

PROPUESTA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE
GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA INVERSIONES MARDEN
S.A, BASADO EN EL MODELO GESTIÓN DE CALIDAD NORMA ISO 9001:2015

JOSE FERNANDO GOMEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍAS E INGENIERÍAS - **ECBTI**

INGENIERÍA INDUSTRIAL

PALMIRA – VALLE DEL CAUCA

2.019

PROPUESTA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE
GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA INVERSIONES MARDEN
S.A, BASADO EN EL MODELO GESTIÓN DE CALIDAD NORMA ISO 9001:2015

JOSE FERNANDO GOMEZ

PROYECTO APLICADO EN LA MODALIDAD EMPRESARIAL

PRESENTADO A:

JESUS ANTONIO PEÑA RUEDA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍAS E INGENIERÍAS - **ECBTI**
INGENIERÍA INDUSTRIAL
PALMIRA – VALLE DEL CAUCA
2.019

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y Fecha (día, mes, año) (Fecha de entrega)

Dedicado a mi madre Luz Araceli, quien hizo todo lo posible para que yo pudiera salir adelante en mis estudios, mi esposa Sandra Liliana que siempre ha sido mi apoyo y mi cómplice y a mis hijos María José y Juan Manuel por motivarme cada día a ser mejor persona.

AGRADECIMIENTOS

Infinitas gracias a Dios por darme el don de la vida y la sabiduría para afrontar los retos de la vida y los académicos de la mejor forma, saliendo avante y triunfador en todos y cada uno de ellos. A la universidad Nacional Abierta y a Distancia, por facilitar las herramientas para que personas como yo, con ganas de estudiar y convertirse en profesionales, podamos acceder a una educación de calidad con facilidades de pago y bajo el modelo pedagógico, crear cultura de auto aprendizaje, autonomía y responsabilidad, que al final servirá para fortalecer el ser integral y multidisciplinar de los egresados.

Por último agradecimientos a todos y cada uno de los compañeros de estudio, tutores, directivos y personal en general que labora en la universidad, porque de una u otra forma apoyaron y contribuyeron al cumplimiento de los objetivos, pues sin ellos sería imposible estar realizando este documento de finalización.

“Bendeciré a Dios en todo tiempo, su alabanza estará siempre en mi boca”

Salmos 34: 1

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	16
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
3.2 JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO TEÓRICO	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.2 MARCO LEGAL	21
4.3 INDICADORES DE GESTIÓN	22
4.3.1 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN	23
4.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	24
4.3.3 COMPOSICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	24
4.3.4 DEFINICIÓN Y ELECCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA	25
4.3.5 OBJETIVO DE LOS INDICADORES	27
5.1 METODOLOGÍA	28
5.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	30
5.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	30
5.2.2 ESTADO DEL ARTE	31
5.2.3 MARCO DE REFERENCIA	31
6. DESARROLLO DEL PROYECTO	32
6.1 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA INVERSIONES MARDEN S.A	32
6.1.1 MATRIZ ESTRATÉGICA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA MEGA	33
6.1.1.1 HISTORIA	33
6.1.1.2 MISIÓN	35
6.1.1.3 VISIÓN	35
6.1.1.4 VALORES CORPORATIVOS	35
6.1.1.5 PROMESA DE VALOR	36

6.1.1.6 INFORMACIÓN TRIBUTARIA.....	36
6.1.1.7 DESCRIPCIÓN ESTRUCTURA FISICA	36
6.1.1.8 MATRIZ DOFA.....	37
6.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL ESPECIFICO	38
7. PROCESO DE GESTIÓN DE ADMNISTRACION	42
7.1 LA ADMINISTRADORA	49
7.2 COORDINADOR DE SEGURIDAD	51
7.3 AUXILIAR DE MANTENIMIENTO.....	52
7.4 AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES.....	54
8. INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS	56
8.1 CONSTRUCCION DE LOS INDICADORES.....	56
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Planificación del Proceso de Administración -Autor José F. Gómez	39
Tabla 2. Caracterización del Proceso de Administración -Autor José F. Gómez	42
Tabla 3. Tabla de indicadores propuestos -Autor José F. Gómez	62

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Modelo de gestión de calidad basado en procesos	22
Gráfica 2. Contexto de los indicadores de gestión	23
Gráfica 3. Características de los indicadores de gestión	25
Gráfica 4. Relación Productividad/Rentabilidad	27
Gráfica 5. Mapa de proceso/Objetivo de los indicadores	28
Gráfica 6. Mapa de procesos Súper Marden Centro Comercial La 47	37
Gráfica 7. Organigrama Inversiones Marden S.A (C.C. Súper Marden La 47)	38
Gráfica 8. Tipo de indicadores	43
Gráfico 9. Mapa de procesos de Gestión de Administración de Inversiones Marden S.A. (Súper Marden Centro Comercial La 47)	44

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Carta de autorización Inversiones Marden S.A	56
Anexo B. Certificado ISO 9001:2008 Comercializadora Marden Ltda.	57

GLOSARIO

Definiciones tomadas del Glosario de Ingeniería Industrial¹:

Administración: Proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

Calidad: Estándar, meta, serie de requisitos. La calidad es un objetivo alcanzable, un esfuerzo continuo a mejorar, más que un grado fijo de excelencia. Es un resultado.

Cliente: Aquel que contrata servicios o adquiere bienes a un proveedor; En especial, aquel que lo hace regularmente de un mismo proveedor; Persona adscrita a la protección de un tutor o mecenas; Programa o dispositivo electrónico que recaba datos de una aplicación diferente llamada servidor.

Control: Mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Desempeño: Acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea. Esta acción también puede vincularse a la representación de un papel.

¹ Tomado de: <https://glosarios.servidor-alicante.com/ingenieria-industrial>

Documentar: Proporcionar documentos para acreditar algo que se dice o se escribe. Informar a alguien, proporcionándole documentos, sobre un asunto en el que va a intervenir.

Efectividad: Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Eficacia: es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia: El estado o cualidad de ser eficiente, de tener la capacidad de producir cierto resultado o efecto; Capacidad de hacer un trabajo minimizando el consumo de recursos; Relación entre la cantidad de trabajo realizado o la energía generada por una máquina y la energía suministrada

Evaluación de Desempeño: Labor que evaluar la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y grupalmente, respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados en el mismo.

Gestión: Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa. Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Indicador: Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

Proceso: Consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

Resultado: Efecto o cosa que resulta de cierta acción, operación, proceso o suceso. Utilidad y calidad de una cosa.

Servicio al Cliente: Servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo

Sistema de Gestión: Conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos.

RESUMEN

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia. En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

Actualmente la empresa Inversiones Marden S.A/Súper Marden Centro Comercial La 47, en su proceso de gestión administrativa, no cuenta indicadores de gestión establecidos que permitan evaluar y medir la operatividad y resultados de los diferentes sub procesos que realiza la administración, acordes al sistema de gestión de calidad. A lo largo de la norma ISO 9001 existe cierta demanda de informar sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, determinar la competencia que afecta al desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, y evaluar el rendimiento y la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad.

Esto es más frecuente dentro de la evaluación del desempeño. Los requisitos a lo largo de esta sección ponen de manifiesto la importancia que tiene la realización del seguimiento, medición, análisis y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo la utilización de los importantes procesos de auditoría interna y revisión por la dirección para dicho fin.

A este respecto, la norma ISO 9001 se orienta a que la organización determine todo lo que necesita para controlar el rendimiento y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, cómo y cuándo hacer el seguimiento y la medición, además de analizar y evaluar todos los resultados obtenidos.

PALABRAS CLAVE: Administración, Calidad, Cliente, Control, Desempeño, Documentar, Efectividad, Eficacia, Eficiencia, Evaluación de desempeño, Gestión, Indicador, Proceso, Resultado, Servicio al cliente, Sistema de Gestión.

ABSTRACT

The indicators constitute an instrument that allows to collect in an adequate and representative way the relevant information regarding the execution and the results of one or several processes, so that the capacity and efficacy of the same can be determined, as well as the efficiency. Depending on the values adopted by an indicator and their evolution over time, the organization may be able to act or not on the process (specifically on the control variables that allow changing the behavior of the process).), as required.

Currently the company Inversiones Marden SA / Super Marden Shopping Center La 47, in its administrative process, does not have established management indicators that allow to evaluate and measure the operation and results of the different sub processes carried out by the administration, according to the management system of quality. Throughout the ISO 9001 standard there is a certain demand to report on the performance of the Quality Management System, determine the competition that affects the performance of the Quality Management System, and evaluate the performance and efficiency of the Quality Management System.

This is more frequent in the evaluation of performance. The requirements throughout this section highlight the importance of the monitoring, measurement, analysis and evaluation of the Quality Management System, including the use of important internal audit processes and review by management for this purpose. .

In this regard, the ISO 9001 standard is aimed at the organization determining everything it needs to control the performance and effectiveness of the Quality Management System, how and when to do the monitoring and measurement, as well as analyze and evaluate all the results obtained.

KEY WORDS: Administration, Quality, Client, Control, Performance, Document, Effectiveness, Efficiency, Efficiency, Performance Evaluation, Management, Indicator, Process, Result, Customer Service, Management System.

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se proponen los indicadores de gestión para el proceso de gestión de administración de la empresa Inversiones Marden S.A/Súper Marden Centro Comercial La 47.

Inversiones Marden S.A es el primer centro comercial construido en la ciudad de Palmira en el año 1.998 y tiene como empresa un reconocimiento de más de 55 años en el mercado de la ciudad, donde goza de una amplia aceptación y tradición en los consumidores palmiranos, principalmente por su primera línea de negocios que son las papelerías Marden, las cuales tiene cuatro puntos de venta en la ciudad de Palmira, dos en la ciudad de Cali y un punto de venta en la ciudad de Buga. Dicho reconocimiento y la visión empresarial de su propietario y fundador Edgar Casas Villaquiran, permitieron que se ejecutara la obra e tener un centro comercial de más de 15.000 metros cuadrados en la ciudad.

En este contexto, el centro comercial, cuyo nombre es Súper Marden La 47, con la finalidad de establecer un plan de mejoramiento continuo y trabajar bajo el modelo del sistema de gestión calidad, para establecer los indicadores de gestión, acordes a la norma ISO 9001, principalmente para el sistema de gestión de calidad en el proceso de gestión de administración de la empresa, ha decidido comenzar la etapa de transición a la implementación y utilización de los indicadores de gestión: Efectividad, Eficiencia y Perspectiva del cliente.

De esta manera, el proceso de gestión de administración contara con herramientas definidas y concretas que permiten realizar un seguimiento y control de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos para el proceso de gestión de administración, la compañía en general y a su vez, obtener información clave de los sub procesos ejecutados que faciliten la toma de decisiones por parte de las directivas de la empresa.

Acto seguido, al proponer los indicadores de gestión para el sistema de gestión de calidad en el proceso de gestión de administración del centro comercial, se evalúan correcta y objetivamente las labores realizadas, desde su planificación, ejecución y control; teniendo en cuenta a todo el personal de las diferentes áreas

involucrados en el cumplimiento de los objetivos. En los puntos de venta si existe un sistema de gestión de calidad aplicado, pero no en el centro comercial, lo que se refleja en la certificación adquirida por los puntos de venta y los buenos resultados obtenidos por la papelería y las deficiencias en los resultados del centro comercial. No está caracterizado el proceso de gestión de calidad para el centro comercial, pero ello hace parte de este trabajo e informe final, para poder llegar a la propuesta de los indicadores de gestión de calidad de la administración del centro comercial.

A pesar de tener 19 años de funcionamiento y realizar unas evaluaciones de desempeño de sus colaboradores y hasta entregar informes de gestión administrativa a la junta directiva de la empresa, no se cuenta con los indicadores de gestión definidos y establecidos para la medición de efectividad, eficiencia y perspectiva del cliente. Inicialmente se realiza un diagnóstico del proceso de gestión de administración de la empresa Inversiones Marden S.A (Súper Marden Centro Comercial La 47). Después se realiza un análisis de la aplicabilidad de los indicadores de acuerdo al sistema de gestión de calidad ISO 9001, debido a que no hay un sistema aplicado actualmente al centro comercial. Luego se revisa la estructura y documentación del sistema de gestión de calidad basada en los indicadores de gestión de efectividad, Eficiencia y Perspectiva del cliente; por último se elabora la propuesta de indicadores de gestión para el proceso de gestión de administración en los indicadores de gestión anteriormente mencionados. Cabe resaltar que la empresa autorizo el uso de la información, basado en un código normalizado de un proceso de gestión de calidad establecido pero incompleto.

En síntesis la empresa Inversiones Marden S.A tendrá a su disposición unos indicadores de gestión administrativa que le permiten prevenir, corregir y evaluar los sub procesos que se llevan a cabo dentro del proceso de gestión de administración, que al final se refleje en mejores resultados y mayor cumplimiento de objetivos, agregando valor a la compañía.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer los indicadores de gestión para el proceso de gestión de administración de la empresa Inversiones Marden S.A, basado en el modelo de gestión de calidad norma ISO 9001:2015.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Hacer un diagnóstico específico de la empresa Inversiones Marden S.A tomando como referencia el estado actual de la compañía frente a los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad para el proceso de administración, basados en la norma ISO 9001:2015.
- Planear el sistema de gestión de calidad, enfocado en la norma ISO 9001:2015 Indicadores de gestión y sus objetivos de calidad, para el proceso de gestión de administración.
- Construir los indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad para el proceso de gestión de administración, siguiendo los requerimiento de la en la norma ISO 9001:2015.
- Presentar el informe final de la proposición de los indicadores de gestión para el proceso de gestión de administración, basado en la norma ISO 9001:2015, para su posible implementación y búsqueda de la certificación a futuro por parte de Icontec.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa Inversiones Marden S.A cuenta con un mapa de procesos del centro comercial y del proceso de gestión de administración, pero no se tienen establecidos los indicadores de gestión de calidad que permitan evaluar y medir la operatividad y resultados de los diferentes sub procesos que realiza el proceso de administración, específicamente lo concerniente a la gestión de vertimientos y residuos, seguridad, servicio al cliente, servicio al cliente comerciante, gestión de servicios públicos, gestión de cartera, gestión de proveedores y gestión de capacitación y entrenamiento del personal a cargo de la administración. A lo largo de la norma ISO 9001 existe cierta demanda de informar sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, determinar la competencia que afecta al desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, y evaluar el rendimiento y la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad en cuanto a procesos se refiere, puntualmente en los indicadores de efectividad, eficiencia, perspectiva del cliente y perspectiva de procesos.

3.2 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta los altos costos operativos y la gran inversión que realizan las empresas para su óptimo funcionamiento y desarrollo, el análisis, control, medición y toma de decisiones se deben realizar con herramientas adecuadas para el mejoramiento y crecimiento de las compañías, es allí donde los sistemas de gestión de calidad aparecen como una herramienta indispensable y útil para lograr parametrizar y estandarizar los procesos (Pascual Bravo 2.008), lo que al final arroja como resultado un sistema de gestión aplicado a una empresa determinada, personalizado y acorde a sus necesidades, convirtiéndola y potenciando resultados positivos para toso los involucrados en la ejecución de los procesos. Se hace énfasis en los procesos, porque es el punto débil actualmente de la empresa en cuestión (Inversiones Marden S.A.) debido al control

centralizado y remoto, es decir, al ser una empresa familiar donde los propietarios tiene el control absoluto de los procesos y no delegan y/o facultan a los mandos subsiguientes, sumado a la poca frecuencia de visita y revisión de los procesos, al cual se ha tenido que someter durante un largo tiempo, ha dado como resultado un debilitamiento del proceso de gestión administrativa.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 MARCO TEÓRICO

Todas las organizaciones deben tener un sistema de calidad, lo cual es necesario documentar y formalizar de acuerdo a la norma, permitiendo alcanzar la certificación y generar un compromiso de calidad hacia la satisfacción del cliente en aras de lograr una mayor competitividad; por ello todos los procesos deben estar escritos, documentados y estandarizados para un mayor control y manejo adecuado del talento humano (Teruel Mercedes 2.006).

La calidad² es una cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. (Real Academia Española, 2001). Mejoramiento (Fernández V, 2009) continuo. Patrón estable de actividad colectiva mediante la cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas de operación en busca de una mejora en su calidad. (Fernández V, 2009) Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos

² Fuente: <https://conceptodefinicion.de/calidad/>

técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

4.2 MARCO LEGAL

De acuerdo con la Organización Internacional para la Estandarización ISO por su sigla en inglés (International Organization for Standardization), cuando una organización inicia un proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, debe enfocarse inicialmente en los principales indicadores de rendimiento o indicador clave de desempeño, también llamado KPI por sus iniciales en inglés (Key Performance Indicator). Además, es necesario reconocer que la norma ISO 9001:2015 incluye mucha información en relación a la evaluación del desempeño, establece la necesidad de mantener informada a la organización sobre la evaluación del desempeño, determinar a qué competencia corresponde esto, así como realizar una evaluación del rendimiento y eficacia que presenta el sistema de gestión de calidad SGC. En esta norma se coloca en manifiesto la importancia que tiene realizar el seguimiento, medición, así como el análisis y posterior evaluación del SGC, de allí la gran importancia que toman los indicadores clave del rendimiento.

