

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA “AUTO
PANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.” DE LA CIUDAD DE IPIALES**

ALEXANDRA MARITZA MUÑOZ OBANDO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
IPIALES
2004**

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA “AUTO
PANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.” DE LA CIUDAD DE IPIALES**

ALEXANDRA MARITZA MUÑOZ OBANDO

**Trabajo presentado como opción de grado para optar al título profesional en
Administración de Empresas.**

**Asesor:
RAFAEL LLERENA SALAZAR
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2004**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

“ Artículo 1 del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, julio de 2004.

AGRADECIMIENTOS

La investigadora expresa un sincero agradecimiento a:

Bayardo González Calvache, Gerente General actual de la empresa Autopanamericano de Transportes S.A. por permitirme realizar la investigación, interrumpiendo sus quehaceres diarios para proporcionarme la información necesaria en la elaboración de este trabajo.

Ha sido muy placentero haber trabajado con la Junta Directiva, Gerente y empleados de la empresa con quienes compartimos experiencias, conocimientos, que contribuyeron a la formación profesional de la empresa y en forma personal.

Espero que esta investigación impulse a pensar en actividades que se deben adelantar hacia el desarrollo continuo y subsistencia de la empresa.

Esta experiencia fue muy significativa para mí, resalto su valiosa colaboración; por ello reitero mi gratitud y así como manifestaron su apoyo estaré dispuesta a corresponderle de la misma forma.

Dedicatoria

*A Dios, por ser mi guía,
por regalarme la fuerza y sabiduría para llegar al éxito.*

*A mis padres:
Adelfo y Myrian.
por su paciencia y comprensión.*

*A mi hermano:
Oscar
por compartir y crecer junto a mis sueños.*

Maritza.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. OBJETIVOS DE LA PASANTÍA	23
1.1 OBJETIVO GENERAL	23
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	24
3. JUSTIFICACIÓN	25
4. MARCO CONTEXTUAL	27
4.1 ASPECTO LEGAL	27
4.2 OBJETO DE LA ENTIDAD	27
4.3 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	28
5. MARCO REFERENCIAL	34
5.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?	34
5.2 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	34
5.3 PROCESO ADMINISTRATIVO	35
5.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SU APLICACIÓN DENTRO DEL CONTROL INTERNO	37
5.4.1 Manual de procedimientos.	37
5.4.2 Objetivos y políticas.	37
5.4.3 Justificación del contenido de los manuales de procedimiento.	38
5.5 METODOLOGÍA DOFA PARA PROPÓSITOS DE DIAGNÓSTICO.	39

5.5.1 Factores de éxito.	39
5.6 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	41
5.6.1 Concepto de estrategia.	42
5.6.2 Gerencia estratégica.	43
5.6.3 Acciones estratégicas empresariales.	44
5.6.4 El concepto de la Planeación Estratégica.	45
5.6.5 Proceso de la planeación.	46
5.6.6 El análisis o escrutinio interno.	47
6. MARCO LEGAL	48
7. FUNCIONES DE LA PASANTÍA	50
7.1 DEPARTAMENTO DE FINANZAS	50
7.1.1 Descripción del puesto de trabajo.	50
7.1.2 Actividades desarrolladas.	50
7.2 RELACIONES INTERPERSONALES	51
7.3 INTEGRANTES DE LA JUNTA DIRECTIVA	51
8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA "AUTOPANAMERICANO" S.A.	53
8.1 PLANEACIÓN	53
8.2 ORGANIZACIÓN	54
8.3 DIRECCIÓN	55
8.4 ORGANIGRAMA AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.	56
8.5 CONTROL	57

9. ANÁLISIS DOFA. DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.	59
9.1 DEBILIDADES	59
9.2 FORTALEZAS	60
9.3 OPORTUNIDADES	60
9.4 AMENAZAS	60
9.5 MATRIZ DOFA	62
9.6 ANÁLISIS DOFA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.	64
9.6.1 Área financiera.	64
9.6.2 Área Administrativa.	68
9.6.3 Área Operativa.	70
9.6.4 Área de servicios varios.	72
10. PROPUESTA	74
10.1 INTRODUCCIÓN	74
10.2 TITULO	74
10.3 OBJETIVO	74
10.4 JUSTIFICACIÓN	74
10.5 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	76
10.5.1 Misión.	76
10.5.2 Visión.	76
10.5.3 Valores corporativos.	76
10.5.4 Objetivos corporativos.	77

10.6 ESTRATEGIAS	78
10.6.1 Internalidades.	78
10.6.2 Externalidades.	79
10.7 METAS	79
10.7.1 A corto plazo.	79
10.7.2 A mediano Plazo.	79
10.8 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.”	81
11. BENEFICIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	119
11.1 LO QUE GANARÁ LA EMPRESA	120
12. CONCLUSIONES	121
13. RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA	123

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estado del lote en el momento de la compra.	29
Figura 2. Cimientos de la planta física de la Empresa Autopanamericano S.A.	30
Figura 3. Estado de obra negra de la construcción sede Autopanamericano S.A.	30
Figura 4. Proceso de la construcción del Club Autopanamericano S:A.	31
Figura 5. Zona recreativa de la Empresa Autopanamericano de Transportes S.A.	32
Figura 6. Planta física actual de la empresa Autopanamericano de Transporte S.A.	33
Figura 7. Organigrama de la Empresa AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.	56
Figura 8. Organigrama de la Empresa "AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A."	80
Figura 9. Área financiera, recaudo de ingresos.	83
Figura 10. Área financiera, Pago de obligaciones.	84
Figura 11. Área financiera, presentación de informes diarios.	85
Figura 12. Área financiera, manejo de fondos.	86
Figura 13. Área financiera, sistema de cobro.	87
Figura 14. Área financiera, venta de un vehículo afiliado a la empresa.	88
Figura 15. Control de transacciones financieras bancarias.	91
Figura 16. Elaboración de nómina.	92
Figura 17. Control y codificación de informes de egresos e ingresos.	93
Figura 18. Control y registro de remisiones de microbuses.	94
Figura 19. Procesos de contabilización.	96
Figura 20. Evaluación del desempeño.	99
Figura 21. Selección de personal.	100
Figura 22. Motivación del personal.	102
Figura 23. Solución de problemas.	103
Figura 24. Asambleas generales o juntas directivas.	105
Figura 25. Recepción y despacho de correspondencia.	106
Figura 26. Despacho de vehículos.	109
Figura 27. Manejo fondo reposición.	110
Figura 28. Manejo fondo de ahorros.	111
Figura 29. Solución de problemas de propietarios de vehículos o conductores.	112
Figura 30. Remisiones.	113
Figura 31. Aseo de oficina.	116
Figura 32. Mantenimiento de oficinas y club o instalaciones de la empresa.	117
Figura 33. Vigilancia de las instalaciones de la empresa en la noche.	118

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Proceso administrativo.	36
Cuadro 2. Matriz DOFA.	62
Cuadro 3. Matriz DOFA del área financiera.	66
Cuadro 4. matriz DOFA del área administrativa.	69
Cuadro 5. Matriz DOFA del área operativa.	71
Cuadro 6. Matriz DOFA del área de servicios varios.	73
Cuadro 7. Procedimiento de actividades en el área de tesorería.	81
Cuadro 8. Descripción de procesos que desarrolla el Auxiliar Contable.	89
Cuadro 9. Descripción de procesos que desarrolla el Área Administrativa.	97
Cuadro 10. Descripción de procesos que desarrolla la Secretaría General.	104
Cuadro 11. Descripción de procesos que desarrolla el Departamento Operativo.	107
Cuadro 12. Descripción de procesos que desarrolla el área de servicios varios.	114

GLOSARIO

Administrar. es tomar decisiones armónicas y coherentes en los ámbitos de la planificación, la organización, la dirección y el control.

Administración o gestión. existen algunos criterios que entregan diferencias entre administración y gestión, otorgándole al concepto de administración una connotación de investigación, desde el avance de la ciencia, en cambio, la gestión está focalizada en la aplicación de la administración.

Amenazas: son los aspectos desfavorables del entorno que pueden afectar a la existencia de la empresa así como a sus posibilidades optimas o esperadas para la explotación de los servicios que ofrece la empresa.

Conducción de recursos humanos: se reclutan las personas, controla el desempeño, se dan recompensas.

Control: se define control como toda aquella acción, mecanismo o instrumento dirigido a evitar, detectar o corregir cualquier acción u omisión que puede afectar el cumplimiento de un objetivo, y para ello se tiene en cuenta varios tipos de control tales como:

Control Preventivo: es aquel que se utiliza para prevenir errores, evitando la concurrencia de altos costos y disminuyendo la duración de cualquier procedimiento, puede ser organizativo o de procedimiento.

Control Organizativo: tiene que ver con la separación de funciones y deberes para evitar duplicaciones.

Control de Procedimiento: se refiere al procesamiento de datos y esta orientado a garantizar su manejo adecuado, exacto e integro.

Control Detectivo: es aquel que se establece para detectar cualquier error u omisión. Se realiza luego de concluida la operación, para determinar el cumplimiento de los controles establecidos y definir los resultados obtenidos (financiero, administrativo, de planeación, etc.)

El control es un proceso administrativo el cual permite verificar que se cumpla la misión institucional, las políticas, los objetivos de la organización, y suministrar información para el nuevo proceso de planeación.

Debilidades: se refiere a las razones reales o percibibles, a las vulnerabilidades estructurales y coyunturales, que dificultan el desarrollo de la empresa y reclaman la atención de la administración y de los socios de la empresa.

Estructura de la organización: se organiza a las personas para llevar a cabo la Misión de la organización y efectuar las tareas necesarias.

Eventos o sucesos: sirven para demarcar el principio y fin de una actividad. Suceso inicial y final.

Fortalezas: constituyen los principales factores de la producción, capacidades y ventajas competitivas que posee la empresa al momento, para planificar su desarrollo con la visión del siglo XXI.

Funciones: son deberes y responsabilidades inherentes a cada posición o cargo.

Funcionarios: son todos aquellos individuos que se encuentran clasificados dentro de alguna de las categorías del personal de la empresa y que tienen una relación laboral con el mismo, según los términos de un contrato de trabajo o nombramiento, o que se les haya otorgado título emérito y nombramiento.

Genero: en este trabajo, cuando se emplea el pronombre masculino para referirse a los funcionarios, se entiende que se aplica de igual manera al personal femenino, salvo en los casos en que el contexto indique lo contrario.

La estrategia: es la forma para llevar a cabo las acciones. Es la búsqueda para superar los obstáculos y lograr los OBJETIVOS.

Las funciones: las funciones representan las acciones realizadas por la empresa, la agrupación de las actividades afines, expresadas en forma genérica, esto es, un bosquejo de las tareas realizadas por la organización para alcanzar sus fines.

Las actividades: son la cantidad de trabajo específico que, debe realizar una persona para realizar una o varias funciones, para un mejor entendimiento de este término y el de las funciones, presentamos un ejemplo práctico: Función.- compra de materiales. Actividad.- cotización de materiales.

Las obligaciones o deberes: se entiende estos términos como “las actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de la estructura Organizacional”. En conclusión, la autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal; esta autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo; en cambio la autoridad informal proviene de la capacidad y atributos personales (asesores, líderes, etc.)

Manual: documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente.

Manual de funciones: es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura, funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Manual de procedimientos: instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Matriz de planeación: Sirve para controlar ciertas actividades, pero no ayuda a la toma de decisiones. Es muy utilizada en las pequeñas empresas o artesanales. Permite dar instrucciones en el proceso de planificación, proporcionando puntos de referencia mínimos de tiempo. Permite el control permanente. Sirve para ver la operación, controlar ciertas actividades, pero muchas veces no ayuda a la toma de decisiones.

Misión: que queremos hacer la organización debe tener una razón de ser, un medio para utilizar dinero, material, información y personas a fin de llevar a cabo la Misión. Desde una perspectiva estratégica y sistémica, es el vector fuerza que permite dar orientación a la organización, debido a su carácter relacionador del entorno interno y externo.

Oportunidades: son las circunstancias significativas, objetivas, previsibles que la empresa puede aprovechar para ofrecer sus servicios o ampliar sus mercados, en el corto y mediano plazo.

Proceso: es una secuencia de actividades lógicamente relacionadas que emplean recursos de la organización, a los cuales se les agrega valor, para dar resultados o productos definidos para un usuario interno o externo, en apoyo de los objetivos de la empresa. También se lo entiende como un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso clave: son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Planificación. es determinar hoy lo que se hará mañana. Dado un objetivo, se debe estudiar como se va a realizar el trabajo. Responde a la pregunta ¿ QUE HACER O QUE SE QUIERE LOGRAR ?

Planificación estratégica. define los objetivos de la empresa, considerando la influencia interna y externa o ajena a la empresa. Por lo tanto, se debe determinar lo que la empresa puede hacer de acuerdo al medio y sus capacidades, además lo que desean hacer los directivos o socios según sus aspiraciones personales y la empresa debiera ser según su responsabilidad social. Las consecuencias son a largo plazo, supone una fuerza externa adversa y es una actividad permanente.

Presupuesto: es una herramienta útil de planificación y control en las empresas.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Sistema: estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Visión: sueños. se relaciona con los sueños y está asociado con esperanzas, intereses, principios, valores y utopías.

RESUMEN

El trabajo contiene básicamente el Manual de Procesos y Procedimientos de la Empresa Autopanamericano de Transportes S.A. de la ciudad de Ipiales. Este manual describe, las reglas, reglamentos, políticas y procedimientos. Prevé orientaciones claras para todos los empleados y lo usen como guía para el desarrollo de sus actividades diarias y actuaciones especiales en casos determinados.

En el estudio de diagnóstico, se utilizó la técnica DOFA y se pudo establecer que en la empresa existen objetivos que no están claramente definidos, como también hay otros que han sido planteados y estudiados con mucha anticipación y que han permitido que la empresa crezca y brinde un mejor servicio.

La organización tiene sus niveles jerárquicos, las líneas de autoridad son verticales desde los altos niveles hasta los más bajos. El clima organizacional que presenta la empresa es adecuado, debido a la comodidad, bienestar, ambiente y recursos que proporciona la empresa. La comunicación es fluida y llega en forma clara y oportuna.

La propuesta, ha sido elaborada teniendo en cuenta las diferentes dependencias que componen la Empresa, se ha tratado de recopilar y agrupar las funciones más representativas y frecuentes que se desarrollan en cada una de las dependencias, con el fin de que sea más fácil para la persona encargada del desempeño de las funciones y el seguimiento adecuado de los procedimientos que debe realizar en cada dependencia.

La propuesta pretende identificar, analizar y mejorar procesos, promover, fomentar el desarrollo y consolidación de los servicios, integrar a la empresa al desarrollo global, volverla competitiva mediante una organización funcional. Conducirla al logro de un desarrollo productivo sustentable y a una integración participativa en los segmentos poblacionales que la conforman.

El plan estratégico consta de la Misión, Visión y los valores corporativos, se definen los objetivos tanto generales como específicos, se diseñan las estrategias y se definen las metas a corto y mediano plazo y de igual manera se formulan los procesos y procedimientos de cada área administrativa.

ABSTRACT

The work contains basically the handbook of process and procedures of enterprise Autopanamericano de Transportes S.A. of Ipiales city. This handbook describes the rules, regulation and polities over each section we describe the responsibilities to put in practice for each of the person in charge. It provides clear orientations for all employees and they can use them like a guide for the development of their activities and special situations over determinant cases.

The used technique to recognize and improving the procedures of each service was the DOFA that permits to identify the problems and fortress to for mule a plan of action to improve and becoming competitive to the enterprise.

In the diagnosis study can establish the enterprise knows very good the activity that makes and the expectations or goals that has and where it pretends to arrive, but this is realized over empirical way. The manager make the basic elements of de organization based over experiences.

In relation to the polities that there are in the enterprise are the basic. There exists objectives that are not really defined, like others that have been stated and studied in advance and permit the enterprise grows and offer a better service.

The organization has levels of hierarchy that go since the manager sub manager, general secretary until the low levels. The lines of authority are vertical since the high levels until the lowest. Over the lines of responsibility for common benefit toward acquisition ob objectives.

The work of organizational that presents the enterprise is adequate, the employees develop their job with a lot of efficiency responsibility and seriousness due to the comfort, well being, environment and resources that gives the enterprise. The communications is fluid and comes y clear and timely way.

The manual proposal of procedures and process have been elaborated bearing in mind the different dependences that the enterprise has it tries to compile and joining the most representative functions that are developed over each dependences for the recommended person the performance of the functions and the adequate pursuit of the procedures that should make over each dependence.

The proposal pretends to serve of help to identify analyzing and improving process, promoving and promoting the development and consolidation of de services, to integrate to the enterprise to the global development, make it competitive through o functional organization. To carry it to the productive achievement and a participative integration of the segments that form it.

The strategic plan is formed by the Mission, Vision and the corporate values, there defines the objectives such general as specific, it designs strategies and defines goals for a short and medium term and of equal manner formulas process and procedures of each administrative area.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Las empresas de hoy en día han basado su gestión en los procesos, debido a que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones, con nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial.

El Manual de procedimientos es un elemento vital de la política de administración de la Empresa Autopanamericano de Transportes S.A. de la ciudad de Ipiales. Este Manual de Procedimientos describe, en detalle, las reglas, reglamentos,

políticas y procedimientos para todas las dependencias. En cada sección se describe las responsabilidades para poner en práctica por cada uno de los responsables. El Manual de procedimientos provee orientaciones claras para todos los empleados quienes deberán usar como guía para el desarrollo de sus actividades diarias y actuaciones especiales en casos determinados.

El presente documento pretende servir de apoyo para identificar, analizar y mejorar procesos en los diferentes servicios de la Empresa Autopanamericano de Transportes S.A. En primer lugar, se hace necesario explicar el término “proceso”. Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Heras define proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”¹. Los pasos propuestos para reconocer y mejorar los procesos de cada servicio son los seguidos en la práctica de esta pasantía en donde aplicando una metodología de diagnóstico conocida y fácil de manejar como es el DOFA, permite identificar las falencias y fortalezas para formular un plan de acción que permita mejorar y volver competitiva a la empresa.

¹ HERAS, M. Gestión de la producción. Barcelona, España : ASADE, 1996.

1. OBJETIVOS DE LA PASANTÍA

1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar e implementar un Manual de Procedimientos para la Empresa Auto Panamericano de Transportes S.A. que permita orientar a las personas que laboran en ella en las actividades que comprenden los diferentes procesos que se presentan, y de esta manera mejorar el desempeño encaminado a prestar un mejor servicio eficiente y eficaz a socios usuarios y comunidad en general.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnostico de las diferentes actividades que se realizan en las áreas de la empresa.

Establecer que actividades requieren un proceso y de que pasos están conformadas.

Diseñar un Manual de procedimientos acorde a las políticas establecidas y requerimientos pertinentes en las actividades.

Socializar el Manual de Procedimientos diseñado con directivos e implicados en los procesos.

Implementar el Manual de Procedimientos como tal.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Hoy en día las empresas deben estar al tanto de la tecnología y los avances que se están dando, en la forma de administrar una empresa y mantenerla en el mercado de acuerdo a los cambios y exigencias que estos traen, para que ser más competitivas, en cuanto a la prestación de servicios y la aplicación eficiente de proceso administrativo ya que de estos aspectos depende la supervivencia, bienestar y progreso de las organizaciones.

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

Por lo tanto en todas las empresas, sin importar el tamaño o tipo de organización es importante tener en cuenta y conocer los pasos que comprenden los diferentes procesos en las actividades que se desarrollan, puesto que de esto depende el buen funcionamiento y éxito de las mismas.

Los procesos no constituyen un fin en sí mismo sino que se consideran un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las empresas a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables que les permitan conseguir los objetivos organizacionales.

Es importante que la empresa sea consciente de lo esencial que es la implementación de un manual de procedimientos, pues además de ser un elemento administrativo efectivo, contribuye al buen desempeño de las labores ejecutadas por cada empleado indicando el camino adecuado para realizarlas.

Con la expectativa de crear un Manual de procedimientos en la empresa AUTO PANAMERICANO DE TRANSPORTES S. A. Por parte de los directivos y la identificación de la necesidad que hay de implementarlo, en vista de que existe una ineficiencia en este aspecto y no se desarrollan las actividades adecuadamente. Se lo elaborará basándose en las políticas establecidas y opiniones por parte de las personas que están implicadas en las actividades especialmente de directivos de la sociedad.

3. JUSTIFICACIÓN

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

Desde los postulados de la filosofía, se dice que el ser humano es social por naturaleza. Por lo tanto, es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir en una época de cambios, se vive en un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía, del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que solo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, que estar mejor preparado significa simple y llanamente, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

La dirección de las labores empresariales en las distintas organizaciones viene dada con la implementación y aplicación del MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, el cual se basa en entender y analizar los diferentes procesos y actividades que los conforman para efectos de poder mejorarlos sistemáticamente, establecer esquemas sencillos pero efectivos en donde todas las personas relacionadas con el proceso obtengan una visión clara y concisa acerca de las principales actividades que se realizan y con esto poder optimizar al máximo el tiempo y recursos con que cuenta la empresa.

Por lo tanto para AUTO PANAMERICANO DE TRANSPORTES S. A. Siendo esta una empresa reconocida y con gran prestigio en el ámbito local y departamental en su área, es importante e indispensable la implementación de este elemento administrativo, el cual conlleva a mejorar el desempeño de las funciones asignadas a cada empleado, orientándolo en el desarrollo de estas, lo cual va encaminado a contribuir a prestar un servicio eficiente y eficaz a socios, usuarios y a la comunidad en general, así mismo ayuda a que la empresa sea mas competitiva en el mercado en que se encuentra.

La empresa requiere el Manual de Procedimientos para las diferentes áreas que la conforman puesto que se ha observado la necesidad de conformarlo teniendo en cuenta las actividades principales que se desarrollan en cada una de estas para que sirvan de guía y al mismo tiempo sirvan como medio de control hacia los responsables de las actividades que han sido fijadas.

Además se convierte en una herramienta fundamental muy eficaz para capacitar a las personas nuevas en determinado proceso y que se conviertan en una base de documentación para comparar con otras empresas en las prácticas que se realicen y sobre esto sacar las respectivas conclusiones si requieren modificaciones o correcciones, ya que están sujetas cambios si el medio y la empresa lo exige.

4. MARCO CONTEXTUAL

4.1 ASPECTO LEGAL

La empresa “AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES” S.A., posee Licencia de funcionamiento No. 397 de agosto 3 de 1990, con un radio de acción nacional, según Resolución Nacional 00001 de enero 7 de 1997. Esta identificada con el Número de Identificación Tributaria (NIT) 891.200.703-0. La oficina principal está ubicada en la Avenida panamericana No. 1ª-100. Teléfonos 252451 – Fax No. (927)254302 Ipiales – Colombia.

4.2 OBJETO DE LA ENTIDAD

La Sociedad denominada “AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES” S.A., es de carácter comercial, nacionalidad colombiana y tiene su domicilio principal en la ciudad de Ipiales, Departamento de Nariño, República de Colombia.

Tiene como objeto social realizar todas y cada una de las operaciones de comercio relacionadas al servicio público de transporte de la siguiente manera:

- ✓ El servicio público de transporte de pasajeros por carretera y urbano, en la modalidad de taxis, microbuses, buses y similares, servicio ordinario de lujo, conforme a lo regulado por el Gobierno nacional y/o el Ministerio de Transporte.
- ✓ El servicio público de transporte de carga por carretera con el objeto de ejecutar el acarreo de bienes dentro y fuera del territorio nacional, es decir en radio de acción nacional e internacional, con vehículos automotores de carga, en todos los tipos, de propiedad de la Sociedad, los accionistas o afiliados y conforme a la regulación establecida por el Gobierno Nacional y/o el Ministerio de Transporte o las autoridades que en el futuro lo remplacen.
- ✓ La sociedad prestará además, servicio social, de recreación y de vivienda.

Para el desarrollo del objeto social la empresa está autorizada para realizar negocios mercantiles con el fin de suministrar repuestos, accesorios, importar repuestos automotores, distribuir combustibles, lubricantes, prestar el servicio de lavado, engrase, mecánico y latonería, comprar y vender insumos necesarios para el transporte en general y servicio de bodega. En lo social y recreación la Sociedad pone a disposición de los socios, afiliados y particulares, las instalaciones del Club “PANAMERICANO” y las demás destinadas para este fin. También cuenta con autorización para construir urbanizaciones que beneficien preferentemente a los asociados.

4.3 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Siendo Ipiales una ciudad con características especiales como sitio fronterizo donde fluye el comercio hacia el interior del país como al exterior con los países circunvecinos, y anteponiendo el espíritu empresarial con intereses de colaborar al resurgimiento de la economía y escasez de fuentes de trabajo; surge en la mente de un grupo de ipialeños crear una empresa de servicios de transporte que entre a satisfacer las necesidades de los usuarios especialmente en el transporte de pasajeros a la Ciudad de Pasto.

Los antecedentes a la creación de la empresa son la liquidación de la empresa de transporte Tax del Puerto que venía funcionando en la ciudad y donde contaba con varios socios que poseían vehículos con los cuales trabajaban en el transporte de pasajeros. Dicha liquidación se debe a que el señor Nestor Villota quien estaba encargado de la administración de la empresa no realiza la documentación respectiva que debía de hacerse cada año para renovar la licencia de funcionamiento, porque estaba cansado y además porque llevaba muchos años sirviendo adonore.

Al cerrarse la empresa, muchos propietarios de vehículos quedan a la deriva y su primera opción fue buscar la afiliación en la empresa Supertaxis del Sur, pero ante la negativa del señor gerente de recibirlos, optaron por reunirse los señores: Raúl Bustos, Hernando Cabrera y Rigoberto Pabón ponente de la idea para iniciar la gestión de la creación de una nueva empresa que les permitiera continuar con sus vehículos prestando el servicio de transporte de pasajeros. Buscan la asesoría del señor director de tránsito departamental señor Guillermo Bruyeli quien les ofrece todo el apoyo incluso envía a la ciudad de Ipiales un secretario de su despacho para que realizará la documentación respectiva y así poder enviar la documentación con todos los requisitos al Intra de Calí quien tenía el control de las empresas de transporte en el Valle, Cauca, Nariño y Putumayo.

