

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

Facultad de Posgrados

Programa Especialización en Gerencia



Monografía para optar al Título en Gerencia

Preparado por

Jaime Eduardo Martínez Castro

Miguel Arturo Rodríguez Peña

Bogotá, D.C., Colombia

2016

Implementación Gerencial para Martínez & Rodríguez Ltda.

Preparado por

Jaime Eduardo Martínez Castro

Miguel Arturo Rodríguez Peña

Presentado a

Dr. Héctor Julián Sánchez Ramírez

Magister en Gestión de Organizaciones

**UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
Facultad de Posgrados y Educación Continuada
Especialización En Gerencia**

Bogotá, D.C., Colombia
2016

Resumen

Una gran parte de las empresas, sin importar su objeto desean contar con una organización en todos sus departamentos de trabajo para garantizar un buen desempeño, en el caso de Martínez & Rodríguez Ltda., se realizará su respectivo análisis para la implementación del modelo gerencial más adecuado con el objeto de mejorar en todas sus áreas.

Inicialmente se desarrollará una diagnóstico de tipo descriptivo de la empresa por medio de la Matriz EFI – EFE, y mediante una serie de encuestas a los siguientes departamentos: gerencia, administrativo, técnico y recursos humanos. Después de contar con los resultados se sus falencias, se plantearán tres modelos gerenciales diferentes, en donde posiblemente se pueda mejorar el estado actual de Martínez & Rodríguez Ltda.

Abstract

A large part of the companies, regardless of the subject they wish to have an organization in all departments working to ensure a good performance, in the case of Martínez & Rodríguez Ltda their analysis be conducted to the implementation of the most appropriate management model in order to improve in all areas.

Initially, a descriptive diagnosis of the company will be developed through EFI Matrix - EFE, and through a series of surveys to the following departments: management, administrative, technical and human resources. After counting the results are its flaws, three different management models will arise in where you can possibly improve the current state of Martínez & Rodríguez Ltda.

Nota de Aceptación

Firma Presidente Encargada 1

—

Firma Jurado Encargado1

Firma Jurado Encargado 2

AGRADECIMIENTOS

**A Nuestros familiares y compañeros, que nos han orientado y apoyado y en especial al
Dr. Héctor Julián Sánchez Ramírez por sus conocimientos brindados y dedicación al
asesorarnos en el presente trabajo.**

**A los docentes de la Facultad de Posgrados de la Universidad, por
Ayudar a nuestra formación académica**

Contenido

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA.....	I
Facultad de Posgrados	I
AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
Formulación.....	9
Descripción	9
Síntomas.....	10
Causas	10
Diagnóstico.....	10
Control al Diagnóstico	11
1.OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO	12
Objetivo general	12
Objetivos Específicos	12
2.JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
Justificación	13
Personal.....	13
Profesional	13
Institucional	13

Social	13
3.MARCO DE REFERENCIA DE INVESTIGACIÓN	14
4.MARCO TEÓRICO	15
4.1 Modelos Gerenciales	15
4.2. Importancia.....	15
4.2.1. Características.....	15
4.2.2. Ventajas de los Modelos Administrativos	16
4.2.3.Desventajas de los Modelos Gerenciales	16
4.2.4. Planificación Estratégica.....	16
4.2.5. Calidad Total.....	17
4.2.6. Justo a Tiempo (Just in Time)	17
4.2.7. Reingeniería.....	17
4.2.8. Benchmarking	18
4.2.9. Empowerment Empoderamiento	18
4.3.0. Outsourcing o tercerización.....	19
4.3.1. Tipos de outsourcing	19
4.3.2. Evolución del Outsourcing.....	20
1.MARCO CONCEPTUAL.....	21
MARCO HISTÓRICO	21

MARCO LEGAL	22
LA CONSULTORÍA GERENCIAL EN PROFESIONES AFINES:	23
LA CONSULTORÍA GERENCIAL EN ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA:	23
CONTANDO CON TODOS LOS REQUISITOS LEGALES PARA SU FUNCIONAMIENTO:	25
TIPO DE ESTUDIO	25
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	26
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	27
8.1 Fuentes primarias.	27
8.2 Fuentes secundarias.	27
DISEÑO INDICADORES DE GESTIÓN Y DE IMPACTO	36
CAPITULO 1	37
IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001	37
ESTRATEGIAS GERENCIALES.....	38
ESQUEMA ORGANIZACIONAL	40
11.1. MATRIZ MEFE	40
11.3. MATRIZ DOFA.....	42
11.4 MATRIZ PESTEL.....	42
CAPITULO 2	43

CALIDAD TOTAL	46
CAPÍTULO 3	50
CUADRO DE PRESUPUESTO	51
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS	56
Figura 1. Proyecto final	página 11.....56
Figura 2. Fuente Investigadores.....	Página 13.....56
Figura 3. Modelos Gerenciales.....	.Página 19.....56
Figura 4. Indicadores.....	Página 2656
Figura 5. Pirámide procedimientos.....	Página 31.....56
Figura 6. Mejoramiento continuo.....	Página 3156
TABLAS	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 1. Esquema Organizacional.....	Pagina 32 ¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Matriz MEFE.....	Pagina 33 ¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Matriz DOFA.....	Pagina 34 ¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Matriz PESTEL.....	Pagina 35¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Etapas de Planeacion.....	Pagina 39 ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 6, Implementacion Calidad..... Pagina 40 ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 7. Metodologia..... Pagina 41.. ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 8. Cuadro GANT..... Pagina 43 ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 9. Cuadro presupuesto..... Pagina 44 ¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

En la administración actual que tiene la empresa Martínez & Rodríguez Ltda., hace un uso ineficiente e inadecuado los recursos, tiempo, y trabajo de los empleados, y por esos motivos la empresa se hace menos competitiva frente a otras que ejercen su misma actividad y crean una imagen desfavorable.

Por tal motivo se propondrá la implementación de un modelo gerencial basándonos en el análisis y así aplicar el que mejor se adapte a las condiciones y necesidades de la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación

Teniendo en cuenta la información de la problemática general que internamente tiene la empresa, formulamos la siguiente pregunta de Investigación.

¿Cuál sería la estrategia gerencial que debemos implementar a la empresa Martínez & Rodríguez Ltda., Para lograr óptimos resultados con calidad y realizar la entrega de sus servicios a tiempo?

Descripción

La empresa Martínez & Rodríguez Ltda. Desarrolla actualmente sus actividades en Diseños, Consultoría e Interventoría en diferentes áreas de la Ingeniería Civil, desde año 2005.

Síntomas

Tenemos claro que existen deficiencias en la parte Técnica debido a que la información de los proyectos que es entregada por los diferentes profesionales que no tienen la aptitud ni capacidad para apersonarse de los contratos, dando como resultado que en el cronograma de actividades existan retrasos. Esta información presenta aspectos no confiables, ya que en el departamento de Recursos Humanos no se selecciona al profesional apropiado para desarrollar algunas actividades, lo que genera que ocurran re procesos y por supuesto aumento excesivo de los costos y gastos operativos de la Empresa.

Causas

Esto se debe a que no hay una jerarquía organizacional en la empresa, ya que muchas dificultades se filtran a través de la persona no adecuada y la empresa no cuenta con ningún modelo gerencial a seguir, lo que hace que se pierda el enfoque del manejo.

Diagnóstico

La falta de contar con profesionales idóneos que se apersonen de las actividades de la empresa, es un generador de pérdida de tiempo y de recursos, teniendo como resultado la toma de decisiones apresuradas por personas externas del proyecto, que a veces sin conocer los procesos perjudican el buen desempeño.

Esta situación lleva a que se genere pérdida de Clientes, licitaciones, contratos, afectando la parte económica y estable de la compañía y dudando del profesionalismo y objeto de la empresa.

Las pérdidas económicas que puede tener la empresa generan malestar y mal ambiente entre los socios, que pueden ver la repercusión en la planta de personal operativo.

