

INFORME PRÁCTICA EMPRESARIAL

LUISA FERNANDA HERNÁNDEZ PARRA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

BOGOTÁ

2017

INFORME PRÁCTICA EMPRESARIAL

LUISA FERNANDA HERNÁNDEZ PARRA

PROYECTO DIRIGIDO POR:

PILAR MARCELA GONZÁLEZ MARTÍNEZ

DIRECTORA DE PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

BOGOTÁ

2017

RESÚMEN

El presente trabajo presenta la práctica profesional de la estudiante de la facultad de ciencias económicas y administrativas Luisa Fernanda Hernández Parra para optar por el título de Administrador de empresas, observando su experiencia dentro de la empresa de distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo CODELCE a partir de un análisis del entorno empresarial y la cultura organizacional de la misma con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y a su vez, proponer estrategias de mejora.

ABSTRACT

The present work presents the professional practice of the student of the Faculty of Economic and Administrative Sciences Luisa Fernanda Hernández Parra to opt for the title of Business Administrator, observing her experience within the retail distribution company of petroleum fuels CODELCE analysing the business from its work environment and its organizational culture in order to identify the strengths, opportunities, weaknesses and threats, and, if possible, propose strategies for improvement.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. DESARROLLO.....	2
1.1 Análisis misión y visión	2
1.2 Portafolio de productos y servicios de la empresa	6
1.3 Características del cargo del practicante	6
1.4 Competencias de trabajo	10
1.5 Análisis del entorno empresarial	11
1.6 Cultura organizacional	19
2. ANÁLISIS DOFA	30
2.1 Fortalezas	31
2.2 Debilidades.....	32
2.3 Amenazas	33
2.4 Oportunidades	34
3. PROPUESTA DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO.....	36
4. CONCLUSIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales clientes de CODELCE	13
Tabla 2. Matriz DOFA	30

LISTA DE IMÁGENES

Figura 1. Organigrama de la organización y ubicación del cargo del practicante en la empresa CODELCE	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Cronograma de actividades para la implementación de auditoría de operaciones ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 3. Marco institucional del mercado de los combustibles.....	15
Figura 4. Estructura precio de la gasolina.....	15
Figura 5. Formula de la media aritmética	22
Figura 6. Percepción del ámbito de trabajo: Puesto de trabajo.....	22
Figura 7. Percepción del ámbito de trabajo: Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	22
Figura 8. Percepción del ámbito de trabajo: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	23
Figura 9. Percepción del ámbito de jerárquico: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros	23
Figura 10. Percepción del ámbito de jerárquico: Dirección de la unidad.....	24
Figura 11. Percepción del ámbito de jerárquico: Formación	24
Figura 12. Percepción del ámbito de jerárquico: Implicación en la mejora	25
Figura 13. Percepción del ámbito de jerárquico: Motivación y reconocimiento	25

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta de percepción del ámbito de trabajo	42
ANEXO 2. Matriz DOFA	44
ANEXO 3. Matriz MAFE.....	45
ANEXO 4. Evaluación del responsable de la práctica.....	46
ANEXO 5. Plan de actividades aprobado.....	48

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto ilustra la práctica profesional de la estudiante Luisa Fernanda Hernández de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Jorge Tadeo de Bogotá, presentando su experiencia personal, su labor dentro de la empresa y un detallado análisis empresarial que permite al lector de este documento identificar debilidades, obstáculos, fortalezas y oportunidades de la compañía dentro de su nicho específico. La empresa de la cual el autor de este proyecto hizo parte durante el desarrollo de su práctica profesional fue CODELCE:

Combustibles del César Y CIA Ltda., la cual es entidad comercial de derecho privado constituida por escritura pública No.0000280 de la Notaria 47 de Bogotá del 31 de enero de 2007, inscrita el 6 de febrero de 2007 bajo el número 01107331 del libro IX de la cámara de comercio de Bogotá.

El Objeto de la sociedad consiste en el desarrollo de las actividades orientadas a la Comercialización industrial de combustibles, y derivados del petróleo, la compra y venta de combustibles, gasolina, aceites, lubricantes, repuestos, llantas, y en general todos los productos y servicios relacionados con el ramo automotriz, la compra, venta y almacenamiento de gas natural vehicular y la venta en sus establecimientos del seguro obligatorio para accidentes de tránsito (soat). La empresa se encuentra ubicada en la Carrera 20 # 17-24 Bogotá y la persona a responsable del estudiante era la contadora pública Ruth Viviana Parra Cruz.

1. DESARROLLO

1.1 Análisis misión y visión

La mayoría de las empresas piensan que la misión es simplemente una herramienta estratégica que permite identificar con plena certeza de hecho la razón comercial y el mercado-objetivo de su negocio. Sin embargo, de acuerdo con la doctora en ciencias empresariales Olga Rivera (1991) la misión trata no solo sobre la cultura, sino también sobre la estrategia. De hecho, es pertinente afirmar que existe una misión concisa cuando la estrategia y la cultura llegan a apoyarse mutuamente. Así mismo, esta experta en management de la universidad de Deusto de España, describe cuatro partes fundamentales que están debidamente interrelacionadas para crear esta razón estratégica: *“la misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores”*.

La misión de la empresa CODELCE puede encontrarse a continuación:

“Principalmente dedicada a la venta minorista de combustibles líquidos y GNV para servicio automotriz, ofreciendo a sus clientes el mejor servicio personalizado, consolidándola como una de las empresas de mayor reconocimiento en nuestro sector gracias al desempeño de nuestro talento humano que determinaran el rumbo de nuestra empresa” (CODELCE, 2014).

Al realizar un análisis basado en el concepto que brinda Rivera es posible identificar como la misión de la empresa muestra con claridad que sus valores y prioridades de comportamiento están enfocadas hacia el buen trato de sus empleados y clientes. Siguiendo esta línea de pensamiento, es evidente que la imagen que desean dar se encuentra enfocada hacia el talento humano y a su vez, es sensata y directa la manera en que se describen a sí mismos y los servicios que ofrecen, ejemplificando de tal forma su propósito. Sin embargo, es necesario ser más

específicos con relación a las tecnologías empleadas con el fin de demostrar sus fortalezas y ventajas competitivas en el sector, puesto que haría falta una de las partes de los elementos interrelacionados sugeridos por Rivera: la estrategia. Por tanto, podría ser beneficioso agregar el siguiente extracto a la misión de la empresa: “...*Ofreciendo a sus clientes un servicio personalizado con equipos de alta tecnología que garantizan una medida justa, consolidándose como una de las empresas...*” (Hernández, 2017) como parte de una estrategia de inclusión del consumidor y ejemplificando su superioridad tecnológica frente a las demás empresas en el mercado.

Por otro lado, Warren Bennis y Burt Nanus (1985) identificaron el concepto de misión como un concepto central de la teoría del liderazgo. En la traducción al español realizada por Marco Aurelio Galmarini encontramos la siguiente alusión a la definición de misión.

“Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión”

La visión de la empresa CODELCE puede observarse a continuación:

“Con el compromiso de nuestro grupo de trabajo y el mejoramiento continuo y apoyados con la aplicación de mejores tecnologías, lograr la excelencia del servicio, la confianza y la satisfacción de nuestros clientes, respetando las normas ambientales en procura de una mejor convivencia con nuestro entorno, sosteniendo el nivel ya alcanzado de prestigio reconocimiento y ventas en nuestra zona” (CODELCE, 2014).

La visión evidencia con claridad y de forma precisa la clase de empresa que la directiva quiere para sus subordinados, pero tiene falencias con respecto a los objetivos dentro del mercado que se enfoca en conseguir. La visión requiere un poco más de objetividad, debido a que el curso de

la trayectoria establecida por la directiva se ve delimitado por la zona de operación a la cual pertenecen en el momento. Es necesario tener en cuenta que una visión establece un objetivo certero y que la empresa debería estar enfocada en conseguir en un periodo de tiempo delimitado, por ende, la visión debería cambiar cada vez que el objetivo haya sido alcanzado para orientar a los trabajadores en la dirección renovada que la compañía quisiera tomar. Por lo tanto, la visión podría mejorarse, estableciendo un periodo de tiempo delimitado, especulando el crecimiento de la empresa en un periodo de 5 años y ampliando el área de acción de la misma. Siendo así:

“Con el compromiso de nuestro grupo de trabajo y la continua implementación de las mejores tecnologías, buscamos para el año 2022 lograr ser los proveedores más reconocidos de la industria en relación con la participación de mercado, manteniendo la excelencia del servicio que ya poseemos al igual que la confianza y la satisfacción de nuestros clientes, respetando las normas ambientales en procura de una mejor convivencia con nuestro entorno, a nivel central, regional y nacional.” (Hernández, 2017).

Consecuentemente, los trabajadores y en específico la autora de este informe puede dar constancia del ambiente laboral de las oficinas de servicio de CODELCE, conviviendo constantemente en un entorno donde la responsabilidad la integridad y el respeto son los valores corporativos y son la base de la misión y visión de la empresa ya que con la responsabilidad manejan de forma eficiente los recursos, actúan de forma integral siendo coherentes entre lo que dicen y realizan en el ámbito personal y empresarial y con respecto actuando reconociendo los derechos y opiniones de la contraparte para construir relaciones con los demás. Estos valores están evidentemente reflejados en la Misión y Visión empresarial debido a que los principales ejes de estructuración de principios están enfocados al bienestar de sus trabajadores, al respeto

no solo entre su personal sino también de las normas ambientales y del entorno y por último a la responsabilidad que tienen de mantenerse en un nivel de calidad excelente tanto para sus trabajadores como para sus clientes.

A pesar de que la empresa no tiene publicada la misión y la visión en forma impresa a la vista de los funcionarios, realiza diferentes reuniones periódicas por áreas donde se realizan estrategias de ventas, cumplimiento de metas, y cómo se encuentra la compañía frente al mercado para mantenerlos informados de los acontecimientos que pueden afectar o favorecer el desempeño de la empresa. Por otro lado, el trato entre jefes y subordinados es siempre muy cordial y de extremo respeto y el ambiente laboral es muy agradable, y aunque a veces agitado por las distintas labores a realizar, siempre muy organizado y propiamente estructurado.

Cada una de las áreas ayuda en el cumplimiento de la misión y la visión el Gerente general como líder de la organización tiene a su cargo las oportunidades y retos para que cada área conozca y contribuya con la visión de la empresa. Es decir, es la persona que divulga y da a conocer la misión y visión de la compañía para que así todos estén en pro de su cumplimiento. El área de administración de operaciones contribuye optimizando los recursos para el cumplimiento de metas y presupuestos. El área de contabilidad y finanzas es la responsable de la toma de decisiones ya que con base a la información contable se puede valorizar los puntos fuertes y se puede corregir puntos débiles que puedan amenazar el futuro de la empresa por ejemplo exceso de costos, ventas insuficiente deudas a corto y largo plazo y el área de ventas que es responsable de la organización comercial definiendo estrategias y evaluando la gestión de ventas.

Comprometiendo al equipo humano con los objetivos de la misión y visión.

1.2 Portafolio de productos y servicios de la empresa

Por otro lado, observando la empresa desde el portafolio de productos que ofrece, podemos encontrar que los servicios principales están enfocados en la línea de combustible: ACPM ECOLÓGICO, ACPM CORRIENTE, GASOLINA CORRIENTE Y GASOLINA EXTRA.