Es así como después de efectuarse varias reuniones se fundó la empresa "AUTOPANAMERICANO el 22 de diciembre de 1961 como sociedad limitada con 20 socios fundadores. Su primer gerente fue el señor Raúl Bustos y empieza a funcionar con siete taxis que cubrirían la ruta Ipiales – Pasto y viceversa.

El nombre de la empresa se fundamenta en Automóvil Club de las Américas, una revista que por aquel tiempo circulaba en el territorio nacional. Los promotores de la empresa dijeron Auto que viene de automóvil y panamericano, por aquellos tiempos se había puesto en servicio la carretera panamericana, acortándose la distancia entre Ipiales – Pasto por que estaba de moda, entonces concluyeron Auto panamericano.

Los aportes de los socios consistieron en una cuota de \$300 pesos, los cuales fueron pagados como el socio tenía, dinero que fue invertido en la consecución de la licencia y organización de la empresa.

Sus oficinas funcionó en los altos del Banco de Colombia, llamado en la actualidad Bancolombia ubicado en el parque San Felipe. Después funcionó su oficina principal en la carrera 5 entre las calles 16 y 17. Instalaciones que eran arrendadas.

A la par del avance científico, tecnológico y cultural, esta organización continúa su desarrollo y a medida que se moderniza el mundo surgen nuevas perspectivas y proyectos y es así como en 1988, se hace la transformación de la sociedad limitada a sociedad anónima a la cual se integraban 183 socios, en el mismo año se adquirió una propiedad en la carrera 1 No. 1^a- 100 (Ver figura 1), donde años más tarde se construye y pone al servicio de los socios, usuarios y comunidad en general unas modernas instalaciones.

Figura 1. Estado del lote en el momento de la compra.



Para aquella época la empresa tiene la fortuna de contar con los servicios de un hombre progresista, emprendedor, soñador, el señor Bayardo González Calvache como gerente, quien inicia una gran tarea construir las instalaciones propias de la empresa. Por su modestia que lo caracteriza el señor gerente no habla de sus sufrimientos pero los testimonios fílmicos lo demuestran (Ver Figura 2 y3)

Figura 2. Cimientos de la planta física de la empresa Autopanamericano S.A.



Figura 3. Estado de obra negra de la construcción sede Autopanamericano S.A.



Teniendo en cuenta que la dinámica de todo ser humano, no sólo involucra el aspecto laboral, sino otros aspectos; sus directivas y en especial su gestor y promotor el actual gerente Sr. Bayardo González Calvache, inicia la construcción de las instalaciones de un club que más tarde se le colocará el nombre de “Club

Panamericano”, un proyecto ambicioso con dimensiones grandes que albergue a más de 1000 personas en actos sociales, recreativos y culturales no únicamente para los socios y afiliados, sino para la ciudadanía en general. En la figura 4 se muestra una parte del proceso de construcción.

Figura 4. Procesos de construcción del Club Autopanamericano S.A.



Actualmente es una empresa reconocida por el transporte de pasajeros en taxis y Aerovans sus principales medios de transporte poco a poco ha ido surgiendo y ocupando un lugar muy importante, posee 80 vehículos entre taxis y Aerovans, en la ruta de operación nacional y 150 taxis afiliados en el servicio urbano. También presta el servicio de transporte de carga en el ámbito nacional e internacional, con 20 camiones.

Tiene agencias con instalaciones propias en la ciudad de Pasto, Tumaco y Cumbal en desarrollo del objeto social de la empresa. Cuyos administradores no tienen facultades para representar a la sociedad o hacer gestiones a nombre de ella, dependen económicamente y administrativamente de la principal y actúan según las instrucciones que el gerente o la Junta Directiva le determinen.

Figura 5. Zona recreativa de la empresa Autopanamericano S.A.



En el aspecto social cuenta con un Club para la realización de actos culturales, reuniones comunitarias, foros, conferencias entre los socios y particulares que lo soliciten.

Entre los gerentes que ha tenido la empresa los principales gestores e impulsores de la misma son: Raúl Bustos, Rigoberto Pabón, Luis Bustos, Carlos Coral y actualmente el señor Bayardo Gonzáles.

Figura 6. Planta física actual de la empresa Autopanamericano de Transporte S.A.



5. MARCO REFERENCIAL

5.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

La administración es el proceso de diseñar y mantener un medio en el cual los individuos que trabajan juntos en grupo, logren eficientemente los objetivos planteados. Administrar una empresa es lograr que se hagan las cosas que deben hacerse en esa unidad económica. Los recursos para que puedan ser transformados en el bien o servicio deben ser ADMINISTRADOS.

Todo proceso de toma de decisiones en las organizaciones involucra riesgo e incertidumbre, afecta directa o indirectamente a otros y de alguna manera esas decisiones pasan por preguntas como las siguientes:

- ✓ ¿qué se quiere lograr?
- ✓ ¿qué debemos hacer para lograrlo?
- ✓ ¿quiénes se comprometen?
- ✓ ¿Cómo sabemos si logramos lo que habíamos propuesto?

5.2 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Henry Fayol, las características de la administración son:

Universal: se aplica a toda actividad humana.

Recurrente: cada elemento que entrega este proceso se necesita mutuamente.

Envolvente: En todos los niveles de la empresa u organización se debe administrar².

Las etapas del proceso administrativo son:

- ✓ Planificación.
- ✓ Organización.

² FAYOL, Henry. Modelo de conducción estratégica. México : Herrero Hermanos, 1992. p. 25.

✓ Dirección.

✓ Control.

La labor de planeamiento es permanente, es una actividad que no termina nunca. Todos los planes son flexibles, sujetos a revisión y modificación, a medida que la realidad va alterando las variables que sirvieron de base para elaborarlos.

Los principios de la Planificación son:

✓ Flexibilidad.

✓ Compromiso.

✓ Contribución.

Las limitaciones que se presentan son:

✓ Limitaciones de la Planificación.

✓ Tendencia a la inflexibilidad.

✓ Tiempo y costo.

✓ Retarda la acción y atrofia la iniciativa.

✓ Confianza en los pronósticos.

Las ventajas son:

✓ Ventajas de la planificación.

✓ Permite el análisis del futuro con relación a la actividad.

✓ Facilita la dirección de la empresa.

✓ Facilita el control.

5.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Para llevar a cabo la administración con un enfoque científico es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final.

El proceso administrativo es: Un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevara a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad.

El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

Por otra parte, el proceso administrativo se ha dividido para su estudio en varios elementos comunes, esta clasificación varía según los autores, dependiendo del momento histórico y las circunstancias del mismo.

A continuación se presenta un cuadro general del proceso administrativo a través del tiempo por diferentes autores.

Cuadro 1. Proceso administrativo.

CUADRO GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO					
AUTOR	AÑO	FACTORES			
HENRY FAYOL	1886 1943	PLANEACIÓN PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	IN	CONTROL
WILLIAMS	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS	DIRECCIÓN	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS	INT	CONTROL
KOONTZ Y O'DONNEL	1951 1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTE MOTIVACIÓN	CONTROL
GEORGE TERRY	1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL
ALLEN	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	MOTIVACIÓN (COORDINAR)	CONTROL
DALTON MC. FARLAND	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		CONTROL
AGUSTÍN REYES PONCE	1960	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEG	DIRECCIÓN	CONTROL
ISSAC GUZMÁN VALDIVIA	1961	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN INTEGR	DIRECCIÓN EJECUCIÓN	CONTROL
J.A. FERNÁNDEZ ARENA	1967	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN		CONTROL
LARIS CASILLAS	1977	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
GEORGE FOSTER	1983	PLANEACIÓN (ESTRATEGIA A LARGO PLAZO)	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL

5.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y SU APLICACIÓN DENTRO DEL CONTROL INTERNO

La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

5.4.1 Manual de procedimientos. El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procesos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno tienen que preparar procedimientos integrales, los cuales forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol, que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

En razón de esta importancia se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

5.4.2 Objetivos y políticas. El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.

Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.

Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.

Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables, y diseñado para presentar un cuadro informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.

La existencia del sistema presupuestario que establezca el control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.

La correcta disposición de los controles, estimulando la responsabilidad y desarrollo de los empleados evitando controles superfluos así como la extensión innecesaria.

5.4.3 Justificación del contenido de los manuales de procedimiento. Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar:

- ✓ El establecimiento de objetivos
- ✓ La definición y establecimiento de políticas, guías, procedimientos y normas.
- ✓ La evaluación del sistema de organización.
- ✓ Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Las normas de protección y utilización de recursos.
- ✓ La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- ✓ La generación de recomendaciones.
- ✓ La creación de sistemas de información eficaces.
- ✓ La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- ✓ El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

La generación de procedimientos es aplicable a cada una de las empresas, en los diferentes artículos y se podrá ahondar sobre los temas específicos de cada departamento o sección empresarial.

5.5 METODOLOGÍA DOFA PARA PROPÓSITOS DE DIAGNÓSTICO

La sigla DOFA identifica una sugerencia metodológica frecuentemente empleada en procesos de diagnóstico, especialmente en el ámbito organizacional, por las amplias posibilidades que ofrece para generar una visión global del sistema objeto de análisis. Se traduce como: DOFA debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Las debilidades se las identifica como las actividades que inhiben o limitan el éxito del proyecto bajo discusión, implica una revisión hacia el interior del sistema buscando detectar deficiencias y falencias de operación que limiten sus posibilidades de desarrollo exitoso. Es lo contrario a Fortaleza que señala una actividad que se lleva a cabo en forma especialmente sólida y efectiva (eficaz y eficiente).

Las oportunidades se refieren a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de metas de la organización. Obsérvese que la oportunidad la propicia el entorno, es decir, no depende de la voluntad de la organización.

DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc³.

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto.

El DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

5.5.1 Factores de éxito. Al realizar el DOFA hay que enfocarse en los aspectos determinantes de la empresa, en sus factores claves de éxito o fracaso.

³ LÓPEZ, Carlos. El Análisis DOFA. Gerencia de Mercadeo (M91C):Ciencias Económicas y Administrativas. [en línea]. [México] Mayo, 2004 [citado 3 jun, 2004]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.gestiopolis.com>>. p. 4.

De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten a la empresa, de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc., las preguntas que se deben responder son del tipo:

- ✓ ¿Qué aspectos nos diferencian de la competencia?
- ✓ ¿En qué los superamos?
- ✓ ¿En cuáles estamos en igual de condiciones?
- ✓ ¿En cuáles nos superan?

Al responder este tipo de preguntas se conocerán las fortalezas y debilidades. Las fortalezas se clasifican en:

Comunes: cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.

Distintivas: cuando una misma fortaleza es poseída por un pequeño número de competidores son las que generen ventajas competitivas y desempeños superiores a las del promedio industrial. Son poco susceptibles de copia o imitación cuando se basan en estructuras sociales complejas que no pueden ser comprendidas por la competencia o cuando su desarrollo se da a través de una coyuntura única que las demás no pueden seguir.

De imitación: son grandes capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás⁴.

⁴ Ibid., p. 6.

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

Al realizar el análisis externo se deben considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales. Se deben plantear preguntas como:

¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños y en cuáles se podrían generar altos desempeños?

¿Cuáles son las barreras que impiden que este producto alcanza sus metas de participación en el mercado?

5.6 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

A partir del análisis de las megatendencias que afectan al mundo de hoy, es posible destacar los principales factores que constituyen una nueva geopolítica de los años noventa, estos son entre otros: la paz global y el mundo unipolar como consecuencia de la terminación de la guerra fría, la necesidad de un desarrollo sostenible como defensa del medio ambiente y el interés de mantener la competencia por parte de las economías y gobiernos postcapitalistas.

Si se mira el entorno colombiano a partir del año 1990 se encuentra, entre otros, los siguientes cambios significativos:

- ✓ La transformación de las instituciones, a través de una nueva Carta Constitucional (control ambiental, seguridad social, debilitamiento de la justicia, tutela).
- ✓ La apertura económica crea nuevas condiciones de competencia y eficiencia.
- ✓ Procesos internacionales de integración económica.
- ✓ Inseguridad nacional. (Paz, 1996).
- ✓ Crecimiento de la guerrilla y el narcotráfico.
- ✓ Procesos de paz cargados de emocionalidad más que de estrategia. (La seguridad es un tema del ámbito empresarial).
- ✓ El aumento de la conciencia ambiental (empaques, invitación a ciertos consumos en armonía con el ecosistema).
- ✓ El desarrollo de fuentes alternativas de energía.

- ✓ Los hallazgos petrolíferos. ¿Reservas de Cusiana?
- ✓ El mejoramiento de las telecomunicaciones (teléfono celular, redes -Internet-, teleconferencias, ...).
- ✓ La privatización de las empresas del estado (criterio de la subsidiaridad).
- ✓ La reforma laboral ha flexibilizado el manejo del recurso humano, ha liberado a las empresas de las altas cargas prestacionales.
- ✓ La reforma al sistema de la seguridad social. Ya no es tema exclusivo del Estado, entra a actuar el sector privado.
- ✓ La creciente conciencia sobre la calidad a todos los niveles de la producción.
- ✓ El Proceso 8.000 y la preclusión de la investigación al Presidente. (Cuando falla la base, ¿qué confianza puede haber para la inversión?).
- ✓ La descertificación de los EE.UU. y otras posibles sanciones económicas contra una "narcodemocracia".

Lo anterior lleva a reflexionar que el mundo hoy no puede considerarse de una manera simple y unitaria. Las condiciones actuales, aceleradamente cambiantes, obligan a la selección de prioridades y a una utilización a conciencia de los recursos gerenciales. Las empresas colombianas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual cada vez más la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas. El gerente colombiano no puede ser ajeno a la realidad del país, y sí tiene visión estratégica, deberá asumir un liderazgo hacia la transformación política, económica y social de la nación, como consecuencia secundaria, obtener más oportunidades y fortalezas su empresa.

5.6.1 Concepto de estrategia. El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional"⁵ o en el orden interno.

⁵ ARELLANO G., David. Análisis Organizacional: una perspectiva desde la estrategia. México : CIDE, 1992. p. 233.

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

El concepto de Táctica nos lleva hacia lo que sí es directamente controlable por la empresa para apoyar la aplicación de la estrategia. Por lo tanto las tácticas están encaminadas a dirigir las áreas operativas de la organización y pueden ser aplicadas independientemente.

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. "La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa"⁶. Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Arnoldo Hax define la Estrategia Organizacional como: "el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver un conflicto"⁷.

En el campo empresarial, el combate es la lucha por el mercado y las armas son: los precios, los plazos de pago, la calidad, la innovación, el servicio, los tiempos de entrega, la publicidad, etc.

El propósito y la misión de la empresa definen su política, la estrategia es la aplicación de dicha política en el entorno y las tácticas son los medios de aplicación de la estrategia.

5.6.2 Gerencia estratégica. Los gerentes están limitados por factores internos y externos a la organización. A los internos, se llama cultura organizacional; los externos son el entorno o ambiente.

⁶ LONDOÑO, Alfonso. Derecho a la competencia. [en línea]. Universidad Javeriana [Colombia]. Bogotá, may. 2004 [citado 3 jun, 2004]. Disponible en internet : <URL : <http://www.javeriana.edu.co/facultades/cedec.html>>

⁷ HAX, Arnoldo. Estrategia para el liderazgo competitivo. [en línea]. [Mexico]. Ene. 2003. [citado 15 may, 2004]. Disponible en internet: <URL : http://www.edicionesgramica.com_libro.asp?id=64>

Para llevar a cabo una estrategia son necesarias las personas, evidencia que en los años 80's dio origen al paradigma de la cultura organizacional. Una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento.

El concepto de LA GERENCIA INTEGRAL, que considera a la estrategia en conjunto con la organización y su cultura, fue introducido por Jean-Paul Sallenave en el libro que lleva ese nombre. "La Gerencia Integral es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

La Estrategia: Para saber a dónde vamos y como lograrlo.

La Organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.

La Cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente⁸.

La gerencia estratégica tiene como función:

...orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos mercados⁹.

5.6.3 Acciones estratégicas empresariales. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias.

Estabilidad. Una estrategia de estabilidad se identifica porque no se presentan cambios importantes o trascendentales, pero hay que tener cuidado que esta estabilidad no se convierta en estancamiento. Por ejemplo, servir a los mismos clientes, ofreciendo el mismo producto o servicio, pero manteniendo y sosteniendo

⁸ SALLENAVE, Jean-Paul. La gerencia integral : no le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá : Grupo Editorial Norma, 1994. p. 58.

⁹ Ibid., p. 60.

la participación en el mercado. Una administración debe buscar la estabilidad cuando se considera que el desempeño de una organización es positiva y posee un ambiente inalterable.

Crecimiento. Es aumentar el nivel de las operaciones de la organización, esto incluye una mayor participación en el mercado, una mayor inversión, más personal, más intereses, para lograr esto se necesita hacer una expansión directa o una fusión con otras firmas.

Contracción. Anteriormente esta palabra era empresarialmente considerada como derrota, pero los gerentes se fueron dando cuenta de que era una buena estrategia a usar por las nuevas situaciones, como la desaparición de los préstamos de bajo costo, la agresiva competencia externa que obliga a enfocarse y por la escasez de los recursos naturales y humanos baratos. Los gerentes comienzan la contracción reduciendo el tamaño o diversidad de sus operaciones, reducen el número de departamentos, productos y servicios, y el personal es despedido. Hoy manejar esta baja es mucho más importante y difícil que manejar el crecimiento.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades.

Combinación. Esta combinación se presenta como la aplicación de varias estrategias al mismo tiempo redundante en diferentes áreas de la organización o el uso de dos o más con el tiempo.

5.6.4 El concepto de la Planeación Estratégica. Se entiende por Planeación Estratégica "aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica"¹⁰.

Robert Cope concibe la Planeación Estratégica como una "exploración en busca de dirección para toda la empresa"¹¹. Esta planeación enfatiza la necesidad e importancia de proponer rutas al desempeño organizacional bajo esquemas de competitividad que superen los esfuerzos y acciones de los otros participantes en el mercado; en ese sentido, esta modalidad de la planeación establece diferencias significativas con los otros tipos de planes a cargo de los otros niveles administrativos.

¹⁰ LONDOÑO, Op.cit., p. 29.

¹¹ Ibid., p. 29.

Enrique Ogliastri define la Planeación Estratégica como "nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo"¹².

5.6.5 Proceso de la planeación.

· **Definir la misión y la visión de la organización.** Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas colombianas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto Menguzzato, plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición¹³.

Por lo que el proceso de conformación de la misión y de la visión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

· **Establecer objetivos.** Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración.

Los objetivos trasladan la misión a términos concretos, para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene.

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible ir cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

¹² OGLIASTRI, Enrique. Planeación estratégica: estructura organizacional y motivación personal. Bogotá : CERLALC, 1989. p. 31.

¹³ Ibid., p. 131 - 132.

•• **Analizar los recursos de la organización.** Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos: humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una organización sea capaz de saber cuales recursos posee, en qué medidas y cómo los usa. El hacer está limitado por el poder hacer. Es por eso que se deben analizar cada uno de los recursos reales de la organización. Al analizar los recursos de la organización se debe especificar cuales son las ventajas comparativas (el tener los recursos) y las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnología) presentes y futuras. Al evaluar los recursos también se deben analizar las debilidades, pues el conocer los puntos débiles ayudará a mejorarlos o por lo menos a evitarlos.

5.6.6 El análisis o escrutinio interno. Este procedimiento destaca cuatro elementos principales:

Análisis financiero. La base informativa (cantidad, tipo y calidad de la información) debe conducir a hacer énfasis en el saneamiento financiero de la empresa.

Análisis de situación interna. Puede hacerse indistintamente empleando el enfoque de recursos (comerciales, técnicos, gerenciales, financieros, humanos y estructurales) o la cadena de valor (actividades básicas en la generación de valor como son: logística de entrada y calidad, las operaciones, marketing y ventas, servicio posventa y actividades de apoyo a la generación de valor, a saber, infraestructura gerencial, sistema de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento). Por su sencillez el primero ofrece elementos para una apreciación inicial, que puede ser desarrollada luego con más profundidad para la búsqueda de ventajas competitivas usando la cadena de valor. El análisis efectivo de la situación interna requiere de una cuidadosa evaluación del aspecto humano de la organización, entendido este en su diversidad de estilos de dirección, formas y procesos de solución de conflictos, tipo de cultura y subculturas prevalecientes, sistemas de recompensa, comunicaciones formales e informales, etc.

Análisis de cartera de los productos mercados. Como uno de los estudios finales, supone un nivel de integración de elementos procedentes tanto del análisis interno como externo, y con ello se convierte en un medio adecuado para encauzar el proceso de asignación de recursos. Este enfoque recibió gran atención en los años ochenta, con el desarrollo de los enfoques matriciales del Boston Consulting Group, la Consultora McKinsey y el Grupo de Consultoría Tecnológica Arthur D'Little. Todos estos métodos buscan establecer con base en el ciclo de vida de los productos y la tecnología, el crecimiento de las ventas y los mercados, su potencial de rentabilidad y de crecimiento, la fortaleza de negocios y productos respecto al atractivo del mercado. En concordancia con esto se adoptaría un rumbo inversionista o una estrategia particular.

Análisis de la posición competitiva general. Busca una comparación de la organización respecto a sus competidores en los factores claves del éxito en el sector, como la vía más idónea para desarrollar ventajas competitivas defendibles.

6. MARCO LEGAL

El transporte en el país esta regulado mediante la Ley 769 del 6 de agosto de 2002. Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.

Esta norma rige en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito.

En desarrollo de lo dispuesto por el artículo 24 de la Constitución Política, todo colombiano tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, pero está sujeto a la intervención y reglamentación de las autoridades para garantía de la seguridad y comodidad de los habitantes, especialmente de los peatones y de los discapacitados físicos y mentales, para la preservación de un ambiente sano y la protección del uso común del espacio público.

Le corresponde al Ministerio de Transporte como autoridad suprema de tránsito definir, orientar, vigilar e inspeccionar la ejecución de la política nacional en materia de tránsito. Los principios rectores de este código son: “seguridad de los usuarios, calidad, oportunidad, cubrimiento, libertad de acceso, plena identificación, libre circulación, educación y descentralización”¹⁴.

La empresa para prestar sus servicios de la manera más adecuada y legal atiende a todas las normas para su funcionamiento ya sea para ejecutar su labor en el campo de transporte y constituirse como tal.

En cuanto a su constitución está legalmente registrada en la Cámara de Comercio como una sociedad denominada Antopanamericano de Transporte S.A. con fecha 23 de julio de 1990 y renovada cada año como lo estipula la ley. Fue constituida mediante escritura No. 1153 del 18 de julio del año 1990 en la Notaría Primera del Circulo de Ipiales.

En cuestión laboral con sus empleados cumple con las normas y leyes exigidas garantizando bienestar y desarrollo personal en su lugar de trabajo. La empresa cumple con todas sus obligaciones tributarias y se encuentra al día con relación a las exigencias requeridas por parte de las entidades que se encargan de la vigilancia y control en el campo del transporte.

¹⁴ COLOMBIA. SECRETARIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE. Ley 769 del 6 de agosto de 2002. Bogotá : El Ministerio, 2002.

7. FUNCIONES DE LA PASANTÍA.

7.1 DEPARTAMENTO DE FINANZAS

7.1.1 Descripción del puesto de trabajo.

Departamento: Finanzas
Cargo: Tesorero
Tiempo: 6 meses
Jefe inmediato: Contador

7.1.2 Actividades desarrolladas.

- ✓ Recaudar y custodiar los fondos que ingresen a la tesorería.
- ✓ El pago por diversos conceptos que debe realizar la empresa.
- ✓ Manejar y vincular las cuentas bancarias.
- ✓ Atender las órdenes e instrucciones de la gerencia sobre recaudo y pago de dineros.
- ✓ Elaborar comprobantes y demás documentos que constituya el sistema de tesorería.
- ✓ Pasar al contador todos los documentos e informes de tesorería.
- ✓ Facilitar a la gerencia, revisoría fiscal y junta directiva arqueos de caja, cuando fueren requeridos, lo mismo que autoridades competentes si fuere el caso.
- ✓ Elaborar diariamente las consignaciones bancarias y realizar las operaciones pertinentes en el banco correspondiente.
- ✓ Elaborar boletines de ingresos y egresos para posterior revisión de gerencia, contador o revisor fiscal en su caso.
- ✓ Tendrá a disposición diaria, los saldos bancarios y de caja.
- ✓ Elaborar nómina de pago de empleados y cancelar los sueldos en las fechas previstas en la ley.
- ✓ Proceder al cobro de cuentas morosas de accionistas, trabajadores, etc.

- ✓ La teneduría de libros contables de su competencia.
- ✓ Asistir cuando fuera convocado a informar lo de su cargo a la junta directiva.
- ✓ Ejecutar todos aquellos actos que los estatutos de la materia prescriben.
- ✓ Presentará ala sociedad una póliza de manejo de acuerdo al monto del capital bajo su responsabilidad y/o lo que establezca la Junta Directiva o la gerencia general.
- ✓ Realizar y registrar planillas ocasionales de manera adecuada y oportuna.
- ✓ Las demás que le asigne la gerencia general.

7.2 RELACIONES INTERPERSONALES

Para el desempeño de las actividades desarrolladas y así mismo de las actividades académicas asumí una comunicación formal e informal con:

- ✓ El contador.
- ✓ Auxiliar contable.
- ✓ Secretario general.
- ✓ Gerente.

