

1-1-2006

Propuesta para la creación de la estructura administrativa y organizacional de Auto Arrecifes Ltda., ubicada en la ciudad de Santa Marta, mediante la aplicación de la planeación estratégica

Yeimis Yaneth Gutiérrez Garcia

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Gutiérrez Garcia, Y. Y. (2006). Propuesta para la creación de la estructura administrativa y organizacional de Auto Arrecifes Ltda., ubicada en la ciudad de Santa Marta, mediante la aplicación de la planeación estratégica. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1187

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y
ORGANIZACIONAL DE AUTO ARRECIFES LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA;
MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

YEIMIS YANETH GUTIERREZ GARCIA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, ENERO DE 2006

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y
ORGANIZACIONAL DE AUTO ARRECIFES LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA;
MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

YEIMIS YANETH GUTIERREZ GARCIA

TRABAJO DE GRADO

Director

YEFRI MANUEL PASCAGAZA CORREDOR

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, ENERO DE 2006

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA	3
1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	3
1.3 TITULO	3
2. PROBLEMA	4
2.1 DIAGNÓSTICO	4
2.2 PLANTEAMIENTO	5
2.3 FORMULACIÓN	6
3. OBJETIVOS	7
3.1 OBJETIVO GENERAL	7
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
3.3 PROPÓSITO	7
3.4 RESULTADOS ESPERADOS	8
3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS	8
4. JUSTIFICACIÓN	9
5. HIPÓTESIS	10
5.1 DE PRIMER GRADO	10
5.2 DE SEGUNDO GRADO	10
5.3 DE TERCER GRADO	10
6. MARCO TEÓRICO	11
6.1 MARCO GEOGRÁFICO	12
6.1.1 Aspectos históricos	12
6.1.2 Temperatura	12
6.1.3 Latitud y longitud	12
6.1.4 Limites	13
6.1.5 Población	13

6.2 MARCO EMPRESARIAL: TAXI SÚPER EJECUTIVO LTDA.	13
6.3 MARCO REFERENCIAL	14
6.4 BASES TEÓRICAS	32
6.5 MARCO CONCEPTUAL	35
7. DISEÑO METODOLÓGICO	39
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO	39
7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	39
7.2.1 Método de observación	39
7.2.2 Método deductivo	40
7.2.3 Método inductivo	40
7.2.4 Método de análisis	41
7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
7.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	42
7.4.1 Fuentes primarias	42
7.4.1.1 Observación	42
7.4.1.2 Encuesta	43
7.4.1.3 Entrevista	43
7.4.2 Fuentes secundarias	43
7.4.2.1 Textos	44
7.4.2.2 Revistas	44
8. INTERPRETACION DE LA INFORMACION RECOPIADA	45
8.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES	45
9. EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE AUTO ARRECIFES LTDA.	47
9.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE AUTO ARRECIFES LTDA	48
9.1.1 Misión	48
9.1.2 Visión	48
9.1.3 Objetivos	48
9.1.3.1 General	48

9.1.3.2 Específicos	48
9.1.4 Valores Corporativos	50
9.1.5 Políticas	50
9.1.6 Estrategias	50
9.2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	51
9.2.1 Factores Claves de Éxito	51
9.2.2 Análisis Interno	52
9.2.3 Análisis Externo	55
9.2.4 Análisis FOLA	58
9.2.5 Análisis de Vulnerabilidad	60
9.2.3 Análisis del Sector	61
9.3 MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS	62
9.4 CADENA DE VALOR	76
9.5 MAPA ESTRATEGICO	77
9.6 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	78
9.6.1 Identificación de Procesos	78
9.6.2 Árbol de Procesos	80
9.6.3 Descripción de Procesos	86
9.6.3.1 Venta de Vehículos	86
9.6.3.2 Compra de Vehículos	89
9.6.3.4 Venta de Auto Partes y Repuestos	91
9.6.3.5 Matrícula de automotores ante la Secretaría de Tránsito	93
9.6.3.6 Afiliación de los Automóviles a la Compañía Administradora de Servicio Público	95
9.6.3.7 Gestión Administrativa	97
9.6.3.8 Vinculación de Personal	99
9.6.3.9 Gestión Gerencial	101
9.6.4 Mapa de Procesos	103
9.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	104
9.8 INDICADORES DE GESTIÓN	105

9.8.1 Rango de Indicadores	106
10. PRESUPUESTO	107
HOJA DE VIDA	108
RECOMENDACIONES	111
CONCLUSIONES	112
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXOS	115
ANEXO A. CRONOGRAMA DE TRABAJO	116
ANEXO B. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	117
ANEXO C. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	118
ANEXO D. TEORIGRAMA DEL PROYECTO	119
CARTA EMPRESARIAL	
CAMARA DE COMERCIO	

INTRODUCCIÓN

El anteproyecto está encaminado a la creación de la estructura administrativa y organizacional de la empresa Auto Arrecifes Ltda., ubicada en la ciudad de Santa Marta, mediante la aplicación del proceso de planeación estratégica con lo que se definirán los parámetros y requerimientos que debe tener la organización para dar un manejo adecuado de los recursos existentes.

Analizando la información suministrada por los directivos de Auto Arrecifes Ltda., se decidió crear un sistema organizacional, que fundamente la toma de decisiones para el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Debido a esta situación se aplicará el conjunto de conocimientos adquiridos, con el ánimo de reorientar las falencias que presenta Auto Arrecifes Ltda., ante la ausencia de los modelos administrativos.

Con la aplicación de esta propuesta se busca disminuir situaciones que afectan negativamente el funcionamiento de Auto Arrecifes Ltda., aprovechando la oportunidad que generan los directivos con el fin de mejorar el desempeño de la compañía frente a la competencia. La realización de esta propuesta requiere de los conocimientos de conceptos teóricos que permitirán la ejecución apropiada de los programas establecidos.

Su óptimo cumplimiento estará enmarcado por la orientación que realizará la iniciadora de este proyecto, mediante el empleo de un proceso administrativo, el cual generará una visión proyectada a la ampliación de su infraestructura que atenderá la demanda de mercados en el ámbito nacional.

Auto Arrecifes Ltda., pretende que la aplicación del proceso de planeación estratégica establezca una cultura corporativa que cree un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los trabajadores frente a los principios y políticas de la organización.

La implementación de los aspectos formulados anteriormente, llevará a Auto Arrecifes Ltda., a modificar la actual política administrativa, que esta basada en planteamientos que carecen de fundamentos teóricos, los cuales impiden dar un manejo adecuado de los recursos. Dicha metodología busca minimizar costos y riesgos en los mercados que se han de atender para tener una mayor cobertura de los mismos.

1. TEMA

Planeación Estratégica

1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN

Alta Gerencia Empresarial.

1.2 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema presentado en Auto Arrecifes Ltda., se orienta a la falta del proceso de planeación administrativa y estratégica que no ha sido establecido por los directivos de dicha compañía. La relación se da por la ausencia de parámetros que guíen las actividades de los miembros de la empresa. Por causa de esta situación se plantea una propuesta que permita a los miembros de Auto Arrecifes Ltda., conocer las funciones, obligaciones y responsabilidades a tener en cada uno de los puestos de trabajo. Así mismo se proyecta que el cumplimiento y la puesta en practica del sistema administrativo elaborado, conllevará al mejoramiento de las relaciones laborales, puesto que las dudas, sugerencias e inquietudes generadas en cada uno de los puestos de trabajo, sean atendidas por el personal que dará solución eficiente a dichas situaciones que pueden alterar el buen funcionamiento productivo y administrativo de la empresa.

1.3 TITULO

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE AUTO ARRECIFES LTDA., UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA; MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2. PROBLEMA

2.1 DIAGNÓSTICO

SINTOMAS INTERNOS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONOSTICO
<ul style="list-style-type: none"> ☛ No existe estructura administrativa ni organizacional. ☛ No existe información sobre los diferentes cargos en la empresa, para que mediante el conocimiento de sus funciones, requisitos y requerimientos se puedan analizar los puestos de trabajos. ☛ Falta conocimiento de los elementos para determinar los factores predominantes necesarios, para evaluar los diferentes cargos y redactar un manual de valoración. ☛ Carencia en la implementación de mecanismos de análisis que permitan conocer el comportamiento de la competencia en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Desconocimiento del personal sobre las relaciones de autoridad, responsabilidad, niveles jerárquicos, grados de dependencia y comunicación entre los diferentes cargos. ⊖ Existe un bajo nivel intelectual, por parte de los trabajadores de la compañía, puesto que las exigencias para su contratación son mínimas y sus funciones son limitadas. ⊖ A raíz de la ausencia de un proceso de planeación estratégica Auto Arrecifes Ltda., no cuenta con la visión de ampliar su nicho de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Auto Arrecifes Ltda., desconocerá oportunidades en el mercado nacional. ☞ Corre el riesgo de no tomar decisiones apropiadas en el momento de atender los requerimientos de los clientes al no establecer un sistema de control que guíe las políticas del manejo y distribución de sus productos. ☞ Al no existir una remuneración adecuada y equitativa, se presentará una disminución en el desempeño de los miembros de la compañía. ☞ Existe la posibilidad de que la empresa se vea avocada al retiro de sus trabajadores puesto que la presencia de empresas dedicadas a la misma actividad otorguen un mejor nivel de vida a sus trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Crear un sistema de políticas corporativas que guíen y orienten la toma de decisiones por parte de los directivos. ☺ Establecer programas que incentiven el buen desarrollo de las actividades existentes en la compañía. ☺ Implementación de la planeación estratégica como directriz de la compañía.

2.2 PLANTEAMIENTO

Auto Arrecifes Ltda., es una empresa dedicada a la venta de vehículos, de constitución familiar, que carece de la aplicación del proceso administrativo y de planeación estratégica que oriente la toma de decisiones. Las medidas que manejan los miembros de la compañía, están soportadas por experiencias, las cuales no cuentan con los fundamentos administrativos, financieros y comerciales que deberían tener.

Observando esta situación los directivos de Auto Arrecifes Ltda., identificaron la existencia de una serie de falencias en la empresa; por este motivo nace la inquietud de crear un sistema administrativo que mejore la calidad del servicio prestado por la compañía.

La realización del trabajo está encaminada a aplicar el proceso administrativo ya que no se utiliza actualmente, el cual es un impedimento para el manejo adecuado de los recursos. Junto a esto la inexistencia de información sobre los diferentes cargos en la empresa ocasiona el desconocimiento sobre las relaciones de autoridad, responsabilidad, niveles jerárquicos, grados de dependencia y comunicación entre los diferentes cargos.

La toma de decisiones carentes de los principios administrativos genera el desconocimiento de oportunidades a nivel nacional, corriendo el riesgo de incumplir con los requerimientos de los clientes en la prestación del servicio.

Si se ponen en práctica los lineamientos y parámetros mencionados anteriormente se mejorarán los niveles de desempeño y competitividad en la compañía, incentivando el desarrollo de las actividades y funciones del personal vinculado a la organización.

El trabajo de investigación, se ha de realizar en la ciudad de Santa Marta en la carrera 16 N. 22-12, donde se encuentran las instalaciones de la empresa.

La fuerza laboral de la empresa se encuentra conformada por 26 personas actualmente, con quienes se trabajara en conjunto con el propósito de mejorar el desempeño en cada una de las funciones y tareas a realizar en la empresa.

2.3 FORMULACIÓN

¿Como proponer la creación de la estructura administrativa y organizacional de Auto Arrecifes Ltda., ubicada en la ciudad de santa marta; mediante la aplicación de la planeación estratégica?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer la creación de la estructura administrativa y organizacional de Auto Arrecifes Ltda., ubicada en la ciudad de santa marta; mediante la aplicación de la planeación estratégica.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ↳ Elaborar la descripción de cargos donde se especifique las obligaciones, derechos, prohibiciones y deberes, a través de la recopilación de información suministrada por los directivos, con el fin de orientar el desempeño de cada uno de los trabajadores de Auto Arrecifes Ltda.
- ↳ Identificar las tareas de cada área por medio de entrevistas a los empleados de la organización con el fin de determinar si sirven para el logro de los objetivos de la organización.
- ↳ Establecer un sistema de comunicación organizacional, mediante la recopilación de información suministrada por la alta gerencia, para solucionar las falencias del proceso administrativo de Auto Arrecifes Ltda.
- ↳ Determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Auto Arrecifes Ltda., por medio de un diagnostico estratégico para establecer la situación actual de la compañía.
- ↳ Crear un sistema de control de Gestión que permite planificar y controlar los procesos y actividades con el fin de tomar decisiones que permitan alcanzar las metas de Auto Arrecifes Ltda.

3.3 PROPÓSITO

Basándose en la aplicación del proceso de planeación estratégica, Auto Arrecifes Ltda., utilizará un sistema de políticas corporativas que guíen y orienten la toma de decisiones, mediante la aplicación de métodos administrativos que se encuentran soportados por teorías que permiten conocer las expectativas del mercado, atendiendo las exigencias del mismo.

Por otra parte la investigación establecerá los parámetros necesarios para la utilización adecuada de los recursos que maneja Auto Arrecifes Ltda., con el objeto de atender eficientemente los requerimientos presentados en la demanda.

3.4 RESULTADOS ESPERADOS

La investigación permitirá adquirir un conocimiento práctico, referente al papel que desempeña el administrador de empresas en el ámbito social, como iniciador de la creación de puestos de trabajo que otorguen condiciones favorables para el desarrollo óptimo de las actividades del sector. Los principios aplicados por el profesional de esta carrera se encuentran orientados por una serie de valores que fomentan el espíritu emprendedor e idealista de un líder que guíe en forma adecuada el conjunto de recursos que se encuentran a su cargo.

3.5 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS

La presentación de la investigación se realizará por medio de un informe escrito, el cual será estudiado por el comité de evaluación de proyectos de la Universidad de la Salle, donde una vez aprobado será entregado a la biblioteca de dicha institución y a los directivos de Auto Arrecifes Ltda., los cuales analizarán en forma detallada cada uno de los planteamientos formulados para la aplicación y solución de las falencias existentes en la compañía, determinadas durante el desarrollo de este estudio.

4. JUSTIFICACIÓN

La realización del anteproyecto emplea conceptos enfocados a las directrices administrativas utilizadas en el programa de administración de empresas de la Universidad de la Salle, aplicar el proceso administrativo y de planeación estratégica en Auto Arrecifes Ltda., fomentando e incentivando los principios lasallistas inculcados durante el desarrollo de la formación profesional.

Auto Arrecifes Ltda., a través de la aplicación de esta investigación busca modificar las medidas administrativas actualmente utilizadas, puesto que su implementación no ha alcanzado el crecimiento y desarrollo esperado por la compañía. Las exigencias del sector obligan a replantear las políticas administrativas enfocadas a cada una de las áreas de la empresa, puesto que la evolución de los mercados requiere una posición altamente competitiva que satisfaga las necesidades, gustos y exigencias de los clientes.

La investigación constituye una estrategia que estimula en el administrador de empresas la visión de crear opciones de trabajo que beneficien a la comunidad. Este espacio brinda la posibilidad de desempeñar un papel importante en el crecimiento y desarrollo de la economía y política social del país.

La orientación de esta investigación va dirigida a beneficiar a los trabajadores, directivos y clientes de Auto Arrecifes Ltda., y a la creación de nuevas condiciones de trabajo que permitan el ingreso de personal actualmente desempleado, con lo cual se pretende mejorar las condiciones de vida existentes en nuestra sociedad.

5. HIPÓTESIS

5.1 DE PRIMER GRADO

- ↳ Las empresas empíricas no aplican procesos de planeación estratégica.
- ↳ Es importante aplicar procesos de planeación estratégica para el direccionamiento de los recursos en las empresas.
- ↳ Un administrador debe saber como aplicar el proceso administrativo y de planeación estratégica en las empresas.
- ↳ Las organizaciones fundamentan sus decisiones en modelos administrativos.

5.2 DE SEGUNDO GRADO

- ↳ La ausencia de políticas administrativas en Auto Arrecifes Ltda., hace necesaria la aplicación del proceso administrativo y de planeación estratégica en la empresa.
- ↳ La práctica de los estudiantes de administración de empresas mejorará en Auto Arrecifes Ltda., el empleo de los modelos administrativos para la utilización de los recursos existentes.

5.3 DE TERCER GRADO

- ↳ La aplicación del proceso administrativa y de planeación estratégica en Auto Arrecifes Ltda., permitirá satisfacer las necesidades, gustos y expectativas de los clientes alcanzando un nivel competitivo en el mercado.

6. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentará el diseño para la aplicación del proceso administrativo y de planeación estratégica en Auto Arrecifes Ltda.:

Como primera medida, se realizará un marco geográfico, dando a conocer la ubicación, longitud, latitud, relieve y cultura autóctona de la ciudad de Santa Marta como objeto de estudio de la investigación, constituido en un componente fundamental para el desarrollo de la actividad de Auto Arrecifes Ltda.

Por otro lado, se elaborara un marco empresarial, el cual comprende el estudio detallado de la compañía, enmarcando todos y cada uno de los componentes que afectan directa e indirectamente el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

De la misma manera, se utilizara un marco referencial, que permitirá aplicar el proceso de planeación estratégica relacionado con el objeto social de la empresa, estableciendo los parámetros necesarios que fundamenten la toma de decisiones por los directivos de la compañía.

En cuanto a las bases teóricas, se realizará un análisis de las funciones básicas del marketing, basado en la identificación de las necesidades de los clientes, venta, precios, planificación y evaluación del servicio ofrecido.

Por último, se realizará un marco conceptual, que reunirá una serie de términos y conceptos propios de la investigación, que permitirán conocer a fondo el desarrollo de la investigación realizada en Auto Arrecifes Ltda.

6.1 MARCO GEOGRÁFICO

Se dará inicio a la exploración del marco teórico con la descripción del aspecto cultural y geográfico de la ciudad de Santa Marta, lugar donde se encuentra ubicada la compañía Auto Arrecifes Ltda.

6.1.1 Aspectos históricos

El conquistador español Rodrigo de Bastidas, descubridor de las costas de Colombia y parte de su territorio, así como de las de Panamá, funda Santa Marta, la primera ciudad establecida en Colombia.

Está se encuentra ubicada a orillas de una profunda bahía del mar Caribe, en la desembocadura del río Magdalena, entre los asentamientos europeos más antiguos de Sudamérica y entre los puertos más importantes de la Tierra Firme desde la época colonial. Entre sus monumentos de valor histórico y artístico destacan la catedral, en donde estuvo la tumba del dirigente revolucionario Simón Bolívar, el Libertador, la fortaleza de San Fernando y las ruinas del monasterio de Santo Domingo. Bolívar falleció en la cercana hacienda de San Pedro Alejandrino en 1830, convertida en la actualidad en un museo. Fundada en 1525 por Rodrigo de Bastida, es la ciudad más antigua de Colombia. El almirante inglés sir Francis Drake la saqueó en 1586 y en 1596, y, durante el siguiente siglo, también sufrió los ataques de los piratas. ¹

¹ Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005.

6.1.2 Temperatura

La ciudad tiene una temperatura promedio entre los 24 a 26,7 °C.

6.1.3 Latitud y longitud

Latitud: 11° 15' N

Longitud: 74° 12' O

6.1.4 Límites

La ciudad se encuentra ubicada al norte del país y sus límites son los siguientes:

Confina con la ciudad de Cartagena por el Noroccidente y Sur oriente sirviéndole de límites el río grande de la Magdalena que las divide por el noroeste con la Provincia y Gobierno del Riohacha por el norte con las Costas del Mar Caribe.

6.1.5 Población

Población total: Año (2000), 370.610 habitantes aproximadamente.²

6.2 MARCO EMPRESARIAL: TAXI SÚPER EJECUTIVO LTDA.

A continuación se describirá una breve reseña histórica sobre la constitución de Auto Arrecifes Ltda.

El 18 de abril del año 2001, el señor Argemiro Tapias Rizo, decide crear la compañía Auto Arrecifes Ltda., valiéndose de la experiencia que había adquirido en la ciudad de Bogotá cuando tuvo a su manejo la empresa Auto Taxi Ejecutivo.

² Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005.

La idea nace cuando el señor Argemiro nota las falencias que existen en las pocas concesionarias de vehículos de la ciudad de Santa Marta y ve la oportunidad de crear una compañía confiable debido al respaldo y las relaciones con los proveedores que había creado en Bogotá y que aun sostenía por intermedio de la compañía de su hermano donde laboraba en ese momento.

Tomada la decisión, llama al señor Enrique Tapia Carcamo, dueño de Súper Taxi Ejecutivo, empresa dedicada a prestar el servicio de administración de taxis con el fin de crear una alianza que permitiera vender los vehículos y al mismo tiempo afiliarlos a una compañía de servicio público que le diera el nombre y la matrícula con el fin de poder trabajarlos.

Concluida la negociación y llegando al acuerdo de la alianza, el 23 de abril de ese mismo año, se levanta la escritura pública de constitución de la compañía y se nombra como Gerente General de la misma al señor Enrique Tapia carcamo, se define como objeto social de la misma, la venta de vehículos nacionales e importados, así como la venta de de partes y repuestos y la reparación y mantenimiento de los automotores.

Así mismo, les dan la posibilidad a sus clientes de escoger a la compañía aliada como opción de afiliación para los vehículos y así mismo de vincularse a una empresa con reconocimiento y trayectoria en la ciudad.

Es necesario aclarar que aunque la compañía vende vehículos Hiunday ellos no realizan la importación de estos, este proceso lo tienen contratado con la empresa "Carmatos", encargada de realizar dicho proceso y entregarlos en la puerta a la compañía.

6.3 MARCO REFERENCIAL

De acuerdo con la aplicación de los principios administrativos la estrategia se constituye en el plan de acción que guía y orienta las medidas competitivas de una compañía.³

³ THOMPSON Arthur, Administración estratégica, p. 2-3.

Para iniciar se hace necesario recordar que es responsabilidad de la administración ejercer un liderazgo emprendedor que comprometa a todos los estamentos de la empresa a llevar a cabo sus negocios en forma astuta y calculada, para producir un buen desempeño, proporcionando las rutas por las cuales se debe operar.

