

CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE PROCESOS
EN LA EMPRESA CONSUESMAR LTDA.

BLANCA STELLA BOHÓRQUEZ RAMÍREZ
JOSÉ MILLER BARRERA PIÑEROS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL VILLAVICENCIO
2013

CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA LA GERENCIA DE PROCESOS EN LA
EMPRESA CONSUESMAR LTDA.

BLANCA STELLA BOHÓRQUEZ RAMÍREZ
JOSÉ MILLER BARRERA PIÑEROS

Monografía de grado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL VILLAVICENCIO
2013

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Villavicencio, enero de 2013

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen la realización del presente trabajo a todas y a cada una de aquellas personas que de una u otra forma aportaron en la realización del presente proyecto.

Ingeniero Guillermo Enrique Real Flórez

Empresa Consuesmar Ltda.

A los colaboradores que integran la empresa Consuesmar Ltda.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta haber alcanzado dicho propósito.

Los autores.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO REFERENCIAL	17
4.1 MARCO TEÓRICO	17
4.2 MARCO CONCEPTUAL	32
4.3 MARCO LEGAL	37
4.4 MARCO INSTITUCIONAL	37
4.5 MARCO GEOGRÁFICO	41
5. METODOLOGÍA	43
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
5.2 MÉTODO DE ESTUDIO	43
5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	43
5.3.1 Fuentes primarias.	43
5.3.2 Fuentes secundarias.	43
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	44
5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	44
6. RESULTADOS	45
6.1 RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES	45
6.2 RESULTADOS ENCUESTA APLICADO A LOS CLIENTES	53
7. COMPONENTES TEÓRICOS QUE RELACIONAN LA GERENCIA DE PROCESOS, CON INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN SUS OPERACIONES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA CONSUESMAR LTDA.	57

7.1	PLAN ESTRATÉGICO ARTICULADO CON LOS PROCESOS DESARROLLADOS POR CONSUESMAR LTDA., A PARTIR DE UN ANÁLISIS DOFA.	59
7.1.1	Matriz dofa.	59
7.2	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DOFA; Error! Marcador no definido.	
7.3	ALTERNATIVAS DE GERENCIA DE PROCESOS A PARTIR DE RESPONSABILIDADES, TECNOLOGÍA, NORMAS Y COSTOS PARA ESTABLECER EL MODELO DE GESTIÓN DE CONSUESMAR LTDA.	62
7.4	INDICADORES EN LOS PROCESOS DESARROLLADOS EN CONSUESMAR LTDA. PARA GENERAR MECANISMOS DE CONTROL Y MEJORA CONTINUA DE GESTIÓN	65
8.	CONCLUSIONES	69
9.	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	72
	ANEXOS	74

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Fases básicas de la administración.	19
Figura 2. Toma fotográfica de la empresa Consuesmar Ltda.	38
Figura 3. Estructura organizacional Consuesmar Ltda.	41
Figura 4. Ubicación geográfica del departamento del Meta.	42

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Aplica la empresa criterios de calidad empresarial a través de indicadores de gestión.	45
Gráfica 2. ¿Considera usted que cuenta con los recursos físicos, tecnológicos y humanos suficientes para desempeñarse en su labor comercial de la manera más eficiente y eficaz?	46
Gráfica 3. ¿Tiene usted conocimiento de lo que significa un modelo de cadena de valor?	46
Gráfica 4. El clima de colaboración y apoyo entre el grupo es grande.	47
Gráfica 5. Existen técnicas y herramientas de aseguramiento de la calidad para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.	48
Gráfica 6. La empresa tiene definidas metas y objetivos globales y por áreas.	49
Gráfica 7. Cree usted que los productos y servicios de la empresa son competitivos con los de la competencia.	50
Gráfica 8. Tabulación variable V8 – V14.	50
Gráfica 9. Tabulación variable V15 - V20.	51
Gráfica 10. El servicio que le ofrece la empresa Consuesmar Ltda., es.	53
Gráfica 11. Cuando elige la empresa Consuesmar Ltda., lo que más influye en su decisión es.	53
Gráfica 12. El trato de los empleados fue.	54
Gráfica 13. La empresa Consuesmar Ltda., muestra limpieza general y comodidad.	55
Gráfica 14. Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de la empresa Consuesmar Ltda., a nivel local.	55

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Proceso administrativo.

18

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de encuesta colaboradores.	75
Anexo B. Formato de encuesta.	78
Anexo C. Cámara de comercio.	79
Anexo D. Glosario.	84

INTRODUCCIÓN

Abordar la temática que relaciona el “Contexto organizacional para la gerencia de procesos en la empresa Consuesmar Ltda., conllevó a que en cada área funcional o de gestión, el desarrollo de los aspectos corporativos debe realizar diversos procesos operativos, cuyos resultados determinaran el éxito o fracaso en sus más importantes objetivos y metas; acorde con su objeto social.

Uno de los principales obstáculos que enfrenta la organización es la ausencia de métodos, procesos y procedimientos documentados y actualizados. La falta de documentación, no permite tener una memoria organizacional, concentrando ésta en individuos aislados interpretando y aplicando cada cual los procesos a su manera. En estas circunstancias es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados.

La gestión de los procesos, responde a los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad e imparcialidad, que la empresa debe tener como normas administrativas. Dentro de éstos juegan un papel importante la racionalización de los trámites, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia, al simplificar los procesos y operaciones, concentrando los esfuerzos en los aspectos más relevantes de la gerencia.

Uno de los autores más destacados en el área de reingeniería, Hammer, sostiene que para triunfar hoy, las empresas deben orientarse a los procesos; un desafío que exige romper con las reglas del pasado: las jerarquías rígidas, las visiones restringidas, las tareas individuales. Se plantea pues un nuevo paradigma para las empresas y es el poner el centro de atención en los procesos. En las organizaciones tradicionales, por lo general éstos se ignoran por completo.

Por lo tanto, una organización moderna orientada a los procesos, se ocupa de diseñarlos, medirlos con precisión, controlarlos y velar para que todos los entiendan.

El concepto que hoy se acepta es tener en cuenta el todo y concentrarse en el todo, esto conlleva a unir las tareas o actividades individuales, pensando en equipo y buscando superar las expectativas del cliente, lo cual necesariamente conduce a un mayor crecimiento.

Se considera que uno de los aspectos más importantes de la gestión de procesos, para el logro de las metas organizacionales, es poder desarrollar actividades de auditoría y control interno, contando con procesos formalizados y documentados, que evaluados con indicadores válidos, permitan observar el cumplimiento global de la organización o generar elementos para una retroalimentación que le facilite cumplir con sus aspectos corporativos establecidos.

Por consiguiente, se debe tener claro que requiere la empresa moderna, la importancia de sus clientes, responsables de la dirección y procesos; componentes administrativos (misión, visión, principios y valores, organización, talento humano, ambiente laboral, clima organizacional, asignación de responsabilidades, tecnología, normas, costos y controles). De igual manera, cultura del mejoramiento continuo de la calidad de productos o servicios; análisis de la cadena de valor como herramienta gerencial; estrategias para el cambio y principios de modernización, entre otros.

Teniendo en cuenta que uno de los participantes está vinculado desde su creación en calidad de secretaria de la empresa, realizando actividades de persona proactiva y organizada, facilidad de expresión verbal y escrita, facilidades para interactuar en grupos, brindar apoyo y colaboración.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Consuesmar Ltda., legamente constituida en Cámara de Comercio, ubicada en la calle 2b N° 32b – 28, barrio la Coralina, con objeto social que relaciona las siguientes actividades; interventoría en construcción, diseño y consultoría en obras civiles, compra y venta de bienes raíces, entre otros. Procesos que viene realizando desde el año 2004 a nivel del contexto geográfico del departamento del Meta.

Teniendo en cuenta que uno de los participantes está vinculado desde su creación en calidad de secretaria de la empresa, realizando actividades de persona proactiva y organizada, facilidad de expresión verbal y escrita, facilidades para interactuar en grupos, brindar apoyo y colaboración a todas las áreas funcionales, conocimiento logístico, crédito, cobranzas, atención al cliente, aptitudes para organizar, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, control, habilidades para el planteamiento, innovación, creatividad y sentido de pertenencia; ha permitida evidenciar que existen actualmente falencias en el desarrollo de sus aspectos corporativos, cuyos resultados no están determinando el éxito en sus más importantes objetivos, y colocando en marcha acciones de mejoramiento continuo dirigidas a la mejor calidad del servicio y a una mayor satisfacción de los clientes. De igual manera, crear y desarrollar estrategias debe ser el gran reto de la empresa hacia el futuro; mediante sus principios corporativos (valores, creencias, normas que regulan la vida de la empresa).

Por esta razón, conllevó que mediante el direccionamiento estratégico la empresa pueda crecer, generar utilidades, permanecer en el mercado, integrando desde luego los principios corporativos (misión, visión, principios y valores). Por consiguiente, todo proceso debe ser abordado integralmente mediante el análisis de sus diferentes componentes, dentro del contexto más amplio que permita satisfacción del cliente tanto interno como externo, mejorando así la empresa, su supervivencia, rentabilidad, crecimiento y desarrollo.

La administración actual de la empresa Consuesmar Ltda., presenta un liderazgo autocrático, además de llevar procesos empíricos o tradicionales que en muchos de los casos se actúa por intuición. De ahí, que hoy se enfrenta a un nuevo paradigma puesto que la organización moderna está orientada a presentar características competitivas mediante procesos que exigen cambios en la comunicación, en la toma de decisiones, motivación, concentración de funciones, salud corporativa, actitud de su propietario, orientación de esfuerzos y por ende control de calidad de los procesos, que debe incluirse desde el inicio de los mismos, para hacer las cosas bien desde el principio.

En consecuencia, dichas falencias, la empresa Consuesmar Ltda., puede llegar a desaprovechar las oportunidades que le brinda el medio tales como la demanda de clientes, requerimiento de productos y servicios de calidad que exigen los clientes en cada una de sus necesidades; y también desaprovechar las fortalezas con que cuentan tales como: talento humano calificado, infraestructura física y aplicación de tecnología.

Se hace necesario realizar en el contexto organizacional para la gerencia de procesos, una adecuada participación de todo su equipo colaborador, mediante el establecimiento de acciones administrativas, procesos y responsabilidad; teniendo en cuenta desde luego el marco legal y los componentes de los mismos, estos últimos incluyen la organización (talento humano, el ambiente laboral, clima organizacional, tecnología, normas, costos y controles, entre otros).

Es importante indicar que un aspecto fundamental de cualquier proceso lo constituyen las personas que laboran en la organización, por ello deben desarrollar y mejorar cada una de las actividades desempeñándose adecuadamente en cada una de las actividades y estableciendo relaciones de compromiso con la organización y clientes.

El aporte de la administración conlleva a ofrecer conceptos, variables y bases teóricas sobre la gerencia de los procesos, de lo que debe ser la empresa moderna; lo que significa el cliente de la organización de hoy; el análisis de la cadena de valor como herramienta gerencial, establecer indicadores de gestión que conlleven a procesos de mejoramiento continuo de manera dinámica y armónica; pero que la haga más competitiva en el compromiso y responsabilidad con las necesidades de los clientes.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo deben articularse la misión, visión, principios y valores, con el contexto organizacional de la empresa Consuesmar Ltda., para hacer más eficaz y eficiente su gerencia de procesos?

2. JUSTIFICACIÓN

La investigación busca mediante la aplicación de los conceptos sobre gerencia de procesos para la organización de la empresa Consuesmar Ltda., encontrar explicaciones a situaciones internas (la no aplicabilidad de aspectos organizacionales, resistencia al cambio, desmotivación, rotación del talento humano y la calidad del servicio) y del entorno (la competencia, las expectativas y necesidades de los clientes) que afectan a la empresa. Lo anterior permitió a los investigadores conocer e identificar diferentes conceptos que ofrece la administración moderna para satisfacer las necesidades de los clientes dentro de la realidad que hoy se evidencia.

Teniendo en cuenta los objetivos que conllevaron a determinar los componentes teóricos sobre la gerencia de procesos, la realización del diagnóstico para analizar la cadena de valor como instrumento gerencial, mejoramiento continuo y mayor satisfacción de los clientes; se acudirá al empleo de técnicas de investigación mediante la aplicación de encuesta a colaboradores, clientes, la competencia, proveedores, que permita conocer el grado de satisfacción en los servicios, los responsables de los tramites, su normatividad legal, al igual que sus componentes para la máxima efectividad de los procesos, con el fin de mejorar la eficiencia, la eficacia, simplificar los procesos, concentrando los esfuerzos en los aspectos más relevantes de la gerencia.

Por lo tanto, la empresa moderna orientada a los procesos, se ocupa de diseñarlos, medirlos con precisión, controlarlos y velar para que todos sus integrantes los entiendan, buscando siempre superar las expectativas del cliente, lo cual necesariamente conduce a un mayor crecimiento y desarrollo.

A partir de los resultados obtenidos, se busca ofrecer alternativas de solución a los problemas encontrados que conlleven a determinar el éxito o fracaso en sus metas, objetivos, programas y proyectos.

Se espera ofrecer una herramienta práctica y técnica, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia, al simplificar los procesos y operaciones, concentrando los esfuerzos en los aspectos más importantes de la gerencia. Es decir, se busca fortalecer la supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Lograr establecer los componentes o variables organizacionales, contribuirá significativamente a orientar tanto el desarrollo y los cambios administrativos como acciones de procesos gerenciales, para adecuarlas a las exigencias del mercado cambiante y competitivo.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Articular los aspectos estratégicos y gerenciales de la compañía con base en el contexto organizacional para permitir una gerencia de procesos eficaz y eficiente en la empresa Consuesmar Ltda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los componentes teóricos que relacionan la gerencia de procesos, con indicadores de eficiencia y eficacia en sus operaciones mediante la aplicación de los procesos administrativos en la empresa Consuesmar Ltda.
- Desarrollar un plan estratégico articulado con los procesos desarrollados por Consuesmar Ltda., a partir de un análisis DOFA.
- Establecer alternativas de gerencia de procesos a partir de responsabilidades, tecnología, normas y costos para establecer el modelo de gestión de Consuesmar Ltda.
- Establecer indicadores en los procesos desarrollados en Consuesmar Ltda. para generar mecanismos de control y mejora continua de gestión.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones es la ausencia de métodos, procesos y procedimientos documentados y actualizados. La falta de documentación, no permite tener una memoria organizacional, concentrando ésta en individuos aislados interpretando y aplicando cada cual los procesos a su manera. En estas circunstancias es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados¹.

Todas las organizaciones tienen un objeto social definido, lo cual significa que existen para cumplir una o varias funciones. En el desarrollo de su misión las organizaciones deben ejecutar diversos procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso en sus más importantes objetivos. Es por lo tanto de primera importancia que la organización tenga claros los procesos vitales, claves para que pueda cumplir a cabalidad con sus objetivos. Los procesos vitales se reflejan en la estructura organizacional, asignando a las áreas responsables la jerarquía y funciones que corresponden.

La gestión de los procesos, responde a los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad e imparcialidad, que la institución debe tener como normas administrativas. Dentro de éstos juegan un papel importante la racionalización de los trámites, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia, al simplificar los procesos y operaciones, concentrando los esfuerzos en los aspectos más relevantes de la gerencia.

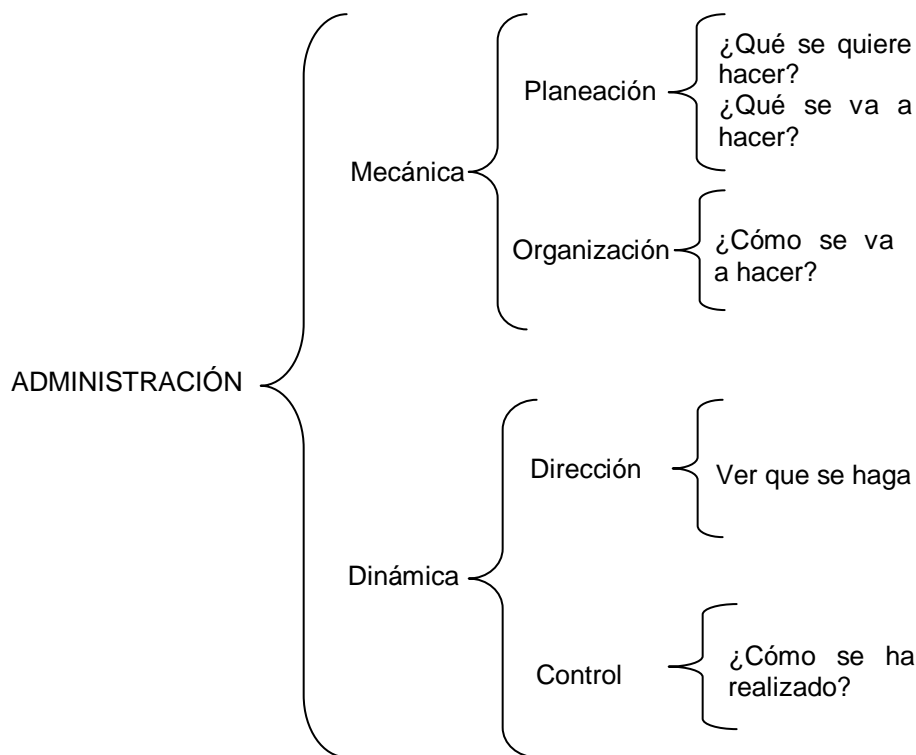
Entonces, se puede resaltar en términos económicos que la empresa es una unidad económica que reúne una serie de factores de producción, recursos humanos, capital y los utiliza para producir bienes o servicios, que vende a sus clientes, cumpliendo de esta manera sus expectativas, deseos y necesidades. Es así, que ser empresario, conlleva a que la persona sea capaz de identificar la necesidad, de reunir los recursos necesarios y de emprender una acción para satisfacer esa necesidad. Por tanto, se requiere cualidades que relacionen los siguientes aspectos: confianza en sí mismo, originalidad, orientado al resultado, hacia la gente, hacia el futuro y capacidad de asumir riesgos.

¹ MEJÍA GARCÍA, Braulio. Gerencia de procesos para organización y el control interno de empresas de salud. Ecoe ediciones. Quinta edición. Bogotá D.C., 2007. p. 4.

A continuación, se enuncia la conceptualización de los procesos administrativos, citando a Münch y García², quienes establecen que el proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, o conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración que se interrelacionan y forma un proceso integral.

Diversos criterios del proceso administrativo. Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos. (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Proceso administrativo.



Fuente: Münch y García. Bogotá D.C., 2005.

²MÜNCH y GARCÍA. Procesos administrativos. Editorial Trillas. Bogotá D.C., 2005. P. 18.

Figura 1. Fases básicas de la administración.



Fuente: Münch y García. Bogotá D.C., 2005.

El proceso administrativo permite establecer el conjunto de actividades que el empresario en la empresa Consuesmar Ltda., debe realizar para manejar y desarrollar la empresa. Teniendo en cuenta que la planeación es el fundamento del proceso administrativo porque ello determina todas sus actividades. De ahí, que la planeación es el arte de convertir el futuro deseable en probable.

No obstante, está relacionado con el diagnóstico, ya que este es el conocimiento exacto de la realidad presente. Por tanto, el buen diagnóstico debe ser siempre realista y completo. Donde como elementos para una buena planeación le servirán de: diagnóstico (exacto y acertado), objetivos (bien definidos), estrategias eficaces (para lograr los objetivos), criterios de evaluación (para medir el logro de los objetivos).

Hacer un diagnóstico quiere decir analizar a fondo la situación de la empresa Consuesmar Ltda., para reconocer sus problemas, oportunidades y establecer sus necesidades prioritarias. De tal manera, que los objetivos sean el resultado que se proponga alcanzar la empresa a corto, mediano y largo plazo. Todo ello, ayudara a establecer verdaderos objetivos: ¿Qué voy a hacer?, ¿Dónde lo voy a hacer?, ¿a quién encargare de hacerlo?, ¿Cómo lo voy a hacer?, ¿Cuándo y en cuanto tiempo lo voy a hacer?

Con respecto a la función de la organización es el ordenamiento de los recursos y funciones de la empresa para facilitar el logro de los objetivos. Ello se consigue ordenando el espacio, el tiempo, el trabajo, las personas y el dinero.