Los productos secundarios que son vendidos dentro de la estación son:

- Línea de lubricantes automotrices, industriales y de proceso
- Línea de refrigerantes automotrices e industriales
- Línea de protección al sistema de refrigeración
- Línea de aditivos automotrices
- Línea de limpieza automotriz
- Aditivo antifricción
- Línea aerosoles

Del mismo modo, el proceso de mercadeo y publicidad lo realiza directamente la mayorista EXXONMOBIL el cual es el aliado estratégico, y la empresa por medio de la página web ofrece los productos y servicios.

1.3 Características del cargo del practicante

En otro orden de cosas, en la compañía la aspirante al título de Administrador de empresas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano Luisa Hernández Parra, ingresó a trabajar a la empresa en el mes de Junio del año 2017 con el cargo de auditor de operaciones, con un horario de 7:30 a.m. a 1 p.m. y de manera virtual, en donde sus funciones fundamentalmente fueron establecidas en base a la propuesta de la supervisora de contaduría de la empresa Ruth Viviana Parra de la implementación de un cuadro informativo el cual basado en informes semanales y periódicos que

permitan exteriorizar el rendimiento de la compañía con relación a las ventas del periodo auditado.

El objetivo específico del proyecto realizado es desarrollar e implementar un informe diario que especificara la situación financiera de las estaciones de servicio, de tal forma que se puedan analizar con claridad los factores que pueden estar afectando el desempeño en ventas prioritarias y secundarias de estas y así mismo poder proponer estrategias para contrarrestar dichas situaciones o mejorar aún más las ventas específicas. El organigrama de la organización y ubicación del cargo puede observarse en la figura 1.



Figura 1 Organigrama de la organización y ubicación del cargo del practicante en la empresa CODELCE
(Hernández, 2017).

A todo esto, como responsabilidades del cargo esta, actuar con autonomía y no dejarse influenciar por los administradores, aplicar los conocimientos métodos y habilidades obtenidos en la implementación de la auditoria, revisar el trabajo de los demás y aprender a sobrellevar las situaciones negativas que se le presenten, las evidencias que obtenidas deben ser reales, respetar

la confidencialidad de la información obtenida, prevenir y evitar cualquier tipo de soborno, beneficio o dádiva que puedan resultar de su actividad.

De esta forma para llevar una clara organización del puesto de trabajo, la empresa realizó un cronograma de actividades que puede observarse en la figura 2 y que fue previamente aprobado por el jefe directo del pasante Ruth Viviana Parra.

ACCIONES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Creacion del informe por cada EDS	■					
Implementar y informe en estacion						
CHICO		■				
SANTA ISABEL		■				
COUNTRY		■				
PEGASO		■				
TIMIZA		■				
PELUZA		■				
SUBA			■			
MONTEVIDEO			■			
FUSA			■			
CHIA			■			
TABIO			■			
CAJICA			■			
Auditar informe				■	■	
Capacitacion de personal para la auditoria						■


RUTH VIVIANA PARRA CRUZ
 CONTADOR PUBLICO

**COMBUSTIBLES
 DEL CESAR & CIA. LTDA**
 NIT: 900.133.093-0

Figura 2. Cronograma de actividades para la implementación de auditoría de operaciones (Parra, 2017).

El área de trabajo para la que se realizó la contratación es el área de Contabilidad, la cual es la encargada de la información financiera de la compañía con responsabilidades como la exactitud en la captación de las operaciones financieras, fiscalización de los procesos operativos con los documentos comprobatorios y justificativos originales, originales, y aplicar las leyes, normas y reglamentos para cumplir con las obligaciones formales de la empresa. Esta está comprendida por 12 personas los cuales tienen un perfil técnico o profesional en el área contable y administrativa.

La empresa CODELCE había adquirido previamente los servicios administrativos de la pasante, solicitando la auditoría de la cartera en los meses de agosto y septiembre de 2016; desde esa fecha la directora de contabilidad tenía como proyecto crear un informe donde se controlara a diario la información financiera de la empresa. La directora planteó la idea, pero la compañía tomó la decisión de aplazar el proyecto para estructurarlo de una mejor manera.

Con el conocimiento de esta necesidad, Hernández se puso en contacto con la directora y le propuso ejecutar el proyecto que fue aplazado previamente y de forma recíproca cada una de las partes podría obtener un beneficio. La empresa obteniendo la información con actualización diaria para la toma de decisiones y de control con la auditoría y para el cumplimiento de los requisitos de grado exigidos por parte de la universidad.

Siguiendo esta línea de pensamiento, las fortalezas por parte de la pasante para la ejecución del trabajo es querer aplicar los conocimientos obtenidos para poder obtener la experiencia para trabajos futuros, la previa experiencia laboral que había adquirido con la empresa en meses previos y la necesidad creada específicamente por la empresa del cargo. En cuanto a las debilidades el temor de fallar siendo este su primer trabajo dentro del área en la que se pretende desempeñar por el resto de su vida, y la fuerte carga laboral y estudiantil. Así mismo, los aspectos importantes que se deben tener en cuenta para buscar trabajo es conocer el sector empresarial en que la empresa está, tener la seguridad que los conocimientos impartidos por la institución son los indicados para desempeñarse correctamente en el cargo.

Respecto al proceso de inducción, este es comúnmente llevado a cabo durante los primeros días en la empresa donde un auxiliar contable realiza un tour guiada por la parte física de las instalaciones, además de explicar con detalle el funcionamiento operativo de las estaciones de servicio. Con esta información y con las indicaciones y directriz de la directora de contabilidad se inicia el cronograma de trabajo.

Es importante tener en cuenta que las habilidades generales de un profesional educado en el compromiso ético, la capacidad de organización y planificación del tiempo y la capacidad de abstracción, análisis y síntesis son fundamentales para desempeñarse dentro del cargo, ya que las tareas asignadas debían ser completadas a cabalidad, además de mantener un planificación jerárquica de la manera en que se debía analizar la información brindada con el fin de no dejar de lado ningún detalle que pudiera ser relevante para el análisis financiero que se pretendía implementar. Por otro lado, toda la información que le fue brindada al pasante es de carácter totalmente confidencial, por lo que el compromiso ético con la institución es muy grande.

1.4 Competencias de trabajo

Desde el análisis de competencias Tuning de competencias específicas para el administrador de empresas es preciso señalar que la habilidad que fue necesitada más recurrentemente en el puesto de trabajo al que la practicante pertenecía era la capacidad de interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales, puesto que la labor principal como parte de CODELCE era redactar un informe diario con la información contable brindada por las diferentes estaciones de servicio con el fin de identificar falencias y proponer estrategias de mercadeo que pudieran mejorar el desempeño financiero de la empresa. En el debido caso de que la pasante se involucrara de forma permanente con la empresa como parte del equipo

contable de CODELCE el desarrollo, implementación y gestión de sistemas de control administrativos basados en la investigación financiera que se obtuvo durante el periodo de pasantía, podrían ser el paso a seguir para complementar el trabajo realizado.

La universidad inculca en los estudiantes de administración durante los 5 años de estudio, competencias generalizadas que lo ayudan a desempeñarse dentro del ámbito financiero como lo son la capacidad analítica, y de síntesis, además de muchas habilidades prácticas como lo son el hecho de poder trabajar bajo presión, la comunicación oral y escrita y la capacidad de identificar y resolver problemas. Siguiendo esta línea de pensamiento, es claro que hay unas habilidades más desarrolladas que las otras y que existe la clara necesidad de poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos con el fin de aprender cómo se hacen las cosas en la cotidianidad, la cual difiere bastante de lo que está escrito en el papel.

1.5 Análisis del entorno empresarial

Ahora que se ha explicado detalladamente el cargo a realizar y la estructura organizacional de la empresa, es necesario realizar un análisis del entorno empresarial con el fin de identificar varios aspectos de plena importancia para mi desempeño dentro de la empresa.

Según Robbins y Coulter (2010) el entorno específico incluye fuerzas externas que afectan las decisiones gerenciales. La primera son los clientes quienes representan una incertidumbre para la empresa puesto que sus gestos pueden cambiar o pueden quedar insatisfechos con el producto; la segunda los proveedores, puesto que cuando los suministros de una organización están limitados o su entrega se retrasa, las decisiones y acciones de los gerentes pueden inhibirse (Robbins y Coulter, 2010, p. 58). En primera instancia es necesario identificar los principales clientes de la empresa. Estos pueden observarse en la tabla 1 y hacen parte de una base de datos que tiene la

empresa con respecto a los convenios que tiene CODELCE con otras empresas en la adquisición de sus productos primarios y secundarios.

830079954	EMPRESA ADMINISTRADORA DE SERVICIOS SA
830038007	RED ESPECIALIZADA EN TRANSPORTE REDETRANS S.A
900472159	COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES C&P SAS
900229487	SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE TRANSPORTE SEDETRANS
900465389	ESTACION DE SERVICIO LA RUTA AL SOL S. A. S
830128516	DISERTRAN S. A.
10030774	HURTADO LIBREROS GERMAN ANDRES
900256846	INVERSIONES Y REPRESENTACIONES RINCON PEDRAZA LTDA
900538510	CONSORCIO TRITURADO VIALES S. A. S
52234442	ORTIZ MARTINEZ SONIA DEL CARMEN

860519967	AUTOCENTRO SANTANA
900879336	EDS ORQUIDEAS SAS
11405435	MENDEZ BRICEÑO OSCAR JACINTO
860513970	CI MILPA S. A
19322113	SANTACRUZ FAJARDO OSCAR AUGUSTO
79640604	SANDOVAL FUENTES JUAN ALMEIRA
17153960	RICO ALVAREZ DARIO
900384265	INVERSIONES LUPARI S. A. S.
80414916	SANDOVAL FUENTES ROBER OLMEDO
900370806	JP COMBUSTIBLES SAS
80059111	MARTINEZ LOZANO JULIAN EDUARDO
1079033338	ROMERO URREGO FREDY ALEJANDRO
900248048	INVERSIONES MANAYE SAS
900056122	AGREGADOS DE ORIENTE LTDA
4255936	CHIA DURAN ARGEMIRO

900208201	CAMILO TRANSPORTES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
832005910	AUTOCENTRO SOACHA S.A.S
900296606	OPERADORA MINERA DEL CENTRO SAS
900035396	BRIOGAS S A
830021846	LUIS ANCELMO RODRIGUEZ & CIA LTDA
890318278	CONALVIAS CONSTRUCCIONES S. A. S.
21069990	AVENDAÑO HERNANDEZ ANA HERCILIA
13361763	GANDUR NUMA GABRIEL HENRY
900260147	MEDINCAR LTDA
900068468	AGROPECUARIA CORREA MADRID D. A. S.
900739327	ORGANIZACION MORENO & MORENO SAS

Tabla 1. Principales clientes de CODELCE. Obtenido del archivo general de la empresa.

Siguiendo la línea de pensamiento de Robbins y Coulter es necesario también identificar quiénes son los proveedores de la empresa y qué servicios o productos proveen y la competencia de la

misma. Para el caso específico de CODELCE su principal proveedor es ExxonMobil de Colombia SA. proveedor de combustible y fabricantes lubricantes.