Control al Diagnóstico

La problemática que presenta la compañía, fue analizada y esta soportada por unas encuestas que se realizaron a los diferentes unidades de negocios, evidenciando la verdadera problemática que la compañía posee, desde la falta de información de la actividad económica de la misma, desconocimiento de los integrantes, de los directivos y personal operativo, del objeto social que tiene la empresa, falta de capacitación de las personas que pueden realizar los trabajos, falta de conocer adecuadamente las capacidades que los diferentes empleados pueden tener, y que en algún momento serían de gran apoyo logístico.

Al analizar las problemáticas que presenta la compañía y de comparar los diferentes tipos de modelos gerenciales, el modelo gerencial que proponemos como solución efectiva, es la mejora continua, que se ajusta a nuestra necesidad de corregir falencias de conocimientos de las personas de cada sección, por medio de una adecuada selección de personal, una planificación de actividades propuestas desarrollando actividades administrativas y operativas, además de llevar un adecuado control de calidad que lleve a la compañía a ser más eficaz y eficiente en los servicios de construcción, consultoría, interventoría y diseño.

1. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

Objetivo general

Desarrollar una estrategia gerencial para la empresa Martínez & Rodríguez Ltda., para el año 2016.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico por medio de la matriz EFI – EFE de la empresa Martínez & Rodríguez Ltda.

Implementar el tipo de modelo gerencial para Martínez & Rodríguez Ltda.

Diseñar el modelo gerencial seleccionado para la empresa Martínez & Rodríguez Ltda.



Figura 1

2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Justificación

La implementación de la estrategia está justificada porque se hace necesaria y urgente la intervención en los procesos internos de la empresa, ayudándola a superar las dificultades que en la actualidad posee. Esta intervención, dará como resultado la mejora en los procesos y reducción de pérdida de recursos y tiempo en la ejecución de los diferentes contratos que la empresa puede llegar a ejecutar.

Personal

Poseer una ética profesional, para que los conocimientos sean aplicados al servicio de la demanda de la comunidad.

Profesional

Poseer los conocimientos y técnicas definidas para que nuestro objetivo sea buscar los mejores resultados con una calidad óptima, basándonos en conocimientos y técnicas de administración, buscando los mejores resultados con óptima calidad para la entrega de servicios a tiempo.

Institucional

Se busca adecuar la mejor estrategia gerencial para la empresa Martínez & Rodríguez Ltda., desarrollando varias alternativas y seleccionando la que mejor cumpla la situación administrativa y técnica.

Social

Basándonos en el planteamiento del problema, este proyecto busca adecuar la mejor estrategia gerencial para la empresa Martínez & Rodríguez Ltda., desarrollando varias

alternativas y quedándonos con la que mejor cumpla, mejorando la situación administrativa y técnica.

Delimitación

Con el desarrollo del presente proyecto, se quiere dar a conocer una implementación gerencial a la empresa Martínez & Rodríguez Ltd. teniendo en cuenta toda la teoría práctica del modelo gerencial.

La investigación se hace en referencia en todos los conceptos administrativos, aplicándolos en el área interna de la empresa como la parte administrativa, técnica y de recursos humanos.

Teniendo en cuenta la información recopilada, es primordial concientizar a los directivos que es de vital importancia contar con una mejor gestión en todas las áreas. Esta información tiene como objetivo el de lograr cumplir la misión de la empresa, aplicando una teoría administrativa que se acomode a sus necesidades.

3. MARCO DE REFERENCIA DE INVESTIGACIÓN

Ilustración 1 Marco referencial

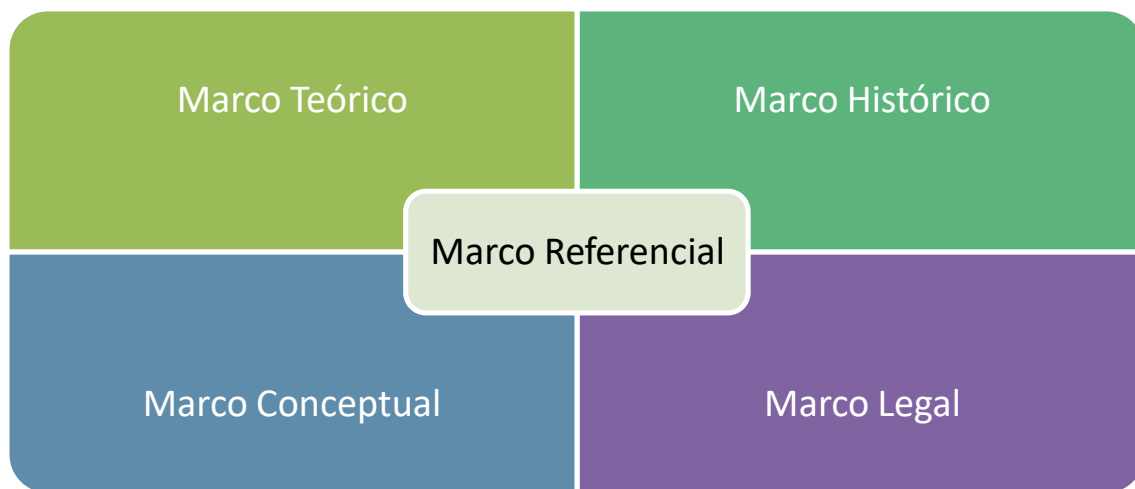


Figura 2 Fuente: Investigadores

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Modelos Gerenciales

Las Empresas cuando están en procesos de constitución, y que según su actividad económica este enfocada a una importante participación y actividades de los sectores homogéneos de la vida laboral colombiana y en donde su actividad puede desempeñarse satisfactoriamente.

Todo modelo refleja una realidad, los modelos determinaran una pauta, una base. Pero entendamos que ningún modelo por sí mismo direcciona la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Entendemos que existen modelos clásicos, contemporáneos que mantienen su vigencia, y otros que son meramente comerciales. Los modelos gerenciales son fruto de pensamientos administrativos. Preferimos resolver este posible dilema, afirmando que los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión Según (Forero, 2008).

4.2. Importancia

Sirven como una herramienta, que nos da pautas para un correcto FUNCIONAMIENTO; y aplicamos el que mejor se adapte una sus necesidades planteadas y de esa manera facilitar el logro de los Objetivos Según (Universidad Privada Antenor Orrego, n.d.).

4.2.1. Características

Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.

Los modelos que pueden aplicarse usan más de un tipo de versión.

Los modelos funcionan de acuerdo al desempeño del recurso humano de la empresa, y a través de las herramientas aplicadas.

4.2.2. Ventajas de los Modelos Administrativos

Presenta Varios Modelos Para La Selección del Más adecuado.

Los Gerentes pueden Controlar El Tiempo invertido por sus trabajadores.

Para su aplicación Requiere del USO de Distintas Herramientas.

4.2.3. Desventajas de los Modelos Gerenciales

El modelo no repara con exactitud la situación real.

No desenvolvemos adecuadamente las funciones que relacionan las variables, podemos caer en el error de no obtener resultados imprecisos.

Nos permite deducir que a los números no les podemos dar toda la credibilidad.

Existen Gerentes que en solitario aplica tipo de modelos (autocrático).

No desenvolvemos adecuadamente las funciones que relacionan las diferentes unidades de negocio y caer en el error de resultados imprecisos.

En los resultados nos permite deducir que a los números no les podemos dar toda la credibilidad Según, (Universidad Privada Antenor Orrego, n.d.).

4.2.4. Planificación Estratégica

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores Según , (“Plan estratégico de la UNA : presente y futuro desde un punto de vista colectivo,” n.d.)

4.2.5. Calidad Total

Distintas definiciones giran en torno a la calidad. Para Deming calidad significa ofrecer a los clientes productos y servicios confiables y satisfactorios a bajo costo. En tanto que para Juran, lo importante es que el producto o servicio sea adecuado para su uso, para Crosby, la calidad es el cumplimiento de los requerimientos de calidad de cada compañía, o dicho de otra forma, dar cumplimiento a las especificaciones.

