. (2018). Retos de la Administración Pública para la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 6(2), 179-197.
76. Porter, R. (1989). *Health for sale: quackery in England, 1660-1850*. Manchester University Press.
77. Porter, M. E. (1996). Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. *International regional science review*, 19(1-2), 85-90.
78. Pozos, F. y Acosta, M. (2016). 'Importancia y análisis del desarrollo empresarial', *Pensamiento y Gestión*, 40, pp. 184–202. doi: 10.14482/pege.40.8810.
79. Prieto, R.; García, J. y Rincón, Y. (2018). *Liderazgo: tendencias emergentes para inspirar la gestión de personas en las organizaciones*. Barranquilla: Ediciones Simón Bolívar.
80. Quinn, R. E., y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

81. Ráez Hernández, A. (2020). La Evaluación integrada de la gestión empresarial por procesos en el Hotel Playa Costa Verde (Bachelor's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industria, Dpto de Ingeniería Industrial).
82. Ramírez Urquidy, M., Aguilar Barceló, J. G., y Portal Boza, M. (2018). The Impact of Economic and Financial Management Practices on the Performance of Mexican Micro-Enterprises: A Multivariate Analysis. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 319-337.
83. Ramírez, R., y Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista RECITIUTM*, 4(1), 16- 32. Obtenido de <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2249/>
84. Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista ESPACIOS*, 39(06).
85. Romero Bidopia, L. (2018). Análisis del desempeño empresarial de la planta muebles sanitarios de holguín (Bachelor's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento de Ingeniería Industrial).
86. Rubio Domínguez, P. (2019). Introducción a la gestión empresarial. Barcelona : IEGE.
87. Sánchez, J. M. (2018). Gerencia Organizacional. Obtenido de Area Andina:
[https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1435/Gerencia%20Organizacio nal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1435/Gerencia%20Organizacio%20nal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
88. Sánchez De Roux, M. M. (2022). La gestión del proceso organizacional para la toma de decisiones. *Ciencias Holguín*, 28(1).
89. Silva Vásquez, S. Y., y Silva Bobadilla, J. N. (2022). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa “Global Motors Servicios Generales Eirl” de la ciudad de Cajamarca, Periodo 2018, 2019, 2020.
90. Soto López, S (2014) La evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos, Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín
91. Suárez, M. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. *FIPCAEC Revista Científica*, 44-64.