Dentro de este contexto la planeación es un proceso que comienza por la formulación de propósitos, objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, estableciendo una organización de las decisiones, lo cual incluye una revisión del desempeño y de mecanismos de retroalimentación.⁴

En efecto la misión identifica la función o tarea básica de una empresa o institución, constituyéndose en la fuerza unificadora que deben tener los componentes de un sistema.

En ella se considera las necesidades que tienen los clientes y como debe evolucionar la configuración de los negocios para que puedan crecer y prosperar, se deben vincular a esta una serie de factores como lo son las nuevas tecnologías y la aparición de nuevas condiciones del mercado que son fundamentales para determinar la función que la sociedad les asigna.

Del mismo modo la visión se constituye en el punto de vista de la dirección en el futuro y de la estructura del negocio, como guía de lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la compañía. A través de su formulación la visión se constituye en un mapa que muestra las rutas de las posiciones que se pretenden ocupar y de las capacidades que se planean desarrollar.⁵

Cabe resaltar el papel trascendental que juega la formulación de los objetivos en el proceso administrativo. Se constituyen en los fines que se persiguen por medio de una actividad, representando no solo el punto terminal de la planeación, sino el fin que se pretende alcanzar, mediante la organización, integración de personal, dirección y control de las actividades.

⁴ KOONTZ, Harold, Administración: Una Perspectiva Global, p. 125-126

⁵ GARETH R, Jones, HILL W,L Charles, Administración Estratégica, p.40-44

Estos sirven como estándares de referencia a la hora de evaluar el comportamiento tanto en los puestos de trabajo, como el de la compañía, desde el punto de vista de las actividades, puesto que establecen un rumbo del comportamiento y determinan el grado de ajuste entre la situación real y la deseada.⁶

Como se indico anteriormente existen otros factores que componen la planeación como lo son las políticas. Estas forman parte de los planes, ya que consisten en enunciados o criterios generales que orientan y encausan el pensamiento en la toma de decisiones, definiendo un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión, garantizando que sea consistente y contribuya con el objetivo. Así mismo es una guía para la toma de decisiones, ya que define un intervalo dentro del cual se pueden tomar, permitiendo delegar autoridad siempre y cuando se mantenga en control.⁷

De la misma forma los procedimientos, reglas y programas complementan la estructura de la planeación. Los procedimientos se convierten en planes en los que se establecen los métodos para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, como guías de acción y no de pensamiento, detallando la manera exacta en la que se deben realizar las actividades.

Las reglas exponen acciones u omisiones específicas, las cuales no están sujetas a la discrecionalidad de las personas, reflejando una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

Junto a estos los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.⁸

De acuerdo con lo anteriormente formulado la planeación abarca un sinnúmero de herramientas administrativas que establecen el direccionamiento de las decisiones de una compañía. A su vez

⁶ BITTEL Lester, RAMSEY Jackson, Enciclopedia del Management, p. 793-794

⁷ Op. Cit. KOONTZ, p. 130-131

⁸ *Ibíd.*, p. 132-133

supone innovación administrativa, teniendo un puente entre el punto en el que se está y al que se desea ir, representando el puente esencial entre el presente y el futuro, aumentando la probabilidad de alcanzar los resultados esperados.

La planificación es considerada la piedra angular para formular buenas estrategias, siendo la base del éxito para manejar adecuadamente los recursos existentes en una empresa, soportados y encaminados por los modelos administrativos formulados por el transcurrir de la historia.

Tomando en cuenta el proceso administrativo el siguiente paso a tratar es la organización, que tiene como propósito lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Se busca determinar quién hace qué y quién depende de quién. Como regla general una empresa bien organizada tiene gerentes y empleados motivados, que están entregados a que la organización triunfe, logrando que los recursos sean bien asignados y se usen con mayor eficacia.

Cabe señalar que la función de organización de la administración consta de tres actividades subsecuentes: descomponer las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para constituir departamentos (departamentalización), y delegar autoridad.

Para descomponer las tareas en trabajos es necesario redactar descripciones de puestos y especificación de trabajo. La combinación de los trabajos para constituir departamentos da por resultado una estructura organizacional, un espacio de control y una cadena de mando. La estructura de la organización dicta la forma de asignar los recursos y la forma de establecer los objetivos de una empresa.

Las formas más comunes de departamentalización son por funciones, divisiones o por unidades estratégicas de negocios y matriciales. De la misma forma es importante la delegación de autoridad ya que los empleados tienen la capacidad de participar en la toma de decisiones según la función que desempeñen.⁹

Recordando las tendencias de concebir la organización y departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales se deduce como un

⁹ FRED R David, Conceptos de Administración Estratégica,, p. 165

inconveniente la existencia de altos costos en los niveles departamentales, a su vez se presentan dificultades en la comunicación de objetivos, planes y políticas puesto que estas se encuentran expuestas a omisiones y falsas interpretaciones.

Además de estos hechos el exceso de departamentos y niveles complica la planeación y el control, al haber complejidad en transmitir las directrices por las cuales se han de ceñir. La concepción de la organización como proceso requiere que dicha estructura sea reflejo tanto de los objetivos como de los planes según las actividades que de ella se deriven.

Se muestra la presencia en el mercado de organizaciones formales e informales que según la naturaleza de los negocios estructuran el componente corporativo de las entidades. Dentro de dicho proceso la organización permite orientar el manejo estructural de una organización, contemplando aquellos requerimientos formulados y emitidos por la alta gerencia en la planeación de las actividades a ejecutar.¹⁰

Retomando la composición del modelo administrativo la integración de personal dentro de una compañía es vital tanto para el manejo como para el uso de los recursos. Se realiza con el ánimo de identificar los requerimientos de fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, contratación, evaluación, plan de carreras y capacitación de empleados con el fin de cumplir eficientemente con sus tareas.

Las organizaciones en el momento de trabajar y vincular personal dentro de sus labores deben manejar un proceso de vinculación que esta supeditado a los siguientes aspectos:

- ↳ Reclutamiento: Hace referencia a la convocatoria o invitación a todas aquellas personas que estén laborando o no para ocupar una vacante determinada en una empresa.

Se puede dar de dos formas:

Interna: es cuando se le da la oportunidad a un trabajador que ya este vinculado de ocupar una vacante.

¹⁰ Op.cit. KOONTZ, p. 248-252

Externa: cuando se hace mención a la consecución de candidatos a ocupar una vacante de manera externa bien sea a través de un banco de datos, avisos de prensa y radio, oficinas y bolsas de empleo, recomendaciones internas o Internet.¹¹

- ↳ Selección: Se busca calificar por medio de esta etapa a los solicitantes, descartándolos o aprobándolos como posibles empleados de la organización.

Las actividades básicas que se desarrollan dentro de este proceso son la aplicación de pruebas y el análisis de resultados. Dentro de estas pruebas encontramos entre otras la entrevista, la cual puede aplicarse a diversas clases de empleo y ajustarse a la personalidad de los aspirantes. En ellas se busca analizar las relaciones interpersonales, experiencia, motivación, iniciativa y dinamismo.

Junto a la entrevista se encuentran los test escritos los cuales experimentan de modo sencillo y en menor tiempo las aptitudes, conocimientos e intereses de las personas.¹²

- ↳ Inducción: Es el proceso por medio del cual la empresa le contribuye al futuro trabajador para adaptarse a su sitio o puesto de trabajo. Esta se puede suministrar tanto interna como externamente. Externamente se da por medio de una reunión con todos los seleccionados para iniciar una etapa en la vida laboral. Se realiza un estudio detallado de la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, recursos, organigrama, productos y/o servicios, obligaciones y derechos del trabajador, manuales de funciones, procedimientos, valoración de reglamentos que se deben contemplar al ejecutar cualquier tipo de actividad dentro de una organización.

De un mismo modo si la inducción se realiza internamente se realiza una reunión con el jefe inmediato y sus colaboradores de sección. Se identifican las líneas de comunicación, ordenes, instrucciones sobre el tipo de trabajo a realizar. Seguidamente se realiza la asignación del lugar de trabajo y la entrega de elementos por inventario, informándole a la vez el motivo por el cual fue vinculado.¹³

¹¹ Op.cit. BITTEL, RAMSEY, p. 810-811

¹² Ibid., p .816

¹³ Ibid., p. 817

- ↳ Contratación: En esta etapa a través de la vía legal se establece la vinculación por parte del trabajador a la compañía bajo los términos previamente establecidos.

Para que se de la existencia de un contrato se requiere de la presencia de tres elementos como lo son la prestación personal del servicio, subordinación y la remuneración. Los contratos según la legislación pueden ser verbales o escritos y pueden tener modalidades fijas, indefinidas, por tarea, en especie, por servicios, honorarios entre otros.

Como se puede analizar estas actividades desempeñan un papel central para poner en practica la estrategia, y por lo tanto, los miembros están tomando una parte mas activa en el proceso de administración estratégica, identificando las fuerzas y debilidades del área de integración de personal.

Para dicho proceso se requiere de un enfoque de sistemas abiertos. Este se aplica dentro de las empresas, el cual es vinculado con el ambiente externo. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta factores internos de la empresa como políticas de personal y ambiente organizacional. Simultáneamente no se puede ignorar las condiciones externas: la alta tecnología, demanda de administradores excelentemente capacitados con un alto nivel de estudios y sumamente calificados.¹⁴

Todo esta contextualización y visualización de la importancia que se le ha de prestar al tratamiento de personal debe contener la aplicación de modelos que guíen el buen uso de sus funciones en las áreas de la organización.

De acuerdo con lo expuesto por los principios administrativos el siguiente proceso por evocar es la dirección, el cual consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Esta función ayuda a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, contribuyendo al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

¹⁴ Op.cit. KOONTZ, p. 380-383

Cabe señalar que la motivación influye en el alcance de dichos objetivos. Esta explica el porque unas personas trabajan mucho y porque otras no. Tanto los objetivos, como las estrategias y las políticas no tienen grandes posibilidades de triunfo si los empleados y los gerentes no se sienten motivados para poner en práctica las estrategias después de que han sido formuladas.

La función de motivar de la administración incluye por lo menos cuatro elementos importantes como lo son el liderazgo, dinámica de grupo, comunicación y cambio organizacional.

Cuando gerentes y empleados de una empresa luchan por alcanzar grados importantes de productividad, esto indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes, por lo tanto tienen afinidad con sus subalternos, simpatizan con sus necesidades e intereses, dan buen ejemplo, son confiables y justos. El liderazgo incluye elaborar una visión del futuro de la empresa y ser fuente de inspiración para que las personas se esfuercen para alcanzar esa visión.¹⁵

La dinámica de grupo juega un papel primordial para la moral y la satisfacción de los empleados, ya que en toda organización se forman coaliciones o grupos informales. Las normas de las coaliciones pueden ir desde una posición muy positiva ante la gerencia hasta una muy negativa. Por eso es importante identificar la composición y la naturaleza de los grupos informales de una organización para facilitar la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Los líderes de los grupos informales tienen especial importancia para formular y poner en práctica los cambios de estrategia.

La comunicación de arriba hacia abajo propicia la comunicación de abajo hacia arriba. El proceso de la administración estratégica resulta mucho más fácil cuando se fomenta que los subalternos manifiesten sus preocupaciones, revelen sus problemas, presenten recomendaciones y ofrezcan sugerencias. Una de las razones básicas para instituir la administración estratégica es crear y sostener redes de comunicación eficaces a lo largo y ancho de la empresa.¹⁶

¹⁵ Op.cit. FRED R, p. 166

¹⁶ Ibid., p. 167

La dirección puede enfocarse como una red de responsabilidades funcionales interrelacionadas como un conjunto de actividades que interaccionan y conforman un todo. Puede elegirse una función concreta únicamente para fines analíticos o descriptivos, pero debería admitirse que la actividad en una función tiene impacto sobre una o más de las demás funciones.

Los estudiosos de las ciencias del comportamiento se centran en la organización, comportamiento dentro de la empresa, dotes de mando, motivación y comunicación.

Otros especialistas en el tema usan las funciones tradicionales, pero recurren a colaboradores de las ciencias de dirección y del comportamiento para ampliar y aplicar dichas funciones.¹⁷

Sin duda alguna la dirección establece unos parámetros que encaminan a los miembros de la organización a cumplir a cabalidad sus funciones bajo la guía y orientación de la alta gerencia.

De la misma manera como este proceso administrativo se desarrolla, el factor que analiza e identifica las falencias y virtudes del mismo es el control sobre las actividades y recursos existentes en una compañía.

El control es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar para la debida evaluación de la estrategia.

El control consta de cuatro pasos básicos que son:

- ↳ Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y medibles, que incluyen fechas límite específicas. Esto es importante por varios

¹⁷ Op, cit. BITTEL, RAMSEY, P.324-326

motivos ya que las metas definidas mejoran las habilidades de los empleados, mientras que los objetivos medibles, enunciados con exactitud se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden utilizar para medir resultados. La facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.¹⁸

- ↳ Medir los resultados: La medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.
- ↳ Determinar si los resultados corresponden a los parámetros: En muchos sentidos, éste es el paso más fácil del control. Las dificultades, presuntamente, se han superado en los dos pasos anteriormente mencionados. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con los criterios previamente establecidos.
- ↳ Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.¹⁹

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización.

Algunos de los cambios ambientales mas apremiantes son la índole cambiante de la competencia, la necesidad de acelerar el ciclo de pedidos, entregas, la importancia de agregar valor a los productos y servicios como vía para crear demanda de consumo, los cambios en la cultura de los trabajadores y las organizaciones y la creciente necesidad de delegar y hacer trabajo en equipo en las organizaciones.

¹⁸ STONER. F, James , Administración , p. 610

¹⁹ Ibid , p. 612-613

El desempeño individual muchas veces se mide indebidamente o no se mide en absoluto. Algunas de las razones que explican esta falla son que la evaluación puede crear confrontaciones que la mayoría de gerentes prefieren evitar, puede tomar más tiempo del que la mayoría de los gerentes estarían dispuestos en invertir y puede requerir de habilidades que muchos de los gerentes no tienen.

No existe un enfoque para medir el desempeño individual que no tenga sus limitaciones. Por tanto, la organización debe estudiar varios enfoques, como la escala grafica para calificar, la escala de calificaciones ligadas al desempeño y método de los incidentes críticos y de ahí desarrollar o elegir el enfoque para evaluar el desempeño que más se adapte a las necesidades de la empresa.

Son cada vez más las empresas que están tratando de ligar el desempeño organizacional a la retribución de sus gerentes y empleados.²⁰

Los gerentes enfrentan una serie de retos para diseñar sistemas de control que ofrezcan retroinformación en forma oportuna, que sea aceptable para los miembros de la organización. La mayor parte de estos retos tienen su origen en las decisiones en cuanto a que se debe controlar con frecuencia, y se debe medir el balance de las actividades.

Tratar de controlar demasiados elementos de las operaciones, de manera demasiado estricta, puede enojar y desmoralizar a los empleados, frustrar a sus gerentes y desperdiciar tiempo, energía y dinero.

Como es sabido el desempeño o clave de las áreas o de resultados, son aquellos aspectos de la unidad o la organización que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad u organización triunfen.

Estos reglones, por regla general involucran las principales actividades de la organización, grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la compañía.²¹

²⁰ Op.cit. FRED R, p. 168

Con todo lo señalado anteriormente para lograr el funcionamiento de la estrategia las organizaciones necesitan adoptar la estructura correcta.

El diseño de esta implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones.

Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.

Se presenta contradicciones si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones.

Cabe concluir que el desarrollo de las actividades de la empresa depende de la aplicación de este proceso, sumado a otros factores como lo es el tratamiento de la gestión del talento humano y las directrices por las que se guié la alta gerencia.

El compendio de elementos utilizados por la administración al formular la creación de una estructura organizacional permite determinar aquellos requerimientos que no se pueden omitir a la hora de diseñar los modelos por los cuales la organización ha de encausar sus actividades.

Como es sabido el pequeño y mediano empresario que debe dirigir y orientar el trabajo de sus empleados necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial. Solo este conocimiento le permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de los objetivos fijados.

Sin embargo, no hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y funciones específicas. Este hecho tiene una incidencia muy concreta en el mundo de las relaciones laborales; el empresario debe reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar conciliarlas con sus planteamientos

²¹ Op.cit. KOONTZ, p. 639

gerenciales, de modo que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de la meta en común. El empleado aspira, sobre todo a ser tratado como un ser humano, que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral y materialmente y se respete, en suma, su dignidad humana.²²

Como se ve en las organizaciones el recurso humano es el maspreciado, en muchas de ellas la prosperidad radica en la valía de su personal, y las grandes compañías cifran su supervivencia en la labor investigadora de sus empleados mejor preparados.

Queda definido que una vez descubierto el potencial de los empleados el siguiente paso es proporcionar los estímulos, posibilidades y oportunidades que les inviten a mejorar su situación y la de la empresa, adaptándose ante un nuevo planteamiento. Es la propia entidad la que, además de procurar el estímulo, tiene que aportar los medios para esta adaptación, a través de la enseñanza, entrenamiento o descripción de la tarea que se ha de realizar según el tipo de empleado.

A partir de lo establecido por los lineamientos establecidos, la organización para el alcance de sus objetivos, requiere una serie de recursos como lo son: los materiales técnicos y humanos. Esto no solo comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores como los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades y potencialidades hacen que la estructura organizacional alcance los propósitos establecidos. Los recursos humanos son fundamentales en el funcionamiento de una empresa ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos técnicos y materiales.

Cabe señalar que el área de recursos humanos se ocupa de recibir las demandas, analizarlas y dar una respuesta de los problemas que puedan surgir respecto al factor humano. Así, selecciona las personas que la empresa necesita, y, una vez incorporadas, hace el seguimiento de su adaptación al puesto de trabajo, promover su formación, su posible rotación dentro de la empresa y gestiona sus contratos.²³

²² BITTEL Lester, RAMSEY Jackson, Enciclopedia practica de las Pymes, p.277

²³ Ibid, p.279

Como se dijo al principio los recursos humanos son las acciones encaminadas al análisis de las necesidades y puesta en marcha de programas resolutivos referidos a las personas que integran una organización, entendiendo que estas son también un recurso fundamental de la empresa.

La función de asistir, asesorar, esclarecer ideas en temas referidos a personas, lleva implícito un componente de autoridad profesional que solo se sostiene si va acompañado de una posición ética, que implica el respeto por el otro y la confesionalidad de los datos. La dimensión ética también se manifiesta en el ejercicio responsable del cargo teniendo presente los objetivos, alcances y límites del mismo, así como la distancia estructural entre la persona y la función que esta pueda ocupar.

El respeto por las personas y la delimitación clara de los alcances de la función son elementos claves a la hora de desempeñar un papel de modo profesional, operativo y eficaz.

Se entiende por cultura empresarial el conjunto de normas, valores e ideologías que determinan tanto la forma de organización como el establecimiento de objetivos, las vías de mando, los canales de comunicación y la forma de resolución de problemas que conforman el espíritu de la empresa.

El espíritu de empresa es un factor fundamental respecto de la vivencia que el empleado pueda tener de la misma. Es sabido que el mecanismo de identificación con los valores e ideales de la compañía incide favorablemente en el rendimiento de los trabajadores, ya que contribuye a crear un ambiente de colaboración y de trabajo en equipo en pos de objetivos comunes.²⁴

Entre tanto se puede mencionar que todos los directivos están íntimamente involucrados, y se les responsabiliza del problema de las personas que trabajan en sus áreas de competencia, existe el consenso general que por razones de coherencia, equidad y eficiencia, una unidad central proporcione unos servicios y guías de ayuda sobre cuestiones de personal para desempeñar esta función dentro del equipo de dirección. Esta unidad es denominada

²⁴ Ibid, p.281

departamento de personal, departamento de relaciones con los empleados o departamento de recursos humanos.

En efecto toda organización cuenta con una o varias políticas de personal. La diferencia está en el grado en que estén redactadas por escrito, sean comunicadas y firmemente aplicadas. Las organizaciones interesadas en mantener la confianza de sus empleados intentan lograr buenos resultados en estos puntos.

Como elemento de interacción entre los directivos y los empleados se tiene el manual de personal. Es considerada la mejor forma de comunicar las políticas de personal a todos los niveles de dirección mediante la publicación de un manual sobre el tema.

Este manual proporciona una referencia rápida y facilita un tratamiento coherente de situaciones similares que pueden producirse en toda la organización.

Una técnica corriente es dedicar una sección separada del mismo a cada declaración sobre política de personal y hacer un tratamiento convenientemente detallado de las prácticas y procedimientos actualmente utilizados para implementar dicha política.

Muchas empresas creen que es igual de importante publicar para todo el personal, aunque no sea de dirección un manual donde se incluya una condensación convenientemente redactada de la misma información. Ambas publicaciones permiten su publicación, libretas de hojas cambiables para poder dar cabida a los frecuentes cambios en prácticas y procedimientos.²⁵

Conviene aclarar que los recursos humanos han de ser un servicio al conjunto de la estructura empresarial y deben cumplir una función de impulso y de apoyo.

Uno de los objetivos fundamentales en todo plan de desarrollo de recursos humanos es el logro de mejoras sectoriales e integrales de la gestión empresarial.²⁶ Esta apreciación evoca la

²⁵ Op.cit. BITTEL, RAMSEY, Magnament, p. 832

²⁶ Ibid, p. 834

importancia que tienen las personas en el progreso y desarrollo de las organizaciones puesto que se convierten en el pilar de crecimiento de las mismas.

Se continuara la exploración de este estudio haciendo referencia a un aspecto sumamente importante en la organización; la política salarial. La retribución del personal es uno de los grandes retos de la gestión interna de la empresa. La preocupación de cómo rentabilizar al máximo esta inversión encuentra tantas respuestas como tipo de empresas, estilos de dirección y culturas corporativas que existan.

Entre tanto el punto que queda fuera de toda variabilidad es el reconocimiento de la retribución salarial como factor de motivación de los empleados. Si bien la motivación no es uno de los objetivos directos de las empresas, conocemos sus efectos en la eficacia organizacional y en la calidad de vida de sus empleados.