En cuanto a la dirección se refiere, es la coordinación de las actividades ejecutadas por los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa. La función de control, conlleva a la comparación de los planes con los resultados para verificar si se han cumplido y para corregir las desviaciones o falencias en la realización de los procesos.

La empresa Consuesmar Ltda., está en su entorno, la cual le permitirá aprender a manejar los recursos internos de la misma. Sin embargo, la organización no es una isla sino que hace parte de la vida económica del municipio, de la región y del país. Por eso, para que sea un buen administrador se tiene que estar informado de lo que pasa en su entorno. Logrando aprovechar las oportunidades que se presentan para prepararse y superar los problemas.

Es importante indicar, la conceptualización del término proceso, la cual según García³, establece que toda empresa es un conjunto de procesos que de manera concatenada comienzan y terminan en el cliente. Todo lo que hacemos es un proceso. Es frecuente encontrar en las empresas grupos de trabajadores que individualmente realizan una buena labor. Hacen muy bien su trabajo, pero sin comprender ni preocuparse por la forma como su trabajo afecta a otros de mayor o menor nivel.

En los últimos tiempos se ha observado un gran énfasis sobre la gestión de los procesos, dada su importancia en la consecución de los objetivos de la organización. Son múltiples los problemas que acosan al gerente de hoy en día situaciones que surgen de la falta de una definición, diseño, implementación y control de los correspondientes procesos.

En este sentido el autor plantea, que uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones del sector salud es la ausencia de métodos, procesos y procedimientos documentados y actualizados. La falta de documentación, no permite tener una memoria organizacional, concentrando ésta en individuos aislados interpretando y aplicando cada cual los procesos a su manera., En estas circunstancias es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados.

Es bien sabido que todas las organizaciones tienen un objeto social definido, lo cual significa que existen para cumplir una o varias funciones. En el desarrollo de su misión la organización debe ejecutar diversos procesos operativos, cuyos

³ MEJÍA GARCÍA, Braulio. Gerencia de procesos para organización y el control interno de empresas de salud. Ecoe ediciones. Quinta edición. Bogotá D.C., 2007. p. 6

resultados determinan el éxito o fracaso en sus más importantes objetivos. Es por lo tanto de primera importancia que la organización tenga claros los procesos vitales, claves para que pueda cumplir a cabalidad con sus objetivos. Los procesos vitales se reflejan en la estructura organizacional, asignando a las áreas responsables la jerarquía y funciones que corresponden.

La gestión de los procesos, responde a los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad e imparcialidad, que la institución debe tener como normas administrativas. Dentro de éstos juegan un papel importante la racionalización de los trámites, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia, al simplificar los procesos y operaciones, concentrando los esfuerzos en los aspectos más relevantes de la gerencia.

Uno de los autores más destacados en el área de reingeniería, Hammer, sostiene que para triunfar hoy, las empresas deben orientarse a los procesos; un desafío que exige romper con las reglas del pasado: las jerarquías rígidas, las visiones restringidas, las tareas individuales. Se plantea pues un nuevo paradigma para las empresas y es el poner el centro de atención en los procesos. En las organizaciones tradicionales, por lo general éstos se ignoran por completo.

Una organización moderna orientada a los procesos, se ocupa de diseñarlos, medidos con precisión, controlarlos y velar para que todos los entiendan. El concepto que hoy se acepta es tener en cuenta el todo y concentrarse en el todo, esto conlleva a unir las tareas o actividades individuales, pensando en equipo y buscando superar las expectativas del cliente, lo cual necesariamente conduce a un mayor crecimiento.

Se considera que uno de los aspectos más importantes de la gestión de procesos, para el logro de las metas organizacionales, es poder desarrollar actividades de auditoría y control interno, contando con procesos formalizados y documentados, que evaluados con indicadores válidos, permitan observar el cumplimiento global de la organización o generar elementos para una retroalimentación que le facilite a la institución en salud cumplir con su misión

En cumplimiento de los objetivos, se aborda también la temática sobre la importancia del diagnóstico y sus elementos. La cual permite establecer que existen organizaciones que se caracterizan por:

- Estructura organizacional inadecuada.
- Falta de un plan estratégico.
- Pobres resultados financieros.
- Mala imagen ante el cliente externo.
- Clima organizacional inapropiado.
- Atraso tecnológico.

- Aumento de costos.
- Mala atención al usuario.
- Excesiva centralización.
- El cliente es visto como un estorbo.
- Proliferación de trámites, firmas sellos y vistos buenos.
- Gran número de quejas no atendidas.
- Falta de datos para tomar decisiones.

Por consiguiente, se debe a la falta de conocimiento de la organización y fallas en los análisis que ayuden a detectar las causas de los problemas o vacíos en los controles. Es ésta la razón por la cual un plan de mejoramiento de procesos se torna obligatorio para:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados esperados.
- Hacer eficiente los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables para adaptarnos al cliente y al entorno.

Todo proceso incorpora un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades del cliente. Los procesos deben tener un comienzo y un final. Es preciso determinar estos elementos, puesto que permitirán fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo y definir acertadamente el proceso.

Para el éxito de los procesos se requiere contar con el talento humano, su participación, definir la calidad de su diseño, ejecución, evaluación y control. Así mismo, en todo proceso debe existir una secuencia, un orden determinado, lo que es fundamental en la racionalización de los procesos:

- División de trabajo.
- Líneas de autoridad.
- Unidad de mando.
- Subordinación.
- Remuneración.
- Equidad.

En esta teoría, la organización es vista como un sistema cerrado, aislado de su entorno, su preocupación se centra en la forma de la organización.

Fayol sistematizó el trabajo gerencial en varias etapas: planear, organizar, ejecutar y controlar. En este enfoque la función del gerente se dirige hacia el interior de la organización y a espaldas del entorno.

Teoría de la organización racional del trabajo. Planeada por Taylor, concebía la organización como una máquina de producción.

Esta teoría introdujo los principios de:

Medición de tiempo y movimientos Salario acorde a la producción Selección adecuada del trabajador Adiestramiento y formación del empleado.

Se visualiza la organización con parámetros de la ingeniería industrial, estableciendo mecanismos como:

Estandarización de procesos creación de departamentos de planeación estructura de costos bonificación por productividad.

Teoría de la organización burocrática. Esta teoría, desarrollada por Max Weber, plantea que la organización es esencialmente burocrática, reuniendo entre otras, las siguientes características:

- Actúa conforme a normas y reglamentos
- Hay supervisión en cada área.
- Los actos son impersonales
- Carrera administrativa
- Niveles salariales.

La teoría de Weber dió lugar al término burocracia, que en forma peyorativa se utiliza para designar organizaciones pesadas, lentas, normalizadas y poco productivas.

Teoría comportamental. Este concepto muestra con mayor interés en el ser humano y no sólo en la estructura de la organización. Entiende al hombre como elemento fundamental de la organización⁴.

Hace énfasis en la importancia de las relaciones humanas para la debida superación de conflictos, buscando una mayor cooperación e integración entre trabajadores y jefes. Las relaciones humanas para la debida superación de conflictos, buscando una mayor cooperación e integración entre trabajadores y jefes. Permitted desarrollar el concepto de cultura organizacional, como un valor agregado de la organización.

Teoría de la organización sistemática. La teoría general de sistemas desarrollada por Bertalanffy, sirvió como punto de referencia para este enfoque. Este concepto se fundamenta en la idea de sistema, entendido como una serie de elementos que giran alrededor de una estructura, interactuando entre sí. El sistema es visto como una totalidad, no divisible. Todo sistema, ya sea biológico, tecnológico, económico o social, está en una situación de intercambio permanente con su entorno, es pues

⁴ Ibid., p. 9.

una concepción totalmente diferente de la organización, puesto que la ubica como sistema abierto y en directa relación con su medio, en contraposición a las teorías anteriores, que veían la organización como un sistema cerrado.

La función de la gerencia en esta concepción es entonces en función del entorno.

Teoría de la organización contingente⁵. Este enfoque desarrollado por Kindleberger, establece que la economía no obedece a factores definidos por antelación, sino que son contingenciales o situacionales.

- Cualquier problema lo magnifica y lo hace conocer de un gran número de personas. En cambio la buena atención, muchas veces no la cuenta pues lo considera algo normal.
- No le importa que exista mucho trabajo, sólo quiere solución a sus problemas.
- No le interesa las dificultades de la empresa, sólo desea satisfacer sus necesidades.
- La lealtad del cliente hoy es más frágil y circunstancial.
- Solicita los servicios que requiere, no los que la empresa le puede ofrecer.
- Se siente apoyado por las empresas de control del Estado.
- Demanda más porque sabe que puede obtener más. Exige productos y servicios excelentes.

Según Albrecht, cómo debe ser una buena estrategia del servicio, ¿cómo debe ser una auténtica estrategia del servicio? Las estrategias aparentes de organizaciones eficientes que saben lo que es el servicio. Estas ofrecen una gama diferente de productos y servicios, pero el lector puede observar temas que se repiten en cada operación corporativa. Todas ellas han definido claramente las estrategias del servicio que han puesto en práctica. Si bien los equipos de alta gerencia de las respectivas empresas pueden tener filosofías y metas diferentes en una corporación, todas están de acuerdo en que el servicio para los clientes es la clave de su éxito⁶.

Es importante resaltar la cadena de valor como herramienta gerencial, ya que permite saber las estrategias a nivel de negocio que intenta crear diferencia entre el posicionamiento y el de la competencia. Por ello, se debe decidir si la empresa Consuesmar Ltda., desarrolla procesos de una forma diferente o desarrollo diferentes procesos comparados con su competencia. Si se logra ofrecer un servicio acorde con su objeto social, obtendrá ventajas competitivas, resultantes de la integración de los procesos primarios y de apoyo. Pero ello se consigue cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de

⁵ Ibid., p. 10.

⁶ ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. La dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Editorial Legis. 2004. p. 72.

manera menos costosa y mejor diferenciada que la competencia. De ahí, que la cadena de valor agregado debe estar conformada por sus actividades generadoras de valor y por los márgenes que están aportan.

En ese orden de ideas Michael Porter⁷, propuso que el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor, en este caso el cliente y con ello obtener ventajas competitivas. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos primarios y de apoyo del hospital, clínica, lo cual implica una interrelación funcional de los diferentes procesos en la cadena de valor.

La cadena de valor categoriza los procesos que producen valor añadido en la empresa. Las principales son: logística externa, producción, logística interna, ventas y mercadeo, mantenimiento. Estas actividades son apoyadas por: la alta gerencia, dirección de talento humano, investigación, desarrollo y compras. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El concepto del marco de la cadena de valor se puso al frente del pensamiento de gerencia de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica⁸.

Es así como en el análisis de la cadena de valor su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para cliente, lo que se traduce en un margen favorable entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

Para Porter, las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la Cadena de Valor. Por tanto, el objetivo de la cadena de valor conlleva a identificar las actividades que se realizan en las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores.
- Cadena de valor de otras unidades del negocio.
- Cadena de valor de los canales de distribución.
- Cadena de valor de los clientes.

Una cadena de valor son todos los procesos tanto de valor agregado como de no valor agregado que se requieren para llevar un servicio a través de los canales esenciales para hacer:

⁷ MEJÍA GARCÍA, Braulio. Gerencia de procesos para organización y el control interno de empresas de salud. Ecoe ediciones. Quinta edición. Bogotá D.C., 2007. p. 11

⁸ Ibíd., p. 12.

- Que el servicio fluya desde las manos de operarios hasta las manos del cliente.
- Que se diseñe el flujo desde su concepto hasta su lanzamiento.

El gerente de la cadena de valor. Como gerente de servicios que ya tiene los conocimientos básicos sobre la cadena de valor, sus principales funciones y responsabilidades serían las siguientes:

Ser una persona con responsabilidad y liderazgo para entender al cliente en la adquisición de servicios y productos, su cadena de valor y así mejorarla.

A esta persona se le conoce como gerente de la cadena de valor, se sugiere que está tenga la capacidad de reportar a la alta gerencia de la empresa. De esta manera el ó ella tendrá la fuerza necesaria para hacer que el cambio ocurra.

Dentro de la descripción de trabajo del gerente de la cadena de valor; algunas de las actividades podrían ser:

- Reportar la inclinación del progreso del proceso puesto en práctica a la persona superior en el área.
- Conducir a la creación del estado actual y estado futuro de los procesos en el mapa de la cadena de valor e implementar un plan.
- Monitorear todos los aspectos de la implementación.
- Caminar y revisar el flujo de la cadena de valor diariamente o semanalmente.
- Hacer una implementación de alta prioridad.

Poner en práctica la gerencia de procesos no es necesario modificar la estructura de la empresa cuando más cargos innecesarios. Puede desarrollar sus actividades, mediante la definición clara del direccionamiento estratégico, la misión, visión, la estrategia corporativa, respondiendo para que exista la organización, cuales son los clientes, los servicios y en general cual es la responsabilidad social empresarial.

Se considera relevante contar con indicadores de gestión; para lo cual Beltrán⁹; quién plantea que un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas

⁹ BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Tercera edición. 3R editores. Bogotá D.C., 2008. P. 49.

de un determinado proceso, igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones:

Del sistema de información gerencial que, según James A. Senn en su libro *Sistemas de Información para la Administración* (p.10), define como: Sistema de Información Gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten.

Del sistema de apoyo para la decisión: citando nuevamente a Senn, quién lo define así: Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cuál es la información necesaria.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son sólo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Las ventajas que tiene contar con indicadores de gestión. Quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión.

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

De otra parte, los aspectos que enmarcan los indicadores de gestión, le permitirán a la empresa Consuesmar Ltda., brindar herramientas prácticas para la formulación de objetivos en la organización; si se tiene en cuenta que:

Éxito el de la empresa descansa tanto en su capacidad para medir el rendimiento de sus bienes inmateriales (relaciones con los clientes, procesos internos, competencia de los empleados) como en su aptitud para supervisar las variables financieras tradicionales. Sin embargo, la tarea de valorar las últimas medidas de eficacia, rendimiento y de alinear con ellas la estrategia de la empresa plantea serios retos a los directivos, que tienen que ajustar las demandas de la actividad diaria con los objetivos de largo plazo.

De ahí, que su utilización, le servirá para aclarar y actualizar las estrategias; comunicar la estrategia a toda la empresa; coordinar la estrategia con los objetivos individuales; vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas y llevar a cabo revisiones periódicas del rendimiento para aprender y mejorarla estrategia.

Un buen sistema de indicadores de gestión empresarial puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de su estrategia. El éxito viene de su capacidad de traducir la estrategia en términos simples, mensurables y ejecutables. El poder de métrica es asombroso. La selección de la métrica adecuada es la que se traduce en poder de éxito. ¿Qué puede usted medir hoy de manera que pueda vislumbrar el futuro de su negocio? Medir las cosas correctas hoy le puede ayudar a predecir los beneficios del futuro. Predecir los resultados, con base en el seguimiento y evaluación de su capacidad de desempeño de hoy y a la coordinación de acciones que impulsen el logro de sus metas del mañana, le permite que solucione problemas hoy en vez de atacarlos cuando ya puede ser demasiado tarde.

Teniendo en cuenta, que la empresa Consuesmar Ltda., no cuenta con indicadores de gestión, como expresión cuantitativa de comportamiento de las variables o de los atributos de los productos y servicios dentro de la actividad económica de la empresa Consuesmar Ltda. Tampoco se lleva a cabo algún tipo de diagnóstico que permita analizar la evolución de su gestión en la organización y de esta forma servir de guía para realizar un examen de la empresa y poder tomar

las decisiones más acertadas para mantenerse y avanzar en el mercado cada vez más competitivo.

A continuación, se establece algunas conceptualizaciones inherentes a los indicadores de gestión, teniendo en cuenta que su definición conlleva a hacer una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización. Se clasifican en indicadores de gestión financieros, los calculados con base en el balance general y de resultados y los indicadores de procesos, que determinan la eficiencia, la eficacia y la efectividad¹⁰.

Los indicadores de gestión, como ya se ha indicado, deben ser comparados con otros períodos o empresas con objetivos similares; si ello no se hace, no es posible identificar progreso o retroceso, a pesar de que existan parámetros establecidos, los cuales pueden considerarse subjetivos y no de un impacto objetivo, como son cuando se comparan.

Por consiguiente le servirán a la empresa Consuesmar Ltda., como herramienta para medir o calcular el logro de los objetivos de la organización. Es decir, sirve para satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole calidad a la demanda, participación, adaptación y cobertura. De igual manera contribuye a la capacidad de respuesta o compromiso de corto plazo, retornos de la inversión y su aplicabilidad apoya la capacidad de apalancamiento; como también permite analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto a los objetivos trazados por la empresa.

De otro lado, se cita a Puentes (2005)¹¹, quién establece criterios de calidad empresariales, que contribuyen a optimizar el uso de los recursos de tal manera que se obtenga el máximo beneficio para sus clientes o procesos con los mínimos costos. Con este enfoque se espera que se deje de ver una empresa perdedora y busque la forma de obtener rendimientos mediante la productividad de sus recursos, lo cual tendrá que traducirse en servicios o procesos de superar la calidad.

En ese orden de ideas, implica trabajar con criterios de: máxima productividad (servicios que sean producidos con el mínimo costo posible y el máximo de calidad). En cuanto a la eficacia (nivel de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas establecidas). El control de la eficacia se hace mediante la comparación entre la meta fijada y la meta alcanzada lo cual arroja el índice de acierto o desviación.

¹⁰ ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo. ESTUPIÑAN GAITÁN, Orlando. Análisis financiero y de gestión. Segunda edición. Ecoe ediciones. Bogotá D.C., abril de 2007. p. 280.

¹¹ PUENTES. A. Aldemar. Elementos básicos de gerencia. Conceptos, principios, valores, técnicas y procedimientos administrativos. Editorial Guadalupe. Ltda., 2005. P. 36.

Con respecto a la eficacia se refiere al logro de un conjunto de objetivos comparado con los recursos y medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento. La medición de la eficacia se hace mediante el costo del objetivo y el costo estimado del objetivo lo cual arroja el índice de acuerdo o desviación.

El criterio de efectividad tiene alusión al efecto final de las metas propuestas o alcanzadas en relación con los objetivos a largo plazo.

Otro aspecto tiene que ver con el mejoramiento continuo de los servicios; en este aspecto la única constante es el cambio, pues la gerencia debe, entonces, estar atenta a incorporar aquellas innovaciones que han demostrado notables ventajas corporativas sobre los métodos, sistemas o técnicas que estén siendo aplicadas por la empresa, en cada una de sus áreas funcionales. El sustento del cambio, de otro lado, no lo da la moda sino los beneficios reales que se obtendrían del mismo en términos de economía e incremento de la cantidad y calidad de los productos o servicios.

Por consiguiente, el desarrollo empresarial en la empresa Consuesmar Ltda., es concebible como la generación de una mayor capacidad en el talento humano para lograr mediante el esfuerzo propio mayores y mejores niveles de autorrealización humana y bienestar propio y de la organización. Por ello, dicha gerencia debe agrupar el conjunto de conocimientos, métodos, técnicas y demás elementos relacionados con la toma de decisiones o deserción de la empresa. Algunos interrogantes de que se ocupa la gerencia y sobre los cuales proporciona teorías, métodos e instrumentos técnicos, con miras a facilitar la toma de decisiones, pueden ser las siguientes:

- ¿Cómo se genera el liderazgo, el poder y la autoridad?
- ¿Cómo utilizar el liderazgo, el poder y la autoridad?
- ¿Cómo identificar y solucionar problemas?
- ¿Cómo definir objetivos, metas y estrategias?
- ¿Cómo programar actividades, recursos, y el tiempo...?
- ¿Cómo delegar o asignar responsabilidades?
- ¿Cómo motivar a la gente para que rinda en su trabajo?
- ¿Cómo liderar el cambio en las organizaciones?
- ¿Cómo hacer frente a los desequilibrios del cambio?
- ¿Cómo, en síntesis, planificar, organizar, dirigir y controlar la marcha parcial o total de una entidad o empresa?

