

Manual de procesos para el área administrativa de la empresa A&F Cargo SAS.

Johana Ramírez Oquendo

Asesora:

Jackeline Maria Guerra Gomez

Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Universidad Católica Luis Amigó

Medellín

2022

Tabla de contenido

	Pág.
1. Título de la propuesta	3
2. Nombre del autor	3
3. Denominación de la modalidad de práctica	3
4. Selección de la empresa	5
5. Diagnóstico del área de interés del estudio	9
6. Objetivo general y objetivos específicos	15
6.1 Objetivo general	15
6.2 Objetivos específicos	15
7. Justificación	16
7.1 Teórica	16
7.2 Metodológica	16
7.3 Práctica	16
8. Marco conceptual	17
8. Marco metodológico	24
10. Resultados del análisis de información	25
10.1 Diagnóstico del área administrativa de la empresa A&F Cargo para la implementación del manual de procesos.	25
10.2 Entrevista a los colaboradores del área administrativa de la empresa A&F Cargo para integrar el manual de procesos.	26
10.3 Estructuración del manual de procesos con la respectiva descripción y análisis de cargos para el área administrativa de la empresa de la empresa A&F Cargo.	30
11. Presentación de la propuesta, herramienta o modelo de mejoramiento	35
12. Conclusiones	36
13. Recomendaciones	37
14 Referencias bibliográficas	38
Anexos	40

1. Título de la propuesta

Manual de procesos para el área administrativa de la empresa A&F Cargo SAS.

2. Nombre del autor

Johana Ramírez Oquendo, estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Católica Luis Amigó, realiza su práctica en el área administrativa de la empresa A&F Cargo SAS sede Medellín. Las funciones que en la actualidad desarrolla en el marco de la práctica se dirigen a apoyar en la realización de recibos de caja, egresos, causaciones de facturas y gastos, conciliaciones bancarias y nomina electrónica.

3. Denominación de la modalidad de práctica

El mercado laboral es cada vez más competitivo, de allí que la experiencia laboral se ha convertido en un elemento fundamental para que los estudiantes y futuros profesionales, adquieran conocimiento, habilidades, actitudes frente al desarrollo de su profesión, además, establezca vínculos, relaciones y redes de contactos en el ámbito laboral, las cuales pueden ser determinantes para su futura empleabilidad.

Conscientes de ello, las instituciones de educación superior se han dirigido apoyar a los profesionales en formación en su proceso de prácticas, por medio de acuerdos con empresas públicas y privadas en donde los estudiantes tienen la posibilidad de desempeñar labores relacionadas con la carrera profesional que está cursando.

Una de las entidades más importantes en lo que respecta la estructura normativa de las prácticas laborales es el Servicio Nacional de Aprendizaje- SENA, el cual establece un conjunto de directrices de acuerdo a lo dispuesto en la Ley 789 de 2002 (el contrato de aprendizaje); la Ley 1780 de 2016 (naturaleza, definición y reglamentación de la práctica laboral); Ley 1955 de 2019 (tiempo de práctica laboral) , el Decreto 1072 de 2015 (La afiliación y obligaciones en el Sistema General de Riesgos Laborales de los estudiantes que ejecuten trabajos o realicen sus prácticas) y el Acuerdo 007 de 2012 o Reglamento del Aprendizaje SENA, expedido por el Consejo Directivo Nacional del SENA.

Particularmente, la Universidad Católica Luis Amigó, es reconocida por acompañar a sus estudiantes en el proceso de prácticas con la pretensión de potenciar su formación integral a partir de la aplicación de los aprendizajes, así como “la formación en competencias del ser, saber, hacer, convivir y trascender, generando experiencia laboral y aportando a la solución de problemas y necesidades del sector externo” (Resolución Rectoral No. 51 del 28 de octubre de 2019).

La Universidad Católica Luis Amigó cuenta con alrededor de ocho modalidades de práctica, una de estas es la modalidad de práctica empresarial, la cual exige que los estudiantes tengan autonomía en el ejercicio laboral, ya que compartirá y desarrollará sus conocimientos en una organización en el marco de contrato de aprendizaje o convenio de práctica.

En este caso, el tipo de práctica empresarial se lleva a cabo como “Convenio de práctica”, el cual, además de ser remunerado, requiere del acompañamiento completo y oportuno por parte de la empresa y de la Universidad. En conformidad con las disposiciones de la Resolución 3546 de 2018 y la Resolución 623 de 2020 del Ministerio

del Trabajo, relacionadas con la regulación y condiciones mínimas para el desarrollo de prácticas laborales.

Cabe resaltar que, según el reglamento de prácticas de la Universidad Católica Luis Amigó, las prácticas laborales de los últimos niveles tendrán, en modalidad empresarial, tienen una duración mínima de dos semestres académicos, no obstante, dicha duración podrá variar de acuerdo al plan de estudios de cada programa académico. En el tiempo de la práctica los estudiantes deberán presentar informes sobre las funciones y actividades realizadas, los proyectos desarrollados que hayan generado valor y su correspondiente socialización.

4. Selección de la empresa

La empresa en la cual se desarrolla la práctica profesional se llama A&F Cargo SAS, una empresa colombiana del sector económico terciario, el cual está conformado por todas aquellas actividades que no producen una mercancía, pero abastecen al mercado de servicios y bienes, en este caso es el sector transporte y la empresa está dedicada específicamente al transporte de carga y logística internacional, desde y hacia cualquier lugar del mundo. La empresa fue creada en el año 2012 con el fin de brindar soluciones simples y efectivas a sus clientes, apoyándose en su personal altamente experimentado y capacitado, lo cual ha permitido desarrollar excelentes alianzas en el medio, logrando de esta manera ofrecer a sus clientes una amplia gama de servicios nacionales e internacionales para el manejo de sus cargas.

