



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS ADISTANCIA**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**FUNCIONES GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS NECESARIAS EN UNA
EMPRESA PARA UN ÓPTIMO DESEMPEÑO EN EL MERCADO**

ENSAYO DE GRADO

Alumno

BLADIMIR CONTRERAS MENESES

Código: d0104004

CC. 13.411.929

Tutor

LUIS E. CORREA

CENTRO MILITAR PENITENCIARIO

Bello, Antioquia

30 de marzo de 2015

CONTENIDO

	pág.
TÍTULO	3
1. INTRODUCCIÓN	3
2. PROBLEMA	3
3. DESARROLLO TEMÁTICO	4
3.1 IMPORTANCIA DE LA GERENCIA GENERAL EN UNA EMPRESA	5
3.2 LA DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL MERCADEO DE BIENES O SERVICIOS	8
3.2.1 Funciones Administrativas Generales	9
3.2.2 Competencia para la planeación y la administración.	10
3.2.2.1 Dimensiones de la competencia para la planeación y la administración	11
3.2.2.2 Importancia del trabajo en equipo	12
3.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES MÁS IMPORTANTES	16
3.4 CREAR UNA CULTURA DE MERCADO PARA UN ÓPTIMO BENEFICIO EN EL CAMPO DEL MERCADEO	18
3.4.1 El cliente	19
3.4.2 El producto o servicio	21
3.4.3 El control de calidad	23
CONCLUSIONES	29
BIBLIOGRAFÍA	30

TÍTULO: FUNCIONES GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS NECESARIAS EN UNA EMPRESA PARA UN ÓPTIMO DESEMPEÑO EN EL MERCADO

1. INTRODUCCIÓN

El tema propuesto para su aprobación, se considera de gran importancia e interés para quienes piensan crear una nueva empresa o para quienes se inician en asuntos empresariales, porque éste indica la utilidad de contar con una buena organización bien sea antes o en el curso de vida de una empresa, especialmente para el Gerente.

El documento indicará la utilidad de la organización empresarial, tema que, además se considera original ya que implica una serie de funciones que por lo regular no son tenidas en cuenta con frecuencia. Es pertinente, por cuanto indicará la necesidad de implementar aspectos vitales para una buena organización. Los resultados pueden aplicarse en cualquier ámbito empresarial bien sea de bienes o servicios, ya que estos son factibles y viables de alcanzar aún por aquellos que no tienen experiencia comerciales y se inician como gerentes encargados o propietarios de una empresa.

2. PROBLEMA

La causa para que muchas empresas fracasen o no sean del todo exitosas, se debe a la falta de organización que las conduce a pérdidas económicas y una negativa imagen ante los clientes. Por lo regular esto se da en las medianas y pequeñas empresas. No basta tener un producto o un servicio atractivo para el público y, por lo tanto de fácil venta, es necesario que desde el mismo momento de su puesta en funcionamiento y aún antes, se diseñe una organización donde

todo el engranaje funcione casi que perfectamente, corrigiendo errores cuando se presenten.

En muchas ocasiones, los gerentes de medianas o pequeñas empresas, asumen la dirección de manera tradicional, basados en obsoletos esquemas que quizá hace algunos años eran los acostumbrados y se resisten a implementar cambios, sin detenerse a pensar que la manera de conducir una empresa en la época actual ha sufrido cambios significativos influidos por factores externos. Los avances en la tecnología y otras perspectivas sobre las ciencias económicas obligan hoy en día a adaptarse e implementar técnicas modernas en la administración de empresas.

Lo anterior significa que no se puede quedar en el pasado, sino que se deben asumir funciones que conlleven a una organización dedicada al mercadeo de productos o servicios a implementar funciones administrativas de manera gradual a fin de que la empresa, o bien se reorganice, o implemente nuevas técnicas de mercadeo, o como se denomina actualmente: marketing.

Por consiguiente, ¿Cuáles funciones administrativas son necesarias de implementar en una empresa para un óptimo beneficio en el campo del mercadeo?

Para dar respuesta a esta pregunta es necesario plantear un Objetivo General orientado a describir las funciones administrativas que son necesarias de implementar en una empresa para un óptimo beneficio en el campo del mercadeo.

3. DESARROLLO TEMÁTICO

Se parte de las siguientes consideraciones:

Definir la importancia de la Gerencia General en una empresa.

Describir en qué consiste la dirección de una empresa, según los niveles de jerarquía dentro de ésta.

Analizar cuáles son las funciones administrativas empresariales más importantes.