7.3 INTEGRANTES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

PRINCIPALES:

JAIME BENAVIDES BENAVIDES	PRESIDENTE
JAVIER OLIVA ORTEGA	VICEPRESIDENTE
JOSÉ NELSON CUASAPUD	VOCAL
MARCOS LÓPEZ	VOCAL
PEDRO PABLO CASANOVA	VOCAL

SUPLENTE:

TOMAS VALENCIA
 ORLANDO ROSERO PANTOJA
 RODRIGO CALVACHI
 NELSON QUITIAQUEZ

ADMINISTRACIÓN:

BAYARDO GONZÁLEZ CALVACHE
CARLOS FRANCISCO ARIAS
PABLO EMILIO QUIROZ RAMOS
JORGE ENRIQUE CAICEDO

GERENTE
SUBGERENTE
REVISOR FISCAL
CONTADOR

8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “AUTOPANAMERICANO” S.A.

8.1 PLANEACIÓN

Se entiende por planeación la “fase que comprende la escogencia de objetivos y la definición de políticas, la selección de recursos humanos, programas y métodos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos”¹⁵.

En términos generales se puede decir que la planeación es prever lo que ha de hacerse y determinar los medios para alcanzar el objetivo. Se sustenta en la asignación presupuestal y en las características de su formulación, ejecución y control.

En este sentido, se puede afirmar que la empresa conoce muy bien la actividad que realiza y las expectativas o metas que tiene a donde pretende llegar pero esto es realizado empíricamente por los socios, afiliados y empleados. Los administrativos manejan los elementos básicos de la planeación basados en experiencias; simplemente lo llevan en sus mentes.

Los elementos básicos de la planeación existen, pero no están bien fundamentados o faltan replantearlos.

En cuanto a las políticas que existen en la empresa son las básicas en cuanto a la afiliación de los vehículos o en a ocupación del cargo del gerente si se cumplen pero existen otras que están igualmente establecidas pero no se las tiene en cuenta.

Con referencia a los programas que pretende realizar en la empresa, se preparan con anticipación y se elaboran a medida que se requieren como es el caso de las capacitaciones a los empleados o socios y conductores de los vehículos.

Existen objetivos que no están claros pero de menor importancia o trascendencia, como también hay otros que han sido planteados y estudiados con mucha anticipación ya que permiten que la empresa crezca y brinde un mejor servicio con beneficios tanto para los socios o afiliados como para la comunidad en general.

¹⁵ ROMERO DÍAZ, Augusto. La administración educativa : Introducción al estudio de gestión administrativa de las instituciones escolares. Bogotá : Universidad Santo Tomas, 1995. p. 86.

8.2 ORGANIZACIÓN

Una vez elaborado el plan, el cual se entiende como un esquema de trabajo por realizar, es necesario entrar a configurar una estructura de acción, lo cual consiste en determinar a cada miembro y al grupo en general, las actividades a realizar; indicar las disponibilidades físicas y delimitar la autoridad. “En esta fase se manifiesta la importancia de cada uno de los miembros de la institución y su significación para alcanzar los objetivos”¹⁶.

La organización es, pues, el ordenamiento de la estructura institucional para la división del trabajo y para determinar las tareas de dirección; establecer las normas reglamentarias y definir la estructura de comunicación.

En cuanto a este aspecto la empresa cuenta con los elementos necesarios para que exista una buena organización en su labor.

La organización tiene sus niveles jerárquicos que van desde Gerente, Subgerente, Secretario General, hasta los niveles bajos u operativos.

Las líneas de autoridad son verticales desde los altos niveles hasta los más bajos, en cuanto a las líneas de responsabilidad es igual en todos los cargos, cada cual realiza su labor y es responsable de esta para beneficio común y orientado hacia la consecución de objetivos que se pretenda alcanzar.

Con relación a las dependencias que esta posee son fáciles de identificar y se nota mucha organización en estas. La empresa presenta las siguientes dependencias: Gerencia, Subgerencia, Secretaría General, Tesorería, Contabilidad, Departamento de carga, auxiliar contable.

En el campo de los recursos humanos que presenta la empresa, esta cuenta con 14 empleados que tienen niveles de educación profesional, Técnico, Tecnólogo, Auxiliar. Dentro de la empresa en cuanto a cargos de aseo, vigilancia y servicios varios no tienen alto grado de educación, con respecto a la contratación se hace a término indefinido para todos los empleados.

El clima organizacional que presenta es muy bueno puesto que los empleados desarrollan su labor con mucha eficiencia y eficacia, responsabilidad y seriedad, debido a la comodidad, bienestar, ambiente y recursos que proporciona la empresa.

¹⁶ Ibid., p. 87.

Los clientes o afiliados son cumplidos con las cuotas de funcionamiento u aportes debido a que se aplica un sistema de cobro o se les descuenta de las utilidades que han obtenido.

La empresa cuenta con un manual de funciones claramente establecido para cada cargo, pero no todos son enterados o tienen completo conocimiento de este. Existen reglamentos o normas en cuanto a higiene, salud y protección laboral contra accidentes.

En cuanto al organigrama se encuentra una dependencia mal ubicada, sin embargo en la práctica funciona normalmente. (Ver organigrama página siguiente)

En el ambiente laboral se pueden distinguir dos categorías: el microambiente y el macroambiente.

El macroambiente, es la estructura de las ocupaciones del mercado laboral y de sus sectores, el análisis de las condiciones económicas de un país, políticas laborales. Esta condicionado por las leyes del gobierno que a menudo se expiden nueva normatividad en el sector transporte. Esto afecta tanto en su funcionamiento como en el servicio al usuario. En el aspecto económico, se condiciona con el cambio de moneda con relación al país vecino, al costo de la gasolina y demás insumos requeridos para el transporte. En el sector cultural es importante tener en cuenta las costumbres y creencias religiosas de la comunidad y de los peregrinos, turistas y visitantes al Santuario de Nuestra Señora de Las Lajas que se encuentra a siete kilómetros de la ciudad de Ipiales.

Microambiente: Se refiere a las condiciones del lugar de trabajo, su relación con el factor humano, las condiciones de desarrollo de la carrera laboral, las fuentes de estrés, el ajuste persona – puesto y las características organizacionales. En cuanto a la competencia es muy amplia ya que existen varias empresas que prestan el mismo servicio y con relación a los usuarios del servicio es satisfactorio puesto que todas las personas necesitan desplazarse tanto en el sector urbano como a otras partes del país.

8.3 DIRECCIÓN

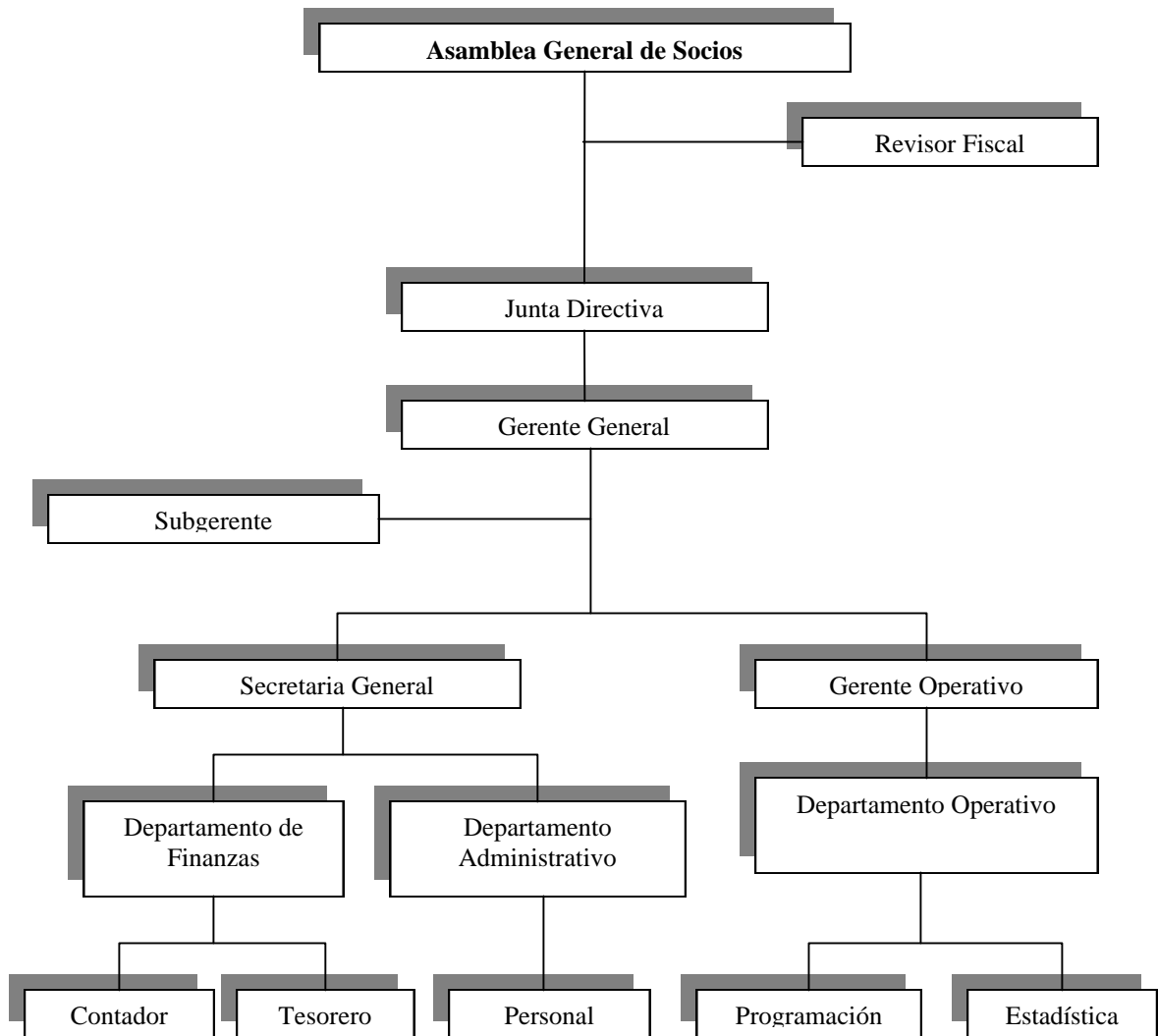
Una vez hecha la planeación y diseñada la organización, se pone en acción las actividades previstas. En esta fase el énfasis está puesto en las funciones de dirección y operación.

La función de dirección es uno de los campos originarios del proceso administrativo. “Surge como una necesidad de trabajo en grupo e implica una serie

de funciones derivadas tales como: tomar decisiones, dar orientaciones, coordinar y supervisar el trabajo o función operativa”¹⁷.

8.4 ORGANIGRAMA.

Figura 7. Organigrama Empresa AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.



La función de operación se refiere a la puesta en marcha de los procesos, lo cual es de competencia de profesionales. La coordinación entre las funciones de dirección y de operación se produce a doble flujo, ascendente y descendente, que busca asegurar la unidad entre pensamiento y acción en el grupo de trabajo.

¹⁷ Ibid., p. 87.

La empresa Autopanamericano de Transportes S.A. está representada y dirigida por el Señor Gerente Bayardo González Calvachi; persona conocido en el medio social por su gran espíritu de colaboración, participación, responsabilidad, creativa e innovador, que propone ideas para el mejoramiento de la empresa y la actividad que realiza, las cuales se llevan acabo con la ayuda y esfuerzo de sus colaboradores.

Posee un estilo de dirección democrático, desarrolla una gerencia participativa, donde la persona que dirige la empresa propone sus ideas, expectativas, soluciones a los problemas que se presentan, a sus diferentes colaboradores y socios, para que conjuntamente se tome las decisiones más adecuadas para que la empresa ponga en marcha en busca se su mejoramiento.

La comunicación es fluida, en forma clara y llega de manera oportuna, correcta a sus empleados, accionistas y afiliados, de tal manera que todos los que conforman la empresa están enterados de los proyectos que se desarrollan o se van a desarrollar.

El gerente es una persona estricta en el cumplimiento de su deber y de igual forma exige a sus subalternos, esto conlleva a tener un claro cumplimiento de sus funciones y de igual forma el personal que trabaja en la empresa es responsable de sus actuaciones.

Crea incentivos y motiva al personal que labora con él, brinda la oportunidad para que puedan acceder a sus propias acciones y de esa manera se sientan personas importantes con sentido de pertenencia y así trabajen con más eficiencia y eficacia por sus propios intereses.

8.5 CONTROL

“Para alcanzar los objetivos no basta solamente la planeación, la organización y la ejecución, sino es necesario verificar o seguir lo que se está haciendo”¹⁸, para comprobar si se están siguiendo los planes trazados y, en caso de que surjan los imponderables, por la misma naturaleza humana, tomar las medidas necesarias para darle un rumbo seguro a la ejecución de las acciones asignadas.

Por su parte la empresa mantiene un control continuo sobre todas las actividades que está desarrollando en todas sus modalidades y secciones que la componen.

La fiscalización de los actos ya actividades de los administradores y funcionarios de la empresa está a cargo de un Revisor Fiscal elegido por la Asamblea General

¹⁸ KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México : Mc Graw-Hill, 1975. p.83.

de Accionistas, para periodo de dos años, pudiendo ser reelegido o removido libremente por la misma asamblea.

Para realizar este control se debe presentar cada mes informe de resultados y actividades realizadas por escrito de cada sección.

En el caso de tesorería se presenta informes diarios a gerencia y esto pasa a contabilidad para ser analizados, registrados y archivados para llevar un proceso contable adecuado y se haga de una manera correcta. Para esto también existen unas personas con la función de veedores para cumplir más afondo esta labor.

En cuanto a su área operacional el control se realiza por medio del jefe de vigilancia y jefe de rodamiento en las diferentes modalidades cada una por separado donde se tiene en cuenta cosas como vigilancia en horarios, presentación de vehículos y conductores, limpieza, funcionamiento, situación mecánica de los vehículos. De esta misma manera se controlan los vehículos para el servicio de transporte de pasajeros en operación nacional, además se controla con tiquetes y planillas establecidas y para el transporte urbano por medio de planillas de viaje ocasional. El control que realiza la empresa es manual.

9. ANÁLISIS DOFA. DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.

Como ya se afirmó en el marco teórico el análisis DOFA es una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la empresa, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

En este capítulo se realiza un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan estratégico.

El análisis DOFA se enfoca solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa en el aspecto administrativo. Resalta las fortalezas y las debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa. En este campo la empresa tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales tiene poco o ningún control directo.

9.1 DEBILIDADES

- ✓ La tríada estratégica no está bien definida.
- ✓ Existen políticas que no se tienen en cuenta.
- ✓ La distribución de los niveles y departamentos en el organigrama son inadecuados.
- ✓ Existen algunos cargos que no se identifican sus funciones.
- ✓ No se identifican las líneas Staff.
- ✓ No posee un manual de procedimientos.

9.2 FORTALEZAS

- ✓ Solvencia económica.
- ✓ Se realiza presupuesto y control de gastos.
- ✓ Cuenta con elementos necesarios para que exista una buena organización.
- ✓ Está legalmente constituida y afiliada a la Cámara de Comercio.
- ✓ Los empleados tienen niveles de educación profesional, tecnológica, técnica y auxiliar.
- ✓ Ambiente propicio, herramientas y equipos necesarios para desarrollar la labor.
- ✓ Los afiliados son cumplidos en el aporte de cuotas mensuales.
- ✓ Es una empresa reconocida y bien posicionada en el mercado.
- ✓ Lleva sistema de control.
- ✓ Tiene una buena dirección.
- ✓ Planta física apropiada.

9.3 OPORTUNIDADES

- ✓ Nueva normatividad en el sector de transporte.
- ✓ Nuevos procesos de integración fronteriza.
- ✓ La dolarización en el Ecuador
- ✓ La creación del corredor turístico de Las Lajas.
- ✓ Apertura de nuevas vías.
- ✓ Crecimiento de la población.

9.4 AMENAZAS

- ✓ Competencia desleal.
- ✓ Inseguridad en la carretera y la ciudad.

- ✓ Presencia de grupos al margen de la ley.
- ✓ Problemas internos del país: protestas, paros, bloqueos de vías que paralizan la actividad de la empresa.
- ✓ El transporte informal o carros piratas.

9.5 MATRIZ DOFA

Cuadro 2. Matriz DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva normatividad en el sector de transporte. 2. Nuevos procesos de integración fronteriza. 3. La dolarización en el Ecuador. 4. La creación del corredor turístico de Las Lajas. 5. Apertura de nuevas vías. 6. Crecimiento de la población. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal. 2. Inseguridad en la carretera y la ciudad. 3. Presencia de grupos al margen de la ley. 4. Problemas internos del país: protestas, paros, bloqueos de vías que paralizan la actividad de la empresa. 5. El transporte informal o carros piratas.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solvencia económica. 2. Se realiza presupuesto y control de gastos. 3. Cuenta con elementos necesarios para que exista una buena organización. 4. Está legalmente constituida y afiliada a la Cámara de Comercio. 5. Los empleados tienen niveles de educación profesional, tecnológica, técnica y auxiliar. 6. Ambiente propicio, herramientas y equipos necesarios para desarrollar la labor. 7. Los afiliados son cumplidos en el aporte de cuotas mensuales. 8. Es una empresa reconocida y bien posicionada en el mercado. 9. Lleva sistema de control. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en las actividades de los funcionarios, socios y afiliados para que cumplan rápidamente con los requisitos de la nueva normatividad. (F1,F4,F5, F9-O1) 2. Capacitar al personal de la empresa en TLC y el manejo del dólar. (F1,F5 - O2,O3) 3. Solicitar al Ministerio de transporte la apertura de nuevas rutas. (F6, F8, F10 - O5,O6) Sistematizar la empresa. (F1,F5 - O2, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar nichos de comunicación e información de doble vía entre las agencias, conductores y con la central. (F1 - A1, A2, A3, A4) 2. Asegurar los vehículos contra todo tipo de riesgos. (F1 - A2, A3,A4) 3. Sistematizar el sistema de comunicación en la empresa. (F1 - A4) 4. Hacer acuerdos con otras empresa reconocidas en el transporte bajos las entidades gubernamentales de control para combatir el transporte informal. (F1, F4, F8-A5)

10. Tiene una buena dirección. 11. Planta física apropiada.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1. La tríada estratégica no está bien definida.</p> <p>2. Existen políticas que no se tienen en cuenta.</p> <p>3. La distribución de los niveles y departamentos en el organigrama son inadecuados.</p> <p>4. Existen algunos cargos que no se identifican sus funciones.</p> <p>5. No se identifican las líneas Staff.</p> <p>6. No posee un manual de procedimientos.</p>	<p>1. Definir la triada estratégica de la empresa que oriente su quehacer.(D1, O1, O2)</p> <p>3. Definir el Manual de procedimientos para volver más eficiente la empresa y brindar u mejor servicio al usuario.(D6-O1, O2)</p> <p>4. Redefinir el organigrama de la empresa. (D4 – O1, O2)</p> <p>Adoptar un sistema de control interno. (D1 – O1, O2)</p>	<p>1. Capacitar a los conductores de cómo actuar en casos de presentarse problemas en las vías. (D6 – A2,A3,A4)</p> <p>2. Elaborar un Manual de procedimientos, que contribuya a la organización e imagen ante el medio. (D6 – A1)</p>

9.6 ANÁLISIS DOFA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.

En la empresa se identifican cuatro áreas funcionales: Área financiera, administrativa, operativa y de servicios generales.

9.6.1 Área financiera.

Debilidades:

- ✓ Procesos y procedimientos no sistematizados.
- ✓ Procesos incoherentes.
- ✓ Omisión de algunos procedimientos.
- ✓ Ambigüedad en los procedimientos.
- ✓ Inadecuada aplicación en las diferentes actividades.
- ✓ Mayores costos y gastos en la empresa.
- ✓ Ineficiencia e ineficacia en las actividades.
- ✓ Información financiera no disponible oportunamente.

Oportunidades.

- ✓ Llevar un adecuado control financiero.
- ✓ Racionalizar los costos y gastos.
- ✓ Realizar inversiones oportunas.

Fortalezas.

- ✓ Disponibilidad de los empleados para aplicar los procedimientos en cada actividad.
- ✓ Comunicación fluida y oportuna en los diferentes cargos dentro del área.
- ✓ Responsabilidad por parte de los empleados en las funciones asignadas.

Amenazas.

- ✓ Menores ingresos.
- ✓ Mayores costos.
- ✓ Recursos humanos inutilizados.
- ✓ Inadecuado servicio al usuario.
- ✓ Desinformación.
- ✓ El no logros de objetivos empresariales.

Cuadro 3. Matriz DOFA del Área Financiera.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un adecuado control financiero. 2. Racionalizar los costos y gastos. 3. Realizar inversiones oportunas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menores ingresos. 2. Mayores costos. 3. Recursos humanos inutilizados. 4. Inadecuado servicio al usuario. 5. Desinformación. 6. El no logros de objetivos empresariales.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de los empleados para aplicar los procedimientos en cada actividad. 2. Comunicación fluida y oportuna en los diferentes cargos dentro del área. 3. Responsabilidad por parte de los empleados en las funciones asignadas. 	<p>Convocar a los empleados a que participen en la elaboración de los procesos más importantes del área financiera. (F1, F2, F3-O1,O2,O3)</p>	<p>Realizar el estudio de espacios y movimientos en el área financiera para dar coherencia a los procesos. (F1, F2,F3,- A1, A2,A3,A4, A,5, A6)</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos y procedimientos no sistematizados. 2. Procesos incoherentes. 3. Omisión de algunos procedimientos. 4. Ambigüedad en los procedimientos. 5. Inadecuada aplicación en las 	<p>Sistematizar el proceso de recaudo de ingresos, pago de obligaciones, presentación de informes diarios, manejos de fondos, sistema de cobro, venta de vehículo afiliado a la empresa. (D1, O1 a O8)</p>	<p>Motivar a los empleados en el estudio y puesta en práctica de los procesos del área financiera combatiendo las debilidades y amenazas. (D1 a d8 y A1 A6).</p>

diferentes actividades. 6. Mayores costos y gastos en la empresa. 7. Ineficiencia e ineficacia en las actividades. 8. Información financiera no disponible oportunamente.		
--	--	--

9.6.2 Área Administrativa.

Debilidades

- ✓ Proceso no sistematizados.
- ✓ Inexistencia de evaluación de desempeño a los empleados.
- ✓ Omisión de algunos procedimientos en la selección de personal.
- ✓ Falta de motivación al personal para la solución de conflictos.

Oportunidades.

- ✓ Formular planes estratégicos.
- ✓ Sistematizar procesos y procedimientos del área.
- ✓ Coordinar las funciones directivas.

Fortalezas.

- ✓ Experiencia del gerente.
- ✓ Capacidad de liderazgo del gerente.
- ✓ Compromiso con la empresa.
- ✓ Sentido de pertenencia.

Amenazas.

- ✓ Bajo rendimiento de los empleados.
- ✓ Clima laboral inadecuado.
- ✓ Falta de innovación.

Cuadro 4. Matriz DOFA del Área Administrativa.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Formular planes estratégicos. 2. Sistematizar procesos y procedimientos del área. 3. Coordinar las funciones directivas.	1. Bajo rendimiento de los empleados. 2. Clima laboral inadecuado. 3. Falta de innovación.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Experiencia del gerente. 2. Capacidad de liderazgo del gerente. 3. Compromiso con la empresa. 4. Sentido de pertenencia.	Dar a conocer y colocar en práctica los procesos diseñados. (F1, F2, F3, F4 -O1, O2, O3)	Diseñar y sistematizar el proceso de evaluación de desempeño que permita determinar el nivel de rendimiento y desempeño de las diferentes actividades de cada empleado. (F1, F2, F3, F4 -A1)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Proceso no sistematizados. 2. Inexistencia de evaluación de desempeño a los empleados. 3. Omisión de algunos procedimientos en la selección de personal. 4. Falta de motivación al personal para la solución de conflictos.	Dar a conocer y colocar en práctica los procesos diseñados. (D1, D2, D3, D4 – O1,O2, O3)	Diseñar y sistematizar el proceso de selección de personal, motivación del personal, solución de problemas, Asamblea general o Junta Directiva y Recepción y despacho de correspondencia. (D1, D2, D3, D4 – A1,A2, A3)

9.6.3 Área Operativa.

Debilidades.

- ✓ Proceso no sistematizados.
- ✓ Desconocimiento en el manejo de fondos de reposición y de ahorros.
- ✓ Desconocimiento del responsable en el manejo de solución de problemas de propietarios de vehículos y conductores.
- ✓ Falta de información en remisiones.

Oportunidades.

- ✓ Sistematizar los procesos y procedimientos.
- ✓ Mejorar la atención al cliente.
- ✓ Disminuir conflictos.
- ✓ Obtener información detallada de las remisiones.
- ✓ Inducción del cargo en forma eficiente.

Fortalezas.

- ✓ Personal idóneo en el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Comunicación oportuna.

Amenazas.

- ✓ Inadecuada atención al cliente.
- ✓ Aumento de conflictos empresariales.
- ✓ Confusión en presentación de informes.

Cuadro 5. Matriz DOFA del Área Operativa.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizar los procesos y procedimientos. 2. Mejorar la atención al cliente. 3. Disminuir conflictos. 4. Obtener información detallada de las remisiones. 5. Inducción del cargo en forma eficiente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuada atención al cliente. 2. Aumento de conflictos empresariales. 3. Confusión en presentación de informes.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal idóneo en el cumplimiento de sus funciones. 2. Comunicación oportuna. 	<p>Dar a conocer a los empleados y colocar en práctica los procesos diseñados. (F1, F2 – O1, O2, O3, O4, O5)</p>	<p>Diseñar y sistematizar los procesos de despacho de vehículos y remisiones.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso no sistematizados. 2. Desconocimiento en el manejo de fondos de reposición y de ahorros. 3. Desconocimiento del responsable en el manejo de solución de problemas de propietarios de vehículos y conductores. 4. Falta de información en remisiones. 	<p>Dar a conocer a los empleados y colocar en práctica los procesos diseñados. (D1,- O1, O2, O3, O4, O5)</p>	<p>Diseño y sistematización de los procesos de: manejo del fondo de reposición, manejo del fondo de ahorros, Solución de problemas de propietarios de vehículos o conductores. (D2, D3, D4 – A1, A2, A3)</p>

9.6.4 Área de servicios varios.

Debilidades.