Compromiso ético con la excelencia, porque sólo una empresa que ha definido en sus valores supremos el generar productos y servicios de calidad, estará realmente comprometida en su consecución (“Definicion de Kaizen,” n.d.)

4.2.6. Justo a Tiempo (Just in Time)

“Just in time” (que también se usa con sus siglas JIT), literalmente quiere decir “Justo a tiempo”. Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción.

Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios Según, (“JUSTO A TIEMPO (JIT),” 2002)

4.2.7. Reingeniería

Conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Hay tres elementos importantes en un proceso:

Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.

Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido. Según,(Carlo Ángeles, 2010)

4.2.8. Benchmarking

El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado con otras empresas (o unidades).

Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente. el Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional" Según, ("BENCHMARKING," n.d.).

4.2.9. Empowerment Empoderamiento

El empowerment es una estrategia gerencial que facilita, da poder y ayuda a enfrentar estos retos y desafíos en la dirección y administración moderna en especial de nuestro principal activo "el capital humano".

El empowerment se orienta en otorgar a los trabajadores un mayor poder para fortalecer las condiciones y acciones necesarias para mejorar el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de los trabajadores y por ende de la empresa. Implica también una nueva filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales, el empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a aprender a guiar a la gente a convertirse en “gerentes” de su puesto Según (Edgar Eslava Arnao, 2004)

4.3.0. Outsourcing o tercerización

El término outsourcing, también conocido como tercerización, refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio.

4.3.1. Tipos de outsourcing

Off-shoring, Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.

In-house: Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off-site: Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

Co-sourcing: Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.

Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero

4.3.2. Evolución del Outsourcing

Antes del fin de la segunda guerra mundial (1945) y salvo contadas excepciones, las compañías concentraban la mayor cantidad de actividades con la intención de garantizar la eficiencia. Al pasar el tiempo, la estrategia se hizo obsoleta. La atención a una demanda creciente, entre otros factores, hicieron que los departamentos de las empresas se vieran en dificultades para mantenerse tan afinados como las organizaciones especializadas. El concepto de Outsourcing se afianzó cuando en la década de los 70, grandes compañías lo aplicaron con éxito. Tras la acuñación del término a principios de los 80, la práctica muestra cifras importantes y un alcance global. Según, (“OUTSOUURCING,” n.d.)

1 .MARCO CONCEPTUAL

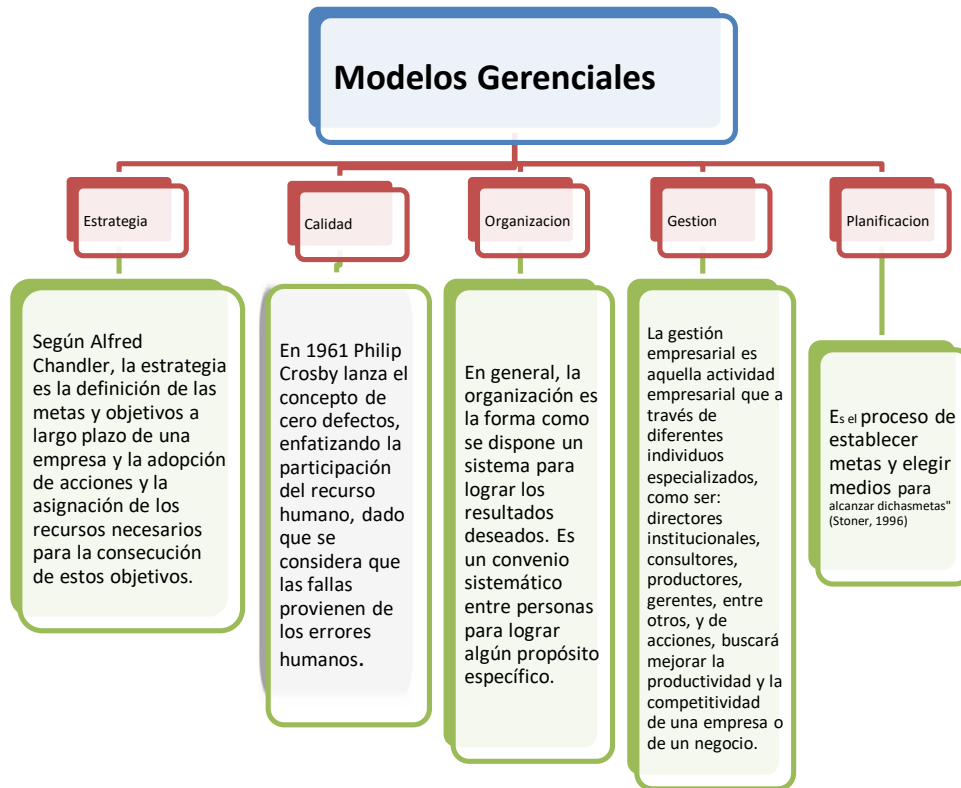


Figura 3

MARCO HISTÓRICO

La inquietud en la búsqueda de la realización profesional y teniendo en cuenta siempre la independencia, por el año de 1982 se funda una empresa llamada ESTRUCBLOCK COLOMBIA LTDA, con amigos de infancia y otra llamada IBEGO CIA LTDA; en las cuales Fernando Prieto González se desempeñó como Gerente, empezando a contratar en obras de poca complejidad y estructura, se le brinda una oportunidad de trabajo con Equipo Universal, ejecutando obras de construcción de edificios, bodegas y obras de urbanismo en la cual adquiere la experiencia necesaria, luego ya en 1987 inicia a trabajar en contratos de mayor envergadura a nombre de las empresas citadas anteriormente y

contratos a nombre propio; con la fortuna de haber ejecutado obras, Interventorías y consultorías a nivel público y privado en casi todas las ramas de la Ingeniería Civil con óptimos resultados generando trabajo y contribuyendo de esta forma al engrandecimiento de la economía del país. Después de contar con una amplia experiencia el Ing. Fernando Prieto González, decide fundar Martínez & Rodríguez Ltda., en el año 2005, con el fin de que su núcleo familiar pueda participar desarrollando actividades administrativas y operativas. En el momento cuenta con varios contratos de diseños e interventoría con un equipo interdisciplinario y competente que le permite prestar un servicio eficaz para todos los clientes.

MARCO LEGAL

En el actual contexto de globalización en el que se desarrollan las actividades empresariales e institucionales, las organizaciones ya sean estas de naturaleza pública o privada, requieren de un conocimiento amplio e interdisciplinar para llevar a cabo con éxito las funciones que constituyen su razón de ser. La empresa en el marco legal está constituida como una sociedad por acciones limitada, que está Fundamentada bajo la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006) Martínez & Rodríguez Ltda. Es aquí donde el ejercicio de la empresa en Colombia toma fuerza y relevancia en el plano del desarrollo, fortalecimiento institucional, penetración de mercados y ejecución de obras o proyectos de alto impacto.

LA CONSULTORÍA GERENCIAL EN PROFESIONES AFINES:

La asesoría en este campo puede contemplar de manera análoga a la consultoría contable una gran variedad de servicios profesionales regulados todos por la Ley 64 de 1978 (la cual derogó el Decreto de Ley 1782 de 1954), “por el cual se reglamenta el ejercicio de la ingeniería, la arquitectura y profesiones afines”. En ella se definen los ámbitos en los cuales pueden ejercer los ingenieros y arquitectos como son el estudio, la planeación, la dirección, la asesoría, la gerencia, la interventoría y la ejecución de obras, entre otros.

Ley 19 de 1982: “Por la cual se definen nuevos principios de contratos administrativos y se dan facultades al Presidente de la República para reformar el régimen de contratación administrativa...”. Esta ley contempla los tipos de contratos que podrán celebrar los profesionales de estas áreas en relación a las asesorías que desarrollen con las entidades estatales.

Así mismo, existen leyes que regulan los tipos de estudios que podrán llevar a cabo estos profesionales. Entre ellas se tiene:

Resolución 5923 “Código de Ética Profesional”: Establece los deberes de los profesionales en arquitectura e ingeniería, por disposición señalada en la Ley 64 de 1978.