Señalar la necesidad de crear una cultura de mercado para un óptimo beneficio en el campo del mercadeo.

3.1 IMPORTANCIA DE LA GERENCIA GENERAL EN UNA EMPRESA

Hasta ahora, se ha hablado del Gerente o Administrador, pero sin especificar cuál es la importancia de la Gerencia General en una empresa destinada al mercadeo de productos o servicios.

Sobre el particular, la Universidad Autónoma de México (2003), indica que el perfil gerencial está definido por tres elementos: conocimientos, habilidades y actitudes. Los conocimientos que debe tener un gerente son, en primera instancia, los de un profesional en administración o su equivalente. Debe conocer el giro correspondiente de la organización que representa, así como especializarse en el área en que se desarrollan: finanzas, recursos humanos y producción, por mencionar algunas (UNAM, p. 32).

La informática es una herramienta que debe manejar con facilidad y en la que debe estar constantemente a la vanguardia.

Las habilidades incluyen todos los aspectos en que son capacitados los gerentes para ejecutar las tareas que les son propias. El gerente de cualquier organización debe tener habilidad para:

- Desarrollar una visión integral sobre la misión y las estrategias de las organizaciones.

- Conducir grupos y lograr objetivos en un ambiente de mutua confianza (liderazgo).
- Participar en equipos multidisciplinarios que logren los objetivos institucionales en un ambiente de cooperación y apoyo recíprocos.
- Resolver conflictos interpersonales que pueden afectar a la organización.
- Negociar para promover acciones que signifiquen beneficios para la organización.
- Promover un ambiente de excelencia y calidad.
- Adaptarse a los avances tecnológicos y a los cambios económicos, políticos y sociales a nivel mundial.
- Aplicar con creatividad los conocimientos adquiridos en su desarrollo profesional.
- Manejar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información, que son muy útiles en la toma de decisiones.
- Tomar decisiones sin recibir instrucciones precisas.
- Comunicarse adecuadamente, en forma verbal o escrita, en español e idiomas comerciales (inglés).
- Ejercer y delegar autoridad (liderazgo)
- Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.
- Promover el cambio y el desarrollo organizacional-social
- Aprender a ser, a emprender y a aprender (UNAM, p. 33).

Las actitudes son un buen comienzo para empezar a trabajar con calidad. Este concepto es un estado mental del individuo más que un plan de trabajo o un manual de aseguramiento. Buscar la excelencia en nuestros actos exige conciencia y buenos hábitos. A continuación se mencionan las principales actitudes que debe promover y llevar a cabo el administrador, ya que sólo así cambiará la cultura organizacional y gerencial de su organización:

- Actitud emprendedora (iniciativa y audacia)
- Empatía con los demás empleados
- Solidaridad con su personal y sus superiores
- Aprendizaje permanente
- Seguridad en sí mismo
- Participación en el proceso enseñanza-aprendizaje
- Prospectiva de la vida (de éxito)
- Ética (profesional y personal)
- Superación permanente
- Apertura al cambio
- Valor y cordura para la toma de decisiones
- Servicio a los demás
- Compromiso y responsabilidad
- Orgullo por la profesión y por su país
- Responsabilidad por el bienestar social

Es cierto que son demasiadas las características que debe cumplir un buen gerente; sin embargo, la experiencia y el tiempo le van a dar la madurez que requiera para cumplir con el perfil que le exige un buen nivel dentro de la organización. Empezar hoy es buen momento, el mañana lo recompensará con creces (UNAM, p. 34),

Ciertamente, no se puede pretender que un Gerente tenga todas las características y cualidades antes descritas en el documento de esa universidad, pero sí, al menos, poseer algunas de ellas e ir asimilando y poniendo en práctica las demás.

Hay una estrecha interrelación e incluso puede decirse, que la una no puede desligarse de la otra: la gerencia y la administración. Ambas son importantes para la dirección de una empresa de mercadeo, bien sea ésta de

productos o servicios. Se habla indistintamente de Gerente, Administrador, Director, pero para ser un buen gerente o director de una empresa, se requiere también ser un buen administrador.

Por ello, a continuación se trata sobre la dirección de una empresa, bien sea que este cargo sea ejercido por un profesional que ostenta el cargo de Gerente General o bien, de Administrador.