Por otro lado, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC³ Es una organización privada, sin ánimo de lucro, con amplia cobertura internacional; creada en 1.963 con el objetivo de responder a las necesidades de los diferentes sectores económicos, a través de servicios que contribuyen al desarrollo y competitividad de las organizaciones, mediante la confianza que se genera en sus productos y servicios, toma el contexto de las organizaciones colombianas y establece unos parámetros que deben cumplirse para que una empresa pueda implementar y desarrollar el sistema de gestión de calidad y se puedan obtener los indicadores de gestión, para postular a futuro para obtener la certificación en la norma ISO 9001:2015. Sin embargo para el caso de Inversiones Marden S.A, solo

³ Tomado de <http://www.icontec.org/NC/QS/Paginas/Qui.aspx>

se hace la propuesta de la implementación de los indicadores de gestión administrativa: Eficiencia, Efectividad y Perspectiva del cliente.



Grafico 1. Modelo de gestión de calidad basado en procesos.

Fuente: Manual de indicadores UFPS pág. 8.

4.3 INDICADORES DE GESTION

Para la CINTERFOR⁴ (Oficina Internacional del Trabajo) es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza. Los indicadores se utilizan en diversos ámbitos. Un ejemplo básico de indicador es el porcentaje. Otros indicadores comunes pueden ser la tasa de empleo, la tasa de desempleo, la tasa de actividad, la tasa de informalidad, por mencionar algunos.

En una definición más simple y concreta, según Duarte (2.008), es la magnitud para medir y comparar resultados, obtenidos a través de un método que busca objetividad e imparcialidad, los cuales sirven de elementos para la toma de decisiones y la mejora continua, buscando la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de los controles y auditorías internas, el

⁴ Fuente <http://guia.oitcinterfor.org/>

análisis de datos y resultados, evaluación para el seguimiento y medición, acciones correctivas y preventivas y las revisiones por la dirección de la organización.

En conclusión, los indicadores de gestión o desempeño, nos permiten obtener estándares de medición y evaluación que le permitirán a la organización de manera real y concreta, tomar decisiones frente al cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las directivas de la empresa.



Grafico 2. Contexto de los indicadores de gestión

Fuente: www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf

4.3.1 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Antes de enumerar los tipos de indicadores de gestión, es muy importante reconocer el control de gestión de los indicadores, que es un proceso mediante el cual la organización se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz y eficiente de dichos recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (ICONTEC 2.001). Ahora bien, enumeramos los tipos de indicadores de gestión más representativos:

Indicadores Puntuales.

Indicadores acumulados

- De control
- De alarma
- De planeación

Indicadores de eficacia

Indicadores de eficiencia.

- Temporales
- Permanentes:
- Estratégicos.
- Tácticos Operativos.

4.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTION

Para la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia (Manual de indicadores 2.017), los criterios guía para definir indicadores buscando la mayor calidad posible, se basa en el triángulo de calidad de la información:

Validez: Es el grado que los datos miden clara y directamente el desempeño del objeto de seguimiento.

Confiabilidad: Grado de estabilidad y consistencia en el tiempo y el espacio del enfoque.

Oportunidad: Frecuencia, actualidad y relevancia del proceso de recolección y análisis de los datos.



Grafico 3. Características de los indicadores de gestión

Fuente: <http://www.modernizacionsecretarias.gov.co/index.php/caracteristicas-de-un-indicador-de-gestion>

4.3.3 COMPOSICIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador correctamente compuesto (Labrador 2.005) contiene los siguientes elementos:

Nombre: Es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.

Formas de cálculo: Al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va a emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades: Es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario: Este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

4.3.4 DEFINICIÓN Y ELECCION DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA

Este es quizás el punto más importante en el proceso de adopción e implementación de los indicadores a utilizar en el modelo de gestión de calidad, debido a que de la definición y elección de los indicadores, consiste la base fundamental de los puntos a evaluar y los resultados sobre los cuales se tomaran decisiones de directivos y altos ejecutivos de las organizaciones. Hay diferentes aspectos para la definición y construcción:

Se puede analizar y utilizar una técnica sencilla (Rincón 1.998), que consiste en contestar cuatro preguntas básicas:

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante?
4. ¿Se grafica fácilmente?

Si se responden las cuatro preguntas, podemos hablar de un buen indicador.

También se puede utilizar la metodología utilizada por el Banco Mundial Llamada CREMA:

Claro: Preciso e Inequívoco.

Relevante: Apropiado al tema en cuestión.

Económico: Disponible a un costo razonable.

Medible: Abierto a la medición independiente.

Adecuado: Ofrece una base suficiente para estimar el desempeño.

Adicionalmente es importante tener en cuenta aspectos importantes tales como:

- La definición y la asignación del indicador se debe hacer al mismo nivel del objeto de seguimiento (ej. Objetivo-Resultado-Producto).
- La estandarización de unidades de medida y procedimientos de recolección de información y cálculo deben estar homologados (que no cambien en el tiempo).
- Los indicadores no se deben repetir en sus funciones básicas: Un indicador de Resultado, no se puede utilizar luego como un indicador de Producto.

Además, se debe tener en cuenta el marco de referencia estadístico o fuente de información, que permita evaluar la meta del indicador. Se puede contar con fuentes de información primaria o secundaria:

Fuente primaria. Principalmente se encuentra en la misma organización, ubicada en registros contables, proyectos, estadísticas e insumos que acumulan funcionarios de la organización. Otra fuente e información primaria son las encuestas realizadas por la organización o entidades externas públicas o privadas. Fuentes secundarias. Indicadores ya construidos o propuestos por organizaciones o entidades públicas o privadas que ya poseen características básicas y complementarias para la construcción de los mismos.



Grafico 4. Relación Productividad/Rentabilidad

Fuente: <https://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml>

4.3.5 OBJETIVO DE LOS INDICADORES

El objetivo o meta de un indicador es su fin principal y por ello se pueden establecer tres tipos de metas (Colegio Mayor de Antioquia 2.017):

De resultado: hacen referencia al cambio de un problema o el aprovechamiento de un potencial detectado en la Institución y requieren que se conozca con claridad la situación inicial o actual para poder evaluar el cambio o modificación lograda.

De producto: están relacionadas con la forma como se piensa solucionar las causas del problema o las condiciones para aprovechar la potencialidad. Las metas de producto deben contribuir al logro de las metas de resultado establecidas en cada sector.

De gestión: se relacionan con las acciones, procesos, procedimientos y operaciones para alcanzar las metas de producto y en consecuencia las de resultado.

Cuando vaya a establecer una meta tenga en cuenta lo siguiente:

- Establecer referentes comparativos: el primer referente lo constituye lo planeado por la entidad, sin embargo, también es posible establecer un

referente respecto de otras entidades similares o comparables o respecto de datos históricos, todo dependerá de las necesidades planteadas desde los objetivos iniciales.

- Establecer medidas de desempeño claves: dependerá de los objetivos determinados para la evaluación, de las características de la entidad y del nivel de la organización donde se pretendan desarrollar. Una meta que permita apuntar a lo esencial, que permita captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido, que cubran las diferentes áreas de la organización y que permitan conocer el desempeño de los procesos.
- Línea base y desempeño histórico.
- Estándares aplicados a normas técnicas.

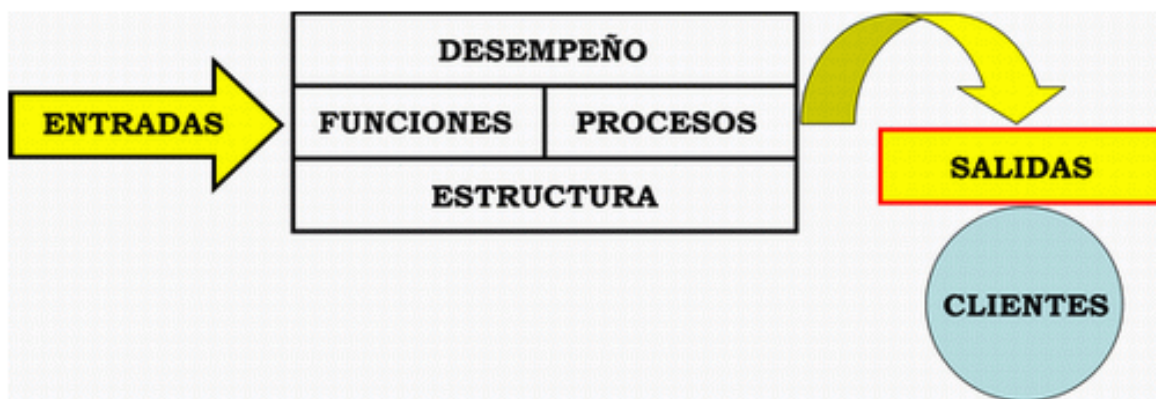


Grafico 5. Mapa de proceso/Objetivo de los indicadores.

Fuente: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

5. MÉTODOS

5.1 METODOLOGÍA

Tipo de Estudio. El estudio será investigación aplicada, es aquella que parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada. Comienza con la descripción sistemática de la situación deficitaria, luego se enmarca en una teoría suficientemente aceptada de la cual se exponen los conceptos más

importantes y pertinentes; posteriormente, la situación descrita se evalúa a la luz de esta Teoría y se proponen secuencias de acción o un prototipo de solución. En cuanto a entrar en el campo, hay varias actividades con las que se debe lidiar. Esto incluye el escoger el área de la empresa implicada, obtener permiso, seleccionar informantes clave, y familiarizarse con la cultura empresarial de la organización. Es claro que para el proceso de investigación conviene decidir el área que facilite un cómodo acceso a los datos (en este caso la administración). El objetivo es recoger datos que ayudarán a responder las preguntas de investigación. Para ayudar en la obtención del permiso de la junta directiva para llevar a cabo el estudio, el investigador puede traer cartas de presentación u otra información que facilite el acceso, tal como la información de la afiliación del investigador, fuentes de financiamiento y cuánto tiempo se planea que durará la estancia en el campo.

Uno puede necesitar reunirse con los líderes de la empresa. Por ejemplo, cuando uno quiere dirigir una investigación general de la empresa, se debe tener permiso de los demás jefes de las diferentes áreas y, posiblemente, del personal que labora en dichas áreas. Además, uno debería usar contactos personales para facilitar la entrada; estos deberían incluir informantes que sirvieran como porteros, pero Bernard (1994) advierte que no se escoja un portero que represente un lado de bandos en conflicto, porque el investigador puede verse como afiliado a dicho bando. Bernardo (1994).

En esta sección se discuten en mayor detalle estos aspectos de las actividades de investigación:

1. El primero es la observación descriptiva, en la cual uno observa cualquier cosa y todo, asumiendo que lo ignora todo; la desventaja de esta pauta es que puede llevar a la recolección de minucias que pueden o no ser relevantes al estudio.
2. El segundo tipo, observación enfocada, enfatiza en la observación sustentada en entrevistas, en las cuales las visiones de los participantes guían las decisiones del investigador acerca de qué observar.

Lo anterior proporcionará el diagnóstico que permitirá identificar la situación de la empresa frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015 “Indicadores de Procesos” específicamente para el área de administración.

5.2 RECOLECCION DE LA INFORMACION

Una vez se ha seleccionado el enfoque, tipo y diseño de la investigación, se procede a seleccionar a los participantes, actividad de muestreo, ajustándose al problema, los objetivos y el sistema de hipótesis ya elaborado. En este punto se inicia la búsqueda y registro de datos, para ello pueden utilizarse distintas técnicas e instrumentos de recolección de la información, aplicados a los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades y objetos involucrados en la investigación (Hernández, Fernández y Baptista. 2.006)

5.2.1 FUENTES DE INFORMACION

De manera general encontramos que existen dos posibilidades de tener acceso a la información, una de ellas es de manera inmediata a través del contacto directo con el fenómeno; la otra es a través de la experiencia ajena, la cual se constituye a su vez en fuente de información. Si aplicamos este criterio, es decir, tipo de contacto con la fuente de información o con el campo de la investigación científica, encontraremos que podemos llamar información primaria a aquella que el investigador recoge a través de un contacto directo con su objeto de estudio. De igual manera llamaríamos información secundaria a aquella que el investigador obtiene a partir de investigaciones realizadas por otros investigadores con otros propósitos, y que es registrada de alguna manera ya sea en libros, fotos, material fílmico, etc. (Gallardo de P. 1.987)

Para esta investigación, se realizaron entrevistas personales con la administradora y los consultores externos de gestión ambiental, mantenimiento y Seguridad y Salud en el trabajo, lo que indica que es una fuente primaria que permite datos e información real y veraz, soportada en libros y documentos almacenados en la administración del centro comercial.

5.2.2 ESTADO DEL ARTE

Como bien los sabemos esta es la parte inicial de una investigación para el caso de nosotros tenemos que Inversiones Marden S.A se dedicada a la actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios y tiene como sede principal en la ciudad de Palmira valle del cauca cuenta con Súper Marden Centro Comercial La 47, que es su principal bien inmueble generador de utilidad por concepto de renta mensual. En esta empresa se presenta un análisis del recorrido que ha tenido el centro comercial durante sus 20 años de creación, siendo pionero en la ciudad en el concepto de centro comercial y enfatizando en el crecimiento de la misma modernización que ha sufrido y el aumento del activo.

Para la presentación de esta etapa exploratoria tendremos el análisis de los procedimientos, procesos y gestión del proceso de gestión de administración, basado en informes y archivos de los mismos, para poder establecer los aspectos a mejorar y definir e la mejor manera posible los indicadores de gestión apropiados para su funcionamiento.

5.2.3 MARCO DE REFERENCIA

Para la presentación del marco de referencia tenemos que presentar los siguientes temas:

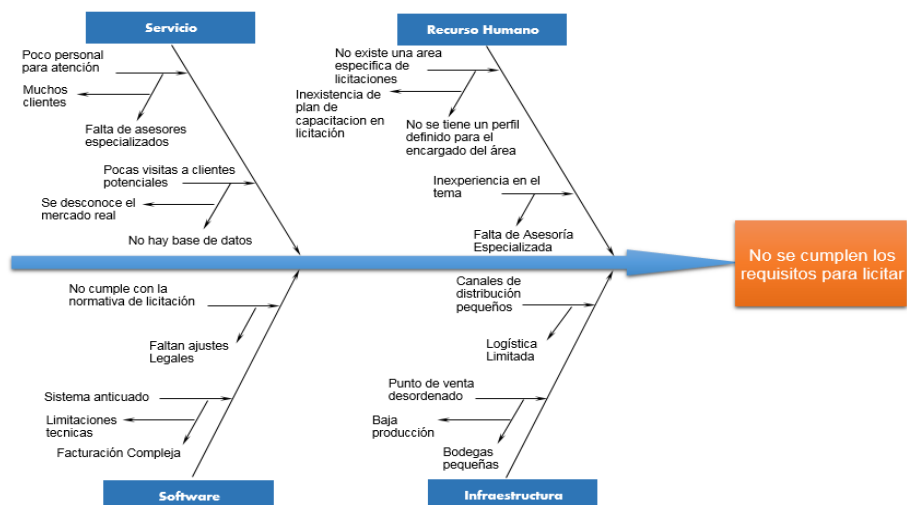
- Libros y archivos de administración.
- Informes de gestión presentados a la Junta Directiva.
- Balances de cierre financiero mensuales.
- Recuperación de cartera.
- Ambiente laboral: Incapacidades y accidentes de trabajo.
- Resultados de la encuestas de satisfacción de los clientes internos (comerciantes) y externos (visitantes al centro comercial).

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

6.1 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA INVERSIONES MARDEN S.A

Inicialmente para la realización del diagnóstico específico de la empresa Inversiones Marden S.A, es bueno aclarar que la empresa lleva muchos años en el mercado, más de cincuenta, y que por la evolución y crecimiento de sus unidades de negocio: papelería, fábrica de útiles escolares y de oficina, puntos de venta de papelería y centros comerciales, ha dividido su compañía en diferentes procesos separándolos por centros de costo, lo que le permitió pasar de una administración anticuada y desactualizada, por fuera de los contextos y sistemas modernos de administración y control gerencial, debido a la tradición de hacer las cosas bien, pero a la antigua; a implementar modelos de dirección y de gestión de administración contemporáneos.

Dicha situación es evidenciada en resultados propios y de los competidores y se decide empezar un proceso de certificación por procesos en las normas Icontec en las cuales la empresa por su tamaño, capacidad y alcance puede hacerlo. Inicia por la planta de producción y los puntos de venta, donde se planificó, documentó e implementó el sistema de gestión de Calidad y se obtuvo la certificación Icontec en la norma ISO 9001 2.008, en el año 2.014. Lo anterior nos motiva y obliga a proponer los indicadores de gestión para el proceso de gestión de administración de la empresa Inversiones Marden S.A, basado en el modelo gestión de calidad norma ISO 9001:2015, así tendremos actualizados los estándares y requerimientos de la norma y mejores resultados en el proceso de gestión de administración.



Sin embargo, aún no se ha llegado al proceso de Súper Marden Centro Comercial La 47. Por este motivo analizamos los aspectos más relevantes de su planeación estratégica y el estado actual Inversiones Marden S.A en su proceso de Súper Marden Centro Comercial LA 47, principalmente el proceso de gestión de administración, que es donde se han encontrado debilidades en su gestión y resultados, para lo cual se realizara la proposición de indicadores que sirvan como herramienta de calidad y mejoramiento continuo del proceso y por ende de los resultados obtenidos que conlleven a la optimización y equilibrio entre los objetivos, metas y resultados.