Se denomina gerente, en concordancia con la definición anterior a los empleados que participan en la toma de decisiones que afectan parcial o totalmente la misión, los objetivos o el destino de la empresa. El gerente es ante todo un trabajador

cerebral¹² que manejando una serie de recursos influye sustancial y seriamente en la marcha de la organización a la cual pertenece.

No sobra plasmar, los aportes de Serna Gómez¹³, quien plantea en cuanto a indicadores desde la perspectiva externa (variables económicas, políticas, sociales o culturales), que pueden afectar el desarrollo del negocio, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Así mismo desde la perspectiva competitiva (aportar del modelo de Porter permite identificar las fuerzas que determinan la competitividad de la empresa en un mercado y en un momento dado). También plantean las perspectivas de referenciamiento competitivo (induce a la empresa a compararse con desempeño superiores de los mejores de su clase), se le denomina “Indicadores Espejo”, sigue luego la perspectiva de mercado y cliente (son las que determinan el éxito de la empresa). Si no hay clientes, no hay utilidad. Por ello, la empresa debe medir periódicamente su desempeño en sus segmentos de mercado y clientes¹⁴.

En ese contexto, establece que cada empresa debe identificar los segmentos de mercados, y los tipos de clientes a los que desea llegar para lograr un desempeño competitivo. Factores indispensables que ayudaran a generar las utilidades esperadas según los objetivos financieros. Por tanto, el propósito es poder medir, elementos de satisfacción como la satisfacción, lealtad, incorporación y retención de cliente, el nivel de beneficio y valor agregado proporcionado por cada uno de ellos.

En cuanto a la medición sobre clientes son mediciones generales que giran en torno a los siguientes aspectos¹⁵:

- Participación del mercado.
- Profundidad en línea.
- Retención de clientes.
- Incorporación de clientes.
- Reincorporación de clientes.
- Beneficio o rentabilidad por cliente.

Estupiñan Gaitán, hace referencia a los indicadores de gestión, “expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización”¹⁶, clasificándolos en indicadores de gestión

¹² DRUCKER F. Peter. El ejecutivo eficaz. Editorial. Edhasa. Barcelona. 1989. P. 68.

¹³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Índice de gestión. Segunda edición. 3R editores. 2005. P. 69.

¹⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Auditoria del servicio. 3R editores, Bogotá D.C, 1996 , P. 72

¹⁵ PARIS, V. Francisco, MILLÁN R. Germán, GUERRERO G., Fernando. Auditoria del servicio para el Banco Ganadero. Posgrado en alta gerencia. Universidad de los Andes. 19936. P. 73.

¹⁶ ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, ESTUPIÑAN GAITÁN, Orlando. Análisis financiero y de gestión. Ecoe ediciones, segunda edicion. Bogotá D.C., 2007 p. 279.

financieros, los calculados con base en el balance general y de resultados, y los indicadores de procesos, que determinan la eficiencia, la eficacia y la efectividad. Teniendo en cuenta que la conceptualización del término eficiencia, conlleva a efectuar, producir, realizar. Así, es la acción con que se logra producir una acción determinada. De ahí la importancia de la planeación, fundamentalmente en las labores correspondientes a la evaluación, se han conceptualizado distintos tipos de eficiencia (económica y social).

Con respecto al término eficiencia, permite la fuerza, que produce el efecto. Por tanto, en la planeación, básicamente en la tarea de evaluación, se denomina análisis de eficiencia el que tiene como propósito evaluar las acciones o políticas que pretenden lograr un objetivo o meta del plan. Y el término efectividad permite establecer la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado. Es decir, eficiencia, entre la producción y la capacidad de predicción.

Por consiguiente, se espera que los indicadores de gestión sirvan como instrumento que contribuya a calcular el logro de los objetivos organizacionales. Es decir, que sirvan como capacidad de respuesta a compromisos de costo plazo o liquidez, los retornos de la inversión y recursos o productividad y la capacidad de apalancamientos o el endeudamiento.

De otra parte, los indicadores de gestión de procesos, como experiencias cuantitativas de las variables que intervienen en él y cualitativo de los atributos en cuanto a los resultados del mismo, permitiendo analizar el desarrollo de la gestión y cumplimiento de metas, con respecto a los objetivos planteados por la empresa.

Sin embargo, su conceptualización de proceso, establece que es una cadena de valor, la cual representa una visión integral del ciclo económico, financiero y productivo de la empresa, desde la consecución de materiales y recursos humanos hasta la venta o prestación del servicio y logrando su rentabilidad. Por tanto, sin estos recursos diariamente la organización lograra obtener o garantizar su éxito. De ahí, la importancia de tener presente factores que lo interrelacionan y ordenan para lograr eficiencia, eficacia y efectividad en el proceso de prestación de servicio, para lo cual fue creada la empresa.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Se considera relevante que la empresa Consuesmar Ltda., para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, necesitan tener claro para donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. Es así, como el enfoque moderno de gestión empresarial pretende mejorar la toma de decisiones en una economía abierta, mediante la cultura de la planificación en el quehacer empresarial.

Entonces, no se trata de un simple ejercicio intelectual y académico de gestión, sino que básicamente se debe construir un plan para la acción que dé respuesta a la pregunta: ¿Que debe y puede hacer hoy para lograr lo que puede y debe ser y tener en el futuro?

Por consiguiente, Mejía García¹⁷, establece que en la gerencia de procesos el desarrollo de su misión debe realizar muy diversos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso en sus más importantes objetivos. Hoy se está frente a nuevos paradigmas puesto que la organización moderna, orientada a los procesos, pone en ellos su centro de atención, en cambio las organizaciones tradicionales, por lo general lo ignoran por completo.

Es importante que la gerencia en la empresa Consuesmar Ltda., promueva la colaboración y liderazgo participativo, la comunicación abierta, la confianza personal de desarrollar relaciones satisfactorias, que permita conducir a un ambiente organizacional y a un ritmo de trabajo agradable y amigable. Los logros en el trabajo serán los resultados del compromiso de todos sus colaboradores; la interdependencia mediante un compromiso común con los propósitos de la empresa que conlleven a relaciones de confianza y respeto. En la gerencia de procesos, el desempeño organizacional adecuado se logra equilibrando la necesidad de producir trabajo con el mantenimiento de la motivación del trabajador a un nivel satisfactorio. De igual manera si existe una gerencia de autoridad y obediencia, se logrará la eficiencia de las operaciones como resultado de organizar las condiciones de trabajo de tal forma que el elemento humano interfiera en un grado mínimo.

Una administración de contingencia eficaz demanda el desarrollo de características de hombre y mujeres. Dichos sujetos tendrán que cambiar su sentido de competidor y su autoridad por la colaboración y la comunicación cuando se sientan más motivados con el trabajo de grupo más afirmativos y autónomos cuando el trabajo requiera decisiones rápidas, ágiles y un liderazgo estructurado. Se debe estar atento a los cambios que demanden patrones diferentes de comportamiento gerencial.

El gerente de hoy tiene que adoptar un amplio enfoque, centrado en lo siguiente;

- Capacidades científicas y técnicas (la habilidad de usar la información, las técnicas y el material necesario para desempeñar la tarea).
- Capacidades interpersonales y sociales (la habilidad de trabajar con y por medio de las personas).

¹⁷ MEJÍA GARCÍA, Braulio. Gerencia de procesos para las organizaciones. Quinta edición. Ecoe ediciones. Bogotá D.C., abril de 2007. P. 5.

- Capacidades ambientales (la habilidad de relacionarse con el mundo exterior, establecer políticas y desarrollar relaciones con colaboradores).

El gerente también tiene que juzgar sus propias actitudes y comportamientos, evaluar el desempeño del grupo y de la organización y finalmente, interactuar con el público, para abogar por sus ideas.

En la actividad gerencial, las personas son al menos tan importantes como los programas y los productos. Henry Mintzberg, profesor de gerencia de la Universidad de McGill, sustenta este punto mediante sus observaciones sobre la forma como trabajan los gerentes. Describe tres grandes clases de roles, que son las partes constituyentes de las funciones gerenciales: los roles de información, los roles interpersonales y los roles de decisión, todos los cuales tienen un fuerte componente de interacción¹⁸.

Los roles de información demandan que el gerente actúe como monitor, vocero y divulgador. El gerente recibe, traduce y transmite un vasto conjunto de información de dentro y de fuera de la organización. La función motivadora de este rol es crucial para la organización. Debido a que la comunicación es central en la gerencia, el gerente debe ser capaz de comunicar, para que la gente esté motivada y el trabajo se realice. Se requiere algo más que apenas lógica o habilidad de persuadir.

Los roles interpersonales incluyen una diversidad de funciones. Aquí el gerente actúa como:

- La cabeza que representa a la organización exteriormente, al desempeñar deberes simbólicos y responsabilidades rutinarias que vienen de arriba.
- Un vínculo que mantiene una red de útiles contactos externos y fuentes de información.
- Un líder que contrata y motiva a los empleados y vigila su entrenamiento y desarrollo.

Por lo tanto, el gerente debe estar preparado no solo en la tecnología de los programas y servicios y en el terreno conceptual de la planeación y la organización, sino también en las sutilezas de la interacción personal y el comportamiento humano.

Los roles de decisión incluyen las funciones de empresario, gerente de conflicto, distribuidor de recursos y negociador. El gerente debe iniciar, diseñar y mejorar proyectos, comprometer recursos financieros y humanos (negociar presupuestos y determinar sueldos), idear estrategias para manejar problemas inesperados y

¹⁸ MINTZBERG, Henry. La naturaleza de la gerencia en el trabajo. Editorial Arno prees. 1983. P. 47.

negociar en nombre de la organización. En resumen, el gerente señala objetivos, recoge información, evalúa alternativas y actúa.

Una nueva dimensión de la gerencia es la capacidad emocional, descrita por Edgar Schein, profesor de gerencia en el Instituto de Tecnología de Massachusetts. Combinada con la capacidad analítica e interpersonal, es esencial para un gerente eficaz. Schein define estas tres capacidades como sigue:

- **Capacidad analítica:** la habilidad de identificar, analizar y solucionar problemas, incluso sin la información completa. Capacidad interpersonal: la habilidad de influir, supervisar, dirigir, manipular y controlar a las personas en todos los niveles de la organización con el objeto de lograr con más eficacia las metas de la organización.
- **Capacidad emocional:** la capacidad de sentirse estimulado, en lugar de agotado, por las crisis emocionales e interpersonales, la capacidad de soportar altos niveles de responsabilidad sin paralizarse, y la capacidad de ejercer poder sin sentirse culpable o avergonzado¹⁹.

El gerente de hoy debe encontrar un equilibrio entre actitudes personales, emociones y expresiones, y aquellas cualidades que promueven relaciones de trabajo más eficaces. Debe estar bien preparado en las dimensiones masculinas de confianza en sí mismo y toma de decisión, así como en las habilidades interpersonales femeninas de ser confiado y abierto y tener conciencia de sí mismo. No se pueden entender las necesidades humanas ni se pueden desarrollar los recursos humanos, a menos que el clima organizacional permita que la vulnerabilidad y la dependencia se puedan expresar libremente. Un clima así podrá conducir al descubrimiento de estrategias que motiven a los empleados y fomenten su desarrollo profesional.

De otra parte, los autores del presente trabajo consideran que la empresa Consuesmar Ltda., debe precisar la evaluación y gestión del papel gerencial; mediante la determinación de la influencia del medio externo e interno en la gestión empresarial; presentar indicadores para evaluar la gestión y poseer claridad que la empresa como el papel del gerente, ambos deben cumplir una misión, la cual es llevar unos productos o servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de clientes actuales y proveedores. Aspectos que le permitirán cumplir una función básica, que consiste en hacer llegar la empresa a su destino, en un tiempo determinado, siguiendo unos lineamientos, procesos o itinerarios establecidos y administrando las circunstancias externas o internas que se presentan.

¹⁹ SCHEIN, Edgar. Dinámica de la carrera: adecuada a las necesidades individuales y organizacionales. 1978. P. 135.

Dichos factores del medio influyen en sus resultados y rendimientos. Al igual que podría identificar las oportunidades y amenazas que le ofrece el medio externo para la consolidación, la buena imagen y el desarrollo de la empresa, permitiéndole tomar decisiones permanentemente, para cumplir sus metas y objetivos empresariales, de acuerdo con las circunstancias del medio externo y con los recursos disponibles. Entonces cumplir la misión de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Esta en un medio ambiente que le ofrece oportunidades o amenazas y dispone de unos recursos que le brindan fortalezas o debilidades. Por tanto, los resultados que la empresa logre a través de la gerencia, serán las consecuencias del mejor aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, y la superación de las debilidades y amenazas.

De otra parte, la gerencia debe preocuparse por defender o incrementar su mercado, para incrementar sus ingresos. Controlar costos en la cadena de suministros de la empresa, aprovechando sinergias en su cadena de valor, centralizando o descentralizando sus procesos de negocios; que conlleve a generar más valor a la empresa y su clientela. Es así que en el centro de servicios compartidos, dentro de las unidades de negocios, le permitirá a la empresa focalizarse en sus actividades críticas aquellas que generan ventaja competitiva y valor: realizar el marketing, desarrollar los productos y servicios, producirlos; manejo de la logística y distribución, realizar la venta y el servicio al cliente. Con indicadores que permitan mejorar el desempeño actual de los procesos.

Teniendo en cuenta que la clave del juego es lograr un servicio al cliente interno y externo de mayor calidad y con menores tiempos de respuestas que al actual o a un costo al menos igual, e idealmente, menor que el actual. Normalmente el esfuerzo esta en reducir costos, sin embargo, en la medida que el servicio y el tiempo de respuesta mejore, toda la empresa se beneficiara y también se podrá mejorar el ingreso por desempeño y servicio al cliente. Por tanto, se debe estudiar en esta etapa del proceso, las principales cuestiones: estructura organizacional, tecnología adecuada existente en la empresa, procesos existentes que respondan a las mejores prácticas empresariales; el talento humano, si posee los mejores perfiles para cumplir con las metas y objetivos organizacionales. Entonces, la tendencia en tomar lo mejor que existe y mejorarlo. Si para mejorar el desempeño de áreas funcionales de la empresa se requiere transformar la estructura a una unidad de negocios separada, con indicadores de desempeño y creación de valor en función de la calidad y precio del servicio que presta, se debe hacerlo. Es decir, garantizar y mejorar permanentemente los niveles de calidad en cada uno de los procesos del mejoramiento y prestación de los más altos estándares de satisfacción de los clientes, colaboradores, proveedores en general orientado al desarrollo empresarial, con enfoque en el mejoramiento de la competencia para obtener el mejor desempeño del talento humano en cada proceso. Además de propender por la innovación y la creatividad en cada una de las fases de la cadena de servicios, así como por el uso racional de los recursos disponibles.

4.3 MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, junio 4 de 1991. Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

Ley 87 de 1993. Establece que el control es el sistema integrado por el esquema de organización, el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes. El artículo 4, establece una serie de elementos normativos en los que se destacan la simplificación y actualización de normas y procedimientos. El artículo 12 correspondiente a las funciones del jefe de control interno, enfatiza la necesidad de verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización se cumplan por los responsables de su ejecución. Así mismo establece, verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y sistemas de información de la entidad.

Ley 80 de 1993. Establece los lineamientos a seguir en los diversos contratos entre el Estado y los particulares. Se destacan los principios de celeridad, eficacia, economía de tiempo y recursos financieros, así como de documentos.

Decreto 410 marzo 27 de 1971. Código de Comercio. Disposiciones generales de los comerciantes y montos mercantiles par su actividad comercial.

Cámara de Comercio de Villavicencio. NIT: 0830508211-0. Matricula mercantil número: 001119863. (Ver anexo C. Cámara de comercio).

4.4 MARCO INSTITUCIONAL

Quiénes somos. Somos una empresa seria, moderna, con excelentes servicios y talento humano, que permanece siempre investigando, innovando y creciendo para entrar productos y servicios en construcción de la más alta calidad, y cuyo objeto social es “La construcción de obras civiles, hidráulicas, sanitarias y ambientales, montajes electromagnéticos, obras de transporte y complementarias y servicios generales, infraestructura física, ingeniería forestal, infraestructura físico educativa, diseño de edificios, consultorías, estudios macro económicos, proveedurías, víveres, abarrotos, materiales de construcción, entre otros”. Hoy cuenta con 28 colaboradores en calidad de mano de obra directa e indirecta. Y se

ha ido posesionando como una firma solida, de responsabilidad, honestidad y cumplimiento en todos los proyectos encomendados²⁰.

Figura 2. Toma fotográfica de la empresa Consuesmar Ltda.



Fuente. Empresa Consuesmar Ltda.2011.

Misión. Nuestra misión es proporcionar un servicio de calidad, oportuno, transparente, responsable y precios competitivos con un plus de confianza para nuestros clientes en el desarrollo de los proyectos y el ejercicio de los presupuestos, realizar los trabajos en el marco de la tecnología más avanzada, en cuanto a su diseño y estructuración, procurando que se integren al medio ambiente causando el menor impacto posible.

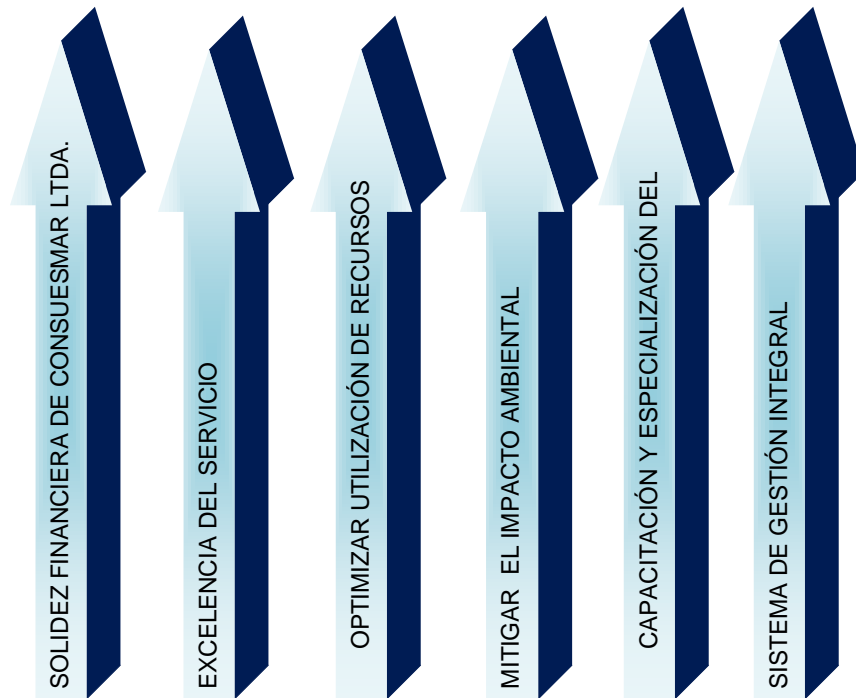
Visión. Posicionarnos en el ámbito nacional para el año 2015, como una de las mejores empresas en el ramo de la construcción y mantenernos a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías basándonos en la especialización y capacitación de nuestro personal, respetando las normas para la conservación del medio ambiente, implementando principios ecológicos en nuestros proyectos, incluyendo técnicas que optimicen la utilización de los recursos naturales, como el diseño bioclimático y tecnologías basadas en el ahorro, tales como equipos de ahorro de energía para la iluminación y del agua.

²⁰Empresa Consuesmar Ltda. 2011.