3.2 LA DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL MERCADEO DE BIENES O SERVICIOS

Para una mayor claridad de este aparte del trabajo, es necesario hacer unas aclaraciones básicas, lo que permitirá posteriormente un desarrollo armónico de los posteriores objetivos planteados:

Chumbe Gutiérrez, G. (s.f.), se pregunta, ¿qué es empresa? Es la iniciativa personal de dos o más personas de manera voluntaria que desean obtener un objetivo común: Obtener ganancias. Cuyo objetivo es la finalidad hacia la cual se destinan los recursos.

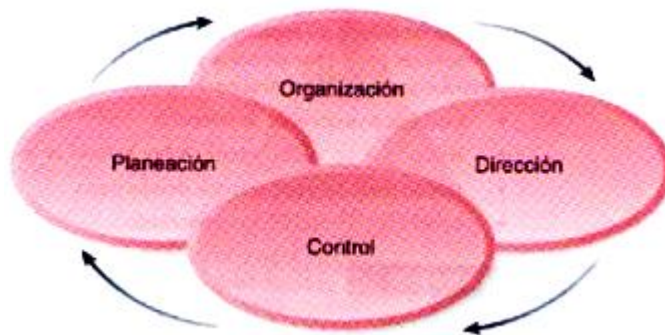
¿Y qué es organizar? Establecer y poner en práctica la manera de hacer funcionar las cosas.

En palabras de Hellriegel, Don, et. al., (2002), el buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones administrativas básicas fundamentales: planeación, organización, dirección y control.

Sea cual sea el nivel, la mayoría de los gerentes ejercen las cuatro funciones generales de manera más o menos simultánea -y no en un rígido orden preestablecido- para cumplir los objetivos de la organización.

La siguiente Figura expone en forma gráfica esta afirmación:

Figura 1. Funciones Administrativas Generales



Fuente: Hellriegel, Don, et. al, p. 9.

3.2.1 Funciones Administrativas Generales. De acuerdo con los citados autores se requiere:

Planeación. En general, la **planeación** supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones: 1) figurar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social); 2) identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas y 3) decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.

Planeación. Luego que los gerentes han elaborado sus planes, deben traducir en realidades estas ideas abstractas. En este esfuerzo, resulta esencial una organización sólida. La **organización** es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de ésta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia esos recursos. La organización comprende la creación de la

estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

Dirección. Una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. La **dirección** supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección si no han concluido la planeación y la organización; también es un elemento crucial de estas funciones.

Control. El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas es el **control**. Un sistema de control transmite mensajes a los gerentes que las cosas no marchan de acuerdo con lo planeado y de la necesidad que se adopten medidas correctivas (Hellriegel, Don, et. al. pp. 8-10). (negritas dentro del texto).

Como se observa, estos autores dan unas definiciones muy precisas sobre la administración de una empresa, sin importar su tamaño; es más, se requiere que desde el primer momento de iniciada una empresa, se tengan en cuenta estos factores con el propósito que desde el comienzo tenga una organización y administración muy definidas. Esto le permitirá en lo sucesivo no desviarse hacia otros aspectos que pueden interferir o entorpecer las metas que se han fijado; es decir, lograr que la empresa tenga éxito o bien, reorganizarla de tal manera que conduzca a este mismo fin.

Continuando con Hellriegel, Don, et. al., ellos hablan sobre:

3.2.2 Competencia para la planeación y la administración. La competencia para la planeación y la administración comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Para mucha gente, lo primero que les llega a la cabeza cuando piensan en

gerentes y administración es la competencia en planeación y administración. Esta competencia comprende, entre otros puntos:

- Recopilar y analizar información y resolver problemas
- Planear y organizar proyectos
- Administrar el tiempo
- Presupuestar y administrar las finanzas (Hellriegel, Don, et. al., p. 16).

Planear y organizar proyectos por lo general significa trabajar con empleados para aclarar objetivos generales, analizar la asignación de recursos y acordar las fechas de consecución.

Los gerentes también son responsables de presupuestar y administrar los recursos financieros.

3.2.2.1 Dimensiones de la competencia para la planeación y la administración. Concordante con lo anterior, el gerente o administrador para desarrollar su curso de acción debe tener en cuenta los siguientes aspectos, los cuales pueden ser aceptados integralmente o tomar de estos, aquellos que a su juicio sean los más prioritarios, a saber:

Recopilación y análisis de información y resolución de problemas

- Se supervisa la información y se emplea para identificar síntomas, problemas y soluciones alternativas
- Se toman decisiones oportunas
- Se corren riesgos calculados y se anticipan las consecuencias.