En la figura 3 podemos encontrar el marco institucional del mercado de los combustibles, como tal, la empresa se desempeña en el mercado de la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo y su Competencia directa son todas las estaciones de servicio que ejercen labores similares dentro del sector al que pertenecen, en el caso específico de CODELCE su área de ejecución se limita a las estaciones que estar alrededor de las estaciones de CODELCE

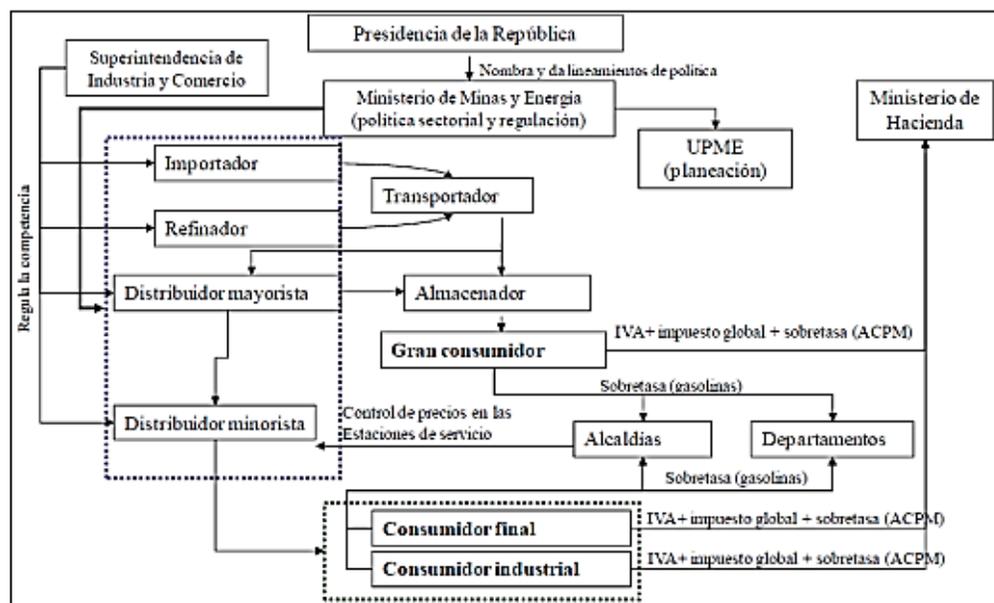


Figura 3. Marco institucional del mercado de los combustibles (Rincón, 2009, p. 6)

En este mercado de estaciones de servicios la competencia se realiza con precio y servicio; El precio es estipulado de forma libre por los propietarios. Según la investigación realizada por la Delegatura de la protección de la competencia (2012) el precio de los combustibles al consumidor final está determinado de acuerdo con el final de la cadena de comercialización, donde cabe aclarar que los ítems referentes a margen distribuidor mayorista y margen

distribuidor minorista indican los beneficios económicos que son recibidos por aquellos agentes comercializadores, además se señalan los impuestos y los costos de transporte que son generados a lo largo de la cadena de comercialización (Román, 2012, p. 20). Esto puede observarse en la figura 4.

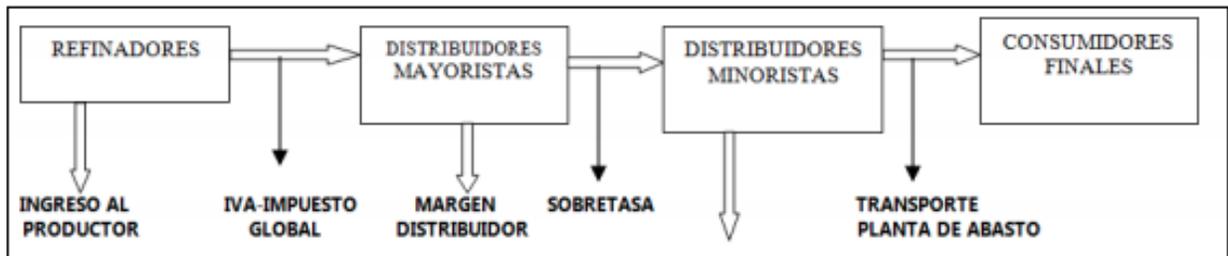


Figura 4. Estructura precio de la gasolina. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2010)

Se observa, además, el ingreso al productor, que sería el monto total que reciben del mercado los refinadores, por vender un galón de gasolina en Colombia. En el caso del ACPM, la composición del precio final es idéntica a la del precio de la gasolina, con la única diferencia de que la sobretasa se causa al final de la cadena, cuando el diésel es vendido a los consumidores finales (Román, 2012, p. 21).

Por último y debido al sector en el que se ejecutan las labores de la empresa es necesario tener en cuenta a los ambientalistas y opositores de la explotación ambiental para fines lucrativos. Este ítem pertenece específicamente a lo que Robbins y Coulter denominan como grupos de presión. El autor cita varios ejemplos relevantes que nos pueden permitir el entendimiento de esta fuerza externa dentro del entorno específico: “Los gerentes deben reconocer los grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Por ejemplo, la presión de PETA (acrónimo en inglés de Gente para el Tratamiento Ético de los Animales) sobre McDonald’s con respecto al manejo de los animales al sacrificarlos, llevó a la compañía a

detener la compra de carne a uno de sus proveedores hasta que éste cumpliera con estándares más elevados en el procesamiento de la carne de res. Y sería una semana rara si no leyéramos sobre ambientalistas activistas por los derechos humanos que se manifiestan, boicotean o amenazan a alguna organización para hacer que sus directivos modifiquen ciertas decisiones o acciones” (Robbins y Coulter, 2010, p.58).

Los grupos de presión en Colombia son fundamentalmente sindicalistas y sociales. Los primeros son las asociaciones de trabajadores específicamente de los pozos que exigen mejores condiciones de trabajo y excelentes condiciones de seguridad. La segunda son las comunidades aledañas que se ven afectadas por las excavaciones. En el caso de CODELCE, al ser una empresa de distribución minorista, no encuentra de forma directa la amenaza de los grupos de presión puesto que las problemáticas ambientales son dirigidas fundamentalmente a los productores, no a los distribuidores que es la categoría en la que encaja la empresa. Sin embargo, como se mencionó anteriormente cualquier inconveniente en la producción puede afectar directamente a los proveedores e impactar posteriormente en el área de distribución.

Hay que mencionar, además el contexto político-legal que pertenece al entorno general de la empresa y que establece cuáles son las leyes y los entes reguladores que podrían afectar o regular el desempeño de la misma.

Así pues, en cuanto a los entes reguladores del sector encontramos a la Dian, Secretaria de Hacienda y SuperSociedades, Ministerio del medio ambiente para la organización de carácter general y encontramos que de forma específica para las estaciones de servicio está el Ministerio de Minas y energía con una influencia directa regula los precios del combustible; La secretaria de medio ambiente de forma directa controla la contaminación ambiental; y la alcaldía local, la

cual es una influencia directa puesto que revisa la medida de combustible periódicamente pasa por las estaciones y realiza la calibración de los equipos.

La importancia de la empresa dentro de los diferentes ámbitos que son necesarios tener en cuenta para el análisis del entorno empresarial son los siguientes:

ECONÓMICO: Obtiene los recursos necesarios para que sus socios obtengan utilidades y se mantiene capital de trabajo el cual es suficiente para cumplir las obligaciones. En este punto es importante identificar que el IPC y el precio del petróleo tienen una relación directamente proporcional donde el volátil precio del petróleo en el mercado nacional e internacional es relevante para analizar la trayectoria de la inflación en términos de precios de consumo, por diversos motivos. En primer lugar, el gasto en consumo final de las familias en productos derivados del petróleo (combustibles calefacción, carburantes) es significativo (6,1% según las actuales ponderaciones del IPC). En segundo lugar, el crudo es un factor empleado en la producción de bienes y servicios por parte de las empresas (transporte, tecnologías intensivas). Por último, las fluctuaciones del precio del crudo pueden incidir, a través de sus efectos sobre las expectativas, en la determinación de salarios y márgenes empresariales (Guzmán, 2017).

POLÍTICO: La empresa se ve afectada con los aspectos referentes a las ideologías y a los partidos políticos ya que son estos los que controlan los impuestos en Colombia específicamente decretados y supervisados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y en el combustible se tiene directo la sobretasa y el impuesto nacional a la gasolina.

SOCIAL: Este factor es importante para la empresa ya que esta destina a mantener clientes satisfechos con la medida exacta de los productos ofrecidos y para los empleados salario justos y beneficios para lo cual la empresa aporta a la Fundación Jairo Gandur Abuabara 5 pesos por cada galón vendido. Según Robbins y Coulter, la sensibilidad y responsabilidad social, reflejan la

visión socioeconómica, la cual dice que la responsabilidad social de los gerentes va más allá de sólo conseguir utilidades, para incluir protección y mejorar el bienestar de la sociedad. Esta visión se basa en la creencia de que las corporaciones no son entidades independientes responsables únicamente con los accionistas, sino que tienen una obligación con toda la sociedad (Robbins y Coulter, 2010). Por tanto, es importante tener en cuenta que la desconformidad por parte de los trabajadores en cualquier aspecto podría generar la necesidad de crear un sindicato y a su vez exigencias que podrían cambiar el rumbo gerencial de la empresa, estableciendo un nuevo grupo de presión que podría afectar directamente a CODELCE como distribuidor minorista.

TECNOLÓGICO: Es relevante para la compañía tener equipos de última tecnología para poder cumplir con las expectativas de los clientes y de los procesos internos. En relación con los procesos internos se usan los programas de contabilidad Orión y para el control de inventarios Syscom.

MEDIO AMBIENTAL: Para controlar y minimizar una posible contaminación ambiental, la empresa debe realiza inversiones periódicamente en control de equipos e instalaciones. Las estaciones de servicio, al ser instalaciones destinadas a la venta al público de gasolinas y Lubricantes para automóviles, conllevan un riesgo potencial de contaminación de suelos y aguas subterráneas.

1.6 Cultura organizacional

Una vez entendido el entorno empresarial al cual CODELCE, es posible empezar a analizar la empresa desde el punto de vista estructural. El área de contabilidad en su ambiente físico está ubicada en dos oficinas ubicadas en una Fábrica de jugos. Una de las oficinas está dividida en módulos para cada uno de los auxiliares contables estos están equipados con un computador. El

calor en las oficinas es alto se ve afectado por la caldera que maneja la empresa de Jugos por los tanto se debe utilizar ventilador para mantener a los empleados a temperatura ambiente. Es importante recalcar que el protocolo de seguridad de la empresa incluye distintivos de identificación (badges) para cada uno de los empleados del edificio con el fin de distinguir el área en el que trabajan y la empresa a la que pertenecen. También es importante saber que la compañía es una mediana empresa con una planta ejecutivo y financiero y de ejecución de 30 personas.

Desde el punto de vista de Edgar Schein al momento de hablar de cultura organizacional es primordial identificar y catalogar la cultura organizacional teniendo en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede definir a partir desde el punto de vista de una empresa particular, es por tanto que dependen de la relación jerárquica y la subordinación (Schein, 1988, p. 18).

De esta forma, es posible decir que en una empresa relativamente pequeña es necesario dirigirse formalmente a sus superiores y llevarse gratamente con las personas de su equipo de trabajo. En específico, para las oficinas de CODELCE, es posible decir que existe una dinámica de trabajo cordial y de mutua asistencia entre las personas de contabilidad y los administradores de las estaciones ya que de forma mutua deben compartir la responsabilidad de la información contable y pueden solicitarse unos a otra información sin tantos procesos burocráticos que pueden retrasar el trabajo de los demás. Para poder entender la percepción laboral del personal de administración y servicios se realizó una encuesta de percepción del ámbito de trabajo que permitiera identificar las falencias, si alguna, y los beneficios de trabajar para la empresa.

La encuesta usada fue creada por la unidad de evaluación de la calidad de la Universidad de Salamanca en España dividiendo el cuestionario en diferentes secciones e ítems. Primero se encuentra la información general (sexo, condición laboral, tiempo trabajado con la empresa, edad); segundo, la percepción del ámbito de trabajo en relación con: el puesto de trabajo, dirección de la unidad; y por último el ambiente de trabajo e interacción con los compañeros y la percepción de las jerarquías: comunicación y coordinación, condiciones ambientales infraestructuras y recursos, formación, implicación en la mejora, motivación y reconocimiento. Una copia de la encuesta usada puede encontrarse en el Anexo 1 del presente documento.