Un buen programa de política salarial puede aportar el equilibrio necesario entre la calidad de vida de los empleados y la rentabilización exigida por la economía de la empresa.

Las decisiones sobre la remuneración del personal suelen estar determinadas por convenios colectivos y, por ello, más que estar sujetas a políticas de la empresa entran al marco de la dinámica de las negociaciones.

Corresponde aclarar que existen dos formas de retribución. La retribución directa esta asociada estrechamente con alguno de los parámetros que miden la producción del empleado. Se trata del sueldo o salario por tiempo de trabajo, que depende del tiempo dedicado exclusivamente a la empresa. Se puede fijar en salario por hora, jornada de trabajo, por semanas o por meses.

Otro método es el pago por unidad producida o vendida. El incentivo que caracteriza esta clase de remuneración es obtener una retribución total más alta si la producción o la venta se incrementan. Un método intermediario entre el salario fijo y el pago por unidad es el de primar la producción que exceda un cierto limite. La ventaja de este método es que disfruta de los aspectos positivos de los dos sistemas anteriores. El empleado nunca queda sin ingresos, y por otra parte la empresa obtiene un rendimiento superior al normal a cambio de un incentivo monetario que ofrece por unidad.

Un último método, que se aplica por lo general a los empleados de confianza y los directivos, es el de la participación de los beneficios, manteniendo un sueldo fijo, que se suplementa con los beneficios obtenidos por la empresa.²⁷

Como se indicó anteriormente el otro tipo de retribución es el indirecto, el cual presenta un componente legal, según varía el país de que se trate, y otro voluntario. Se suele identificar también con la expresión beneficios adicionales, e incluye un conjunto de conceptos retribuidos indirectos entre los cuales se tienen:

- ↳ Pago de los días festivos
- ↳ Vacaciones anuales pagadas; la duración efectiva de las mismas varía, por lo general, con la antigüedad del empleado en la empresa.
- ↳ Pago o complemento de sueldo por las ausencias debidas a enfermedad
- ↳ Pago a los organismos oficiales o privados para cubrir enfermedad, jubilación o ambas
- ↳ Asistencia médica y hospitalaria
- ↳ Ayuda económica por enfermedad
- ↳ Dotaciones para el disfrute del tiempo libre

Conviene, destacar que los sueldos y salarios no acostumbran ser estáticos, sino que se acomodan a la evolución de las circunstancias socioeconómicas del país y deben ser una fuente permanente de motivación para los empleados. La revisión de los salarios es, pues, un imperativo necesario.

Dicha revisión debe ser justa diferencial; esto quiere decir que en las revisiones ha de tenerse en cuenta el rendimiento del empleado durante el período transcurrido desde la revisión anterior. La revisión no puede ser la misma para todos los empleados, sino superior para los que rindieron más y de menor cuantía para quienes no sobrepasaron los objetivos de producción. Las diferencias en la revisión, aunque a primera vista pueda parecer que crean enfrentamientos y recelos, constituyen, sin duda, un incentivo importante.²⁸

²⁷ Ibid, p.837-839

²⁸ Ibid, p.840

De otro lado la política retributiva cristaliza el estilo de dirección y la cultura de empresa. El diseño tradicional de los sistemas retributivos se basa en los puestos de trabajo, pero en los últimos tiempos la tendencia introduce la remuneración basada en las personas, es decir no solo en la relación salario / dificultad, sino también la relación salario / destrezas /conocimientos y resultados de desempeño.

En esta línea se ha desarrollado el sistema de remuneración según el rendimiento, que intenta motivar a los empleados bajo la perspectiva de integrar una fracción del salario total como variable, según el nivel de consecución de los objetivos previamente fijados.

De cualquier modo, se procede a la individualización de los salarios, retribuyendo a cada empleado de acuerdo con su actuación y su aporte a los objetivos planeados.

Desde luego las ventajas de este sistema es la motivación, el logro de una mayor identificación con la empresa, la transmisión de los objetivos y la cultura de la misma, y el esfuerzo del interés por el trabajo efectivo dentro de los diferentes equipos.

En efecto los posibles riesgos que comporta este tipo de programa van aparejados a situaciones de cierto escepticismo y malestar producidas por la excesiva individualización de la retribución, por la falta de claridad en la transmisión de las reglas del sistema implementado.

Las condiciones mínimas de éxito requeridas para este tipo de programa son:

- ↳ Concordancia entre la cultura de la empresa y el estilo de dirección
- ↳ Implicación de la alta dirección (para promover y sostener los cambios por la introducción del nuevo sistema)
- ↳ Adaptación de las estructuras organizativas (descentralización de responsabilidades y dirección por objetivos)
- ↳ Formalización de herramientas de gestión (descripción de puestos y objetivos, evaluación del desempeño y valoración de puestos y objetivo)

La implementación del sistema de remuneración según rendimiento deberá ir precedida por un estudio de viabilidad en función de las características de una empresa.²⁹

En cuanto a los incrementos salariales se fijan según criterios automáticos, aplicados al colectivo de trabajadores, como el Índice de Precios al Consumidor o lo pactado en los convenios colectivos. Dichas políticas tienen el inconveniente de ser rígidas y poco motivadoras.

La individualización de los aumentos salariales sobre todo del personal calificado es un modo de revertir esta tendencia, favoreciendo la movilización hacia los objetivos de la compañía.

Entre tanto, la política de revisión de salarios sobre la parte fija de la retribución implica factores como:

- ↳ Los incrementos generales anuales establecidos teniendo en cuenta las bandas salariales de cada puesto de trabajo, fijadas en el marco de la estructura de remuneraciones de la empresa.
- ↳ El estudio individualizado del historial de cada trabajador según la carrera que ha efectuado, los conocimientos que posee, las habilidades, la antigüedad, el historial retributivo de los últimos años entre otros.

Conviene concluir que las organizaciones al ser un sistema integrado requieren de una estructura administrativa sólida, lo cual permitirá que se lleve a un buen uso de los recursos siempre y cuando los trabajadores se sientan bien remunerados por el desempeño de sus actividades.

6.4 BASES TEÓRICAS

De acuerdo con el contexto administrativo cabe reconocer el papel que tiene el marketing en la formulación y diseño de políticas administrativas. Se puede describir como el proceso de definir,

²⁹ Ibid, p.842

anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Por esto es necesario analizar las funciones básicas del marketing como lo son:

- ↳ **Análisis de los clientes:** El análisis de los clientes, estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y requerimientos de los consumidores, implica realizar encuestas de clientes, analizar la información de los consumidores, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas para segmentar el mercado. Los perfiles de los clientes pueden revelar características demográficas de los clientes de una organización. Los compradores, los vendedores, los distribuidores, los gerentes, los mayoristas, los detallistas, los proveedores, y acreedores pueden participar todos para reunir información que sirva para identificar debidamente las necesidades de los clientes.³⁰
- ↳ **Compra de Suministros:** Consiste en evaluar a diversos proveedores, elegir los mejores, convenir condiciones aceptables y conseguir los suministros. El proceso de compra se puede ver complicado por factores como los controles de precios, recesión, restricciones al comercio exterior, huelgas que pueden alterar el buen funcionamiento de la organización.
- ↳ **Venta de productos / servicios:** La venta incluye muchas actividades del marketing, publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones con clientes y distribuidores. Determinar las fuerzas y debilidades de la organización en la función del marketing referente a las ventas, es uno de los resultados importantes al efectuar una auditoria interna de la administración estratégica.³¹
- ↳ **Planificación de productos y servicios:** Esta incluye actividades como pruebas de mercado; posicionamiento de productos y marcas, entrega de garantías, empaques, determinar opciones del producto, características del producto, estilo y calidad del producto, ofrecer servicio al cliente. La planificación de productos y servicios tiene

³⁰ Op.cit. FRED. R, p. 168

³¹ Ibid, p.169

particular importancia cuando la compañía persigue el desarrollo o diversificación de los productos.

- ↳ Políticas de precios: Las partes interesadas que afectan las decisiones en este sentido son: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. Los gobiernos pueden imponer limitaciones a los precios que se fijan, discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad y controles de precios.³²
- ↳ Distribución: Esta incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorio de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayor y al detal.
- ↳ Las organizaciones triunfadoras identifican y evalúan distintos caminos para llegar al último mercado. Los enfoques posibles van desde las ventas directas hasta recurrir a uno o varios mayoristas y detallistas. Las organizaciones deben analizar los costos y los beneficios de diversas opciones para vender al mayor o al detal.
- ↳ Investigación de mercados: Consiste en reunir, registrar y analizar, en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con marketing de bienes y servicios. Dicha investigación puede descubrir fuerzas y debilidades críticas y los investigadores emplean infinidad de escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información.
- ↳ Responsabilidad Social: Esta incluye el ofrecer, productos y servicios a precios razonables. Muchas actividades son rentables pero socialmente responsables.

Cuando una empresa realiza actividades sociales, lo debe hacer de tal manera que le aporte ventajas económicas.³³

³² Op.cit. BITTEL, RAMSEY, Magnament, p. 854

³³ Op.cit. FRED. R, p. 171

Como se indico anteriormente la aplicación del marketing dentro de una organización permitirá conocer la actividad de la empresa dentro del mercado, atendiendo gustos y expectativas de los clientes, las cuales darán a la empresa un alto posicionamiento frente a sus competidores.

De la misma manera el área de producción / operaciones resulta vital para la ejecución de las tareas a realizar. Dicha función consta de las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. La administración de producción se refiere a los insumos, transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.

La aplicación de este proceso requiere de las siguientes áreas de decisión:

- ↳ Procesos: Hace referencia al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo de procesos, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes.³⁴
- ↳ Capacidad: Determinación de los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación y planificación de capacidades.
- ↳ Inventarios: Hace énfasis en el nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.
- ↳ Fuerza de trabajo: Se refiere a la administración de empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.
- ↳ Calidad: Busca garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

Desde luego estas actividades representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. Muchos de los gerentes han encontrado que la capacitación de sus

³⁴ Ibid, p.172

empleados ayuda a sus empresas a responder con más rapidez a los cambios de los mercados ya que eleva la eficiencia, calidad y productividad de las operaciones.³⁵

6.5 MARCO CONCEPTUAL³⁶

A

Amenazas: Situaciones o tendencias en el entorno de una organización que inhibe, limita o dificulta se desarrollo operativo.

Alianza: Acuerdo Cooperativo entre empresas de negocios.

C

Capacidad Directiva: Fortalezas y debilidades relacionadas con el proceso administrativo.

Capacidad Financiera: Aquellos aspectos relacionados con las debilidades y fortalezas financieras.

Contratación: Etapa por la cual a través de la vía legal se establece la vinculación por parte del trabajador a la compañía.

Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

D

Debilidades: Actividades internas de una organización que cohíben o dificultan el éxito de una organización.

Departa mentalización: Agrupar en departamentos aquellas actividades laborales que se parecen y se relacionan de manera lógica.

Descripción de Cargos: Representación detallada de los requisitos que se deben tener en cuenta para la escogencia de un cargo

Diagnostico Estratégico: Análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrentan en su entorno.

Diagnostico Externo: Proceso de identificar oportunidades y amenazas de la organización.

Diagnostico Interno: Proceso de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o del área estratégica.

Dirección: Proceso para dirigir o influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

³⁵ Ibid, p.173-174

³⁶ KOONTZ, Harold, Administración: Una Perspectiva Global, p. 125-126

E

Estrategias: Acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.

F

Factores Económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía.

Factores Políticos: Aquellos que se refieren al uso o migración del poder.

Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir y actuar de las personas.

Factores Tecnológicos: están relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales y procesos.

FOLA: Medio para efectuar un diagnóstico y determinar un direccionamiento estratégico de los negocios, útil en la definición de la planeación.

Fortalezas: Atributos internos de una organización que permiten el desarrollo y logro de las metas de una compañía.

G

Gerencia Estratégica: Proceso a través del cual la administración de la organización establece la dirección a largo plazo.

H

Habilidades Directivas: Competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otra persona dentro de la organización.

I

Índice de Gestión: Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

Inducción: Proceso por medio del cual la empresa le contribuye al futuro trabajador en adaptarse a su sitio o puesto de trabajo.

L

Liderazgo: Responsabilidad de cumplir con las funciones por convicción y no por obligación.

M

Marketing: Disciplina económica destinada al estudio del mercado en toda su extensión y las posibles actuaciones de la empresa sobre el mismo.

Meta Habilidades: Competencias conductuales que son imprescindibles para la adaptación como profesional en la vida organizada y estructurada de una carrera.

Misión: Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

Motivación: Impulso para entrar en acción, por que desea hacerlo.

O

Objetivos: Identificación exacta de los logros que se deben conseguir.

Oportunidades: Situaciones o hechos en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de la misma si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Organigrama: es la representación de la estructura administrativa de una empresa.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

P

Planeación: Proceso para establecer metas, misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Política: Plan vigente que establece lineamientos para tomar decisiones.

Potencial: Habilidades que la persona esta en capacidad de desarrollar.

Procedimiento: Planes que establecen un método para actividades futuras, contiene lineamientos detallados, guías para la acción, que detallan la forma exacta en la que se deben realizar las actividades.

Principios: Conjunto de creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización, definen lo que es importante, soporte de la cultura organizacional y definen la filosofía empresarial.

Proceso: Método sistemático para manejar actividades.

Programa: Plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades los pasos de la organización y especifica principales.

Promoción: Variedad de instrumentos de naturaleza de incentivos a corto plazo.

Pronóstico: Situaciones que pueden generarse si se siguen presentando los síntomas.

Puntual: Elemento de soporte del cual depende una organización para sobrevivir.

R

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO

Para Carlos Méndez el estudio descriptivo “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico”.³⁷

El proyecto de investigación es descriptivo debido a que la recolección de la información proviene de fuentes como la observación, entrevistas, cuestionarios, que permiten conocer a fondo las características que enmarcan la magnitud del problema a tratar.

De acuerdo con los objetivos establecidos en este estudio, las hipótesis planteadas y el marco teórico, orienta la creación de una estructura organizacional en Auto Arrecifes Ltda., que permita determinar los lineamientos y parámetros a seguir en el desarrollo de las actividades que requiere la empresa para su funcionamiento.

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

7.2.1 Método de observación

Según Carlos Méndez el método de observación es “un proceso de conocimiento por lo cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de

³⁷MENDEZ Carlos, Metodología de la investigación, p. 122.

un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.³⁸

La observación como método de investigación suministrará información relacionada con las funciones, actividades, tareas y procesos propios de los diferentes cargos de Auto Arrecifes Ltda.

Cabe resaltar que este método permitirá conocer en forma clara y precisa las debilidades, fortalezas que posee la empresa para formular una estructura organizacional acorde a las condiciones administrativas y operativas necesarias para ser competente en el mercado.

7.2.2 Método deductivo

Carlos Méndez define el método deductivo como un “proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”.³⁹

En cuanto al método deductivo la investigación exige un estudio que identifique factores propios de la composición administrativa de la empresa, para formular políticas y estrategias que orienten el desempeño de cada uno de los miembros de la organización en la ejecución de las actividades que se encuentren a su cargo.

7.2.3 Método inductivo

Según Carlos Méndez el método inductivo se entiende como un “proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada”.⁴⁰

Es necesario recalcar que el método inductivo permite a Auto Arrecifes Ltda., replantear las políticas y medidas administrativas inherentes a cada puesto de trabajo, ya que la organización

³⁸ Ibid, p 131.

³⁹ Ibid, p 131.

⁴⁰ Ibid, p 131.

en cada una de las funciones que componen el órgano administrativo, enmarcando una serie de principios que orienten y motiven a cada trabajador a realizar en forma adecuada las actividades que le competen.

Dicho propósito permite suministrar a cada procedimiento las tareas adecuadas para el alcance de objetivos que identifiquen las directrices de la organización en virtud de atender las expectativas y requerimientos que preséntale mercado.

7.2.4 Método de análisis

Para Carlos Méndez el análisis es un “proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación”.⁴¹

Sin duda alguna el análisis permite a los investigadores determinar el conjunto de falencias y potenciales existentes en Auto Arrecifes Ltda., para suministrar la formulación de planteamientos que mejoren la situación administrativa de la organización.

Tiene como función determinar la viabilidad de una serie de políticas y estrategias que encaminen a la compañía a un manejo adecuado de los recursos, de tal forma que la interacción con el proceso administrativo genere la metas y propósitos esperados por la empresa, con el ánimo de obtener un posicionamiento adecuado en mercados del ámbito nacional en el suministro de productos y servicios de carácter competitivo frente a la competencia.

7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para Allen L Webster la población es la “recolección completa de todas las observaciones de interés para el investigador”.⁴²

⁴¹ Ibid, p. 132.

⁴² WEBSTER Allen, Estadística aplicada a los negocios y a la economía. p. 8-9.

La muestra es definida como “la parte representativa de la población que se selecciona para ser estudiada ya que la población es demasiado grande como para analizarla en su totalidad”.⁴³

Auto Arrecifes Ltda., representa la población de estudio en la recolección de información necesaria para la creación de la estructura organizacional de esta empresa, puesto que la investigación requiere la presencia de una variable que identifique el problema a tratar.

Mediante la utilización del componente organizacional de Auto Arrecifes Ltda., se establece un estudio fundamentado en la población total de la empresa, ya que no cuenta con un volumen amplio tanto de puestos de trabajo como de trabajadores que hicieren necesaria el establecimiento de una muestra. Cabe concluir que dicha investigación será formulada con un N de 35 personas, las cuales conforman el pie de fuerza de la organización.

7.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.4.1 Fuentes primarias

Para Carlos Méndez las fuentes primarias se definen como “aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento”.⁴⁴

Al referirse a las fuentes primarias en la investigación estas jugarán un papel trascendental, ya que permitirán tener un contacto directo con la problemática de la empresa al explicar hechos y fenómenos propios de la actividad que estos realizan.

7.4.1.1 Observación

Según Carlos Méndez la observación es “el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”.

⁴³ Ibid, p 8-9.

⁴⁴ Op.cit, Mendez. P.142.

La observación no participante o simple permite conocer hechos o situaciones pertinentes a la actividad de Auto Arrecifes Ltda., ya que estos no hacen parte de la organización, siendo este el medio para conocer cual es el comportamiento de los trabajadores según las falencias existentes en cada una de sus tareas.

7.4.1.2 Encuesta

La encuesta se basa en la recolección de información a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que pueden ser investigados. Estas permiten conocer las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

7.4.1.3 Entrevista

La entrevista busca obtener información importante para la aplicación de modelos investigativos en la solución de problemas existentes, donde la participación de los miembros de la compañía establecerá criterios que permitan adaptar la realidad de Auto Arrecifes Ltda., con las soluciones o planteamientos formulados bajo los modelos administrativos existentes.

7.4.2 Fuentes secundarias

Para Carlos Méndez las fuentes secundarias son "la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento".⁴⁵

Las fuentes secundarias permitirán a los investigadores complementar la información obtenida, con el fin de formular soluciones que contemplen aquellos aspectos organizacionales y teóricos necesarios para la creación de una estructura organizacional que guíe y oriente las decisiones de Auto Arrecifes Ltda.

⁴⁵ Ibid, p. 142.

7.4.2.1 Textos

Estas fuentes suministran información que permite encaminar bajo un contexto teórico una investigación, ya que resalta aspectos que no se tienen en cuenta en la elaboración de estrategias que den solución a problemas de carácter general.

7.4.2.2 Revistas

Dichas fuentes recopilan información de carácter general sobre sucesos y acontecimientos de carácter nacional e internacional que pueden ser importantes para conocer el entorno en que se encuentra la empresa, con el fin de adaptar nuevas políticas que contribuyan al crecimiento y desarrollo de las actividades de la organización.

8. ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA

8.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

La compañía Auto Arrecifes Ltda., actualmente cuenta con una planta de personal fija de 26 personas y los siguientes cargos de trabajo⁴⁶:

↳ Socios de la compañía	2
↳ Gerente general	1
↳ Secretaria gerencial	1
↳ Gerente comercial	1
↳ Secretaria comercial	1
↳ Asesores comerciales	6
↳ Gerente administrativa	1
↳ Secretaria administrativa	1
↳ Asesores de Cartera	3
↳ Contador	1
↳ Jefe de recursos humanos	1
↳ Tramitador	3
↳ Aseadora	1
↳ Mensajero	1
↳ Perito evaluador	2

Es necesario, aclarar que debido a la situación económica a la que se ve enfrentado el país la empresa se vio obligada a prescindir de los servicios de nueve (9) de los empleados con los que finalizo el año inmediatamente anterior y por lo tanto algunos realizan trabajos que le correspondían a algunas de las personas que tuvieron que marcharse.

Analizando los cargos con los que cuenta la compañía, se propone la siguiente estructura, que permitirá ver la organización de una manera global que trabaja en busca de un mismo objetivo y de manera sistematizada y no como si esta fuera piezas de distintos rompecabezas cada una buscando lograr sus propias metas.

⁴⁶ Charla con el señor Enrique Tapia, Gerente General Auto Arrecifes

La estructura va encabezada por los Socios de la compañía, seguida del Gerente General y la Secretaria Gerencial, a su vez la gerencia se divide en dos áreas funcionales claves para el buen desarrollo del objeto social de la organización; la Comercial y la Administrativa.