- ✓ Procesos y procedimientos no sistematizados.
- ✓ Labores rutinarias.
- ✓ No existen funciones específicas.

Oportunidades.

- ✓ Sistematizar los procesos y procedimientos.
- ✓ Asignar funciones específicas a cada cargo.

Fortalezas.

- ✓ Conocimiento práctico.
- ✓ Disponibilidad en el servicio.

Amenazas.

- ✓ Inadecuada utilización del recurso humano y financiero.
- ✓ Perdida de materiales de la empresa.
- ✓ Destrucción y obsolescencia acelerado de los bienes muebles.
- ✓ Aumento del riesgo profesional.

Cuadro 6. Matriz DOFA del Área de servicios varios.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Sistematizar los procesos y procedimientos. 2. Asignar funciones específicas a cada cargo.	1. Inadecuada utilización del recurso humano y financiero. 2. Pérdida de materiales de la empresa. 3. Destrucción y obsolescencia acelerado de los bienes muebles. 4. Aumento del riesgo profesional.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Conocimiento práctico. 2. Disponibilidad en el servicio.	Dar a conocer a los empleados y colocar en práctica los procesos diseñados. (F1, F2 – O1, O2)	Diseñar y sistematizar el proceso de vigilancia de las instalaciones de la empresa en la noche. (F1, F2- A1, A4)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Procesos y procedimientos no sistematizados. 2. Labores rutinarias. 3. No existen funciones específicas.	Dar a conocer a los empleados y colocar en práctica los procesos diseñados. (D1, D2, D3 – O1, O2)	Diseñar y sistematizar los procesos de aseo de oficina y mantenimiento de oficinas, club e instalaciones de la empresa. (D2, D3 – A2, A3)

10. PROPUESTA

10.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy son más competitivas por la calidad de sus servicios y el grado de satisfacción de necesidades que proporcionen con estas. Otro factor que proporciona competitividad es la imagen, presentación y organización que le permite un adecuado funcionamiento al interior de la empresa. Por lo tanto, en esta propuesta se pretende realizar los principales componentes, que de ser adoptados volverá seguramente más competitiva a la empresa.

El presente manual de procesos y procedimientos ha sido elaborado teniendo en cuenta las diferentes dependencias que componen la Empresa "AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES" S.A.; se ha tratado de recopilar y agrupar las funciones más representativas y frecuentes que se desarrollan en cada una de las dependencias. Con el fin de que sea más fácil para la persona encargada el desempeño de las funciones y el seguimiento adecuado de los procedimientos que debe realizar en cada dependencia.

10.2 TITULO

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA "AUTOPANAMERICANO" S.A. DE LA CIUDAD DE IPIALES.

10.3 OBJETIVO

Elaborar una propuesta de desarrollo para la empresa "AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES "S.A. que permita promover y fomentar el desarrollo y consolidación de los servicios, integrada al desarrollo global sobre la base de producciones competitivas y organizaciones funcionales a sus requerimientos. Al logro de un desarrollo productivo sustentable, a una integración participativa de los segmentos poblacionales que la conforman.

10.4 JUSTIFICACIÓN

La importancia teórica de la investigación está en que puede encontrar explicaciones sobre el porqué de la actual productividad de la empresa estudiada. Estas explicaciones se podrán contrastar con la teoría existente sobre los procesos administrativos o aportar conceptos al conocimiento existente.

La importancia práctica de realizar este trabajo es que de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de

revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Así mismo, se ve como es importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de organización o, en su caso, utilizar los servicios de consultoría externa.

De cualquier manera, es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Es por lo anterior que se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

Las organizaciones son sistemas dinámicos que reciben influencias del medio ambiente y al mismo tiempo también influyen en dicho medio. Entonces se debe aplicar un modelo que sirva para diseñar un cambio con propósitos prácticos en cualquier tipo de organización.

Los elementos que integran la organización son de muy diversa índole, recursos organizacionales, grupos sociales, estructuras, procesos de comunicación y de decisión.

Los procesos administrativos son aquellos que permiten encauzar de manera efectiva a la organización hacia el logro de sus planes y objetivos. En la práctica cotidiana, el administrador, se convierte en un analista y solucionador de problemas y un tomador de decisiones; además, requiere ejercer autoridad, comunicar instrucciones y coordinar múltiples acciones de personas y grupos.

Tales procesos sociales implican grados diversos de influencia entre personas y grupos, por lo cual, están condicionando de manera constante la vida de la organización. El modelo sistemático incluye todas, o casi todas las variables relevantes para el estudio de las organizaciones modernas, ya sea en el funcionamiento cotidiano, o de la planeación del mejoramiento administrativo, o también en la actividad de consultoría en administración.

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esta estructura se delega la

autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos.

La estructura organizacional es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y el control, como por ejemplo: de comunicación, de decisión, de comparación, de corrección, etc., además, sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales.

10.5 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

10.5.1 Misión. La empresa “AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES” S.A. de Ipiales, es una organización Comercial de derecho privado, del orden nacional que tiene como misión ser la mejor empresa de prestación del servicio público de transporte de pasajeros urbano, municipal, intermunicipal, departamental y nacional, en la modalidad de taxis, microbuses, buses y similares. Servicio social, y recreación, dentro de un marco de legalidad economía, ecología y sociabilidad, a un costo bajo. Aplicando los principios de eficiencia, eficacia, competitividad, preservación de los recursos naturales dentro del marco legal establecido por los organismos de vigilancia que van consolidando el patrimonio.

10.5.2 Visión. Conformados como una empresa sólida y estable nos proyectamos como una organización líder en nuestra región y el resto del país hasta donde se extienda nuestro servicio.

Orientar las acciones y gestiones de la Empresa “AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES” S.A. del Municipio de Ipiales, hacia el logro de una entidad cada vez mas cualificada, para lograr la plena satisfacción de las necesidades humanas básicas, en cuanto a la prestación de los Servicios Públicos de Transporte de pasajeros en el área urbana, municipal, intermunicipal, departamental, y nacional mediante la eficiencia, eficacia, competitividad, preservación de los recursos naturales y preponderancia del bienestar del ser humano.

10.5.3 Valores corporativos. Los Valores corporativos que orientan las actividades de la EMPRESA “AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES” S.A. del Municipio de Ipiales son las siguientes:

“ **Calidad.** El trabajo de los accionistas, afiliados y funcionarios se orientan hacia la producción de los servicios de transporte de pasajeros y carga con calidad, pasando previamente todos los controles necesarios para que los usuarios puedan tomar el servicio con tranquilidad.

“ **Continuidad.** Asegurando la continuidad en la prestación de los servicios mediante el mantenimiento diario de todos los vehículos que se utilizan para el transporte de pasajeros y de carga que se brinda a la comunidad.

.. **Cobertura.** Brindar soluciones de acuerdo con el crecimiento poblacional y apertura de vías, constituyéndose en un compromiso institucional para generar respuestas inmediatas a las necesidades de los usuarios.

.. **Participación comunitaria.** La empresa ofrece espacios para recibir propuestas de la comunidad y se estudia conjuntamente las alternativas de solución y concertar compromisos de acuerdo con la viabilidad técnica, disponibilidad de recursos y el soporte jurídico pertinente.

.. **Atención integral.** Corresponde a la capacidad de generar soluciones de acuerdo con las condiciones propias de cada usuario, contando con información actualizada que permita conocer e identificar sus necesidades.

.. **Compromiso institucional.** Con el trabajo en equipo, se logran magníficos resultados de la empresa como un todo. Este es el compromiso de sus integrantes en un proceso de liderazgo institucional, buscando no sólo el crecimiento, sino también el desarrollo y progreso de sus gentes, para contar cada vez con una mejor infraestructura y un eficiente servicio.

.. **Eficacia y eficiencia.** Estos principios invitan a que en el desarrollo de los procesos se busque en primer lugar "hacer las cosas" y en segundo lugar "hacer las cosas bien", impulsando a la organización desde todas las dependencias hacia el éxito.

Teniendo en cuenta que los principios organizacionales son la filosofía de la empresa, para la empresa en mención en términos generales son:

- ✓ El servicio social en beneficio de toda la comunidad.
- ✓ La ética y transparencia en todas las actuaciones.
- ✓ El desempeño empresarial de alto rendimiento en todas las funciones.

10.5.4 Objetivos corporativos.

.. **Objetivo General.** Prestar los servicios públicos de transporte terrestre de pasajeros urbano por carretera en la modalidad de taxis, microbuses, buses y similares con un servicio de lujo, intermunicipal y departamental, dentro del marco legal establecido por los organismos de vigilancia, regulación y control. Servicio social, de recreación, dentro de un marco de legalidad, ecología y sociabilidad, con un criterio de eficiencia y competitividad.

· **Objetivos Específicos.** Efectuar el cobro de las tarifas legalmente establecidas por las autoridades competentes a los usuarios de los servicios con el fin de contar con recursos financieros que permitan desarrollar los proyectos institucionales en busca de un mejorar el servicio a los usuarios del servicio, afiliados, accionistas y comunidad en general.

Prestar el servicio de transporte de pasajeros y de carga con la suficiente cobertura urbana y por carretera en el ámbito nacional para satisfacer la demanda en el transporte terrestre generando de esta forma más puestos de trabajo tanto al nivel de operarios como de inversionistas fomentando el despliegue la economía regional.

Brindar un servicio de calidad lo cual implica que haya precisión en los despachos, continuidad y comodidad, buscando de esta manera fidelizar a los clientes.

Mantener una estructura organizacional que permita un permanente acercamiento entre la empresa y el usuario, para que éste pueda presentar sus reclamos, quejas, peticiones, y aquella los atienda con celeridad y oportunidad.

Elaborar un sistema procedimientos internos, capaces de garantizar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de las operaciones y poder evaluar el desempeño de cada uno de los funcionarios.

Mantener una plena armonía entre los trabajadores de la empresa, que redunde en la calificación del servicio, el buen nombre de la empresa y el reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

10.6 ESTRATEGIAS

10.6.1 Internalidades. Con recursos propios efectuar una adecuación técnica del parque automotor para prevenir accidentes y evitar demandas a la empresa.

La empresa emprenderá una gestión activa para la recuperación o reposición de los vehículos que están llegando al final de la vida útil, lo cual mantendrá el parque automotor actualizado y en el pleno de sus capacidades.

Ampliar la cobertura del servicio de transporte urbano en la ciudad de Ipiales, considerando que no existe otro operador en el mercado. Presentando una respuesta efectiva al crecimiento poblacional y de mercadeo en la zona de frontera.

Construir un polideportivo en las instalaciones de la empresa que fomente la práctica del deporte en los socios, afiliados, familiares y comunidad en general.

10.6.2 Externalidades. Contribuir con las autoridades locales en la cooperación de cumplimiento de normas y leyes que rigen nuestro sector para dar un mejor control y organización a la ciudad.

Vincularse en el fomento del turismo regional con el fin de atraer turistas que contribuyan al mejoramiento de los ingresos de los transportadores.
Cooperar en el desarrollo de las festividades de la municipalidad en un acto de patriotismo y amor por la ciudad.

10.7 METAS

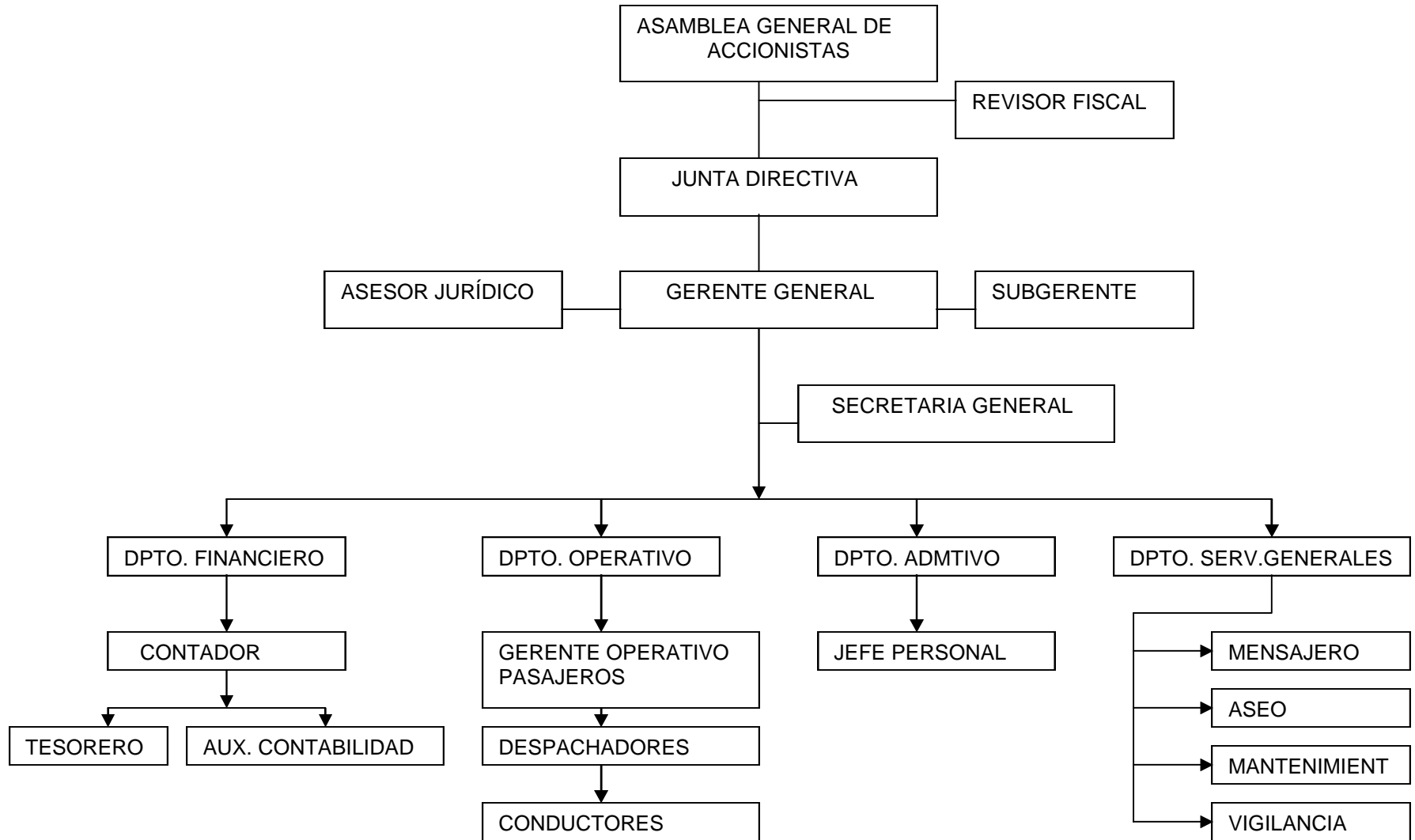
10.7.1 A corto plazo.

- ✓ Consolidación administrativa
- ✓ Procesos
- ✓ Manual de funciones
- ✓ Sistematización
- ✓ Actualización de funcionarios

10.7.2 A mediano plazo.

- ✓ Innovación y adecuación del parque automotor.
- ✓ Apertura de nuevas rutas

Figura 8. Organigrama de la EMPRESA “AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.”



10.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA “AUTOPANAMERICANO DE TRANSPORTES S.A.

Se presentan a continuación los procedimientos de las actividades principales que se desarrollan en cada área:

Cuadro 7. Procedimiento de actividades en el área de tesorería.

Área	Tesorería	
Proceso	Actividad	Procedimiento
Recaudo de ingresos	Recaudar y custodiar los fondos que ingresen a tesorería	<p>Detallar que tipo de ingresos se recibirá. Analiza a qué rubro y cuenta pertenece. Mirar el valor que se debe recibir. Realizar el respectivo comprobante por el valor del recaudo. Entregar el comprobante de pago a quien lo efectúa, dejando una copia para archivo. Registrar la transacción realizada en el respectivo lugar de registro.</p>
Pago de obligaciones	Pagar las obligaciones que por diversos conceptos deba realizar la empresa.	<p>Recepcionar las cuentas de cobro. Ordenar las cuentas de cobro en orden de importancia y fecha límite de pago. Analizar las cuentas en prioridad de pago. Realizar los respectivos comprobantes de egresos. Efectuar el pago de acuerdo con la disponibilidad presupuestal. Registrar las transacciones realizadas en el respectivo lugar de registro.</p>
Presentación de informes	Entregar al contador todos los documentos e informes de tesorería.	<p>Revisar los comprobantes de ingresos y egresos. Analizar si están correctos los soportes contables. Ordenarlos de acuerdo al consecutivo y fecha. Realizar los registros correspondientes. Presentar informe detallado con copias de comprobantes y saldos en efectivo. Pasar el informe al contador.</p>
Manejo de fondos en	Controlar el dinero en efectivo y en las	Revisar la cantidad de dinero existente en caja.

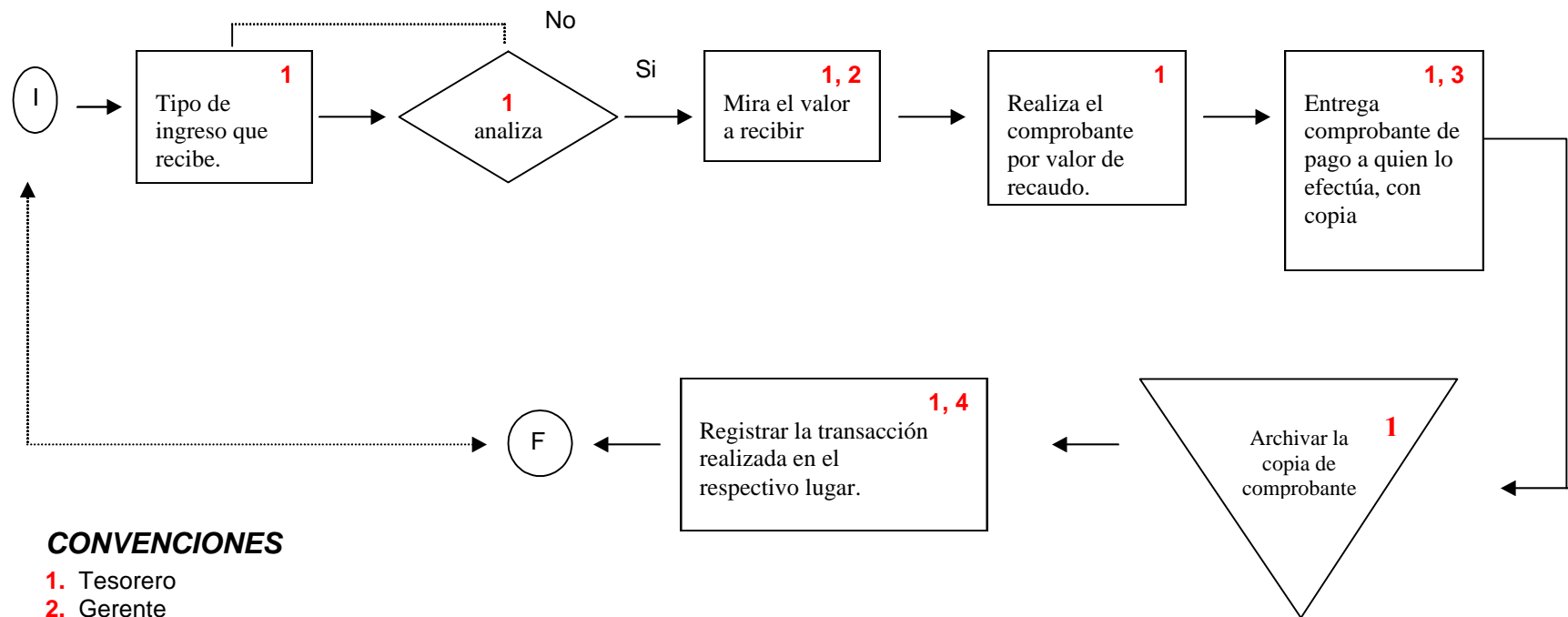
efectivo.	cuentas bancarias.	Analizar las cuentas por pagar pendientes para el día siguiente. Efectuar los pagos que se deben hacer en efectivo durante el día. Consignar el saldo restante en el banco.
Sistema de cobro.	Proceder al cobro de cuentas morosas de accionistas, afiliados y trabajadores.	Elabora lista de deudas pendientes. Clasificar las deudas de acuerdo al tiempo de morosidad. Analizar las deudas de difícil cobro. Seleccionar las deudas de difícil cobro. Notificar al deudor. Recibir respuesta. Analizar si la respuesta es positiva o negativa. Recibir el valor de la deuda si el deudor paga y sino paga enviar a cobro jurídico.
	Venta de un vehículo afiliado a la empresa.	Identificar el vehículo que ha sido vendido. Convocar al vendedor para que se ponga a paz y salvo con la empresa. Verificar el monto de la deuda que tiene con la empresa. Liquidar la multa correspondiente al incumplimiento del contrato. Recibir por parte del comprador el valor correspondiente a la reafiliación. Expedir el paz y salvo para que se efectúe el traspaso. Registrar los datos del nuevo comprador. Informar a secretaría general anexando una copia del contrato de compraventa.

En el proceso de recaudo de ingresos, se detalló las actividades, se aclaró el orden, se dio la coherencia al proceso, se instaló los momentos de decisión con verificación y forma de decisión y por último se sistematizó los procesos. El proceso de pagos de obligaciones no existía y se diseño en su totalidad. El proceso de presentación de informes, se mejoró colocándole el momento de decisión. El proceso de manejo de fondos en efectivo, se diseña en su totalidad. El proceso sistema de cobro se lo complementa incluyéndole los momentos de decisión. El proceso de venta de un vehículo afiliado a la empresa, se sistematizó tomando como base lo que se realizaba en la practica en forma empírica.

Figura 9. Recaudo de ingresos.

NOMBRE: RECAUDO DE INGRESOS
 CÓDIGO: A1
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
 RESPONSABLE: TESORERO
 PROPÓSITO: Recaudar los ingresos diarios de una manera adecuada y eficiente.

INICIA: Detallar qué tipo de ingreso se recibirá.
 FINALIZA: Registrar la transacción realizada en el respectivo lugar de registro.



CONVENCIONES

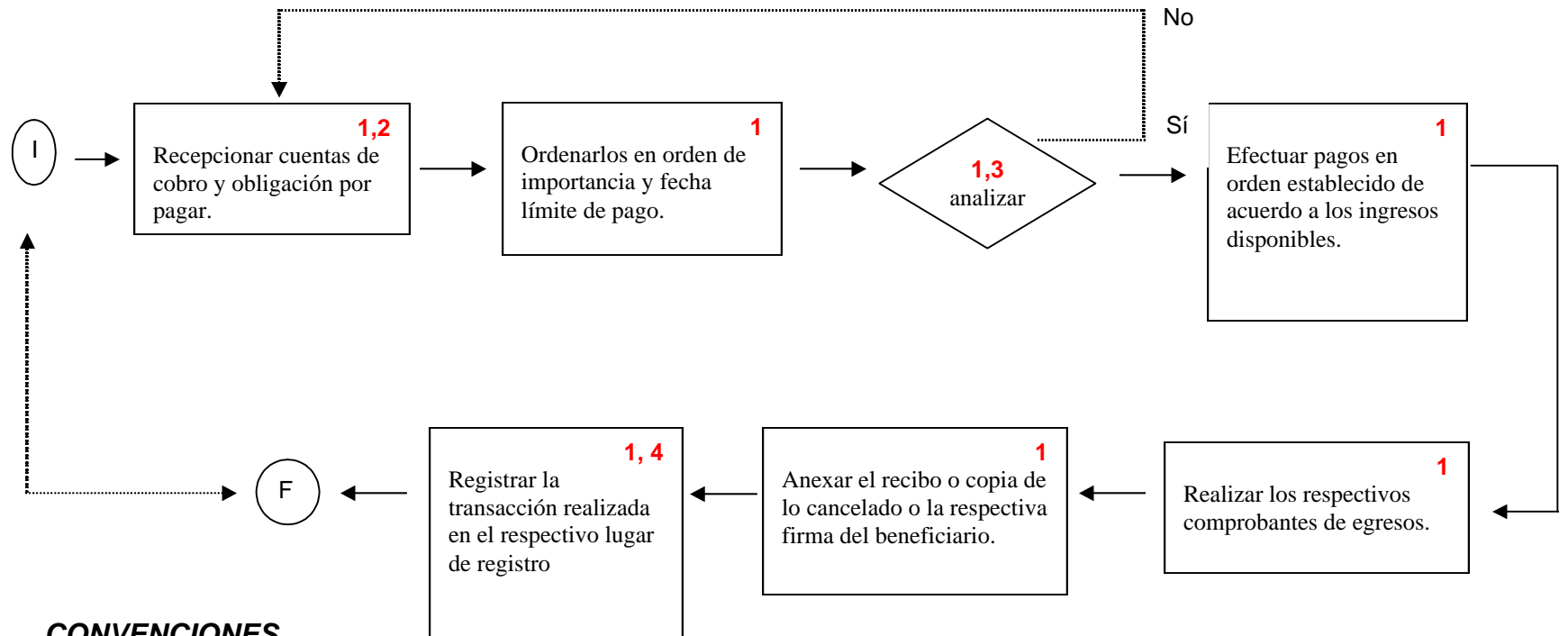
- 1. Tesorero
- 2. Gerente
- 3. Cliente
- 4. Auxiliar Contable

Figura 10. Pago de obligaciones.

NOMBRE: PAGO DE OBLIGACIONES
 CÓDIGO: A2
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
 RESPONSABLE: TESORERO

PROPÓSITO: Realizar el pago oportuno y eficiente de las distintas obligaciones que la empresa tiene que efectuar en respectiva fecha y entidad.

INICIA: Recepcionar cuentas de cobro y obligaciones por pagar.
 FINALIZA: Registrar la transacción realizada en el respectivo lugar de registro.