6.1.1 MATRIZ ESTRATÉGICA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA MEGA

6.1.1.1 HISTORIA

En 1.998 llegó a Palmira una nueva propuesta de comercio, bienestar, entretenimiento y diversión. Los Centros Comerciales Súper Marden abrieron sus puertas en noviembre como consecuencia del inicio en el desarrollo urbanístico y comercial de la ciudad, y como una nueva alternativa para disfrutar de diversos locales comerciales, el mejor ambiente y los mejores planes, en un mismo sitio. El Centro Comercial Súper Marden La 47 inicio con el concepto de los complejos comerciales, presentando un diseño que colinda con lo urbano y tradicional. Este Centro Comercial cautiva a sus visitantes en un ambiente familiar. Se constituyó en el lugar estratégico para todos, en donde los clientes pueden encontrar diversidad de productos y servicios tales como; accesorios, restaurantes, artículos

para el hogar, ropa y calzado, ropa infantil, música, joyas, tecnología, pago de servicios, vivero, fotografía, y mucho más. Además, los dos Centros Comerciales Súper Marden cuentan con la cadena nacional de supermercados SAO – Súper Almacén Olímpica, el cual se destaca en nuestro Centro comercial siendo la marca ancla que atrae actualmente un promedio de 3.000 visitantes diarios. El Centro Comercial Súper Marden La 47 se ubica estratégicamente en la ciudad de Palmira, contando con una alta población alrededor.

Es aquí donde radica la principal dificultad que deriva en la urgente necesidad de propuesta e implementación del sistema de gestión de calidad para el proceso de gestión de administración del centro comercial y sus sub procesos, debido al rezago que tiene el centro comercial comparado con sus competidores, teniendo en cuenta las falencias en los resultados administrativos que desembocan en resultados económicos y financieros muy ajustados y poco rentables para los propietarios, por falta de una medición correcta y unos estándares de operación y administración adecuados, puesto que siendo el pionero en el mercado local, debería estar a la vanguardia y avances de su sistema de gestión de calidad en términos reales. De allí la imperiosa necesidad de eliminar o disminuir los altos consumos en servicios públicos, disminución en los residuos generados, mantener y optimizar la vida útil y funcionamiento de las máquinas y equipos, entre otros.

Inversiones Marden S.A es una empresa familiar, entendemos por empresa familiar aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma. Otros factores que suelen tenerse en cuenta a la hora de valorar si una empresa es o no familiar es que la mayoría de los órganos de administración y control sean nombrados por un grupo familiar o que algún miembro de la familia participe en dichos órganos. Entre sus características destacan la gran atención que prestan a la calidad de sus productos, el conocimiento profundo del sector, de los proveedores y los clientes, la perspectiva de inversión a largo plazo, el tener culturas empresariales más humanas y los bajos costes laborales. Entre las negativas destacan los

problemas que se derivan de las relaciones demasiado próximas entre los directivos que son miembros de la familia, la poca o nula formación que reciben los accionistas pasivos, los intereses divergentes entre accionistas activos y pasivos, la falta de profesionalización, el nepotismo o la dificultad de atraer al mejor talento disponible en el mercado. Se estima que el 67.8%¹ de las empresas en Colombia son de carácter familiar, este tipo de compañías se caracterizan por su ciclo de vida corto, fenómeno asociado a la inexistencia de planes estratégicos, la informalidad en los procesos administrativos y el desconocimiento generalizado del protocolo como instrumento de buen gobierno de la empresa familiar.

6.1.1.2 MISIÓN

Súper Marden es una empresa que satisface las necesidades de los comerciantes, ofreciendo el alquiler de locales y espacios; a nuestros visitantes variedad y diversas alternativas en cuanto a servicios y productos, con el compromiso constante de contribuir al comercio y desarrollo de la ciudad de Palmira.

6.1.1.3 VISIÓN

Ser para el año 2.020 un centro comercial de alta competitividad y liderazgo en el mercado de la ciudad de Palmira, con un manejo más sofisticado y mayor eficiencia de nuestros servicios, logrando reconocimiento y preferencia por parte de la comunidad, clientes y visitantes.

6.1.1.4 VALORES CORPORATIVOS

Compromiso: Sentimiento de entrega por parte de todos los miembros de la organización hacia nuestros comerciantes, ofreciendo siempre una excelente asistencia, y a todos nuestros visitantes, un ambiente cálido, donde se puedan sentir a gusto con la variedad de productos y servicios que el Centro Comercial ofrece.

Confiable: Percepción de seguridad y tranquilidad que la empresa genera en sus clientes, ofreciéndoles espacios cómodos y agradables, además del respaldo

que ofrece una organización con mucha trayectoria y tradición en la ciudad de Palmira.

6.1.1.5 PROMESA DE VALOR

Cercanía: Ubicación estratégica en el noroccidente de la ciudad, con un impacto directo en comunidades de estratos 2, 3 y 4, situada en una arteria de circulación vehicular principal de la ciudad, lo cual favorece la oportuna llegada de clientes y visitantes.

Economía: Con la premisa de impulsar el comercio de los emprendedores y comerciantes ya establecidos de la ciudad de Palmira, se ofrecen precios competitivos, sin dejar de lado la calidad y comodidad de los clientes y visitantes.

Familia: Es un espacio pensado, diseñado y creado para que confluyan las familias completas, para que encuentren alternativas diversas que promueven la interacción familiar y los valores de la familia tradicional.

6.1.1.6 INFORMACIÓN TRIBUTARIA

Razón social: Inversiones Marden S.A

NIT: 815001922-7

Nombre comercial: Súper Marden Centro Comercial La 47

Código CIUU: 6810 Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios

Matricula Mercantil:

Tipo de sociedad:

6.1.1.7 DESCRIPCIÓN ESTRUCTURA FÍSICA

Año de Construcción: 1.998

Ubicación: Calle 47 No. 33-01, Palmira (Valle del Cauca)

Área total: 18.141 m².

Área construida: 6.236 m².

Categoría según tamaño: Centro Comercial Pequeño

Parqueaderos carros: 263

Parqueaderos motos: 400

Parqueaderos bicicletas. 100

Locales comerciales:	52
Vacancia promedio:	2%
Rango m2. Alquiler:	\$25.000 – \$168.000
Visitantes promedio:	120.000 mes

6.1.1.8 MATRIZ DOFA

Fortalezas

Actividades y atributos internos de la organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la institución:

- Primer centro comercial construido en la ciudad de Palmira.
- Tradición y reconocimiento en la ciudad, debido a la trayectoria de la marca en el gremio de papelería por más de 50 años.
- Bajo costo en el canon de arrendamiento y administración para los comerciantes arrendatarios.
- Permanente desarrollo de eventos artísticos, culturales y empresariales en sus instalaciones.
- Ubicación estratégica.
- Seguridad mixta las 24 horas, personal interno y empresa de seguridad externa.
- Parqueadero gratuito para carros, motos y bicicletas.
- Almacén ancla (supermercado) reconocida a nivel nacional y con la mejor proyección de ventas y crecimiento del país.

Debilidades

Actividades o atributos internos de la organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa:

- Estructura física anticuada, falta de modernidad y evolución comercial.
- Falta de presencia de marcas comerciales de renombre nacional o regional (muy pocas marcas reconocidas, solo marcas locales).
- No existe una cultura de creatividad e innovadora en los procesos gerenciales.
- Muy poco desarrollo tecnológico en todos los aspectos.

Oportunidades

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada:

- Crecimiento acelerado de la población de la ciudad, con un pronóstico según el Plan de Ordenamiento Territorial municipal de pasar de 300 mil a un millón de habitantes en cinco años.
- Fortalecimiento turístico y cultural de la ciudad de Palmira.
- Mayor y mejor inversión de comerciantes nacionales en la ciudad de Palmira.

Amenazas

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo:

- Apertura de nuevos centros comerciales con infraestructura y tecnología de punta.
- Crecimiento desmedido del sector de comercio informal.
- Incentivos tributarios y crecimiento comercial en ciudades similares como Jamundí y Candelaria. Jurídico

6.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL ESPECIFICO

- La empresa presenta debilidades como consecuencia de un manejo familiar inadecuado o carente de la gestión administrativa.
- Se evidencia la falta de conocimiento o asesoría en gestión administrativa contemporánea y acorde a la situación actual del mercado, por parte de los propietarios y algunos empleados.
- Las competencias, habilidades y perfil de la persona encargada de administrar deben ajustarse en razón de la importancia y alcance que su gestión tiene dentro de la empresa, al igual que su compensación salarial y bienestar.

- En el área de administración se deben mejorar los resultados y aspectos de proceso de cartera, seguridad, manejo de residuos y vertimientos, proveedores, clientes, comerciantes arrendatarios y servicio al cliente.

Mapa de Procesos Inversiones Marden S.A

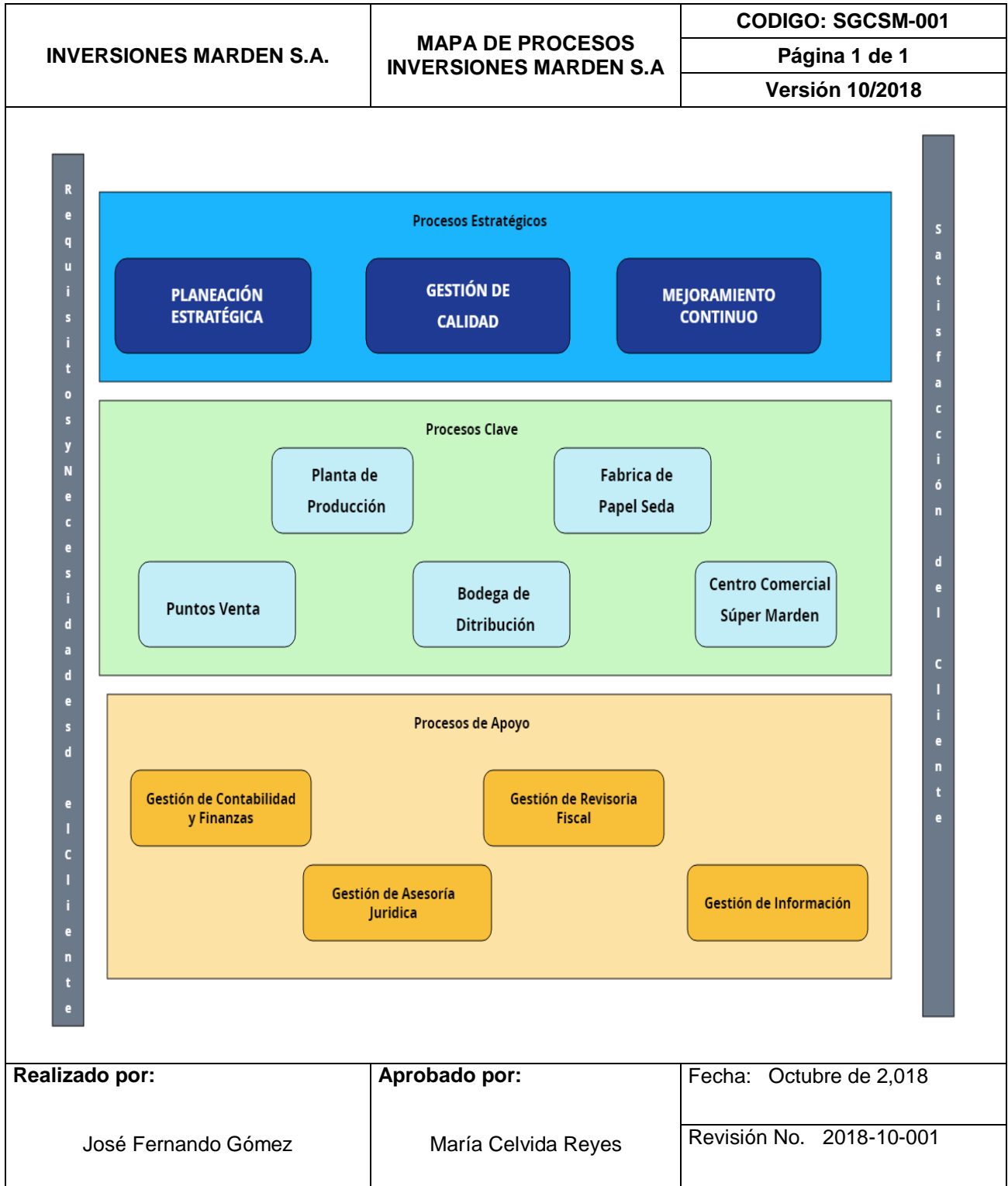


Grafico 6. Mapa de Procesos Inversiones Marden Centro S.A

Fuente: Elaborado por el autor.

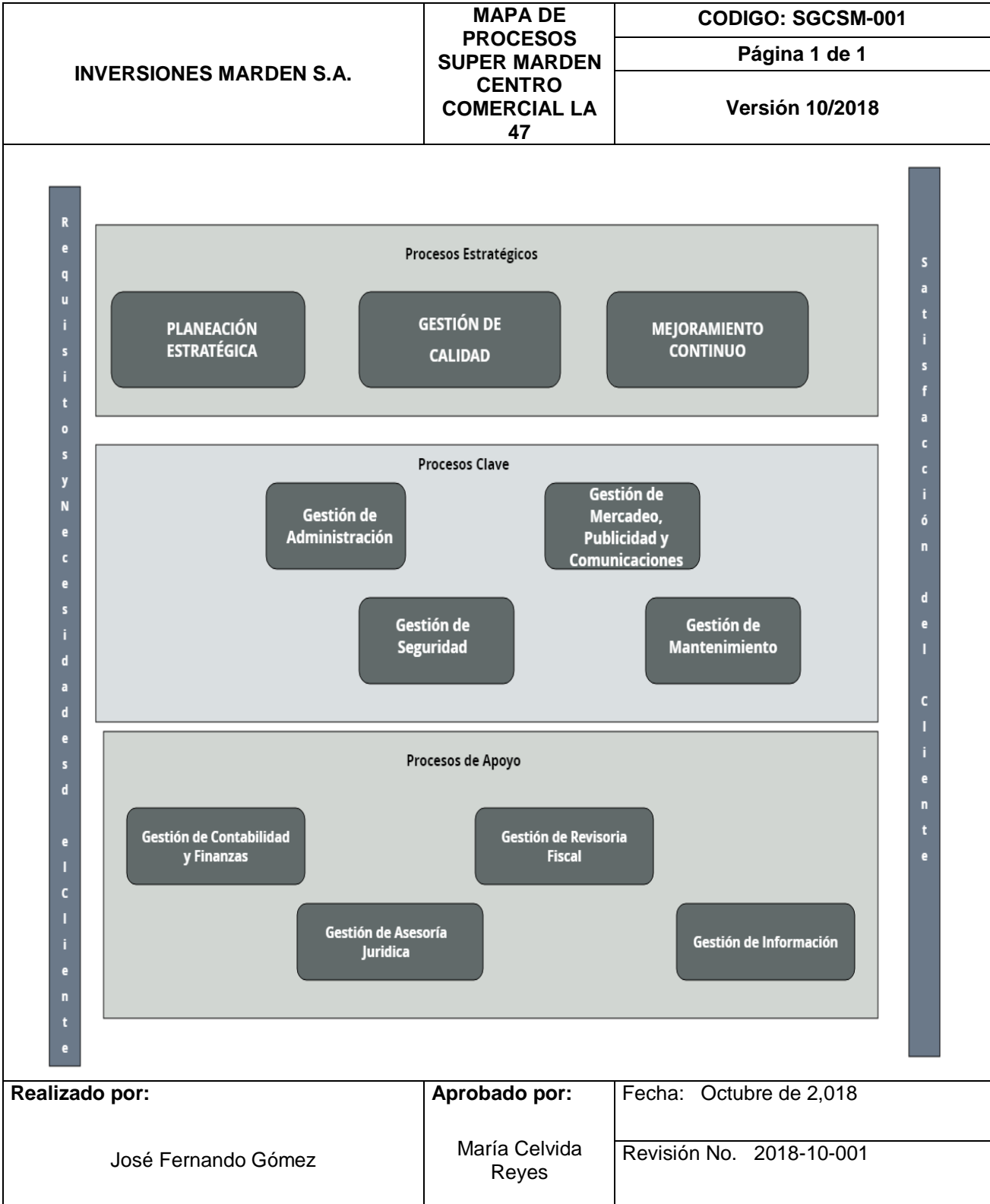


Grafico 7. Mapa de procesos Súper Marden Centro Comercial La 47

Fuente: Elaborado por el autor.