Decreto 3154 de 1980 “Por medio del cual el Gobierno Nacional aprobó las tarifas profesionales de arquitectura”: Este Decreto señala las pautas para la determinación de las tarifas de servicios profesionales, a través de la clasificación de construcciones según su grado de complejidad; define y señala los honorarios para anteproyecto, proyecto y supervisión. Por último define y señala honorarios para diversas actividades como la consultoría.

LA CONSULTORÍA GERENCIAL EN ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA:

El marco que regula la consultoría en estos sectores es el mismo que regula el ejercicio de la profesión de estas y áreas afines como son la Ley 37 de 1990 “de la reglamentación del ejercicio de la profesión de Economista” y la Ley 60 de 1981 “Por la cual se reconoce la Profesión de Administración de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país”.

Estas normas establecen las actividades y ámbitos en los que pueden ejercer los administradores y economistas. Así, el artículo tercero de la Ley 60 dispone:

“En ejercicio de la profesión de Administración de Empresas se pueden realizar entre otras las siguientes actividades:

- a) La implementación de los diversos elementos que integran la mecánica y la dinámica administrativa moderna en el ámbito empresarial;
- b) La elaboración y puesta en práctica de los sistemas y procedimientos administrativos tendientes a que la dirección empresarial aproveche lo mejor posible sus recursos con el propósito de lograr una alta productividad de los mismos y pueda así alcanzar sus objetivos económicos y sociales;
- c) Llevar a cabo investigaciones para incrementar el conocimiento en el campo.
- d) La asesoría y estudios de factibilidad en las diferentes áreas administrativas que requieran los diversos organismos empresariales y profesionales”.
- e) Norma técnica colombiana NTC-ISO 10019 que establece las directrices para la selección de consultores de Sistemas de Gestión de calidad y la utilización de sus servicios.
- f) Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y privada contemplado en la Ley 80 de 1993 por la cual se regula el desarrollo de los procesos administrativos que conllevan la contratación pública y privada. Dicha norma ha sido objeto de varias modificaciones y derogaciones por la Ley 1150 de 2007 en algunos puntos que se contemplaran más adelante en este escrito. De igual manera, la Ley 1474 de 2011 por la cual se expide el Estatuto Anticorrupción, regula algunos aspectos sobre responsabilidad y factores de selección en la consultoría, modificando así la Ley 1150 de 2007, ésta última que corresponde a la consagración legal de medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos y privados.
- g) Estatuto de Contratación Pública y privada encuentra sus antecedentes en el Decreto 222 de 1993, por medio del cual se expiden normas de contratación de la Nación y se dictan otras disposiciones. El capítulo 5 del mismo se concentra en la regulación de la consultoría y su artículo 115 que versa sobre el objeto del contrato determina que:

CONTANDO CON TODOS LOS REQUISITOS LEGALES PARA SU FUNCIONAMIENTO:

Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas (ciudad o municipio).

Razón social sociedad simplificada LTDA.

Domicilio principal: ciudad o municipio elegido para desarrollar la actividad de la sociedad. Si en el acto de constitución se establecen sucursales se debe indicar el municipio donde estarán ubicadas.

Legalmente constituida con el número de NIT. 90066500-1, número de matrícula N. 02144501 Septiembre 26 de 2011, ubicada en la ciudad de Bogotá en la dirección Calle 54 n. 74- 15 Barrio Normandía II sector , teniendo como objeto : La sociedad tendrá como objeto social :

A) La construcción de obras civiles, la construcción de obras electromecánicas, interventoría obras civiles, interventoría de obras electromecánicas, la consultoría para estudios y diseños de obras civiles, obras electromecánicas, la consultoría para estudios y diseños para los sistemas de formación geográfica, catastral y lo que está relacionada con la ingeniería de sistemas, consultoría para los estudios y diseños.

B) Construcción, interventoría y consultoría en obras civiles del sector de hidrocarburos.

TIPO DE ESTUDIO

Dado que el problema planteado es tener claro el modelo gerencial a implementar para la empresa Martínez & Rodríguez Ltda. Partimos de una búsqueda de hechos que suceden dentro de la empresa y los procesos de trabajo que en la misma se lleva acabo entregando como resultado final a la empresa que se debe corregir delimitar e implementar. Esto indica que el tipo de estudio es descriptivo y documental, descriptivo ya que es parte de nuestra investigación de un universo conformado por todos los procesos relacionados con la empresa. Y documental porque a través del diagnóstico nos va a permitir establecer y validar el comportamiento de cada proceso, y a su vez nos deja descubrir causas asociadas a los problemas gerenciales incumplimientos y oportunidades de mejora en los diferentes

procesos internos de la empresa. Consecuente con lo anterior el uso de las diferentes matrices propuestas es fundamental para la implementación gerencial en la empresa.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Al realizar la implementación gerencial para Martínez & Rodríguez Ltda., se mejoraran los procesos de selección de personal, administrativas y técnicas, y a su vez la empresa contará con optimización en tiempos en los contratos, que se verán representados en mayor utilidad.

La planeación estratégica concentra su metodología y se fundamenta en diferentes herramientas estadísticas e indicadores los cuales establecen metas organizacionales, al definir sus estrategias y políticas se pueden alcanzar esas metas y a su vez desarrollar planes más detallados asegurando su implementación para a su vez lograr los objetivos buscados.

De esta manera permitirá a Martínez & Rodríguez Ltda. Tener una visión a un más global de todos los procesos y asumir una posición estratégica ante algunas eventualidades específicas ya sean a mediano, corto y largo plazo.

Esa postura tendrá que tomar en cuenta preguntas como ¿Qué direccionamiento debe tener la empresa? ¿Qué plan estratégico llevar acabo? ¿Cómo implementarlo? Esto con el fin de estudiar evaluar y hacer las correcciones pertinentes tomando las decisiones más acertadas asumiendo cualquier tipo de cambio y permitir que la empresa desarrolle estrategias las cuales ayudaran a superar las dificultades de su ambiente interno y externo.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizará de acuerdo a unas encuestas dirigidas a las diferentes áreas comprometidas, como son Gerencia, Administrativos, Operativos y los datos recolectados se analizaran de acuerdo a las matrices MEFE, MEFI, PESTEL.

Basándonos a partir de la observación y análisis de diferentes situaciones particulares y comportamientos en la empresa los cuales nos dan una idea más clara de las características de cada uno de los procesos de la empresa y poderlos implementar en cada una de sus diferentes áreas de la compañía. Esto conduce a que la empresa haga un proceso más elocuente con el cual se llega a través de un análisis ordenado, coherente y lógico, solucionar problemas gerenciales que inicialmente se tenían y esto a su vez nos permite aseverar que el método de investigación es inductivo y se tiene como objetivo llegar a la meta propuesta.

FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

8.1 Fuentes primarias.

Se determina que la recolección de la información, es estrictamente dentro de la Empresa. Martínez & Rodríguez Ltda., porque nuestro objeto de investigación es en esta empresa no en otra.

8.2 Fuentes secundarias.

La información que tomamos como referencia para plantear nuestro plan de trabajo, es la que emiten las otras empresas que tienen la misma actividad económica, eso nos lleva a formular estrategias puntuales y puntos de partida para tener un horizonte hacia donde tenemos que llegar y con qué medios lo haremos.