Los resultados fueron congruentes con la percepción que la pasante tenía sobre el ámbito laboral de la empresa en las oficinas principales donde la mayoría de los ítems en la encuesta mostraron una satisfacción superior al 83% y sería interesante proponer como posibles trabajos a futuro aplicar esta encuesta a los trabajadores de los puntos de venta con el fin de identificar falencias en la actividad laboral que desarrollan. Un punto interesante encontrado a través de las encuestas a los 12 trabajadores del área de servicios de la empresa CODELCE en relación con la percepción del ámbito de trabajo, fue que al 48% de los trabajadores le resulta indiferente el feedback que reciben respecto a cómo se desempeñan en su puesto de trabajo, lo cual podría indicar que como el trabajo es cumplido a cabalidad no se necesitan mejoras, o que la empresa no considera la retroalimentación como parte de su dinámica de trabajo lo cual daría cabida a implementar alguna mejoría respecto al ítem. De igual forma solo el 33% de los trabajadores expresaron sentirse indiferentes ante el stress de la actividad laboral, pues en momentos de cierre de nómina mensual, la presión se aumenta acordemente, permaneciendo dentro de la normalidad del ámbito laboral. Otro punto débil que debe tenerse en cuenta es el plan de formación personal, el cual en CODELCE incluye capacitaciones en los programas específicos que son adquiridos

para facilitar la labor realizada. Sin embargo, no existen programas de capacitación académica que favorezcan el desarrollo personal de los trabajadores, pues al ser un equipo tan pequeño todas las labores son indispensables. De igual forma, no existe un presupuesto destinado para esta área por lo que los resultados de la encuesta reflejaron que los empleados se encuentran inconformes con esta área en específico.

La información de carácter general muestra que la media de la edad de los encuestados es de 39.23 hallada con la fórmula matemática que se muestra en la figura 5. Por otro lado, el 58% de los encuestados fueron hombres y el 41.1% de los encuestados llevaban más de 7 años en su puesto de trabajo.

Media Aritmética	$\bar{x} = \frac{\sum_1^n x}{n}$
------------------	----------------------------------

Figura 5. Formula de la media aritmética (Dicovski, 2008)

Las figuras entre las 6 y la 13 representan los ítems anteriormente nombrados para las secciones percepción del ámbito de trabajo y percepción jerárquica.

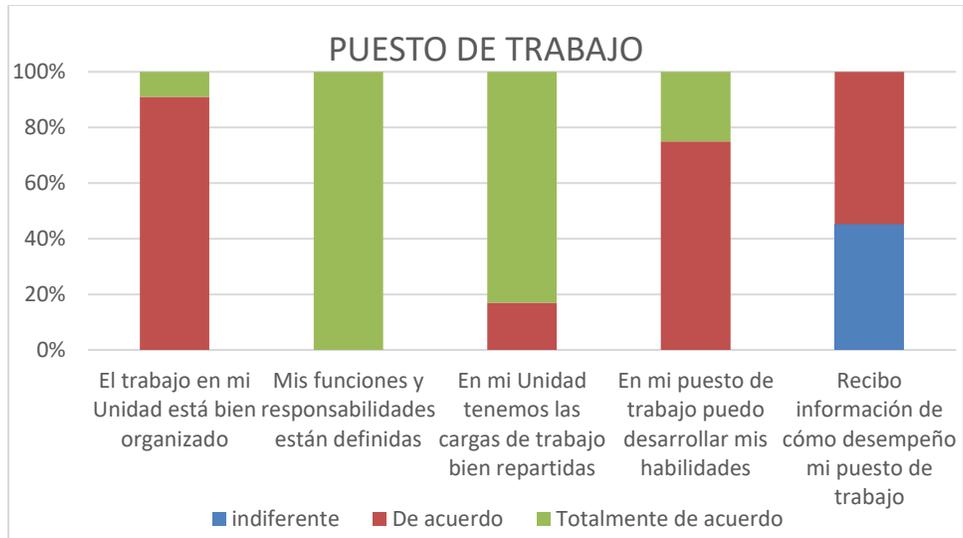


Figura 6. Percepción del ámbito de trabajo: puesto de trabajo (Hernandez,2017)

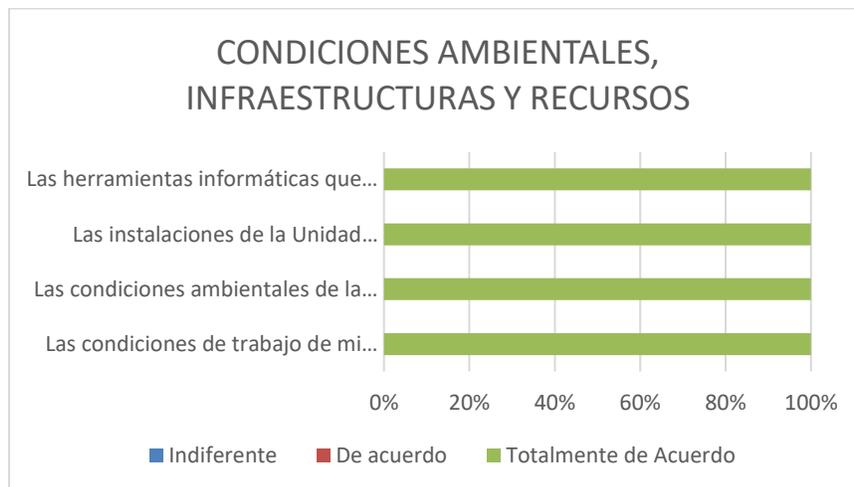


Figura 7. Percepción del ámbito de trabajo: condiciones ambientales, infraestructura y recursos (Hernandez,2017)

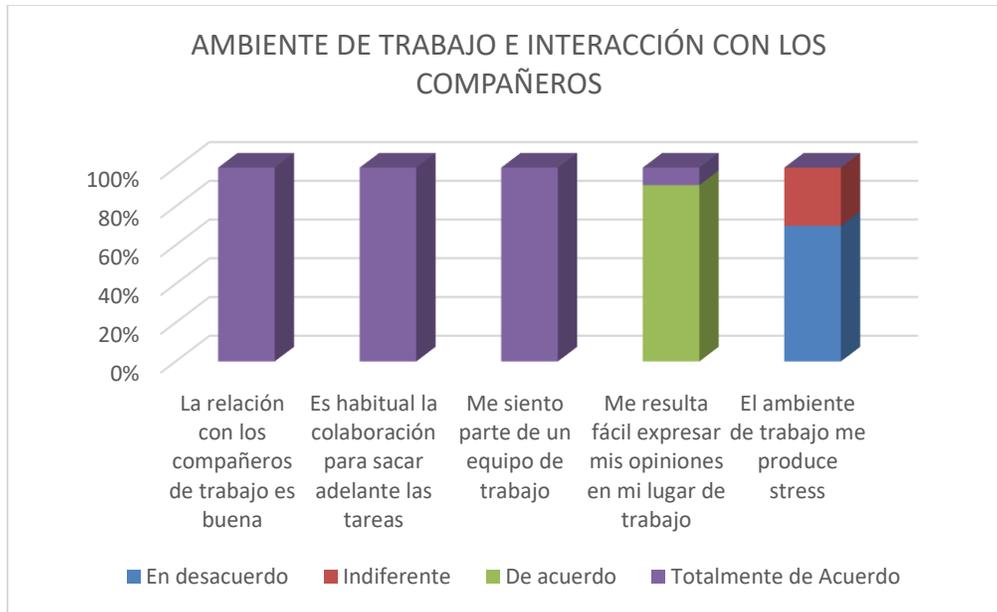


Figura 8. Percepción del ámbito de trabajo: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros
(Hernandez,2017)

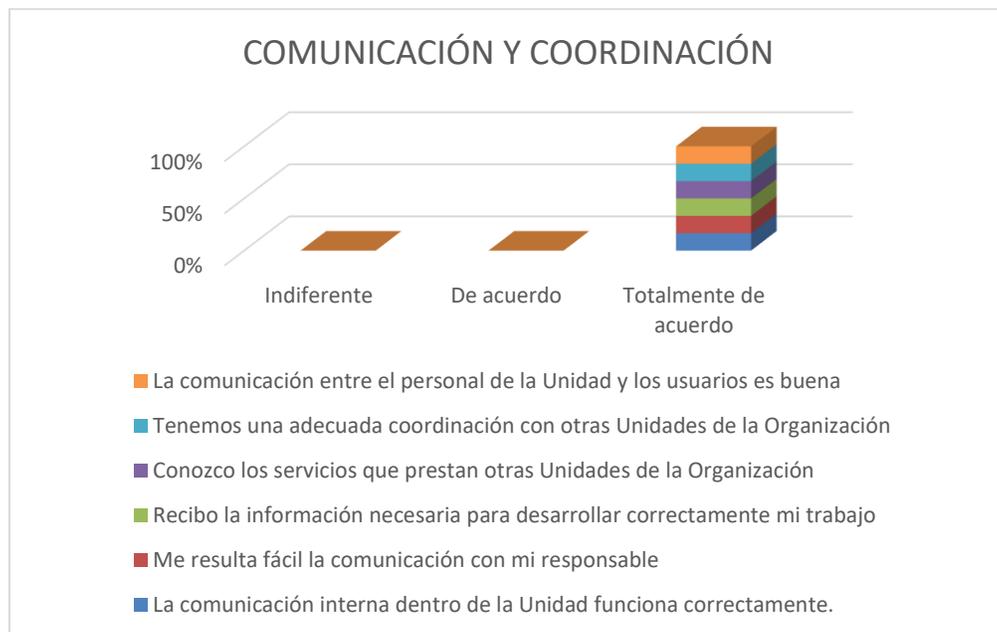


Figura 9. Percepción del ámbito de jerárquico: Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros
(Hernandez,2017)

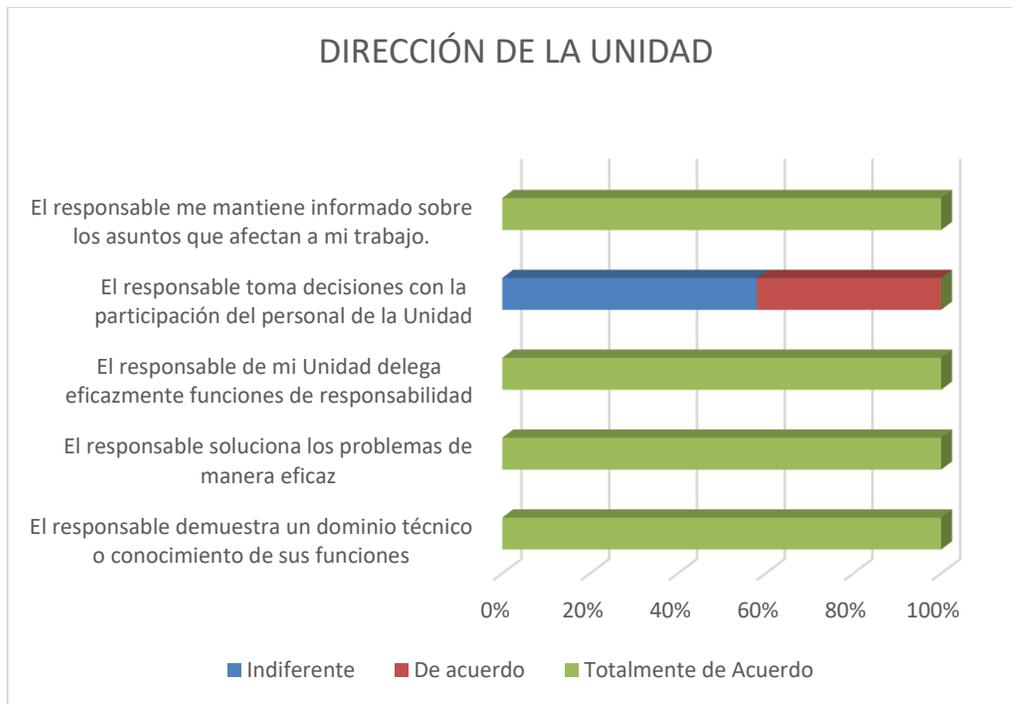


Figura 10. Percepción del ámbito de jerárquico: Dirección de la unidad (Hernández,2017)