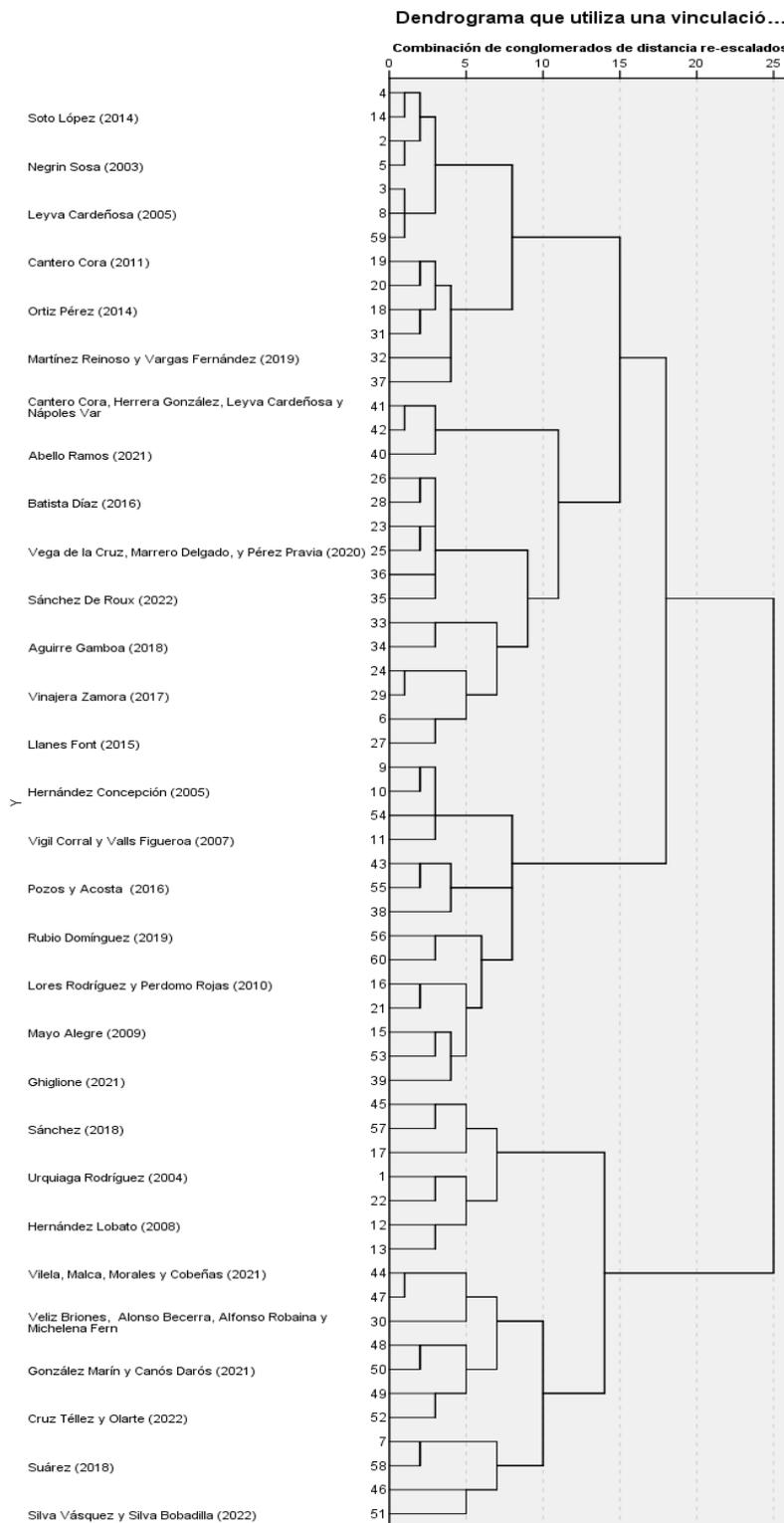
92. Tinitana, J. N. C., y Ávila, A. A. H. (2021). Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(3), 2165-2189.
93. Torres Simón, Y. (2017). Indicadores para la evaluación del desempeño empresarial en entidades del territorio holguinero (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
94. Torres Simón, Y., Pelegrino Enamorado, G., y Colás Louit, L. (2020). El presente trabajo tiene como objetivo establecer acciones de mejora a partir de diagnosticar la gestión ambiental del sector hotelero en el Hotel Caballeriza. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, (diciembre).
95. Urquiaga Rodríguez, A. J. (2004). "Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. Aplicación a una corporación comercial. *Revista Ingeniería Industrial*. 25(2).
96. Urquiaga Rodríguez, A., y Torres Cabrera, L. (2004). Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 25(2), 23.
97. Vega de la Cruz, L. O., Marrero Delgado, F., y Pérez Pravia, M. C. (2020). Evaluación de las actividades de control mediante la lógica difusa compensatoria en una entidad hospitalaria. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 24(3).
98. Velásquez, M. R. G., Quintero, J. A. Q., Ruiz, J. A. M., y Buitrago, J. D. R. (2020). Capítulo V Epistemología de la Transparencia en la Gestión Empresarial. *Tendencias*, 71.
99. Veliz Briones, V. F., Alonso Becerra, A., Alfonso Robaina, D., y Michelena Fernández, E. S. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 201-209.
100. Vigil Corral, E., y Valls Figueroa, W. (2007). Evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad. Universidad "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
101. Vilela, L. M. G., Malca, S. J. C. C., Morales, M. V. S., y Cobeñas, G. F. (2021). Gestión empresarial de Asociaciones de banano orgánico del Valle del Chira, Sullana-Perú. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 404-416.
102. Villa González del Pino, E. M. (2006). Procedimiento para el control de gestión en instituciones de educación superior. Doctor en Ciencias Técnicas

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, UCLV, Santa Clara.

103. Vinajera Zamora, A., Marrero Delgado, F., y Ruiz-Morales, M. (2017). Método para calcular el valor agregado en cadenas de suministro de productos electromecánicos. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(3), 535-546.
104. Whitelock, V. G. (2019). Multidimensional environmental social governance sustainability framework: Integration, using a purchasing, operations, and supply chain management context. *Sustainable Development*, 27(5), 923-931.
105. Zambrano, J., y Lasio, V. (2019). Jóvenes emprendedores en Ecuador 2012 - 2017. In *Global Entrepreneurship Monitor*.
106. Zapata Torres, P. S. (2022). Gestión de procesos en las contrataciones del Proyecto Especial Olmos Tinajones, una propuesta de mejora.
107. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82.
108. _____. (2015). NC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
109. _____. (2015). NC ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