MODELO DE ENCUESTA A LA GERENCIA GENERAL

1. ¿Sabe cuál es el objeto de contratación de la Empresa ?
SI _____
NO _____
NS. NR _____
2. ¿Sabe cuántas personas trabajan en la Gerencia de la Empresa?
SI _____
NO _____
NS. NR _____
3. ¿Tiene conocimiento de algún organigrama empresarial?
SI _____
NO _____
NS. NR _____
4. ¿Conoce al suplente de la empresa, el cual está registrado en cámara y comercio?
SI _____
NO _____
5. ¿Conoce si la empresa tiene algún cambio continuo?
SI _____
NO _____
6. ¿Conoce algún manual de funciones para los diferentes cargos en la empresa?
SI _____
NO _____

MODELO DE ENCUESTA PARA LOS DIRECTIVOS

*Obligatorio

¿ Tiene conocimiento si en la empresa existe un director operativo ? *

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ NS,NR

¿ Sabe si el departamento en donde usted labora, conoce el objeto de la empresa ? *

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ NS,NR

¿ Sabe si en la empresa se maneja material de alta calidad ? *

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ NS,NR

¿ Tiene claro cuáles son las funciones del departamento en donde labora ? *

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ NS,NR

¿ conocimiento si los recursos de los contratos están siendo bien manejados ? *

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ NS,NR

¿ Conoce las otras áreas que existen dentro de la empresa? *

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ NS,NR

Enviar

MODELO DE ENCUESTA PARA EL DEPARTAMENTO OPERATIVO

*Obligatorio

¿ Tiene una educación profesional o técnica ? *

- ☐ SI
- ☐ NO
- ☐ Opción 3

¿ Tiene la experiencia adecuada y exigida para el cargo que está ocupando ? *

- ☐ SI
- ☐ NO

¿ Cree que su trabajo está enfocado en la ética y la honestidad ? *

- ☐ SI
- ☐ NO

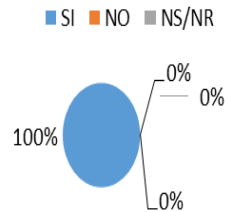
¿ Se da a conocer la política, misión, visión, de la empresa a las personas contratadas ? *

- ☐ SI
- ☐ NO

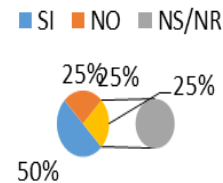
Enviar

TABULACION ENCUESTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE GERENCIA		
Pregunta 1	SI	3
	NO	0
	NS/NR	1
Pregunta 2	SI	2
	NO	0
	NS/NR	0
Pregunta 3	SI	0
	NO	1
	NS/NR	2
Pregunta 4	SI	2
	NO	1
	NS/NR	0
Pregunta 5	SI	0
	NO	1
	NS/NR	2
Pregunta 6	SI	0
	NO	3
	NS/NR	0

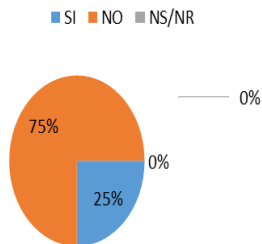
1. Sabe cuál es el objeto de contratación de la empresa?



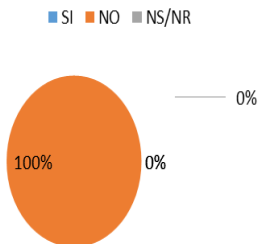
2. Título Sabe cuántas personas trabajan en la gerencia de la empresa?...



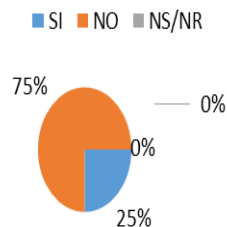
3. Tiene conocimiento de algún organigrama empresarial?



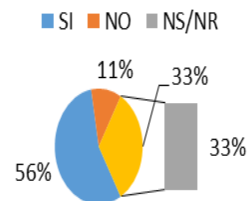
4. Conoce al Gerente y al suplente de la empresa que aparece registrada ante Cámara y Comercio?



5. Sabe si la empresa tiene algún cambio continuo?

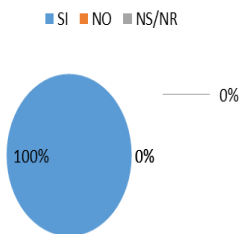


6. Conoce algún manual de funciones para los empleados?

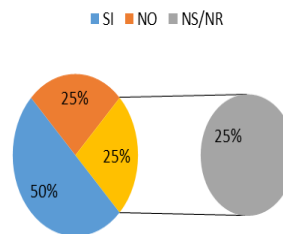


TABULACION ENCUESTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
Pregunta 1	SI	4
	NO	0
	NS/NR	0
Pregunta 2	SI	4
	NO	0
	NS/NR	0
Pregunta 3	SI	0
	NO	3
	NS/NR	1
Pregunta 4	SI	2
	NO	1
	NS/NR	1
Pregunta 5	SI	1
	NO	1
	NS/NR	2
Pregunta 6	SI	4
	NO	0
	NS/NR	0

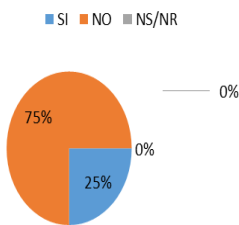
1. Sabe ud. Si la empresa cuenta con un director administrativo ?



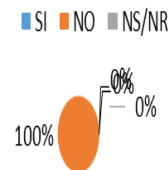
2. Sabe si el departamento administrativo conoce el objeto de la empresa?



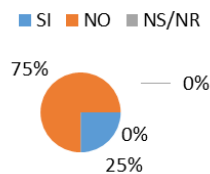
3. Conoce si en la empresa maneja algún manual de calidad?



4. Tiene claro cuáles son las funciones del departamento?

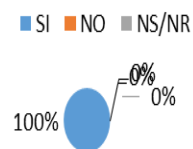


5. Tiene conocimiento si el departamento, realiza un buen manejo de los anticipos de los contratos?



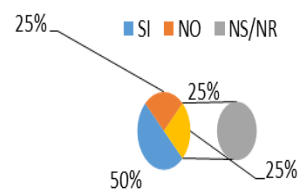
TABULACION ENCUESTA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO TECNICO		
Pregunta 1	SI	9
	NO	0
	NS/NR	0
Pregunta 2	SI	5
	NO	4
	NS/NR	0
Pregunta 3	SI	6
	NO	3
	NS/NR	0
Pregunta 4	SI	9
	NO	0
	NS/NR	0
Pregunta 5	SI	2
	NO	7
	NS/NR	0
Pregunta 6	SI	5
	NO	1
	NS/NR	3

1. Es Ud, profesional universitario?

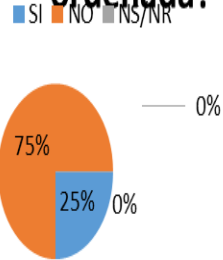


2.

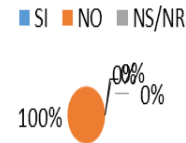
Cuenta con la experiencia requerida, para el cargo que...



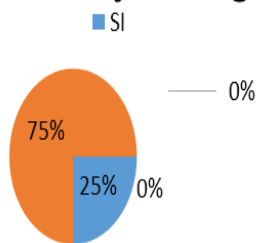
3.Trabaja de forma honesta y ordenada?



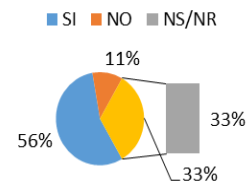
4.Conoce el significado de trabajo en grupo?



5.Realiza a tiempo la entrega de su trabajo a cargo?



6. Conoce las otras áreas de trabajo que conforman la empresa ?



DISEÑO INDICADORES DE GESTIÓN Y DE IMPACTO

Tenemos claro que un indicador es una comparación entre varios tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Este ejercicio nos arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene un significado para la persona que lo analiza, puede ser informalidad, servicio, empleo, desempleo, adquisición etc.

Para nuestro caso, lo tomamos de las siguientes formas, de acuerdo a nuestra actividad y a nuestros competidores.

INDICADORES PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
OBJETIVO				
Mejorar la selección de personal y desempeño de los trabajadores				
NOMBRE DE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	UNIDAD RESPONSABLE
Capacitaciones	$\frac{\text{N. de personas capacitadas}}{\text{total de empleados}} * 100$	%	Semestral	Jefe Inmediato
Inducciones	$\frac{\text{N. de personas con induccion}}{\text{total de empleados}} * 100$	%	Mensual	Jefe Inmediato
Productividad	$\frac{\text{Produccion}}{\text{horas trabajadas}} * 100$	%	Semanal	Jefe Inmediato

Figura 4

Estos indicadores analizan los cambios ocasionados a partir de las acciones de la unidad de negocio. Deben permitir la comparación de la cantidad y la variación de los contratos y en los sucesivos cortes evaluativos programados, reflejan cambios observados en los profesionales encargados en las diferentes actividades, y los que verdaderamente están capacitados para ejercer los contratos.