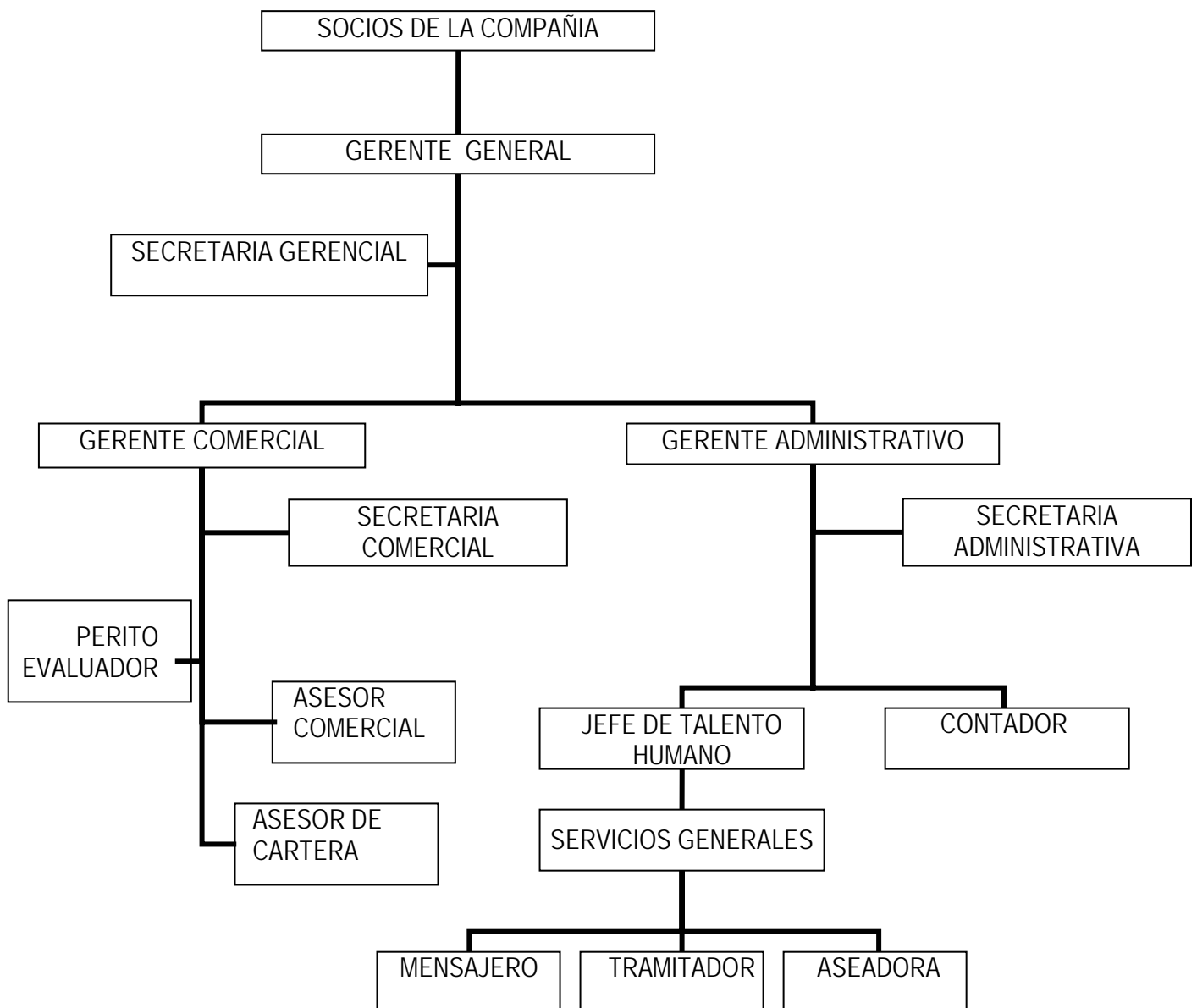
El Gerente Comercial tiene en su línea de mando, a los Asesores Comerciales, el Perito, y los Asesores de Cartera, el Gerente Administrativo se encuentra a cargo de la Secretaria Administrativa, el Contador y el Jefe de Recursos Humanos, las Aseadoras, los Tramitadores y el Mensajero dependen de este último mediante la agrupación de los mismos en una división que va a llamarse Servicios Generales.

Se recomienda cambiar el nombre del cargo Jefe de Recursos Humanos por Jefe de Talento Humano.

9. EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE AUTO ARRECIFES LTDA

Teniendo en cuenta, la descripción general planteada anteriormente, el organigrama sugerido para la compañía Auto Arrecifes sería el siguiente:

ORGANIGRAMA AUTO ARRECIFES LTDA.



9.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE AUTO ARRECIFES LTDA.

9.1.1 Misión

Somos una compañía dedicada a la comercialización de vehículos nuevos y usados así como de auto partes y accesorios que busca conocer, servir y dar valor a nuestros clientes, empleados y entorno a través de la calidad de los productos que ofrecemos buscando alcanzar la excelencia, creando y manteniendo un equipo idóneo, competitivo y armónico, en constante crecimiento contribuyendo así con la satisfacción de cada uno de los agentes con los que interactuamos con el propósito de perpetuar la buena imagen de la compañía.

9.1.2 Visión

Ser la empresa comercializadora de vehículos, auto partes y accesorios líder en el mercado abarcado por la Costa Atlántica que se caracteriza por brindar un servicio integral, por medio de un sistema de gestión de la calidad y personal capaz y gustoso de atender a los clientes.

9.1.3 Objetivos

9.1.3.1 General

- ↳ Consolidar la compañía como la primera concesionaria de la región orientada a satisfacer las necesidades de los clientes, ágil en la toma de decisiones y con gran capacidad de gestión y resultados a nivel financiero, administrativo y comercial.

9.1.3.2 Específicos

- ↳ Determinar factores claves que permitan conocer el mercado y la competencia con el fin de desarrollar estrategias que contribuyan al crecimiento de la organización y así mismo a la satisfacción de los clientes.
- ↳ Establecer una cultura de servicio al cliente con el propósito de conocer las expectativas, necesidades y gustos y así mismo realizar un seguimiento que permita asegurar la satisfacción total del mismo.
- ↳ Obtener niveles de rentabilidad que garanticen el crecimiento, permanencia y generación de dividendos mediante la optimización de los recursos con los que cuenta.
- ↳ Diseñar estrategias que permitan mejorar los márgenes de operación.

- ↳ Implementar sistemas administrativos que promuevan el desarrollo y crecimiento de los empleados.

9.1.4 Valores Corporativos

↳ Entusiasmo: «Los límites no existen, solo existen obstáculos que superar»
La compañía desea un personal contento y de acuerdo con sus funciones, dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, mantener sus responsabilidades y realizar su trabajo con seriedad ya que de esta forma se sabrá satisfacer plenamente a los clientes.

↳ Transparencia: « Decir lo que se hace y hacer lo que se dice »
Consiste en tener claros los objetivos, respetar los compromisos adquiridos con los clientes, compañeros de trabajo y superiores y de la misma manera aceptar los comentarios y sugerencias de los mismos.

↳ Trabajo en equipo: « los actos individuales no son los más importantes. Se gana o se pierde en equipo »
Desarrollar y mantener un espíritu de trabajo en equipo, que garantice la buena organización de la compañía y al tiempo la satisfacción del cliente, no olvidando que las acciones individuales se realizan en un ambiente colectivo con el fin de alcanzar los objetivos comunes.

↳ Éxito: « Ir hasta la base de los hechos y alcanzar el resultado esperado »
Es tener un objetivo y dar todo de sí, de forma profesional para conseguir el resultado y no detenerse ante el primero.

↳ Valor agregado: « Hacer más de lo que nos piden »
Dar más de lo que nos piden sin esperar algo adicional, no esperar órdenes ni trabajar con el policía al lado, es generarle al cliente interno y externo una satisfacción extra por un trabajo bien realizado.

↳ Integración del equipo humano: « Sin personas no hay empresa »

Estar consciente de que las personas son el instrumento más valioso con el que cuenta la compañía y que por lo tanto es indispensable involucrar a cada uno de los empleados con las estrategias y decisiones de la compañía con el único propósito de estar alineados al realizar las actividades y así alcanzar entre todos los objetivos que se han propuesto.

↳ Ética profesional: « Somos parte de una sociedad »

Cumplir adecuada y pertinentemente con los compromisos, dar ejemplo con los actos que se realicen que deben estar enmarcados en los principios de honestidad, integridad y moralidad.

9.1.5 Políticas

- ↳ Compromiso de ofrecer productos y prestar servicios con calidad.
- ↳ Acción, acción y más acción.
- ↳ Aceptar errores, sin culpar a nadie.
- ↳ Cero Problemas, buenas soluciones.
- ↳ De lo complejo a lo simple.
- ↳ Deje siempre constancia, escríbalo.
- ↳ Lo que es acordado debe ser ejecutado.
- ↳ No lo diga hágalo.
- ↳ Respeto, respeto y más respeto.
- ↳ Las relaciones de la compañía están basadas en la mutua confianza.
- ↳ Gestión y desarrollo del talento humano.

9.1.6 ESTRATEGIAS

- ↳ Mejorar la calidad técnica al momento de la entrega del producto y la prestación del servicio.
- ↳ Estamos dirigidos a la excelencia, mejora continua y entrega de valor superior
- ↳ Posicionar y consolidar el nombre de la compañía en la ciudad.
- ↳ Diseñar y llevar a cabo un sistema de control de gestión.
- ↳ Identificar prioridades con el propósito de tomar decisiones oportunas que permitan elegir y así mismo actuar en consecuencia.

- ↳ Conocer cuales son los recursos con los que cuenta la compañía con el fin de optimizarlos.
- ↳ Instaurar programas de capacitación, desarrollo y motivación para los empleados que permitan crear un compromiso de ellos con la organización.
- ↳ Conformar un equipo de trabajo calificado que siempre este pensando en como satisfacer tanto al cliente externo como al interno.
- ↳ Construir un sistema organizacional ágil y flexible frente a los cambios.
- ↳ Cada área de la organización será responsable de las atribuciones asignadas y de la misma manera de los resultados que obtengan.

9.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

9.2.1 Factores Claves De Éxito

- ↳ Calidad del producto.
- ↳ Distribuidores exclusivos de Hyundai en la ciudad.
- ↳ Servicio orientado al cliente.
- ↳ Personal eficiente.
- ↳ Imagen corporativa establecida.
- ↳ Decisiones oportunas, rápidas y acertadas.
- ↳ Buenas relaciones con los proveedores.
- ↳ Participación en el mercado
- ↳ Liquidez.
- ↳ Rentabilidad.
- ↳ Administración del Flujo de Caja.
- ↳ Innovación.
- ↳ Integración de áreas.
- ↳ Implementación de la planeación estratégica.
- ↳ Sistema de control de gestión.
- ↳ Fechas de entrega.
- ↳ Nivel tecnológico.
- ↳ Capacitación.
- ↳ Experiencia.
- ↳ Competitividad con precios.

9.2.2 Análisis Interno

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

(PCI)

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			LIMITACIÓN			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Flexibilidad de la estructura organizacional.					X		X		
2. Planeación, comunicación y control.					X		X		
3. Implementación de la planeación estratégica.					X		X		
4. Capacidad de respuesta ante los cambios.				X			X		
5. Orientación hacia el cliente.		X					X		
6. Sistema de evaluación de gestión.		X					X		
7. Imagen corporativa.		X					X		
8. Sistema de control y retroalimentación.					X		X		
9. Comunicación organizacional.			X					X	
10. Destreza para atraer gente eficiente.			X					X	
11. Estrategias para enfrentar la competencia.						X	X		
12. Capacidad de tomar decisiones rápidas y acertadas.				X			X		

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			LIMITACIÓN			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Distribuidor único de Hiunday en Santa Marta.	X						X		
2. Participación en el mercado.		X					X		
3. Fortaleza de los proveedores.	X						X		
4. Servicio Post venta.					X		X		
5. Base de datos.						X	X		
6. Satisfacción de los clientes.		X					X		
7. Concentración de consumidores.	X						X		
8. Costo de venta.		X					X		
9. Potencial de crecimiento del mercado.			X				X		

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			LIMITACIÓN			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Liquidez, fondos Internos disponibles.		X					X		
2. Rentabilidad de la inversión.		X					X		
3. Acceso a Capital.						X		X	
4. Competir con Precios.		X					X		
5. Capacidad de satisfacer la demanda.		X					X		
6. Utilización de la capacidad de endeudamiento.						X		X	
7. Inversión de capital			X				X		
8. Comunicación y seguimiento gerencial.		X						X	
9. Rotación de cartera.			X					X	

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			LIMITACIÓN			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Efectividad en las fechas de entrega.						X	X		
2. Capacidad innovadora.						X		X	
3. Valor agregado al producto.		X					X		
4. Nivel de integración entre áreas.					X		X		
5. Tecnología dura aplicada a los computadores			X						X
6. Nivel de tecnología blanda utilizada (Software, Brainware)					X			X	

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			LIMITACIÓN			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Grado de estudios del personal.					X		X		
2. Experiencia.					X		X		
3. Remuneración.					X		X		
4. Nivel de Retiros.			X				X		
5. Sentido de pertenencia.			X				X		
6. Niveles de desempeño.					X		X		
7. Estabilidad		X						X	
8. Rotación.		X						X	
9. Capacitación.				X			X		
10. Seguridad laboral.		X						X	
11. Compromiso.		X						X	

Es necesario tener en cuenta que el impacto de las matrices PCI se determino según la calificación entre 0 y 1 que cada uno de los empleados de la compañía le dio a los factores que ellos consideran son los pilares de la organización y que en algún momento pueden generar riesgo, teniendo en cuenta que 0 es el más bajo y 1 el más alto.

9.2.3 Análisis Externo

De igual manera así como en el PCI los empleados calificaron factores externos que son de vital importancia y que alteran el normal funcionamiento de la empresa, ya que pueden tomarse utilizarse a favor de la misma o por el contrario generar incertidumbre y crear riesgo.

PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Política de precios en el sector automotor.		X					X		
2. Sobretasa de la gasolina.				X			X		
3. Aparición del gas natural como producto sustituto de la gasolina.	X							X	
4. Ingreso per capita.					X			X	
5. Exceso de vehículos de servicio público circulando.				X				X	
6. Impuestos y aranceles.						X		X	
7. Líneas de financiación externas para la adquisición de vehículos.		X					X		
8. Cuotas de producido pactadas por las compañías administradoras.		X					X		
9. Valor de los cupos en el mercado.	X								

FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Derogación de ley que permitía el cambio de servicio.		X					X		
2. Ciudad dominada desde hace décadas por el mismo grupo político.					X			X	
3. Política del país.					X			X	
4. Agilidad en trámites realizados por el Ministerio de Transporte.					X		X		
5. Manejo de las relaciones del gobierno colombiano con el coreano.			X				X		

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Presencia de grupos al margen de la ley en la región.				X			X		
2. Presencia de clase media.		X					X		
3. Sociedad conformista ante las situaciones de la ciudad.					X		X		
4. Aumento del número de desplazados que llegan a la ciudad.					X				X
5. Política salarial.				X			X		
6. Acceso a la educación.					X			X	
7. Incremento de migración a las grandes ciudades.					X			X	
8. Aumento del turismo.			X					X	

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Telecomunicación.		X					X		
2. Resistencia a cambios tecnológicos.					X		X		
3. Acceso a la tecnología.					X		X		
4. Globalización de la información.		X					X		
5. Comunicación eficiente.			X				X		

FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Alianzas estratégicas.	X						X		
2. Entrada de nuevos competidores.					X		X		
3. Posicionamiento de la competencia.				X			X		
4. Compañías con reconocimiento nacional.				X			X		

9.2.4 Análisis FOLA

<p>EXTERNO</p> <p>INTERNO</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de precios en el sector automotor. 2. Líneas de financiación externas para la adquisición de vehículos. 3. Cuotas de producido pactadas por las compañías administradoras. 4. Valor de los cupos en el mercado. 5. Derogación de ley que permitía el cambio de servicio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobretasa de la gasolina. 2. Exceso de servicios de servicio público. 3. Impuestos y aranceles. 4. Agilidad en trámites realizados por el Ministerio de Transporte. 5. Presencia de grupos al margen de la ley en la región. 6. Resistencia a cambios tecnológicos. 7. Acceso a la tecnología. 8. Entrada de nuevos competidores. 9. Posicionamiento de la competencia. 10. Compañías con reconocimiento nacional.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación hacia el cliente. 2. Imagen corporativa. 3. Destreza para atraer gente eficiente. 4. Capacidad para tomar decisiones rápidas y acertadas. 5. Distribuidor único de Hyundai en Santa Marta. 6. Participación en el mercado. 7. Fortaleza de los proveedores. 8. Satisfacción de los clientes. 9. Potencial de crecimiento del mercado. 10. Efectividad en fechas de entrega. 11. Valor agregado al producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar la compra de vehículos marca Hyundai mostrando los beneficios de tener los repuestos originales al alcance en el momento que se necesiten entre los potenciales clientes pertenecientes a la clase media. 2. Desarrollar programas de financiación con el apoyo de las entidades financieras que permitan incrementar la compra de vehículos. 3. Crear sistemas de Comunicación interna que garanticen la efectividad de la misma asegurando el 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un sistema de retroalimentación que permita medir los niveles de satisfacción al cliente con el propósito de realizar mejoras continuas que conlleven a lograr un alto nivel de posicionamiento en el mercado. 2. Contar con gente eficiente que permita agilizar los trámites ante las entidades correspondientes. 3. Instaurar la buena imagen corporativa de la compañía con el propósito de contrarrestar la entrada de posibles competidores.

	<p>correcto flujo de información interna y externa de la compañía.</p> <p>4. Sinergia entre las áreas de la empresa.</p> <p>5. Estimular la compra de vehículos de servicio público mostrando las ventajas, garantías y rentabilidad que generan las compañías administradoras.</p> <p>6. Crear paquetes adicionales de venta como radio teléfonos, radios con CD, seguro de responsabilidad civil, SOAT durante el primer año.</p> <p>7. Concretar la alianza con la cooperativa Radio taxi permitiendo que la empresa tenga su propia administradora.</p>	<p>4. Ofrecer a los clientes vehículos que vengan con sistema de alimentación con gas natural estimulando la compra a través del ahorro de los compradores</p>
LIMITACIONES	ESTRATEGIAS LO	ESTRATEGIAS LA
<p>1. Flexibilidad de la estructura organizacional.</p> <p>2. Planeación, comunicación y control.</p> <p>3. Implementación de la planeación estratégica.</p> <p>4. Capacidad de respuesta ante los cambios.</p> <p>5. Sistema de control y retroalimentación.</p> <p>6. Estrategias para enfrentar la competencia.</p> <p>7. Servicio post venta.</p> <p>8. Base de datos.</p> <p>9. Nivel de integración entre áreas.</p> <p>10. Grado de estudios.</p> <p>11. Experiencia.</p> <p>12. Remuneración.</p> <p>13. Niveles de desempeño.</p> <p>14. Capacitación.</p>	<p>1. Planeación estratégica como base para el liderazgo en la industria automotriz.</p> <p>2. Capacitar al personal en nuevas áreas permitiendo así la integración de la compañía con el sector externo.</p> <p>3. Tomar la globalización de la información como herramienta que permita agilizar la respuesta ante los cambios del entorno.</p> <p>4. Aprovechar el valor de los cupos en el mercado para establecer estrategias competitivas relacionadas con el precio.</p>	<p>1. Crear una sólida y flexible estructura organizacional con base en el trabajo humano.</p> <p>2. Crear políticas de remuneración, incentivos y capacitación continua que motiven al trabajador y eviten que estos tomen decisiones erradas y contribuyan al aumento de los niveles de desempeño.</p> <p>3. Fortificar la base de datos de la compañía con el objeto de conocer a ciencia cierta posibles clientes.</p> <p>4. Crear sistemas de control y retroalimentación que permitan determinar el movimiento del mercado.</p>

9.2.5 Análisis De Vulnerabilidad

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO VULNERABILIDAD
			0-10	0-1	0-10	
1. Estructura organizacional	Rígida y lenta ante los cambios	Poca capacidad de respuesta ante las necesidades y cambios del mercado.	9	0.9	1	II
2. Servicio al cliente.	No prestar atención a las necesidades y expectativas de los clientes.	Pérdida de clientes actuales y potenciales, disminución de las ventas.	3	0.3	7	III
3. Posición competitiva.	Baja en los niveles de ventas.	Posición débil frente a la competencia.	5	0.3	4	IV
4. Imagen corporativa.	Poca confianza de la compañía dentro del mercado	Pérdida de la lealtad por parte del consumidor, disminución de las ventas.	4	0.2	7	III
5. Capacidad Financiera.	Utilización inadecuada de los recursos de la empresa.	Disminución de la fuerza de trabajo, aumento de costos, baja en las utilidades.	6	0.8	8	II

9.2.6 Análisis del Sector

<p>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</p> <p>Debido al tamaño de la ciudad y al número de habitantes las posibilidades de que se cree otra compañía similar es casi nula. La inversión que se requiere para crear un negocio como este es bastante elevada.</p>		
<p>PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES</p> <p>Posibilidad de integración hacia los proveedores Nº de proveedores no es limitado Buenas relaciones con Carmatos</p>	<p>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</p> <p>Autos del Magdalena Daewoo Súper Taxi Auto Arrecifes que ha posicionado fuertemente su imagen corporativa</p>	<p>PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES</p> <p>Distribuidor exclusivo de la marca. Incentivos a través de paquetes promocionales. Producto dirigido al mercado natural y empresarial. Alianza con compañías administradoras.</p>
<p>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</p> <p>La entrada de las moto taxis a pesar de que no se ha legalizado, ha influido fuertemente ya que es un servicio más económico por el precio de las motos en el mercado. La posibilidad de desarrollar un proyecto de transporte masivo por parte del gobierno.</p>		

9.3 MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS

AUTO ARRECIFES LTDA. JULIO DE 2005 CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	
TÍTULO: Gerente General NATURALEZA DEL CARGO: Cargo diseñado con el propósito de que la compañía cuente con un líder que dirija las actividades generadas por el objeto social de la empresa y su funcionamiento de forma efectiva y productiva. NÚMERO DE PUESTOS: 1	
DESCRIPCIÓN GENERAL: Planear, dirigir y controlar los recursos físicos, financieros y el talento humano de la organización, tomar decisiones acertadas, oportunas y que contribuyan a solucionar problemas y con el buen desempeño de la compañía.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • Determinación del proceso administrativo de la compañía. • Designación de los recursos financieros y económicos. • Diseño de estrategias de operación y consecución de las actividades propias de la organización. • Rendición de informes a la Junta de Socios • Análisis de informes financieros • Direccionamiento del buen funcionamiento de la compañía. • Delegación de tareas y actividades al gerente comercial y administrativo. 	PERIODICIDAD Anual Anual Trimestral Trimestral Trimestral Diario Semanal
ANÁLISIS DEL CARGO: Requisitos Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrucción Básica:</i> Primaria, bachillerato y título profesional como Administrador de Empresas. • <i>Experiencia:</i> Mínimo de 2 años. • <i>Aptitudes Necesarias:</i> Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas, buenas relaciones interpersonales. Requisitos Físicos: Agudeza visual, concentración, destreza mental, resistencia a extensas jornadas de trabajo, facilidad de expresión.	
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Responder ante la Junta de Socios por los resultados arrojados por el funcionamiento de la empresa. • Toma de decisiones oportunas, adecuadas y acertadas. • Controlar el efecto que causa la orientación de la compañía en los resultados finales. Competencias: Análisis de problemas, integridad, resolución y sensibilidad interpersonal, orientación al logro, delegación, sensibilidad organizacional, identificación directiva.	
Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación. • Contar con el equipo de oficina necesario para realizar su trabajo. • Posibles enfermedades profesionales. 	