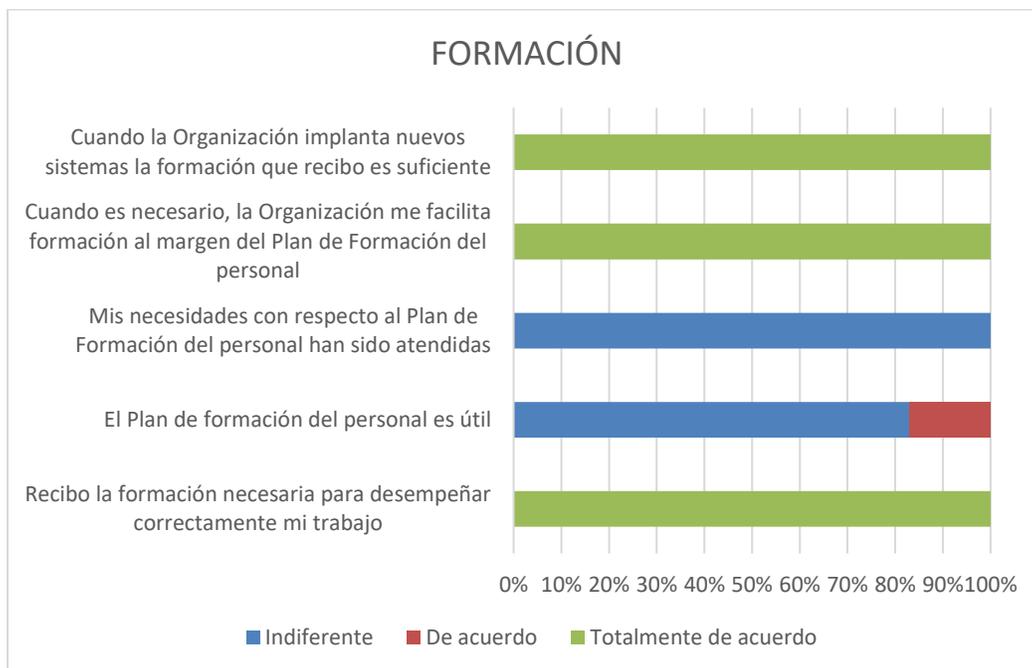


Figura 11. Percepción del ámbito de jerárquico: formación (Hernández,2017)

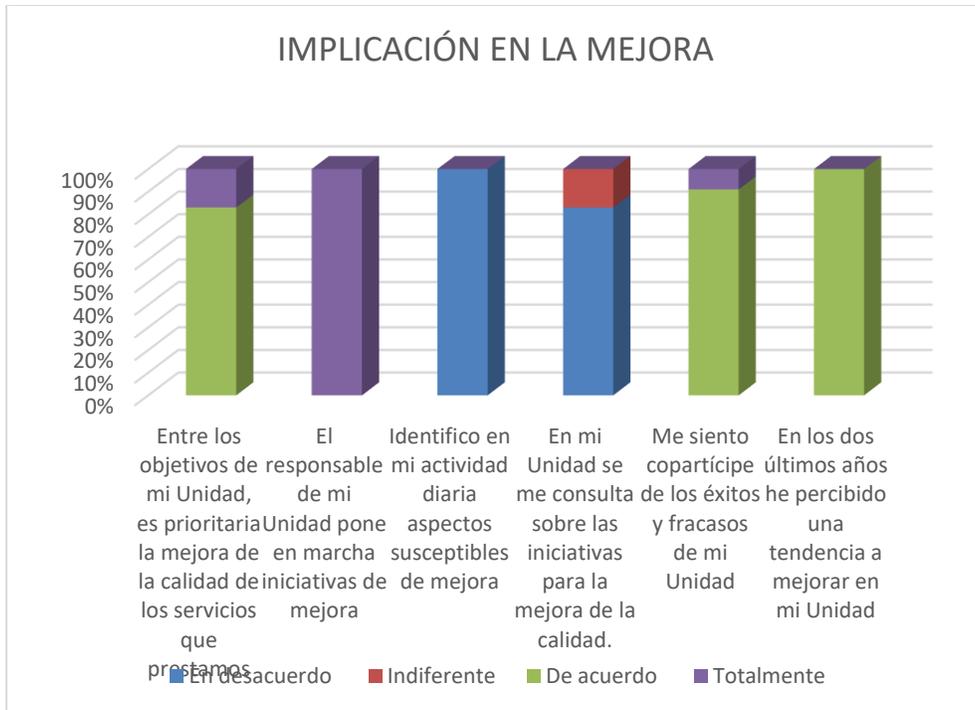


Figura 12. Percepción del ámbito de jerárquico: implicación en la mejora (Hernández, 2017)



Figura 13. Percepción del ámbito de jerárquico: motivación y reconocimiento (Hernández, 2017)

Continuando con la línea de pensamiento de Schein (1988) establece que la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Esto se ve claramente reflejado en las encuestas realizadas ya que el conocimiento que cada uno tiene sobre la empresa no ejerce privilegios de edad, sexo, antigüedad y el equipo tiene a trabajar con una dinámica muy adaptable a las situaciones del día a día. Así mismo, la más relevante de las presunciones básicas o de creencias es la del respeto por los demás y no existe la necesidad de pasar por encima de las demás personas o de tratar de forma despectiva a los subordinados para tener una relación laboral íntegra. De forma generalizada es común en las empresas que los jefes manejen el poder de manera distinta, donde en ciertos casos abusan de esta autoridad esperando obtener mejores resultados mediante el uso de una extrema presión a sus empleados y grandes cargas laborales que al contrario de lo que se piensa en la cultura colombiana, no pueden ser solo agobiantes, sino que también pueden causar en los trabajadores un mal o incompleto desempeño en sus actividades diarias.

Por tanto, podría afirmarse que la cultura organizacional que rige en la empresa es la cultura del trabajo de la tarea, la cual se basa en la experiencia como fundamento del poder y de la influencia para la realización de un proyecto, el poder es usado para unificar la eficiencia y así conseguir que las personas se identifiquen que los objetivos de la organización (Delgado y Forero, 2003).

Respecto a la innovación, en otras empresas del sector me parece innovador el autoservicio para la compra de combustible, sería inconcebible para la compañía que no se paguen los salarios justos a los empleados; las rutinas de trabajo dentro de organización son manejadas por cada

trabajador por ejemplo en el área de contabilidad cada uno sabe cuáles son sus tareas diarias y así organiza su tiempo y la manera de realizar el trabajo de forma responsable. Hay que hacer notar que las estaciones de servicios están organizadas para la venta de combustible al por menor para esto cuentan con equipos especializados denominados surtidores los cuales dispensan el combustible al cliente final. Al mismo tiempo, para el control de inventario los surtidores manejan una numeración la cual partiendo de la inicial y con la final nos da la venta exacta en galones. Este control se realiza por cada vendedor al cual se le asigna una o dos islas (surtidores con varias mangueras. Aquí nace la operación en la venta de combustible.

La operación es controlada por un administrador quien es el responsable de la compra de combustible a la mayorista (ExxonMobil) y del control de inventario y una vez ejecutada la operación el administrador o asistente del administrador debe realizar el cuadre de caja diario con los soportes de venta y de gastos para ser enviados a contabilidad donde se deben verificar la autenticidad de los mismos y proceder al registro contable.

Análogamente, la empresa cuenta con respaldo de la mayorista EXXONMOBIL de Colombia que es una marca reconocida a nivel mundial y como se cumple con los estándares establecidos en cuanto a calidad del producto y el servicio al cliente. Esto es determinante para la buena opinión que tienen los clientes de las estaciones.

Por último, en cuanto a las obligaciones formales y las más comunes como son la tributaria y el pago de parafiscales son realizadas en los tiempos establecidos esto se determina porque en el soporte de pago no presenta liquidaciones de interés ni sanciones.

Después de realizar este análisis de la cultura organizacional y el funcionamiento detallado de la empresa, podemos entrar a identificar fortalezas en los hábitos laborales que se deben desarrollar

deben estar encaminados a ayudar a la empresa; hábitos como terminar el trabajo a tiempo, realizarlo de forma positiva, llegar a tiempo.

La importancia del trabajo en equipo nos conlleva a que los comportamientos con nuestros compañeros deben ser cordiales, respetando la privacidad de los compañeros, prestando atención y colaborando la actitud debe ir dirigida a adaptarnos con las normas establecidas por la compañía.

Estas actitudes también se verán reflejadas en la manera en la que externos identifiquen a primera vista el nombre de la empresa y el comportamiento de sus trabajadores, o de una u otra forma, los rumores tanto positivos como negativos de su funcionamiento y trato al consumidor. Las personas que me rodean no conocían la empresa como tal, pero sí al aliado estratégico de CODELCE ya que últimamente es muy mencionado en noticias. Es común que la gasolina de la empresa CODELCE se distribuya en las estaciones de servicio MOBIL, las cuales tienen la buena reputación del servicio al cliente y de la calidad de la gasolina que manejan para los automóviles y también de todos los productos secundarios que pueden ser adquiridas en las mismas.

2. ANÁLISIS DOFA

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ponce, 2006, p.2). La escuela superior de comercio y administración de la ciudad de México (2006) establece que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strickland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Como tal la empresa de la cual el autor de este informe hizo parte durante su práctica profesional no poseía un antecedente referente al análisis empresarial a través de la herramienta estratégica DOFA, por lo que las afirmaciones que incurren en esta sección son análisis empresariales realizados por Hernández en base al análisis empresarial y la cultura organizacional de la compañía. El referente teórico utilizado en esta sección del trabajo pertenece a la publicación *Administración Estratégica* de Strickland, Thompson, Peteraf y Gamble (2012). Los autores presentan específicamente los aspectos que deben considerarse para construir una matriz DOFA congruente a las necesidades de la empresa. Obsérvese esta en la tabla 2.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Tabla 2. Matriz DOFA (Strickland, Thompson, Peteraf y Gamble, 2012)

Basados en estos conceptos la matriz creada para la empresa por Luisa F. Hernández en el año de 2017 como parte del análisis empresarial de la empresa minorista de combustibles CODELCE puede ser encontrada en el anexo 2.

2.1 Fortalezas

Podría decirse que las dos áreas claves de CODELCE y que fundamentalmente hacen parte de la empresa son el servicio al cliente en las estaciones de servicio brindados por los trabajadores de la planta de servicios, los cuales coloquialmente son llamados “bomberos” en Colombia, específicamente en el área urbana de Bogotá y el personal de administración y servicios. Es

evidente la satisfacción que tiene el equipo de trabajo de administración y servicios frente a su trabajo lo cuales una fortaleza de la empresa, pero a su vez la encuesta realizada nos da cabida a la oportunidad de evaluar la satisfacción de los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes en las estaciones de servicio para encontrar debilidades que puedan ser corregidas prontamente.