Deben ser verídicos y confiables, es decir comprobar efectivamente aquello que se pretende medir y que los resultados no dependan de la persona que realice la medición.

Pueden ser cuantitativos y cualitativos, basados en la percepción o el grado de convicción de la persona directamente implicada en llevar a cabo esas mediciones.

La evaluación que escogimos para llegar a unas conclusiones reales, fue la encuesta al personal de todas las áreas que existen en la empresa, porque las ópticas son diversas y así podremos enfocarnos al problema real y la forma de cómo solucionarlos.

CAPITULO 1

IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001

De acuerdo a esta norma internacional, las compañías como Martínez & Rodríguez Ltda., debe demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables. Esta norma sugiere que se adopten procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de mejora continua, con el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar).

Con el seguimiento de la norma, Martínez & Rodríguez Ltda., se convertirá en una empresa competidora, mas consiente y con bases lo bastantes sólidas para mantenerse en la lucha de servicios, con un valor agregado muy importante como es la satisfacción de las necesidades de los clientes, basádonos en un menor uso de recursos económicos y ofreciendo un desempeño operativo de alto nivel viéndose reflejado en un cambio positivo para la empresa.

ESTRATEGIAS GERENCIALES

Sabemos que un aspecto esencial para un buen modelo gerencial, debe ser la participación de todas las unidades de negocio, asociado al concepto que complemento, porque estamos encadenados hacia un fin y de esta forma determinamos nuestras acciones a seguir.

Planear: Mirar al futuro y proponer metas específicas y sus diferentes planes de acción.

Hacer: Una vez que tienen las propuestas, se implementa y se tienen registros de su resultado.

Verificar: Se confrontan los resultados con la implementación y ese resultado es analizado y mejorado.

Actuar: Una vez que se proponen las mejoras se llevan a cabo para perfeccionar los procesos

Todos los integrantes de la empresa, desde el nivel directivo hasta los niveles operativos se deben de sentir orgullosos de los productos y servicios que se generan, de tal forma que la calidad se convierta en un fuerte elemento motivador, con lo cual da lugar a un creciente espiral de crecimiento en los niveles de calidad y satisfacción. La calidad debe comprometer constituyéndose y generándose en cada actividad, tarea y proceso de la compañía.

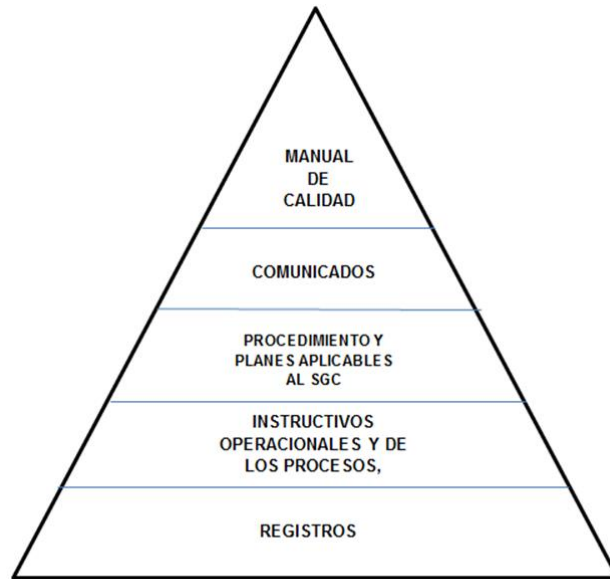


Figura 5

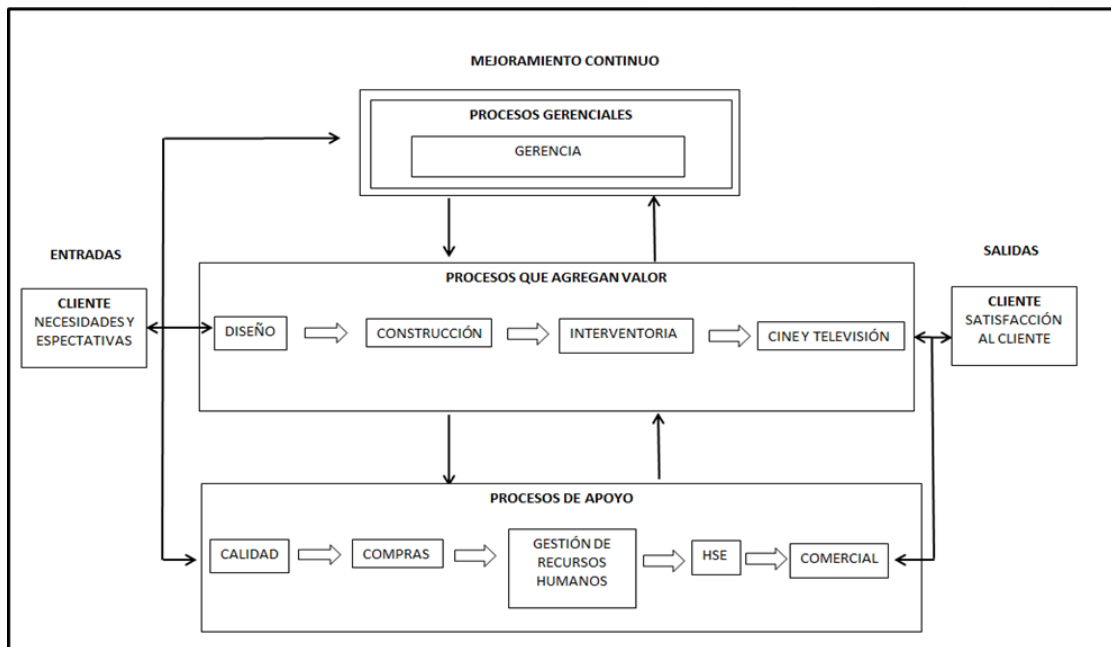


Figura 6

ESQUEMA ORGANIZACIONAL

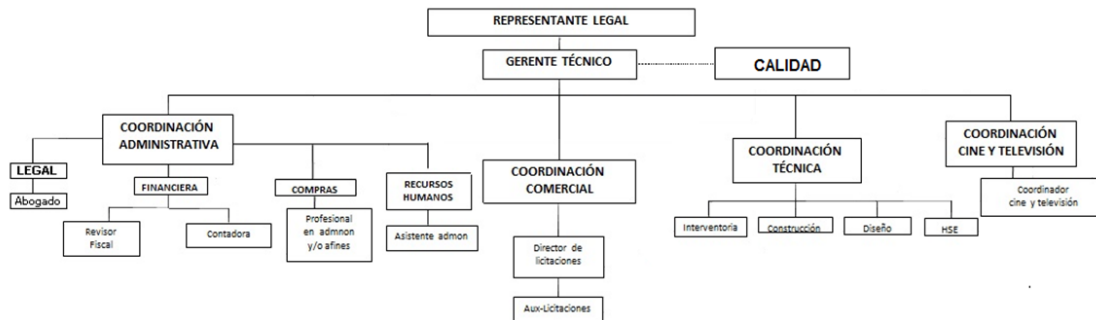


Figura 7

11.1. MATRIZ MEFE

La matriz MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una debilidad importante (1) Una debilidad menor (2) Una fortaleza menor (3) Una fortaleza importante (4)