AUTO ARRECIFES LTDA.
JULIO DE 2005
CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

TÍTULO: Secretaria Gerencial
NATURALEZA DEL CARGO:

Cargo diseñado con el fin de que el gerente cuente con una persona que lo apoye en la realización de actividades y consecución del objeto social de la empresa efectiva y productivamente.

JEFE INMEDIATO: Gerente general.

NÚMERO DE PUESTOS: 1

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Planear y dirigir citas, reuniones y juntas directivas, realizar informes y atender en primera instancias las llamadas y asuntos de la gerencia.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Realización de informes.
- Programación de Juntas Directivas.
- Atención de llamadas de la gerencia.
- Programación de citas con proveedores.

PERIODICIDAD

Semanal
 Trimestral
 Diario
 Mensual

ANÁLISIS DEL CARGO:

Requisitos Intelectuales:

- *Instrucción Básica:* Primaria, bachillerato y estudios técnicos en asistencia gerencial
- *Experiencia:* Mínimo de 6 meses.
- *Aptitudes Necesarias:* Buena atención, iniciativa, carisma, aptitud de servicio.

Requisitos Físicos:

Agudeza visual, concentración, destreza mental, facilidad de expresión.

Responsabilidades:

- Velar por que se cumpla con la programación de citas y reuniones.
- Tomar nota de mensajes y asegurarse de hacerlos llegar a la gerencia.
- Autenticidad de los informes que realiza.

Competencias:

Impacto, orientación al logro, aprendizaje, adaptabilidad

Condiciones de trabajo:

- Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación.
- Contar con el quipo de oficina necesario para realizar su trabajo.
- Posibles enfermedades profesionales.

AUTO ARRECIFES LTDA. JULIO DE 2005 CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	
TÍTULO: Gerente Comercial NATURALEZA DEL CARGO: Cargo diseñado con el propósito de que la compañía cuente con un líder que dirija las actividades del área comercial de la empresa y su funcionamiento de forma efectiva. JEFE INMEDIATO: Gerente general. NÚMERO DE PUESTOS: 1	
DESCRIPCIÓN GENERAL: Planear, dirigir y controlar los recursos físicos, financieros y el talento humano involucrado con la consecución de los objetivos del área comercial, tomar decisiones acertadas y resolver posibles inconvenientes que puedan presentarse con los clientes y proveedores.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las actividades que deben realizarse en el área comercial. • Diseño de estrategias comerciales. • Coordinación del funcionamiento del área. • Rendición de informes a la gerencia. • Supervisión y control del desempeño de los Asesores Comerciales y de Cartera. • Revisión y aprobación de los conceptos emitidos por el Perito. 	PERIODICIDAD Semestral Mensual Diario Mensual Mensual Quincenal.
ANÁLISIS DEL CARGO: Requisitos Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrucción Básica:</i> Primaria, bachillerato y título profesional como Administrador de Empresas o áreas afines. • <i>Experiencia:</i> Mínimo de 1 año. • <i>Aptitudes Necesarias:</i> Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas, buenas relaciones interpersonales. Requisitos Físicos: Agudeza visual, concentración, destreza mental, resistencia a extensas jornadas de trabajo, facilidad de expresión.	
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Responder ante la Gerencia General por los resultados arrojados por el área comercial. • Toma de decisiones oportunas, adecuadas y acertadas. • Velar por que las metas propuestas se cumplan. • Coordinación del área con las otras que conforman la compañía. Competencia: Análisis de problemas, integridad, orientación al logro, delegación, identificación directiva, conocimiento del entorno.	
Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación. • Contar con el equipo de oficina necesario para realizar su trabajo. • Posibles enfermedades profesionales. 	

AUTO ARRECIFES LTDA. JULIO DE 2005 CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	
TÍTULO: Gerente Administrativo NATURALEZA DEL CARGO: Cargo diseñado con el propósito de que la compañía cuente con un líder que dirija las actividades del área administrativa de la empresa y su funcionamiento de forma efectiva. JEFE INMEDIATO: Gerente general. NÚMERO DE PUESTOS: 1	
DESCRIPCIÓN GENERAL: Planear, dirigir y controlar los recursos físicos, financieros y el talento humano involucrado con el alcance de los objetivos del área administrativa, tomar decisiones acertadas y solucionar los inconvenientes que puedan presentarse en el área.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las actividades que deben realizarse en el área administrativa. • Diseño de estrategias para el área. • Coordinación del funcionamiento del área. • Rendición de informes a la gerencia. • Supervisión y control del desempeño del contador y el Jefe de Talento Humano. • Revisión y aprobación de las posibles decisiones tomadas por talento humano y contaduría. 	PERIODICIDAD Semestral Mensual Diario Mensual Mensual Quincenal.
ANÁLISIS DEL CARGO: Requisitos Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrucción Básica:</i> Primaria, bachillerato y título profesional como Administrador de Empresas o áreas afines. • <i>Experiencia:</i> Mínimo de 1 año. • <i>Aptitudes Necesarias:</i> Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, calidad humana, capacidad de analizar y resolver problemas, buenas relaciones interpersonales. Requisitos Físicos: Agudeza visual, concentración, destreza mental, facilidad de expresión.	
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Responder ante la Gerencia General por los resultados arrojados por el área administrativa. • Toma de decisiones oportunas, adecuadas y acertadas. • Velar por que las metas propuestas se cumplan. • Coordinación del área con las otras que conforman la compañía. Competencias: Análisis de problemas, integridad, orientación al logro, delegación, identificación directiva, conocimiento del entorno.	
Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación. • Contar con el equipo de oficina necesario para realizar su trabajo. • Posibles enfermedades profesionales. 	

AUTO ARRECIFES LTDA.
JULIO DE 2005
CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

TÍTULO: Secretaria Comercial

NATURALEZA DEL CARGO:

Cargo diseñado con el fin de que el área comercial cuente con una persona que apoye en la realización de actividades y consecución de las metas del área en forma eficiente y productiva.

JEFE INMEDIATO: Gerente Comercial.

NÚMERO DE PUESTOS: 1

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Planear y dirigir citas y reuniones, realizar informes y atender en primera instancia las llamadas y asuntos del área comercial.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Realización de informes comerciales.
- Programación de reuniones.
- Atención de llamadas de la gerencia.
- Programación de citas con los clientes.
- Impresión de cotizaciones.

PERIODICIDAD

Mensual
 Semanal
 Diario
 Semanal
 Diario

ANÁLISIS DEL CARGO:

Requisitos Intelectuales:

- *Instrucción Básica:* Primaria, bachillerato y conocimientos técnicos en asistencia gerencial
- *Experiencia:* Mínimo de 6 meses.
- *Aptitudes Necesarias:* Buena atención, iniciativa, carisma, aptitud de servicio.

Requisitos Físicos:

Agudeza visual, concentración, destreza mental, resistencia, facilidad de expresión.

Responsabilidades:

- Velar por que se cumpla con la programación de citas y reuniones.
- Tomar nota de mensajes y asegurarse de hacerlos llegar al gerente comercial.
- Autenticidad de los informes que realiza.

Competencias:

Impacto, orientación al logro, aprendizaje, adaptabilidad

Condiciones de trabajo:

- Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación.
- Contar con el quipo de oficina necesario para realizar su trabajo.
- Posibles enfermedades profesionales.

AUTO ARRECIFES LTDA.
JULIO DE 2005
CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

TÍTULO: Secretaria Administrativa

NATURALEZA DEL CARGO:

Cargo diseñado con el fin de que el área administrativa cuente con una persona que apoye en la realización de actividades y consecución de las metas del área en forma eficiente y productiva.

JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo.

NÚMERO DE PUESTOS: 1

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Planear y dirigir citas y reuniones, realizar informes y atender en primera instancia las llamadas y asuntos del área administrativa y la compañía en general.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Realización de informes comerciales.
- Programación de reuniones.
- Atención de llamadas de la gerencia.
- Programación de citas con los clientes.
- Impresión de facturas.
- Atender de manera amable a las personas que llegan a la compañía.

PERIODICIDAD

- Mensual
- Semanal
- Diario
- Semanal
- Diario
- Diario

ANÁLISIS DEL CARGO:

Requisitos Intelectuales:

- *Instrucción Básica:* Primaria, bachillerato y conocimientos técnicos en asistencia gerencial
- *Experiencia:* Mínimo de 6 meses.
- *Aptitudes Necesarias:* Buena atención, iniciativa, carisma, espíritu de servicio.

Requisitos Físicos:

Agudeza visual, concentración, destreza mental, resistencia, facilidad de expresión, carisma.

Responsabilidades:

- Velar por que se cumpla con la programación de citas y reuniones.
- Tomar nota de mensajes y asegurarse de hacerlos llegar al gerente administrativo y a la compañía en general.
- Autenticidad de los informes que realiza.
- Brindar una buena atención a las personas que ingresan a la compañía.

Competencias:

Impacto, orientación al logro, aprendizaje, adaptabilidad

Condiciones de trabajo:

- Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación.
- Contar con el quipo de oficina necesario para realizar su trabajo.
- Posibles enfermedades profesionales.

AUTO ARRECIFES LTDA. JULIO DE 2005 CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	
TÍTULO: Perito Evaluador. NATURALEZA DEL CARGO: Cargo diseñado con el propósito de que la empresa cuente con una persona especializada en automotores, especificaciones técnico mecánicas y características generales, capacitado para realizar conceptos acertados y validos sobre los vehículos que llegan usados a la compañía. JEFE INMEDIATO: Gerente Comercial. NÚMERO DE PUESTOS: 2	
DESCRIPCIÓN GENERAL: Revisión y evaluación de vehículos usados que llegan a la compañía como parte de pago y emitir concepto consecuente con la evaluación previamente realizada.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de Vehículos. • Evaluación. • Remisión de concepto al gerente general. • Emisión de concepto al potencial vendedor. • Elaboración del inventario de vehículos. 	PERIODICIDAD Semanal Semanal Semanal Semanal Semana
ANÁLISIS DEL CARGO: Requisitos Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrucción Básica:</i> Primaria, bachillerato y titulo profesional en ingeniería mecánica. • <i>Experiencia:</i> Mínimo de 5 años. • <i>Aptitudes Necesarias:</i> Buena atención, iniciativa, carisma, honestidad, pericia, capacidad de observación. Requisitos Físicos: Agudeza visual y auditiva, concentración, destreza mental, resistencia, facilidad de expresión. Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Veracidad en los conceptos que emite. • Efectividad en la entrega de informes que contiene los conceptos emitidos. • Responder por los vehículos dejados para peritaje. • Realizar el respectivo inventario de los vehículos dejados. Competencias: Impacto, orientación al logro, aprendizaje, conocimiento del entorno, buen juicio. Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación, exposición a grasa, gases y polvo • Contar con el quipo de oficina y herramientas de trabajo necesarias para realizar su trabajo. • Posibles enfermedades y accidentes profesionales. 	

AUTO ARRECIFES LTDA. JULIO DE 2005 CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	
TÍTULO: Asesor Comercial NATURALEZA DEL CARGO: Cargo diseñado con el fin de que la empresa cuente con una persona que atienda a los clientes que llegan a la compañía, muestre los vehículos, de a conocer las características y beneficios de los mismos y así mismo realice la negociación de los automotores. JEFE INMEDIATO: Gerente Comercial. NÚMERO DE PUESTOS: 6	
DESCRIPCIÓN GENERAL: Atender a los posibles clientes, dar a conocer los vehículos, las facilidades de financiación, cerrar las negociaciones y recibir carros que lleguen como parte de pago.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • Atención de clientes. • Realización de cotizaciones. • Cierre de ventas. • Recepción de vehículos como parte de pago. • Remisión de solicitud de financiación a los asesores de cartera. • Realización del contrato de compra y venta. • Remisión de informe de ventas al gerente Comercial. • Entregar los vehículos a los nuevos dueños. 	PERIODICIDAD Diario Diario Semanal Diario Diario Semanal Mensual Semanal
ANÁLISIS DEL CARGO: Requisitos Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrucción Básica:</i> Primaria, bachillerato y conocimientos en mercadeo y automóviles. • <i>Experiencia:</i> Mínimo de 6 meses. • <i>Aptitudes Necesarias:</i> Buena atención, iniciativa, carisma, aptitud de servicio, honestidad. Requisitos Físicos: Agudeza visual, concentración, destreza mental, resistencia, facilidad de expresión, gran capacidad de convencimiento.	
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas realizadas. • Verificar los datos suministrados por los compradores. • Validez de los informes que realiza. • Fechas de entregas acordadas. • Comprobar la procedencia de los vehículos que se reciben como parte de pago. 	
Competencias: Impacto, orientación al logro, aprendizaje, adaptabilidad, planificación, análisis de objeciones.	
Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación. • Contar con el quipo de oficina necesario para realizar su trabajo. • Posibles enfermedades profesionales. 	

AUTO ARRECIFES LTDA.
JULIO DE 2005
CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

TÍTULO: Asesor de Cartera.
NATURALEZA DEL CARGO:
 Cargo diseñado con el propósito de registrar y controlar en forma adecuada la entrada y salida de dinero propio de las actividades concernientes a la compra, venta y financiación de vehículos.
JEFE INMEDIATO: Gerente Comercial.
NÚMERO DE PUESTOS: 3

DESCRIPCIÓN GENERAL:
 Labores relacionadas con los estudios de crédito, cobros, recepción, registro y entrega de dineros por concepto de la compra y venta de vehículos.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:	PERIODICIDAD
• Estudio de créditos.	Semanal
• Facturación	Semanal
• Recepción de dinero	Semanal
• Elaboración de facturas	Semanal
• Entregar informes de cartera a la gerencia comercial.	Mensual

ANÁLISIS DEL CARGO:
Requisitos Intelectuales:

- *Instrucción Básica:* Primaria, bachillerato y conocimientos en recaudo de cartera.
- *Experiencia:* Mínimo de 1 y ½ años
- *Aptitudes Necesarias:* Buena atención, iniciativa, carisma, honestidad, capacidad de tomar decisiones.

Requisitos Físicos:
 Agudeza visual, concentración, destreza mental, resistencia, facilidad de expresión, carácter.

Responsabilidades:

- Entrega oportuna del concepto del estudio de crédito.
- Entrega de oportuna de los informes sobre la cartera de la compañía.
- Dinero recaudado.
- Entrega de dinero en las fechas de cierre mensual.
- Elaboración y entrega de facturas.

Competencias:
 Impacto, orientación al logro, aprendizaje, integridad, buen juicio, análisis de problemas.

Condiciones de trabajo:

- Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación.
- Contar con el quipo de oficina necesario para realizar su trabajo.
- Posibles enfermedades profesionales.

AUTO ARRECIFES LTDA. JULIO DE 2005 CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	
TÍTULO: Jefe de Talento Humano NATURALEZA DEL CARGO: Cargo diseñado para manejar los asuntos relacionados con la vinculación y desvinculación de personal a la empresa, formulación de estrategias que permitan aprovechar al máximo las capacidades del capital intelectual con el que se cuenta. JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo. NÚMERO DE PUESTOS: 1	
DESCRIPCIÓN GENERAL: Mantener el buen ambiente laboral en la compañía, solucionar posibles conflictos que se presenten entre los empleados, velar por el cumplimiento de los deberes y derechos de los trabajadores.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • Atención de las inquietudes de los empleados. • Elaboración de los contratos de trabajo. • Realización de programas motivacionales. • Mantener un buen ambiente organizacional. • Fijar políticas salariales. • Realización de procesos de vinculación de personal. • Medición del desempeño de los trabajadores. • Afiliar a los trabajadores a la EPS, ARP, caja de compensación y las otras prestaciones a las que tiene derecho 	PERIODICIDAD Diario Anual Semestral Diario Anual Anual Mensual Anual
ANÁLISIS DEL CARGO: Requisitos Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrucción Básica:</i> Primaria, bachillerato y título profesional de psicología y/o Administración de Empresas. • <i>Experiencia:</i> Mínimo de 1 año. • <i>Aptitudes Necesarias:</i> Buena atención, persuasión, empatía, liderazgo, iniciativa, carisma, aptitud de servicio, honestidad. Requisitos Físicos: Agudeza visual, concentración, destreza mental, resistencia, facilidad de expresión, gran capacidad de convencimiento y de tomar decisiones.	
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las políticas salariales. • Atender y dar solución a las inquietudes de los empleados. • Elaboración de informes del desempeño de los trabajadores. • Contratos de trabajo • Afiliación de los trabajadores a las entidades prestadoras de servicios y velar por el pago oportuna de las prestaciones y de los salarios. Competencias: Orientación al logro, adaptabilidad, evaluación de colaboradores, sensibilidad organizacional	
Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación. • Contar con el quipo de oficina necesario para realizar su trabajo. • Posibles enfermedades profesionales. 	

AUTO ARRECIFES LTDA.
JULIO DE 2005
CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

TÍTULO: Contador Público

NATURALEZA DEL CARGO:

Cargo diseñado con el fin de contar con una persona responsable y confiable, que pueda encargarse de guiar y llevar adecuadamente las actividades que conforman la parte financiera y contable de la compañía.

NÚMERO DE PUESTOS: 1

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Llevar la contabilidad y transacciones que realice la empresa, de manera organizada y dentro de los marcos legales establecidos en las leyes y normas del país.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Elaboración de presupuestos.
- Llevar los libros de contabilidad.
- Elaboración y revisión de estados financieros.
- Liquidación de nómina.
- Asesorar al gerente administrativo en la toma de decisiones.
- Presentar informes financieros a la junta.
- Liquidación de impuestos.

PERIODICIDAD

Semestral
Mensual
Mensual
Mensual
Semanal
Trimestral
Anual

ANÁLISIS DEL CARGO:

Requisitos Intelectuales:

- *Instrucción Básica:* Primaria, bachillerato y título profesional como contador público.
- *Experiencia:* Mínimo de 6 meses.
- *Aptitudes Necesarias:* Buena atención, amabilidad, respeto, rapidez de decisión, honestidad, capacidad de observación.

Requisitos Físicos:

Agudeza visual, concentración, destreza mental, resistencia, facilidad de expresión, gran capacidad de convencimiento.

Responsabilidades:

- Responder adecuadamente por la entrega de informes que demuestren el estado de la empresa.
- Llevar la contabilidad en forma transparente y legal.
- Brindar una buena asesoría al gerente administrativo.
- Tomar decisiones oportunas, adecuadas y acertadas que contribuyan al crecimiento financiero de la empresa.

Competencias:

Impacto, orientación al logro, aprendizaje, adaptabilidad, buen juicio, planeación, control, integridad.

Condiciones de trabajo:

- Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación.
- Contar con el quipo de oficina necesario para realizar su trabajo.
- Posibles enfermedades profesionales.

AUTO ARRECIFES LTDA. JULIO DE 2005 CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	
TÍTULO: Tramitador NATURALEZA DEL CARGO: Cargo Creado con el fin de tener a una persona encargada de realizar los trámites requeridos para automotores ante la Secretaría de Tránsito y Transporte. JEFE INMEDIATO: Jefe de Talento Humano. NÚMERO DE PUESTOS: 3	
DESCRIPCIÓN GENERAL: Realizar los diferentes trámites ante transporte.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • Compra de formularios para vehículos. • Radicación de papeles para adquirir tarjeta de propiedad. • Elaboración de matriculas de los vehículos en la Secretaría de transporte. • Realización de los traspasos de vehículos correspondientes a la compra de los mismos por parte de la empresa. 	PERIODICIDAD Mensual Semanal Semanal Mensual
ANÁLISIS DEL CARGO: Requisitos Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrucción Básica:</i> Primaria, bachillerato y conocimientos en trámites ante el SETT. • <i>Experiencia:</i> Mínimo de 1 año. • <i>Aptitudes Necesarias:</i> Buena atención, iniciativa, carisma, aptitud de servicio, carácter. Requisitos Físicos: Agudeza visual, concentración, destreza mental, resistencia, gran capacidad de convencimiento.	
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Validez de los trámites que realiza. • Fechas de entregas acordadas. • Por los papeles que se le entregan y por la información que contienen. 	
Competencias: Impacto, orientación al logro, aprendizaje, adaptabilidad, independencia, conocimiento del entorno.	
Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación. • Contar con el quipo de oficina necesario para realizar su trabajo. • Posibles enfermedades profesionales. • Facilidad de transporte. 	

AUTO ARRECIFES LTDA. JULIO DE 2005 CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	
TÍTULO: Mensajero NATURALEZA DEL CARGO: Cargo creado por la necesidad de manejar la distribución de facturas y otros documentos de la compañía. JEFE INMEDIATO: Jefe de Talento Humano. NÚMERO DE PUESTOS: 1	
DESCRIPCIÓN GENERAL: Distribuir y recoger documentos, pago de facturas en general y realizar diligencias.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de documentos. • Recepción de correspondencia. • Pago de facturas. • Pago servicios públicos. • Consignaciones. 	PERIODICIDAD Diario Diario Mensual Mensual Semanal
ANÁLISIS DEL CARGO: Requisitos Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrucción Básica:</i> Primaria y bachillerato • <i>Experiencia:</i> Mínimo de 6 meses. • <i>Aptitudes Necesarias:</i> Buena atención, iniciativa, carisma, aptitud de servicio, honestidad, paciencia Requisitos Físicos: Agudeza visual, concentración, resistencia.	
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Por dineros entregados. • Por el pago oportuno de servicios y facturas. • Entrega de documentos a la persona o entidad indicada. 	
Competencias: Impacto, orientación al logro, aprendizaje, adaptabilidad, conocimiento del entorno.	
Condiciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación. • Contar con el quipo de oficina necesario para realizar su trabajo. • Posibles enfermedades profesionales. 	