7. PROCESO DE GESTIÓN DE ADMNISTRACIÓN

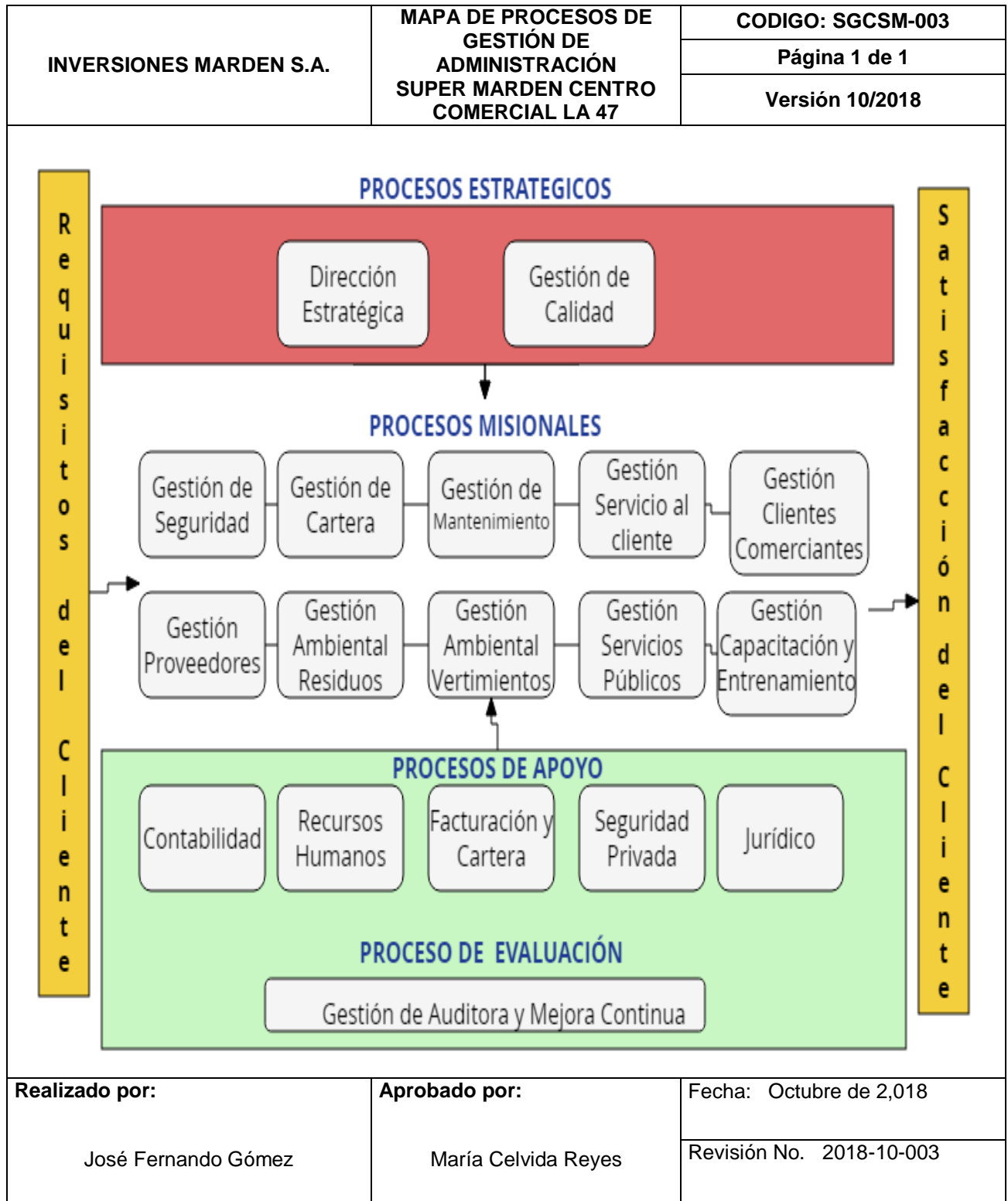


Grafico 9. Mapa de procesos de Gestión de Administración Súper Marden Centro Comercial 47

Fuente: Elaborador por José Fernando Gómez

El proceso de gestión de administración del centro comercial, está liderado por la junta directiva, el gerente y la administradora, que es la encargada de planear, ejecutar, controlar y evaluar todos los procesos y procedimientos establecidos por la junta directiva y el gerente de Inversiones Marden S.A, para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y proyectados, lo cual se evidencia y ratifica en el manual de funciones y tareas de la administradora. Es allí donde radica la importancia de implementar los indicadores para el sistema de gestión de calidad de este proceso, que actualmente no existen, que permitan y otorguen mejores herramientas de valoración para la toma de decisiones que promuevan el mejoramiento continuo en el marco del sistema de gestión de calidad. Por ello se colocan en contexto toso los factores de análisis a tener en cuenta para la proposición de los indicadores.

		PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN						
Código: CC-PP-01		Versión: 01					Fecha de aprobación: 2018/10/26	
AUTORIDAD 1 :		Administradora: Gestionar, dirigir, coordinar y supervisar toda la actividad económica y administrativa del centro comercial						
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SUPLENTE	CALIDAD		RESULTADOS	PROCESO CLIENTE
					CRITERIO DE CONTROL	METODO DE CONTROL		
Locales comerciales disponibles	Comercial	1. Ofrecer los locales comerciales disponibles	Administradora	Coordinador Mercadeo	Meta trimestral, Mezcla comercial	Listado de Visitas y llamadas realizadas a nuevos comerciantes	Mayor ocupación	Administración
Cartera generada vigente	Contabilidad	2. Realizar los cobros y acciones para disminuir la cartera generada	Administradora	Auxiliar de Cartera	Histórico de pagos, facturas generadas, facturas pagas	Seguimiento fecha de vencimiento de factura. Listado de pagos	Listado pagos al día y morosos	Administración
Rentabilidad esperada	Contabilidad	3. Aumentar la rentabilidad, aumentando la eficiencia de recursos y disminuyendo costos	Administradora	Auxiliar contable	Ingresos por todo concepto, costos, inversión, gastos	Cuadro de Presupuesto de gastos aprobados y tabla de tarifas e ingresos establecidos.	Mayor utilidad percibida	Junta Directiva
Edificación e infraestructura	Mantenimiento	4. Ejecutar las tareas de construcción y remodelación del centro comercial	Administradora	Auxiliar de mantenimiento o / Arquitectura	Zonas en mal estado, reparaciones urgentes y prioritarias, cumplimiento en los tiempos	Listado Zonas programadas vs zonas intervenidas	Embellecimiento del centro comercial	Mantenimiento e infraestructura
Daños, cuidados, averías y mal funcionamiento	Mantenimiento	5. Realizar la inspección, revisión y mantenimiento preventivo, correctivo y reemplazo de los equipos y maquinas que lo requieren.	Administradora	Auxiliar de mantenimiento o / Proveedor especialista	inconvenientes presentados en los equipos y maquinarias, daños, deficiencia en funcionamiento y rendimiento, desgaste, obsolescencia	Revisión permanente y evidencia en el formato de seguimiento de máquinas y equipos	Máquinas y equipos revisados y funcionando	Administración

Consumo de servicios públicos	Mantenimiento	6. Velar por el correcto funcionamiento de los instrumentos de medición y dispensación de los servicios públicos	Administradora	Auxiliar de mantenimiento o / Proveedor Servicio de aseo	Residuos generados, residuos recuperados, residuos entregados al recolector, costo mt3, separación en la fuente	Revisión permanente del aforo de la unidad de tratamiento de basuras y la correcta separación en la fuente o en la UTB. Formato de aforo y medidas	Menor costo por recolección de residuos sólidos y aumento del cuidado ambiental	Junta Directiva/ Autoridad Ambiental
Residuos generados	Mantenimiento	7. Verificar la correcta disposición final de los residuos generados, promoviendo la separación en la fuente	Administradora	Auxiliar de mantenimiento o / Proveedor especialista	Aplicación del manual de seguridad para el centro comercial, novedades ocurridas en tiempo x analizado.	Revisión de comportamientos y cumplimiento del manual de funciones, comparado con las novedades negativas. Presentadas. Formato de desempeño	Aumento de la percepción de seguridad de los clientes y visitantes al centro comercial	Junta Directiva
Vertimientos generados	Mantenimiento	8. Evidenciar que los vertimientos entregados a la alcantarilla pública correspondan al consumo de agua del centro comercial	Administradora	Auxiliar de mantenimiento o / Proveedor especialista	Consumo de agua en mts3, vertimientos facturado en el mismo periodo, revisión de desagües y sumideros, medidor de vertimientos	Disminución del total de vertimientos al alcantarillado municipal, en condiciones óptimas sin contaminación. Formato de caracterización de vertimientos	Disminución del total de vertimientos al alcantarillado municipal, en condiciones óptimas sin contaminación	Junta Directiva/ Autoridad Ambiental
Capacitación y entrenamiento del personal	Gestión Humana	9. Capacitar y entrenar a todo el personal para aumentar sus habilidades y competencias laborales y personales.	Administradora	Auxiliar de Gestión Humana/ Asesores y consultores externos	Cantidad de empleados comparado con la cantidad de empleados entrenados y capacitados, rendimiento y desempeño	Exámenes de conocimiento, evaluación de desempeño laboral, formato de asistencia a capacitaciones	Aumento en el personal capacitado y entrenado, mejoramiento de la productividad	Junta Directiva / Autoridad Competente

Capacitación y entrenamiento de comerciantes arrendatarios	Administración /Mercadeo	10. Reunir y capacitar a los comerciantes en temas del gremio de centros comerciales y competitividad comercial	Administradora	Coordinador Mercadeo/ Asesor o consultor externo	total comerciantes comparado con comerciantes asistentes a reuniones y capacitaciones, conocimiento del plan de mercadeo, ejecución	Formato de reuniones, Formato de ventas diarias, encuesta de satisfacción por eventos.	Mejores prácticas de los comerciantes y crecimiento comercial general	Junta Directiva
Peticiones, quejas, reclamos , felicitaciones de comerciantes	Administración /Mercadeo	11. Responder en el menor tiempo posible las PQRF entregadas por los comerciantes arrendatarios	Administradora	Coordinador Mercadeo/ Abogado	Cantidad de PQRF recibidas, Cantidad de PQRF respondidas, PQRF escaladas a junta directiva	Formato de PQRF en página web, correo electrónico o escritas en la oficina de administración	Comerciantes satisfechos con la respuesta recibida de manera oportuna y objetiva	Junta Directiva / Jurídico
Peticiones, quejas, reclamos , felicitaciones de clientes y visitantes	Administración /Mercadeo	11. Responder en el menor tiempo posible las PQRF entregadas por los clientes y visitantes	Administradora	Coordinador Mercadeo/ Abogado	Cantidad de PQRF recibidas, Cantidad de PQRF respondidas, PQRF escaladas a junta directiva	Formato de PQRF en página web, correo electrónico o escritas en la oficina de administración	Cientes y visitantes satisfechos con la respuesta recibida de manera oportuna y objetiva	Junta Directiva / Jurídico

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Comercial	Locales comerciales disponibles	1. Ofrecer los locales comerciales disponibles	Mayor ocupación	Administración
Contabilidad	Cartera generada vigente	2. Realizar los cobros y acciones para disminuir la cartera generada	Listado pagos al día	Administración
Contabilidad	Rentabilidad esperada	3. Aumentar la rentabilidad, aumentando la eficiencia de recursos y disminuyendo costos	Mayor utilidad percibida	Junta Directiva
Mantenimiento	Edificación e infraestructura	4. Ejecutar las tareas de construcción y remodelación del centro comercial	Embellecimiento del centro comercial	Mantenimiento e infraestructura
Mantenimiento	Daños, cuidados, averías y mal funcionamiento	5. Realizar la inspección, revisión y mantenimiento preventivo, correctivo y reemplazo de los equipos y máquinas que lo requieren.	Máquinas y equipos revisados y funcionando	Administración
Mantenimiento	Consumo de servicios públicos	6. Velar por el correcto funcionamiento de los instrumentos de medición y dispensación de los servicios públicos	Menor costo por recolección de residuos sólidos y aumento del cuidado ambiental	Junta Directiva/ Autoridad Ambiental
Mantenimiento	Residuos generados	7. Verificar la correcta disposición final de los residuos generados, promoviendo la separación en la fuente	Aumento de la percepción de seguridad de los clientes y visitantes al centro comercial	Junta Directiva
Mantenimiento	Vertimientos generados	8. Evidenciar que los vertimientos entregados a la alcantarilla pública correspondan al consumo de agua del centro comercial	Disminución del total de vertimientos al alcantarillado municipal, en condiciones óptimas sin contaminación	Junta Directiva/ Autoridad Ambiental
Gestión Humana	Capacitación y entrenamiento del personal	9. Capacitar y entrenar a todo el personal para aumentar sus habilidades y competencias laborales y personales.	Aumento en el personal capacitado y entrenado, mejoramiento de la productividad	Junta Directiva / Autoridad Competente
Administración /Mercadeo	Capacitación y entrenamiento de comerciantes arrendatarios	10. Reunir y capacitar a los comerciantes en temas del gremio de centros comerciales y competitividad comercial	Mejores prácticas de los comerciantes y crecimiento comercial general	Junta Directiva
Administración /Mercadeo	Peticiones, quejas, reclamos, felicitaciones de comerciantes	11. Responder en el menor tiempo posible las PQRF entregadas por los comerciantes arrendatarios	Comerciantes satisfechos con la respuesta recibida de manera oportuna y objetiva	Junta Directiva / Jurídico
Administración /Mercadeo	Peticiones, quejas, reclamos, felicitaciones de clientes y visitantes	12. Responder en el menor tiempo posible las PQRF entregadas por los clientes y visitantes	Clientes y visitantes satisfechos con la respuesta recibida de manera oportuna y	Junta Directiva / Jurídico

objetiva

Tabla 3. Caracterización Proceso de Gestión de Administración.
 Autor: José Fernando Gómez

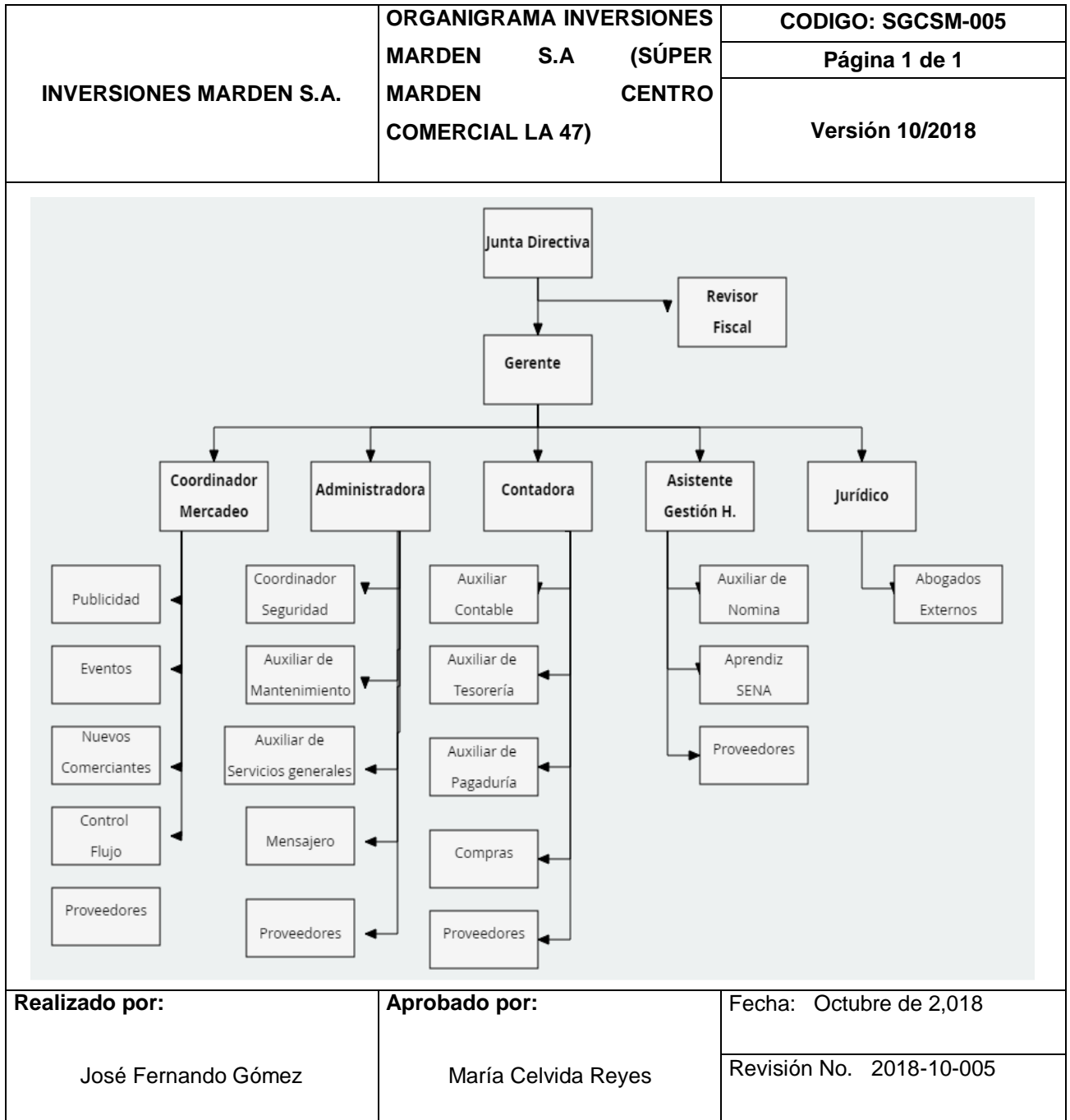


Grafico 7. Organigrama Inversiones Marden S.A (C.C. Súper Marden La 47)

Fuente: Elaborado por el autor

Como se observa en el organigrama el proceso de gestión de administración tiene una injerencia directa en los sub procesos de gestión de seguridad, gestión de mantenimiento, gestión de servicios generales (aseo) y gestión de clientes, por lo cual se proponen los indicadores principalmente enfocados a estos sub procesos que tienen un impacto directo en los resultados obtenidos y la percepción de los clientes y visitantes al centro comercial.

7.1 LA ADMINISTRADORA

Pertenece al proceso de gestión de administración de la empresa, su jefe inmediato es el gerente del centro comercial y el objetivo del cargo es gestionar, dirigir, coordinar y supervisar toda la actividad económica y administrativa del centro comercial. Debe poseer las siguientes competencias:

Conocimiento: Proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y evaluar.