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

11.2. MATRIZ DOFA

	Fuerzas - F 1.LAS UTILIDADES SE VAN EN AUMENTO POR LA CANTIDAD DE CLIENTES 2. LA TECNOLOGIA ES UN APOYO DIARIO PARA RESOLVER DUDAS EN LOS DISEÑOS O ASESORIAS	Debilidades - D 1.NO SE CUMPLE CON LOS PLAZOS ESTIPULADOS 2.NO EXISTE UNA PERSONA ENCARGADA FUAMENTE DE SEGUIR LOS CONTRATOS
Oportunidades - O 1. Los trabajos anteriores, son referentes para que los clientes permanezcan 2. el mercado colombiano es muy diverso y las oportunidades se deben aprovechar con un excelente servicio. 3. La calidad de las personas en el buen trato al cliente, genera que el ambiente en la empresa sea positivo	Estrategias - FO 1. Consientizar a las personas de las diferentes unidades de negocios de la empresa, lo importante que es el cliente, que es un valor por el cual todos debemos luchar y conservar 2. Capacitar a los empleados en tecnologías de punta para brindar al cliente informacion de primera mano y satisfacer sus necesidades	Estrategias - DO 1. Minimizar el riesgo en las inversiones con unos estudios puntuales de inversion y lograr invertir mejor los recursos 2. Crear un departamento exclusivo de seguimiento de los clientes, para que el vea que es importante en la empresa y que nos preocupamos por su trabajo
Amenazas - A 1. Si no se hace seguimiento a los proyectos, es posible que los clientes busquen apoyo en otra empresa, teniendo como consecuencia la disminucion de los ingresos brutos 2. Se verian afectada bastante la expansion de la empresa, llegando a un recorte significativo de los empleados, para evitar sobrecostos	Estrategias - FA 1. Seguir a ojo cada contrato para seguir un plan d trabajo y minimizar las inversiones 2. Capacitar a profesionales, para que se apersonen de cada proyecto o asesoria	Estrategias - DA 1. Realizar un manual de procedimientos, en donde especifique el profesional que debe de tener cada contrato, sus funciones y responsabilidades 2. Hacer reingenieria en los diferentes unidades de negocio para eliminar las flencias Diversificarse con los alimentos

Figura 9

11.3 MATRIZ PESTEL

[illegible]

Figura 10

CAPITULO 2

Si fundamentamos las teorías de los diferentes autores, para objeto de análisis para llegar a una conclusión final y efectiva para implementarlas a nuestra empresa Martínez & Rodríguez Ltda., realizamos una breve descripción de cada una.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Así mismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Pasos necesarios para la realización de la planificación estratégica:

7. Declaración de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

2. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

3. Análisis externo de la empresa

4. Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

5. Establecimiento de los objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

Se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

7. Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.

Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.

Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.

Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.

Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

Según, (Fernando Heredia, 2012).



Figura 11 Fuente: (Ruiz, 2012)

CALIDAD TOTAL

Es un método planificado. Para que los clientes reciban lo que esperan (y lo que promete tu negocio)

Según, (“IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CALIDAD EN 9 PASOS,” 2013)

Los sistemas de Gestión de Calidad más difundidos y reconocidos son los siguientes:

Normas internacionales ISO 9000. Este tipo de sistema de gestión tiene como un principal objetivo garantizar la calidad del producto y/o servicio prestado, en base a una metodología definida del trabajo y unos ensayos registrados que comprueben el desarrollo de las tareas.

Sistemas de Gestión de Calidad Total, habitualmente en un modelo europeo EFQM.

Nº	Metodología	Responsable
1	Información sobre las normas ISO 9000 y formación de un Responsable de Calidad.	Dirección de la empresa.
2	Diagnóstico del Sistema de Calidad. Evaluación de la empresa desde el criterio de las normas ISO 9000.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
3	Planificación de la implantación. Decisión sobre los recursos a emplear y definición de la Política de Calidad de la empresa.	Dirección de la empresa y Responsable de Calidad.
4	Documentación del Sistema. Realización de un Manual de Calidad, procedimientos e instrucciones técnicas.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
5	Formación e información de los implicados en los procesos. Puede ser simultánea a la anterior.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
6	Implantación. Simultánea a la anterior.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
7	Definición de objetivos basándose en los datos obtenidos en la implantación por medio de los registros. En base a estos objetivos se elabora un plan de actuación en el que se defina el seguimiento que se va a realizar.	Dirección de la empresa y Responsable de Calidad.
8	Auditoría interna. Puede ser realizada por la propia empresa o subcontratada. Esta primera auditoría la debe realizar personal formado en la norma ISO 9000 y ha de tener una experiencia mínima a definir por la propia empresa.	Equipo de auditores de la propia empresa y/o asesoría.
9	Selección de la empresa con la que se va a certificar. En función de: • Necesidad de prestigio (conocimiento del sector) • Condiciones ofertadas.	Dirección de la empresa.

Figura 12 Fuente: (Directorio empresas mejoradas)

Nº	Metodología	Responsable
1	Información. Seminario de introducción y comprensión de su utilidad. Formación de un Responsable de Calidad.	Dirección General.
2	Diagnóstico de la cultura empresarial y de la estructura organizativa. De este diagnóstico se debe llegar a: • Identificación y medición de los costes de no calidad • Medida objetiva del nivel de satisfacción de los clientes.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
3	Diseño del proceso de implantación del Sistema de Calidad Total.	Dirección General y Responsable de Calidad.
4	Compromiso de la dirección. Con la Calidad Total y con el proyecto de implantación.	Dirección General.
5	Fijación de objetivos.	Dirección General y Responsable de Calidad.
6	Formación y adiestramiento del personal involucrado.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
7	Planificación estratégica de la Calidad. Establecimiento de Grupos de Mejora.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
8	Evaluación del progreso. Análisis de rentabilidad.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
9	Seguimiento de la evolución de los indicadores. Análisis del cumplimiento de los objetivos.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
10	Extensión a proveedores e intermediarios.	Responsable de Calidad.

Figura 13

Mision

- Ser una organización competitiva, consolidada técnica y administrativamente en el mundo de la contratación en: Construcción de obras, Interventoría y Diseño, promoviendo el desarrollo integral tanto de su gente como de la compañía, buscando siempre satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes que redunden en el beneficio y permanencia en el mercado, siendo amigables con el medio ambiente.

Vision

- A futuro dentro de los siguientes cuatro años seremos una compañía líder del sector de la Construcción, la Interventoría y Diseño, trabajando con metodologías abiertas, creativas que impulsen y dinamicen a la organización; para lo anterior debemos contar con personal altamente comprometido e idóneo en la realización de sus labores, interactuando debidamente con el ambiente, cumpliendo con la normativa exigida, para así posicionar a la firma entre las primeras del sector.

Clientes y usuarios

Los clientes son el sector público y privado; siempre que se contrate con entidades públicas el cliente de nuestra organización también será el Interventor, ya que este es aquel que supervisa y aprueba todo lo concerniente con la conformidad de del producto o servicio y de las actividades que se realizan para la ejecución de los proyectos tanto a nivel de construcción, diseño e interventoría.

Cuando se realicen contratos a nivel privado nuestro cliente es directamente quien contrate el servicio, ya sea de construcción o de interventoría

El Sistema de Gestión de Calidad tiene que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito la manera como se realizan las actividades y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

Los clientes, tanto en los sectores privados como público, buscan la confianza que les puede proveer una empresa que cuente con un sistema de calidad.

CAPÍTULO 3

En este capítulo, pretendemos determinar mediante una representación gráfica, los tiempos de las diferentes actividades que pretendemos desarrollar para lograr nuestro objetivo de dar una información lo más verídica posible y acertada. Además de los recursos que se invertirán de acuerdo a nuestro criterio y decisiones a los resultados de nuestra investigación

SECUENCIA DE LA IMPLEMENTACION DE MEJORA CONTINUA													
MARTINEZ & RODRIGUEZ LTDA													
	MES 1				MES 2				MES 3				
ACTIVIDADES A SEGUIR	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
PRIMERA VISITA													
RECOLECCION DE DATOS DEL PERSONAL													
ENTREVISTA FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS													
ANALISIS DE LA ENTREVISTA													
SEGUNDA VISITA													
ENTREVISTAS COMPLEMENTARIAS													
REALIZACION DE ENCUESTAS													
INFORME DE RESULTADOS													
IMPLEMENTACION ESTRATEGIA													
CAPACITACION													
INICIO MANUAL DE FUNCIONES													
CRITICAS Y CORRECCION DEL MANUAL													
IMPLEMENTACION													
RETROALIMENTACION													
SEGUIMIENTO													
RECOMENDACIONES													

Figura 14

En este cuadro, lo que pretendemos establecer son los recursos económicos que la Empresa Martínez & Rodríguez Ltda. Pretende invertir para lograr nuestro objetivo.