AUTO ARRECIFES LTDA.
JULIO DE 2005
CARTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

TÍTULO: Aseadora

NATURALEZA DEL CARGO:

Cargo creado con el propósito de contar con una persona que este en la capacidad de mantener un ambiente físico agradable en las instalaciones en la compañía y que colabore con al atención de las personas que se encuentren en ella.

JEFE INMEDIATO: Jefe de Talento Humano.

NÚMERO DE PUESTOS: 1

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Mantener el buen estado de las instalaciones, realizar las labores de limpieza y contribuir a brindar al cliente un servicio de valor agregado.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

- Limpieza de instalaciones.
- Lavado general del área de peritaje.
- Mantener el ambiente físico agradable y apto para las personas.
- Controlar las existencias y utilización de los productos de aseo y cafetería.
- Preparación de tintos, aromáticas y brindársela a los clientes y trabajadores de la compañía.

PERIODICIDAD

Diario
Mensual
Diario
Quincenal
Diario

ANÁLISIS DEL CARGO:

Requisitos Intelectuales:

- *Instrucción Básica:* Primaria y Bachillerato.
- *Experiencia:* Mínimo de 6 meses.
- *Aptitudes Necesarias:* Buena atención, iniciativa, carisma, aptitud de servicio, honestidad.

Requisitos Físicos:

Coordinación general, agudeza visual y auditiva, buen estado físico.

Responsabilidades:

- Mantener en buen estado las instalaciones.
- Coordinar las labores de aseo.
- Controlar el stock de productos de cafetería y aseo.

Competencias:

Impacto, orientación al logro, aprendizaje, adaptabilidad, independencia.

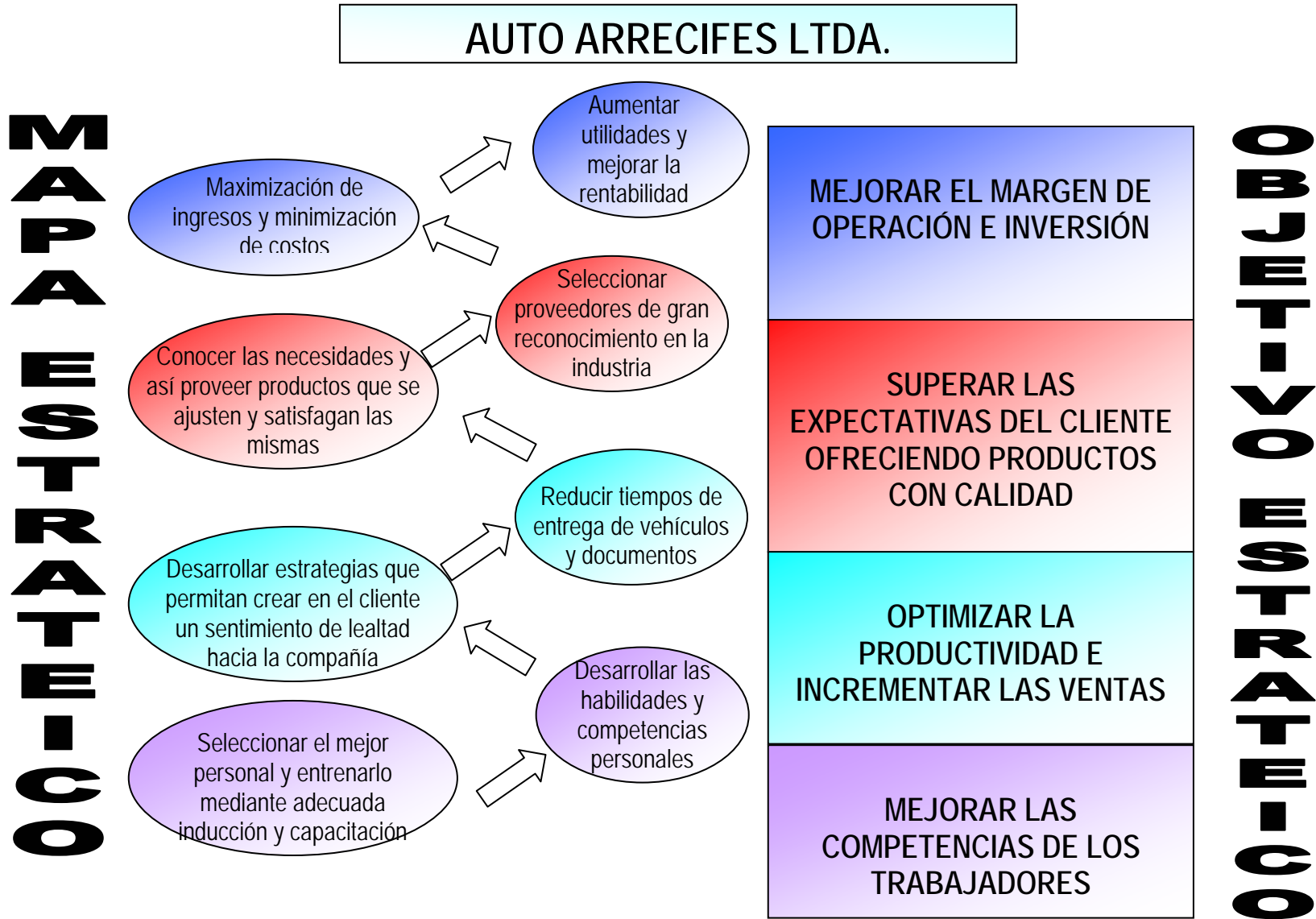
Condiciones de trabajo:

- Suficiente iluminación, poco ruido, buena ventilación.
- Contar con el quipo de oficina necesario para realizar su trabajo.
- Posibles enfermedades profesionales.

9.4 CADENA DE VALOR



9.5 MAPA ESTRATEGICO



9.6 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

9.6.1 Identificación de Procesos

A continuación se procede con la identificación de los procesos que son vitales para el desarrollo y crecimiento de la organización, estos procesos son:

- ↳ Venta de vehículos: este proceso inicia desde el momento en que el cliente se acerca a la compañía con la intención de adquirir un vehículo.

Seguidamente, el asesor comercial encargado le pregunta sobre las especificaciones técnicas (nuevo, tipo de motor, sistema de alimentación, lubricación, número de puertas), características físicas del auto que desea adquirir, si es para uso público o particular, si necesita o no financiación.

Después de conocer la información anterior, se dispone a mostrarle los autos que se ajusten a dichas especificaciones con el propósito de que el cliente escoja el que más se ajuste a su necesidad.

Conocido el vehículo que va a adquirirse se procede a llenar los formularios de cotización con los datos personales, especificando el tipo de financiación si es necesario, el modo de pago, el número de cuotas, el uso que ha de dársele al auto y se detallan los accesorio y papeles adicionales que se adicionan por adquirir el producto en la compañía.

Si el cliente decide comprar el automóvil, se llena el contrato de compra y se recibe la cuota inicial y se inicia el trámite de los papeles que acrediten al comprador como dueño del automotor.

- ↳ Compra de vehículos usados: se inicia con la manifestación de un cliente de vender su vehículo o entregarlo como parte de pago para adquirir uno nuevo, debe llevarse el auto a la compañía para realizar una revisión por parte de un perito que permita identificar el estado del mismo y así poder determinar el valor que la compañía estaría dispuesta a

pagar por dicho producto, se le manifiesta al potencial vendedor el concepto emitido por el perito y este determina la conformidad o no.

Si decide negociar con la compañía se procede a llenar el contrato de compra y venta especificando si el vehículo es parte de pago para adquirir uno nuevo o no, y posteriormente se inicia el trámite correspondiente de los documentos que acrediten a la compañía como nuevo dueño del vehículo.

- ↳ Venta de partes y repuestos: se comienza dicho proceso cuando el cliente se acerca a la compañía con la intención de comprar una auto parte ya sea para reparar o de accesorio. El asesor comercial se encarga de mostrarle según especificaciones y el cliente toma la decisión, inmediatamente se procede a llenar la factura necesaria y realizar el pago del dinero establecido por la organización para dicha parte.
- ↳ Matrícula de automotores ante la Secretaría de Tránsito: al realizar la compra de un vehículo, se establece que es necesario para la circulación del mismo que este se encuentre inscrito ante la Secretaría de Tránsito y Transporte, después de cerrado el trato el cliente se dispone a llenar los formularios requeridos por el tramitador ante tránsito con el propósito de iniciar el proceso de matrícula, tarjeta de propiedad del vehículo y traspaso en el caso que sea indispensable.

Posteriormente, el tramitador se dirige a la entidad correspondiente y radica los papeles, dando inicio así al trámite que realiza internamente la Secretaría, al terminar dicho proceso interno, el tramitador procede a retirar los papeles del vehículo donde consta la propiedad sobre este de la persona que lo adquirió.

Afiliación de los automóviles a la compañía administradora de servicio público: una vez diligenciados los papeles, el asesor comercial pregunta al cliente si está interesado en afiliarse a alguna compañía autorizada para que administre el vehículo que adquirió, si el cliente da una respuesta positiva, se procede a realizar el contrato de dicho servicio con la administradora por intermedio de Auto Arrecifes

9.6.2 Árbol de Procesos

MACROPROCESOS	PROCESOS	PROCEDIMIENTOS	LUGAR DE EJECUCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Venta de Vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Determinar necesidad y expectativa del cliente. ↳ Dar a conocer las especificaciones técnicas y mecánicas. ↳ Determinar si el vehículo es para uso particular o público. ↳ Valor comercial del automóvil. ↳ Plan de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina de Cartera
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Mostrar vehículos según especificaciones del cliente. ↳ Elección del vehículo que más se ajuste a la necesidad y expectativa. ↳ Cotización. ↳ Determinar requisitos de compra y venta para dicho vehículo. 		<ul style="list-style-type: none"> ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina Comercial 	
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Forma de pago. ↳ Tipo de financiación y plazos. ↳ Determinar paquete promocional a escoger. ↳ Entrega de papeles necesarios para iniciar trámite de propiedad. 		<ul style="list-style-type: none"> ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina de Cartera ↳ Oficina Comercial ↳ Gerencia Administrativa 	

GESTIÓN COMERCIAL		<ul style="list-style-type: none"> ↳ Cierre de negociación. ↳ Contrato de compra y venta. ↳ Recepción de dinero total o parcial. ↳ Entrega del vehículo. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina de Cartera ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina Comercial
	↳ Venta de Auto partes y Repuestos	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Ingreso del cliente con intención de compra de auto partes. ↳ Determinar que auto parte se ajusta a las necesidades del cliente; según la marca, referencia, modelo, color. ↳ Decisión de compra. ↳ Realización de factura. ↳ Recepción de dinero. ↳ Entrega de auto parte. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Cliente ↳ Oficina Comercial ↳ Cliente ↳ Oficina de Cartera ↳ Oficina de Cartera. ↳ Oficina Comercial.
		<ul style="list-style-type: none"> ↳ Manifestación de venta por parte del cliente. ↳ Determinar si es venta total o parcial. ↳ Dar a conocer expectativas. ↳ Llenar formulario de manifestación de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina Comercial ↳ Cliente
		<ul style="list-style-type: none"> ↳ Peritaje del vehículo. ↳ Revisión Técnico mecánica. ↳ Emisión de concepto. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Perito ↳ Perito ↳ Perito

	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Compra de Vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Planteamiento de condiciones de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Oficina Comercial
		<ul style="list-style-type: none"> ↳ Forma de pago. ↳ Entrega de papeles necesarios para iniciar trámite de propiedad. ↳ Contrato de compra y venta. ↳ Entrega de dinero ↳ Recepción del vehículo. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Oficina Comercial ↳ Gerencia Administrativa ↳ Oficina Comercial ↳ Oficina de Cratera ↳ Oficina Comercial
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Matrícula de automotores ante la Secretaria de Tránsito 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Diligenciamiento de formularios requeridos por la Secretaría de Tránsito. ↳ Toma de improntas. ↳ Toma de copias a cedula de ciudadanía del nuevo propietario. ↳ Entrega y radicación de papeles y formularios a Secretaría de Tránsito. ↳ Verificación de datos. ↳ Matrícula del vehículo y elaboración de tarjeta de propiedad. ↳ Retiro de documentos de la Secretaría. ↳ Validación de datos contenidos en tarjeta de propiedad. ↳ Entrega a conformidad de 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Tramites ↳ Tramites ↳ Mensajería ↳ Tramites ↳ Secretaría de Tránsito ↳ Secretaría de Tránsito ↳ Tramites ↳ Tramites y Cliente ↳ Gerencia Administrativa

		documentos al nuevo propietario.	
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Afiliación de los automóviles a la compañía administradora de servicio público 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Interés de afiliar al vehículo a una compañía administradora. ↳ Entrega de copias de cedula, tarjeta de propiedad, pasado judicial a la empresa. ↳ Validación de documentos. ↳ Diligenciamiento de formularios de afiliación. ↳ Radicación de formularios y documentos en compañía administradora. ↳ Validación de documentos. ↳ Afinación de vehículo. ↳ Elaboración de Tarjeta de Operación. ↳ Retiro de documentos. ↳ Verificación de documentos. ↳ Entrega a conformidad de documentos al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Cliente ↳ Cliente ↳ Gerencia Administrativa ↳ Tramitador y Cliente ↳ Mensajería ↳ Compañía Administradora ↳ Compañía Administradora ↳ Compañía Administradora ↳ Mensajería ↳ Gerencia Administrativa y cliente. ↳ Gerencia Administrativa

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	↳ Servicios Administrativos	↳ Recepción diaria de correspondencia. ↳ Gestión y archivo de documentos. ↳ Atención de llamadas y personal que se acerca a la compañía. ↳ Programación de las reuniones con clientes, socios y proveedores de la compañía.	↳ Secretaría Administrativa ↳ Secretaría Administrativa ↳ Secretaría Administrativa ↳ Secretaría Administrativa
		↳ Mantenimiento de las instalaciones. ↳ Mantenimiento del área de peritaje.	↳ Servicios Generales ↳ Servicios Generales
		↳ Entrega de documentos externos de la compañía. ↳ Consignaciones. ↳ Pago de servicios públicos y facturas.	↳ Mensajería ↳ Mensajería ↳ Mensajería
	↳ Gestión Contable	↳ Cuadre diario de caja. ↳ Elaboración de reportes financieros. ↳ Liquidación de nómina. ↳ Liquidación de impuestos. ↳ Cierres contables. ↳ Elaboración de estados financieros.	↳ Oficina de Contabilidad ↳ Oficina de Contabilidad ↳ Oficina de Contabilidad ↳ Oficina de Contabilidad ↳ Oficina de Contabilidad

	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Gestión del Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Selección de Personal. ↳ Elaboración de contratos de trabajo. ↳ Afiliaciones a EPS, ARP y otras prestaciones por ley. ↳ Evaluación de desempeño. ↳ Atención de inquietudes de empleados. ↳ Fijación de políticas salariales. ↳ Desvinculación de personal. ↳ Rotación de Personal ↳ Índices de Ausentismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Jefe de Talento Humano ↳ Jefe de Talento Humano ↳ Jefe de Talento Humano ↳ Jefe de Talento Humano ↳ Jefe de Talento Humano ↳ Jefe de Talento Humano ↳ Jefe de Talento Humano ↳ Jefe de Talento Humano ↳ Jefe de Talento Humano ↳ Jefe de Talento Humano
GESTIÓN GERENCIAL Y ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Seguimiento Gestión Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Diseño e implementación de planes de incentivos. ↳ Definición de objetivos Comerciales. ↳ Desarrollo de las estrategias comerciales. ↳ Servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Gerencia General y Comercial. ↳ Gerencia General y Comercial. ↳ Gerencia General y Comercial. ↳ Gerencia General y Comercial.
	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Seguimiento Gestión Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Creación base de datos. ↳ Desarrollo de estrategias administrativas. ↳ Elaboración de informes de planeación y control. ↳ Toma de medidas correctivas y preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Gerencia Administrativa ↳ Gerencia General y Administrativa ↳ Gerencia General y Administrativa ↳ Gerencia General y Administrativa

9.6.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

9.6.3.1 Venta de vehículos

VENTA DE VEHÍCULOS

OBJETO

Atender oportunamente las inquietudes, expectativas y deseos de los clientes con el propósito de dar solución inmediata a las mismas.

ALCANCE

Desde que el cliente ingresa a la compañía hasta que se cierra la negociación.

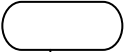
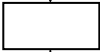

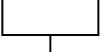






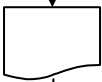

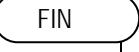

ENTRADAS Y SALIDAS

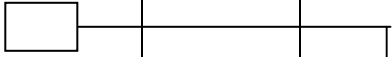





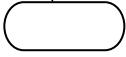
PROVEEDORES	ENTRADAS
Secretaria Administrativa Asesores Comerciales Asesores de Cartera	Solicitudes del cliente en la compañía Cotización
CLIENTES	SALIDAS
Compradores de vehículos	Contrato de compra y venta Vehículo de servicio público o particular

POLITICAS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Compromiso de ofrecer productos y prestar servicios con calidad.	Gerente General
Ofrecer siempre el producto que más se ajuste a las especificaciones del cliente, cobrar el precio previamente establecido sin el porcentaje de comisión ya que este será reconocido por la compañía una vez cerrada la negociación.	Asesor comercial
El cliente es el activo más valioso de la organización por lo tanto así debe hacerse sentir.	Asesor Comercial

DIAGRAMA

N.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		
		ASESOR COMERCIAL	ASESOR CARTERA	GERENTE ADMINISTRATIVO
1	INICIO			
2	Determinar necesidad y expectativa del cliente.			
3	Dar a conocer las especificaciones técnicas y mecánicas.			
4	Determinar si el vehículo es para uso particular o público.			
5	Valor comercial del automóvil.			
6	Plan de financiamiento.			
7	Tipo de financiación y plazos.			
8	Mostrar vehículos según especificaciones del cliente.			
9	Elección del vehículo que más se ajuste a la necesidad y expectativa.			
10	Cotización.			
11	Aceptación de requisitos de compra y venta para dicho vehículo.			
12	Determinar paquete promocional a			

	escoger.			
13	Entrega de papeles necesarios para iniciar trámite de propiedad.			
14	Contrato de compra y venta.			
15	Recepción de dinero total o parcial.			
16	Entrega del vehículo.			
17	Cierre de negociación.			
18	FIN			

9.6.3.2 Compra de vehículos

COMPRA DE VEHÍCULOS

OBJETO

Brindar respuestas acertadas y oportunas a los clientes teniendo en cuenta las necesidades, expectativas y deseos que estos manifiestan en el momento en el que se acercan a la compañía.

ALCANCE

Desde que el cliente ingresa a la compañía manifestando la voluntad de venta de su vehículo hasta que se cierra la negociación.