Por otro lado, y en base a las encuestas realizadas específicamente en la sección percepción de la jerarquía de la organización, la dirección general de la empresa está constituida por personal competente, capacitado e interesado en las necesidades de sus empleados.

Otra fortaleza clave es la ventaja en costos del galón de gasolina que tienen las estaciones de servicio de CODELCE. Esto se debe a que su proveedor mayorista y aliado estratégico EXXONMOBIL es el líder de Colombia en explotación y distribución de petróleo, así mismo como el más grande a nivel mundial. Esto permite a CODELCE establecer los precios del galón de gasolina competitivamente en relación con los demás distribuidores.

2.2 Debilidades

Basados en la encuesta de percepción realizada en la sección percepción de la jerarquía de la organización se evidenció a su vez la clara necesidad de hacer parte a los empleados con más frecuencia en la toma de decisiones, dado que el 58% de los empleados se mostró indiferente hacia esta área debido a que las decisiones globales son tomadas por el gerente general, con poca consultoría de sus empleados. Este fenómeno se debe a que esta es una empresa familiar donde las decisiones se centralizan en el dueño.

Entre las debilidades es posible encontrar una débil imagen en el mercado ya que al ser distribuidores minoristas no invierten en publicidad directamente pues esta se realiza

fundamentalmente a través de su aliado estratégico EXXONMOBIL, por lo que no poseen control directo sobre esto.

2.3 Amenazas

Aunque en la actualidad (2017) todos los negocios relacionados con la industria petrolera son extremadamente lucrativos es necesario tener en cuenta que la industria energética se encuentra en constante cambio y que la necesidad de satisfacer demandas ambientalistas, no solo en relación con los grupos de presión que existen en esta área, sino también por la crisis ambiental científicamente demostrada en el siglo XXI, representa una amenaza latente para la industria. Se habla común y coloquialmente del petróleo como un recurso limitado, lo cual podría considerarse como un mito urbano. Los conocedores del tema están conscientes de que el recurso perdurará y que la verdadera amenaza son las decisiones económicas que la población mundial tomará por los siguientes años acerca de la clase de energía a producir para evitar el deterioro absoluto del planeta. Este hecho está fundamentado por varios científicos entre ellos Vaclav Smil, distinguido Profesor de la Universidad de Manitoba en Canadá responde a esa pregunta: *“Si la pregunta se toma literalmente y basada puramente en términos de su presencia física, el petróleo durará tanto como dure el planeta tierra. Hasta las mejores técnicas concebibles de recuperación suplementaria serán incapaces de extraer todo el petróleo de un yacimiento y una fracción sustancial del petróleo originalmente contenido en la corteza terrestre jamás llegará a la superficie. Si la pregunta se refiere a cuánto tiempo se tendrá producción comercial de petróleo, la respuesta también es fácil: sin duda tendremos petróleo comercial durante todo el Siglo XXI. La inmensa cuantía de las reservas -3,8 billones métricos de barriles entre probadas y semi probadas, además de inmensas cantidades de petróleo por descubrir”* (Smil, 2015).

Otra amenaza latente son los grupos de presión que como se mencionó anteriormente son una amenaza indirecta que afecta a las productoras principalmente pero cualquier inconveniente en la producción puede afectar directamente a los proveedores e impactar posteriormente en el área de distribución.

2.4 Oportunidades

En el momento de realizar la encuesta de percepción del ámbito de trabajo en el área administrativa y de servicios, surgió la idea de evaluar la satisfacción general de los trabajadores en punto de venta. Esto puede ser visto como una oportunidad pues permitirá identificar puntos claves que permitan la implementación de mejoras en las condiciones de trabajo de los empleados del servicio directo de las estaciones de servicio.

En el sector de la venta de hidrocarburos varias empresas adelantan actualmente campañas de fidelizaciones tendientes al posicionamiento de marca. Un buen ejemplo de esto son las bombas de servicio COMBUSCOL quienes se apalancan en la marca Texaco pero que generan reconocimiento de su compañía por medio de la fidelización del cliente con un sistema de puntos que le permite redimir premios al llegar a cierta cantidad de compras estipuladas por la empresa.

La buena dinámica y los números positivos de la venta de carros usados y motos en Colombia son una clara oportunidad para el crecimiento a nivel de la empresa. Según la revista Motor, sección periodística del periódico EL TIEMPO, “casi siempre el mercado del carro usado duplica en materia de traspasos al de los registros de matrículas de carros nuevos, pero este año, según evidencia Andemos, esa tendencia aumentó y mientras que se han vendido un poco más de 157 mil autos nuevos, la cifra de usados hasta el pasado mes de agosto fue de 491.077” (EL TIEMPO, 2016). El hecho de que la venta creciente sea la de vehículos secundarios y no la de

nuevos, tiene que ver con el precio de los vehículos nuevos en relación con el constante incremento que ha tenido el dólar en los últimos años. Sin embargo, el consumo de vehículos antiguos de gasolina es comúnmente mayor que el de vehículos nuevos, además que su mantenimiento permite también estimular la venta de los productos secundarios de la empresa.

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es desarrollar la matriz analítica de formación estratégica cuyo acrónimo es MAFE (Ponce, 2006, p. 9). Esta matriz presenta cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

A partir de este análisis pueden encontrarse diferentes propuestas y pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, FA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización (Ponce, 2006, p. 9).

El análisis de la empresa CODELCE puede encontrarse en el anexo 3 e identifica las propuestas estratégicas DA, FA, DO y FO.

3. PROPUESTA DE ACCIÓN DE MEJORAMIENTO

La primera estrategia está relacionada con la fortaleza 1 que establece que las capacidades fundamentales y la satisfacción general en el área de administración y servicios son satisfactorias en carácter general y crea la oportunidad de realizar el mismo tipo de encuesta a los trabajadores de punto de venta. De esta forma, la primera estrategia consiste en realizar una encuesta de percepción del ámbito laboral a los trabajadores de las estaciones de servicio con el fin de identificar conductas adversas y posibles mejoras para el área.

La siguiente estrategia fue creada a partir de la fortaleza 3 que es la ventaja por costo de galón de gasolina y la oportunidad 2 que establece la oportunidad de convertirse en uno de los líderes del mercado. Agregando además al conjunto la oportunidad 3 que presenta para el constante aumento de la venta de carros usados. Teniendo en cuenta estos puntos a favor es necesario implementar como estrategia un programa de fidelización por puntos enfocada a carros usados con la finalidad de aumentar las ventas por galón y premiar a los clientes que son fieles a la marca.

Por último, a pesar de que el área de administración y servicios tiene excelentes programas para facilitar las labores, CODELCE no posee tecnologías innovadoras y diferenciadoras en las estaciones de servicio para sobresalir de las demás empresas. Por esta razón es necesario obtener nuevas tecnologías enfocadas en mejorar las plantas de distribución. Esta estrategia se basa en la oportunidad número 4 del análisis DOFA la cual muestra la disponibilidad de fondos para nuevas tecnologías y en el hecho de que la empresa ya posee buenas tecnologías en su área

administrativa fortaleza 4. En cuanto al tipo de tecnologías que se pueden implementar se encuentran la automatización de procesos que logra optimizar la gestión de las gasolineras y ajustar los costes, sin que ello repercuta en la calidad del servicio al cliente. Así mismo, la automatización del repostaje supone que los surtidores no sólo bombeen el combustible, sino que permiten también gestionar el cobro del repostaje o tramitar promociones y campañas (Alvic, 2017).

A pesar de la constante subida de impuestos por parte del gobierno nacional de Colombia, CODELCE tiene una fuerte ventaja en relación con el costo de galón de gasolina gracias su alianza estratégica con EXXONMOBIL lo cual le permitirá mantener un factor competitivo frente a esta amenaza.

Debido a que CODELCE es una empresa familiar el gerente general toma las decisiones rara vez con la participación del personal de la unidad administrativa y de servicios (D1). Sin embargo, esto podría no solo afectar al personal de servicios administrativos sino a los trabajadores de las estaciones (O1) por lo que podría plantearse la necesidad de reestructurar la jerarquía dentro de la cultura organizacional estableciendo la cultura del liderazgo compartido. De acuerdo con la investigación realizada por los mexicanos Jesús Salvador y Roberto Franco (2012), este tipo de cultura organizacional se refiere a un equipo de propiedad donde el liderazgo es compartido entre los miembros del equipo en vez de enfocarse a un único líder designado concluyendo que después de discutir las implicaciones de estos hallazgos, el liderazgo de equipos incrementa la efectividad de estos.

Por otro lado, a pesar de la regulación del petróleo por parte de los entes nacionales (D4), el precio que mantiene CODELCE sigue siendo competitivo como fue mencionado anteriormente,

pero esto trae con sí la necesidad de implementar las nuevas tecnologías que se pretenden obtener como parte de la estrategia FO obteniendo así una ventaja sobre sus competidores en el mercado.

Por último, y para contrarrestar la débil imagen que tiene CODELCE en el mercado se propone - y a su vez por medio de la repartición de volantes y la implementación de vallas informativas dentro de las estaciones de servicio. Esta estrategia no solo contribuiría a mejorar la imagen de la empresa en el mercado, sino que crearía recordación en la clientela y a su vez, presentaría a la empresa desde el punto de vista ambientalista previniendo la incursión de los grupos de presión de forma intrusiva en las labores empresariales.

4. CONCLUSIONES

Según Hellriegel (2009) *“las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos, y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”*. De esta forma es necesario evaluar los campos de formación requeridos con mayor intensidad para la realización de las funciones asignadas en la práctica profesional del autor de este informe analizándolos desde el punto de vista ocupacional, organizacional y las competencias Tuning. Desde esta perspectiva, las habilidades organizativas consisten en la capacidad de asignación de tareas, agrupar actividades en departamentos, asignar los recursos, la autoridad y la responsabilidad requerida, así como, las herramientas para el logro de las metas y objetivos misionales (Daft, 2004).

Ahora bien, ya que el trabajo de Hernández consistía esencialmente en realizar informes diarios que especificara la situación financiera de las estaciones de servicio, las cualidades organizacionales administrativas fueron claves en relación con los datos que proporcionaba el área. Es importante traer a colación que todas las tareas asignadas a la estudiante fueron no solo beneficiosas para su desenvolvimiento como profesional sino que eran acordes a su formación como administrador. De esta forma las habilidades de gestión de tiempo, sabiendo planificar y ejecutar organizando personal, medios, materiales y tiempo fue primordial para el cumplimiento de la labor. En cuanto a la gestión de la información, fue de suma importancia las habilidades genéricas y específicas de búsqueda, análisis y organización de la información proveniente de distintas fuentes.

Por último, desde el punto de vista ocupacional, todos los administradores necesitan una amplia gama de competencias de gestión que les permiten desenvolverse con mayor eficacia, inicialmente las capacidades académicas como lo son la importancia de desarrollar un

planteamiento estratégico, táctico y operativo. Otro punto que tocar específicamente para el desenvolvimiento de la pasante en su puesto de trabajo, en relación al ámbito académico, es la importancia de saber interpretar información contable y financiera para la toma de decisiones gerenciales.

Es importante resaltar que dentro de la educación impartida por la universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá, es necesario implementar menos horas de materias no relevantes para la carrera como administración pública y electivas disciplinarias ya que en muchas ocasiones, las materias que ofertaban eran más de mercadeo o negocios internacionales.

Dentro de los objetivos alcanzados a nivel personal están el cumplimiento de los requisitos para alcanzar el título universitario y la satisfacción personal de que el trabajo se realizó a cabalidad.