ANEXOS

Anexo 1. Dendrograma por autores para investigaciones sobre gestión empresarial



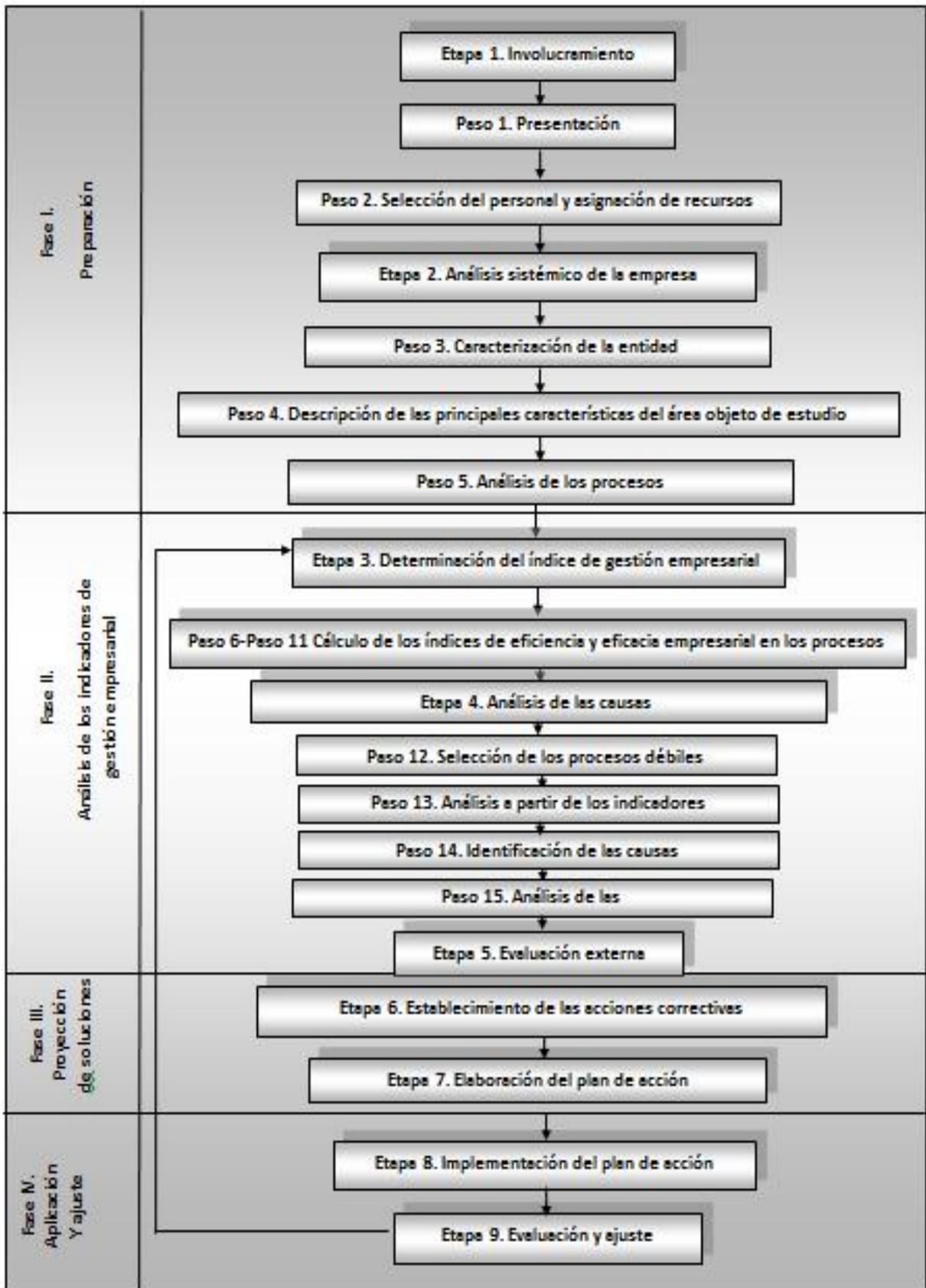
Fuente: SPSS versión 21 para Windows

Anexo 2. Tabla para análisis de centralidad

ID	Degree	Between ness	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector
Eficiencia	25	0,577	32	25	0,319
Eficacia	25	0,577	32	25	0,319
Enfoque de procesos	25	0,577	32	25	0,319
Competitividad	25	0,577	32	25	0,319
Mejora	25	0,577	32	25	0,319
Efectividad	25	0,577	32	25	0,319
Integración	25	0,577	32	25	0,319
Evaluación	25	0,577	32	25	0,319
Calidad	25	0,577	32	25	0,319
Adecuación	18	0,286	35	21	0,296
Indicadores económicos-financieros	18	0,286	35	21	0,296
Adaptación al entorno	17	0,259	39	18	0,237
Tiempo de entrega	17	0,259	39	18	0,237
Capacidad de gestionar cambio	15	0,238	42	14	0,198
Cambios estratégicos	15	0,238	42	14	0,198
% Compras	13	0,211	45	10	0,196
Satisfacción del cliente	13	0,211	45	10	0,196
Innovación	13	0,211	45	10	0,196
Impacto	13	0,211	45	10	0,196
Nuevas forma de organización	11	0,196	51	9	0,179
Gestión de inventario	11	0,196	51	9	0,179
Costo de calidad	11	0,196	51	9	0,179
H-H (Horas Hombre) en proceso	11	0,196	51	9	0,179
Optimización de proceso productivo	11	0,196	51	9	0,179
Relación costo-ingreso	11	0,196	51	9	0,179

Fuente: UCINET 2006

Anexo 3. Representación gráfica del procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial basada en el enfoque de procesos





Anexo 4. Ficha general de indicadores por procesos

#	Proceso	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Datos Para el Cálculo:	Valor	Eficiencia	Eficiencia Estandarizada	Evaluación de la Eficiencia	Cumplimiento del objetivo	Eficacia	Evaluación
1	Procesos de dirección	Mejorar la efectividad de los procesos	Índice de mejora	Mensual	Deficiencias solucionadas	2	33,3333333	33,3333333	Baja	No	80	No Eficaz
					Deficiencias detectadas	6						