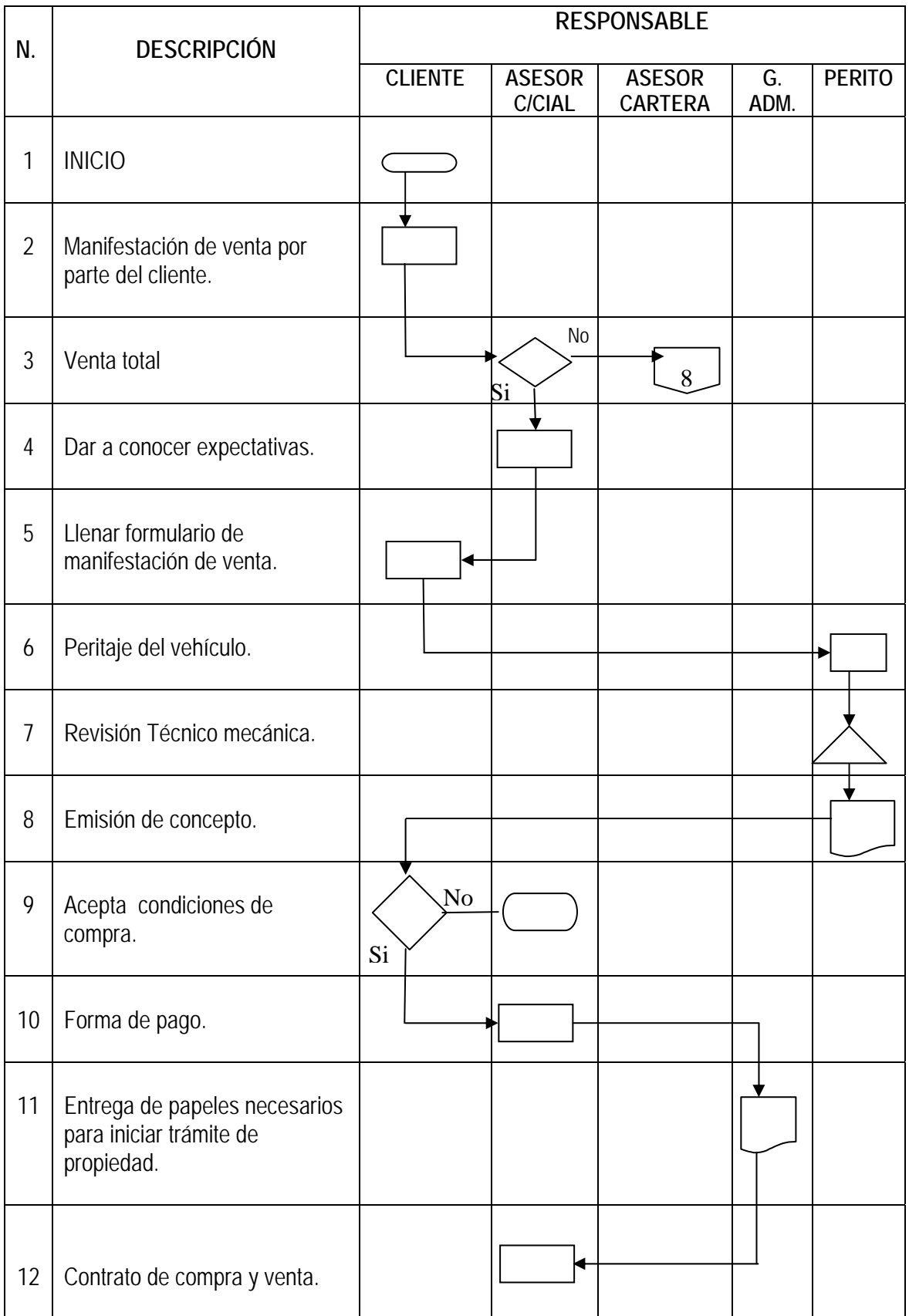
ENTRADAS Y SALIDAS

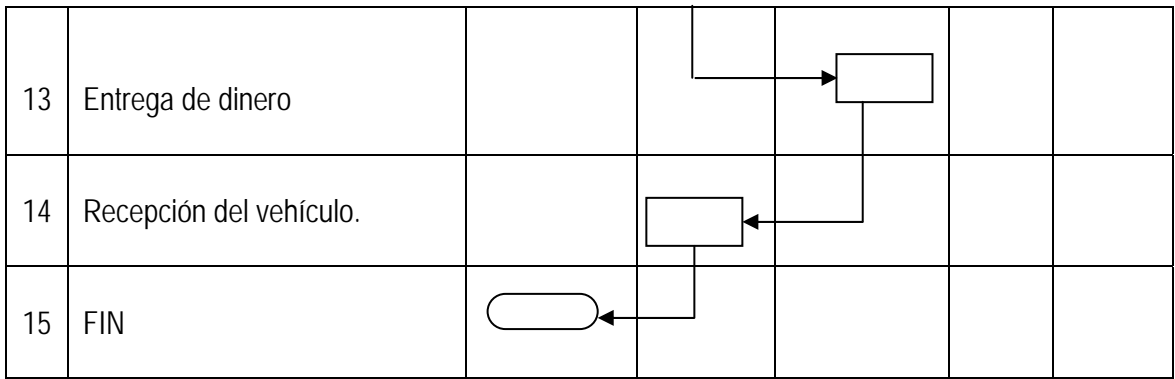
PROVEEDORES	ENTRADAS
Perito Evaluador, Asesores Comerciales, Asesores de Cartera, Cliente, Gerente Administrativo	Formulario de manifestación de venta, concepto de peritaje, documentos del cliente.
CLIENTES	SALIDAS
Vendedores de vehículos	Contrato de compra y venta, cheque, vehículo de servicio público o particular

POLITICAS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Compromiso de ofrecer los mejores precios de compra en el mercado y prestar servicios con calidad.	Gerente General
Realizar una negociación justa tanto para el cliente como la compañía teniendo en cuenta las especificaciones dadas por el primero.	Asesor comercial
No se podrán fijar comisiones sobre la compra de los vehículos excepto las que ya están fijadas internamente y se harán validas después del cierre de la negociación.	Asesor Comercial

DIAGRAMA





9.6.3.3 Venta de auto partes y repuestos

VENTA DE AUTO PARTES Y REPUESTOS

OBJETO

Generar un valor agregado para el cliente por medio de la oferta de repuestos y partes para los vehículos que oferta la compañía.

ALCANCE

Desde que el cliente ingresa a la compañía con la intención de adquirir alguna auto parte o repuesto hasta que la obtiene.

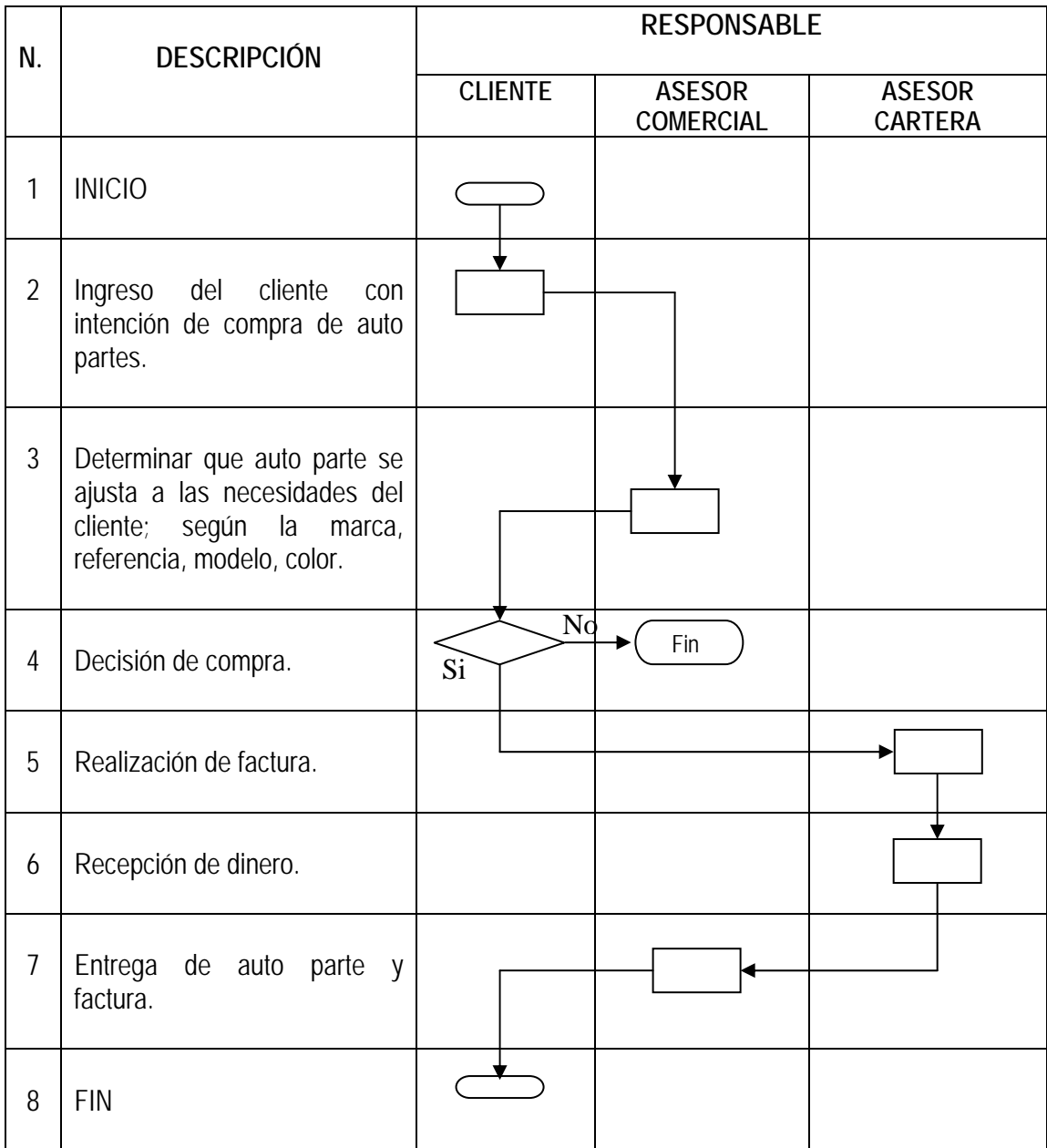
ENTRADAS Y SALIDAS

PROVEEDORES	ENTRADAS
Asesores Comerciales Asesores de Cartera, Cliente	Manifestación de compra
CLIENTES	SALIDAS
Clientes interesados en comprar auto partes y repuestos	Factura de compra Auto parte y/o repuesto

POLITICAS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Compromiso de ofrecer auto partes y repuestos originales con garantía de fábrica de Hiunday.	Gerente General
Cobrar el precio justo por la mercancía ofrecida.	Asesor comercial

DIAGRAMA



9.6.3.4 Matrícula de automotores ante la Secretaría de Tránsito

MATRÍCULA DE AUTOMOTORES ANTE LA SECRETARIA DE TRÁNSITO

OBJETO

Forjar en el cliente una actitud de confianza, servicio y eficacia en el momento de realizar trámites que permitan la libre circulación del vehículo que adquirió.

ALCANCE

Desde el momento en que el cliente decide negociar con la compañía hasta el instante que se le entregan los respectivos papeles.

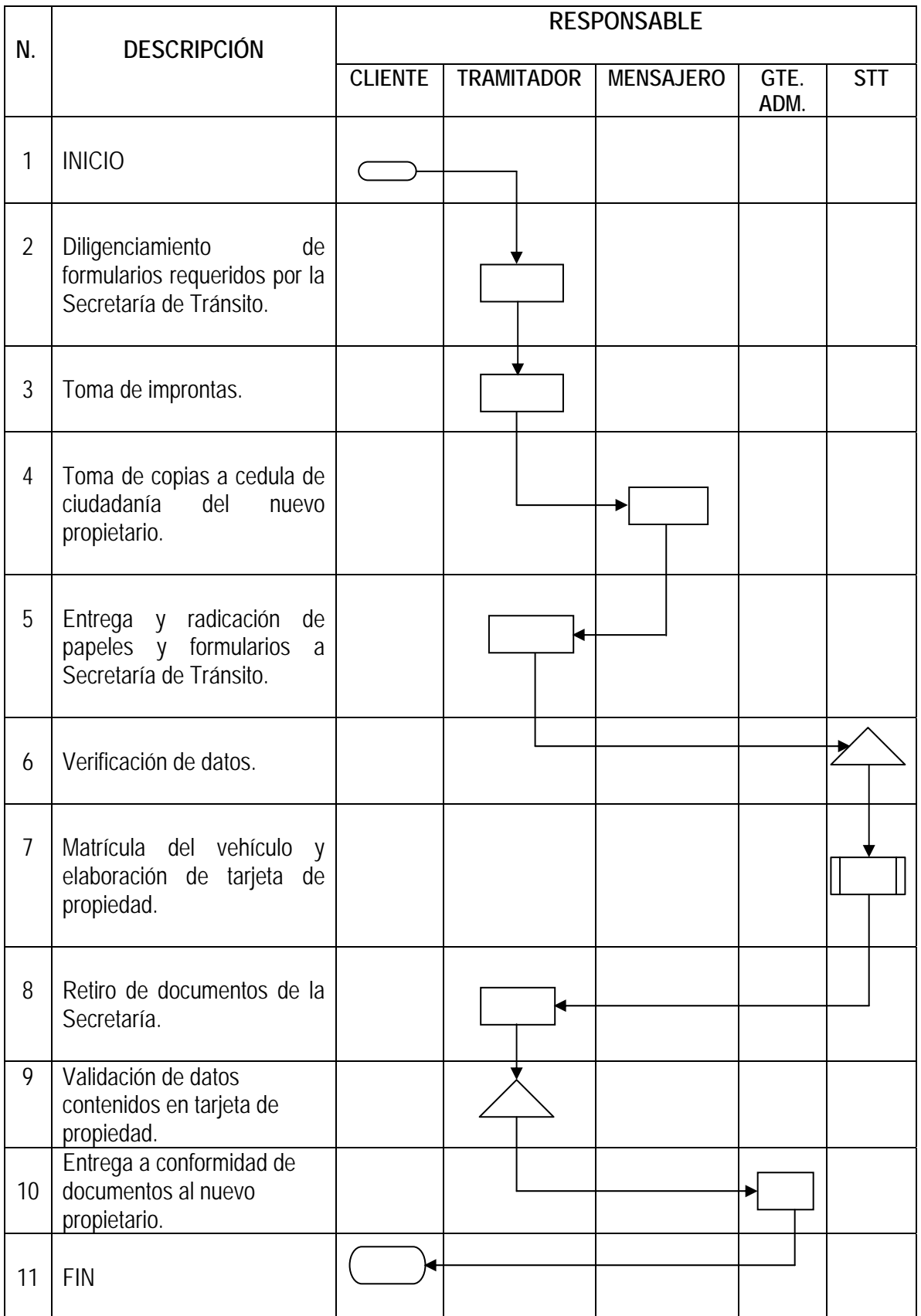
ENTRADAS Y SALIDAS

PROVEEDORES	ENTRADAS
Cliente, Tramitador, Secretaría de Tránsito.	Documentos del comprador del vehículo, factura de compra, imponentes, formulario de radicación
CLIENTES	SALIDAS
Propietario del vehículo	Tarjeta de propiedad del vehículo

POLITICAS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Facilitar y agilizar el proceso de matricula de los vehículos.	Tramitador
Garantizar la validez de la documentación tramitada ante la Secretaría de Tránsito.	Tramitador
Cumplir con las fechas de entrega establecidas con los clientes	Gerente Administrativo

DIAGRAMA



9.6.3.5 Afiliación de los Automóviles a la Compañía Administradora de Servicio Público

AFILIACIÓN DE LOS AUTOMÓVILES A LA COMPAÑÍA ADMINISTRADORA DE SERVICIO PÚBLICO

OBJETO

Ofrecer un valor agregado por medio de la consecución de una compañía seria que administre y cuide el vehículo adquirido por el cliente

ALCANCE

Desde que el cliente manifiesta la intención de afiliar el vehículo a una administradora hasta cuando recibe los papeles que constatan la afiliación

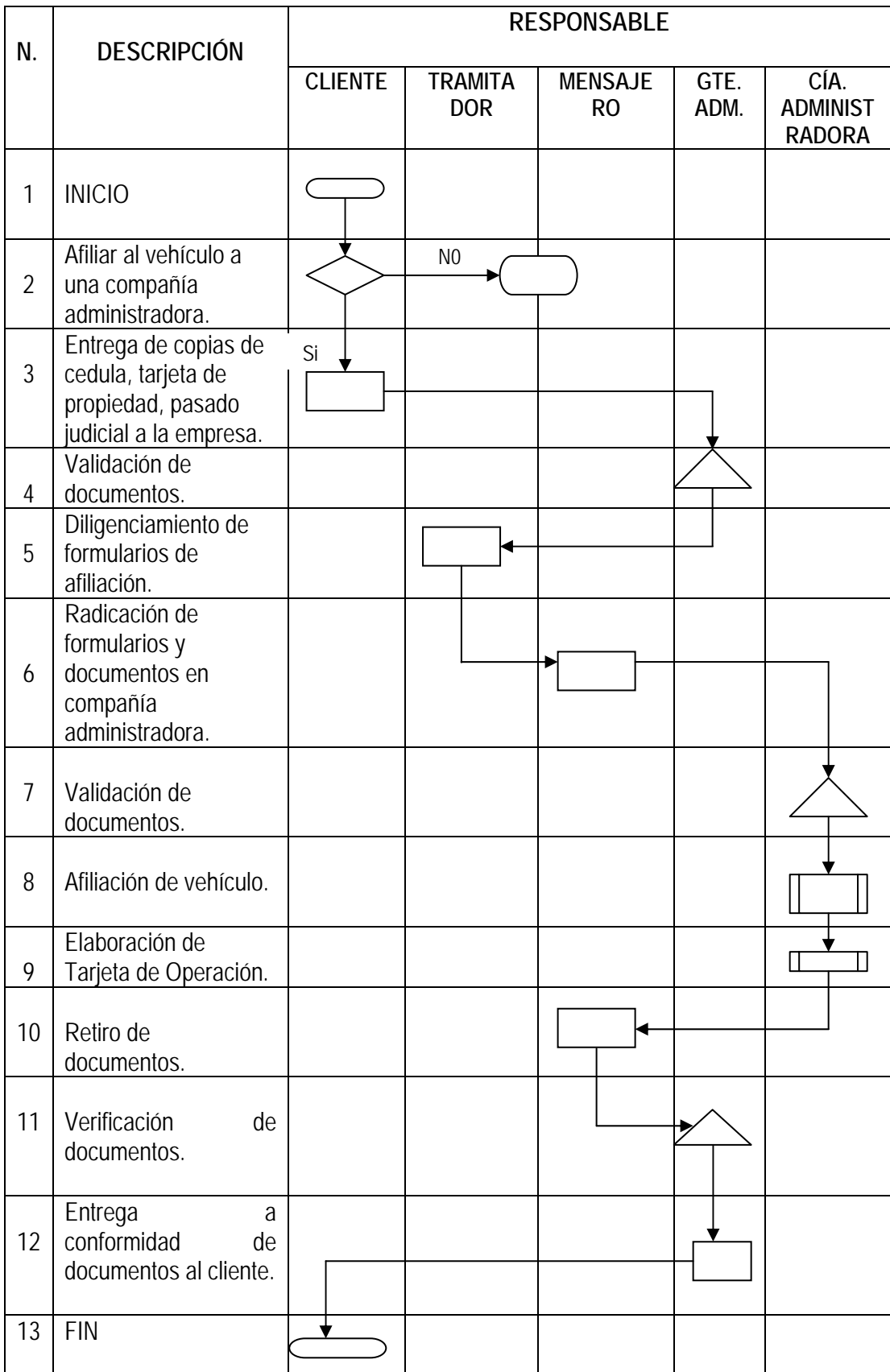
ENTRADAS Y SALIDAS

PROVEEDORES	ENTRADAS
Cliente, Tramitador, Compañía Administradora de vehículos	Documentos del dueño del vehículo y del automóvil, formulario de afiliación
CLIENTES	SALIDAS
Propietario del vehículo	Tarjeta de operación del vehículo

POLITICAS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Facilitar y agilizar el proceso de afiliación de los vehículos.	Tramitador
Garantizar la pertenencia de los vehículos a una compañía confiable.	Tramitador
Cumplir con las fechas de entrega establecidas con los clientes	Gerente Administrativo

DIAGRAMA



9.6.3.6 Gestión Administrativa

GESTION ADMINISTRATIVA

OBJETO

Proponer, ejecutar y controlar las políticas y programas relacionados con el manejo y desarrollo del personal, así como velar por el manejo adecuado de los recursos de la compañía.

ALCANCE

Desde el inicio de actividades en el día hasta el cierre de las mismas

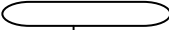
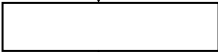
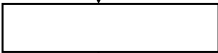
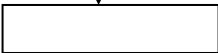

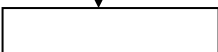
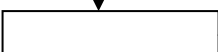
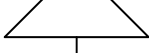

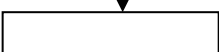
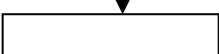
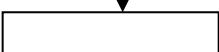

ENTRADAS Y SALIDAS

PROVEEDORES	ENTRADAS
Clientes, Socios, Otras compañías	Inquietudes, Sugerencias, Solicitudes.
CLIENTES	SALIDAS
Clientes, Socios, Otras compañías	Conceptos, documentos para archivar, negociaciones

POLITICAS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Primera instancia con la que los clientes de la compañía tienen contacto.	Secretaria Administrativa
Garantizar la buena atención y respuesta a las solicitudes que se generan sobre la compañía.	Secretaria Administrativa y Gerente Administrativo

DIAGRAMA

N.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	
		SECRETARIA ADMISTRATIVA	GERENTE ADMINISTRATIVO
1	INICIO		
2	Recepción de correspondencia y atención de clientes y sugerencias.		
3	Gestión de documentos.		
4	Archivo de documentos.		
5	Remisión de archivos a Gerencia Administrativa		
6	Programación de las reuniones con clientes, socios y proveedores de la compañía.		
7	Atención de llamadas y personal que se acerca a la compañía.		
8	Revisión de actividades del día		
9	Desarrollo de estrategias del área.		
10	Elaboración de informes de planeación y control.		
11	Toma de medidas preventivas y correctivas		
12	Aplicación de correctivos.		
13	FIN		

9.6.3.7 Vinculación De Personal

OBJETO

Calificar a los solicitantes para vincularlos o descartarlos como posibles empleados de la organización.

ALCANCE

Desde que se abre la convocatoria de aspirantes a una vacante hasta que se ocupa la misma.

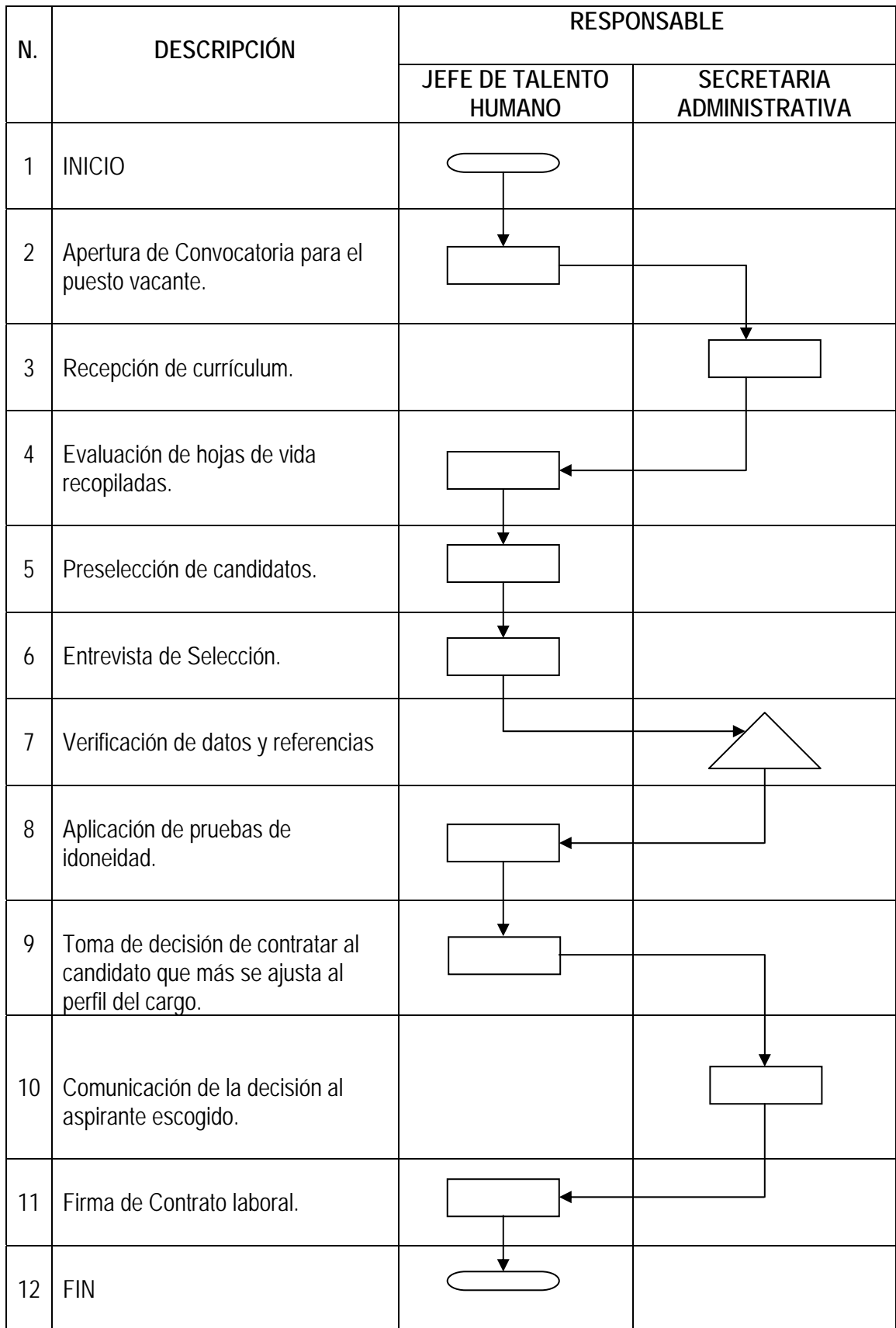
ENTRADAS Y SALIDAS

PROVEEDORES	ENTRADAS
Aspirantes al cargo	Hoja de Vida, Certificado de estudios, Recomendaciones
CLIENTES	SALIDAS
Auto Arrecifes Ltda.	Contrato Laboral.