Habilidades: Trabajo rápido, capacidad para tomar decisiones, iniciativa, expresión oral y expresión escrita.

Destrezas: Capacidad para desarrollar un pensamiento estratégico. Capacidad para trabajar bajo presión y toma de decisiones acordes a lo legal y socialmente responsables. Seleccionar las mejores opciones para la empresa.

Responsabilidades

- Procurar y promover el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y proyectados por la empresa.
- Velar por el correcto recaudo e inversión de los recursos de la empresa.
- Crear los equipos de trabajo necesarios para cumplir los objetivos del centro comercial, teniendo a cargo 24 empleados.
- Representar al centro comercial ante la junta directiva y las entidades legales gubernamentales y privadas y se encarga de recopilar todos los documentos que se generen y sean vitales para el centro comercial.
- Recopilar, difundir y controlar toda la información que se genere en reuniones y sean interés del personal de la empresa.
- Manipular y responder por el adecuado manejo de los equipos y materiales de la oficina de administración.

Funciones

- Presentar a la Junta directiva el inventario y balance general de las cuentas del ejercicio anterior, y un presupuesto detallado de gastos e ingresos correspondientes al nuevo ejercicio anual.
- Llevar directamente o bajo su dependencia y responsabilidad, los libros de actas de las reuniones y de registro de comerciantes arrendatarios, y atender la correspondencia relativa al centro comercial.
- Administrar con diligencia y cuidado los bienes de dominio de la empresa Inversiones Marden S.A.
- Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento del centro comercial.
- Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados los pagos correspondientes al canon de arrendamiento, administración, cuotas extraordinarias, multas, y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los comerciantes arrendatarios u ocupantes de bienes de dominio particular del centro comercial, iniciando oportunamente el cobro jurídico y reporte a centrales de riesgo de las mismas, sin necesidad de autorización alguna.
- Representar la empresa Inversiones Marden S.A cuando se le conceda poder especial para tales fines, cuando la necesidad lo exija.
- Notificar a los comerciantes arrendatarios, por los medios que señale el respectivo reglamento del centro comercial y la ley, las sanciones impuestas en su contra por la administración o la junta directiva, según el caso, por incumplimiento de obligaciones.
- Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas, en el reglamento del centro comercial y en cualquier reglamento interno, que hayan sido impuestas por la junta directiva, según el caso, una vez se encuentren ejecutoriados.

- Expedir paz y salvo de cuentas con la administración del centro comercial cada vez que se produzca el cambio o terminación de contrato de un comerciante arrendatario.
- Tener bajo su cargo los coordinadores de seguridad, auxiliares de control y acceso y auxiliares de mantenimiento, velando por la adecuada aplicación de sus funciones y reportando a gestión humana las novedades presentadas para el respectivo procedimiento.
- Mantener una buena relación con los comerciantes arrendatarios en términos de cordialidad y respeto, siendo la interlocutora entre ellos y la junta directiva.
- Atender los proveedores de la empresa, manteniendo una relación idónea y buscando el mayor beneficio para la empresa Inversiones Marden S.A
- Las demás funciones previstas, así como las que defina la junta directiva.

7.2 COORDINADOR DE SEGURIDAD

Pertenece al proceso de gestión de seguridad (operativo) de la empresa, su jefe inmediato es la administradora del centro comercial y el objetivo el cargo es garantizar la seguridad y el resguardo de las instalaciones del centro comercial.

Debe poseer las siguientes competencias:

Conocimiento: Acciones y medidas de protección y seguridad para todo el personal del centro comercial. Seguridad integral y vigilancia. Defensa personal

Habilidades: Trabajo rápido, capacidad para tomar decisiones, iniciativa. Relaciones humanas, supervisión básica.

Destrezas: Manejo de su equipo de trabajo, manejo de sistemas y equipos de seguridad.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo considerable, por ser una de las funciones de vigilar todo lo que se encuentra en el centro comercial y las personas, esta propenso a tener enfrentamientos de diferentes índoles lo que le puede causar accidentes.

Responsabilidades

- Manejar información relevante que pueda ayudar a los clientes ante una duda acerca de un local comercial, comerciantes, horarios, entre otras inquietudes de fácil respuesta.
- Manejar constantemente equipos y materiales de oficina y de trabajo complejo, equipos de comunicación, y elementos de mayor responsabilidad, siendo el directo responsable.

Funciones

- Responder por las acciones y desempeño del personal a su cargo.
- Generar un ambiente de trabajo ameno para él y su equipo de trabajo.
- Ejercer la vigilancia y protección de los bienes muebles e inmuebles, de las personas que se encuentren dentro del centro comercial.
- Evitar actos delictivos o infracciones en relación con los objetivos que se encuentran en el centro comercial y las personas que allí se encuentren.
- Poner a disposición inmediata de la fuerza pública a las personas que ejerzan actos delincuenciales dentro del centro comercial y en cada uno de sus locales, o ante el personal que se encuentra en él.
- Cuidar todos los elementos y mercancías que se encuentran en cada uno de los locales y de las oficinas del centro comercial.
- Deberá cumplir con las demás funciones que su cargo y profesión ameriten en un momento dado.
- Las demás funciones previstas, así como las que defina la junta directiva y/o el administrador.

7.3 AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

Pertenece al proceso de gestión de mantenimiento (operativo) de la empresa, su jefe inmediato es la administradora del centro comercial y el objetivo del cargo es ejecutar las actividades necesarias para la operación, mantenimiento y correcto funcionamiento de las instalaciones físicas, eléctricas e hidráulicas del centro comercial. Debe poseer las siguientes competencias:

Conocimiento: Materiales, herramientas y equipos utilizados para el mantenimiento de las instalaciones del centro comercial.

Habilidades: Trabajo rápido, iniciativa, relaciones humanas, orientación al servicio, dinamismo, mantenimiento.

Destrezas: Manejo y uso de herramientas y equipos utilizados para el mantenimiento de los equipos, experticia técnica, maquinaria e instalaciones del centro comercial.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo moderado, ya que sus actividades no requieren mayor esfuerzo, pero si está expuesto a la manipulación de máquinas y herramientas que pueden causarle daño a su integridad.

Responsabilidades

- Maneja información relevante que pueda ayudar a los clientes, comerciantes arrendatarios, proveedores y administración ante una duda acerca del funcionamiento de maquinaria y equipos en un local comercial, las zonas comunes, etc. entre otras inquietudes de fácil respuesta.
- Maneja constantemente equipos, herramientas y materiales de mantenimiento de fácil manejo, siendo su responsabilidad directa.

Funciones

- Realizar el mantenimiento locativo y reparación de bienes, equipos e infraestructura del centro comercial.
- Operar motobombas, plantas eléctricas, circuitos y administrar las válvulas de aprovisionamiento de agua.
- Participar activamente en la ejecución de brigadas de mantenimiento de la planta física del centro comercial.
- Ejecutar las labores de albañilería, carpintería, pintura y jardinería.
- Inspeccionar áreas y bienes identificando riesgos y comunicar a su jefe inmediato o quien haga sus veces sugiriendo las medidas correctivas.

- Utilizar correctamente los Elementos de Protección Personal EPP y cumplir con las normas e instrucciones del Programa Seguridad y Salud en el Trabajo SST y Reglamento de higiene y seguridad industrial.
- Verificar que los diferentes servicios públicos con que cuenta el centro comercial estén en óptimo funcionamiento reportando en forma inmediata cualquier falla que se presente.
- Realizar las actividades operativas asignadas para la organización de eventos internos y externos del centro comercial
- Inspeccionar y controlar el buen uso de los servicios ofrecidos en el centro comercial, para su adecuado funcionamiento y conservación e informar oportunamente irregularidades y eventualidades que se presenten.
- Poner en funcionamiento los equipos instalados en el centro comercial de acuerdo a las instrucciones de manejo y operación.
- Colaborar con el cargue, descargue, clasificación y organización de materiales.
- Apoyar al área que corresponda en la instalación de equipos y redes, según sus instrucciones.
- Participar activamente en las reuniones, comités, mesas de trabajo, eventos y demás actividades a las que sea citado.
- Participar en la continua identificación de los peligros, reportar los actos y condiciones inseguras del centro comercial y los incidentes sin lesión y con lesión.
- Las demás funciones previstas, así como las que defina la junta directiva y/o el administrador.

7.4 AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

Pertenece al proceso de gestión de mantenimiento (operativo) de la empresa, su jefe inmediato es la administradora del centro comercial y el objetivo del cargo es garantizar la seguridad y el resguardo de las instalaciones del centro comercial. Debe poseer las siguientes competencias:

Conocimiento: Acciones y medidas de protección y seguridad para todo el personal del centro comercial. Seguridad integral y vigilancia. Defensa personal

Habilidades: Trabajo rápido, capacidad para tomar decisiones, iniciativa. Relaciones humanas, supervisión básica.

Destrezas: Manejo de su equipo de trabajo, manejo de sistemas y equipos de seguridad.

Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo considerable, por ser una de las funciones de vigilar todo lo que se encuentra en el centro comercial y las personas, esta propenso a tener enfrentamientos de diferentes índoles lo que le puede causar accidentes.

Responsabilidades

- Maneja información relevante que pueda ayudar a los clientes ante una duda acerca de un local comercial, entre otras inquietudes de fácil respuesta.
- Maneja constantemente equipos y materiales de oficina de fácil manejo, siendo su responsabilidad directa.

Funciones

- Realizar limpieza de oficinas, pasillos, baños y otras áreas que le corresponda.
- Colocar en sus respectivos lugares jabón, papel sanitario, toallas y otros elementos que sean necesarios.
- Utilizar correctamente los Elementos de Protección Personal EPP y cumplir con las normas e instrucciones del Programa Seguridad y Salud en el Trabajo SST y Reglamento de higiene y seguridad industrial.
- Recoger la basura en bolsas y colocarla en sus respectivos depósitos para su recolección.
- Mantener limpio y en orden sus equipos de trabajo.
- Cumplir con las normas establecidas de seguridad integral establecidas por el centro comercial para la ejecución de sus actividades.
- Realizar cualquier otra actividad y función que le sea asignada.

8. INDICADORES DE GESTION PROPUESTOS

8.1 CONSTRUCCION DE LOS INDICADORES

Para la proposición de los indicadores se tiene como prioridad el proceso de gestión de administración, es decir que servirán como herramienta de gestión de este proceso, para definir lo que se va a medir y lo que se quiere analizar y evaluar, para la toma de decisiones y el incremento de los resultados favorables que aumenten la credibilidad en la gestión del proceso de administración aportando resultados que le permitan a la junta directiva el tomar las mejores decisiones para el desarrollo y crecimiento del centro comercial.

Los indicadores (Serna 2.003) se encuentran definidos en cuatro diferentes grupos, clasificados según el tipo de indicador como se muestran a continuación:

<p style="text-align: center;">ESTRATEGICOS</p> <p>(Monitorean y miden fundamentalmente el desempeño de los macro procesos)</p> <p style="text-align: center;">IMPACTO</p>	<p style="text-align: center;">TÁCTICOS</p> <p>(Monitorean y miden los procesos)</p> <p style="text-align: center;">RESULTADO</p>
<p style="text-align: center;">OPERATIVOS</p> <p>(Monitorean y miden las actividades)</p> <p style="text-align: center;">GESTIÓN</p>	<p style="text-align: center;">COMPARTIDOS</p> <p>(Monitorean y miden el desempeño de los procesos donde existe responsabilidad compartida)</p>

Grafico 8. Tipo de indicadores.

Fuente: <https://www.casadellibro.com/libro-gerencia-estrategica/9789589613771/1103308>

Además es muy importante reconocer el mapa del proceso de gestión de administración, para poder desplegar de manera lógica y sistemática, la fundamentación de los indicadores propuestos, donde se puede evidenciar de manera correcta su función e impacto en el proceso de gestión de administración, reconociendo que en el mapa de procesos de Súper Marden Centro Comercial La 47, aparece en los procesos misionales la gestión administrativa que es lo mismo que el proceso de gestión de administración.

La definición de los Indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad en la implantación de la norma ISO 9001 2015⁵, es una tarea importante y bastante urgente, pero a su vez muy complicada. La creación de los Indicadores es prioritaria ya que contra antes los definamos, antes comenzaremos a registrar resultados, y antes obtendremos información que utilizar en la definición de objetivos o en la toma de otras decisiones. A su vez es compleja, ya que encontrar los indicadores apropiados que aporten información realmente útil, y que su cálculo garantice la objetividad necesaria para tomar decisiones según sus resultados, no suele ser sencillo. A continuación relacionamos la tabla de indicadores propuestos.

A continuación se relacionan los indicadores y su configuración o construcción específica, ajustada al proceso de gestión de administración y la información que se requiere o maneja en esta área de la empresa:

⁵ Tomado de <https://isowin.org/blog/indicadores-ISO-9001/>

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-001	CODIGO: IGSM-001
		Página 1 de 1
		Versión 10/2018
Definición: Tasa de ocupación	Esta es la razón principal por la cual trabaja la administración y el área de mercadeo del centro comercial, pues a mayor vacancia menores ingresos y por ende menor flujo de caja que impide el crecimiento de la empresa. La vacancia comercial actual en el país es del 8% nacional y Súper Marden actualmente está en el 10%, lo que indica que se debe trabajar en esos aspectos.	
VARIABLES: Proporción	(Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Facturadas emitidas por todo concepto y las facturadas pagadas en su totalidad en el periodo de tiempo límite para su cancelación.	
Meta:	Valor de actualidad o histórico 90%, valor de potencialidad o estándar 100%, meta real alcanzable 95%	
Fuente de Información:	La información proviene del área de cartera y administración.	
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Locales ocupados} / \text{Total Locales del centro comercial}) * 100$	
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual	
Responsables del indicador:	Administradora, Auxiliar de Cartera, Coordinador de Mercadeo	
Frecuencia de Cálculo:	Trimestral	
Destinatario del indicador:	Junta Directiva, Contabilidad y Comité de Mercadeo	
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018
José Fernando Gómez	María Celvida Reyes	Revisión No. 2018-10-003

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-002	CODIGO: IGSM-002
		Página 1 de 1
		Versión 10/2018
Definición: Recaudo de Cartera	Es una labor compleja, máxime cuando el país tiene una recesión económica no declarada desde el año 2.015, que ha afectado el gremio de los centros comerciales por diversos factores, especialmente el de la informalidad y el contrabando. Normalmente cuando un comerciante pasa a ser moroso, asocia el no pago a las bajas ventas, argumentando así el no pago a tiempo, sin embargo es claro que el pago oportuno no va asociado al recaudo de ingresos por ventas, sino que es una obligación asumida contractualmente. La cartera actual del centro comercial está en el 22%, con el objetivo de llegar al 5%	
VARIABLES: Proporción	(Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Facturadas emitidas por todo concepto y las facturadas pagadas en su totalidad en el periodo de tiempo límite para su cancelación.	
Meta:	Valor de actualidad o histórico 22%, valor de potencialidad o estándar 0%, meta real alcanzable 5%	
Fuente de Información:	La información proviene del área de cartera, tesorería y administración.	
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Facturas generadas} / \text{Facturas pagadas}) * 100$	
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual	
Responsables del indicador:	Administradora, Auxiliar de Cartera, Tesorera	
Frecuencia de Calculo:	Mensual	
Destinatario del indicador:	Junta Directiva, Jurídico, Gerencia Financiera.	
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018
José Fernando Gómez	María Celvida Reyes	Revisión No. 2018-10-003

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-003	CODIGO: IGSM-003
		Página 1 de 1
		Versión 10/2018
Definición: Rentabilidad	Esta es la razón de ser de cualquier negocio con fines lucrativos. El retorno de la inversión y la utilidad neta percibida, es lo que permite a los propietarios del centro comercial, conservar la posesión del mismo e invertir y reinvertir en él, con el objetivo del crecimiento permanente y evolución comercial del centro comercial y sus arrendatarios. En el último trimestre analizado, la rentabilidad se ubicó en el 23%, lo cual es poco, teniendo en cuenta toda la carga administrativa y operativa a la que se exponen y soportan los propietarios.	
VARIABLES: Razón	Es el cociente entre dos cantidades que no tienen elementos comunes o cuentan con un atributo de diferencia. Dicho de otra forma, toma las unidades que cuentan con un atributo (numerador) frente a aquellas que no lo tienen (denominador). La sumatoria de todos los costos generados en el periodo y todos los ingresos por todo tipo de conceptos recibidos en el mismo periodo.	
Meta:	Valor de actualidad o histórico 23%, valor de potencialidad o estándar 30%, meta real alcanzable 27%	
Fuente de Información:	La información proviene del área de contabilidad, revisoría fiscal y gerencia financiera.	
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Gastos totales} / \text{Ingresos totales}) * 100$	
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual	
Responsables del indicador:	Administradora, Contadora, Revisor Fiscal	
Frecuencia de Calculo:	Trimestral	
Destinatario del indicador:	Junta Directiva	
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018
José Fernando Gómez	María Celvida Reyes	Revisión No. 2018-10-003