Si se habla del ámbito profesional, es preciso decir que este primer acercamiento a la vida laboral fue satisfactoria desde el punto de vista interno, es decir, todo el trabajo que el pasante realizó en la empresa fue congruente a sus conocimientos y habilidades y le permitió desarrollar sus habilidades financieras, organizacionales, analíticas y ocupacionales. Sin embargo, el ámbito laboral en Colombia desde el punto de vista del pasante puede resultar abrumador en relación a la responsabilidad de cumplir con un horario de trabajo establecido y estresante en relación a las fechas límites de entrega, ya que si el trabajo no es cumplido a conformidad puede afectar a todo el grupo de trabajo especialmente cuando se trabaja en un grupo administrativo tan pequeño.

La principal recomendación para la empresa desde el punto de vista del pasante está enfocada hacia la toma de decisiones globales por parte de la gerencia general de la empresa ya que fue el único punto en la encuesta de satisfacción con el ambiente laboral del área de servicios y administrativa que tuvo cierto nivel de desconformidad o indiferencia. De hecho, este punto es

tocado dentro del análisis estratégico ya que un cambio del enfoque organizacional en este ámbito podría contribuir al desenvolvimiento de los empleados del área.

ANEXO 1

INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL.

Marca con una **X** aquella respuesta que creas conveniente.

Sexo	
Hombre	<input type="checkbox"/>
Mujer	<input type="checkbox"/>

Edad	
Menos de 25 años	<input type="checkbox"/>
Entre 25 y 35 años	<input type="checkbox"/>
Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>
Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/>
Más de 55 años	<input type="checkbox"/>

Tiempo trabajado en CODELCE	
Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 9 años	<input type="checkbox"/>
Más de 9 años	<input type="checkbox"/>

¿Cuál es tu condición laboral?	
Funcionario de carrera	<input type="checkbox"/>
Funcionario interino	<input type="checkbox"/>
Contratado laboral fijo	<input type="checkbox"/>
Contratado laboral eventual	<input type="checkbox"/>

PERCEPCIÓN DEL ÁMBITO DE TRABAJO.

Marca con una **X** aquella respuesta que creas conveniente.

PUESTO DE TRABAJO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El trabajo en mi Unidad está bien organizado.					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
3	En mi Unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud).					
7	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.					
8	Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
9	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
11	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
12	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
13	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
14	El ambiente de trabajo me produce stress.					

PERCEPCIÓN DE LA JERARQUÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

Marca con una **x** aquella respuesta que creas conveniente.

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente.					
16	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.					
17	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
18	Conozco los servicios que prestan otras Unidades de la Organización.					
19	Tenemos una adecuada coordinación con otras Unidades de la Organización.					
20	La comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios es buena.					

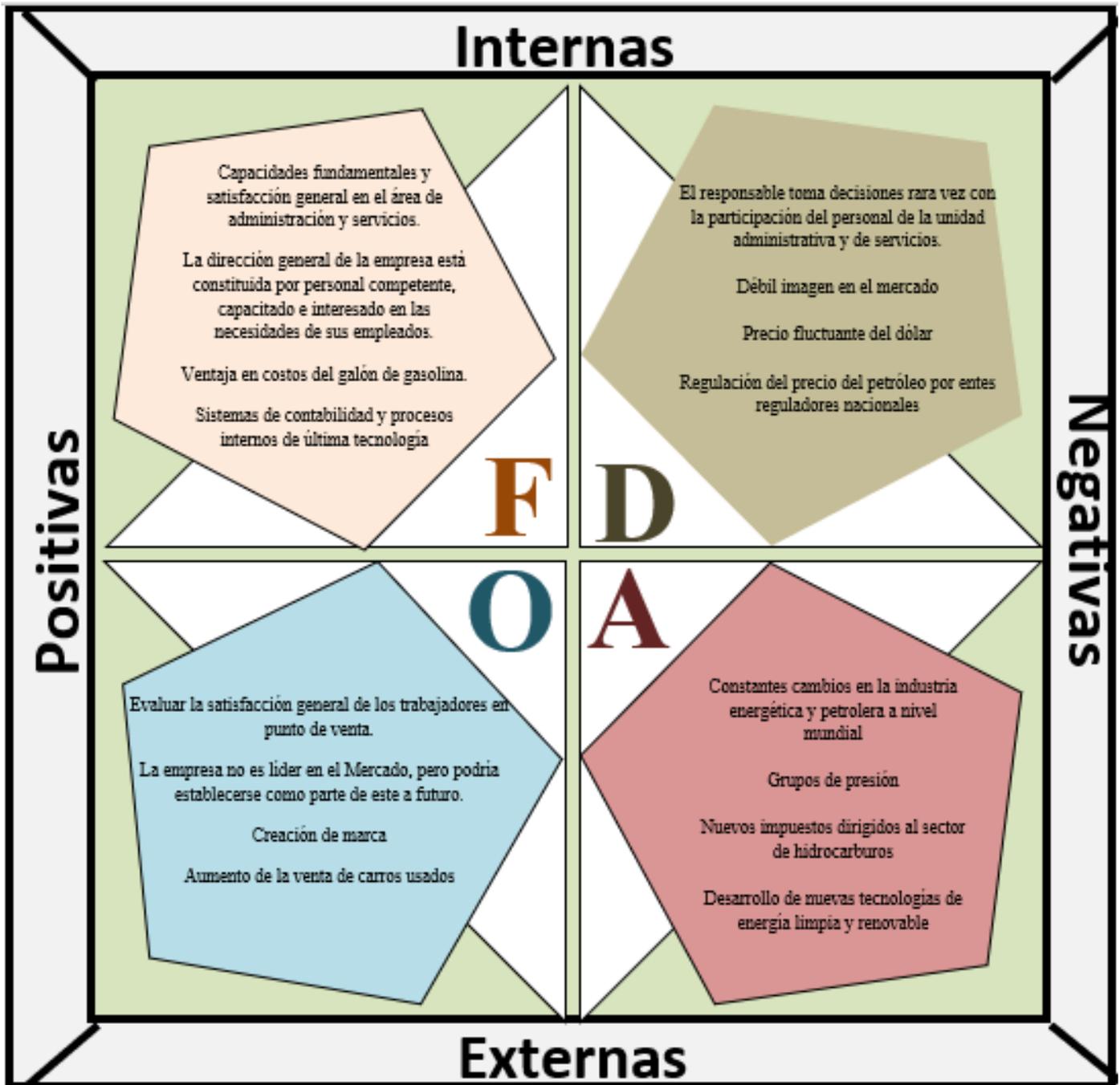
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21	El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
22	El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.					
23	El responsable de mi Unidad delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
24	El responsable toma decisiones con la participación del personal de la Unidad.					
25	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					

FORMACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
27	El Plan de formación del personal es útil.					
28	Mis necesidades con respecto al Plan de Formación del personal han sido atendidas.					
29	Cuando es necesario, la Organización me facilita formación al margen del Plan de Formación del personal.					
30	Cuando la Organización implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibo es suficiente.					

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	Entre los objetivos de mi Unidad, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos					
32	El responsable de mi Unidad pone en marcha iniciativas de mejora.					
33	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
34	En mi Unidad se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.					
35	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi Unidad.					
36	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi Unidad.					

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
39	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.					
40	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.					
41	La Organización me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
42	El nombre y prestigio de la Organización son gratificantes para mí.					
43	En general, me siento satisfecho en mi Unidad.					

ANEXO 2



ANEXO 3

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS			
		ANALISIS MAFE		1	Establecer la satisfacción general de los trabajadores en punto de venta	1	Constantes cambios en la industria energética y petrolera a nivel mundial
2	La empresa no es líder en el Mercado, pero podría establecerse como parte de este a futuro			2	Grupos de presión		
3	Aumento de la venta de carros usados			3	Nuevos impuestos dirigidos al sector de hidrocarburos		
4	Disponibilidad de fondos para nuevas tecnologías			4	Desarrollo de nuevas tecnologías de energía limpia y renovable		
Factores internos		FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
		1	Capacidades fundamentales y satisfacción general en el área de administración y servicios	F1-O1 Realizar una encuesta de percepción del ámbito laboral a los trabajadores de las estaciones de servicio.		F3-A3 Mantener el precio del galón de Gasolina dentro de un factor competitivo a nivel Nacional.	
		2	La dirección general de la empresa está constituida por personal competente, capacitado e interesado en las necesidades de sus empleados	F3-O2-O3 Implementar un programa de fidelización por puntos enfocada a carros usados en la ciudad de Bogotá.			
		3	Ventaja en costos del galón de gasolina	F4-O4 Obtener nuevas tecnologías enfocadas en mejorar las plantas de distribución.			
		4	Sistemas de contabilidad y procesos internos de última tecnología				
		DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
		1	El responsable toma decisiones rara vez con la participación del personal de la unidad administrativa y de servicios	D1-O1 Reestructurar la jerarquía dentro de la cultura organizacional estableciendo la cultura del liderazgo compartido.		D2- F2 Implementar una campaña de concientización ambiental dentro del aspecto publicitario de la empresa	
		2	Débil imagen en el mercado	O4 -D4 Implementar las tecnologías adquiridas para competir en el cambiante mercado.			
3	Precio fluctuante del dólar						
4	Regulación del precio del petróleo por entes reguladores nacionales						

ANEXO 4



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

PERÍODO 2017-II Versión 2

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

PROGRAMA:	ADMINISTRACION DE EMPRESAS -PRACTICAS ESTUDIANTILES	FECHA:	9 NOVIEMBRE DE 2017
ESTUDIANTE:	LUISA FERNANDA HERNANDEZ PARRA	CC:	1030667522
EMPRESA:	COMBUSTIBLES DEL CESAR Y CIA LTDA	NIT:	900133093-0
JEFE INMEDIATO:	RUTH VIVIANA PARRA CRUZ	TELÉFONO:	3142992767
CARGO:	CONTADOR	DIRECCIÓN:	CRA 20 1724
EMAIL:	VPARRA@CODELCE.COM		

El objetivo principal de esta evaluación es mejorar el desempeño individual y el seguimiento integral por parte del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano para hacer más efectiva la formación y dar respuesta a las necesidades del sector productivo. Este formato le permitirá al jefe inmediato valorar el trabajo del estudiante practicante, así como los comportamientos y valores que aportan a su desarrollo personal dentro del mundo laboral; por favor califique de la manera más objetiva posible, basado en hechos y datos reales.