			Desempeño de los procesos	Trimestral	Procesos evaluados de Bien	6	100	100	Alta	Si		
		Total de procesos evaluados			6							
		Incentivar la solución de problemas y aprovechamiento de las oportunidades a partir de soluciones innovadoras	Índice de innovación organizacional	Trimestral	Nuevos servicios	1	16,6666667	16,6666667	Baja	No		
					Nuevos servicios del periodo anterior	6						
		Fortalecer la innovación colaborativa	Índice de innovación colaborativa	Semestral	Nuevos servicios con alianza estratégica	5	250	100	Alta	Si		
					Nuevos servicios con alianza estratégica del periodo anterior	2						
		Contribuir a la sostenibilidad de la empresa a partir del incremento de los indicadores económicos	Cumplimiento de las ventas	Mensual	Ventas reales	123	100	100	Alta	Si		
					Ventas planificadas	123						
		Incrementar la generación de utilidades	Utilidades	Mensual	Utilidades reales	50	156,25	100	Alta	Si		
					Utilidades planificadas	32						
		Disminuir los plazos de recuperación del efectivo	Gestión de cobro	Mensual	Cuentas cobradas en el plazo de 30 días	80	100	100	Alta	Si		
					Cuentas por cobrar en el periodo	80						
			Gestión de pago	Mensual	Cuentas pagadas en el plazo de 30 días	4	100	100	Alta	Si		
					Cuentas por pagar en el periodo	4						
		Mejorar el desempeño de los sistemas de gestión organizacional (SGO)	Conformidad de los SGO	Semestral	Total de No conformidades cerradas	3	100	100	Alta	Si		
					Total de No conformidades identificadas	3						
					Acciones de control realizadas	4						
		Controlar los procesos	Índice de control	Trimestral	Acciones de control realizadas	4	133,3333333	100	Alta	Si		
Acciones de control planificadas	3											
							85	Media				
							IEfe	Eficaz	8			
								No eficaz	2			
							IGEd	82,5				
										Media		
										Baja	2	
										Media	0	
										Alta	8	

Fuente: Sistema automatizado GEMSERV (Hoja No 1 Procesos de dirección)