Principios y valores:

- Sentido de Pertenencia. La empresa Consuesmar Ltda., desea que todos y cada uno de sus colaboradores se sientan parte vital de la misma, la respeten, preserven la riqueza moral y contribuyan a su crecimiento y consolidación.
- Para Consuesmar Ltda., el cliente como centro de nuestro negocio.
- Para Consuesmar Ltda., el trabajo en equipo como artífice de la generación de valor.
- En Consuesmar Ltda. la ética. El comportamiento de los colaboradores y de la empresa estará enmarcado en toda circunstancia, dentro del principio de honestidad, integridad y justicia.
- Calidad de servicio. La calidad del servicio en la empresa Consuesmar Ltda., es una manera de vivir una norma de conducta, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente.
- Respeto. Mostramos el máximo respeto por todas las personas del equipo de la empresa Consuesmar Ltda., cuyas ideas, compromiso y trabajo son fuente de generación de valor.
- Para la empresa Consuesmar Ltda., la competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad conocimiento y satisfacción a tiempo a las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso total con la excelencia en el servicio.
- Para la empresa Consuesmar Ltda., la responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.
- Honestidad. El bien general también es nuestro compromiso; por ello, todos los actos ejecutados dentro de la empresa Consuesmar Ltda., a su nombre o en relación con ella, estarán caracterizados por un recto proceder y un elevado sentido de responsabilidad y profesionalismo; dichos actos responderán a la confianza que la sociedad y los clientes depositan en la empresa.
- Para la empresa Consuesmar Ltda., el compromiso, como trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia, frente a la empresa, son características indispensables de todos los colaboradores. Y constituyen uno de los elementos básicos para que la empresa alcance sus ventajas competitivas.
- Eficiencia en la empresa Consuesmar Ltda., de cada empleado debe dar lo máximo de sí mismo para que la empresa brinde el mejor servicio.

Temas estratégicos:



Objetivos:

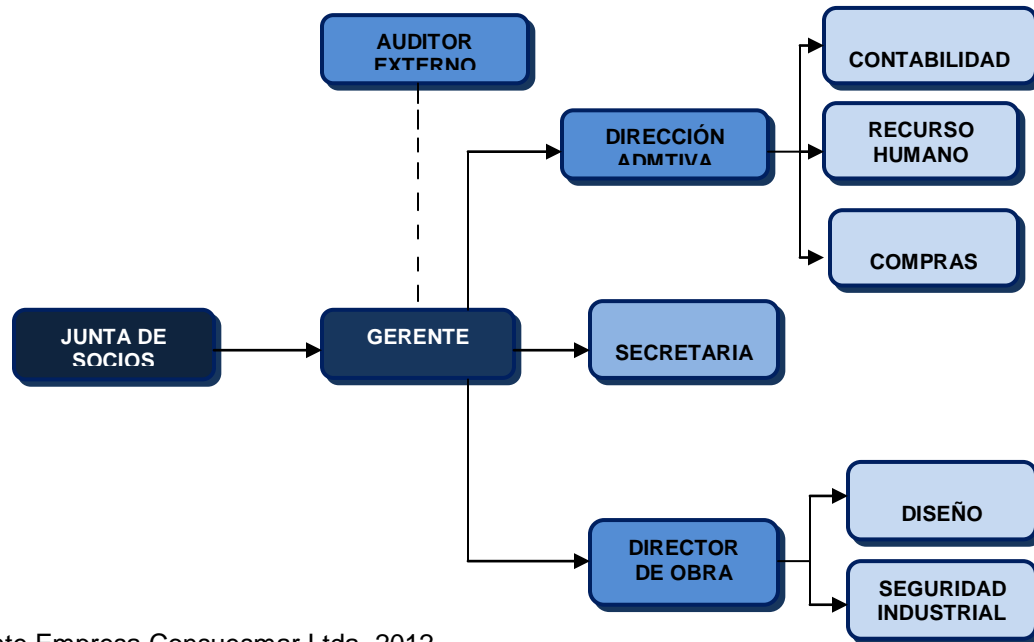
- Crear servicios y productos de óptima calidad que sean reconocidos y recomendados por el gremio.
- Innovar en el mercado local y regional gracias a productos y servicios desarrollados con las últimas tecnologías y los más altos estándares de calidad.
- Trabajar en un ambiente amigable y honesto, que genere sentido de pertenencia y bienestar económico a socios y empleados.
- Ser reconocidos a nivel local y regional como una empresa de las empresas líderes en el desarrollo del área de la construcción (obras civiles – construcción – proveeduría – servicios).

Políticas de la empresa. Consuesmar Ltda., es una empresa dedicada a la Construcción de Obras Civiles, Hidráulicas, al Diseño, a la Consultoría y cuyo desarrollo de las ciudades.

La gerencia de Consuesmar Ltda., efectuar una gestión empresarial de alto nivel, para proteger la integridad física y mental de sus trabajadores, se compromete a respetar el medio ambiente y enfatizar en el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad, mediante la responsabilidad social.

La gerencia de Consuesmar Ltda., reconoce que la seguridad e higiene industrial, son de prioridad para los trabajadores y la empresa. Y se esforzará en la prevención de incidentes de donde pudiese resultar lesiones, enfermedades profesionales a través de una activa capacitación de todos y cada uno de los funcionarios de la empresa.

Figura 3. Estructura organizacional Consuesmar Ltda.



Fuente. Empresa Consuesmar Ltda. 2012.

4.5 MARCO GEOGRÁFICO

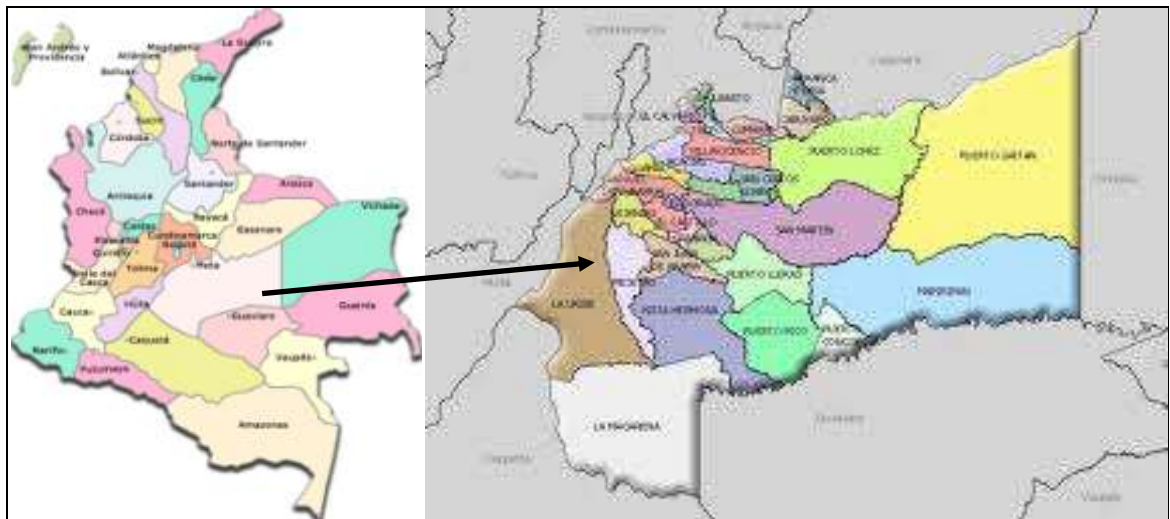
Departamento del Meta. Es un departamento esencialmente ganadero y agrícola cuya cultura local gira en torno a la hacienda y la vaquería y posee una gran variedad de manifestaciones folclóricas entre las que se destacan las Cuadrillas de San Martín y el Mundial del Coleo. El departamento ha sido por tradición un receptor de inmigrantes de otras regiones del país, factor que ha enriquecido su identidad colombiana²¹. A demás de la ganadería también resalta la explotación petrolera la cual se ha expandido con fuerza por toda la región del departamento del Meta.

El departamento del Meta está situado en la parte central del país, en la región de la Orinoquia, localizado entre los 04°54'25" y los 01°36'52" de latitud norte, y los

²¹ GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2011. P. 34.

71°4'38" y 74°53'57" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 85.635 km² lo que representa el 7.5% del territorio nacional. Limita por el Norte con el departamento de Cundinamarca y Bogotá, Distrito Capital y los ríos Upía y Meta que lo separan del departamento del Casanare; por el Este con Vichada, por el Sur con el departamento del Caquetá y el río Guaviare que lo separa del departamento de Guaviare; y por el Oeste con los departamentos de Huila y Cundinamarca.

Figura 4. Ubicación geográfica del departamento del Meta.



Fuente. GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2011.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Acorde con la temática de estudio se consideró la investigación descriptiva, como afirma Salkind (1998), reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además se guía por las preguntas que se fórmula el investigador. Se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, entrevista y la revisión documental²².

5.2 MÉTODO DE ESTUDIO

Correspondió al método deductivo. Razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal, y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares²³.

5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes primarias. Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los clientes internos y externos. Con el fin de conocer e identificar el contexto organizacional en la gerencia de procesos llevados a cabo por la empresa. (Ver anexo A. Formato de encuesta).

5.3.2 Fuentes secundarias. Se acudió a toda fuente de registro existente (libros, normatividad, estudios realizados sobre la temática, internet e información suministrada por la empresa).

²² BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. Tercera edición. Editorial Prentice Hall. Bogotá D.C., 2010. p. 13.

²³ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Cuarta edición. Editorial Limusa. México. 2008. p. 240.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población correspondió a la empresa Consuesmar Ltda., dedicada a la actividad económica: construcción de obras civiles, hidráulicas, sanitarias y ambientales, montaje electromagnético, obras de transporte y complementarios, servicios generales, entre otros. Cuenta con 28 colaboradores.

La muestra se realizó con 14 personas, equivalente al 50% del total; y se tuvo en forma aleatoria 44 clientes durante una semana.

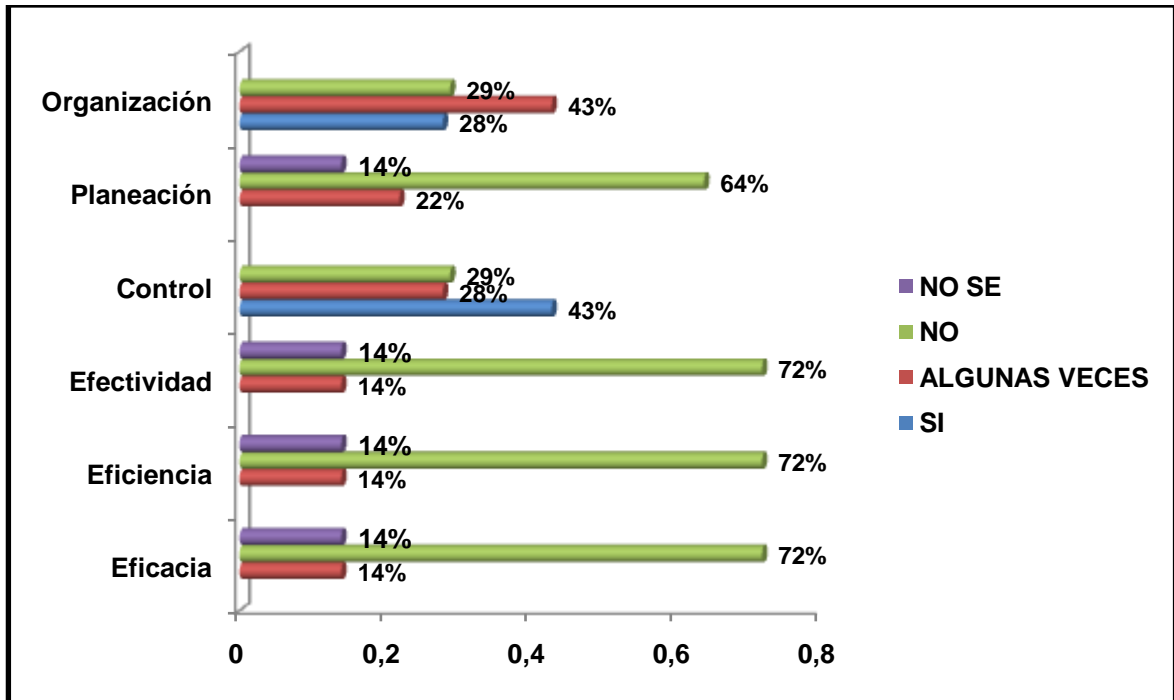
5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Obtenidos los resultados de procederá procesamiento, utilizando para ello gráficas porcentuales.

6. RESULTADOS

6.1 RESULTADOS ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES

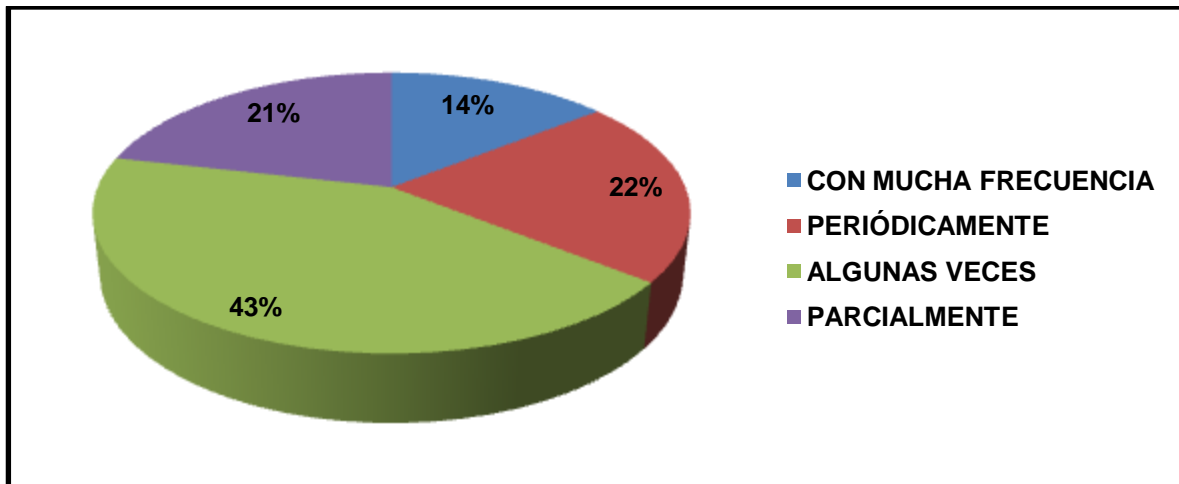
Gráfica 1. Aplica la empresa criterios de calidad empresarial a través de indicadores de gestión.



Fuente. Los autores. 2012.

La necesidad de ser eficaz, o de cumplir con sus objetivos, permitirá asimilar la satisfacción del cliente a través de los productos y servicios acorde con los requerimientos del cliente, los cuales se agrupan calidad, servicio, y precio. No es suficiente, aunque es posible ser solamente eficaces o eficientes. También se requiere ser efectivos para lograr los objetivos a través del mejor método, y el más económico, estableciendo para ello la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos.

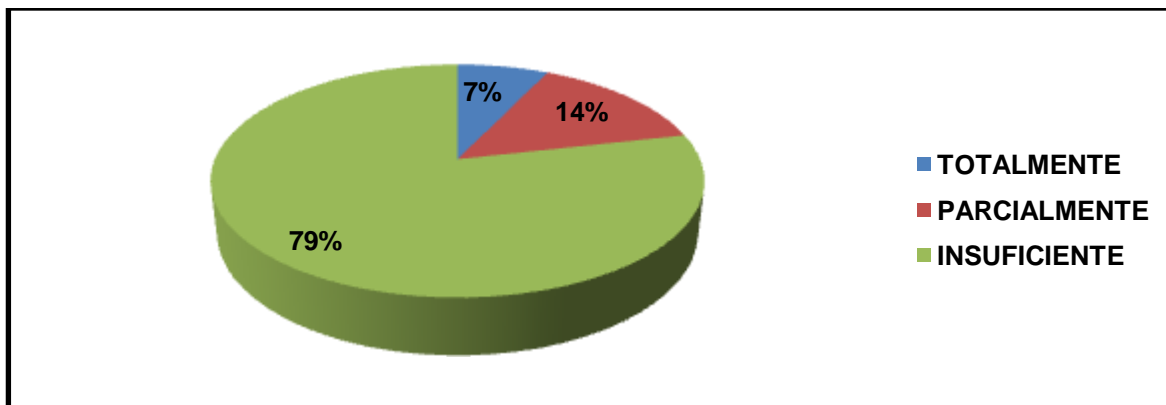
Gráfica 2. ¿Considera usted que cuenta con los recursos físicos, tecnológicos y humanos suficientes para desempeñar su labor comercial de la manera más eficiente y eficaz?



Fuente. Los autores. 2012.

Es importante que la empresa Consuesmar Ltda., cuente de manera permanente y continua con los recursos físicos, tecnológicos y humanos para desarrollar sus actividades; ya que de esta manera será más productiva y competitiva en el mercado. Todos estos recursos se deben integrar como un todo, interrelacionándose entre sí, con el propósito central de alcanzar los objetivos que se han establecido. El recurso humano constituye el recurso más importante en la empresa, ya que son ellos quienes diseñan, modifican, transforman y perfeccionan productos o servicios.

Gráfica 3. ¿Tiene usted conocimiento de lo que significa un modelo de cadena de valor?

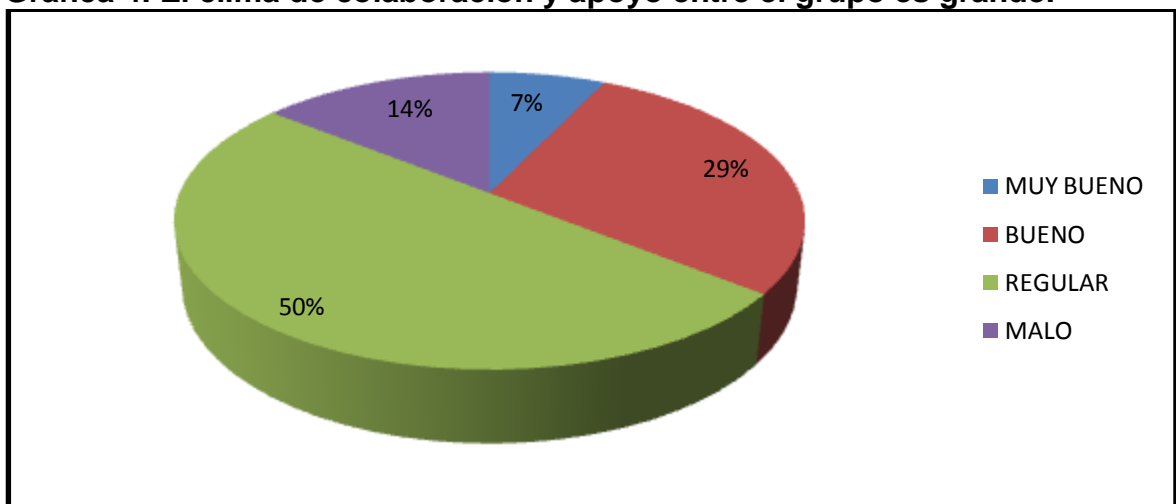


Fuente. Los autores. 2012.

Es relevante que la gerencia y todos sus integrantes, comprendan claramente que todas las actividades que allí se realizan son necesarias para que los productos o servicios se posicionen en el mercado, estas deben añadir valor al producto o servicio a medida que se van desarrollando; la cual servirá para que se reflexione a cerca de en que parte de la cadena de valor va a actuar la empresa. Por tanto no puede construirse la ventaja comparativa de la empresa sobre la idea de adquirir una maquinaria o instalaciones mejores, hace falta algo más ya que la ventaja desaparecerá en el momento en que la competencia se haga con la misma tecnología. Por ello, se hace necesario utilizar estrategias de marketing que posicione de forma diferente, al conjunto de la competencia, siendo creativos en la forma de ofrecerlo productos, servicios añadidos, la presentación, la entrega y forma de distribución entre otros.

La cadena de valor, debe establecer un perfil de sus aspectos fuertes y débiles que le permita compararlos con los competidores. Por ejemplo innovar (productos, servicios, nuevos servicios, investigación y desarrollo y tecnología de punta), gestión (calidad de la gerencia, conocimiento amplio del negocio, cultura y planes estratégicos de la empresa); marketing (características del productos y servicio , imagen de la empresa, orientación al cliente, segmentación, distribución, promoción, fuerza de ventas y servicio de atención al cliente).