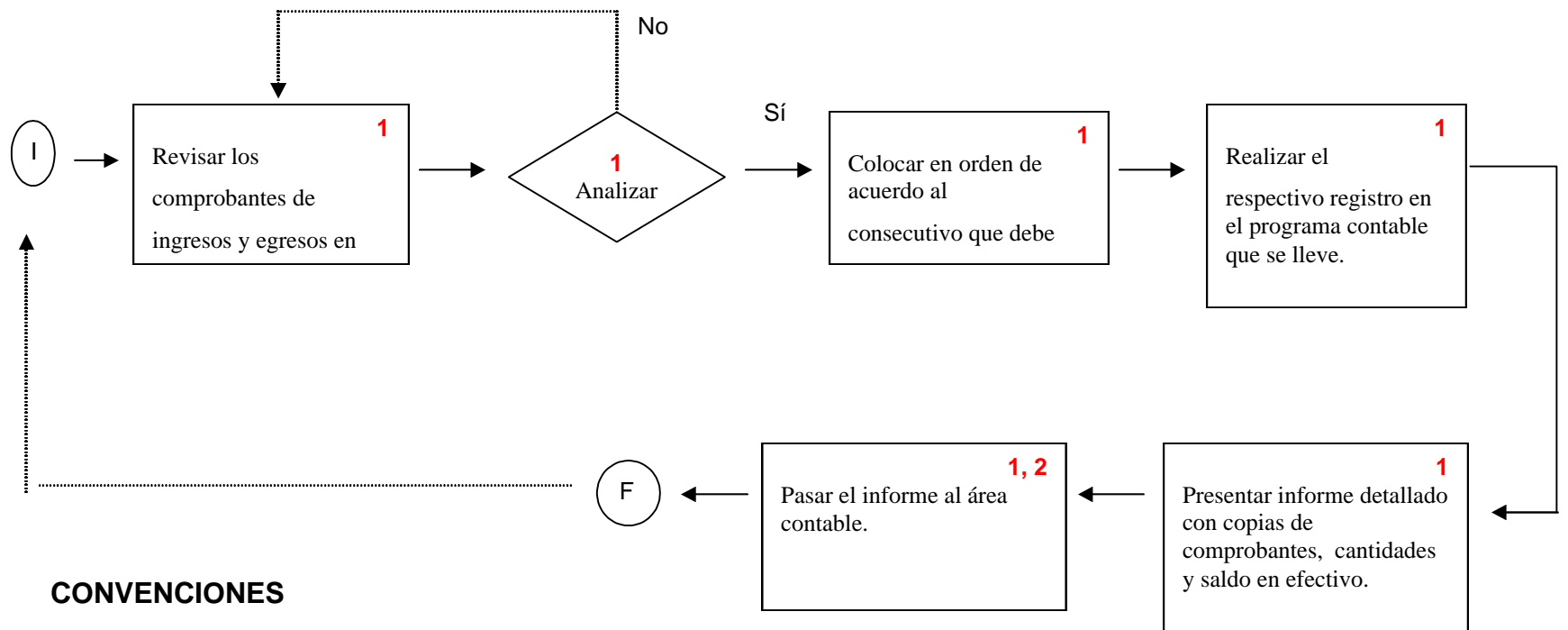


CONVENCIONES

- 1. Tesorero
- 2. Recepcionista
- 3. Gerente
- 4. Auxiliar Contable

Figura 11. Presentación de informes diarios.

NOMBRE: PRESENTACIÓN DE INFORMES DIARIOS
CÓDIGO: A3
DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
RESPONSABLE: TESORERO
PROPÓSITO: Tener la contabilidad al día de los movimientos efectuados financieramente.
INICIA: Revisar los comprobantes y documentos realizados de ingresos y egresos en efectivo o en cheques.
FINALIZA: Pasar informe al área contable.



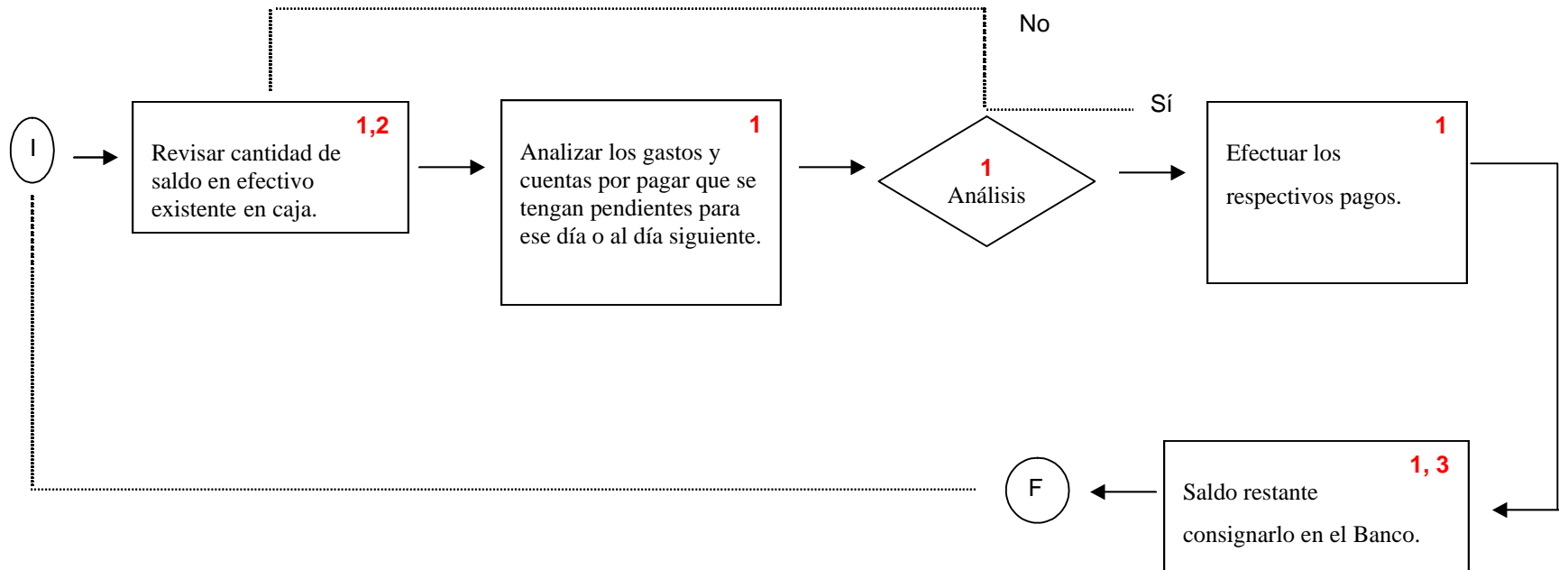
CONVENCIONES

- 1. Tesorero
- 2. Auxiliar Contable.

Figura 12. Manejo de fondos.

NOMBRE: MANEJO DE FONDOS
CÓDIGO: A4
DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
RESPONSABLE: TESORERO
PROPÓSITO: Llevar un correcto manejo de fondos.

INICIA: Revisar la cantidad de saldo en efectivo existente en caja.
FINALIZA: El saldo restante consignado en el Banco.



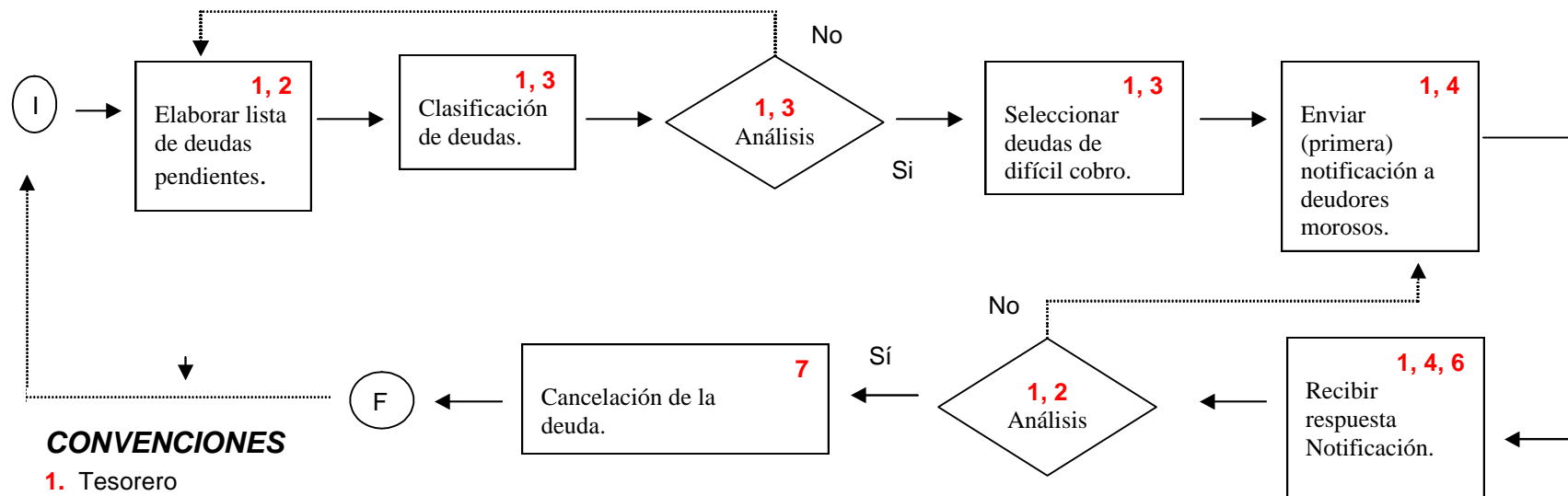
CONVENCIONES

- 1. Tesorero
- 2. Gerente
- 3. Auxiliar

Figura 13. Sistema de cobro.

NOMBRE: SISTEMA DE COBRO
 CÓDIGO: A5
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
 RESPONSABLE: TESORERO
 PROPÓSITO: Recaudar la cartera vencida o ingresos pendientes.

INICIO: Elaborar lista de deudas pendientes.
 FINALIZA: Cancelación de la deuda.



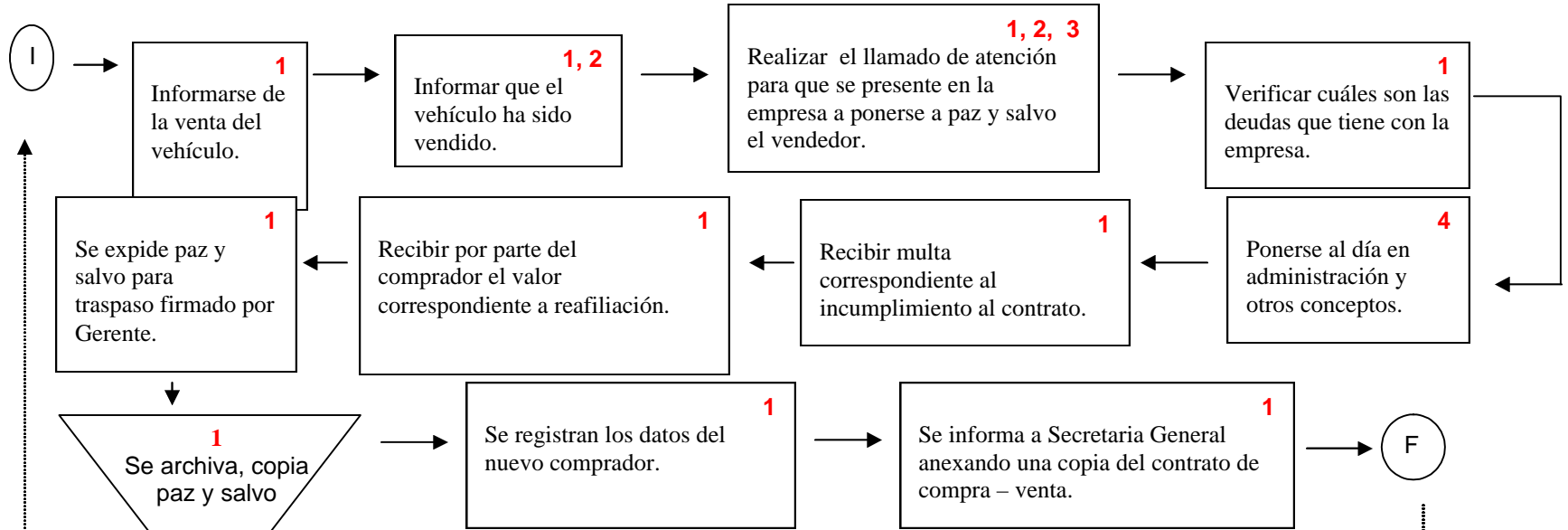
CONVENCIONES

- 1. Tesorero
- 2. Auxiliar Contable
- 3. Gerente
- 4. Secretario
- (5. Mensajero)
- 6. Recepcionista
- 7. Cliente

Figura 14. Venta de un vehículo afiliado a la empresa.

NOMBRE: VENTA DE UN VEHÍCULO AFILIADO A LA EMPRESA
 CÓDIGO: A6
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
 RESPONSABLE: TESORERO
 PROPÓSITO: Realizar de una manera adecuada los procesos de compra-venta de un vehículo.

INICIA: Informarse de la venta del vehículo.
 FINALIZA: Informar a secretaria general anexando copia de contrato de compra – venta del vehículo y la transacción realizada..



CONVENCIONES

- 1. Tesorero
- 2. Informador
- 3. Gerente
- 4. Vendedor

Cuadro 8. Descripción de procesos que desarrolla el Auxiliar Contable.

Área	Auxiliar contable	
Proceso	Actividad	Procedimiento
Control de transacciones financieras.	Controlar los movimientos realizados en las diferentes cuentas bancarias.	<p>Revisar los informes de tesorería. Revisar que las cuentas de cobro tengan los soportes correspondientes. Revisar las consignaciones realizadas. Analizar si los informes de tesorería cumplen con todos los soportes contables. Registrar las transacciones realizadas en los respectivos libros. Solicitar extractos bancarios. Realizar las conciliaciones bancarias respectivas. Archivar los soportes contables. Entregar los libros al contador para su revisión y aprobación.</p>
Elaboración de nómina.	Liquidar la nómina de empleados correspondiente a cada mes.	<p>Revisar en los informes de tesorería si existen anticipos a empleados. Verificar las obligaciones financieras de cada empleado. Revisar novedades en los trabajadores. revisar horas extras, festivos y dominicales trabajados. Introducir los datos obtenidos al sistema. imprimir la nómina correspondiente Enviar la nómina a tesorería para su cancelación. Archivar en la respectiva carpeta.</p>
Asientos contables.	Codificar los ingresos y egresos efectuados durante el día.	<p>Recibir los informes diarios de tesorería. Clasificar la información. Codificar las transacciones realizadas. Entregar al contador para su análisis y aprobación. Analizar si fueron aprobados los comprobantes. Archivar los comprobantes.</p>
Registro y control de remisiones de microbuses.	Realizar los movimientos producidos por los microbuses.	<p>Recibir la información de las diferentes agencias. Revisar si la información está completa. Verificar que los gastos estén con los</p>

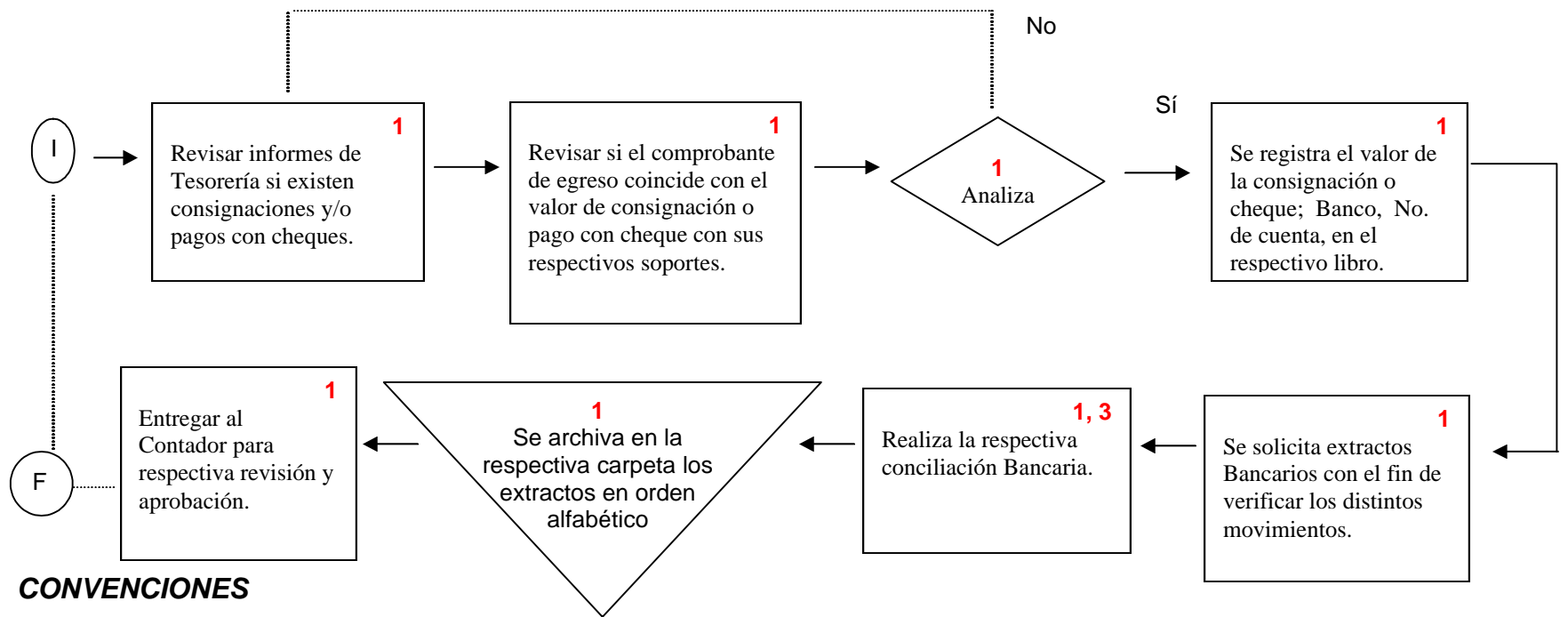
		<p>respectivos soportes. Comprobar si los valores registrados son correctos. Registrar la información contablemente con los valores correspondientes. Ingresar los datos al sistema. Archivar las remisiones. Al finalizar el mes resumir las planillas correspondiente a cada microbús. Sacar el extracto de producido de cada microbús con su saldo correspondiente. Verificar si el extracto contiene los valores correspondientes de cada microbús según su carpeta. Analizar si los extractos están correctos. Cada mes obtener un extracto de producido de cada micro con su saldo correspondiente.</p>
Proceso de contabilización.	Realizar el proceso contable completo.	<p>Analizar y clasificar la información a partir del documento fuente. Codificar los soportes y asientos completos en borrador. Elaborar el comprobante de contabilidad. El contador revisa el comprobante. Analiza si el comprobante está correcto. Firmar los comprobantes y pasa al auxiliar para su trámite. Registrar los comprobantes en libros auxiliares. Cruzar saldos auxiliares y cuentas de control. Archivar el comprobante de contabilidad en la carpeta de comprobantes. El contador registra el comprobante en el libro mayor.</p>

En el proceso de control de transacciones financieras, se especificó las actividades y momentos de decisión. El proceso de elaboración de nómina fue diseñado señalando los momentos de decisión. Los procesos de registro y control de remisiones de microbuses y de ingresos y egresos estaban de la misma manera como se presenta en la actualidad, es decir, no se les hizo ninguna modificaciones.

Figura 15. Control de transacciones financieras bancarias.

NOMBRE: CONTROL DE TRANSACCIONES FINANCIERAS BANCARIAS
 CÓDIGO: A7
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
 RESPONSABLE: AUXILIAR CONTABLE
 PROPÓSITO: Llevar un control detallado de los movimientos realizados en las diferentes cuentas Bancarias de la Empresa.

INICIA: Revisar informes diarios de Tesorería y Remisiones si existen consignaciones y/o pagos con cheque.
 FINALIZA: Entregar al contador para respectiva revisión y aprobación.



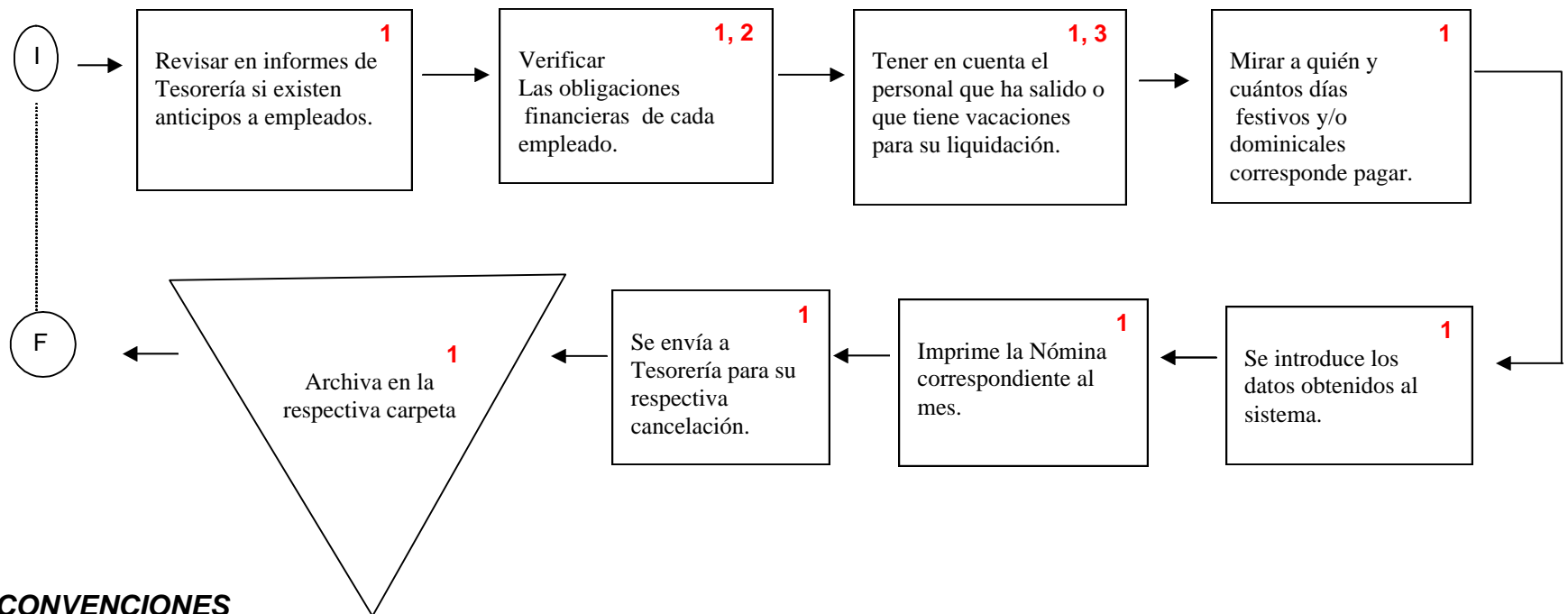
CONVENCIONES

- 1. Auxiliar Contable
- 2. Tesorero
- 3. Contador

Figura 16. Elaboración de nómina.

NOMBRE: ELABORACIÓN DE NOMINA
 CÓDIGO: A8
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
 RESPONSABLE: AUXILIAR CONTABLE
 PROPÓSITO: Elaborar de una manera correcta y efectiva la nómina de empleados.

INICIA: Revisar en informes de Tesorería si existen anticipos a empleados.
 FINALIZA: Archivar en la respectiva carpeta.



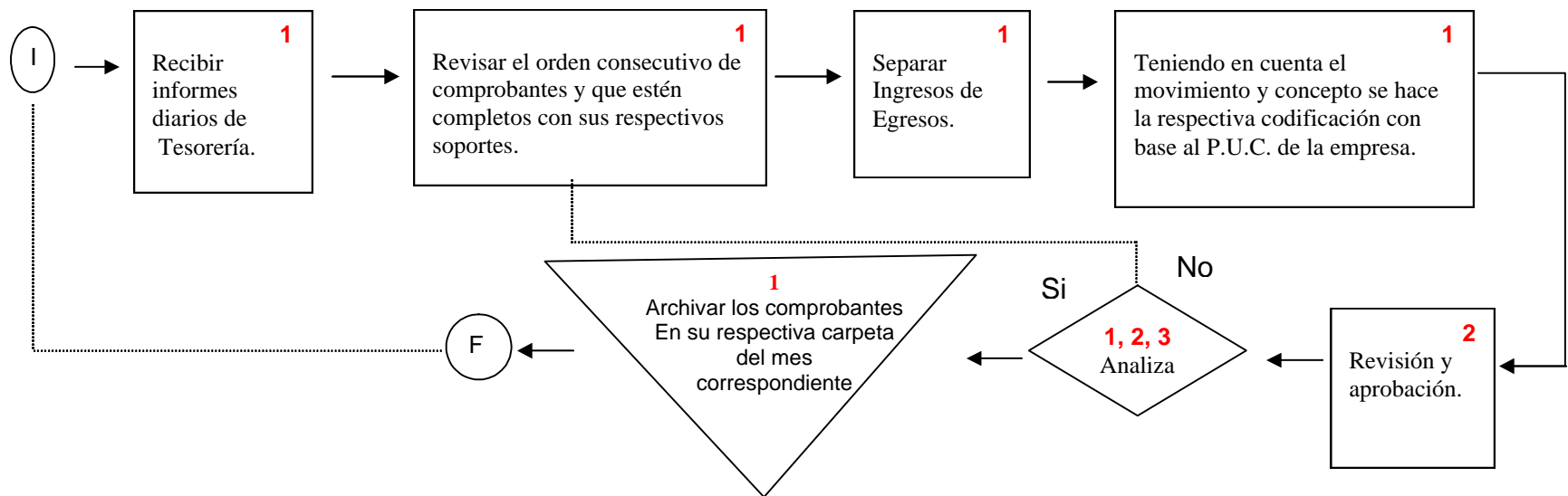
CONVENCIONES

- 1. Auxiliar Contable
- 2. Tesorero
- 3. Gerente

Figura 17. Control y codificación de informes de egresos e ingresos.

NOMBRE: CONTROL Y CODIFICACIÓN DE INFORMES DE EGRESOS E INGRESOS
 CÓDIGO: A9
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
 RESPONSABLE: AUXILIAR CONTABLE
 PROPÓSITO: Controlar y ubicar en la cuenta correspondiente los diferentes movimientos que se han efectuado.