#	Proceso	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Datos Para el Cálculo:	Valor	Eficiencia	Eficiencia Estandarizada	Evaluación de la Eficiencia	Cumplimiento del objetivo	Eficacia	Evaluación
2	Procesos operativos	Contribuir a la explotación de la cartera de servicios	Índice de explotación de la cartera	Mensual	Total de tipos de de servicio prestados en el periodo	3	75	75	Media	Si	71	No Eficaz
					Total de tipos de de servicio de la cartera	4						
		Fomentar la promoción de los servicios	Índice de promoción de los servicios	Mensual	Total de acciones de promoción realizadas	5	55,5555556	55,5555556	Baja	No		
					Total de acciones de promoción planificadas	9						
		Incrementar los niveles de fidelización de los clientes	Índice de fidelización	Semestral	Total de servicios a clientes fidelizados	12	100	100	Alta	Si		
					Total de servicios prestados	12						
		Incrementar la captación de nuevos clientes a través de la penetración en el mercado	Índice de penetración del mercado	Mensual	Total de servicios a clientes nuevos	32	66,6666667	66,6666667	Baja	No		
					Total de servicios a clientes nuevos del periodo anterior	48						
		Incrementar los índices de satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Mensual	Valor promedio obtenido de los mecanismos de retroalimentación del cliente	100	100	100	Alta	Si		
		Garantizar la calidad de los servicios	Índice de calidad de los servicios	Mensual	Valor promedio obtenido de los controles de calidad a los servicios	85	85	85	Media	Si		
		Cumplir con los plazos de ejecución y entrega	Cumplimiento de los plazos de ejecución	Mensual	Cantidad de servicios terminados en tiempo	3	100	100	Alta	Si		
					Total de servicios prestados	3						
									83,1746	Media		
							IEfo	Eficaz	5			
								No eficaz	2			
							IGEO	77,3016				
										Media		
										Baja	2	
										Media	2	
										Alta	3	

Fuente: Sistema automatizado GEMSERV (Hoja No 2 Procesos operativos)

Anexo 4. Ficha general de indicadores por procesos (Continuación)

#	Proceso	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Datos Para el Cálculo	Valor	Eficiencia	Eficiencia Estandarizada	Evaluación de la Eficiencia	Cumplimiento del objetivo	Eficacia	Evaluación			
3	Procesos de apoyo	Fomentar la capacitación de los trabajadores en torno a los servicios	Capacitación vinculada a la infraestructura	Trimestral	Acciones de capacitación Total de acciones de	3 4	75	75	Media	Si	86	Eficaz			
		Contribuir a la mejora de la infraestructura	Mejora de la infraestructura	Trimestral	Acciones realizadas Acciones planificadas	8 9							88,8888889	88,8888889	Media
		Fomentar la formación de competencias	Índice de formación de competencias	Semestral	Trabajadores con nuevas competencias Total de trabajadores	11 12	91,6666667	91,6666667	Alta	Si					
		Contribuir a la cobertura de los cargos aprobados	Índice de ocupación de la plantilla	Semestral	Plantilla cubierta Plantilla aprobada	47 48	97,9166667	97,9166667	Alta	Si					
		Incrementar la satisfacción laboral	Índice de satisfacción laboral	Trimestral	Índice de satisfacción laboral	91	91	91	Alta	Si					
		Garantizar los recursos tecnológicos para la prestación de servicios	Coefficiente de utilización completa de los equipos tecnológicos	Mensual	Cantidad de equipos funcionando correctamente Cantidad de equipos instalados	12 45	26,6666667	26,6666667	Baja	No					
		Contribuir a la eficiencia energética	Eficiencia energética	Mensual	ΣEvaluación de los procesos 100 x cantidad de procesos evaluados	400 400	100	100	Alta	Si					
									81,59127	Media					
									IEfa	Eficaz No eficaz			6 1	IEa	
									IGEa	83,6528			Media		
										Baja			1		
										Media			2		
										Alta			4		

Fuente: Sistema automatizado GEMSERV (Hoja No 3 Procesos de apoyo)