Planeación y organización de proyectos

- Se idean planes y programas para lograr los objetivos con eficacia
- Se establecen prioridades para las tareas y se delega la responsabilidad
- Se definen, obtienen y organizan los recursos necesarios para cumplir la tarea.

Administración del tiempo

- Se manejan varios asuntos y proyectos a la vez, pero sin tratar de abarcar demasiado
- Se supervisa y atiende un programa o se modifica de ser necesario
- Se trabaja con eficacia bajo presión de tiempo

Presupuesto y administración financiera

- Se conoce de presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y se usa esta información a menudo para tomar decisiones.
- Se llevan registros financieros precisos y completos
- Se crean directrices presupuestales para los demás y se trabaja según las directrices dadas por otros (Hellriegel, Don, et. al., p. 18).

Así, una administración y gerencia eficientes permite a una empresa que va iniciar el mercadeo de bienes y servicios o bien reorganizarse ante eventualidades como bajas ventas, lo que trae como consecuencia pérdidas económicas difíciles de recuperar. Ahora si se inicia, este es un factor que se debe tener en cuenta. No basta ser gerente, es necesario que éste sepa administrar y para ello, debe contar con un elemento muy valioso: el humano.

3.2.2.2 Importancia del trabajo en equipo. Según el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP- de Colombia (2001), por equipo de trabajo se entiende al conjunto de personas que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un

propósito común con el cual están comprometidas, buscando excelencia en el desempeño y una meta con la que se sienten solidariamente responsables.

No puede llamarse equipo de trabajo a una simple “reunión de personas trabajando”, a un grupo de individuos encargados, cada uno por su lado, de una parte de las labores ordinarias de la oficina.

Un grupo de trabajo se convierte en un equipo cuando:

- El liderazgo se convierte en una actividad compartida.
- La responsabilidad se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito a la vez individual y colectivo.
- El grupo desarrolla su propia finalidad o misión.
- La solución de problemas constituye una norma de vida y no una acción puntual.
- La eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del grupo.

A diferencia de un grupo de trabajo, el equipo de trabajo se caracteriza porque:

- Su esencia es el compromiso por un propósito común; como colectividad se orienta hacia la búsqueda de la excelencia.
- La calidad de los resultados obedece a la acción colectiva y no a la simple suma de los logros individuales.
- Requiere un propósito en el que todos los miembros crean y puedan apoyar.
- La cantidad, calidad y acceso a la información es amplia y suficiente.
- En la comunicación hay objetivos específicos, el proceso es efectivo y se dan discusiones constructivas.
- Genera la interacción y el aporte analítico para la solución de problemas, se toman decisiones por consenso e internamente puede llegar fácilmente a un equilibrio.

- El liderazgo, que es asumido por algunos de sus integrantes de acuerdo con las circunstancias, es democrático.
- Ofrece mayores ventajas cuando la naturaleza del trabajo requiere del aporte de la colectividad ((DAFP, pp. 11-12).

Es conveniente conformar equipos de trabajo, dentro de los cuales sus integrantes interactúen y se comprometan colectivamente con propósitos comunes.

Conviene evaluar la factibilidad de conformar el equipo cumpliendo con la certeza de que el trabajo en equipo conlleva a una mayor eficacia en los resultados que otras formas de organización del trabajo.

Dadas las condiciones para conformar un equipo de trabajo, éste podrá concurrir a los siguientes logros:

- Facilitar el cumplimiento de la misión institucional dentro de la tendencia moderna de las entidades hacia una estructura más plana.
- Reducir las dificultades en las relaciones interpersonales y los conflictos que se generan alrededor del poder y la autoridad.
- Posibilitar la autoevaluación de los resultados, en relación con el producto final.
- Generar mayor satisfacción laboral entre sus miembros.
- Permitir procesos de comunicación altamente efectivos.
- Proporcionar condiciones adecuadas para la dirección participativa
- Incidir de manera positiva en los niveles de productividad
- Conllevar al desarrollo de actitudes favorables hacia la autogestión
- Estimular a sus miembros a esperar altos rendimientos de sí mismos y del equipo.

- Inducir a sus integrantes a establecer sus propios objetivos de rendimiento
- Motivar a los miembros para que piensen en nuevas ideas y las pongan en práctica (DAFP, p. 15).

La razón que da esta institución para resaltar la importancia de conformar equipos de trabajo es porque nuestra cultura necesita cada vez más del desarrollo de personas, instituciones y sistemas humanos en general, con la capacidad de transformarse de manera colectiva mediante la búsqueda de la optimización de sus recursos, la potencialización de sus esfuerzos, la creatividad que produce los procesos sinérgicos y la voluntad del “nosotros”.