INICIA: Recibir informes diarios de Tesorería.
 FINALIZA: Archivar en su respectiva carpeta del mes correspondiente.



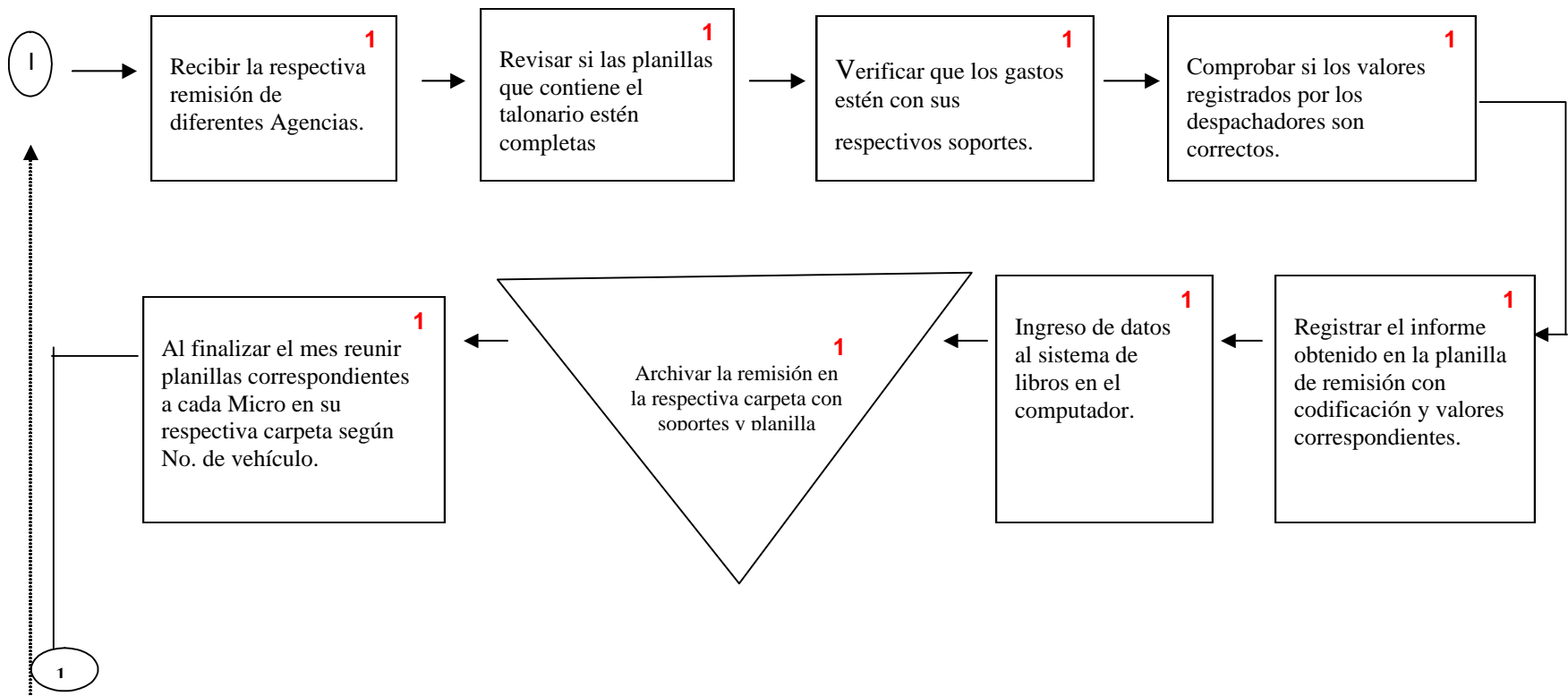
CONVENCIONES

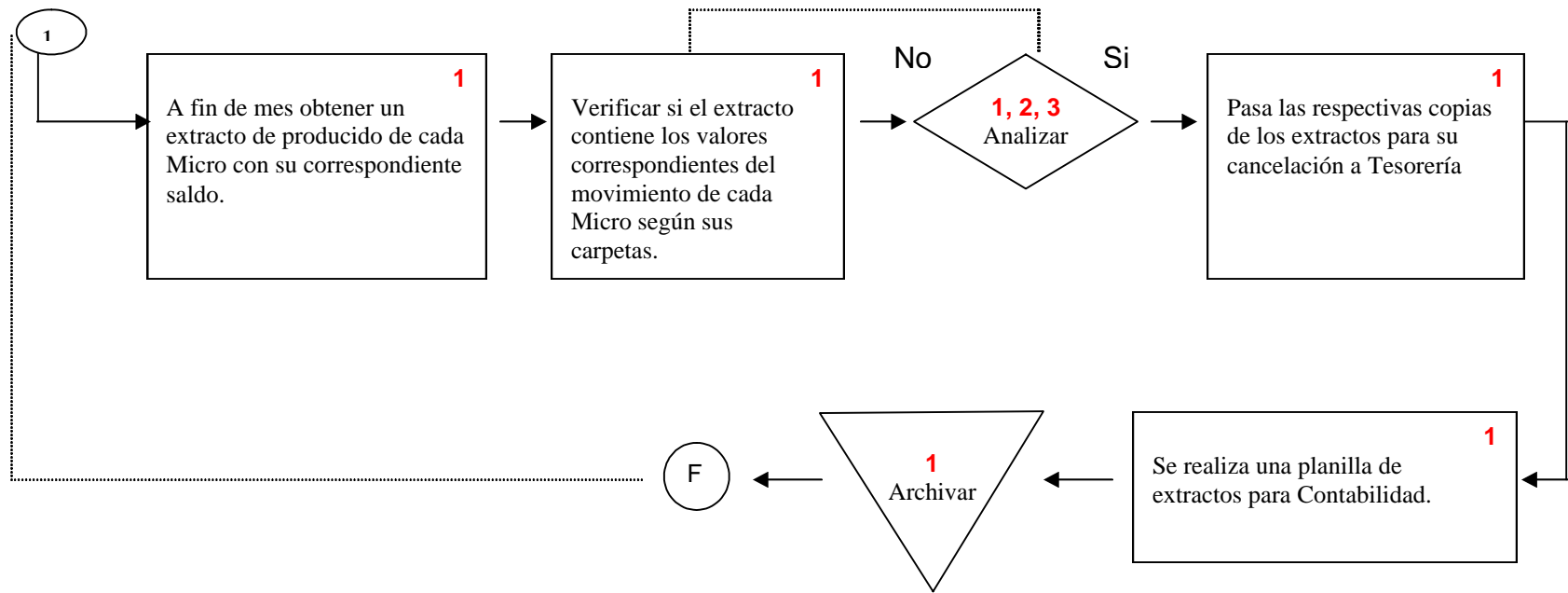
- 1. Auxiliar Contable
- 2. Contador
- 3. Gerente General

Figura 18. Control y registro de remisiones de microbuses.

NOMBRE: CONTROL Y REGISTRO DE REMISIONES DE MICROBUSES
CÓDIGO: A10
DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
RESPONSABLE: AUXILIAR CONTABLE
PROPÓSITO: Realizar un control adecuado y eficiente de los movimientos y producidos de los Microbuses, para dar los respectivos saldos.

INICIA: Recibir la respectiva remisión de las diferentes agencias.
FINALIZA: Archivar.





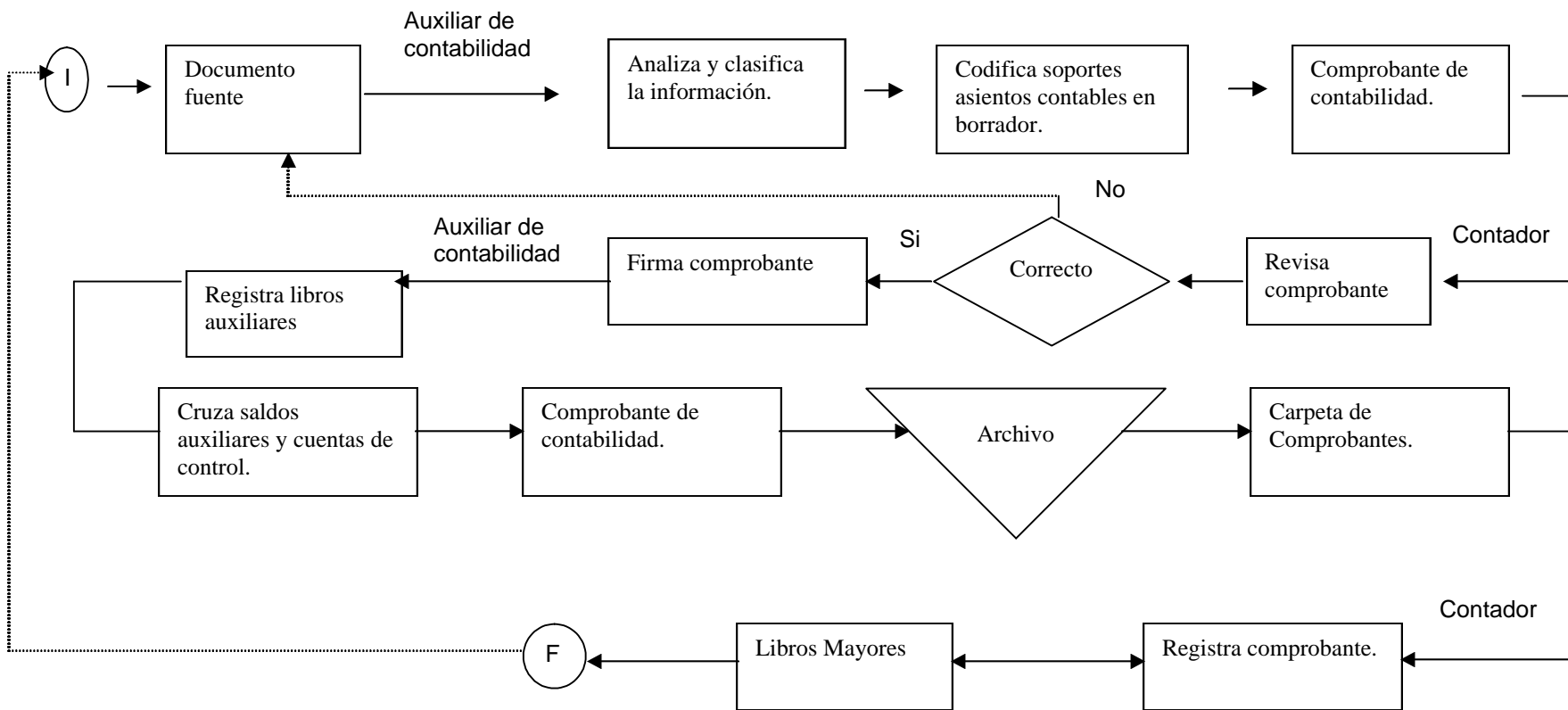
CONVENCIONES

- 1. Auxiliar Contable
- 2. Contador
- 3. Gerente General

Figura 19. Procesos de contabilización.

NOMBRE: PROCESO DE CONTABILIZACIÓN
 CÓDIGO: A11
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO FINANCIERO
 RESPONSABLE: AUXILIAR DE CONTABILIDAD – CONTADOR
 PROPÓSITO: Realizar el proceso contable completo de tal manera que permita llevar ordenado todos los libros de contabilidad.

INICIA: Con los documentos fuentes.
 FINALIZA: Con la actualización de las cuentas en los libros mayores.



Cuadro 9. Descripción de procesos que desarrolla el Área Administrativa.

Área	Administrativa	
Proceso	Actividad	Procedimiento
Evaluación del desempeño	Determinar el nivel de rendimiento y desempeño de las diferentes actividades de cada empleado.	<p>Observar la llegada a su trabajo.</p> <p>Observar el cumplimiento y desempeño de su labor.</p> <p>Identificar aspectos positivos y negativos del desempeño.</p> <p>Analiza el cumplimiento y desempeño de su labor.</p> <p>Evaluar el rendimiento.</p> <p>Aplicar correctivos e incentivos.</p> <p>Evaluar los resultados de los correctivos aplicados.</p>
Selección de personal.	Seleccionar el personal idóneo para ocupar el cargo vacante.	<p>Identificar el cargo vacante.</p> <p>Analiza el perfil del personal requerido</p> <p>Convocar y recepcionar hojas de vida.</p> <p>Analizar las hojas de vida.</p> <p>Entrevistar personalmente.</p> <p>Evaluar los resultados de las entrevistas.</p> <p>Seleccionar el candidato.</p> <p>Hacer la inducción en el desempeño del cargo.</p> <p>Someterlo a periodo de prueba.</p> <p>Analiza si el periodo de prueba fue satisfactorio.</p> <p>Hace la contratación definitiva.</p>
Motivación del personal.	Propiciar un ambiente laboral adecuado.	<p>Observar el rendimiento y desempeño de los empleados.</p> <p>Identificar las necesidades.</p> <p>Analiza si están bien identificadas las necesidades.</p> <p>Elaborar un programa motivacional.</p> <p>Ejecutar programas motivacionales.</p> <p>Evaluar los resultados.</p> <p>Analiza los resultados del programa motivacional.</p> <p>Programar actividades de refuerzo motivacional.</p>
Solución de problemas.	Solucionar de raíz los diferentes	<p>Recepcionar quejas.</p> <p>Identificar el problema.</p>

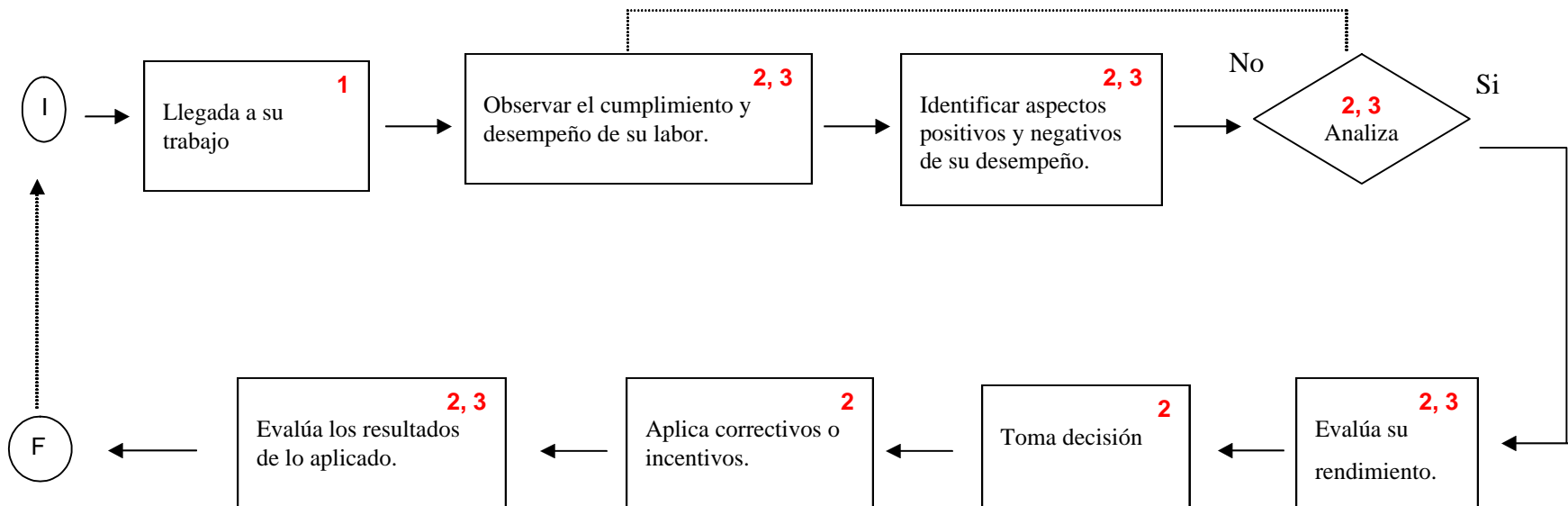
	<p>problemas que se presenten en la empresa.</p>	<p>Clasificar los problemas en complejos y simples, inmediatos o pueden esperar. Estudiar el área de donde provienen. Analiza si el caso es grave. Buscar posibles soluciones. Informar a la Junta Directiva si el problema lo requiere. Recepcionar posibles soluciones Analiza si las posibles soluciones son adecuadas. Toma la decisión. Soluciona el problema.</p>
--	--	---

El proceso de evaluación de desempeño no existía antes, por lo tanto, se diseñó y sistematizó en su totalidad. El proceso de selección de personal fue reorganizado en el sentido de primero identificar las características del cargo vacante, hacer convocatoria abierta, evaluar los resultados de la entrevista y evaluar la evaluación realizada a los aspirantes, aspecto que permite colocar un verdadero filtro para no equivocarse en la selección del personal que requiere la empresa. El proceso de motivación del personal fue diseñado en su totalidad. El proceso de solución de problemas, se analizó y ordenó los pasos a seguir tratando de descongestionar el actuar del gerente.

Figura 20. Evaluación del desempeño.

NOMBRE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 CÓDIGO: B1
 DEPENDENCIA: ÁREA ADMINISTRATIVA
 RESPONSABLE: GERENTE GENERAL O JEFE DE ÁREA
 PROPÓSITO: Determinar el nivel de rendimiento y desempeño de las diferentes actividades de cada empleado.

INICIA: Llegada a su trabajo.
 FINALIZA: Evaluación de resultados de lo aplicado.



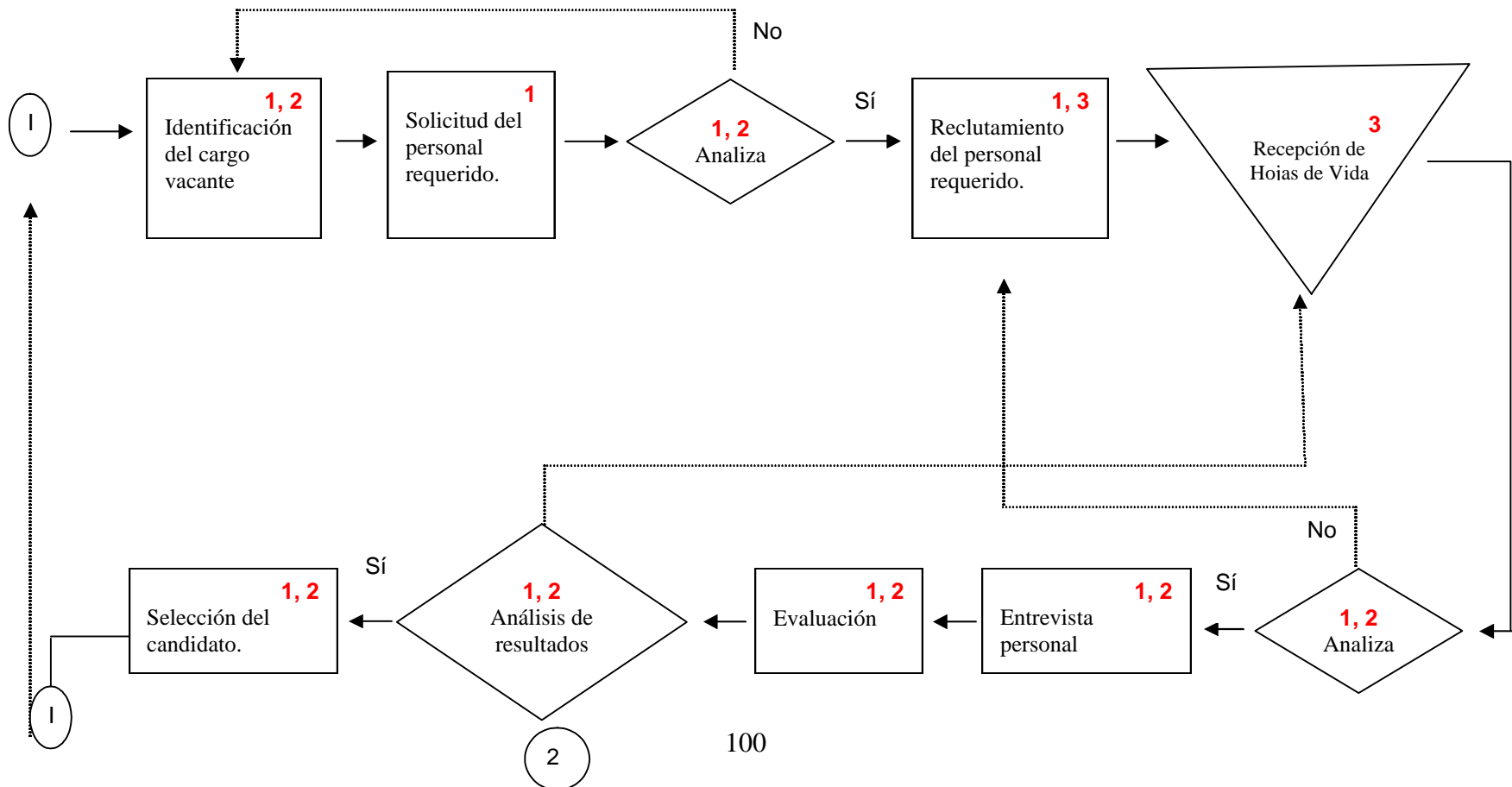
CONVENCIONES

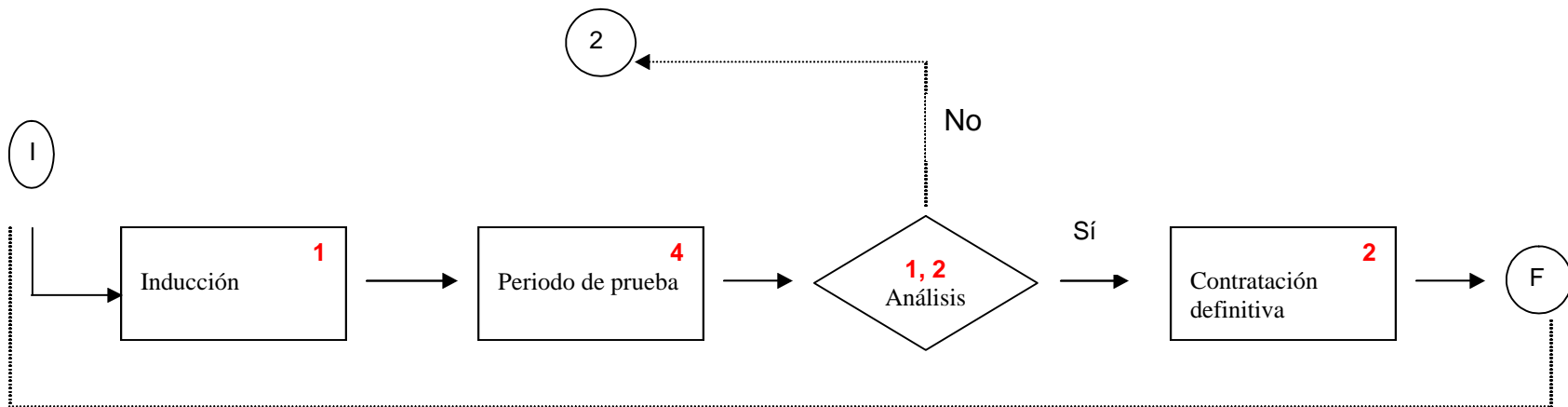
- 1. Empleado
- 2. Gerente General
- 3. Jefe de Área

Figura 21. Selección de personal.

NOMBRE: SELECCIÓN DE PERSONAL
CÓDIGO: B2
DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
RESPONSABLE: GERENTE GENERAL
PROPÓSITO: Seleccionar el personal idóneo que ocupe el cargo vacante.

INICIA: Identificación del cargo vacante.
FINALIZA: Contratación definitiva.





CONVENCIONES

- 1. Jefe de Área
- 2. Gerente General
- 3. Secretario
- 4. Candidato a ocupar vacante.

Figura 22. Motivación del personal.

NOMBRE: MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
 CÓDIGO: B3
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
 RESPONSABLE: GERENTE GENERAL
 PROPÓSITO: Lograr que se propicie un ambiente laboral adecuado donde los empleados se sientan motivados para realizar sus actividades.

INICIA: Observar el rendimiento y desempeño de sus labores.
 FINALIZA: Continúa programando nuevas actividades motivacionales.