1. Debemos determinar gastos previstos, que son los salarios que deberemos cancelar a las personas que intervendrán en nuestro trabajo
2. Inversión. Son los equipos o elementos que utilizaremos para desempeñar nuestra labor ya sean dispositivos electrónicos, cámaras, celulares etc.

3. Los costos operacionales, son los gastos que se tendrán por impresiones, papelerías, publicidad, transporte (si es necesario), electricidad, espacio, etc.

Debemos comprender que debemos hacer un estricto control de gastos para que nuestro presupuesto este ajustado a la realidad.

CUADRO DE PRESUPUESTO

MARTINEZ & RODRIGUEZ LTDA											
PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION GERENCIAL											
DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR	MES 1	MES 2	MES 3	TOTAL					
JEFE	1	2800000	2800000	2800000	2800000	8400000					
ENCUESTADORES	4	750000	750000	750000	750000	2250000					
DIGITADORES	4	750000	750000	750000	750000	2250000					
TRANSPORTES	3	100000	100000	100000	100000	300000					
ALIMENTACION	3	100000	100000	100000	100000	300000					
PAPELERIA						0					
SEGURIDAD SOCIAL	3	1620000	1620000	1620000	1620000	4860000					
ARRENDAMIENTO		600000	600000	600000	600000	1800000					
SERVICIOS		250000	250000	250000	250000	750000					
TOTAL		6970000	6970000	6970000	6970000	20910000					
IVA 16%						3345600					
TOTAL						24255600					
REVISADO POR	MIGUEL RODRIGUEZ				JAIME EDUARDO MARTINEZ	FECHA	MARZO 3 DEL 2016				

Figura 15

CONCLUSIONES

En la empresa Martínez Rodríguez Ltda., es necesaria la implementación de la estrategia de mejoramiento continuo aplicable desde la Gerencia en los procesos que se llevan a cabo en los diferentes tipos de contratos.

La única forma de llegar a realizarlos en una estructuración de todas las unidades de negocio, con el fin de agilizar y mejorar procesos, y que la gerencia general este en capacidad de tomar decisiones acertadas en cada caso.

Con la implementación de nuestra propuesta se asegura que la empresa Martínez & Rodríguez Ltda. Organice su rumbo de negocios, y que en un plazo prudente los gastos e inversiones innecesarias produzcan un ahorro significativo reflejado en dinero, que a su vez podrá ser reinvertido para mejorar su capacidad técnica y humana.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a nuestro análisis de fondo realizado por medio de unas encuestas realizadas a diferentes empleados de la empresa Martínez & Rodríguez Ltda. Hemos llegado a la conclusión inequívoca que es necesaria la estructuración de los procesos por medio de la creación de un manual de funciones para cada proceso, y que de esta forma se llevara una eficiente correlación en las diferentes áreas de la empresa.

Entendemos que en la actualidad la función de los gerentes es únicamente el de mandar y no hacerse parte en los procesos, por eso es adecuado y pertinente que este funcionario este enterado de todos los procesos y procedimientos en cada unidad de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

JUSTO A TIEMPO (JIT). (marzo de 2002). Obtenido de

http://www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT_concepte_carac.pdf

Manufactura Inteligente. (2008-2015). Obtenido de

<http://www.manufacturainteligente.com/kaizen/>

Angeles, C. (2010). *Gestion de procesos y productividad con tecnologias de la informacion.*

Directorio empresas mejoradas. (s.f.). Obtenido de

<http://www.directorioempresasmejorada.org/ficheros/calidad.pdf>

Lefcovich, M. (14 de 12 de 2005). *degerencia.com.* Obtenido de

http://www.degerencia.com/articulo/calidad_total

Lidon, J. (1998). *Comceptos basicos de economia* . Valencia: Camino de vea.

Mayela Zuñiga Blanco, J. M. (2007 - pag 117). *Gestión de proyectos de conservación y*

***manejo de recursos naturales* . San Jose de Costa Rica : EUNED.**

Olle, M. (1997). *El plan de empresa.* Barcelona España: Marcombo S.A.

Ruiz, C. (2012). *Universidad Panamericana.* Obtenido de

<http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>

JUSTO A TIEMPO (JIT). (marzo de 2002). Obtenido de

http://www.ub.edu/gidea/recursos/casseat/JIT_concepte_carac.pdf

Manufactura Inteligente. (2008-2015). Obtenido de

<http://www.manufacturainteligente.com/kaizen/>

Angeles, C. (2010). *Gestion de procesos y productividad con tecnologias de la informacion.*

Directorio empresas mejoradas. (s.f.). Obtenido de

<http://www.directorioempresasmejorada.org/ficheros/calidad.pdf>

Lefcovich, M. (14 de 12 de 2005). *degerencia.com*. Obtenido de

http://www.degerencia.com/articulo/calidad_total

Lidon, J. (1998). *Conceptos basicos de economia* . Valencia: Camino de vea.

Mayela Zuñiga Blanco, J. M. (2007 - pag 117). *Gestión de proyectos de conservación y manejo de recursos naturales* . San Jose de Costa Rica : EUNED.

Olle, M. (1997). *El plan de empresa*. Barcelona España: Marcombo S.A.

Ruiz, C. (2012). *Universidad Panamericana*. Obtenido de

<http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>

Arciniegas, F. d. (2008). La regulación del Contrato de consultoría en Colombia, ¿Tendencia a incrementar la responsabilidad del consultor?

Guzmán, M. A. (s.f.). Normas que rigen el ejercicio de la ingeniería y la arquitectura y profesiones afines. Revista Universidad Eafit.

Montaño, F. S. (2008). Consecuencias de

Ley 80 de 1993. Octubre 28 de 1993

Ley 43 de 1990. Diciembre 13 de la promulgación de la Ley 1150 de 2007 y del Decreto 006 de 2008 para la selección de ingenieros consultores. Revista de ingeniería – Universidad de los Andes, 13.1990

Ley 1150 de 2007. Julio 16 de 2007.

Ley 1474 de 2001. Julio 12. D.O. 48.128, julio 12 de 2011.

Ley 14 de 1962. Abril 28 de 1962.

Ley 1123 de 2007. Enero 22 de 2007.

Ley 37 de 1990. Octubre 26 de 1990.

Decreto 222 de 1983 (febrero 2). Diario oficial no. 36.189 de febrero 6 de 1983

Directrices para la selección de consultores de sistemas de Gestión de la calidad y la utilización de sus servicios. NTC-ISO 10019. ICONTEC.2005

<http://www.ccc.org.co/>

<http://www.ccb.org.co/portal/default.aspx>

BALLESTERO, E.: “Principios de Economía de la Empresa”; Alianza Universidad, Madrid, 1985. 269p

BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos. España: Ediciones Torán, 4ta edición, 1999. 258p.

http://www.buzoneo.info/diccionario_marketing/diccionario_marketing_i.php

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/invmDOS3.htm>

ANEXOS

Figura 1. Proyecto final	página 11
Figura 2. Fuente Investigadores.....	Página 13
Figura 3. Modelos Gerenciales.....	.Página 19
Figura 4. Indicadores.....	Página 26
Figura 5. Pirámide procedimientos.....	Página 31
Figura 6. Mejoramiento continuo.....	Página 31
Figura 7. Esquema Organizacional.....	Pagina32
Figura 8. Matriz MEFE.....	Pagina 33
Figura 9. Dofa.....	Pagina 34
Figura 10. Pestel.....	Pagina 35
Figura 11.Etapas de Planeación.....	Pagina 39
Figura 12. Implementación calidad.....	Pagina 40
Figura 13. Metodología.....	Pagina 41
Figura 14. Cuadro Gant.....	Pagina 43
Figura 15. Cuadro presupuesto.....	Pagina 44