A continuación se evaluarán las competencias que el estudiante apropió. Para esto lea, los comportamientos de cada competencia y asigne una calificación de 2 a 5 según siguiente escala:

No demostró el comportamiento, es necesario su desarrollo.	Asígnele un puntaje de 2
Mostró el comportamiento pero requiere mejorar.	Asígnele un puntaje de 3
Mostró con frecuencia el comportamiento de manera consistente de acuerdo con lo requerido para su cargo.	Asígnele un puntaje de 4
Mostró el comportamiento de manera sobresaliente.	Asígnele un puntaje de 5

2. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	PUNTAJE
COMPROMISO ORGANIZACIONAL Participa y comparte la filosofía organizacional: Misión, visión, valores y políticas, entre otros.	1. Conoce la filosofía corporativa: Misión, visión, valores y políticas que guían la acción empresarial.	5
	2. Conoce las normas y reglamentos de la Organización y actúa de acuerdo con estos.	5
	3. Identifica los objetivos de la Organización y trabaja para aportar al logro de los mismos.	5
	4. Cumple el horario de trabajo acordado con el jefe inmediato	5
	5. Viste con pulcritud, acorde con el entorno de trabajo.	5
SERVICIO AL CLIENTE Identifica las necesidades de los clientes y se compromete a satisfacerlas.	1. Sigue los protocolos, políticas y procedimientos establecidos por la Empresa para la atención de los clientes.	5
	2. Escucha atentamente las necesidades del cliente e indaga con preguntas para aclarar su solicitud.	5
	3. Dirección al cliente hacia la persona o área que le puede atender, garantizando que sea atendido.	5
	4. Es recursivo y genera alternativas para satisfacer las necesidades del cliente.	5
ORIENTACION AL LOGRO Encamina sus acciones a obtener resultados con estándares de calidad, realizando seguimiento permanente para el cumplimiento de los resultados organizacionales.	1. Organiza su trabajo diario y esto le permite cumplir los resultados y el de las personas con las que interactúa.	5
	2. Realiza las actividades propias de su cargo, con las condiciones de calidad esperadas por la Empresa y su jefe inmediato.	5
	3. Hace seguimiento a sus actividades y orienta sus acciones para cumplir con los compromisos.	5
TRABAJO EN EQUIPO Participa en forma activa y coordinada en la ejecución y consecución de las metas organizacionales, expresando sus ideas y respetando las del resto del equipo aplicando la ayuda mutua e interés por el otro.	1. Interactúa de manera oportuna para el logro de resultados individuales y de equipo.	5
	2. Acepta retroalimentación constructiva sobre su desempeño e implementa mejoras en beneficio del resultado del equipo.	5
	3. Demuestra un trato cordial y cooperativo.	5

3. COMPETENCIAS FUNCIONALES

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	PUNTAJE
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Capacidad para relacionarse de manera asertiva, expresándose clara y coherentemente. Iniciativa y curiosidad constante por actualizarse en su área de conocimiento.	1. Comunica adecuadamente sus ideas usando efectivamente medios escritos y orales.	5
	2. Establece y mantiene relaciones respetuosas, cálidas y amables con las personas con las que interactúa.	5
	3. Busca oportunidades para informarse y aprender constantemente para hacer más eficiente su trabajo.	5
ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS Capacidad de dimensionar el negocio con el fin de obtener y organizar los recursos necesarios y lograr el máximo valor agregado e impacto operativo y financiero en la globalidad del negocio.	1. Conoce el uso e importancia del manejo eficiente de los recursos a su cargo.	5
	2. Organiza y planea el uso de los recursos velando por el cuidado y aprovechamiento eficiente.	5
	3. Busca nuevas formas de desarrollar su trabajo para hacerlo más eficiente dentro de los procesos organizacionales establecidos.	5
	4. Aporta e implementa ideas novedosas que agreguen valor a su labor.	5

4. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO	PUNTAJE
	1. Utiliza y aplica conocimientos técnicos en el desarrollo de las actividades a su cargo.	5
	2. Utiliza habilmente las herramientas informáticas requeridas en el desarrollo de las actividades a su cargo.	5
	3. Logra los objetivos propuestos en los términos de calidad y oportunidad requeridos.	5

PUNTAJE TOTAL	5,00
---------------	------

COMENTARIOS GENERALES DEL EVALUADOR

Agradecemos sus comentarios sobre el desempeño general del estudiante practicante.

Se destaca por su compromiso y responsabilidad en el desarrollo de actividades y tareas.

RECOMENDACIONES

Agradecemos las recomendaciones que pueda proporcionarnos para hacer las mejoras respecto a la formación del estudiante practicante.

JEFE INMEDIATO / EVALUADOR

NOMBRE RUTH VIVIANA PARRA CRUZ
C.C.No. 52.152.028,

**COMBUSTIBLES
DEL CESAR & CIA. LTDA**
NIT.: 900.133.093-0

ESTUDIANTE PRACTICANTE

NOMBRE LUISA FERNANDA HERNANDEZ PARRA
C.C.No. 1030667522

El documento solo será válido con la firma de las dos partes y el sello de la Empresa.

ANEXO 5



**PLAN DE ACTIVIDADES OPCION DE GRADO
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ESTUDIANTE: LUISA FERNANDA HERNANDEZ PARRA C.C. 1030667522

AGENCIA DE PRACTICA:
COMBUSTIBLES DEL CESAR Y CIA LTDA

Objetivo general:
Implementación de auditoría de operaciones en estaciones de servicio de combustible.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS ESPERADAS	INDICADORES DE EVALUACIÓN	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA POR SEMANAS		RECURSOS FÍSICOS Y/O FINANCIEROS
				FECHA	FECHA	
Desarrollar informe diario que especifique la situación financiera de las estaciones de servicio	Creación de informe por cada EDS	EFECTIVIDAD E INICIATIVA CREATIVIDAD SOLUCION DE PROBLEMAS	creación de informe EDS CHICO	01/06/2017	02/06/2017	Computador-Internet
			creación de informe EDS STA ISABEL, COUNTRY, PEGASO	05/06/2017	09/06/2017	Computador-Internet
			creación de informe EDS TIMIZA, PELUZA, SUBA	12/06/2017	16/06/2017	Computador-Internet
			creación de informe EDS MONTEVIDEO, FUSA, CHIA	20/06/2017	23/06/2017	Computador-Internet
			creación de informe EDS TABIO, CAJICA	27/06/2017	30/06/2017	Computador-Internet
Implementar informe diario que especifique la situación financiera de las estaciones de servicio	Implementación del informe en cada EDS	EFECTIVIDAD E INICIATIVA CREATIVIDAD SOLUCION DE PROBLEMAS	Capacitación administrador de EDS CHICO	04/07/2017	07/07/2017	Computador-Internet
			Capacitación administrador STA ISABEL	10/07/2017	14/07/2017	Computador-Internet
			Capacitación administrador COUNTRY	24/07/2017	28/07/2017	Computador-Internet
			Capacitación administrador TIMIZA- CAJICA	31/07/2017	04/08/2017	Computador-Internet
			Capacitación administrador PEGASO-PELUZA	08/08/2017	11/08/2017	Computador-Internet
			Capacitación administrador MONTEVIDEO	14/08/2017	18/08/2017	Computador-Internet
			Capacitación administrador SUBA-FUSA	22/08/2017	25/08/2017	Computador-Internet
			Capacitación administrador CHIA TABIO	28/08/2017	01/09/2017	Computador-Internet
Auditoría de l informe	Los administradores queden capacitados para realizar el informe	EFECTIVIDAD E INICIATIVA CREATIVIDAD SOLUCION DE PROBLEMAS	Auditoría EDS CHICO	04/09/2017	08/09/2017	Computador-Internet
			Auditoría STA ISABEL	11/09/2017	15/09/2017	Computador-Internet
			Auditoría COUNTRY	18/09/2017	22/09/2017	Computador-Internet
			Auditoría TIMIZA- CAJICA	25/09/2017	29/09/2017	Computador-Internet
			Auditoría PEGASO-PELUZA	02/10/2017	06/10/2017	Computador-Internet
			Auditoría MONTEVIDEO	09/10/2017	13/10/2017	Computador-Internet
			Auditoría SUBA-FUSA	17/10/2017	20/10/2017	Computador-Internet
			Auditoría CHIA TABIO	23/10/2017	27/10/2017	Computador-Internet
Capacitación de personal para auditoría	una persona de contabilidad quede capacitada para realizar el seguimiento de la información	EFECTIVIDAD E INICIATIVA CREATIVIDAD SOLUCION DE PROBLEMAS	Capacitación auditor EDS CHICO	30/10/2017	03/11/2017	Computador-Internet
			Capacitación auditor EDS STA ISABEL, COUNTRY, PEGASO	07/11/2017	10/11/2017	Computador-Internet
			Capacitación auditor EDS TIMIZA, PELUZA, SUBA	14/11/2017	17/11/2017	Computador-Internet
			Capacitación auditor EDS MONTEVIDEO, FUSA, CHIA	20/11/2017	24/11/2017	Computador-Internet
			Capacitación auditor EDS TABIO, CAJICA	27/11/2017	30/11/2017	Computador-Internet

COMBUSTIBLES
EL CESAR & CIA LTDA
NIT: 900.133.009
LUIS VIVIANA PARRA CRUZ
C.C. 52152028
Combustibles del cesar y cia Ltda.

[Firma]
LUISA FERNANDA HERNANDEZ PARRA
CC1030667522

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Rivera, Olga. (1991). LOS CONCEPTOS DE: MISIÓN, VISIÓN Y PROPOSITO ESTRATEGICO. Universidad de Deusto, España.
- [2] Esther del Campo. (2009). LOS GRUPOS DE PRESIÓN. Universidad de salamanca, España.
Recuperado de: <https://campus.usal.es/~dpublico/areacp/materiales/Gruposdepresion.pdf>
- [3] Lic. Delaray Minsal Pérez; MSc. Yudit Pérez Rodríguez. (2015). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. SCIELO: scientific electronic library online, Cuba.
Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>
- [4] Warren G. B., Burt, N. (2008). Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz. Editorial Planeta, Estados Unidos, NY.
- [5] Dicovski, Luis Maria. (2008). ESTADÍSTICA BÁSICA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA, Nicaragua.
- [6] Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA TEORÍA DE EDGAR SCHEIN: ESTUDIO FENOMENOLÓGICO. Revista Clío América, 9 (17), pp. 17 – 25. Magdalena, Colombia.
- [7] Zesaty, F., Salvador, j. (2012). LOS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL RENDIMIENTO DE LAS PYMES EN AGUASCALIENTES ÁREA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Centro Económico Administrativo Universidad Autónoma de Aguascalientes México.
- [8] Delgado, L. y Forero, C. (2003). ESTADO DEL ARTE DE LAS INVESTIGACIONES SOBRE FACTORES PSICOLÓGICOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL, REALIZADAS EN

FACULTADES DE PSICOLOGÍA DE BOGOTÁ, ADSCRITAS A ASCOFAPSI. Bogotá:
Universidad Católica de Colombia.

[9] Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). Administración, 10ª. ed. México: Pearson.

[10] Avellaneda, Alfonzo. (2009). PETROLEO E IMPACTO AMBIENTAL EN COLOMBIA.
Recuperado de: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/01993/11.pdf>

[11] Guzmán, Cristina. (2017). Efectos de la subida del petróleo sobre el IPC Obtenido de:
<https://dirigentesdigital.com/articulo/economia-y-empresas/51049/efectos-la-subida-del-petroleo-ipc.html>

[12] PONCE, Humberto. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. Obtenido de: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

[13] Thompson, A., Strikland, K.F.C. (1998). DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS. CONCEPTOS, CASOS Y LECTURAS. México: MacGraw-Hill Interamericana.

[14] Redacción Motor. (2016). DISPARADA DEMANDA DEL CARRO USADO EN COLOMBIA. Obtenido de: <http://www.motor.com.co/actualidad/industria/disparado-mercado-carro-usado-colombia/27264>

[15] Giusti L. (2011). ¿Cuándo acabará el petróleo? Obtenido de:
<https://www.elespectador.com/opinion/cuando-acabara-el-petroleo>

[16] Redacción Grupo Alvic. (2017). ¿Cómo ha revolucionado la tecnología el negocio de las gasolineras? Obtenido de: <http://blog.alvic.net/como-ha-revolucionado-la-tecnologia-el-negocio-de-las-gasolineras/>

[17] Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009). ADMINISTRACIÓN. UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS. 11ª edición. México, CENGAGE Learning.

[18] Daza, A., Charris, A. & Vilorio, J. (2015). COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LOS ADMINISTRADORES COMO: FACTOR DE DESARROLLO. Dimensión Empresarial, 13(2), pp-pp 275-292

[19] Román Segura, M. (2008). DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS EN COLOMBIA. Estudio elaborado por la Delegatura de Protección de la Competencia.

[20] Rincón, H. (2009). Precios de los combustibles e inflación. Borradores de Economía, 581. Bogotá: Banco de la República. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra581.pdf>