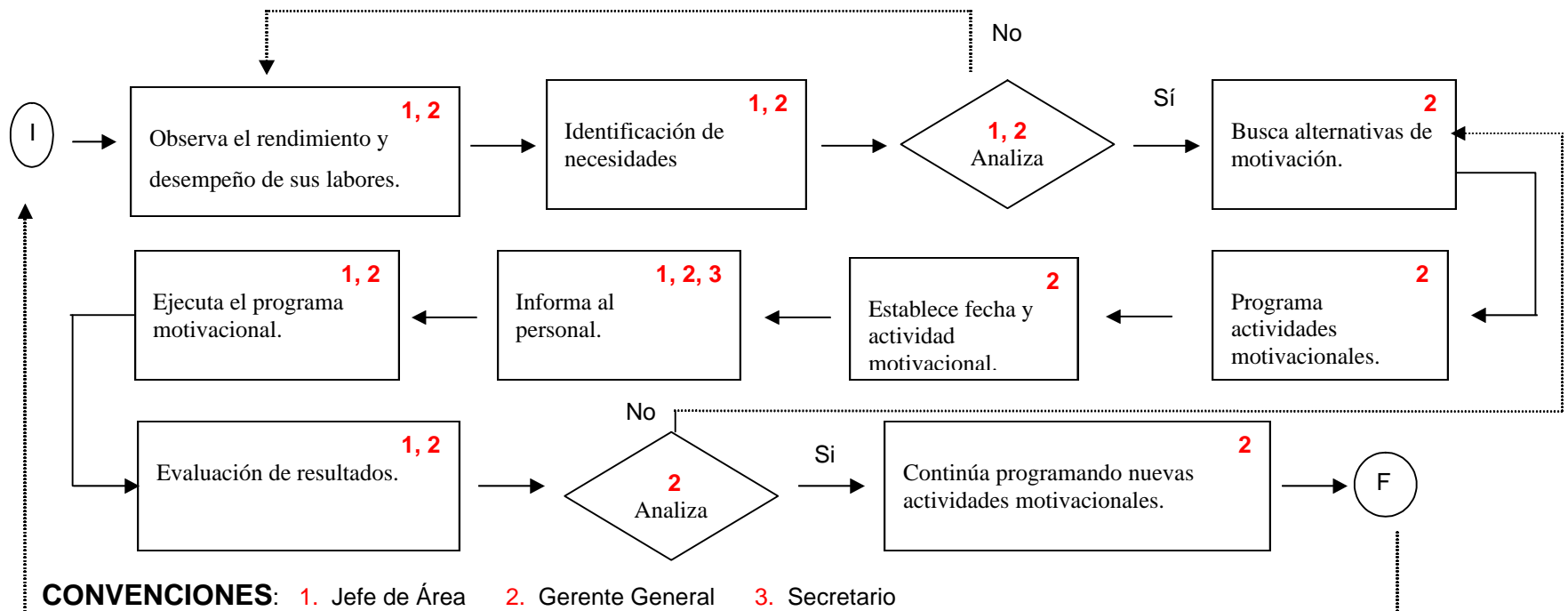
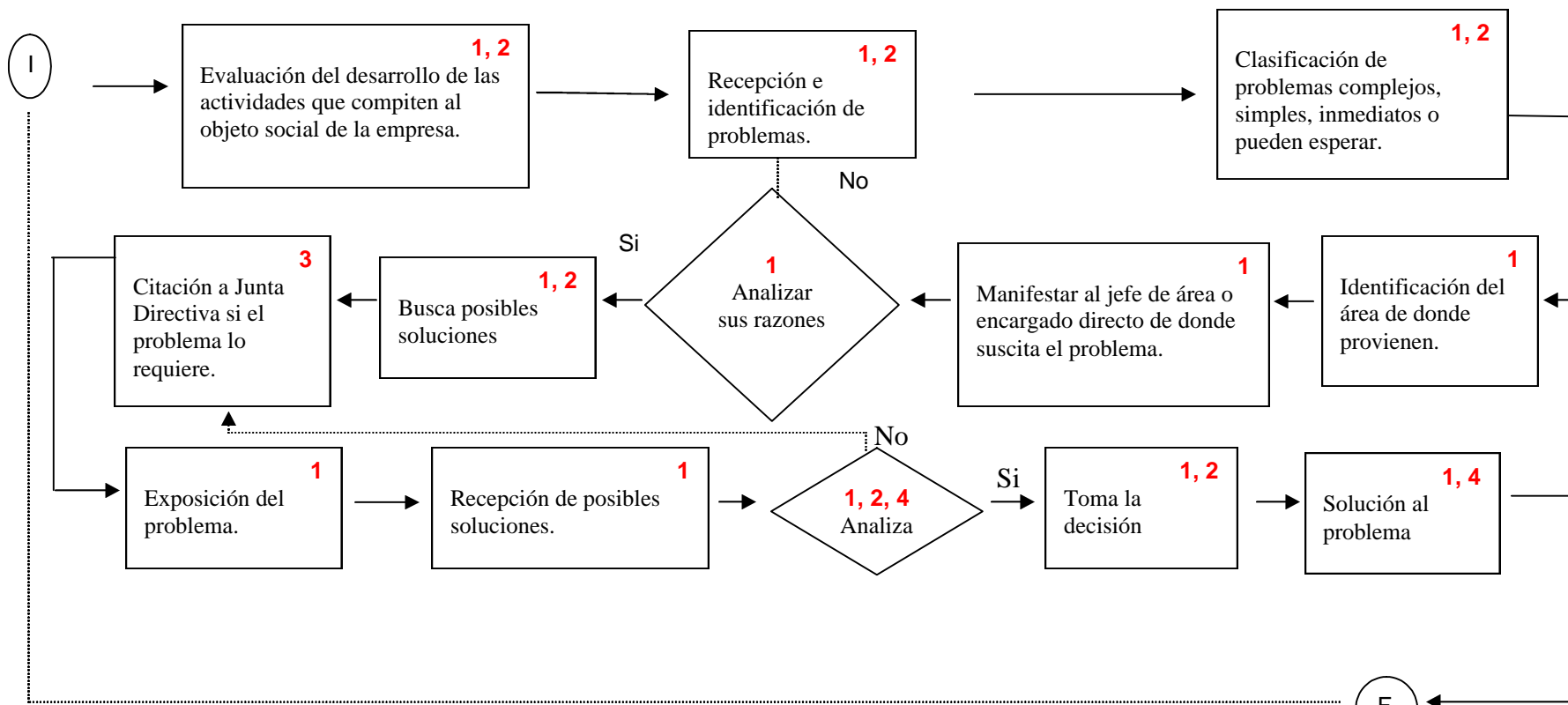


Figura 23. Solución de problemas.

NOMBRE: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
 CÓDIGO: B4
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
 RESPONSABLE: GERENTE GENERAL
 PROPÓSITO: Dar una solución eficiente y oportuna a los diferentes problemas que se presentan en la empresa.

INICIA: Evaluación del desarrollo de las actividades que compiten el objeto social de la empresa.
 FINALIZA: Solución al problema.



CONVENCIONES: 1. Gerente General 2. Jefe de Área 3. Secretario 4. Junta Directiva

Cuadro 10. Descripción de procesos que desarrolla la Secretaría General.

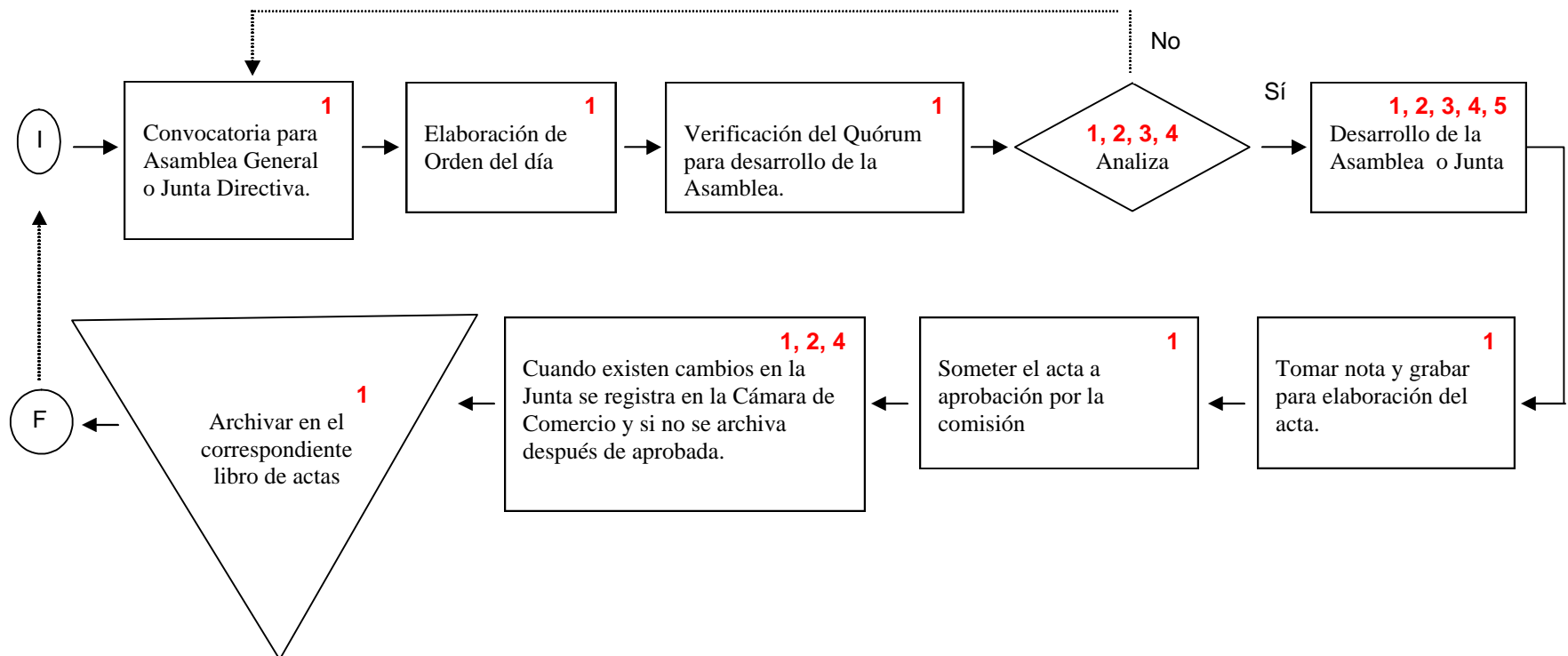
Área	Secretaría general	
Proceso	Actividad	Procedimiento
Reunión de Asamblea general o Junta Directiva.	Desarrollar de forma técnica las asambleas Generales o de Junta Directiva.	Convocar a la Asamblea General o Junta Directiva. Elaborar el orden del día. Controlar la asistencia. Analiza si el número de asistentes constituyen quórum reglamentario. Tomar atenta nota de la reunión. Elaborar las respectivas actas. Dar lectura el acta para su aprobación. Informar los cambios a la Cámara de Comercio que se haga de la Junta Directiva. Archivar en el correspondiente libro de actas.
Correspondencia	Recepción y envío de correspondencia.	Recibir la correspondencia. Radicar la correspondencia. Entregar la correspondencia a quien va dirigida. Dar respuesta si lo requiere. Archivar.

El proceso de Asamblea General o de Junta Directiva, se deja como estaba por considerar funcional y coherente. El proceso de Correspondencia es ordenado su procedimientos.

Figura 24. Asambleas generales o juntas directivas.

NOMBRE: ASAMBLEAS GENERALES O JUNTAS DIRECTIVAS
 CÓDIGO: B5
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
 RESPONSABLE: SECRETARIA GENERAL
 PROPÓSITO: Llevar a cabo de una manera ordenada y legal todas la s Asambleas Generales o Juntas Directivas.

INICIA: Convocatoria para Asamblea General o Junta Directiva.
 FINALIZA: Archivar en el correspondiente libro de Actas.

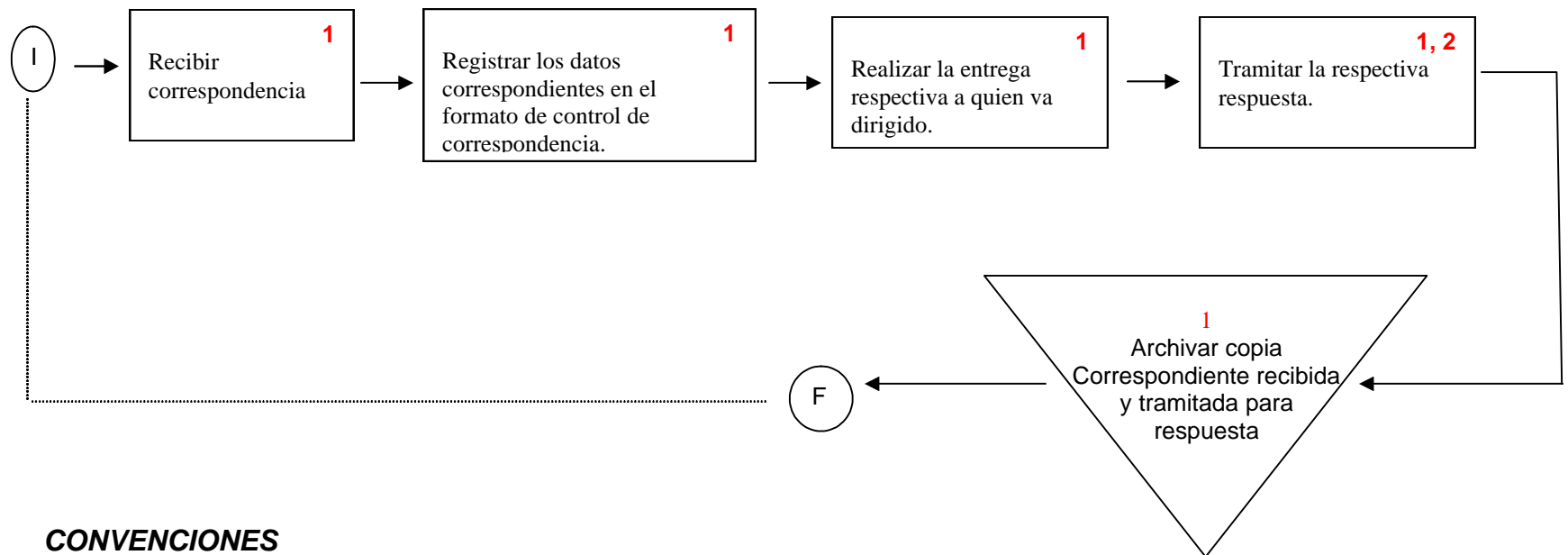


CONVENCIONES: 1. Secretario General 2. Gerente General 3. Presidente Junta Directiva 4. Junta Directiva
 5. Socios

Figura 25. Recepción y despacho de correspondencia.

NOMBRE: RECEPCIÓN Y DESPACHO DE CORRESPONDENCIA
CÓDIGO: B6
DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
RESPONSABLE: SECRETARIA GENERAL
PROPÓSITO: Realizar el respectivo control de correspondencia para una comunicación eficaz y oportuna.

INICIA: Recibir correspondencia.
FINALIZA: Archivar copia correspondiente recibida y tramitada para respuesta.



CONVENCIONES

- 1. Secretario General
- 2. Persona a quien va dirigida la correspondencia

Cuadro 11. Descripción de procesos que desarrolla el Departamento Operativo.

Área	Departamento operativo	
Proceso	Actividad	Procedimiento
Despacho de vehículos.	Controlar el despacho de vehículos para ofrecer un buen servicio al usuario.	Ofrecer el servicio al usuario. Analiza el pasajero viaja al lugar destino del vehículo. Vender los tiquetes. Conducir al pasajero al vehículo de turno. Elaborar planillas de despacho. Cobrar el valor de la planilla. Despachar el vehículo.
Manejo de fondo de reposición.	Obtener información del manejo del fondo de reposición.	Recolectar información de cada una de las planillas de viaje. Organizar los viajes por cada vehículo. Elaborar la relación de viajes por cada vehículo. Sacar el valor total del recaudo. Comprobar con las consignaciones. Analiza si el valor del recaudo es igual al valor de consignaciones. Entregar al propietario del vehículo cuando este lo requiere de acuerdo a los Estatutos. Enviar la relación al Ministerio de Transporte. Archivar las copias.
Manejo de fondo de ahorros.	Controlar el manejo del fondo de ahorros.	Determinar las rutas que tienen Fondo de ahorros. Recolectar información de las planillas de viaje. Relacionar el vehículo con el valor recaudado. Comprobar con las consignaciones realizadas. Analiza si los valores resultantes de las consignaciones le corresponden al fondo de ahorros. Entregar lo ahorrado al propietario del vehículo cuando éste lo requiera de acuerdo a los Estatutos. Archivar los soportes contables.

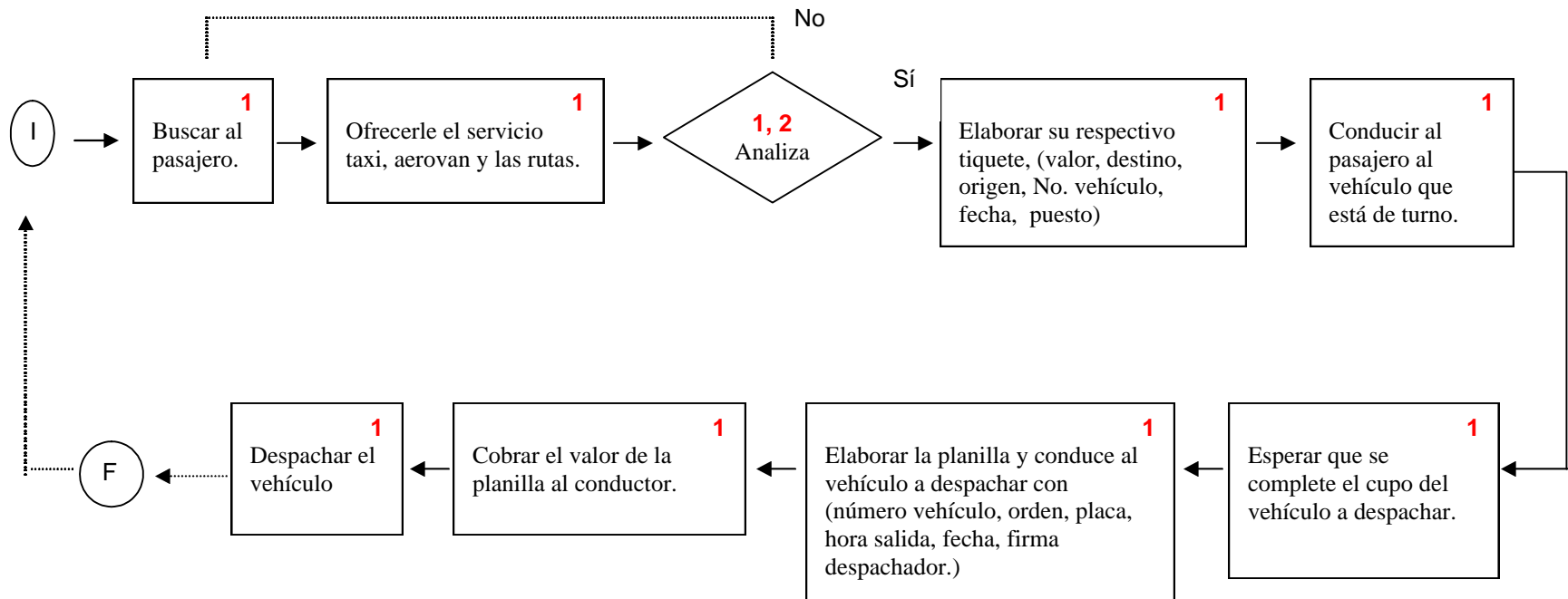
Solución de problemas	Dar solución adecuado a los problemas existentes de propietarios y conductores de vehículos.	Investigar el problema. Analizar el problema de acuerdo al reglamento interno de trabajo. Buscar la conciliación. Amonestar verbalmente. Analiza, si reincide continúa con el proceso. Amonestar por escrito si el caso lo requiere. Aplicar multa si el caso amerita. Suspender si el caso persiste. Archivar la carpeta.
Remisiones	Presentar la información adecuada de los viajes que se dan en las distintas agencias.	Revisar los talonarios de planillas utilizadas en el periodo y rutas del cual pertenece. Verificar los ingresos y egresos. Discriminar los aportes para administración, F.A.M., F.Rep. F. Ahorros. Realizar las respectivas consignaciones. Enviar la información a la sede principal para ser contabilizadas.

El proceso correspondiente al despacho de vehículos, se diseñó teniendo en cuenta lo que se realizaba en la práctica, se le incluyó el momento de decisión y se lo sistematizó. Los procesos de manejo de fondo de ahorros y de reposición, se organizaron, se diseñaron y sistematizaron, porque no existía nada y no se sabía como funcionaba. El procedimiento de solución de problemas, se diseñó y se cambió la toma de decisión con el fin de descentralizar y descongestionar las funciones del gerente. El proceso de remisiones se le aumentó actividades en el sentido de que la información debe ser detallada en lo que se refiere al manejo de las cuotas de los fondos de ahorro y reposición.

Figura 26. Despacho de vehículos.

NOMBRE: DESPACHO DE VEHÍCULOS
 CÓDIGO: C1
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO OPERATIVO
 RESPONSABLE: DESPACHADOR
 PROPÓSITO: Realizar el correcto despacho de vehículos y ofrecer un buen servicio a los usuarios.

INICIA: Buscar al pasajero.
 FINALIZA: Despachar al vehículo.



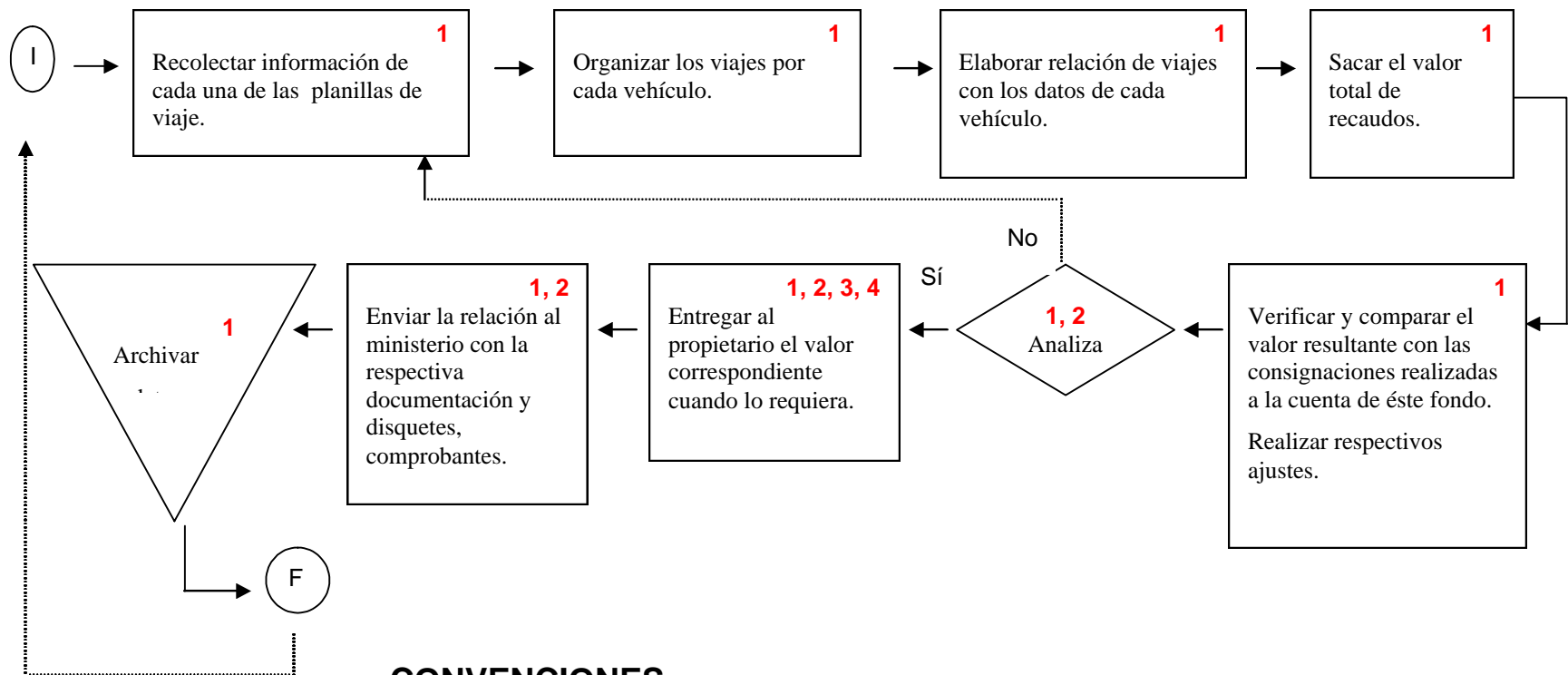
CONVENCIONES

- 1. Despachador
- 2. Pasajero

Figura 27. Manejo fondo reposición.

NOMBRE: MANEJO FONDO REPOSICIÓN
 CÓDIGO: C2
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO OPERATIVO
 RESPONSABLE: GERENTE OPERATIVO DE PASAJEROS
 PROPÓSITO: Realizar un buen manejo del fondo de reposición para controlar y obtener la información adecuada y actualizada de éste.

INICIA: Recolectar información de cada una de las planillas de viaje.
 FINALIZA: Archivar datos.



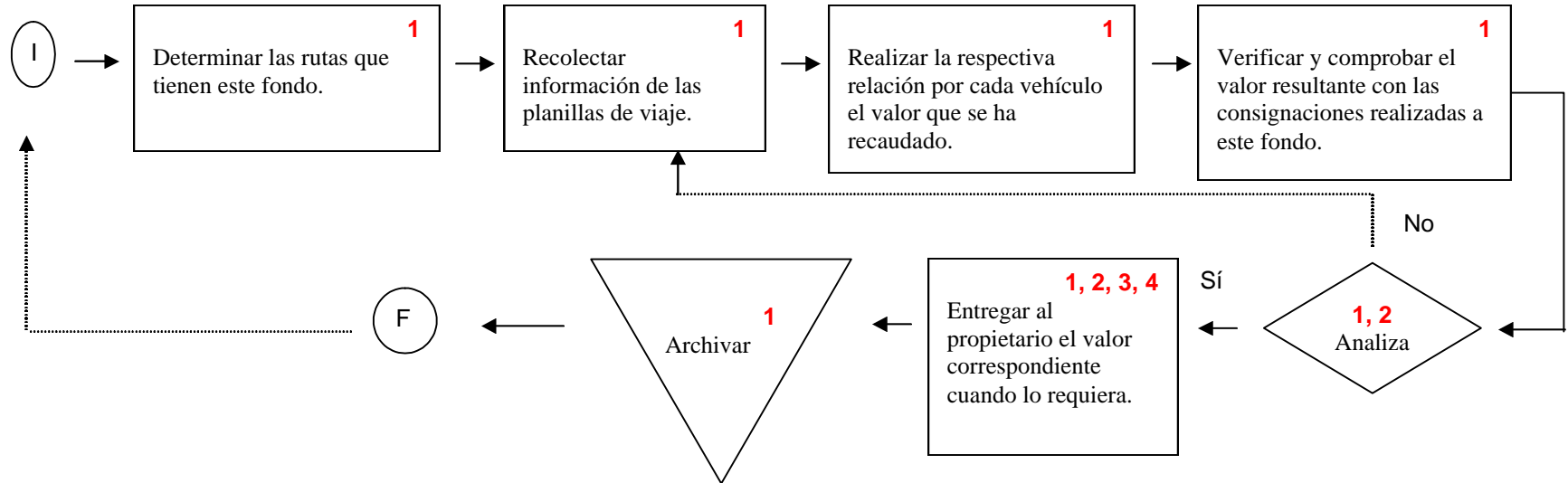
CONVENCIONES

- 1. Gerente Op. de pasajeros
- 2. Gerente General
- 3. Secretario
- 4. Tesorero

Figura 28. Manejo fondo de ahorros.