Gráfica 4. El clima de colaboración y apoyo entre el grupo es grande:

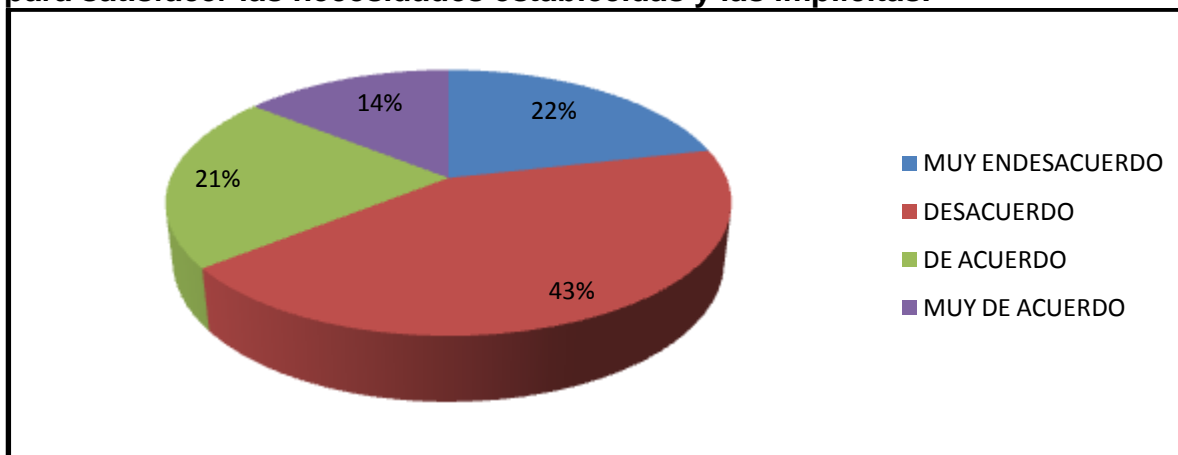


Fuente. Los autores. 2012.

Con respecto al clima de colaboración y apoyo entre el grupo es grande, se observa que el 7% considera que es muy bueno; así mismo el 29% dice que es bueno; el 50% considera que es regular y un 14% dice que es malo. Es importante, establecer dentro del ambiente de trabajo, un clima organizacional de apoyo, colaboración y sentido de pertenencia, de tal forma que el trabajar se sienta miembro importante, del grupo de trabajo, donde existe colaboración entre todos sus miembros, además de un actitud favorable a l solución de conflictos y

una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan dentro de la empresa. La correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño del puesto de trabajo juegan un papel relevante, especialmente en el sentido de motivación, reconocimiento, relaciones humanas, comunicación, capacitación y desarrollo, entre otros.

Gráfica 5. Existen técnicas y herramientas de aseguramiento de la calidad para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

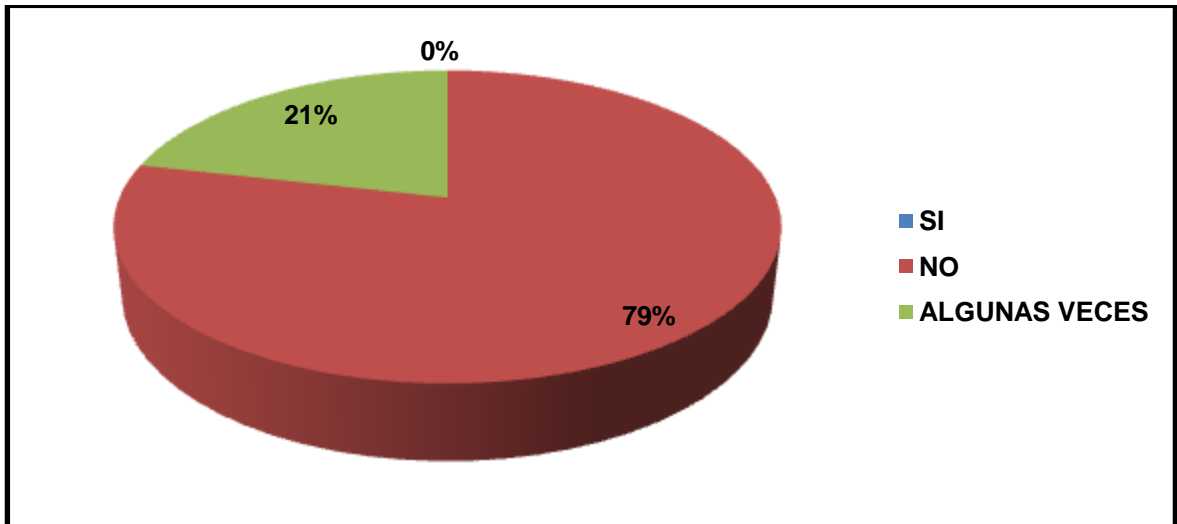


Fuente. Los autores. 2012.

El objetivo de la atención y el servicio al cliente es hacer clientes satisfechos. De ahí, que la filosofía de los clientes satisfechos hace necesario una profunda calidad humana, así mismo, la capacitación para una mejor servicio al cliente debe ser tipo humano, y a partir de las cualidades es posible prestar excelente atención y servicio. Para prestar atención y servicio a los clientes es preciso un profundo sentido del aseguramiento de la calidad, es cuestión de virtudes humanas, no es tanto un proceso empresa, la calidad comienza en cada uno y a nivel organizacional.

La calidad es la prestación efectivo de un excelente servicio, consiste en darle al cliente exactamente lo que él quiere; ni más ni menos. El servicio debe ser dado por todos en la empresa cuando todos los miembros de la misma dan excelentes servicio entre ellos, para ellos y para todos los clientes, se habla entonces de aseguramiento de la calidad total. De ahí, que la calidad existe cuando todos trabajan para el cliente, cuando todos saben porque y para que trabajan; en la carrera de la calidad, no hay una meta final, el mejoramiento debe ser continuo; la calidad es realmente una forma de actuar y por lo tanto, Consuesmar requiere el serio compromiso de todas.

Gráfica 6. La empresa tiene definidas metas y objetivos globales y por áreas.

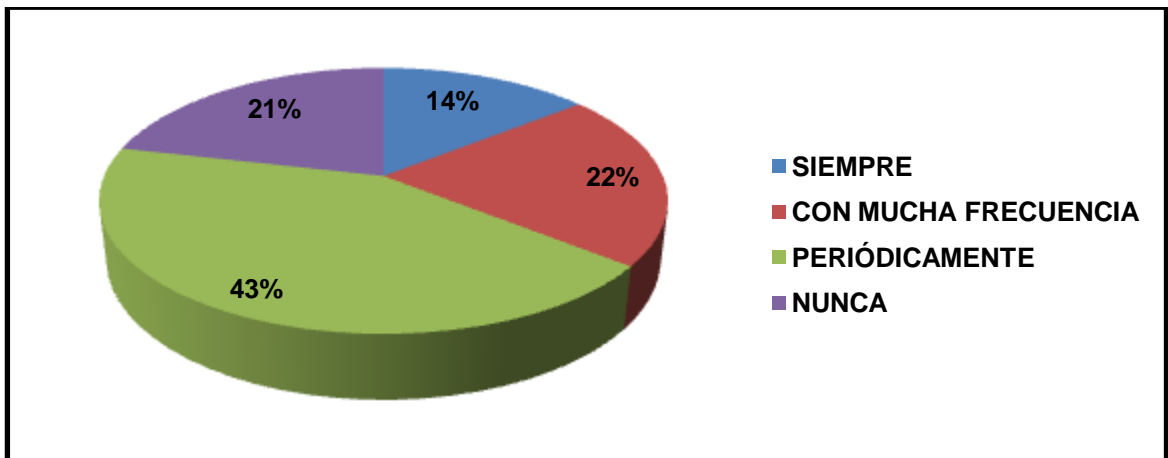


Fuente. Los autores. 2012.

La empresa Consuesmar en el momento del establecimiento de objetivos debe tener claro que deben ser significativos y desempeñar el doble papel de meta y elemento motivador, así mismo, que sean comprensibles y aceptados por quienes han de lograrlo. Los objetivos en cada una de las áreas organizacionales conllevan a posicionamiento en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, actuación y responsabilidad gerencial, actuación y actitudes del trabajador, y por ende responsabilidad social empresarial. De ahí, que los objetivos deben tener características que permitan establecer los objetivos específicos, ser fijados conjuntamente por los que tiene la responsabilidad de alcanzarlos; revisarlo en forma periódicamente y completa; participar en ellos los niveles más altos, en particular, proporcionando apoyo al comienzo,

Por tratarse de una empresa de servicios, constituye el eficiente producto de bienestar y servicios requeridos por la comunidad en general. Entonces, el objetivo integral de Consuesmar debe ser producir y ofrecer bienestar y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, al costo más bajo posible y que permita precios competitivos, de tal manera que su propietario obtenga un beneficio razonable a su inversión. Además en la medida en que se ofrecen productos y servicios, la empresa se convierte en un mecanismo que influye en el mejoramiento del bienestar y cumplimiento de las expectativas de los clientes.

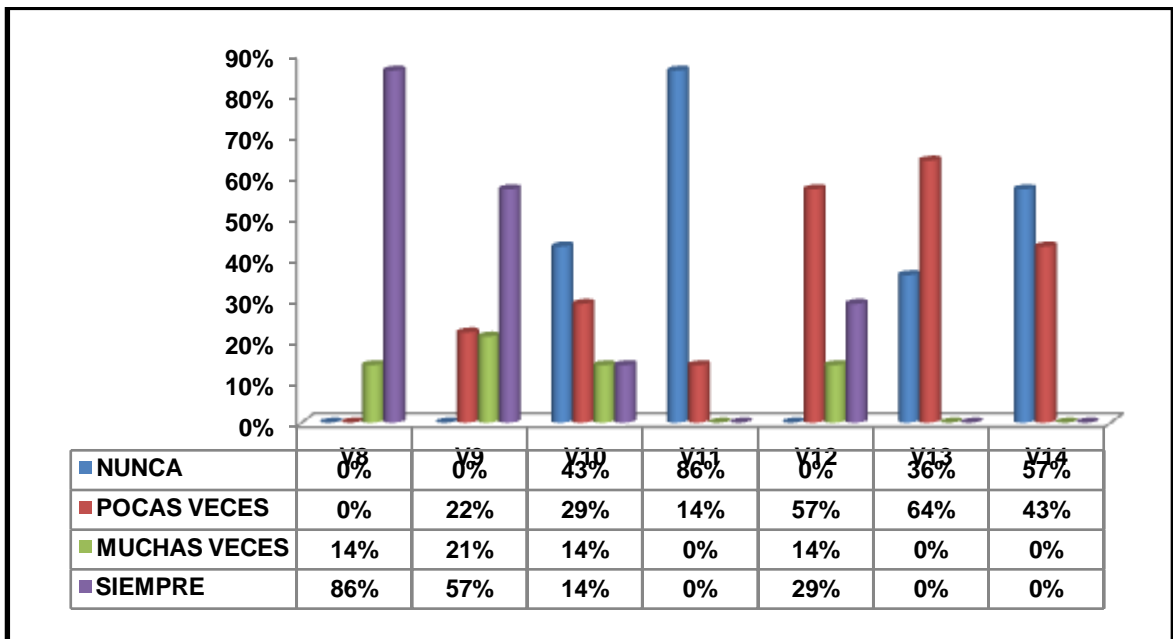
Gráfica 7. Cree usted que los productos y servicios de la empresa son competitivos con los de la competencia.



Fuente. Los autores. 2012.

En este sentido se requieren productos de calidad, y un servicio que genere plena satisfacción acorde con las expectativas, gustos y preferencias de los clientes.

Gráfica 8. Tabulación variable V8 – V14.



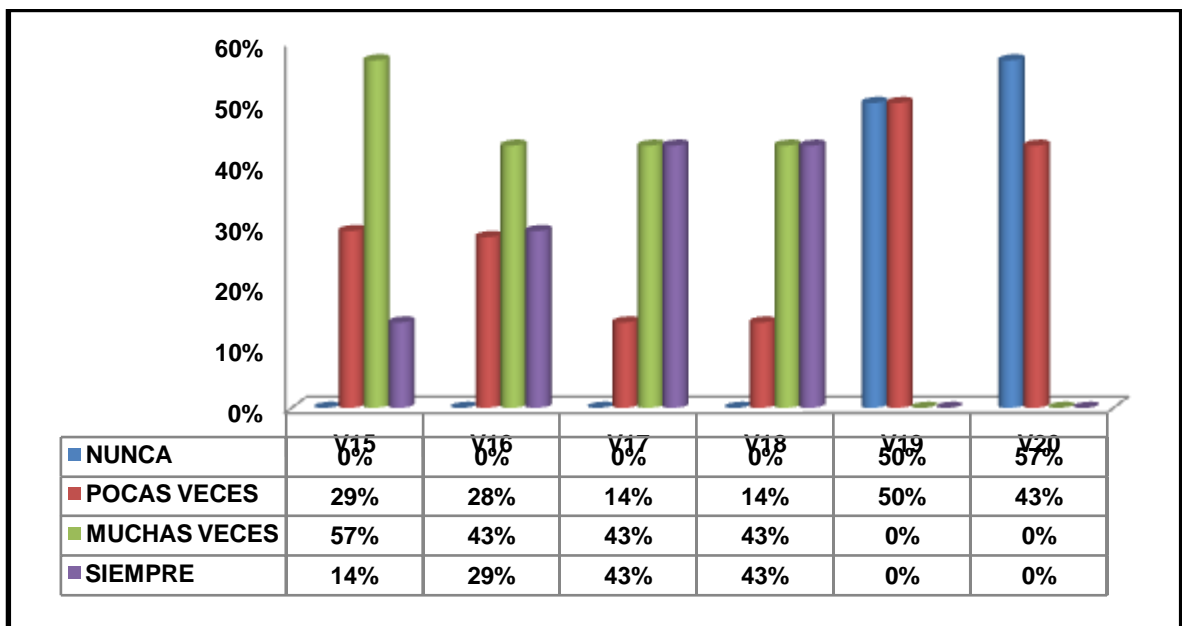
Fuente. Los autores. 2012.

Es una fortaleza establecer que todo el personal tiene claridad sobre las funciones a desempeñar, lo cual conlleva en primera instancia a mayor responsabilidad,

productividad y competitividad. Sin embargo se requiere un mayor esfuerzo en cuanto a la imagen corporativa, ya que esta juega un papel relevante en el medio particularmente externo. De otro lado, es conveniente que se apliquen procesos de vinculación de personal teniendo en cuenta las fases que intervienen en el a saber: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación; cada una de ellas que dependa de alguien como una actitud positiva y se valore el desempeño de las actividades. Así mismo, que posee unas características acorde con las necesidades de la empresa, y se establezcan óptimos resultados.

Otro aspecto tiene que ver con la capacitación y desarrollo del talento humano, ello genera mayor productividad por parte del empleado de ahí, la importancia de programar y planificar de manera permanente y continua en áreas específicas al trabajador para que genere, resultados más satisfactorios.

Gráfica 9. Tabulación variable V15 - V20.



Fuente. Los autores. 2012.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados, el factor comunicación enmarca las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los jefes inmediatos, propiciando el apoyo y colaboración para obtener resultados positivos, así como un ambiente dinámico y armónico que influya en el nivel de satisfacción. Es importante conocer claramente quienes son los clientes, ya que una excelente gestión a través del conocimiento y estrategias claramente definidas dentro de la realidad de la empresa; conlleva a la combinación acertada entre el ciclo de vida del cliente y el ciclo del mercado, como bases fundamentales para la construcción de clientes leales, y satisfechos. De ahí, que una buena gestión de clientes contribuye al aseguramiento del valor ofrecido al mismo, y

debe tener como mínimo, en su concepción y estructura elementos vascos, tales como: conocer al cliente, formular la estrategia de un buen servicio, definir la disciplina de valor, educar al cliente interno y externo, definir las categorías de elaciones con el cliente, satisfacerlo, escuchar,; hacer contacto con el cliente, hacer gerencia visible frente al mismo, obtener índices de satisfacción, llevar el benchmarking y medir el valor del cliente.

Adicional a los aspectos anteriores, existen factores claves de éxito dentro de una gestión de clientes: desarrollo metódico y sistemático, proceso claro y transparente; participación y compromiso de todos los niveles de la organización; convencimiento y compromiso de la alta gerencia, disciplina entre lo que se dice y lo que hace; contar con índices de gestión; persistencia en el propósito, educación y capacitación del cliente interno y externo, difusión de los resultados tanto al cliente interno y externo; y medir permanente el valor en todo el proceso.

La gestión de procesos debe responder a un sinnúmero de principios que la empresa debe tener como normas administrativas, la cual juega un papel importante para racionalización de los recursos con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia, ya que al simplificar los procesos y operaciones concentrando en los aspectos más relevantes de la gerencia. Ofrecer las herramientas para que el colaborador realice sus actividades se convierte en una fortaleza si se tiene en cuenta que con buenos instrumentos adecuados de acuerdo a las actividades a realizar se obtendrá una mayor precisión y verificación de los procesos.

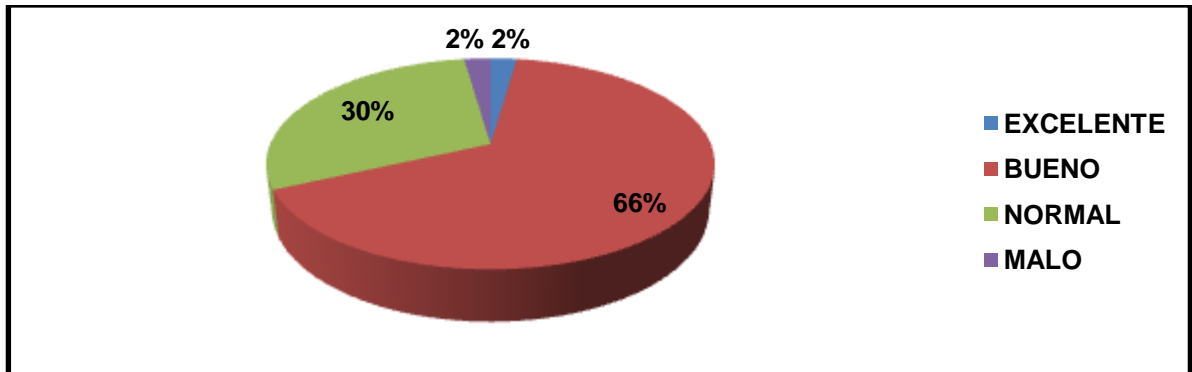
Es importante que las condiciones locativas ofrezcan las mejores condiciones en cuanto a salud ocupacional, seguridad industrial, y ambiente; a partir de dicho escenario, se generara un trabajo dinámico, productivo y competitivo. La medición en cualquier actividad debe ser una constante, y debe estar en todas partes, ya que se requiere cuantificar un gran conjunto de información y de esta forma medir porque es importante saber lo que está ocurriendo objetivamente; si no puede medirse, difícilmente puede administrarse.

De ahí, que la medición en los procesos se convierte en un acto o proceso de comparar cuantitativamente los resultados con las exigencias para llegar a un cálculo cuantitativo del desempeño. Así mismo, la importancia de la medición, permite verificar con certeza, conocer las oportunidades de mejora continua de los procesos, analizar y explicar los hechos, hace tangible los procesos de la calidad; no solo es conocer datos, puesto que si no se clasifica, analizan y establecen sus necesidades de muy poco servirá para tomar decisiones de tipo gerencial, además, se centra la atención en factores que contribuyen a logra los aspectos corporativos de la empresa y ayuda a fijar metas, y monitorear las tendencias; proporcionando el input para analizar las causas de raíz y las fuentes de los errores e incluye identificar oportunidades de mejoramiento progresivo; da a los trabajadores en un sentimiento de logro; proporciona los medios para saber, si se

está perdiendo o ganando y ayuda de manera generalizada a monitorear todo proceso.

6.2 RESULTADOS ENCUESTA APLICADO A LOS CLIENTES

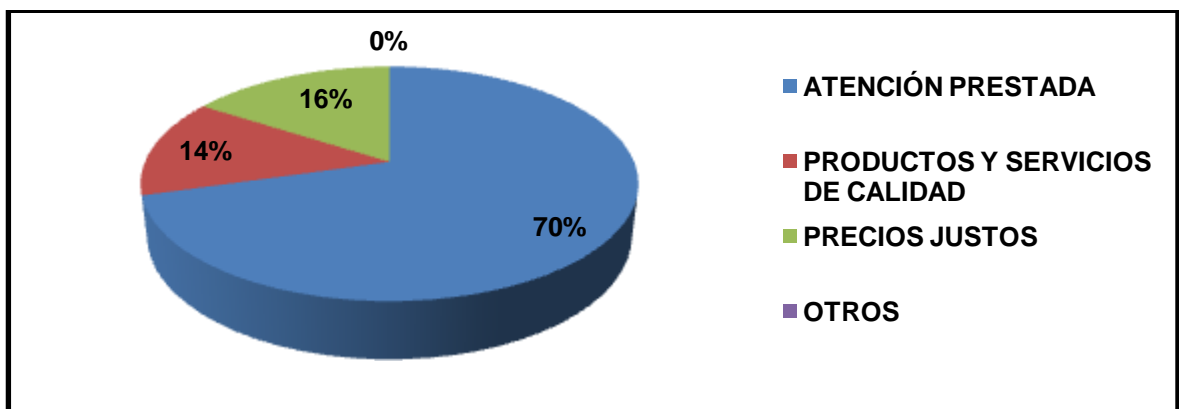
Gráfica 10. El servicio que le ofrece la empresa Consuesmar Ltda., es:



Fuente. Los autores. 2012.