Generar un proceso de transformación cultural acerca del trabajo en equipo es algo que no se consigue por la simple decisión de hacerlo; se necesita cambiar concepciones y modelos exclusivamente individualistas en relación con el desempeño del cargo por otros que tengan en cuenta el desarrollo de habilidades de interdependencia para propósitos comunes.

El proceso de trabajo en equipo es, entonces, además de un instrumento facilitador de la productividad de las organizaciones, un promotor de cultura cooperativa expresada a través de valores y hábitos solidarios.

La cultura de trabajo en equipo es el resultado de una serie de procesos de aprendizaje, cambio y formación estructurados en un modelo de desarrollo humano. La cultura es al equipo, lo que la personalidad al individuo.

El principio promotor para la conformación y desarrollo del trabajo en equipo, puede responder a un objetivo propuesto para la ejecución de los planes indicativos y operativos de la entidad, o bien puede ser iniciativa de un grupo de personas que se integran en equipo para producir unos logros concretos a partir de una forma de organización que les resulta más emotiva y efectiva, generando con ello valor agregado para la entidad. En este último caso, la entidad debe emular la iniciativa, apoyarla e integrarla de modo activo a la misión institucional (p.19).

El documento de esta entidad, es un valioso instrumento sobre el cual puede un gerente o administrar, tener una base para conocer la importancia del trabajo en equipo.

Algunas de estas funciones ya han sido tratadas en este documento, como: Controlar, Planear, Organizar, Dirección, lo cual como se observa en la anterior figura, hacen parte de la función administrativa.

3.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EMPRESARIALES MÁS IMPORTANTES

Figura 2. Funciones básicas que cumple toda empresa



Fuente: leandrycc.wordpress.com (en Vélez, Iñaki, (2012).

Por otra parte, no hay que olvidar que fue Henry Fayol, fue uno de los más distinguidos contribuyentes a la ciencia administrativa.

De acuerdo con Fayol, toda empresa industrial tiene que tener presentes los siguientes seis grupos de funciones:

1. Funciones técnicas: aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.
2. Funciones comerciales: la empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien.
3. Funciones financieras: es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
4. Funciones de seguridad: protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.
5. Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas: las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol, pues en su época aún están en pleno desarrollo y concreción (Vélez, Iñaki, 2012).

Dentro de las funciones administrativas distingue:

PLANEAR: anticipar el futuro y trazar el plan de acción.

ORGANIZAR: mantener tanto la estructura material como social de la empresa.

DIRIGIR: guiar y orientar al personal.

COORDINAR: armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

CONTROLAR: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Las funciones administrativas no son privativas de la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. Fayol afirma que la capacidad

básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa. Es decir, conforme se asciende en la escala jerárquica de la organización deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas.

Uno de los objetivos de los estudios de Henri Fayol -y de toda empresa- debe ser el conseguir mejores administradores a través de una enseñanza organizada de las técnicas de dirección.

Los seis bloques de funciones señalados se dan siempre en cualquier empresa, sea pequeña o grande, simple o compleja. A cada función corresponden capacidades específicas que deben poseer las personas que las vayan a desempeñar (Vélez, Iñaki, 2012).

Si se examinan con detenimiento las teorías de los diversos autores sobre Gerencia y Administración, como ya se ha mencionado, se observa por una parte, una estrecha relación de ambas disciplinas; por otra, hay que preguntarse ¿cuál es la finalidad de que el Gerente o Administrador posea las altas cualidades que demanda la Alta Gerencia?

Porque él, y principalmente él, tiene la absoluta responsabilidad de la buena marcha hacia el éxito de la empresa que ha sido puesta bajo su dirección o bien, como propietario de la misma. En cualquier caso, debe tener como meta la sostenibilidad del mercadeo de sus productos o servicios.

3.4 CREAR UNA CULTURA DE MERCADO PARA UN ÓPTIMO BENEFICIO EN EL CAMPO DEL MERCADEO

Volviendo nuevamente a Hellriegel, Don, et. al., estos autores hablan de una cultura de mercado.

En una cultura de mercado, los valores y las normas reflejan la importancia de lograr objetivos mensurables y exigentes, en especial los que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de las ventas, rentabilidad y participación de mercado). Una competitividad muy intensa y una orientación a las ganancias predominan en la organización.