POLITICAS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Realizar procesos de vinculación íntegros, teniendo en cuenta los principios de la compañía.	Jefe de Talento Humano.
Escoger el aspirante que se ajuste al perfil teniendo en cuenta la carta descriptiva de	Jefe de Talento Humano
Las condiciones de trabajo ofrecido deben generar en el aspirante estabilidad y seguridad laboral.	Jefe de Talento Humano

DIAGRAMA



9.6.3.8 Gestión Gerencial

GESTIÓN GERENCIAL

OBJETO

Diseñar estrategias organizacionales y así mismo velar por el cumplimiento de las mismas.

ALCANCE

Desde que inicia operaciones diarias la compañía hasta que las termina.

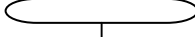

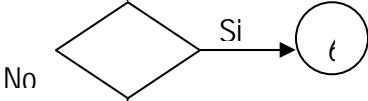

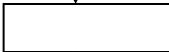
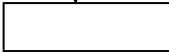
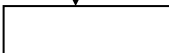
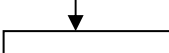
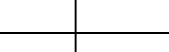
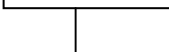
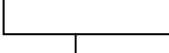

ENTRADAS Y SALIDAS

PROVEEDORES	ENTRADAS
Empleados de la Compañía	Reportes diarios que reflejen el funcionamiento de la compañía.
CLIENTES	SALIDAS
Clientes, Socios, empleados	Estrategias nuevas

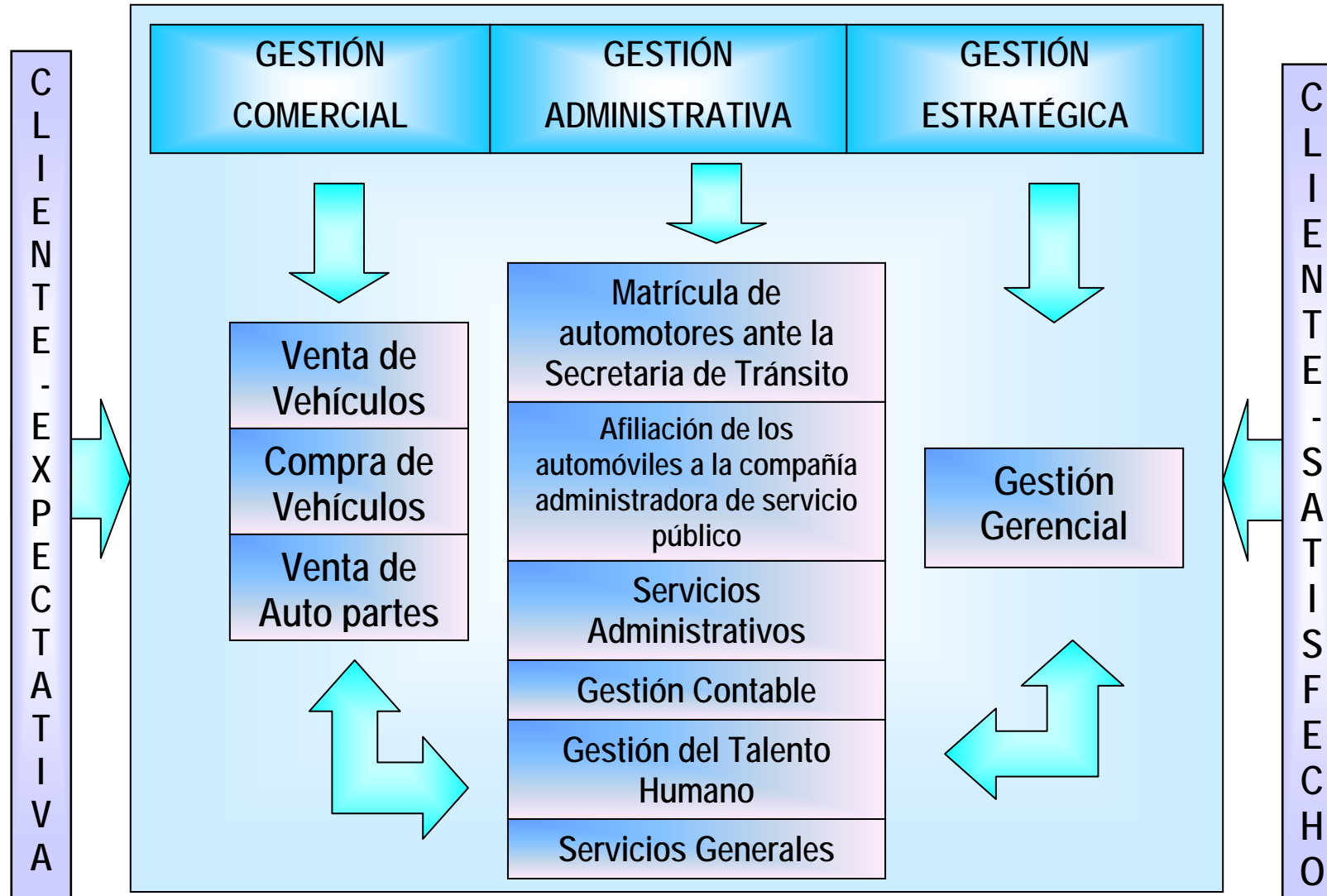
POLITICAS

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Desarrollo de estrategias que permitan el desarrollo de la compañía y empleados de la misma.	Gerente General Administrativo y Comercial
Garantizar la buena atención y respuesta a las solicitudes que se generan sobre la compañía.	Gerente General, Administrativo y Comercial.
Las decisiones que se tomen con respecto a la compañía deben ser oportunas, acertadas y con capacidad de generar crecimiento.	Gerente General, Administrativo y Comercial.

DIAGRAMA

N.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
		GERENTE GENERAL, ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL
1	INICIO	
2	Revisión de la misión, planes y objetivos.	
3	¿Se ajustan los objetivos a las necesidades de la compañía?	
4	Diseño de nuevos objetivos	
5	Definición de las estrategias	
6	Desarrollo de estrategias	
7	Diseño e implementación de planes e incentivos.	
8	Elaboración de informes de planeación, ejecución y control.	
9	Aplicación de indicadores de gestión	
10	Toma de medidas correctivas y preventivas.	
11	Aplicación de correctivos y ajustes.	
12	FIN	

9.6.4 MAPA DE PROCESOS



9.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO		INICIATIVA
		DE RESULTADO	DE CAUSA	
FINANCIERA	Mejorar el margen de operación y aumento en el patrimonio	Rendimiento en el Patrimonio	Margen Operacional de Utilidad	Utilizar las mejores estrategias de inversión y negociación con proveedores
DEL CLIENTE	Superar las expectativas del cliente ofreciendo productos con calidad	Efectividad Proceso de Comercialización	Rendimiento sobre las Ventas	Cumpliendo con la calidad que exigen los clientes.
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la productividad e incrementar las ventas	Nivel de satisfacción del cliente con el producto	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Aplicación de parámetros establecidos por la Gerencia del Servicio.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las competencias de los trabajadores	Capacitación	Productividad Humana	Programas de capacitación, motivación, recreación y planes de carrera.

9.8 INDICADORES DE GESTIÓN

PERSPECTIVA	NOMBRE	VARIABLES	FORMULA	PERIODICIDAD	UMBRAL	INTERPRETACIÓN
PROCESOS INTERNOS	Nivel De Cumplimiento Entregas A Clientes	Total de Vehículos entregados y fechas de entrega	$\frac{\text{Entregas Fuera de Tiempo}}{\text{Total de Entregas}}$	Mensual	10%	Determina el porcentaje de vehículos no entregados en las fechas establecidas.
	Nivel De Satisfacción Del Cliente Con El Producto	N. Reclamos y Productos Vendidos	$\frac{\text{N. reclamos}}{\text{Productos Vendidos}}$	Bimestral	10%	Describe la insatisfacción del cliente respecto al producto que se venda.
FINANCIERA	Rendimiento Del Patrimonio	Utilidad Neta y Valor Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Anual	8%	Representa la rentabilidad respecto al patrimonio de los accionistas.
	Margen Operacional de Utilidad	Ingresos y Volumen de Ventas Netas	$\frac{\text{Ingreso Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$	Bimestral	15%	Indica el nivel de desempeño de la rentabilidad.
DEL CLIENTE	Margen Neto De Utilidad	Utilidad Neta y Ventas Netas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	Semestral	12%	Indica el comportamiento de las ventas en el tiempo de estudio.
	Efectividad Proceso De Comercialización	Compradores Potenciales y Efectivos	$\frac{\text{Compradores Efectivos}}{\text{Compradores Potenciales}}$	Mensual	90%	Determina el porcentaje real de autos vendidos en relación a los compradores que se acercan a la compañía
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación	N. trabajadores y N. trabajadores Capacitados	$\frac{\text{Total Personas Capacitadas}}{\text{Total Trabajadores}}$	Semestral	90%	Identificar el número de personas capacitadas dentro de la programación.
	Productividad Humana	Objetivos de la Organización propuestos y Objetivos Alcanzados	$\frac{\text{Objetivos Cumplidos}}{\text{Objetivos Propuestos}}$	Mensual	100%	Identificar el porcentaje de objetivos alcanzados por los empleados

9.8.1 Rango de Indicadores

PERSPECTIVA	INDICADOR	SEMAFORO		
		Verde	Amarillo	Rojo
PROCESOS INTERNOS	Nivel De Cumplimiento Entregas A Clientes	De 2% a 4,9%	De 5% a 7,9%	De 8% a 10%
	Nivel De Satisfacción Del Cliente Con El Producto	De 2% a 4,9%	De 5% a 7,9%	De 8% a 10%
FINANCIERA	Rendimiento Del Patrimonio	De 6,1% a 8%	De 4,1% a 6%	De 2% a 4%
	Margen Operacional de Utilidad	De 9,1% a 15%	De 5,1% a 9%	Menos del 5%
DEL CLIENTE	Margen Neto De Utilidad	De 8% a 12%	De 4% a 8%	Menos del 4%
	Efectividad Proceso De Comercialización	De 71% a 90%	De 41% a 70%	De 10% a 40%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación	De 75% a 90%	De 61% a 74,9%	Menos del 60%
	Productividad Humana	De 80% a 100%	De 60% a 79,1%	Menos del 60%

10. PRESUPUESTO

COSTOS DIRECTOS

☞ Fotocopias	\$ 10.000
☞ Papelería	\$ 25.000
☞ Argollado	\$ 12.500
☞ Tinta	\$ 60.000
☞ Internet	\$ 130.000
☞ Adquisición de libros	\$ 58.900
☞ CD en ajoveco	\$ 47.650
☞ Pasta dura para la Tesis	\$ 35.000
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 379.050

COSTOS INDIRECTOS

☞ Luz	\$ 60.000
☞ Teléfono	\$ 72.000
☞ Transporte	\$ 355.000
☞ Alimentación	\$ 60.000
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 547.000

TOTAL COSTOS	\$ 926.050
---------------------	-------------------

YEIMIS YANETH GUTIERREZ GARCIA

RESIDENCIA: Calle 73c N. 110C-14

Teléfono: 4 31 71 93

Celular: 310 5 72 66 47

BOGOTÁ- COLOMBIA

PERFIL PROFESIONAL

Interés en el área comercial y gestión de talento humano, capacidad para trabajar en equipo, vocación para liderar e incentivar el esfuerzo y dedicación de las personas en el desarrollo de sus actividades y aportar ideas innovadoras que agreguen valor al trabajo que se realice. Me caracterizo por ser una persona alegre, honesta, líder y perseverante.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Universidad de la Salle

Administrador de Empresas Egresado No Graduado

Bogotá, Noviembre de 2004

EXPERIENCIA Y LOGROS

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Pasante Oficina Asesora de Planeación

Tel. 3 81 23 60

Enero 19 de 2004 a Junio 30 de 2004

IDIOMAS

Ingles. Dos Niveles Básicos

Centro de Lenguas Modernas Universidad de la Salle

Agosto de 2002

SEMINARIOS

Medios de Pago Internacional

BANCOLDEX

Bogotá, Agosto 20 de 2003

Líneas de Financiación

BANCOLDEX

Bogotá, Septiembre de 2003

REFERENCIAS PROFESIONALES

MARCELA TORO

Docente Universitaria

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

Teléfono: 2 16 67 14

ALFONSO CAMARGO

Licenciado en Ciencias Sociales

Teléfono: 2 29 57 73

Los datos relacionados a continuación pueden ser confirmados en cualquier momento.

YEIMIS YANETH GUTIERREZ GARCIA

C.C 53 003 327

Tel. 4 31 71 93

RECOMENDACIONES

La idea de la empresa propuesta durante el desarrollo del trabajo, es llegar a ser líder en la ciudad, y posteriormente expandir su cobertura a otras regiones, llegando finalmente, a cubrir el mercado de la costa caribeña colombiana.

Indiscutiblemente para que esto se cumpla, deberán darse grandes modificaciones en todas sus áreas.

Para comenzar, se deberá realizar un programa de entrenamiento y concientización de cada una de las personas que pertenecen a la compañía con el propósito de dar a conocer el proceso de planeación estratégica y control de gestión propuesto y así dar comienzo a la implementación del mismo.

Así mismo, la implantación y cumplimiento de sistemas de control administrativo y de servicio antes, durante y después de los momentos de verdad que se presentan en la compañía son necesarios para cumplir con el propósito de generar estrategias que permitan mantener y/o mejorar la atención que se esta brindando a cada uno de los clientes de Auto Arrecifes Ltda.

También es de suma importancia la aplicación de un programa de capacitación y adiestramiento al personal en áreas de relaciones humanas y servicio con el propósito de que la compañía cuente con personas integras e idóneas que generen en los clientes un valor agregado y lo haga sentir como un miembro más de la empresa.

Es necesario que la compañía tenga en cuenta que uno de los factores determinantes para que todo proceso, se lleve a cabo con éxito, es la implementación de un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que estos se apliquen en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del ciclo del negocio.

CONCLUSIONES

Es indudable que una misión que tenemos todos y desde nuestro lugar en la sociedad, será prepararnos académicamente, técnica, y políticamente para hacer posible la construcción de una nueva comunidad que se resista a la situación actual.

Debemos convertirnos en líderes para sensibilizar y formar la sociedad, esto lo podemos hacer a través de nuestros hogares, en el aula, en nuestra empresa, y en todo lo que nos rodea.

La planeación es una herramienta que se aplica por lo general a empresas, sin dejar de lado que el mundo que nos rodea en general necesita de esta herramienta para poder funcionar, gracias a esta se ponen sobre la mesa los problemas y se hace una proyección de lo que podría pasar, dentro de unas determinadas circunstancias, con dichos problemas y sus eventuales soluciones

En el caso específico de Auto Arrecifes Ltda., se observa claramente que una empresa basada en el empirismo puede que funcione durante algún tiempo, pero este mismo factor va obligando a crear unas bases de funcionamiento, para este caso específico la planeación estratégica.

Afortunadamente, los directivos se dieron cuenta de las falencias a tiempo y buscaron la solución, la realización e implementación de este trabajo no garantiza el funcionamiento eterno de la empresa, pero si es el inicio de una nueva etapa para la misma, ahora depende de cada una de las personas que laboran en la organización realizar un seguimiento continuo y así mismo ir ajustando los parámetros establecidos a las circunstancias que vayan generándose en el entorno y en el ambiente interno.

Sin duda, no se puede olvidar la importancia de contar con personal idóneo y que genere valor a la compañía y aporte crecimiento a la misma.

Por último es necesario resaltar que las herramientas administrativas existen y que tienen como propósito facilitar el funcionamiento de la compañía y que por lo tanto es de suma importancia ser concientes que es responsabilidad de cada uno utilizarlas de la mejor manera posible.

“El futuro no se hereda pero tampoco es una condena. El futuro se sueña y se construye”.

BIBLIOGRAFIA

ALCEDO, Antonio de. Diccionario Geográfico-Histórico de las Indias Occidentales o América. 5 vols. Madrid: Imprenta de Benito Cano, 1786-1789.

ARÁMBULA FLÓREZ, Iván. Control Integral de Gestión. Primera edición. Bogotá D.C. Panamericana, 2004. 351 p.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. Segunda edición. Bogotá D.C. 3R editores, 1998. 144 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México D.F. Editorial Mac Graw Hill, 1992.

COPE, Robert. El Plan Estratégico. Bogotá. Serie Empresarial LEGIS, 1991.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Bogotá. Legis Editores S.A., 1988.

DRUCKER, Peter F. Gerencia Para el Futuro: El Decenio de los 90 y Más Allá. Bogotá. Grupo Editorial Norma, 1993.

GÓMEZ-PALLETE, Felipe y otros. Estrategia Empresarial Ante el caos. Madrid. Editorial Rialp S.A., 1993.

HILL, Charles W. L. y GARETH R, Jones. Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. Santa fe de Bogotá. Editorial McGraw-Hill, 1996.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Tesis y Otros Trabajos de Grado. Quinta Actualización. Bogotá DC.: ICONTEC. NTC 1486, 2002. 148 p.

KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. Décima edición. México. Editorial McGraw- Hill Interamericana de México, S.A., 1994.

LAMB, Charles. HAIR, Joseph y MCDANIEL, Carl. Marketing. Cuarta edición. México. International Thomson Editores, 1998. 691 p

MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Primera edición. México D.F. Editorial Alfaomega, 2001.147 p

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill, 2001. 246 p.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santa fe de Bogotá. TM Editores, Ediciones Uniandes, 1994.

PALMA LE BLANC, Arturo. Dirección de organizaciones. Santiago de Chile. Ediciones Dolmen, 1993.

PAZ, Jorge Ignacio. La Administración y el Administrador. Medellín: Escuela de Ingeniería de Antioquia, 1993.

ROBBINS, Stephen P. Administración Teoría y Práctica. Cuarta edición. México. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., 1994.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. primera edición. Bogotá. Grupo Editorial Norma, 1993.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Octava edición. Bogotá D.C. 3R Editores, 2003. 416 p.

STANTON, William. ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Undécima edición. México. Editorial Mc Graw Hill, 1999. 707 p.

TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. Principios de Administración. México. Editorial Continental., 1999.

WEBSTER, Allen L. Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía. Tercera edición. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill, 2000 639 p.

ANEXOS

ANEXO A. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDAD	TIEMPO	MAY		JUN		JUL		AGOS			SEPT
		20	10	24	5	22	3	16	29	2	
1. Levantamiento de información que permita la identificación de las áreas funcionales y procesos de la compañía.											
2. Definición del direccionamiento estratégico de la compañía, mediante la declaración de los principios estratégicos, la visión, la misión y los objetivos.											
3. Elaboración de manual de funciones para cada una de las áreas de trabajo.											
4. Identificación de los factores claves de éxito.											
5. Determinación del diagnóstico estratégico mediante la identificación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades para así establecer la situación											
6. Creación del mapa de procesos de la compañía.											
7. Elaboración de la cadena de valor de la organización.											
8. Creación de los indicadores de gestión.											
9. Entrega de Trabajo de Grado en Facultad.											
10. Sustentación del trabajo de Grado.											

ANEXO B. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

TIEMPO	dic-05	ene-06	feb-06	mar-06	abr-06
ACTIVIDAD					
1. Charla de concientización con los miembros de la compañía, donde se les explique los beneficios y ventajas de implementar una nueva forma de administración.					
2. Aplicación de los parametros establecidos en el direccionamiento estratégico de la compañía, mediante la declaración de los principios estratégicos, la visión, la misión y los objetivos.					
3. Implementación del manual de valoración para cada una de las áreas de trabajo y para el ingreso de nuevo personal a la compañía..					
4. Elaboración del diagnóstico estratégico de la compañía para la ejecución de actividades para el nuevo año.					
5. Dar a conocer a la organización los procesos y la importancia que tiene la buena ejecución de los mismos..					
6. Implementación de la cadena de valor de la organización.					
7. Aplicación de los indicadores de gestión.					

ANEXO C. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Acción	Por medio de	Dirigido a	Para
Crear	La planeación estratégica	La organización	Estructurar la compañía
Elaborar	Recopilar información	La organización	Orientar el desempeño
Identificar	Entrevistas	La organización	Contribución con los logros
Establecer	Información de la alta gerencia	La organización	Solucionar falencias del proceso
Determinar	Diagnóstico estratégico	La organización	Situación de la compañía

ANEXO D. TEORIGRAMA DEL PROYECTO