Es a través de la prestación de excelente servicio que el cliente espera recibir; de ahí, que es un factor que agrega valor al cliente, que va más allá de la prestación del cliente por parte de la empresa, y se refleja en las instalaciones, el mantenimiento, y la capacitación para el manejo, como servicios conexos a la venta de todos los productos que allí se ofrecen. Si se cumple el postulado estos servicios adicionales, le darán un mejor valor al cliente, y genera la mayor satisfacción y lealtad para con la empresa.

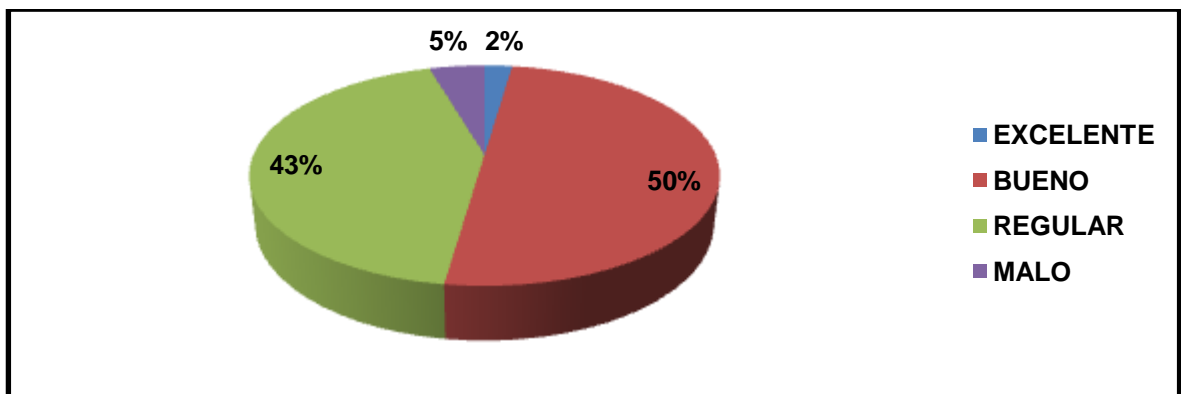
Gráfica 11. Cuando elige la empresa Consuesmar Ltda., lo que más influye en su decisión es:



Fuente. Los autores. 2012.

En este aspecto es importante tener en cuenta los siguientes factores: que el cliente es la persona más importante del negocio, que se depende de él, que es el objetivo, que no se le está haciendo un favor atendiéndolo, que no es ningún extraño, es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso; es el alma de este y de todo negocio. El contribuye al pago del salario, sin él se tendría que cerrar las puertas de la empresa. Por consiguiente, el ciclo del servicio debe conllevar a una figura circular en la cual se agrupan momentos de verdad asociados a un servicio de excelencia de la empresa, donde su conocimiento permitirá realizar los análisis pertinentes y prepararse para lograr que el cliente este satisfecho y permanezca con la organización.

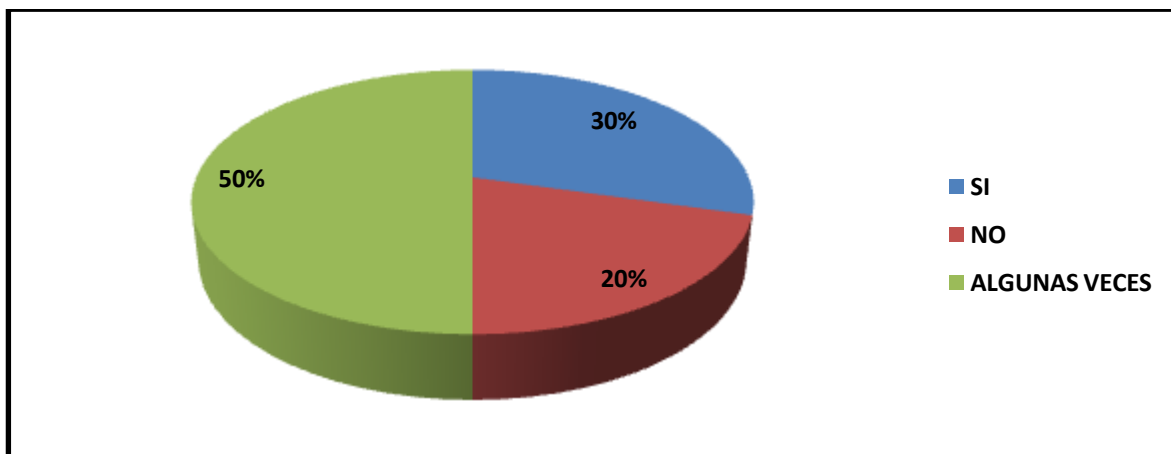
Gráfica 12. El trato de los empleados fue:



Fuente. Los autores. 2012.

Los anteriores aspectos son parte del sistema del servicio al cliente, por ello se debe tener la mejor actitud por parte de los colaboradores, y debe constituirse en un valor para la empresa que genera acciones en el trabajo del día a día pero enmarcado dentro de las definiciones estratégicas de la organización y por ende, que el cliente, reciba preferencias muy valiosas tanto en su trato a partir de la empatía, de quienes lo atienden e incluye realizar la administración de las quejas y reclamos que los clientes le hacen a la empresa; y en ello se evidencia una evaluación negativa del servicio, que ha llegado a la organización por cualquiera de los instrumentos y que deben resolverse de manera oportuna y efectiva resolviendo sus inquietudes o sugerencias.

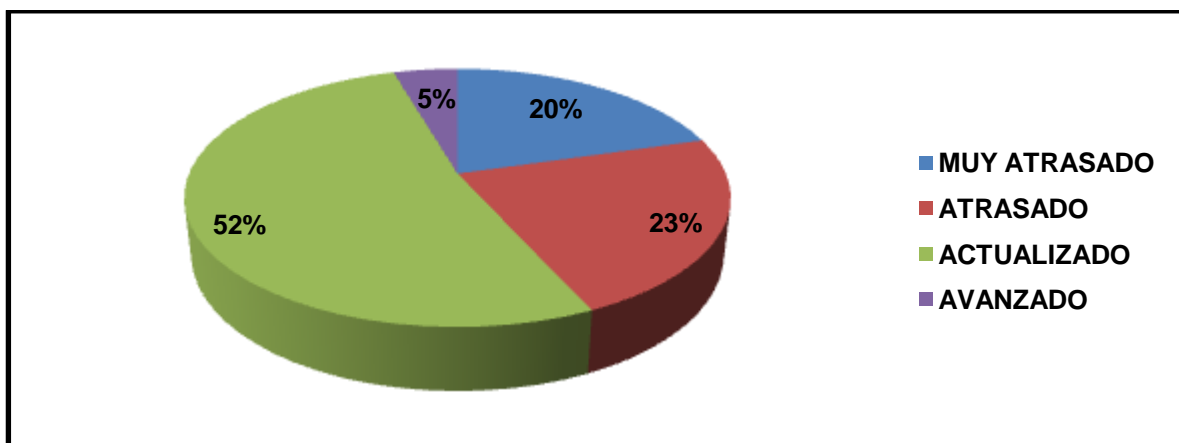
Gráfica 13. La empresa Consuesmar Ltda., muestra limpieza general y comodidad.



Fuente. Los autores. 2012.

Es conveniente, evaluar la forma en que el trabajador se siente miembro importante del grupo de trabajo, pero de manera particular a los clientes que la visitan. Por ello, debe existir colaboración entre todos sus trabajadores, una actitud favorable a la solución de conflictos y una disposición para afrontar con éxito los cambios que presentan en cada área funcional. Aquí influyen de manera significativas las relaciones humanas, la forma como son tratados los empleados de la empresa, con dignidad y respeto el buen ambiente de trabajo entre compañeros y superiores pero más aun, la actitud favorable para con los clientes, quienes esperan productos y servicios con la mayor satisfacción.

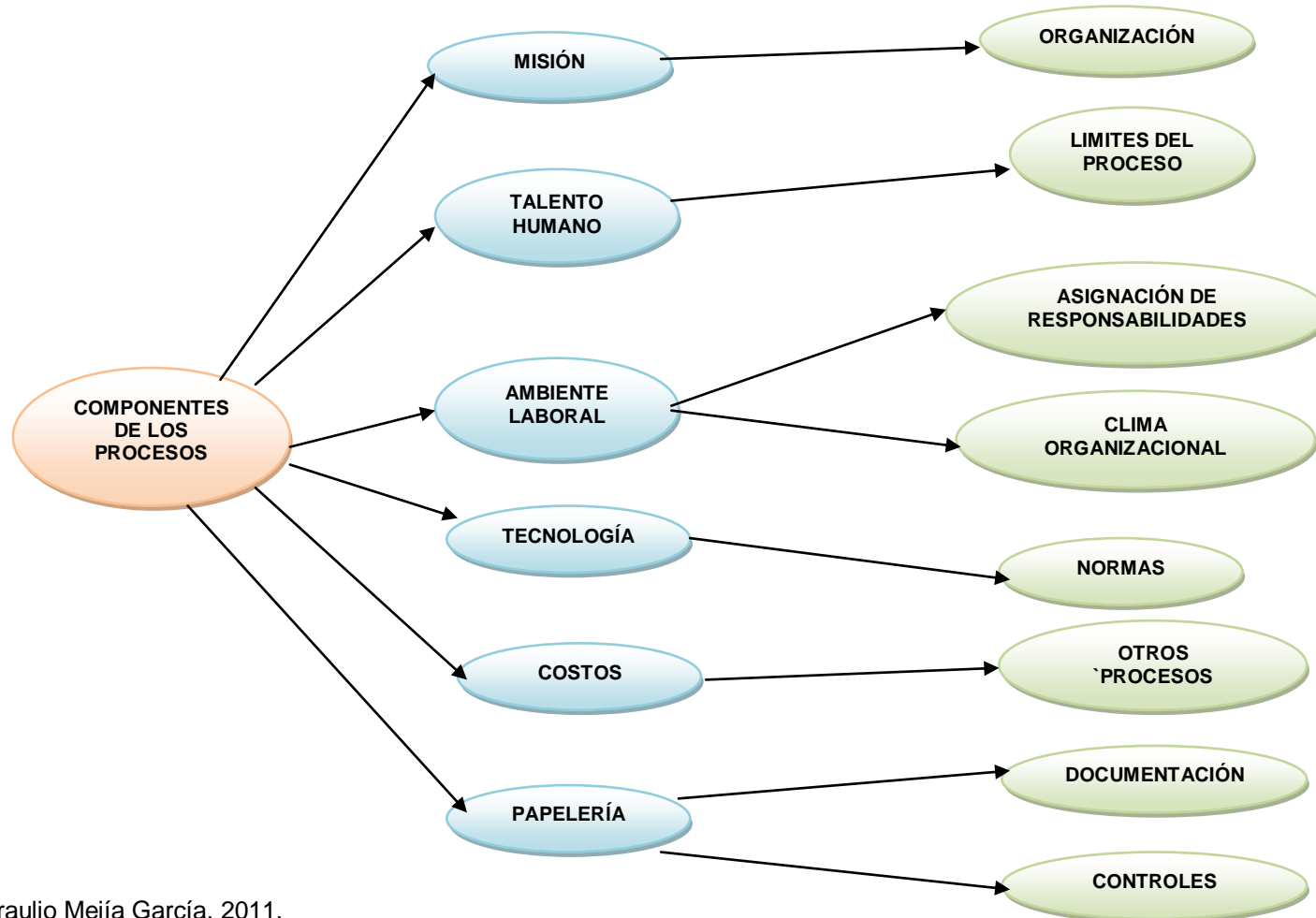
Gráfica 14. Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de la empresa Consuesmar Ltda., a nivel local.



Fuente. Los autores. 2012.

Sin lugar a dudas, que la sistematización de los procesos incidirá en la eficiencia y eficacia. Las redes de computador facilitan recuperar información, las respuestas a interrogantes pueden estar en un disco duro enlazado a un computador personal, dentro de un gran mainframe, el sistema detecta la información y la envía a su terminal o impresora, se obtiene una información precisa y oportuna incrementando la satisfacción del cliente y la imagen empresarial. Es fundamental evaluar la capacidad para comprar, vender, adaptar y desarrollar tecnología. Sin embargo, no se debe iniciar un proceso de automatización hasta que no tenga un análisis de fortalezas y debilidades del sistema existente. La computación sola no resuelve nada; si se automatiza el desorden solo obtendrá más y mayor desorden.

7. COMPONENTES TEÓRICOS QUE RELACIONAN LA GERENCIA DE PROCESOS, CON INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA EN SUS OPERACIONES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA CONSUESMAR LTDA.



Fuente. Braulio Mejía García. 2011.

Observaciones. Dentro de los componentes de los procesos citados por el autor Braulio Mejía García se establece que la misión conlleva a la formulación de los propósitos de la empresa que le distingue de la competencia con respecto a sus operaciones; sus productos, servicios y talento humano que soporta el logro de estos propósitos. De otra parte el talento humano cumple una misión dentro de la empresa; si se tiene en cuenta que manipulan, programa, mejoran los demás elementos de la empresa.

En ese orden de ideas el ambiente laboral, contribuye a evaluar la forma en que el colaborador se siente miembro importante del grupo de trabajo, donde existe colaboración entre sus compañeros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en el área funcional.

El componente tecnología, permite que las actividades se ejecuten eficientemente a luz de un bagaje de conocimientos e innovaciones determinados. En cuanto a los costos se refiere o sirven para medir la gestión, ya que son disminuciones de los beneficios económicos por medio de salida de flujos de efectivo o asignaciones que representa los retiros para mostrar su agotamiento contable o incremento de los pasivos por causaciones de costos.

Finalmente, se hace referencia al componente papelería, la cual tiene que ver con la simplificación de formatos para diligenciar los procesos.

7.1 PLAN ESTRATÉGICO ARTICULADO CON LOS PROCESOS DESARROLLADOS POR CONSUESMAR LTDA., A PARTIR DE UN ANÁLISIS DOFA.

Teniendo en cuenta la aplicación de la encuesta a los colaboradores y clientes; como también la observación del quehacer diario en la empresa por parte de uno de los colaboradores, se establece la siguiente matriz Dofa, que permite conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa.

7.1.1 Matriz dofa

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa aplicación de indicadores de gestión como herramientas para lograr la competitividad. • Deficiente aplicación de procesos o funciones administrativas. • Falta de herramientas en los procesos. • Escasos recursos para el desempeño de actividades. • Infraestructura inadecuada. • Se carece de metas y objetivos globales por áreas bien definidas. • No cuenta con planificación en cuanto a la capacitación de sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de tecnología para mejorar los procesos. • Crecimiento poblacional. • Establecer convenios con el Sena para capacitar a sus colaboradores. • Calidad todos los días y en todo lo que se hace. • Atender inquietudes o sugerencias de los clientes. • Cultivar el liderazgo en el mercado. • Mejorar posición financiera. • Mejorar acceso a la información y mayor conocimiento del cliente. • Conocimiento del 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe apoyo y colaboración dentro del grupo de trabajo. • Los colaboradores conocen las funciones a desempeñar. • La empresa posee una buena imagen corporativa. • Tiene claro que son los clientes. • El trato entre empleados y colaboradores es bueno. • Se procura cumplir los compromisos entre empresa y trabajador. • Experiencia en el sector. • Contribuir al desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación del mercado. • Altos costos en los tributos e impuestos. • Artritis organizacional. • Desconocimiento de las competencias. • Llegada de nuevos competidores. • Baja calidad de los productos y servicios. • Competencia desleal. • Poca experiencia en el manejo administrativo. • Manejo empírico.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de procesos de evaluación de desempeño. • Falta de comunicación dentro de la empresa. 	<p>producto para la mayoría de los clientes.</p>	<p>social. (generación de empleo).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de servicios. • Ubicación de la empresa en una zona estratégica. 	

Fuente. Los autores. 2012.

7.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DOFA

A continuación se establecen cada uno de los factores claves de éxito, lo cual aparecen en la estrategia (FO, FA, DO, DA), teniendo en cuenta la matriz dofa desarrollada.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuados controles de calidad en el servicio. • racionalización de los recursos. • Mantener los clientes potenciales. • Consecución de nuevos clientes y proveedores. • Aprovechar la experiencia en el sector. • Caracterizar procesos que permitan acciones de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar estrategias para contrarrestar la competencia. • Conocer los puntos fuertes y débiles de la competencia. • Establecer mayor ventaja competitiva frente a los servicios de la competencia. • Establecer estrategias para el aumento de ingresos por ventas.
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Procurar un mejor liderazgo e imagen corporativa. • Formular objetivos y metas a largo plazo. • Modernización tecnológica. • Aplicar indicadores de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un mayor desarrollo del talento humano. • Diseñar programas de investigación de desarrollo. • Establecer sistemas de gestión de evaluación y control más eficientes y eficaces en cada proceso y área.

	<ul style="list-style-type: none">• Agilizar el sistema de atención al cliente.• Ampliar las instalaciones físicas o locativas.• Establecer estrategias ante la saturación de empresas en el mercado.• Buscar conservar los clientes con base en bajos costos operacionales, buenos productos y servicios.
--	---

Fuente. Los autores. 2012.

7.3 ALTERNATIVAS DE GERENCIA DE PROCESOS A PARTIR DE RESPONSABILIDADES, TECNOLOGÍA, NORMAS Y COSTOS PARA ESTABLECER EL MODELO DE GESTIÓN DE CONSUESMAR LTDA.



Fuente. Los autores. 2012.

Observaciones:

Asignación de responsabilidades. Las funciones y responsabilidades deben ser claramente definidas. Los empleados se desvían del proceso por diversas razones, entre otras:

- No conocen los procesos.
- Descubren otras formas de hacer las cosas.

- Les falta entrenamiento.
- No cuentan con las herramientas adecuadas.
- No disponen del tiempo suficiente Sobrecarga de trabajo

Todas estas circunstancias llevan a una mala gestión de los procesos generando insatisfacción del cliente externo quien paga las consecuencias del desorden administrativo.

Tecnología. Sin duda que la sistematización de los procesos incidirá en su eficiencia y eficacia. Las redes de computador facilitan recuperar información. Las respuestas a sus preguntas pueden estar en un disco duro enlazado a un computador personal, dentro de un gran mainframe. El sistema detecta la información y la envía a su terminal o impresora. Se obtiene así una información precisa y tuna incrementando la satisfacción del cliente y la imagen empresarial.

Es fundamental evaluar nuestra capacidad para comprar, vender, adaptar y desarrollar tecnología. No se debe iniciar un proceso de automatización hasta que no tengamos un análisis de fortalezas y debilidades del sistema existente. La computación sola no resuelve nada; si automatizamos el desorden sólo obtendremos más y mayor desorden.

Normas. Para el adecuado cumplimiento de los objetivos de la institución, existen una serie de políticas, estrategias y normas, las cuales deben ser evaluadas y sometidas a un análisis riguroso, con el fin de reducirlas al mínimo, mirando siempre la misión institucional, las posibilidades del cumplimiento del cliente interno y buscando la satisfacción del cliente externo; lo anterior generará mayor eficiencia a los procesos.

Costos. Hay que tener en cuenta que cualquier proyecto de mejora de un proceso tiene costos, los cuales pueden estar representados en papelería, tiempo, fotocopias, entre otros. Es fundamental que este aspecto sea bien evaluado, buscando reducirlos en beneficio del cliente, pero sin menoscabo de la empresa.