Como señala el término (cultura de mercado), el enfoque de una cultura de mercado es externo. Aun cuando el mercado al que se atiende sea muy dinámico, la organización debe esforzarse por cierta estabilidad interna. La cultura de mercado valora la independencia y la individualidad. Por ejemplo, los vendedores que aumentan las ventas harán más dinero y la empresa obtendrá aún más ganancias gracias al volumen mayor de ventas del vendedor.

Una cultura de mercado no ejerce mucha presión social informal en los integrantes de la organización. Las interacciones de los superiores con los subalternos consisten en gran medida en negociar acuerdos de desempeño y recompensas y/o evaluar solicitudes de asignación de recursos.

La cultura organizacional tiene la posibilidad de mejorar el desempeño de las organizaciones, la satisfacción de los individuos, la sensación de certeza sobre la forma en que deben manejarse los problemas y otros aspectos de la vida en el trabajo. Sin embargo, si una cultura organizacional no sintoniza con las expectativas cambiantes de los participantes externos, esto puede dificultar la efectividad (Hellriegel, Don, et. al., p. 492).

Los participantes externos a que se refieren estos autores, son los clientes y con estos las ventas y las utilidades que generan para la empresa, las cuales se sostienen, incrementan o decaen, dependiendo del control de calidad que se le dé a los productos o servicios. Es decir, todo esto forma una cadena y el buen funcionamiento de este engranaje depende del Gerente o Administrador y de su equipo de trabajo.

Por lo tanto, todo lo que hasta aquí se ha dicho tiene como fin último el cliente, al que se le dedicará a continuación una breve referencia:

3.4.1 El cliente. La calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios y constante innovación por parte de las mismas, por lo cual cada una de las organizaciones se han visto a la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias.

Actualmente, existe una grande y ardua competencia entre las empresas por ser el primero en obtener la atención del cliente, mismo que puede llegar a tardar un largo proceso para convertirse en un cliente principal, consistiendo en frecuentes visitas a la entidad, o bien, de varias adquisiciones del producto que se ofrece, dependiendo del giro de la empresa; pero que a su vez, puede bastar con solo un minuto de romper las políticas establecidas para la calidad en el servicio, para perder ese cliente y que este opte por ir hacia la competencia. Por lo anterior, no se debe perder el objetivo de cumplir con la satisfacción al cliente, y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre una buena imagen de la empresa.

Por los puntos planteados anteriormente, se cree que cada empresa debe darse a la tarea de conocer temas estratégicos sobre la calidad del servicio al cliente, para poder desempeñarla correctamente dentro de la misma y ampliar su cartera de clientes, gracias a la creación de una imagen corporativa más óptima y seguido del aumento de recomendaciones, desarrollando un ambiente más confortable tanto para sus empleados, clientes actuales y futuros clientes (Solórzano Barrera, G. y Aceves López, J. N. (2013, 5).

Para poder familiarizarse con la calidad en el servicio al cliente, es primordial conocer los conceptos básicos del tema, por ello se mencionan a continuación:

Calidad: “Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios”. (Álvarez, 2006, en Solórzano y Aceves, p. 5).

3.4.2 El producto o servicio. “Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (Bon, 2008 en Álvarez, 2006, en Solórzano y Aceves, p. 6).

Calidad en el servicio: Según Pizzo (2013 en Solórzano y Aceves, p. 7). es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Cliente: “Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009, en Solórzano y Aceves, p. 7).

Atención al cliente: “Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007 en Solórzano y Aceves, p. 6).

Calidad en la atención al cliente: “Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que

realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa”-

Objetivo: El servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que este no se siente al simple tacto, pero bien, se llega a apreciar; tiene como objetivo, según menciona Kleyman (2009, en Solórzano y Aceves, p. 6), el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca.

Así mismo, concierne al constante mejoramiento en el servicio al cliente, debido a que la cultura en las organizaciones se ha ido modernizando conforme lo requiere el entorno, al pasar de poner en primer plano las necesidades del cliente que las necesidades de la propia empresa. Según Álvarez (2006. en Solórzano y Aceves, p. 6), se enlistan una serie de objetivos o metas alcanzar:

- Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades.
- Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes (p. 6).

Importancia: El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir. La importancia se puede guiar por los siguientes aspectos:

La competencia es cada vez mayor, por ende los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.

Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.

Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.

Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.

Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos.

Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.

Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva.