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-004		CODIGO: IGSM-004
			Página 1 de 1
	Versión 10/2018		
Definición: Construcción y remodelación nuevas áreas	En un mercado y gremio tan competitivo como es el de los centros comerciales, no se puede conservar o mantener una infraestructura estática y arcaica, se debe embellecer y remodelar constantemente la edificación y sus redes fundamentales (acueducto, alcantarillado, luminarias, etc.) que le permita al cliente externo y visitantes experimentar una vivencia agradable. En cuanto los comerciantes arrendatarios, sus empleados y los del centro comercial, se busca brindar mayor y mejor bienestar que les otorgue el beneficio de sentirse cómodos en un espacio físico ameno y contemporáneo. Aquí el centro comercial está relegado con una estructura física deteriorada y pasada de moda, por la falta de inversión en este aspecto por muchos años. Actualmente se diseñó un plan de mejoramiento y embellecimiento que se ejecuta por fases, iniciando por los daños presentados, con un porcentaje de construcción y remodelación del 45%		
Variables: Proporción	(Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Tareas de construcción y remodelación programadas en un periodo de tiempo y locales o zonas intervenidos con las tareas realmente ejecutadas en dicho periodo de tiempo.		
Meta:	Valor de actualidad o histórico 45%, valor de potencialidad o estándar 100%, meta real alcanzable 71%		
Fuente de Información:	La información proviene del área de mantenimiento y arquitectura (externo).		
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Locales programados} / \text{Locales intervenidos}) * 100$		
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual		
Responsables del indicador:	Administradora, Auxiliar de Mantenimiento, Arquitectura (proveedor externo) y Proveedores externos.		
Frecuencia de Calculo:	Trimestral		
Destinatario del indicador:	Junta Directiva, Entidades y autoridades públicas de control y vigilancia.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018	
José Fernando Gómez	María Celvida Reyes	Revisión No. 2018-10-003	

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-005		CODIGO: IGSM-005
			Página 1 de 1
	Versión 10/2018		
Definición: Ejecución del plan de mantenimiento	El mantenimiento involucra todas las actividades que buscan minimizar o retrasar el desgaste natural producido por el uso y paso del tiempo en los equipos, máquinas y estructura de la edificación del centro comercial. Para ello, la empresa cuenta con tareas de mantenimiento de inspección, chequeo, prevención, corrección y reemplazo de repuestos, piezas o partes de las maquinas, equipos y planta física. Estas tareas son asignadas a los auxiliares de mantenimiento, siempre y cuando cuenten con las competencias, habilidades y destrezas que le permitan ejecutar dicha tarea, de no ser así, la empresa cuenta con un amplio portafolio de proveedores especialistas que cubren estas necesidades de manera oportuna, pero no favorable en cuestión de costos. El plan de mantenimiento, estructurado y documentado solo lleva seis meses de vigencia, pero ha empezado a dar resultados favorables para los intereses de la empresa. La principal debilidad en la ejecución del plan de mantenimiento es que se cumple la tarea pero los tiempos estipulados nunca se cumplen y se pasan por mucho.		
Variables: Proporción	(Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Tareas de construcción y remodelación programadas en un periodo de tiempo y locales o zonas intervenidos con las tareas realmente ejecutadas en dicho periodo de tiempo.		
Meta:	Valor de potencialidad o estándar: Considerando una gestión eficiente de recursos, la medición se hará en porcentaje de cumplimiento. En el momento el porcentaje de cumplimiento está en 75% y se busca llegar al 100%.		
Fuente de Información:	La información proviene del área de mantenimiento y arquitectura (externo).		
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Tareas programadas} / \text{Tareas ejecutadas}) * 100$		
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual		
Responsables del indicador:	Administradora, Auxiliar de Mantenimiento, Arquitectura (proveedor externo) y Proveedores externos.		
Frecuencia de Calculo:	Trimestral		
Destinatario del indicador:	Junta Directiva, Entidades y autoridades públicas de control y vigilancia.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018	
José Fernando Gómez	María Celvida Reyes	Revisión No. 2018-10-003	

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-006	CODIGO: IGSM-006	
		Página 1 de 1	
		Versión 10/2018	
Definición: Consumo de Servicios Públicos	Es un aspecto muy difícil de controlar, debido a que las zonas comunes y baños, son espacios donde los clientes internos y externos, sumados a los visitantes no poseen la cultura de ahorro y optima utilización de los recursos naturales, como el agua y la energía eléctrica. Sin embargo, el centro comercial ha implementado estrategias de bajo consumo como suministrar agua de pozo para las pocetas de lavado de traperos, riego de jardines y vacío de los inodoros de los baños. En cuanto a la energía se está cambiando gradualmente toda la iluminación del cerramiento y zonas comunes por lámparas, luminarias y reflectores led que aumentan la iluminación y reducen el consumo energético. También se evalúa la posibilidad de implementar el autoabastecimiento de energía, mediante paneles solares en las cubiertas del centro comercial, para el aprovechamiento y generación de energía fotovoltaica. Lo anterior es importante por la disminución de la huella de carbono, pero también porque disminuye costos por concepto de servicios públicos. En el momento los costos por este concepto han disminuido en un 9%, con el objetivo de llegar al -25%		
Variables: Proporción	(Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Tareas de construcción y remodelación programadas en un periodo de tiempo y locales o zonas intervenidos con las tareas realmente ejecutadas en dicho periodo de tiempo.		
Meta:	Valor de actualidad o histórico 10%, valor de potencialidad o estándar -16%, meta real alcanzable -3%		
Fuente de Información:	La información proviene de la factura emitida por los proveedores de energía y acueducto, verificado por los auxiliares de mantenimiento y en casos especiales por el ingeniero eléctrico y/o ambiental externo		
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Consumo promedio} / \text{Consumo real}) * 100$		
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual		
Responsables del indicador:	Administración, Auxiliar de mantenimiento y proveedores		
Frecuencia de Calculo:	Mensual		
Destinatario del indicador:	Junta Directiva.		
Realizado por: José Fernando Gómez	Aprobado por: María Celvida Reyes	Fecha: Octubre de 2,018	
		Revisión No. 2018-10-003	

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-007	CODIGO: IGSM-007
		Página 1 de 1
		Versión 10/2018
Definición: Ejecución Plan de seguridad	<p>Cuando un visitante o cliente llega a un centro comercial, en su gran mayoría lo hace por las garantías de seguridad que percibe en estos complejos comerciales. Es por ello que la seguridad es un pilar de gestión importante que permite desde la prevención y pro actividad el minimizar los actos delictivos y si se presenta, saber cómo afrontarlos de manera correcta y sin causar un impacto negativo o desfavorable en el contexto general de la población del centro comercial. Mensualmente se realiza una reunión general con todos los vigilantes, donde se muestran los resultados obtenidos, se reconoce la buena labor y se tocan los aspectos a mejorar, desde la vivencia y experiencia tomada en el periodo de tiempo analizado. El centro comercial como estrategia permanente de contacto y conocimiento de las novedades presentadas en la ciudad y la región, se afilio al frente de seguridad empresarial de la policía nacional, donde se tiene comunicación directa con los patrulleros del cuadrante y personal de Sijin y Dijin quienes están prestos para apoyar cualquier situación que se presente. Pero más que ser reactivos, se inculca en los guardas de seguridad la prevención y el cumplimiento de las normas, funciones y protocolos de trabajo para que las situaciones o novedades negativas sean mínimas. A pesar que el flagelo de fleteo y apertura de vehículos son frecuentes y normales en el gremio de centros comerciales, en el caso de Súper Marden Centro Comercial La 47, las novedades son pocas, demostrando una buena gestión frente al tema.</p>	
Variables: Absoluto	Un número que dimensiona un evento o fenómeno según su naturaleza. Situaciones o novedades de seguridad presentadas y el tiempo transcurrido entre ellas.	
Meta:	Valor de potencialidad o estándar: Considerando una gestión eficiente de recursos, se obtiene otro valor orientado a una situación posible con los recursos disponibles utilizados de la mejor manera.	
Fuente de Información:	La información proviene del área de seguridad, empresa externa de seguridad y administración.	
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Siniestros o novedades negativas presentadas} / \text{Número de días}) * 100$	
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual	
Responsables del indicador:	Administradora, Coordinador de seguridad, Auxiliares de control y acceso, Policía nacional.	
Frecuencia de Calculo:	Mensual	
Destinatario del indicador:	Junta Directiva, Comando de Policía, Alcaldía Municipal.	
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018
José Fernando Gómez	María Celvida Reyes	Revisión No. 2018-10-003

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-008	CODIGO: IGSM-008
		Página 1 de 1
		Versión 10/2018
Definición: Gestión Ambiental de residuos	El cuidado y conservación del planeta es una obligación de todos, como epicentro de concurrencia de mucho público, tomando como referencia que solo empleados en el centro comercial pueden haber 160 personas, el manejo, recolección y disposición final de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos, además de los materiales reciclables o reutilizables, se convierte en una necesidad y obligación de parte del centro comercial. En ese contexto el centro comercial, cuenta con estaciones de separación ubicadas en pasillos y lugares estratégicos, además de la tarea de estar promoviendo entre los clientes internos (comerciantes arrendatarios) la separación en la fuente, para que la persona que hace el ultimo filtro en la unidad de tratamiento de basuras UTB, tenga mucho menos trabajo y seamos amigables con el ambiente. Por último se utiliza un método de almacenamiento de basuras acorde a la norma y que favorece el aforo de las mismas, permitiendo un costo justo y razonable, después de muchos años de pagar por este concepto valores elevados y fuera de cualquier contexto.	
VARIABLES	Un número que dimensiona un evento o fenómeno según su naturaleza. Cantidad de kilos facturados según aforo y locales con ocupación y generación de residuos.	
Meta:	Valor de actualidad o histórico 8%, valor de potencialidad o estándar -20%, meta real alcanzable -6%	
Fuente de Información:	La información proviene de la factura emitida por el proveedor de aseo de la ciudad, verificado por los auxiliares de mantenimiento y los auxiliares de servicios generales, además del ingeniero ambiental externo.	
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Total residuos (kg)}/\text{Locales ocupados}) * 100$	
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual	
Responsables del indicador:	Administradora, Auxiliar de mantenimiento, auxiliar de servicios generales e Ingeniero Ambiental externo.	
Frecuencia de Calculo:	Mensual	
Destinatario del indicador:	Junta Directiva, Empresa de Aseo y Entidad o autoridad de vigilancia y control de residuos.	
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018
José Fernando Gómez	María Celvinda Reyes	Revisión No. 2018-10-003

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-009		CODIGO: IGSM-009
			Página 1 de 1
	Versión 10/2018		
Definición: Gestión Ambiental de Vertimientos	Lo que depositamos o enviamos a las alcantarillas también es un tema de suma importancia, pues es allí donde se entregan o disponen sustancias nocivas para nuestras fuentes hídricas y cuerpos de agua. Conscientes de ello, en el plan de manejo ambiental, se obligó a los locales de comidas a instalar una trampa de grasas, que disminuye de manera considerable la cantidad de grasas que terminan en la alcantarilla. También con la ley de aceites emanada por el gobierno nacional, se logró que estos fluidos no terminaran en la alcantarilla. Al final después de presentar el análisis físico químico de vertimientos ante la autoridad ambiental, se logró que por los bajos niveles presentados se eximiera al centro comercial de presentar informe de vertimientos, al considerarlo como una generación domestica poco nociva. Por último perno no menos importante se establece una campaña de sensibilización en el uso y consumo de agua potable para actividades como lavado, cocina, lavamanos, etc.		
Variables: Proporción	(Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Cantidad de vertimientos entregados al alcantarillado público medidos en mt3 y el consumo mensual de agua potable en mt3.		
Meta:	Valor de actualidad o histórico -5%, valor de potencialidad o estándar -15%, meta real alcanzable -10%		
Fuente de Información:	La información proviene de la factura de acueducto y alcantarillado emitida por la empresa prestadora y verificada por los auxiliares de mantenimiento y el ingeniero ambiental externo.		
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Total vertimientos (mt3)} / \text{Total consumo de agua (mt3)}) * 100$		
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual		
Responsables del indicador:	Administradora, Auxiliar de mantenimiento y proveedor de acueducto.		
Frecuencia de Calculo:	Mensual		
Destinatario del indicador:	Junta Directiva, Autoridad ambiental, proveedor de acueducto.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018	
José Fernando Gómez	María Celvida Reyes	Revisión No. 2018-10-003	

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-010		CODIGO: IGSM-010
			Página 1 de 1
			Versión 10/2018
Definición: Ejecución Plan de Capacitación y Entrenamiento Empleados	Es una tareas de suma importancia, puesto que al capacitar y entrenar el personal en las funciones que realiza, retroalimentando lo que hacen y enseñando nuevos métodos y procedimientos que otorguen mejores beneficios para los empleados y la empresa, se obtienen mejores competencias, destrezas y habilidades que redundan en mejores prácticas cotidianas. Las actividades la lidera el área de recursos humanos, pero también hay una permanente comunicación y seguimiento por parte de la administración para que los conocimientos permanezcan constantemente en las tareas del día a día.		
Variables: Proporción	(Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Empleados que asisten y se evalúan en las capacitaciones y entrenamientos, la cantidad total de empleados convocados o citados para dicha actividad.		
Meta:	Valor de actualidad o histórico 92%, valor de potencialidad o estándar 100%, meta real alcanzable 96%		
Fuente de Información:	La información proviene del área recursos humanos y administración.		
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Asistencia a capacitaciones} / \text{Total empleados convocados}) * 100$		
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual		
Responsables del indicador:	Administradora, Asistente de recursos humanos, Asesores externos de ARL, SST, Congresos con entidades externas		
Frecuencia de Calculo:	Mensual		
Destinatario del indicador:	Junta Directiva, ARL, Ministerio de Trabajo y/o Autoridad laboral.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018	
José Fernando Gómez	María Celvida Reyes	Revisión No. 2018-10-003	

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-011		CODIGO: IGSM-011
			Página 1 de 1
	Versión 10/2018		
Definición: Ejecución Plan de Reunión y Capacitación Comerciantes Arrendatarios	Las reuniones con los comerciantes arrendatarios son el espacio ideal para que compartan sus inquietudes, manifiesten sus inconformidades y planteen propuestas de mejoramiento en los diferentes aspectos en los cuales ellos se ven inmersos y contribuyen para mitigar los efectos no positivos que se puedan presentar. Además, la reunión es el espacio idóneo para entregar informes de gestión administrativa y de mercadeo, análisis de flujo y ventas, presentación campañas trimestre, nuevos comerciantes, promover nuevos conocimientos, tendencias comerciales, actualidad del gremio, etc. Que aparte de darle dinamismo a la reunión también aportan a su visión del comercio en los centros comerciales y las diferentes maneras de ejercer el comercio en las diferentes categorías: comidas, bebidas, ropa, calzado, infantil, entretenimiento, servicios y pagos, misceláneos, relojería, entre otros. Existe un falencia en este tema, hay muy baja asistencia, porque los comerciantes consideran de manera subjetiva (pues no es cierto) que el asistir a la reunión es perder tiempo, porque no se ejecutara las proposiciones de manera literal como ellos las plantean, pero es una idea errada, pues de allí han salido grandes ideas que favorecen al centro comercial y sus comerciantes arrendatarios.		
Variables: Proporción	(Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Comerciantes que asisten y participan en la reunión y capacitación y el total de comerciantes que se invitan.		
Meta:	Valor de actualidad o histórico 25%, valor de potencialidad o estándar 100%, meta real alcanzable 50%		
Fuente de Información:	La información proviene del área de mercadeo y administración.		
Fórmula de Cálculo:	$(\text{Total asistentes a la capacitación} / \text{Total comerciantes convocados}) * 100$		
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual		
Responsables del indicador:	Administradora, Coordinador de Mercadeo		
Frecuencia de Calculo:	Mensual		
Destinatario del indicador:	Junta Directiva.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018	
José Fernando Gómez	María Celvida Reyes	Revisión No. 2018-10-003	

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-012		CODIGO: IGSM-012
			Página 1 de 1
			Versión 10/2018
Definición: Peticiones, Quejas, Reclamos, Felicitaciones de Comerciantes arrendatarios	En un mercado saturado, con recesión, sobre endeudamiento d la mayoría de personas, etc. el mantener en estado de tranquilidad a los comerciantes es complejo, por lo tanto se reciben sus quejas, reclamos, peticiones y felicitaciones, se analizan y tramitan de la manera más objetiva posible, para entregar una respuesta acorde a la situación que se presenta, con unos estándares en cuanto forma, medio de entrega, protocolización, documentación, etc.		
Variables: Proporción	Proporción (Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común). Las quejas, peticiones, reclamos, sugerencias y felicitaciones radicadas por los comerciantes arrendatarios y las PQRF tramitadas y respondidas por la administración del centro comercial.		
Meta:	Valor de actualidad o histórico 65%, valor de potencialidad o estándar 100%, meta real alcanzable 82%		
Fuente de Información:	La información proviene del área de mercadeo y administración.		
Fórmula de Cálculo:	$(PQRF \text{ radicadas} / PQRF \text{ con respuesta}) * 100$		
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual		
Responsables del indicador:	Administradora, Coordinador de Mercadeo		
Frecuencia de Calculo:	Mensual		
Destinatario del indicador:	Junta Directiva, Oficina de atención al consumidor de la Alcaldía municipal, Instituciones de control y defensa de los comerciantes.		
Realizado por:	Aprobado por:	Fecha: Octubre de 2,018	
José Fernando Gómez	María Celvida Reyes	Revisión No. 2018-10-003	