Documentación. Todo cliente debe iniciar el proceso con algunos documentos como solicitud de servicio, requerimiento de repuestos, entre otros. Que son vitales para el proceso de atención.

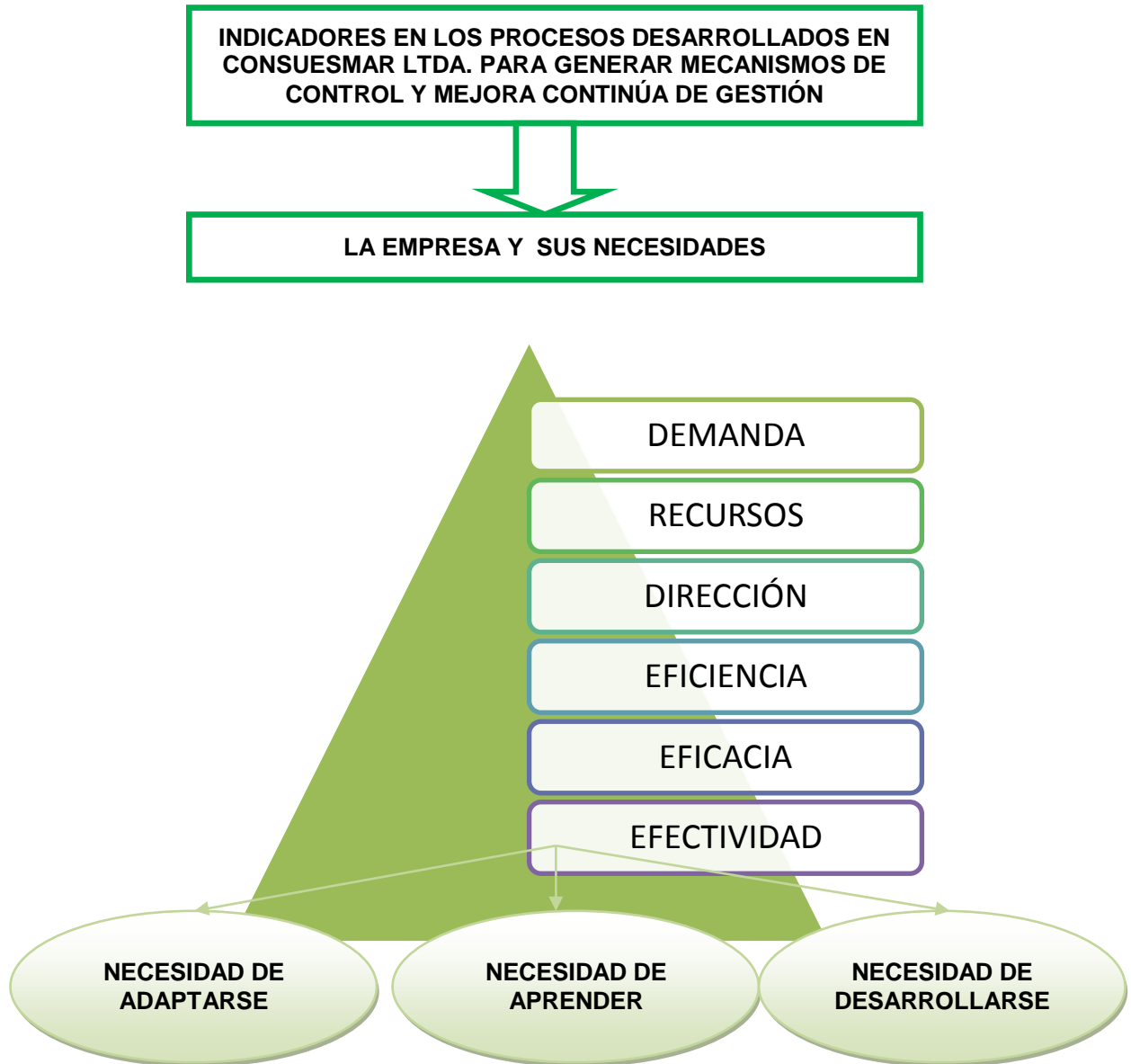
Controles. Para que el proceso pueda tener lugar, se requieren de vistos buenos o controles, la pregunta obligada sería qué tan necesarios son y en qué número, con el fin de no entorpecer el flujo expedito del proceso.

Los ciclos de vida de un proceso son indeterminados y están expuestos a cambios de acuerdo a las necesidades de los clientes así como a la dinámica misma de la empresa.

El ambiente laboral. Está conformado por las condiciones físicas, afectivas y emocionales en las que se desarrollan los procesos. Aspectos como el ruido, vibraciones, olores, temperatura, iluminación, pueden generar problemas en los procesos y por lo tanto productos de mala calidad afectando al cliente interno o externo. El ambiente laboral adecuado es aquél que permite el desempeño armónico dentro de un clima de tranquilidad y comodidad.

Clima organizacional. Es el conjunto de situaciones internas que producen satisfacción y motivación en el personal, entre ellas tenemos. Respeto, comunicación, reconocimiento a la labor desempeñada, armonía, colaboración, sentido de crecimiento e integración. Estos aspectos son de vital importancia en el desarrollo de los procesos.

7.4 INDICADORES EN LOS PROCESOS DESARROLLADOS EN CONSUESMAR LTDA. PARA GENERAR MECANISMOS DE CONTROL Y MEJORA CONTINÚA DE GESTIÓN



Fuente. Beltran J.

Observaciones:

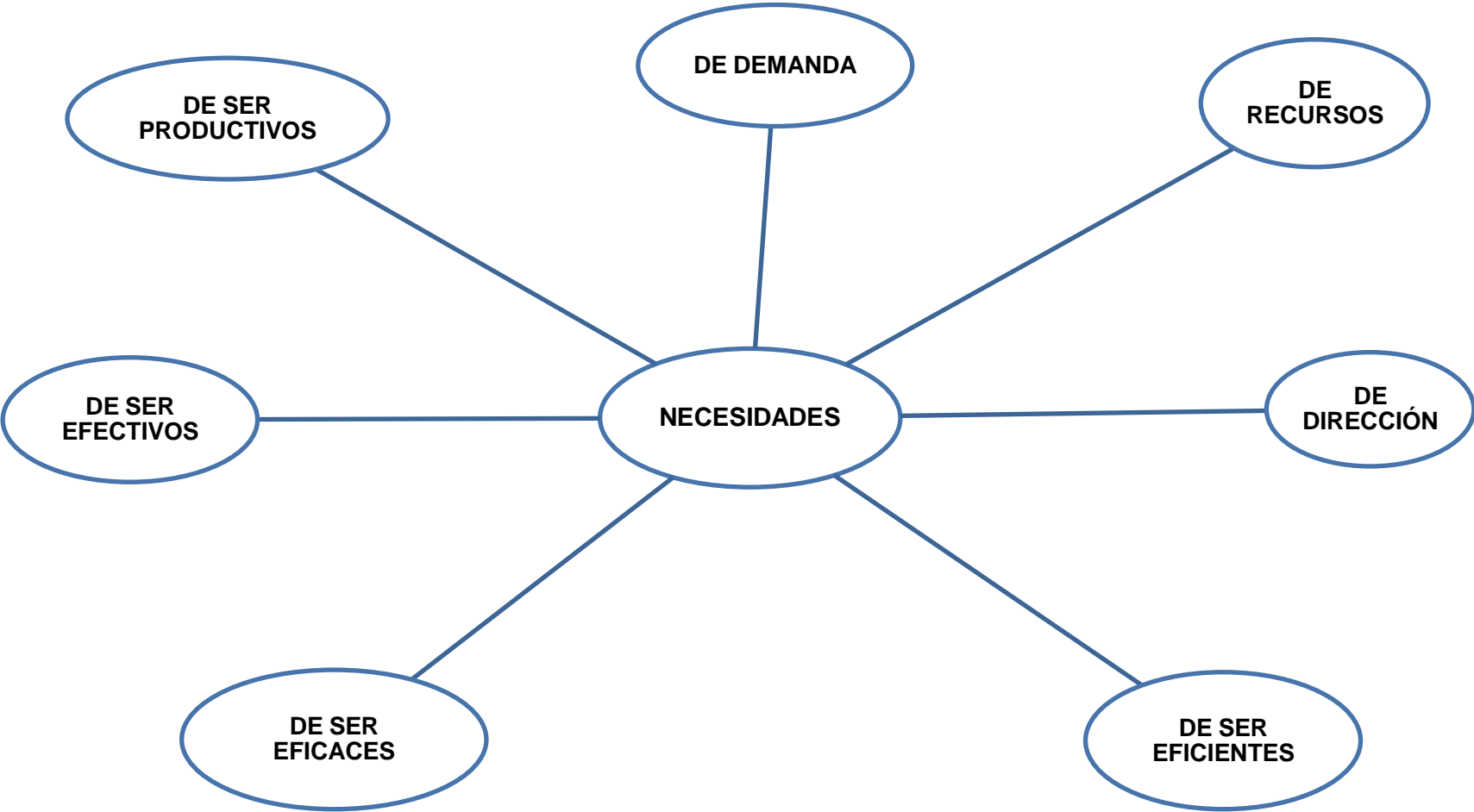
La necesidad de adaptarse. Dado el ritmo rápido del cambio que se da en el turbulento actual mundo de los negocios, las organizaciones tienen la necesidad imperiosa de desarrollar la capacidad de adaptarse rápidamente, lo cual implica

cierto grado de flexibilidad en las estructuras y en las maneras de operar de las empresas. La mejor manera de afrontar el cambio es generándolo, para que los demás sean quienes se adapten.

La necesidad de aprender. La capacidad de aprender es otra necesidad que deben aprender a suplir las empresas hoy día. Es totalmente indispensable que la empresa identifique las variables que afectan su desarrollo, y que identifique claramente las diversas interacciones que se presentan entre ellas para comprender los cambios que se generan en su interior. Aprender significa, entre otras cosas, que la empresa desarrolla la capacidad de anticiparse a los cambios que se producirán cuando alguno de los factores relacionados con ella sufre o está a punto de sufrir una alteración. Aprender también quiere decir que la empresa está en capacidad de inferir el futuro en alguna medida.

La necesidad de desarrollarse. La creación constante de ventajas competitivas y la evolución consistente de las estructuras, fundamentadas en el desarrollo de nuevas formas de operar con la integración de tecnologías adecuadas y el desarrollo integral de los individuos es síntoma inequívoco de desarrollo en las empresas. El reconocimiento de que los cambios deben consolidarse rápidamente y representar el logro de mejores y duraderos niveles de desempeño y bienestar, es fundamental en el mundo actual de los negocios.

EMPRESA CONSUESMAR LTDA.



Fuente. Los autores. 2012.

Observaciones. Teniendo en cuenta la demanda de necesidades por parte de los clientes, se establece la cantidad de bienes y servicios que estarían en disposición de adquirir los clientes, frete a los diversas alternativas de precios, atención y calidad de los servicios ofrecidos.

Con respecto a la necesidad de recursos, la empresa debe proveer o estar prevista de todos los recursos, los cuales deben ser administrados correctamente, que permitan alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Es decir, los recursos son los medios utilizados por la organización para ejecutar sus actividades y de esta manera alcanzar sus objetivos.

Las necesidades de dirección está relacionada con los objetivos de la empresa que van a ser alcanzados mediante la ejecución de actividades por parte del personal que la integra. Por tanto, una vez que los objetivos han sido establecidos, definidos los planes y creada la estructura organizacional, la función o proceso de dirección conlleva a ejecutar las actividades programadas. De ahí que el éxito de dirección también está determinado por la capacidad del administrador para orientar, guiar, aconsejar y motivar a sus colaboradores a cumplir con las funciones asignadas de la manera más eficiente.

Otra necesidad relaciona el ser eficiente, la cual hace referencia al logro de objetivos comparado con los recursos, medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento. En cuanto a la necesidad de eficacia hace referencia al nivel o grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas establecidas por la empresa; lo cual se debe hacer mediante la comparación entre las metas fijadas y metas alcanzadas.

La necesidad de ser eficaces o establecer una mayor efectividad corresponde al efecto final de las metas propuestas o alcanzadas en relación con los objetivos de largo plazo. Finalmente, se tiene la necesidad de productividad, tanto para los activos como para el patrimonio de la empresa en los cuales los factores ponderables tiene relación directa, con la eficacia, la eficiencia y el multiplicador de patrimonio, con los cuales se manejan los recursos de la organización. En este aspecto también incluye la previsión de los servicios o bienes que se ofrecen con las que se debe dar respuesta a las necesidades de ventas y existencias. Por ello es imprescindible atender de la mejor manera a los clientes, disponiéndose de referencia de la competencia para ser mejor, así como la flexibilidad productiva de la propia empresa, que conlleve a ser más productivo y competitivo en el mercado cada vez más agresivo.

8. CONCLUSIONES

La empresa Consuesmar Ltda., se enfrenta a nuevos paradigmas puesto que la organización moderna, enfocada a los procesos, pone en ellos su centro de atención; y en cambio las organizaciones tradicionales, por lo general lo ignoran por completo.

Considerar que uno de los aspectos más importantes de la gestión de procesos, para el logro de las metas organizacionales, es poder desarrollar actividades de auditoría y control interno, contando con procesos formalizados que evaluados con indicadores válidos, permita observar el cumplimiento global de la organización o generar elementos para una retroalimentación que le facilite a la empresa Consuermar Ltda., cumplir con su direccionamiento estratégico.

Dadas las características actuales del mundo de los negocios y el estado de la evolución de la administración desde el punto de vista de sus énfasis o paradigmas dominantes, se considera que lo que mantiene una organización viva ya no es la existencia de una demanda real o potencial, sino la efectividad de su gestión. Ésta, si se acepta el orden, inicia con el logro de la eficacia, es decir, con la revisión del grado de satisfacción de los clientes respecto de los productos o servicios que la empresa genera, y continúa con el logro de la eficiencia; es decir, habiéndonos asegurado de comprender las necesidades y deseos de los clientes, habiendo transformado éstos en especificaciones, procedemos a revisar y ajustar los procesos para garantizar que éstos tienen como resultado el producto que el cliente quiere, por una parte, y por otra, que todas las etapas del proceso agregan valor al producto, para lo cual se requiere que los recursos sean adecuados y adecuadamente aprovechados.

Por tanto todo proceso debe ser abordado integralmente mediante el análisis de sus diferentes componentes, no se trata solamente de reducir los trámites, de mejorar los formatos o de disminuir los costos. Sí bien estos objetivos son importantes, no se pueden mirar en forma aislada, sino dentro de un contexto más amplio que permitan la satisfacción del cliente interno, y externo, mejorando así la organización y desarrollo de la misma.

En cuanto a los indicadores de gestión la empresa presenta unas debilidades si se tiene en cuenta que estos sirven como una expresión cuantitativa del comportamiento de los variables o de los atributos del servicio que ofrece, determinando de esa manera la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los mismos.

La empresa Consuesmar Ltda., debe tener claridad que es una organización social y como empresa que es, debe ser administrada con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad ya que con los recursos con que cuenta son limitados y aportados por sus clientes que exigen resultados positivos. Es decir, producto y servicios de excelente calidad a un costo razonable. Por tanto demanda de una alta capacidad gerencial la cual deberá convertirse en fuerte y firme propósito de sus propietarios y administradores. De esta manera no sólo será más productiva, competitiva, dinámica y armónica, en el desarrollo de sus actividades, sino que su autorrealización se ausentará sobre unas bases más sólidas frente a la competencia, y por ende tendrá la oportunidad de sobrevivir, ser más rentable y crecer, para así garantizar el éxito futuro en su objeto social.

Por consiguiente, tener presente el recurso humano como uno de los elementos más importantes en su administración empresarial, conlleva a motivarlos, establecer una amplia y asertiva comunicación, un sistema de selección que permita aplicar el nivel de exigencia de los cargos; no puede faltar la planificación y programación con respecto a la capacitación y desarrollo del talento humano. De otro lado, la existencia de un clima laboral donde el equipo de colaboradores que las integran pertenezca a grupos de trabajo con gran sentido de colaboración y apoyo entre quienes trabajan juntos.

Así mismo no puede faltar, la orientación de esfuerzos centrada en la satisfacción de las necesidades del cliente, donde los procesos se adaptan permanentemente para satisfacer las expectativas de los clientes, al igual que la imagen y calidad de los productos y servicios; realizando una cuidadosa evaluación de la calidad de insumos y mano de obra; logrando establecer siempre que se compra o los clientes esperan calidad y servicios de excelencia, antes que por precio.

9. RECOMENDACIONES

- Fortalecer cada vez más el servicio de calidad, mediante un mejoramiento continuo, ofreciendo valor agregado a los clientes, de tal forma que lo convierta en un cliente leal.
- Ampliar el portafolio de servicios incluyendo precios cómodos, ofreciendo productos de calidad, de tal forma que el cliente quede satisfecho.
- Es conveniente que de manera permanente y continua la empresa planifique y programen capacitaciones a sus colaboradores que sirvan para mejorar cada día el servicio que ofrecen.
- Aplicar los procesos administrativos como herramienta de planificación, dirección y control, y les permita establecer objetivos a mediano plazo.
- Identificar claramente los factores de éxito y fracaso que hoy presenta, con el propósito de convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y aprovechar las oportunidades y fortalezas con que cuenta.
- Tener en cuenta el mejoramiento continuo, a partir de los objetivos establecidos con cada una de sus actividades e indicadores y metas respectivamente.
- La gerencia con efectividad tiene la disponibilidad, acceso, utilización de las palancas como análisis de problemas y planteamiento de alternativas de solución, el análisis de desempeño, análisis por objetivos y resultados, análisis Dofa, análisis del buzón de quejas y reclamos, análisis del modelo de planeación y evaluación y análisis de la posición en el portafolio, entre otros muchos modelos de palancas gerenciales.
- Un buen administrador, es aquel que sabe poner todas las condiciones adversas a su favor para lograr los objetivos que ha trazado para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO CORTES, Oscar. Administración para todos. Hacia la reorganización humana. Editorial librería Atenas. Bogotá, 1998. 442 p.

ALBRECHT, Karl. ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. La dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Editorial Legis. 2004. 175 p.

BELLO PÉREZ, Carlos. Manual de producción. Aplicado a las pequeñas y medianas empresas. Ecoe ediciones. Bogotá D.C., marzo de 2000. 217 p.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Tercera edición. 3R editores. Bogotá D.C., 2008. 201 p.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. Tercera edición. Editorial Prentice Hall. Bogotá D.C., 2010. 275 p.

DRUCKER F. Peter. El ejecutivo eficaz. Editorial. Edhasa. Barcelona. 1989. 198 p..

Empresa Consuesmar Ltda. 2011.

ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, ESTUPIÑAN GAITÁN, Orlando. Análisis financiero y de gestión. Ecoe ediciones, segunda edición. Bogotá D.C., 2007 341 p.

GOBERNACIÓN DEL META. Secretaria de Planeación y Desarrollo Territorial. 2010. 176 p.

LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe editores. Bogotá D.C., agosto de 2009. 193 p.

MEJÍA GARCÍA, Braulio. Gerencia de procesos para organización y el control interno de empresas de salud. Ecoe ediciones. Quinta edición. Bogotá D.C., 2007. 296 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Cuarta edición. Editorial Limusa. México. 2008. 342 p.

MINTZBERG, Henry. La naturaleza de la gerencia en el trabajo. Editorial Arno prees. 1983. 178 p.

PARIS, V. Francisco, MILLÁN R. Germán, GUERRERO G., Fernando. Auditoria del servicio para el Banco Ganadero. Posgrado en alta gerencia. Universidad de los Andes. 19936. 141 p.

PUENTES. A. Aldemar. Elementos básicos de gerencia. Conceptos, principios, valores, técnicas y procedimientos administrativos. Editorial Guadalupe. Ltda., 2005. 198 p.

RODAS, Carpizo. Administración básica. Editorial Limusa. Bogotá D.C., 2009. 313 p.

SCHEIN, Edgar. Dinámica de la carrera: adecuada a las necesidades individuales y organizacionales. 1978. 142 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Auditoria del servicio. 3R editores, Bogotá D.C, 1996. 156 p.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA COLABORADORES

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL VILLAVICENCIO
2012**

Encuesta N° _____

Objetivo. Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Consuesmar Ltda. Con el propósito de identificar el contexto organizacional de la misma.