3.4.3 El control de calidad. Según *Aniorte (2013)* en Solórzano y Aceves, p. 6), algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseñó
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar resultados

Así mismo, existen otras características más específicas mencionadas por Paz (citado en *Verdú, 2013*), las cuales estarán a cargo del personal que labora en

las entidades, ya que son habilidades necesarias, sobre todo para aquellos que están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

- **Formalidad:** honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad
- **Iniciativa:** ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- **Ambición:** tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- **Autodominio:** tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- **Disposición de servicio:** es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- **Don de gentes:** tener capacidad para establecer relaciones de calidad y afectuosas con los demás, y además, disfrutarlo.
- **Colaboración:** ser una persona que gusta de trabar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.
- **Enfoque positivo:** es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- **Observación:** es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.
- **Habilidad analítica:** permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.
- **Imaginación:** es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.

- Recursos: tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- Aspecto externo: es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente.

Lo anterior son términos que describen características positivas y deseables en el servicio y la atención ofrecida por un negocio (sin importar el giro que éste tenga) y que puede ser entendido como se muestra a continuación:

- Impacto de la calidad en el servicio
- Niveles de exigencias

La importancia de cubrir con la mayoría de las características mencionadas anteriormente, radica en que la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por dos razones:

La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece.

Se ha pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejor su nivel de vida. En un principio, suele contenerse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, más barato.

Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan hasta terminar deseando lo mejor. No comprender este hecho ha llevado al fracaso de algunas empresas, que se han dado cuenta muy tarde del error cometido.

Principios de la atención al cliente: Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe.

Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio. Las exigencias del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios. El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado. Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del cliente. El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales. La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa.

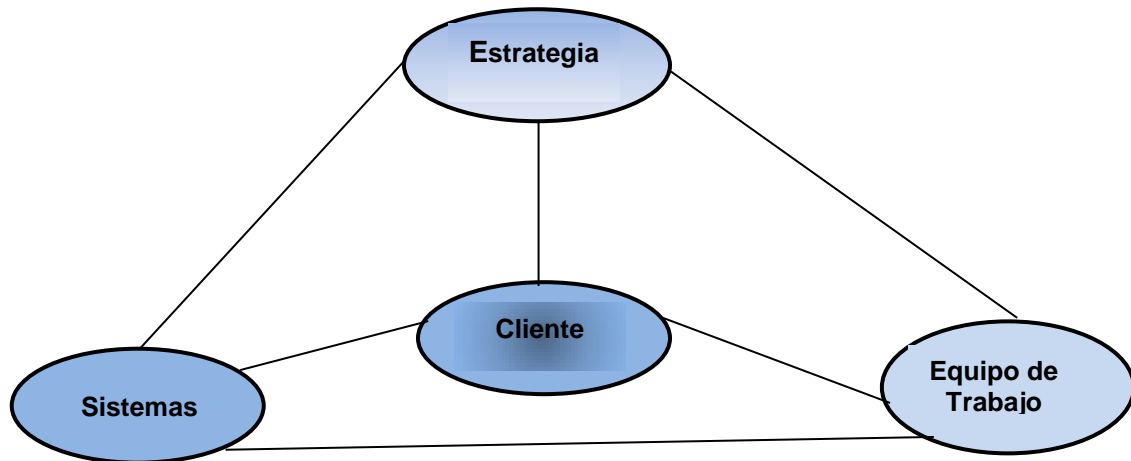
La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla.

Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

Protagonistas de la calidad en la atención al cliente: Una forma de visualizar a los protagonistas de la calidad en la atención al cliente es el modelo del triángulo del servicio de Albrecht y Zemke (citado en Pérez, 2007); quienes consideran útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa (Solórzano y Aceves, p. 9).

Esta relación, más que una estructura constituye un proceso, que obliga a la organización a incluir al cliente en la concepción del negocio. El modelo se muestra a continuación:

Figura 3. El triángulo del servicio



Fuente: Solórzano y Aceves, p. 9.

Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer la estrategia de servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. La que conecta al cliente con el equipo de trabajo de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Es aquí donde se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los clientes. La línea que conecta al cliente con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo.

La conexión entre la estrategia de servicio con los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se debe deducir de la definición de la estrategia de servicio.

La línea que une estrategia del servicio y gente sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía de calidad definida por la dirección. Finalmente, la línea que conecta la gente con los sistemas sugiere que todas las personas de la organización, desde la alta Gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

Estrategia. La estrategia incluye las políticas o lineamientos generales de la empresa dirigidos hacia el cliente. Generalmente, es diseñada por el departamento de marketing y su principal función es orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente. Según Pérez (2007) en la estrategia de servicio se define el valor que se desea para los clientes; el valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

La estrategia de orientación al cliente se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlos, por el ajuste de los productos para que se adapten o anticipen a las expectativas de los clientes y por obtener la máxima calidad en la atención al cliente preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los consumidores y usuarios.