INVERSIONES MARDEN S.A.	INDICADOR DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA IGSM-013	CODIGO: IGSM-013
		Página 1 de 1
		Versión 10/2018
Definición: Peticiones, Quejas, Reclamos, Felicitaciones de cliente	En el mismo sentido que se atienden la PQRF de los comerciantes arrendatarios, con más ahínco se atienden las PQRF de los clientes y visitantes, atendiendo sus necesidades y entregando (en la mayor de las veces) una respuesta satisfactoria o conciliada sustentada por el ámbito legal y empresarial.	
Variables: Proporción	Proporción (Es la relación entre una cantidad con elementos en común (numerador – subconjunto) y el total de unidades (con o sin elementos en común))	
Meta:	Valor de actualidad o histórico 78%, valor de potencialidad o estándar 100%, meta real alcanzable 89%	
Fuente de Información:	La información proviene del área de mercadeo y administración.	
Fórmula de Cálculo:	$(\text{PQRF radicadas por clientes} / \text{PQRF con respuesta a clientes}) * 100$	
Frecuencia de recolección de la información:	Mensual	
Responsables del indicador:	Administración, Cartera, Mercadeo	
Frecuencia de Calculo:	Trimestral	
Destinatario del indicador:	Junta Directiva, Oficina de atención al consumidor de la Alcaldía municipal, Instituciones de control y defensa de los comerciantes.	
Realizado por: José Fernando Gómez	Aprobado por: María Celvida Reyes	Fecha: Octubre de 2,018 Revisión No. 2018-10-003

Tabla 1. Tabla de indicadores propuestos

No. Indicador	Indicador	Formula	Proceso	Tipo de Indicador	Periodo	Objetivo
IGSM-001	Tasa de Ocupación	$\frac{\text{Locales Disponibles}}{\text{Locales alquilados}} \times 100$	Administración Mercadeo	Operativo/ Eficacia	Trimestral/ 4 periodos	100% - 94% acum.
IGSM-002	Recaudo Cartera	$\frac{\text{Facturadas generadas}}{\text{Factuas pagadas}} \times 100$	Administración Cartera	Operativo/ Eficiencia	Mensual/ 12 periodos	100% - 78% acum.
IGSM-003	Rentabilidad	$\frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	Administración Contabilidad	Operativo/ Efectividad	Trimestral/ 4 periodos	30% - 23% acum.
IGSM-004	Construcción y remodelación nuevas áreas	$\frac{\text{Locales programados}}{\text{Locales intervenidos}} \times 100$	Administración Mantenimiento	Operativo/ Eficiencia	Semestral/ 2 periodos	100% - 45% acum.
IGSM-005	Ejecución Plan de Mantenimiento	$\frac{\text{Tareas programadas}}{\text{Tareas ejecutadas}} \times 100$	Administración Mantenimiento	Operativo/ Eficacia	Mensual/ 12 periodos	100% - 75% acum.
IGSM-006	Consumo Servicios Públicos	$\frac{\text{Consumo promedio}}{\text{Consumo real}} \times 100$	Administración Mantenimiento	Operativo/ Eficiencia	Mensual/ 12 periodos	-10% - 16% acum.
IGSM-007	Ejecución Plan de Seguridad	$\frac{\text{Numero de siniestros}}{\text{Numero de días}} \times 100$	Administración Seguridad	Operativo/ Eficacia	Mensual/ 12 periodos	-30% - 3% acum.
IGSM-008	Gestión Ambiental de Residuos	$\frac{\text{Total residuos (kg)}}{\text{Locales ocupados}} \times 100$	Administración Mantenimiento	Operativo/ Eficiencia	Bimensual 6 periodos	-20% - 8% acum.
IGSM-009	Gestión Ambiental de Vertimientos	$\frac{\text{Total vertimientos (mt3)}}{\text{Total consumo agua (mt3)}} \times 100$	Administración Mantenimiento	Operativo/ Eficiencia	Mensual/ 12 periodos	-15% - -5% acum.
IGSM-0010	Ejecución Plan de Capacitación y Entrenamiento empleados	$\frac{\text{Asistencia a capacitaciones}}{\text{Total empleados}} \times 100$	Administración Gestión Humana	Operativo/ Eficacia	Trimestral/ 4 periodos	100% - 92% acum.
IGSM-0011	Ejecución Plan de Reunión y Capacitación Comerciantes Arrendatarios	$\frac{\text{Asistencia a capacitaciones}}{\text{Total Comerciantes}} \times 100$	Administración	Operativo/ Efectividad Perspectiva del cliente	Trimestral/ 4 periodos	100% - 21% acum.
IGSM-0012	Peticiones, Quejas, Reclamos, Felicitaciones de Comerciantes	$\frac{\text{PQRF radicadas}}{\text{PQRF tramitadas}} \times 100$	Administración Mercadeo	Operativo/ Efectividad Perspectiva del cliente	Trimestral/ 4 periodos	100% - 65% acum.

	arrendatarios					
IGSM-0013	Peticiones, Quejas, Reclamos, Felicitaciones de clientes	$\frac{PQR\ F\ radicadas}{PQR\ F\ tramitadas} \times 100$	Administración Mercadeo	Operativo/ Efectividad Perspectiva del cliente	Trimestral/ 4 periodos	100% - 78% acum.

8.2 FICHAS DE LOS INDICADORES

FICHA DEL INDICADOR IGSM-001	
Proceso	Misional – Gestión Administrativa
Nombre del indicador	IGSM-001 Tasa de ocupación
Objetivo del indicador	Conocer el nivel de ocupación de los locales comerciales, para determinar la vacancia promedio del centro comercial., para planear estrategias de búsqueda nuevos inquilinos.
Variables o constantes	Locales desocupados Fuente: Suministrado por la administración, de acuerdo al listado.
	Locales alquilados Fuente: Suministrado por cartera, alineado al listado de contratos vigentes.
Formula	$\frac{\text{Locales Disponibles}}{\text{Locales alquilados}} \times 100$
Periodicidad	Trimestral – 4 periodos
Tipo de Indicador	Operativo / Eficacia
Unidad de medida	Porcentaje
Responsable	Administradora/Mercadeo

FICHA DEL INDICADOR IGSM-002		
Proceso	Misional – Gestión Administrativa	
Nombre del indicador	IGSM-002 Recaudo de Cartera	
Objetivo del indicador	Verificar el comportamiento de pago de los comerciantes, para conocer el flujo de caja real y tomar medidas con los morosos.	
VARIABLES O CONSTANTES	Facturas generadas	Fuente: Suministrado por el área de cartera.
	Facturas canceladas o pagadas	Fuente: Suministrado por el área de cartera.
Formula	$\frac{\textit{Facturadas generadas}}{\textit{Factuas pagadas}} \times 100$	
Periodicidad	Mensual – 12 periodos	
Tipo de Indicador	Operativo / Eficiencia	
Unidad de medida	Porcentaje	
Responsable	Administradora/Cartera	

FICHA DEL INDICADOR IGSM-003		
Proceso	Misional – Gestión Administrativa	
Nombre del indicador	IGSM-003 Rentabilidad	
Objetivo del indicador	Conocer la utilidad al final del periodo analizado, para determinar la formula apropiada para un punto de equilibrio acorde a los objetivos de la Junta Directiva	
VARIABLES O CONSTANTES	Gastos totales	Fuente: Suministrado por el área de contabilidad.
	Ingresos totales	Fuente: Suministrado por el área de cartera.
Formula	$\frac{\textit{Gastos totales}}{\textit{Ingresos totales}} \times 100$	
Periodicidad	Trimestral – 4 periodos	
Tipo de Indicador	Operativo / Efectividad	
Unidad de medida	Porcentaje	

Responsable	Administradora/Contabilidad	
FICHA DEL INDICADOR IGSM-004		
Proceso	Misional – Gestión Administrativa	
Nombre del indicador	IGSM-004 Construcción y remodelación nuevas áreas	
Objetivo del indicador	Verificar el cumplimiento de la meta u objetivo de construcción y remodelación de áreas del edificio, para definir tiempos y movimientos de otras tareas a realizar.	
VARIABLES O CONSTANTES	Locales programados a intervenir	Fuente: Definido por la Junta Directiva en la reunión de planeación estratégica.
	Locales intervenidos	Fuente: Suministrado por el área de administración.
Formula	$\frac{\text{Locales programados}}{\text{Locales intervenidos}} \times 100$	
Periodicidad	Semestral – 2 periodos	
Tipo de Indicador	Operativo / Eficiencia	
Unidad de medida	Porcentaje	
Responsable	Administradora/Mantenimiento	

FICHA DEL INDICADOR IGSM-005		
Proceso	Misional – Gestión Administrativa	
Nombre del indicador	IGSM-005 Ejecución Plan de Mantenimiento	
Objetivo del indicador	Conocer el cumplimiento y ejecución de las tareas de mantenimiento que se programan, para evaluar tiempos de trabajo y cumplimiento de tareas	
VARIABLES O CONSTANTES	Tareas programadas	Fuente: Suministrado y definido en la reunión de infraestructura: administradora, junta directiva y arquitectura (externo)
	Tareas ejecutadas	Fuente: Suministrado por mantenimiento y arquitectura (externo).
Formula	$\frac{\text{Tareas programadas}}{\text{Tareas ejecutadas}} \times 100$	
Periodicidad	Mensual – 12 periodos	
Tipo de Indicador	Operativo / Eficacia	
Unidad de medida	Porcentaje	
Responsable	Administradora/Mantenimiento	

FICHA DEL INDICADOR IGSM-006	
Proceso	Misional – Gestión Administrativa
Nombre del indicador	IGSM-006 Consumo Servicios Públicos
Objetivo del indicador	Conocer el resultado de la gestión de consumo y ahorro de servicios públicos, para adoptar medidas y procedimientos de mejoramiento.
Variables o constantes	Consumo promedio Fuente: Suministrado en la factura de consumo emitida por el proveedor de servicios públicos, en los últimos seis meses y verificada por mantenimiento.
	Consumo real Fuente: Tomado de la última factura suministrada por el proveedor de servicios públicos.
Formula	$\frac{\textit{Consumo promedio}}{\textit{Consumo real}} \times 100$
Periodicidad	Mensual – 12 periodos
Tipo de Indicador	Operativo / Eficiencia
Unidad de medida	Porcentaje
Responsable	Administradora/Mantenimiento

FICHA DEL INDICADOR IGSM-007	
Proceso	Misional – Gestión Administrativa
Nombre del indicador	IGSM-007 Ejecución Plan de Seguridad
Objetivo del indicador	Conocer el cumplimiento de la ejecución del plan de seguridad y las novedades presentadas, para tomar medidas correctivas y de capacitación y experiencia.
Variables o constantes	Número de siniestros o incidentes Fuente: Suministrado por la el área de seguridad, de acuerdo a los incidentes y siniestros presentados.
	Número de días Fuente: Suministrado por la administración.
Formula	$\frac{\textit{Numero de siniestros}}{\textit{Numero de dias}} \times 100$

Periodicidad	Mensual – 12 periodos
Tipo de Indicador	Operativo / Eficacia
Unidad de medida	Porcentaje
Responsable	Administradora/Seguridad

FICHA DEL INDICADOR IGSM-008	
Proceso	Misional – Gestión Administrativa
Nombre del indicador	IGSM-008 Gestión Ambiental de Residuos
Objetivo del indicador	Establecer la efectividad en la correcta generación de residuos, para optimizar la capacitación en separación en la fuente y concientización de los generadores.
Variables o constantes	Total residuos Fuente: Suministrado por el proveedor en la factura de servicio.
	Locales ocupados Fuente: Suministrado por cartera, basado en contratos de arrendamiento.
Formula	$\frac{\text{Total residuos (kg)}}{\text{Locales ocupados}} \times 100$
Periodicidad	Bimensual – 6 periodos
Tipo de Indicador	Operativo / Eficiencia
Unidad de medida	Porcentaje
Responsable	Administradora/Mantenimiento

FICHA DEL INDICADOR IGSM-009	
Proceso	Misional – Gestión Administrativa
Nombre del indicador	IGSM-009 Gestión Ambiental de Vertimientos
Objetivo del indicador	Conocer el promedio real de vertimientos, para mejorar los procesos de consumo y procesos de limpieza de los vertimientos entregados a la red pública.
Variables o constantes	Total vertimientos Fuente: Suministrado por el proveedor en la factura el servicio.
	Total consumo de agua Fuente: Suministrado por el proveedor en la factura el servicio y verificado por mantenimiento.

Formula	$\frac{\text{Total vertimientos (mt3)}}{\text{Total consumo agua (mt3)}} \times 100$
Periodicidad	Mensual – 12 periodos
Tipo de Indicador	Operativo / Eficiencia
Unidad de medida	Porcentaje
Responsable	Administradora/Mantenimiento

FICHA DEL INDICADOR IGSM-010	
Proceso	Misional – Gestión Administrativa
Nombre del indicador	IGSM-010 Ejecución Plan de Capacitación y Entrenamiento empleados
Objetivo del indicador	Definir el promedio de empleados que asisten a las capacitaciones y su aprendizaje, para incrementar el cumplimiento de las capacitaciones y un aprendizaje efectivo en el personal que asiste a ellas.
Variables o constantes	Asistencia a capacitaciones Fuente: Suministrado por gestión humana, basado en firmas de asistencia
	Total empleados Fuente: Suministrado por gestión humana, según planta de personal.
Formula	$\frac{\text{Asistencia a capacitaciones}}{\text{Total empleados}} \times 100$
Periodicidad	Trimestral – 4 periodos
Tipo de Indicador	Operativo / Eficacia
Unidad de medida	Porcentaje
Responsable	Administradora/Gestión Humana

FICHA DEL INDICADOR IGSM-011	
Proceso	Misional – Gestión Administrativa
Nombre del indicador	IGSM-011 Ejecución Plan de Reunión y Capacitación Comerciantes Arrendatarios
Objetivo del indicador	Definir el promedio de comerciantes que asisten a las capacitaciones y su aprendizaje, para incrementar el cumplimiento de las capacitaciones y un aprendizaje efectivo en el personal que asiste a ellas.

Variables o constantes	Asistencia a capacitaciones	Fuente: Suministrado por el área de administración.
	Total comerciantes	Fuente: Suministrado por el área de cartera.
Formula	$\frac{\text{Asistencia a capacitaciones}}{\text{Total Comerciantes}} \times 100$	
Periodicidad	Trimestral – 4 periodos	
Tipo de Indicador	Operativo / Efectividad perspectiva del cliente	
Unidad de medida	Porcentaje	
Responsable	Administradora	

FICHA DEL INDICADOR IGSM-012		
Proceso	Misional – Gestión Administrativa	
Nombre del indicador	IGSM-012 Peticiones, Quejas, Reclamos, Felicitaciones de Comerciantes arrendatarios	
Objetivo del indicador	Conocer el nivel de satisfacción de los comerciantes en el trámite de sus PQRF, para mejorar las respuestas y tramites que se le entrega a los comerciantes	
Variables o constantes	PQRF radicadas	Fuente: Suministrado por el área de administración y mercadeo.
	PQRF tramitadas	Fuente: Suministrado por el área de administración y mercadeo.
Formula	$\frac{\text{PQRF radicadas}}{\text{PQRF tramitadas}} \times 100$	
Periodicidad	Trimestral – 4 periodos	
Tipo de Indicador	Operativo / Efectividad Perspectiva del cliente	
Unidad de medida	Porcentaje	
Responsable	Administradora/Mercadeo	

FICHA DEL INDICADOR IGSM-013		
Proceso	Misional – Gestión Administrativa	
Nombre del indicador	IGSM-013 Peticiones, Quejas, Reclamos,	

	Felicitaciones de clientes	
Objetivo del indicador	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes y visitantes en el trámite de sus PQRF, para mejorar las respuestas y tramites que se le entrega a ellos	
Variables o constantes	PQRF radicadas	Fuente: Suministrado por el área de administración y mercadeo.
	PQRF tramitadas	Fuente: Suministrado por el área de administración y mercadeo.
Formula	$\frac{PQRF\ radicadas}{PQRF\ tramitadas} \times 100$	
Periodicidad	Trimestral – 4 periodos	
Tipo de Indicador	Operativo / Efectividad Perspectiva del cliente	
Unidad de medida	Porcentaje	
Responsable	Administradora/Mercadeo	

8.3 FORMATOS DE SEGUIMIENTO

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN												CODIGO: IGSM-001
													Página 1 de 1
													Versión 10/2018
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA													
AÑO 2019													
PROCESO :	Gestión de Administración						INDICADOR :	Eficacia Tasa de Ocupación					
RESPONSABLE :	Administradora/Coordinador de Mercadeo						TIPO DE INDICADOR :	Operativo/Eficacia					
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO
Cumplimiento tasa de Ocupación													
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO													
Fecha	CAUSA			ACTIVIDAD						RESPONSABLE	FECHA		
Realizado por:	Aprobado por:						Fecha:						
							Revisión No.						

Anexo A. Formato de seguimiento IGSM-001 Eficacia Tasa de Ocupación

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN												CODIGO: IGSM-002	
													Página 1 de 1	
													Versión 10/2018	
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA														
AÑO 2019														
PROCESO :	Gestión de Administración					INDICADOR :	Recaudo de Cartera							
RESPONSABLE :	Administradora/Auxiliar de Cartera					TIPO DE INDICADOR :	Operativo/Eficiencia							
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO	
Cumplimiento recaudo de cartera														
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO														
Fecha	CAUSA			ACTIVIDAD							RESPONSABLE	FECHA		
Realizado por:	Aprobado por:					Fecha:								
						Revisión No.								