#	Proceso	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Datos Para el Cálculo	Valor	Eficiencia	Eficiencia Estandarizada	Evaluación de la Eficiencia	Cumplimiento del objetivo	Eficacia	Evaluación			
4	Procesos transversales	Contribuir a la detección oportuna de deficiencias en el funcionamiento interno de la organización	Autoevaluación interna	Anual	Requisitos sin deficiencias Requisitos aplicables evaluados	3 4	75	75	Media	Si	44	No Eficaz			
		Disponer de un desempeño eficiente en la gestión del control interno	Evaluación del control interno	Anual	Auditorías satisfactorias Auditorías realizadas	5 9							55,5555556	55,5555556	Baja
		Contribuir a la identificación y prevención de riesgos laborales	Efectividad del Plan de prevención de riesgos	Semestral	Riesgos verificados Riesgos previstos a verificar	12 12	100	100	Alta	Si					
		Hacer un uso apropiado de los medios de comunicación garantizando la fiabilidad y privacidad en la información	Aprovechamiento de los medios de comunicación	Mensual	Medios de comunicación empleados Medios de comunicación disponibles	3 48	6,25	6,25	Baja	No					
		Garantizar la efectiva divulgación y socialización de la información según los niveles correspondientes	Divulgación de la información	Trimestral	Actividades realizadas y divulgadas Actividades realizadas	3 4	75	75	Media	Si					
		Establecer la toma de decisiones a partir de métodos de dirección colegiada y democrática	Participación de los trabajadores en la toma de decisiones	Mensual	Decisiones discutidas con participación sindical Decisiones del Consejo de Dirección	87 95	91,5789474	91,57894737	Alta	Si					
		Contribuir al cuidado y preservación de los recursos naturales	Preservación medioambiental	Mensual	Servicios sin afectación ambiental Servicios ejecutados	3 12	25	25	Baja	No					
			Evaluación de la gestión ambiental	Mensual	Acciones de control ejecutadas que miden la gestión ambiental Total de acciones de control ejecutadas	240 400	60	60	Baja	No					
									66,19779	Baja					
									IEeft	Eficaz No eficaz			4 5	IEt	
									IGEt	55,3211			Baja		
										Baja			4		
										Media			2		
								Alta	2						

Fuente: Sistema automatizado GEMSERV (Hoja No 3 Procesos transversales)

Anexo 5. Procesamiento del Método Delphi para la valoración del procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial con enfoque de proceso

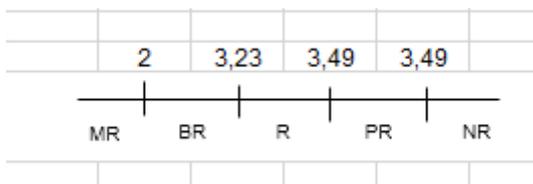
TABLA DE FRECUENCIA ABSOLUTA						
ASPECTOS A CONUSLTAR	MR	BR	R	PR	NR	TOTAL
Utilidad práctica	20	1	0	0	0	21
Importancia y Vigencia	19	2	0	0	0	21
Validez	20	1	0	0	0	21
Valor metodológico	19	2	0	0	0	21
Adaptabilidad	18	2	1	0	0	21
Integralidad	21	0	0	0	0	21
Actualización	21	0	0	0	0	21

TABLA DE FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA					
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	NR
Utilidad práctica	20	21	21	21	21
Importancia y Vigencia	19	21	21	21	21
Validez	20	21	21	21	21
Valor metodológico	19	21	21	21	21
Adaptabilidad	18	20	21	21	21
Integralidad	21	21	21	21	21
Actualización	21	21	21	21	21

TABLA DEL INVERSO DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA ACUNULADA				
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR
Utilidad práctica	0,9524	1	1	1
Importancia y Vigencia	0,9048	1	1	1
Validez	0,9524	1	1	1
Valor metodológico	0,9048	1	1	1
Adaptabilidad	0,8571	0,9524	1	1
Integralidad	1	1	1	1
Actualización	1	1	1	1

Anexo 5 Procesamiento del Método Delphi para la valoración del procedimiento para la evaluación integrada de la gestión empresarial con enfoque de proceso (Continuación)

TABLA DE DEREMINACIÓN DE LOS PUNTOS DE CORTES							
ASPECTOS	MR	BR	R	PR	Suma	Promedio	N - Prom.
A CONSULTAR							
Utilidad práctica	1,67	3,49	3,49	3,49	12,14	3,04	0,01
Importancia y Vigencia	1,31	3,49	3,49	3,49	11,78	2,95	0,1
Validez	1,67	3,49	3,49	3,49	12,14	3,04	0,01
Valor metodológico	1,31	3,49	3,49	3,49	11,78	2,95	0,1
Adaptabilidad	1,07	1,67	3,49	3,49	9,72	2,43	0,62
Integralidad	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,44
Actualización	3,49	3,49	3,49	3,49	13,96	3,49	-0,44
Suma	14,01	22,61	24,43	24,43	85,48		
Punto de corte	2	3,23	3,49	3,49	12,21	3,05	=N(Pro.Ge)



CONCLUSIONES GENERALES					
ASPECTOS A CONSULTAR	MR	BR	R	PR	NR
Utilidad práctica	Si	-	-	-	-
Importancia y Vigencia	Si	-	-	-	-
Validez	Si	-	-	-	-
Valor metodológico	Si	-	-	-	-
Adaptabilidad	Si	-	-	-	-
Integralidad	Si	-	-	-	-
Actualización	Si	-	-	-	-