Asimismo, sirve de guía a toda la empresa para alcanzar el conocimiento de los clientes y la excelencia en la prestación del servicio, además de permitir tomar en consideración las sugerencias y quejas de los clientes como una oportunidad de mejora permanente.

La puesta en práctica de una estrategia de orientación al cliente requiere, en principio, el ajuste de la política general de la empresa y los procedimientos de trabajo a una nueva forma de vincularse con los clientes. Deben consolidarse las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa y enfocarlas a reforzar las prácticas de calidad del servicio. Este punto es muy importante dado que debe favorecer la agilidad de respuesta y el adecuado control de los recursos

utilizados en la entrega de los servicios. De esta forma, el objetivo primordial de la estrategia debe ser la causa de una impresión favorable en el cliente cada vez que entre en contacto con algún sector de la empresa cliente (Solórzano y Aceves, p. 10).

CONCLUSIONES

El propósito de este ensayo ha sido profundizar sobre una problemática que en varias ocasiones se presenta a los empresarios que por primera vez aceptan una gerencia sin tener los conocimientos básicos y prioritarios que se requieren para la dirección de una empresa dedicada al mercadeo de bienes y servicios, sin importar su tamaño, pues ésta puede ir desde pequeña hasta mediana o macro.

El trabajo parte de la conceptualización sobre la importancia de la gerencia en una empresa, la cual se vincula en razón del cargo a la dirección que debe asumir el Gerente General, la cual especifica entre otros aspectos: Las funciones Administrativas Generales; la competencia para la planeación y la administración, las dimensiones de la competencia para la planeación y la administración.

Se hace énfasis en que es de suma importancia contar con un buen equipo de trabajo, ya que sin este es muy difícil que un Gerente o Administrador, términos que no puede desligarse uno del otro, (ya que para ser un buen gerente también se requiere ser un buen administrador), pueda dirigir hacia el éxito un negocio puesto bajo su dirección o bien iniciarse en el mundo empresarial.

Igualmente se reconoce que es necesario indicar cuáles son las funciones administrativas más importantes de implementar para cumplir con los objetivos empresariales.

Por último, se trata de que todos estos aspectos teóricos, van encaminados hacia un solo fin: el cliente, las ventas. Pero para que esto tenga éxito se requiere que el producto o servicio de una empresa dedicada al mercado de cualquiera de estos, tenga calidad. No basta poner en funcionamiento una empresa o reorganizarla, se debe partir de entregar productos o servicios de calidad a los clientes con la atención que estos merecen, pues en gran medida de esto depende el éxito o fracaso de una empresa, cuyo fin último es obtener beneficios económicos. Es decir, crear una cultura de calidad partiendo desde el Gerente hasta el último empleado o trabajador.

BIBLIOGRAFÍA

CAMPOVERDE VÉLEZ, Félix y CAVIEDES GRANIZO, Luisa (2011). Cómo delegar las funciones administrativas. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/como-delegar-funciones-administrativas.htm>

CHUMBE GUTIÉRREZ, Guillermo (s.f.). Organización de Empresas. Disponible en: http://www.cofide.com.pe/tabla_negocios/5to/administracion/Organizacion_de_Empresas_Guillermo_Chumbe.pdf

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA -DAFP- (2001). Equipos de Trabajo. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/dapf/Equipos.PDF>

GARMÓN PUÑAL, Javier, et. al. (2012). Estructura, planificación y organización de la empresa. Disponible en: <http://www.personal.fi.upm.es/~gar/docs/apuntes/Estructura,%20planificacion%20y%20organizacion%20de%20la%20empresa.pdf>

HELLRIEGEL, Don, Jackson, Slocum, Susan E., John W. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. ISBN 970-686-197-1. México,

SOLÓRZANO BARRERA, Grisell y ACEVES LÓPEZ, Jesús Nereida (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. Un pilar en la gestión empresarial. En: Revista El buzón de Pacioli, Año XIII, No. 82, Julio-Septiembre. ISSN 1870-5839. Instituto Tecnológico de Sonora, México. Disponible en: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO -UNAM- (2003). Administración Básica I. Disponible en: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf

VÉLAZ, Iñaki, (2012). "Las seis funciones básicas de la empresa según Henry Fayol. Disponible en: <http://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/>

Nota: Se omiten por razón de su profusión, los autores citados por Solórzano Barrera y Aceves López.