Anexo B. Formato de seguimiento IGSM-002 Recaudo de cartera

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN												CODIGO: IGSM-003	
													Página 1 de 1	
													Versión 10/2018	
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA														
AÑO 2019														
PROCESO:	Gestión de Administración						INDICADOR :	Rentabilidad						
RESPONSABLE :	Administradora/Gerente/Contadora						TIPO DE INDICADOR :	Operativo/Efectividad						
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO	
Nivel rentabilidad														
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO														
Fecha	CAUSA			ACTIVIDAD								RESPONSABLE	FECHA	
Realizado por:	Aprobado por:							Fecha:						
								Revisión No.						

Anexo C. Formato de seguimiento IGSM-003 Rentabilidad

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN											CODIGO: IGSM-004	
												Página 1 de 1	
												Versión 10/2018	
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA													
AÑO 2019													
PROCESO:	Gestión de Administración							INDICADOR :		Construcción y remodelación nuevas áreas			
RESPONSABLE :	Administradora/Arquitecto/Maestro de obra/Auxiliar Mantenimiento							TIPO DE INDICADOR :		Operativo/Eficiencia			
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO
Cumplimiento construcción y remodelación nuevas áreas													
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO													
Fecha	CAUSA			ACTIVIDAD						RESPONSABLE		FECHA	
Realizado por:	Aprobado por:							Fecha:					
								Revisión No.					

Anexo D. Formato de seguimiento IGSM-004 Construcción y remodelación nuevas áreas

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN											CODIGO: IGSM-005	
												Página 1 de 1	
												Versión 10/2018	
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA													
AÑO 2019													
PROCESO:	Gestión de Administración					INDICADOR :				Ejecución Plan de Mantenimiento			
RESPONSABLE :	Administradora/Auxiliar Mantenimiento/Proveedores					TIPO DE INDICADOR :				Operativo/Eficacia			
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO
Cumplimiento en la ejecución del plan de mantenimiento													
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO													
Fecha	CAUSA			ACTIVIDAD						RESPONSABLE	FECHA		
Realizado por:	Aprobado por:						Fecha:						
							Revisión No.						

Anexo E. Formato de seguimiento IGSM-005 Ejecución Plan de Mantenimiento

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN											CODIGO: IGSM-006	
												Página 1 de 1	
												Versión 10/2018	
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA AÑO 2019													
PROCESO:	Gestión de Administración					INDICADOR :				Consumo Servicios Públicos			
RESPONSABLE :	Administradora/Auxiliar Mantenimiento/Comerciantes					TIPO DE INDICADOR :				Operativo/Eficiencia			
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO
Eficiencia consumo de servicios públicos													
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO													
Fecha	CAUSA			ACTIVIDAD							RESPONSABLE	FECHA	
Realizado por:			Aprobado por:							Fecha:			
										Revisión No.			

Anexo F. Formato de seguimiento IGSM-006 Consumo Servicios Públicos

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN											CODIGO: IGSM-007	
												Página 1 de 1	
												Versión 10/2018	
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA													
AÑO 2019													
PROCESO:	Gestión de Administración					INDICADOR :			Ejecución Plan de Seguridad				
RESPONSABLE :	Administradora/Coordinador Seguridad/Proveedor Seguridad					TIPO DE INDICADOR : Operativo/Eficiencia							
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO
Eficiencia ejecución plan de seguridad													
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO													
Fecha	CAUSA			ACTIVIDAD						RESPONSABLE	FECHA		
Realizado por:				Aprobado por:					Fecha:				
									Revisión No.				

Anexo G. Formato de seguimiento IGSM-007 Ejecución Plan de Seguridad

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN												CODIGO: IGSM-008
													Página 1 de 1
													Versión 10/2018
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA													
AÑO 2019													
PROCESO:	Gestión de Administración						INDICADOR : Gestión Ambiental de Residuos						
RESPONSABLE :	Administradora/Auxiliar de Mantenimiento/Proveedor aseo						TIPO DE INDICADOR : Operativo/Eficiencia						
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO
Eficiencia gestión ambiental de residuos													
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO													
Fecha	CAUSA			ACTIVIDAD							RESPONSABLE	FECHA	
Realizado por:			Aprobado por:							Fecha:			
										Revisión No.			

Anexo H. Formato de seguimiento IGSM-008 Gestión Ambiental de Residuos

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN											CODIGO: IGSM-009			
												Página 1 de 1			
												Versión 10/2018			
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA															
AÑO 2019															
PRECESO:	Gestión de Administración					INDICADOR :								Gestión Ambiental de Vertimientos	
RESPONSABLE :	Administradora/Auxiliar de Mantenimiento/Proveedor de acueducto y alcantarillado					TIPO DE INDICADOR :								Operativo/Eficiencia	
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO		
Eficiencia gestión ambiental de vertimientos															
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO															
Fecha	CAUSA			ACTIVIDAD							RESPONSABLE	FECHA			
Realizado por:			Aprobado por:							Fecha:					
										Revisión No.					

Anexo I. Formato de seguimiento IGSM-009 Gestión Ambiental de Vertimientos

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN											CODIGO: IGSM-010	
												Página 1 de 1	
												Versión 10/2018	
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA													
AÑO 2019													
PROCESO:	Gestión de Administración					INDICADOR :				Ejecución Plan de Capacitación y Entrenamiento Empelados			
RESPONSABLE :	Administradora/Auxiliar de Gestión Humana/Asesor ARL/Asesor Externo SST					TIPO DE INDICADOR :				Operativo/Eficacia			
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO
Eficacia Ejecución Plan de Capacitación y Entrenamiento Empelados													
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO													
Fecha	CAUSA			ACTIVIDAD						RESPONSABLE		FECHA	
Realizado por:	Aprobado por:						Fecha:						
							Revisión No.						

Anexo J. Formato de seguimiento IGSM-010 Ejecución Plan de Capacitación y Entrenamiento Empelados

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN											CODIGO: IGSM-011	
												Página 1 de 1	
												Versión 10/2018	
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA													
AÑO 2019													
PROCESO:	Gestión de Administración					INDICADOR :	Ejecución Plan de Capacitación Comerciantes Arrendatarios						
RESPONSABLE :	Administradora/Coordinador de Mercadeo/Director Operaciones Seguridad Externa					TIPO DE INDICADOR :	Operativo/Efectividad Perspectiva del Cliente						
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO
Eficacia Ejecución Plan de Capacitación Comerciantes Arrendatarios													
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO													
Fecha	CAUSA				ACTIVIDAD						RESPONSABLE	FECHA	
Realizado por:	Aprobado por:					Fecha:							
										Revisión No.			

Anexo K. Formato de seguimiento IGSM-011 Ejecución Plan de Capacitación Comerciantes Arrendatarios

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN											CODIGO: IGSM-012	
												Página 1 de 1	
												Versión 10/2018	
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA AÑO 2019													
PROCESO:	Gestión de Administración					INDICADOR :	Resolución de Peticiones, Quejas, Reclamos y Felicitaciones de Comerciantes Arrendatarios Operativo/Efectividad						
RESPONSABLE :	Administradora/Coordinador de Mercadeo					TIPO DE INDICADOR :	Perspectiva del Cliente						
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO
Efectividad en resolución de PQRF de Comerciantes Arrendatarios													
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO													
Fecha	CAUSA				ACTIVIDAD						RESPONSABLE	FECHA	
Realizado por:			Aprobado por:						Fecha:				
									Revisión No.				

Anexo L. Formato de seguimiento IGSM-012 Resolución de Peticiones, Quejas, Reclamos y Felicitaciones de Comerciantes Arrendatarios

INVERSIONES MARDEN S.A.	PROCESO DE GESTION DE ADMINISTRACIÓN											CODIGO: IGSM-013	
												Página 1 de 1	
												Versión 10/2018	
SEGUIMIENTO INDICADORES SGA AÑO 2019													
PROCESO:	Gestión de Administración					INDICADOR :	Resolución de Peticiones, Quejas, Reclamos y Felicitaciones de Clientes y Visitantes						
RESPONSABLE :	Administradora/Coordinador de Mercadeo					TIPO DE INDICADOR :	Operativo/Efectividad Perspectiva del Cliente						
ENTREGA	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	PROMEDIO
Efectividad en resolución de PQRF de Clientes y Visitantes													
PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO													
Fecha	CAUSA				ACTIVIDAD						RESPONSABLE	FECHA	
Realizado por:			Aprobado por:						Fecha:				
									Revisión No.				

Anexo M. Formato de seguimiento IGSM-013 Resolución de Peticiones, Quejas, Reclamos y Felicitaciones de Clientes y Visitantes

8.4 ANEXOS

8.4.1 Autorización Inversiones Marden S.A



Palmira, Mayo 23 de 2.018

Señores:
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
La ciudad.

Ref. Información para trabajo de grado

Cordial Saludo.

Teniendo en cuenta que el señor **JOSE FERNANDO GOMEZ** identificado con cedula de ciudadanía No. 94.330.744 de Palmira (valle), quien labora en nuestra empresa desde el 26 de marzo de 2.013, ha solicitado autorización para elaborar su trabajo de grado, para la culminación de su carrera de Ingeniería Industrial en su prestigiosa institución, se autoriza al empleado para que utilice la información de la empresa y se coloca a su disposición los materiales y recursos necesarios para dicho fin, aclarando que toda información obtenida es de la empresa Inversiones Marden S.A solo se puede utilizar para fines Educativos.

Cordialmente,

MARIA CELVIDA REYES

Administradora

Tel: 2713438 – 310 494 2904

administracion@ccsupermarden.com



Centro Comercial Super Marden El Bosque – La 47
Calle 47 – Cra 33 Esquina (la 47) – Cra. 1 Transv. 32 esquina (El Bosque) PBX: 2713438
E-mail: cc.supermarden@comercializadoramarden.com
www.supermardencc.com
Palmira – Valle del Cauca – Colombia

8.4.2 Certificado ISO 9001:2008 Comercializadora Marden Ltda.

SGS

Certificado CO14/6018
El Sistema de Gestión de

**COMERCIALIZADORA
MARDEN LTDA**

Calle 41 # 32 - 43
Palmira, Valle del Cauca, Colombia
Carrera 28 # 29 - 60
Palmira, Valle del Cauca, Colombia


SGS

Ha sido evaluado y certificado en cuanto al cumplimiento de los requisitos de

ISO 9001:2008

Para las siguientes actividades

**COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS ESCOLARES Y DE OFICINA
MARCA MARDEN.**

La validez de este Certificado esta sujeta a las auditorias de seguimiento satisfactorias y cualquier verificación deberá hacerse con la Oficina SGS Colombia S.A.

Este certificado es válido desde 15/12/2014 Hasta 14/12/2017
Edición 1 , certificado con SGS desde 15/12/2014
Auditoría de Re Certificación 30 días antes del 14/12/2017

Autorizado por
Authorised by


Catalina Doncel González

SGS Colombia S.A. Systems & Services Certification
Carrera 16A No 78-11 piso 3 Bogotá D.C., Colombia
Tel: (+57-1) 6069292 Fax: +(57 - 1) 6359252 www.sgs.com.co


ACREDITADO ISO/IEC 17021:2006
N° 69-CSD-005

Page 1 of 1



Este documento es emitido por SGS bajo sus condiciones generales de servicio, a las que se puede acceder en http://www.sgs.com/sgs_and_conditions.htm. La responsabilidad de SGS queda limitada en los términos establecidos en los citados condiciones generales que resultan de aplicación a la prestación de sus servicios. La validez de este documento puede ser comprobada en <http://www.sgs.com/Certificates/Certified/Colombia/Certified/Colombia>.

CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico empresarial específico de la situación actual de la empresa Inversiones Marden S.A, encontramos que a pesar de tener gran trayectoria y reconocimiento, después de realizar la matriz DOFA, tiene aspectos y oportunidades de mejora en su proceso de gestión administrativa, por ejemplo los indicadores de gestión en el proceso de gestión de administración que permitirán ostensiblemente la consecución de mejores resultados en la administración.
- Al tomar como eje principal de planeación e implementación la norma ISO 9001:2015, encontramos que los aspectos fundamentales de calidad y sus objetivos aplican de manera directa en los indicadores de gestión que el proceso de gestión de administración requiere para el incremento de la efectividad del cumplimiento de los objetivos trazados y proyectados por la Junta Directiva.
- Al hacer la planeación de los indicadores aplicables al proceso de gestión de administración del centro comercial, se tuvieron muy en cuenta, las características y diseño de los mismos para que al ejecutarlos no se encuentren inconvenientes de gran proporción que afecten la planeación del sistema y su documentación.
- Durante el desarrollo del diseño documental, se propuso desde el comienzo elaborar, fichas, oficios y formatos sencillos, de fácil lectura e interpretación por parte de todo el personal involucrado en el desarrollo del sistema de gestión, en cuanto a los indicadores de gestión se refiere, desde los empleados operativos, proveedores, administración y Junta Directiva.
- El proceso de gestión de administración es fundamental para la correcta y óptima aplicación del sistema de gestión de calidad, en este caso específico

los indicadores de gestión administrativa, que le otorguen más y mejores herramientas de evaluación y control, para análisis de resultados.

- Los indicadores de gestión, traen consigo una cantidad de variables y factores de composición y estructura que de manera transversal al proceso de gestión administrativa le permiten a las directivas aumentar las probabilidades de acierto en la toma de decisiones frente a los procesos evaluados.
- Al finalizar el informe la empresa cuenta con trece indicadores que de manera directa impactan positivamente el desempeño del proceso de gestión de administración, con efecto colateral en todos los demás procesos que intervienen en el desarrollo administrativo de la empresa Inversiones Marden S.A.
- Los indicadores propuestos cuentan con la estructura técnica y fundamental que la norma ISO 9001:2015 solicita en el ítem Indicadores de Gestión, enfocada al proceso de gestión de administración.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar los indicadores de gestión en el proceso de gestión de administración y las demás áreas y sub áreas que se involucran directa e indirectamente en el proceso.
- Establecer un cronograma permanente de capacitación y entrenamiento de todo el personal involucrado en el proceso de los indicadores de gestión, para permitir la retroalimentación y conocimiento de nuevas y mejores estrategias y procedimientos de ejecución de las tareas cotidianas.
- Llevar un seguimiento y control continuo de los indicadores, buscando el mejoramiento de los resultados, colocando a disposición de todos los implicados la mayor cantidad de recursos posibles para logra el objetivo.
- Proponer reuniones aleatorias donde se propongan mejoras para los indicadores, e incluso nuevos indicadores que faciliten las tareas a ejecutar.
- Conservar un orden en el diligenciamiento de los formatos correspondientes, para su respectivo archivo que facilite encontrar estadísticas y medios de comparación y cotejo de resultados.
- Generar espacios de interacción del personal de la empresa de todos los procesos, para promover la creatividad, innovación y desarrollo del sistema de gestión.
- Implementar un acompañamiento permanente de un consultor, asesor o auditor externo que verifique que el proceso es evolutivo, permanente y ascendente.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2.010) Indicadores. AEC. Tomado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

BLANCO, A. (2005). Formulación y evaluación de proyectos. Venezuela: Tropykos.

Pagina web Súper Marden Centro Comercial. Tomado de: www.ccsupermarden.com

DUARTE M., Eduardo Andres (2.008) Manual de Indicadores. Universidad Francisco de Paula santander. Tomado de: www.ufps.edu.co/ufpsnuevo/proyectos/meci/.../MANUAL_DE_INDICADORES.pdf

GALLARDO DE P, Yolanda. (1.987) Recolección de la información. Universidad de Pamplona. Tomado de: <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf>

GONZÁLEZ, F. (2013) Fuentes de información. Universidad Nacional de Colombia. Tomado de: <http://campus01.unad.edu.co/ecacen02/mod/book/view.php?id=7122&chapterid=413>

HERNANDEZ, FERNANDEZ Y BAPTISTA (2.006) Metodología de la Investigacion. Tomado de: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

ICONTEC (2.001) indicadores de Gestión. Tomado de:
<http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>

ICONTEC (2.008) Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Tomado de:
<http://campus01.unad.edu.co/ecacen02/mod/book/view.php?id=7107&chapterid=382>

ILPES. (2006). Guía para la Presentación de Proyectos. México: Siglo XXI Editores.

INSTITUCION UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA (2.017) Manual de Indicadores. Tomado de:
[www.colmayor.edu.co/.../manuales/Manualindicadoresversion20\(may8\)10\(1\).pdf](http://www.colmayor.edu.co/.../manuales/Manualindicadoresversion20(may8)10(1).pdf)

LABRADOR, Hender (2.005) Indicadores de gestión. Tomado de:
<https://es.slideshare.net/Per125/indicadores-de-gestion-16329333>

MATERIAL DE ESTUDIO DATATECA UNAD: Planteamiento del problema de investigación. Tomado de:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_11_la_pregunta_de_investigacin.html

MORENO, L. Manual de funciones. Tomado de:
<http://www.slideshare.net/camilojimeno/manual-defunciones-3751785>

Pagina web Súper Marden Centro Comercial. Tomado de:
www.ccsupermarden.com

PALENCIA A, Maria L. (2.006) Modulo Metodologia de la Investigacion, UNAD. Tomado de:
http://www.academia.edu/26669099/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_MODULO_1_METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (2.013) Alternativas de proyecto de grado dentro de la Universidad y estructura general del proyecto de grado.

Tomado de:

<http://campus01.unad.edu.co/ecacen02/mod/book/view.php?id=7107&chapterid=3>

78