1. Aplica la empresa criterios de calidad empresarial a través de indicadores de gestión.

INDICADOR	SI	ALGUNAS VECES	NO	NO SE
Eficacia				
Eficiencia				
Efectividad				
Control				
Planeación				
Organización				

2. ¿Considera usted que cuenta con los recursos físicos, tecnológicos y humanos suficientes para desempeñarse en su labor comercial de la manera más eficiente y eficaz?

- a. ___ Con mucha frecuencia
- b. ___ Periódicamente
- c. ___ Algunas veces
- d. ___ Parcialmente

3. ¿Tiene usted conocimiento de lo que significa un modelo de cadena de valor?

- a. ___ Totalmente
- b. ___ Parcialmente
- c. ___ Insuficiente

4. El clima de colaboración y apoyo entre el grupo es grande:

- a. ___ Muy bueno
- b. ___ Bueno
- c. ___ Regular
- d. ___ Malo

5. Existen técnicas y herramientas de aseguramiento de la calidad para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

- a. ___ Muy en desacuerdo
- b. ___ Desacuerdo
- c. ___ De acuerdo
- d. ___ Muy de acuerdo

6. La empresa tiene definidas metas y objetivos globales y por áreas.

- a. ___ Si
- b. ___ No
- d. ___ Algunas veces

7. Cree usted que los productos y servicios de la empresa son competitivos con los de la competencia.

- a. ___ Siempre
- b. ___ Con mucha frecuencia
- c. ___ Periódicamente
- d. ___ Nunca

Marque con una X la respuesta indicada.

Pregunta	Nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
8. Todo el personal tiene claridad sobre las funciones a desempeñar				
9. La empresa posee una buena imagen corporativa				
10. Los procesos de selección de personal existentes son adecuados				
11. La empresa ofrece buenas oportunidades de capacitación				
12. La existencia de recursos para el desempeño del cargo son suficientes				
13. La empresa hace permanentemente investigaciones para la toma de decisiones.				
14. ¿Existe evaluación del desempeño				

laboral?				
15. Se carece de cultura comunicativa en las directivas de la organización.				
16. Se tiene claro quiénes son los clientes.				
17. Se tiene criterios para seleccionar los responsables de los procesos.				
18. Se suministran las herramientas adecuadas a los colaboradores.				
19. Las condiciones ambientales del trabajo son las más adecuadas.				
20. La medición permite conocer las oportunidades de mejora de los procesos llevados a cabo por la empresa.				

GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE REGIONAL VILLAVICENCIO**

Encuesta N° _____

Objetivo. Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Consuesmar Ltda. Con el propósito de identificar el contexto organizacional de la misma.

1. El servicio que le ofrece la empresa Consuesmar Ltda., es:

- a. _____ Excelente
- b. _____ Bueno
- c. _____ Normal
- d. _____ Malo

2. Cuando elige la empresa Consuesmar Ltda., lo que más influye en su decisión es:

- a. _____ Atención prestada
- b. _____ Productos y servicios de calidad
- c. _____ Precios justos
- d. _____ Otro ¿Cuál? _____

3. El trato de los empleados fue:

- a. _____ Excelente
- b. _____ Bueno
- c. _____ Regular
- d. _____ Malo

4. La empresa Consuesmar Ltda., muestra limpieza general y comodidad.

- a. _____ Sí
- b. _____ No
- c. _____ Algunas veces

5. Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de la empresa Consuesmar Ltda., a nivel local.

- a. _____ Muy atrasado
- b. _____ Atrasado
- c. _____ Actualizado
- d. _____ Avanzado

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



CÁMARA DE COMERCIO

DE VILLAVICENCIO

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL

Número de operación: 011650902026 Fecha: 20110902 Hora: 09:41:06 Pagina : 2

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 27 DE OCTUBRE DE 2018 .

CERTIFICA :

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ COMO OBJETO PRINCIPAL, LAS SIG UIENTES ACTIVIDADES: A) LA SOCIEDAD PODRA REALIZAR INTERVENTORIAS EN CONSTRUCCION, DISEÑO Y CONSULTORIAS DE OBRAS CIVILES, DE URBANISMO Y ARQUITECTONICAS; LEVANTAMIENTO, AGRIMENSURA, TRAZADO Y TRIANGULACIONES, PLANIMETRIA Y ALTIMETRIA DE AREAS URBANAS; RURALES Y REDES DE SERVICIO. B). LA SOCIEDAD PODRA CONTRATAR Y ELABORAR CUALQUIER CLASE DE OBRA CIVIL Y ARQUITECTONICA CON ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS, ASI COMO CON PERSONAS NATURALES Y JURIDICAS. C) LA SOCIEDAD PODRA PRESTAR EL SERVICIO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA A TITULO PROPIO, PERO SI EN CUALQUIERCASO SE REQUIRIESE PODRA INCREMENTAR SU PLANTA CONSTITUYENDO CONSORCIOS Y /O UNIONES TEMPORALES CON PERSONAS NATURALES O JURIDICAS, YA SEA DE MANERA TRANSITORIA O PERMANENTE. D). EN EL AREA DE SERVICIOS PODRA PRESTAR LOS SERVICIOS DE MOVIMIENTO DE TIERRA, ALQUILES DE MAQUINARIA, EQUIPO DE TRANSPORTE URBANO, SERVICIO MANEJO Y CONTROL AMBIENTAL, SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE CAMPOS PETROLEROS, ASESORIAS DE INTERVENTORIA, TECNICA DE OBRAS CIVILES HIDRAULICAS ETC. E). LA SOCIEDAD PODRA COMPRAR, VENDER, IMPORTAR, EXPORTAR CUALQUIER CLASE DE BIEN, ARTICULO O IMPLEMENTO DE USO LEGAL, COMO SUMINISTROS DE MATERIALES, EQUIPOS Y MAQUINARIA DE CUALQUIER INDOLE, F). LA SOCIEDAD PODRA PRESTAR CUALQUIER CLASE DE SERVICIOS TECNICOS O PROFESIONALES Y/O CUALQUIER SERVICIO DE INDOLE LEGAL G). LA SOCIEDAD PODRA REALIZAR AVALUOS A ENTIDADES PUBLICAS O PRIVADAS, DE CUALQUIER CLASE DE BIEN O SERVICIO QUE PUEDA SER CUANTIFICADO EN MONEDA NACIONAL. H). LA SOCIEDAD PODRA REALIZAR TODO TIPO DE PROYECTOS DE INVERSION Y PREINVERSION. ACTIVIDADES QUE PODRA REALIZAR DIRECTAMENTE O EN LA COLABORACION CON TERCERAS PERSONAS. EN DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL ANTES DE LO PREVISTO LA SOCIEDAD PUEDE EJERCER, EJERCITAR TODOS LOS ACTOS, CONTRATOS Y OPERACIONES CIVILES, COMERCIALES MERCANTILES Y FINANCIEROS QUE FUEREN NECESARIOS O CONDUCENTES AL LOGRO DEL FIN PROPUESTO, TALES COMO: A). ASESORAR A PERSONAS NATURALES O JURIDICAS MEDIANTE LA ASISTENCIA TECNICA EN TODAS LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE SU OBJETO SOCIAL. B). CELEBRAR CONTRATOS DE SOCIEDADES A TOMAR INTERES O PARTICIPACION EN SOCIEDADES, EMPRESAS, ENTIDADES O ASOCIACIONES QUE TENGAN UN OBJETO SIMILAR, COMPLEMENTAR O AUXILIAR AL SUYO. C) ADQUIRIR, ENAJENAR, DAR O



CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL

Número de operación: 011650902026 Fecha: 20110902 Hora: 09:41:06 Pagina : 3

TOMAR EN ARRENDAMIENTO, EN OPCION O PARA SU ADMINISTRACION Y VENTA, BIENES MUEBLES O INMUEBLES GRAVARLOS EN CUALQUIER FORMA, PIGNORADOS EFECTUAR CONSTRUCCIONES, LA SOCIEDAD NO SE OCUPA COMO OBJETO PRINCIPAL DE LA COMPRA Y VENTA DE BIENES RAICES Y QUE CUANDO COMPRE O VENDA UNO DE ELLOS SOLO LO HARA EN DESARROLLO DEL OBJETO PRINCIPAL. D). TOMAR O DAR DINERO EN MUTUO, CON O SIN GARANTIAS DE LOS BIENES SOCIALES Y CELEBRAR TODA CLASE DE OPERACIONES COMERCIALES CON ENTIDADES DE CREDITO O SEGUROS. E). GIRAR, ENDOSAR, PROTESTAR, CEDER, ACEPTAR, COBRAR, AMULAR, CANCELAR, DAR Y RECIBIR LETRAS DE CAMBIO, PAGARES, CHEQUES Y CUALQUIER OTRO EFECTO COMERCIAL O CIVIL, Y DEMAS TITULOS VALORES Y CELEBRAR EL CONTRATO EN TODAS SUS MANIFESTACIONES. F). PROMOVER, FORMAR, ORGANIZAR Y FINANCIAR EMPRESAS QUE TENGAN O NO OBJETOS ANALOGOS, SIMILARES O COMPLEMENTARIOS DE LOS DE LA SOCIEDAD. G) INTERVENIR ANTE TERCEROS O ANTE LOS SOCIOS MISMOS COMO ACREEDORA O DEUDORA EN TODA CLASE DE OPERACIONES DE CREDITO, DANDO O RECIBIENDO LAS GARANTIAS DEL CASO CUANDO HAYA LUGAR A ELLAS. H) TRANSFORMARSE EN OTRO TIPO LEGAL DE SOCIEDADES O FUSIONARSE CON OTRAS SOCIEDADES. I) TRANSIGIR, DESISTIR Y APELAR A DECISIONES DE ARBITROS EN LAS CUESTIONES EN QUE TENGA INTERES FRENTE A TERCEROS, A LOS ASOCIADOS MISMOS, O SUS ADMINISTRADORES O SUS TRABAJADORES. J) EN GENERAL, CELEBRAR Y EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS PREPARATORIOS, COMPLEMENTARIOS O NECESARIOS DE TODOS LOS ANTERIORES, LOS QUE SE RELACIONEN CON LA EXISTENCIA Y FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD Y DE LOS DEMAS QUE SEAN CONDUCTENTES AL LOGRO DE LOS FINES SOCIALES. LA ANTERIOR ENUMERACION NO TIENE EL CARACTER DE TAXATIVA, SIEMPRE Y CUANDO TODOS Y CUALQUIERA DE DICHAS ACTIVIDADES ESTEN ENCAMINADOS A LA PLENA SATISFACCION Y LOGRO DEL OBJETO PRINCIPAL DE LA SOCIEDAD.

CERTIFICA :

CAPITAL Y SOCIOS : \$ 66,000,000.00 DIVIDIDO EN 66,000.00 CUOTAS
CON VALOR NOMINAL DE \$ 1,000.00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASI:
- SOCIOS CAPITALISTA(S)
SANCHEZ CARDENAS MARTHA CECILIA C.C. 00040366588
NO. CUOTAS: 8,000.00 VALOR: \$8,000,000.0
LOPEZ GARCIA MARIO C.C. 00017334156
NO. CUOTAS: 58,000.00 VALOR: \$58,000,000.0
TOTALES
NO. CUOTAS: 66,000.00 VALOR :\$66,000,000.00

CERTIFICA :

Consejo de Vigilancia



CÁMARA DE COMERCIO

DE VILLAVICENCIO

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL

Número de operación:011650902026 Fecha: 20110902 Hora: 09:41:06 Pagina : 4

** NOMBRAMIENTOS : **

QUE POR ACTA NO. 0000009 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 20 DE DICIEMBRE DE 2010 , INSCRITA EL 28 DE DICIEMBRE DE 2010 BAJO EL NUMERO 00035953 DEL LIBRO IX , FUE(SON) NOMBRADO(S) :

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE LOPEZ GARCIA MARIO	C.C.00017334156
SUBGERENTE SANCHEZ CARDENAS MARTHA CECILIA	C.C.00040388588

CERTIFICA :

REPRESENTACIÓN LEGAL: EL GERENTE SERA EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, QUE TENDRA A SU VEZ UN SUBGERENTE, QUIEN LO REEMPLAZARA EN SUS FALTAS TEMPORALES O ABSOLUTAS CON LAS MISMAS FACULTADES DE ESTE.

FUNCIONES DEL GERENTE: PARÁGRAFO PRIMERO: SIN PERJUICIO DE LAS FACULTADES QUE LA LEY ASIGNA EL GERENTE TENDRA LAS SIGUIENTES FACULTADES, A) EJECUTAR LAS DETERMINACIONES DE LA JUNTA DE SOCIOS. B) CREAR LOS CARGOS, QUE SEAN INDISPENSABLES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD, NOMBRAR Y REMOVER LOS EMPLEADOS BAJO SU DEPENDENCIA Y VELAR PORQUE LOS FUNCIONARIOS DE LA SOCIEDAD CUMPLAN SUS DEBERES, C) CONSTITUIR APODERADOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES QUE ESTIME NECESARIO PARA REPRESENTAR A LA SOCIEDAD Y DELEGARLE LAS FACULTADES QUE A BIEN TENGAN. D) CELEBRAR LOS ACTOS Y CONTRATOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL, SIN LIMITE DE CUANTIA. E) CUIDAR LA RECAUDACIÓN E INVERSIÓN DE LOS FONDOS DE LA SOCIEDAD. F) ELABORAR EL INFORME QUE DEBEN PRESENTAR A LA JUNTA DE SOCIOS EN SUS SESIONES ORDINARIAS. G) PRESENTAR A LA JUNTA DE SOCIOS, CUANDO ESTA LO SOLICITE INFORMES SOBRE DETERMINADOS ASPECTOS DE LA MARCHA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES Y SOBRE LOS RESULTADOS ECONOMICOS DE LA COMPAÑIA. H) CONVOCAR A LA JUNTA DE SOCIOS DE CONFORMIDAD CON LO PREVISTO EN EL ARTICULO OCTAVO DE ESTOS ESTATUTOS. I) PROMOVER Y SOSTENER TODA CLASE DE JUICIOS, GESTIONES O RECLAMACIONES NECESARIAS PARA LA DEFENSA DE LOS INTERESES SOCIALES. J) CUMPLIR LAS DEMAS FUNCIONES QUE LE ASIGNE LA JUNTA DE SOCIOS Y LAS QUE POR LA NATURALEZA DEL CARGO LE CORRESPONDE DE ACUERDO CON LA LEY Y ESTOS ESTATUTOS. PARÁGRAFO SEGUNDO: EN DESARROLLO DE SUS FUNCIONES Y CON LOS REQUISITOS QUE

No. 3783623



**CÁMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO**

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Número de operación: 011650902026 Fecha: 20110902 Hora: 09:41:06 Pagina : 5

SEÑALEN LA LEY Y LOS ESTATUTOS, EL GERENTE, PODRÁ: COMPRAR, VENDER, CONTRATAR, TRAMITAR, NOMBRAR APODERADOS JUDICIALES, Y EXTRAJUDICIALES, COMPROMETER, ARBITRAR, COMPENSAR, DESISTIR, CONFUNDIR, NOVAR, INTERPONER TODO GENERO DE RECURSOS, COMPARECER EN LOS JUICIOS QUE PROMUEVAN CONTRA LA SOCIEDAD O QUE ELLA DEBA PROMOVER, RECIBIR DINEROS EN MUTUO, CELEBRAR EL CONTRATO DE CAMBIO EN TODAS SUS MANIFESTACIONES, Y FIRMAR LETRAS, PAGARES, CHEQUES, EJECUTAR PRESTAMOS BANCARIOS, GIRAR CHEQUES, LIBRANZAS, GIROS, Y TODA CLASE DE TITULOS VALORES, ASI COMO NEGOCIARLOS, ACEPTARLOS, ENDOSARLOS, TENERLOS, PRESTARLOS, COBRARLOS, PAGARLOS, EXIGIR, COBRAR Y RECIBIR CUALESQUIERA CANTIDADES DE DINERO QUE SE ADEUDEN A LA SOCIEDAD O QUE ELLA TENGA DERECHO U OBLIGACIONES DE COBRAR, CONDENAR DEUDAS, Y EN FIN, DESARROLLAR TODAS LAS ACTIVIDADES QUE EL DESEMPEÑO DE SU CARGO Y EL LOGRO DEL OBJETO SOCIAL REQUIERAN, SIN LIMITE DE CUANTIA.

CERTIFICA :

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

DESISTIR,
DE ACUERDO CON LO PREVISTO EN LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS DE INSCRIPCION QUE SE CERTIFIQUEN, QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DIAS DESPUES DE SU REGISTRO, SIEMPRE Y CUANDO NO SEAN OBJETO DE LOS RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA (REPOSICION, APELACION O QUEJA)

VALOR DEL CERTIFICADO : \$3700

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OPICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

ANEXO D. GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: la empresa debe tener claro que dicho termino es el conjunto de decisiones que se deben tomar para aprovechar los recursos de la organización y lograr sus objetivos. Es decir, el a través de la buena administración que se toman las buenas decisiones para dirigir el desarrollo de la empresa y así poder superar sus dificultades.

CADENA DE VALOR: señala todas las actividades que son necesarias para que los productos o servicios están en el mercado. Estás actividades van añadiendo valor al producto o servicio a medida que se van desarrollando. No puede construirse la ventaja comparativa de una empresa sobre la idea de adquirir una maquinaria o instalaciones mejores, hace falta algo más ya que la ventaja desaparecerá en el momento en que la competencia se haga con la misma tecnología. Es necesario utilizar estrategias de marketing que nos posicionen de forma distinta al conjunto de empresas de un determinado sector o subsector, siendo creativos en la forma de ofrecer los productos, los servicios añadidos, la forma de distribución. El perfil de puntos fuertes y débiles, se debe a que los promotores de la empresa deben establecer un perfil de sus aspectos fuertes y débiles comparados con los competidores.

DIAGNÓSTICO: es una herramienta que tendrá la empresa para analizar la evolución de su gestión en la organización. La cual será una guía de fácil interpretación para realizar el examen de la empresa y poder tomar las decisiones más acertadas para mantenerse y avanzar en el mercado cada vez más competitivo.

EMPRESA: viene de la palabra emprender, que quiere decir comenzar y desarrollar un plan que requiere mucha dedicación y mucho esfuerzo. De ahí, que la empresa Consuesmar, como empresa económica, debe combinar todos los recursos que se organizan en una serie de actividades para lograr unos resultados los cuales dependen de la satisfacción de los clientes.

INDICADORES DE GESTIÓN: instrumento que le ayudará a la empresa a determinar la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial, permitiéndole medir la gestión o evaluar el logro de los objetivos. Pues sin un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo o falto de calidad.

MISIÓN: con la formulación de la misión, la organización podrá establecer para que existe, cuál es su negocio, cuáles son los objetivos, cuáles son sus clientes, cuáles son sus prioridades, cual es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál es su responsabilidad social empresarial.

ORGANIZACIÓN: diseño de la estructura, planificación y evaluación, innovación, utilización de enfoques formales e informales para reducir conflictos, vencer la resistencia a los cambios en la organización, mejoramiento de procesos laborales, diseño de condiciones y ambientes laborales.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: son una ayuda valiosa para que la empresa identifique y defina los principios de la misma. Ellos son los valores, factores, normas, que regulan la vida de la empresa y deben ser conocidos por todos sus colaboradores. De ahí, que constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS: es el conjunto de actividades que la empresa Consuesmar Ltda., debe realizar para mejorar y desarrollar su empresa. Por ello, debe tener en cuenta que la conforman las funciones básicas como son: planeación, organización, dirección y control.

PROCESOS: conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

SERVICIO AL CLIENTE: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

TOMA DE DECISIONES: consiste en escoger una entre varias alternativas. Todas las decisiones tienen consecuencias; por eso están relevantes aprender a tomarlas bien y así se manejará en mejor forma la empresa.

VISIÓN: mediante la visión corporativa, la empresa podrá prever el futuro, es decir que es lo que se quiere ser en los próximos meses, años, acorde con su objeto social establecido. De ahí, que le sirve para señalar el rumbo, dar dirección o servir de puente que le permita unir el presente con el futuro.