NOMBRE: MANEJO FONDO DE AHORROS
 CÓDIGO: C3
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO OPERATIVO
 RESPONSABLE: GERENTE OPERATIVO DE PASAJEROS
 PROPÓSITO: Llevar un correcto manejo del fondo de ahorros para llevar un control y sea actualizado.

INICIA: Determinar las rutas que tienen este fondo.
 FINALIZA: Archivar.



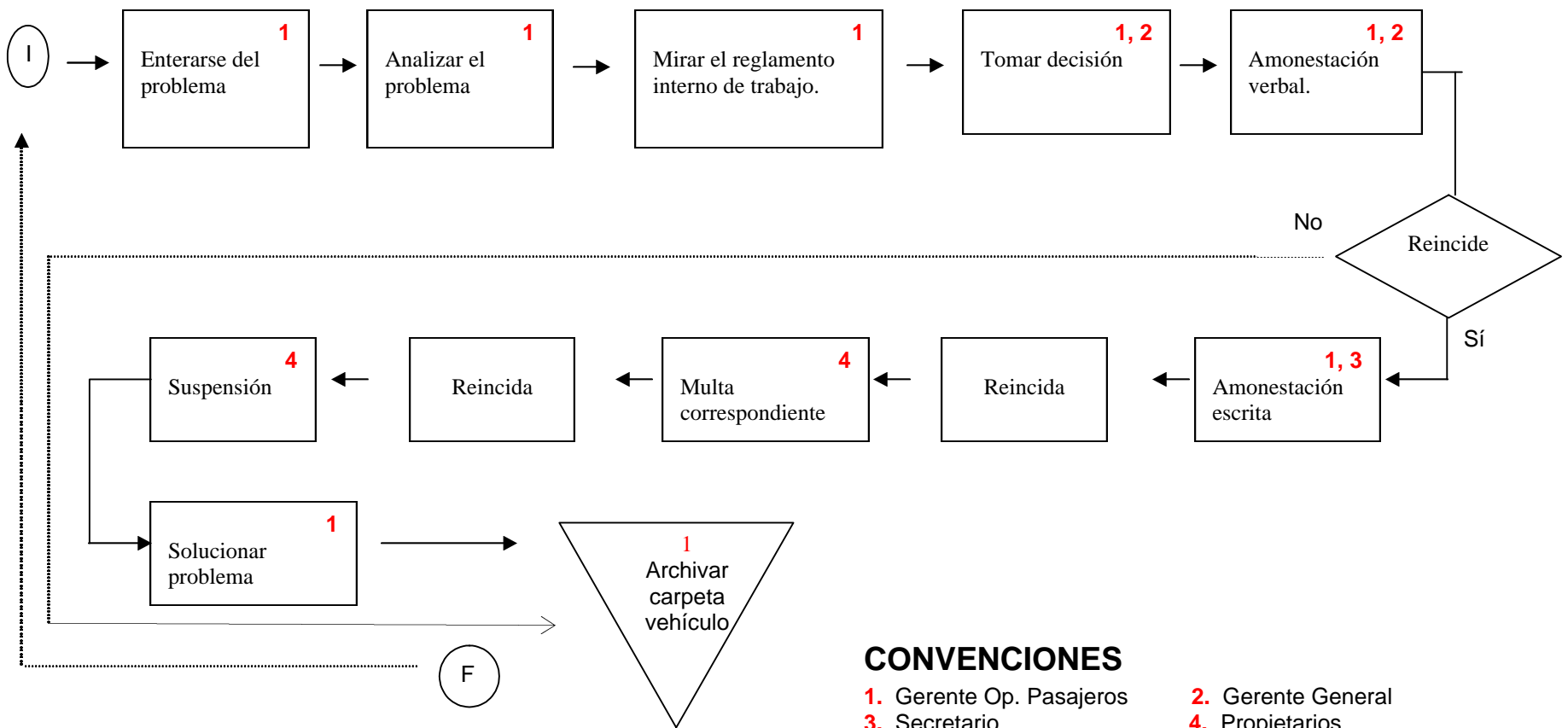
CONVENCIONES

- 1. Gerente Op. Pasajeros
- 2. Gerente General
- 3. Secretario
- 4. Tesorero

Figura 29. Solución de problemas de propietarios de vehículos o conductores.

NOMBRE: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE PROPIETARIOS DE VEHÍCULOS O CONDUCTORES
 CÓDIGO: C4
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO OPERATIVO
 RESPONSABLE: GERENTE OPERATIVO DE PASAJEROS
 PROPÓSITO: Dar la solución adecuada a los problemas existentes de propietarios y conductores de los vehículos.

INICIA: Enterarse del problema.
 FINALIZA: Solucionar problema.



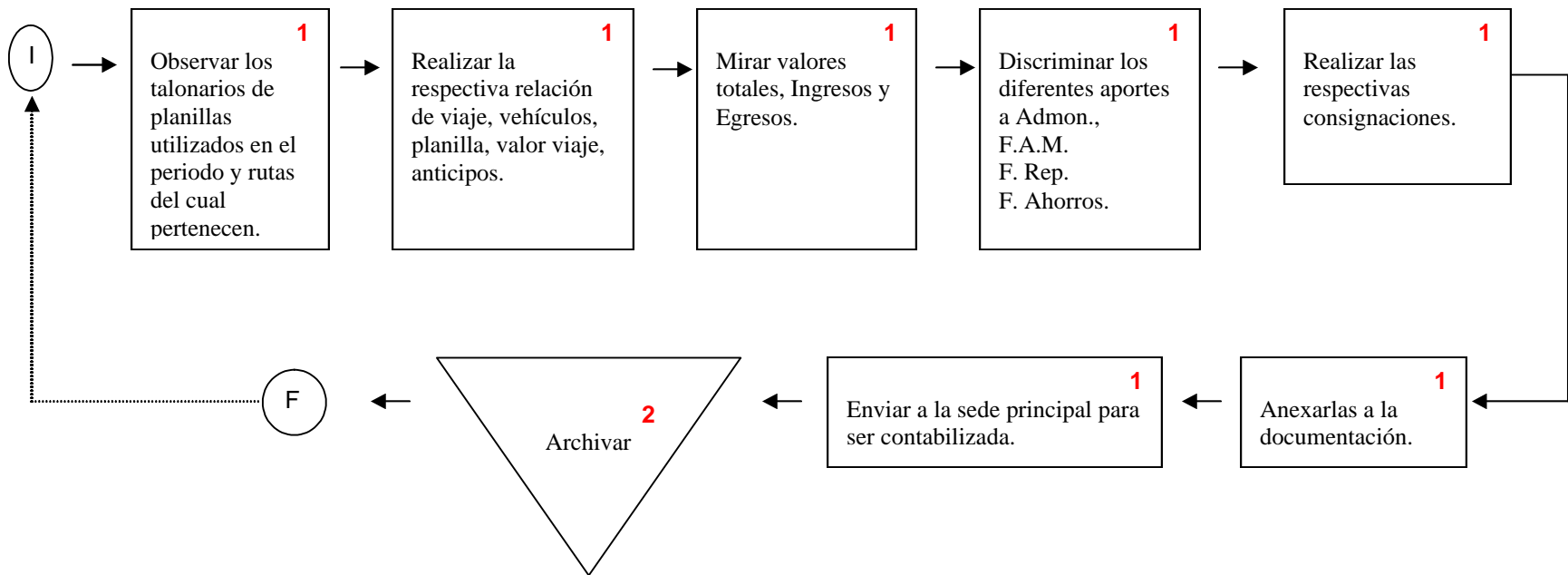
CONVENCIONES

- 1. Gerente Op. Pasajeros
- 2. Gerente General
- 3. Secretario
- 4. Propietarios

Figura 30. Remisiones.

NOMBRE: REMISIONES
 CÓDIGO: C5
 DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO OPERATIVO
 RESPONSABLE: DESPACHADOR
 PROPÓSITO: Presentar la información adecuada de los viajes que se dan de las distintas Agencias.

INICIA: Observando los talonarios de planillas utilizadas en las diferentes rutas.
 FINALIZA: Archivando las planillas.



CONVENCIONES

- 1. Despachador
- 2. Auxiliar Contable

Cuadro 12. Descripción de procesos que desarrolla el área de servicios varios.

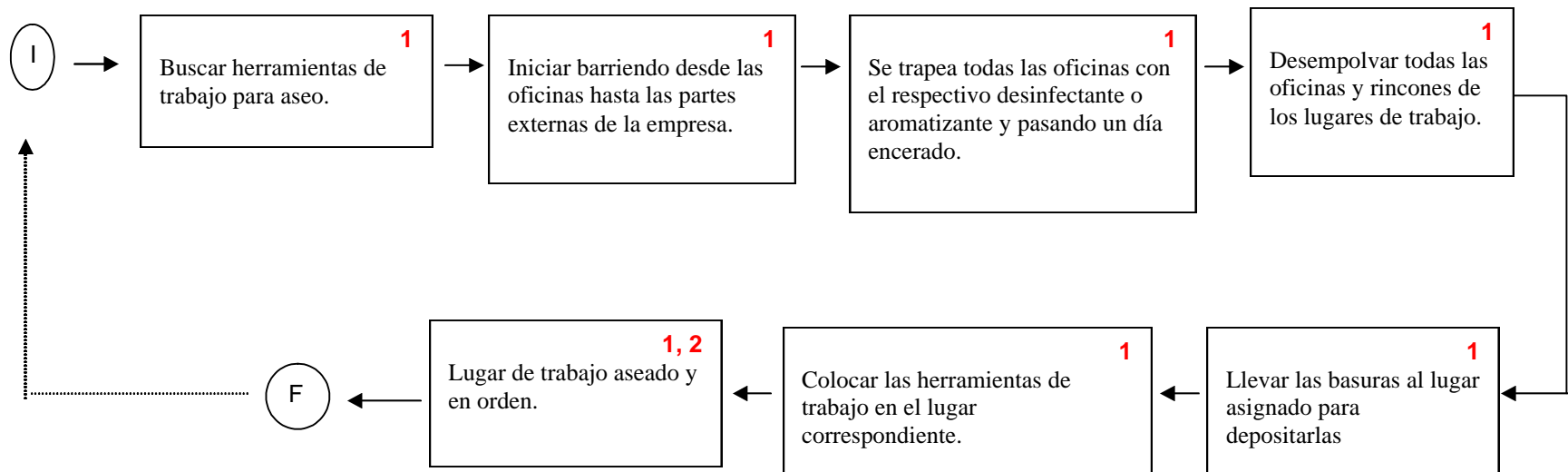
Área	Servicios varios	
Proceso	Actividad	Procedimiento
Aseo de las instalaciones de la empresa.	Hacer el aseo de todas las instalaciones de la empresa.	Solicitar a tesorería las herramientas e insumos de aseo. Hacer el barrido de las oficinas, baños y demás dependencias de la empresa. Realizar la desinfección de las áreas que lo requieran. Encerar las oficinas. Limpiar los vidrios, puertas ventanas y escritorios. Depositar la basura en el lugar señalado. Entregarla al carro recolector. Cuidar las herramientas colocándolas en el lugar adecuado. Mantener todos los materiales muebles en orden.
Mantenimiento.	Mantener la parte técnica, eléctrica, mecánica en perfectas condiciones.	Revisar las instalaciones eléctricas, técnicas y mecánicas de la empresa. Informar al tesorero de las fallas. Realizar el presupuesto de recuperación. Presentarlo a tesorería para que sea aprobado. Comprar los materiales a utilizar. Reparar las deficiencias que se han presentado.
Vigilancia.	Vigilar las instalaciones de la empresa en la noche.	Apagar luces de las oficinas donde no sea necesario por la noche. Asegurar con llave todas las oficinas de la empresa. Encender las luces al interior y exterior de la empresa que deben estar prendidas. Cerrar el portón principal con seguro. Vigilar todas las áreas de la empresa durante toda la noche. Al otro día esperar hasta la llegada de los empleados y entregar las novedades.

Los procesos que se presentan en el área de servicios varios fueron diseñados y sistematizados en su totalidad, por cuanto, la empresa no tenía definido nada para esta área

Figura 31. Aseo de oficina.

NOMBRE: ASEO DE OFICINA
CÓDIGO: D1
DEPENDENCIA: SERVICIOS VARIOS
RESPONSABLE: ASEADORA
PROPÓSITO: Mantener aseado y correctamente limpio el lugar de trabajo.

INICIA: Buscar sus herramientas de trabajo para aseo.
FINALIZA: Lugar de trabajo aseado y en orden.



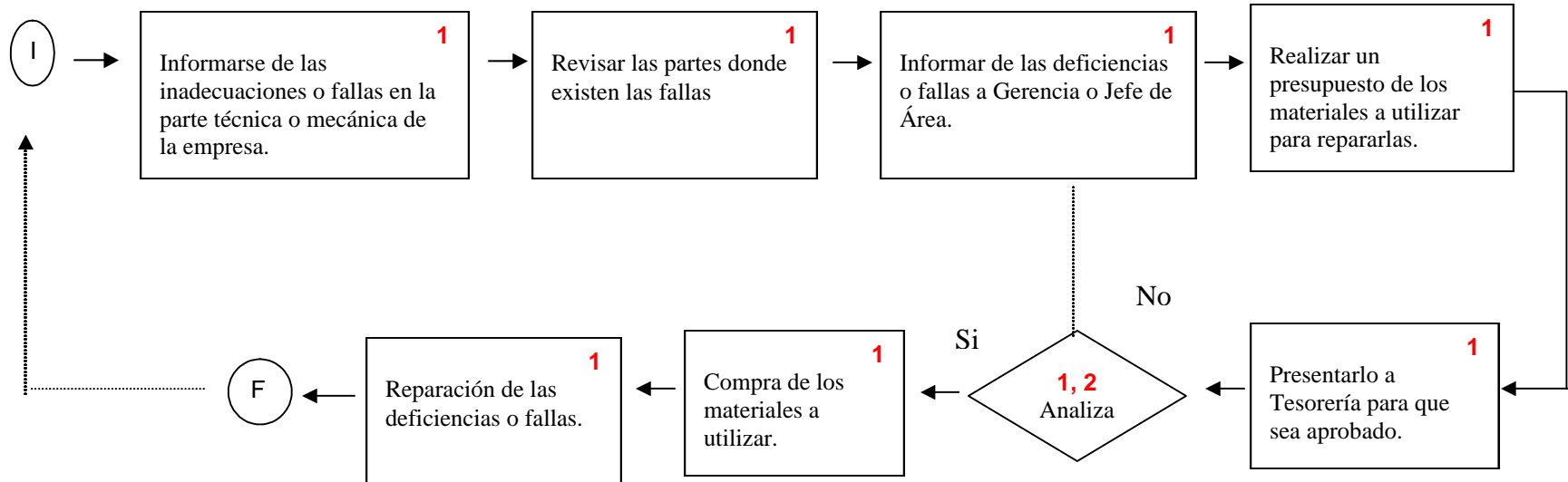
CONVENCIONES

- 1. Aseadora
- 2. Empleado de cada oficina

Figura 32. Mantenimiento de oficinas y club o instalaciones de la empresa.

NOMBRE: MANTENIMIENTO DE OFICINAS Y CLUB O INSTALACIONES DE LA EMPRESA
 CÓDIGO: D2
 DEPENDENCIA: SERVICIOS VARIOS
 RESPONSABLE: ENCARGADO MANTENIMIENTO
 PROPÓSITO: Mantener la parte técnica, eléctrica, mecánica en perfectas condiciones de las oficinas y club o instalaciones de la empresa.

INICIA: Informarse de las inadecuaciones o fallas en la parte técnica, eléctrica o mecánica de la empresa.
 FINALIZA: Reparación de deficiencias o fallas.



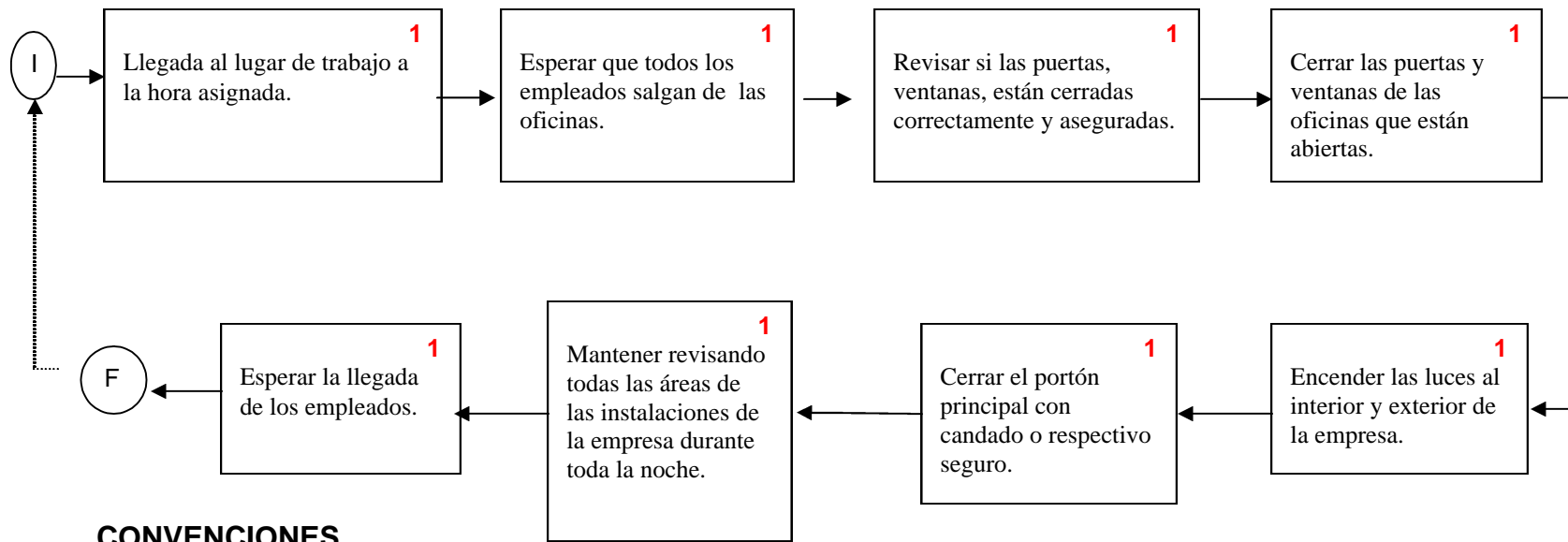
CONVENCIONES

- 1. Encargado de mantenimiento
- 2. Tesorero

Figura 33. Vigilancia de las instalaciones de la empresa en la noche.

NOMBRE: VIGILANCIA DE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA EN LA NOCHE
 CÓDIGO: D3
 DEPENDENCIA: SERVICIOS VARIOS
 RESPONSABLE: VIGILANTE
 PROPÓSITO: Cuidar de las instalaciones físicas e instrumentos y equipos de trabajos en horas de la noche.

INICIA: Llegada al lugar de trabajo a la hora asignada.
 FINALIZA: Esperar la llegada de los empleados.



CONVENCIONES

1. Vigilante

11. BENEFICIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Con preocupación muchos gerentes de empresas se preguntan hoy en Colombia: ¿Cómo van a afrontar la competencia derivada de la apertura económica, la globalización de la economía y últimamente el ALCA o TLC como se lo ha señalado en las últimas semanas?. Una valiosa técnica para poder responder exitosamente a esa pregunta es la gerencia estratégica.

Hay que administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para la empresa y por ende pueda desaparecer.

La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente.

No existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones. Hoy el concepto de gerencia es integral en busca de una mejor competitividad de la empresa, apuntalando su gestión en el manejo de la organización, la cultura y la estrategia que no puede ser obra exclusiva de un gerente.

Desarrollamos Manuales de Procedimientos que contienen las guías que permiten al usuario obtener un adecuado provecho de los beneficios. Es en sí mismo una forma de capacitación al personal, permite uniformar las funciones y aplicar de forma consistente las políticas y los procedimientos. Los Manuales constituyen una valiosa ayuda para los responsables de la administración del Bienestar, en la medida que favorecen la utilización racional de los recursos y aportes.

Los procedimientos desarrollan una descripción formal de los pasos que se deben seguir en el desarrollo de las funciones de cada cargo. Constituye la voz oficial de la empresa y contiene las características más importantes de cada procedimiento.

Otros beneficios son:

Facilita el conocimiento de los cargos a desempeñar.

Favorece la evaluación del desempeño.

Permite difundir la acción de los procesos.

De modo que la propuesta del manual de procedimientos de ser adoptado debe generar bienestar en los funcionarios, puesto que el desarrollo del Manual incluye el diseño de los procesos necesarios y la formalización de los procedimientos ya existentes. Contempla el diseño de diagramas que mejoren la comprensión y la obtención de los beneficios.

Otros beneficios son:

- ✓ Simplifica la obtención de los procesos.
- ✓ Se enmarca en el respeto al reglamento.
- ✓ Aumenta la eficiencia, al eliminar la duplicidad de fases y funciones.
- ✓ Mejora la calidad de la atención al cliente (el beneficiario).

Es importante destacar que el producto final es asimilable al sistema imperante en la empresa cliente, pudiendo adecuarse a otro medio de comunicación interno.

11.1 LO QUE GANARÁ LA EMPRESA

Solucionados sus problemas, gracias a los procedimientos implantados, los responsables de los departamentos podrán "presumir" de:

- ✓ Tener criterios para elaborar sus presupuestos según los requisitos de los usuarios, y según el estándar requerido en los servicios a los clientes de la empresa.
- ✓ Responder rápidamente a las peticiones de los empleados y los departamentos.
- ✓ Lograr reducciones en los costos de Servicios Generales.
- ✓ Aumentar la productividad.
- ✓ Incrementar su productividad y rentabilidad.
- ✓ Medir el rendimiento de su departamento más adecuadamente.

12. CONCLUSIONES

La empresa "Autopanamericano de transportes S.A. tiene una dificultad en el aspecto administrativo en la medida que no ha definido de forma técnica la triada estratégica y no están desarrollando las actividades adecuadamente. No se han definido claramente los objetivos y las metas por lo que no existe una planeación a corto, mediano y largo tiempo. Debiéndose desarrollar las actividades de acuerdo como se vayan presentando sin que se haya previsto algo.

Se realizó el diagnóstico de las diferentes actividades que se ejecutan en la empresa encontrándose que, uno de los principales obstáculos que enfrenta la organización es la ausencia de procesos y procedimientos sistematizados y actualizados. En estas circunstancias es difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados.

Sin embargo cuenta con personas de larga experiencia en el sector transporte lo que les permite manejar en forma satisfactoria las actividades que allí se realizan, pero, esto no es suficiente si se quiere llegar a tener una empresa altamente competitiva en el medio.

Existe una gran fortaleza por parte de los accionistas y afiliados a la empresa que es la responsabilidad con sus obligaciones y por parte de los administrativos en su trabajo, cada cual cumple con sus deberes, así en teoría no estén bien definidos, existe un clima agradable de convivencia haciendo que cada cual se sienta a gusto con su trabajo.

En el análisis realizado se estableció que actividades requieren procesos por lo cual se formularon procedimientos para área financiera, administrativa, operativo, servicios generales.

13. RECOMENDACIONES

Se debe realizar talleres para socializar con los empleados de la empresa, sin importar el cargo o tamaño de responsabilidad ya que es importante que ellos conozcan los pasos que comprenden los diferentes procesos en las actividades que se desarrollan, puesto que de esto depende el buen funcionamiento y éxito de las mismas.

Los empleados deben conocer la importancia y lo esencial que es la implementación y aplicación de un manual de procedimientos, pues además de ser un elemento administrativo efectivo, contribuye al buen desempeño de las labores ejecutadas por cada empleado indicando el camino adecuado para realizarlas.

La Junta directiva debe implementar la propuesta que se realiza en este trabajo y colocarla en práctica por lo menos hasta cuando se realice otro estudio o se lance otro plan estratégico para otro periodo de la empresa, puesto que de alguna manera ayudará a no improvisar las acciones a emprender.

BIBLIOGRAFÍA

ARELLANO G., David. Análisis Organizacional : una perspectiva desde la Estrategia. México : CIDE, 1992. 233 p.

_____. Documento de trabajo: Teoría de la Organización y Análisis Organizacional: hacia nuevos paradigmas. México : CIDE, 1992.

COLOMBIA. SECRETARIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE. Ley 769 del 6 de agosto de 2002. Bogotá : El Ministerio, 2002.

FAYOL, Henry. Modelo de conducción estratégica. México : Herrero Hermanos, 1992. 273 p.

HAX, Arnoldo. Estrategia para el liderazgo competitivo. [en línea]. [Mexico]. Ene. 2003. [citado 15 may, 2004]. Disponible en internet : <URL : http://www.edicionesgramica.com_libro.asp?.id=64.>

HERAS, M. Gestión de la producción. Barcelona, España : ASADE, 1996.

KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México : Mc Graw-Hill, 1975. 914 p.

LONDOÑO, Alfonso. Derecho a la competencia. [en línea]. Universidad Javeriana [Colombia]. Bogotá, may. 2004 [citado 3 jun, 2004]. Disponible en internet : <URL : <http://www.javeriana.edu.co/facultades/cedec.html>.>

LÓPEZ, Carlos. El Análisis DOFA. Gerencia de Mercadeo (M91C):Ciencias Económicas y Administrativas. [en línea]. [México] Mayo, 2004 [citado 3 jun, 2004]. Disponible en Internet : <URL : <http://www.gestiopolis.com>.>

OGLIASTRI, Enrique. Planeación estratégica: estructura organizacional y motivación personal. Bogotá : CERLALC, 1989. 216 p.

ROMERO DÍAZ, Augusto. La administración educativa : Introducción al estudio de gestión administrativa de las instituciones escolares. Bogotá : Universidad Santo Tomas, 1995. 238 p.

SALLENAVE, Jean-Paul. La gerencia integral : no le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá : Grupo Editorial Norma, 1994. 263 p.