A&F Cargo SAS, cuenta con código y póliza de funcionamiento de agente de carga ACI 615. Es una empresa de carácter privado, tiene sede en Buenaventura, Bogotá, Cartagena y Medellín, distribuidas así:

- Sucursal principal Medellín: Calle 7 # 39 – 215 Oficina 804
- Sucursal Bogotá: Calle 150 A # 48-76 Of. 404
- Sucursal Buenaventura: Carrera 3ª No. 2-22 Bloque B Oficina 306
- Sucursal Cartagena: Calle 29 # 25-13 edificio BRP (Business Tower) Piso 10, of 04

Misión.

La misión de la empresa es brindar una amplia gama de servicios logísticos globales, soportados en estándares internacionales de calidad, seguridad y control, apoyados en la experiencia de colaboradores, y exportar soluciones efectivas que se adaptan al dinamismo del mercado.

Visión

Por su parte, la visión de la empresa es “ser la mejor opción de los clientes y aliados comerciales, sobresaliendo por la efectividad de las relaciones, basadas en la excelencia, compromiso y cumplimiento de la promesa de venta” (A&F Cargo SAS, 2017). Dentro de los valores de la compañía se destacan la responsabilidad, la eficiencia y la calidad en el servicio.

Esta empresa al dedicarse al transporte de carga y logística internacional, en su Registro único Tributario- RUT, indica como actividad económica principal la número

5229 “Otras actividades complementarias al transporte”, como actividad secundaria la número 5122 “Transporte aéreo internacional de carga”. A&F Cargo cuenta con seis servicios principales, a saber: Carga FCL; carga LCL; intermediación aduanera; Carga Aérea; Almacenaje en Zona Franca; Transporte terrestre/multimodal.

Figura 1.

Bodegas empresa A&F Cargo SAS



Fuente: A&F Cargo SAS (2020).

De igual modo, se resalta que la empresa fue constituida como Sociedad por Acciones Simplificada, cabe resaltar que el capital de la S.A.S está conformado por acciones de igual valor, que no pueden ser negociadas en el mercado de valores o bolsa de valores, como es el caso de las sociedades anónimas.

Cabe resaltar que, desde el año 2017 A&F Cargo SAS es una empresa certificada BASC (Business Alliance for Secure Commerce), certificado que acredita a A&F Cargo SAS como un asociado de negocio confiable, contando con procesos estandarizados y regulados por la norma BASC - V5 de 2017.

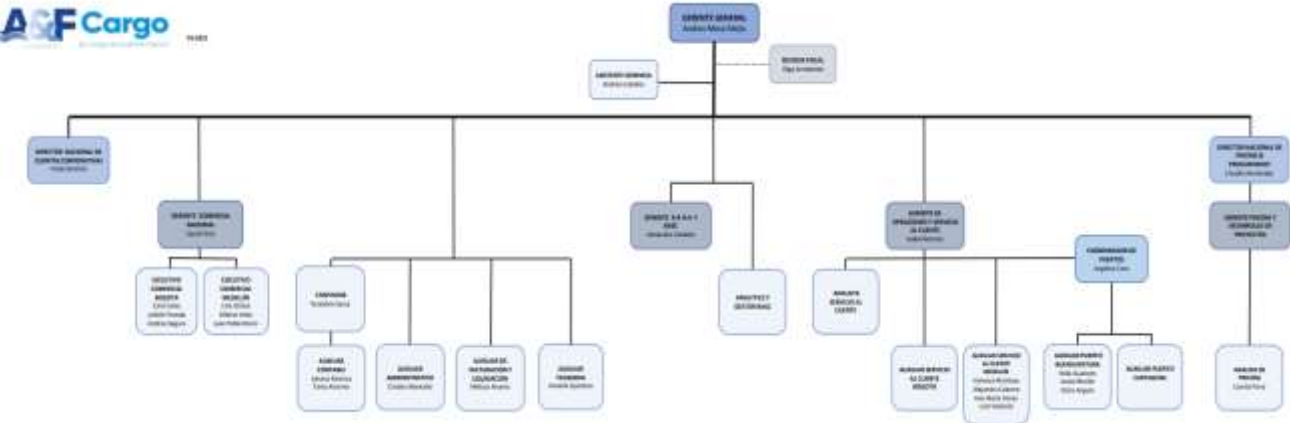
Durante el año 2021 se lograron coordinar más de 2.000 operaciones de comercio exterior, entre más de 400 clientes, entre los cuales, resaltan los siguientes: Cueros Vélez SAS.; Ci Distrihogar SAS; Metro De Medellín; Bancolombia SA; Banco de Occidente; Banco de Bogotá; Artesa SAS (BOSI), entre otros.

La empresa cuenta con capital humano altamente calificado para el desarrollo de las operaciones, con un total de 27 colaboradores vinculados a la organización, bajo una selección rigurosa con base a los perfiles establecidos, los cuales cuentan con un enfoque en seguridad y control para la compañía.

El organigrama de la empresa tiene una estructura jerárquica, encabezada por el gerente general quien, apoyada por el gerente comercial, gerente de RRHH y gerente de operaciones, con sus respectivos ejecutivos, analistas, coordinadores y auxiliares. Como se puede identificar en la figura 2

Figura 2.

Organigrama empresa A&F Cargo SAS

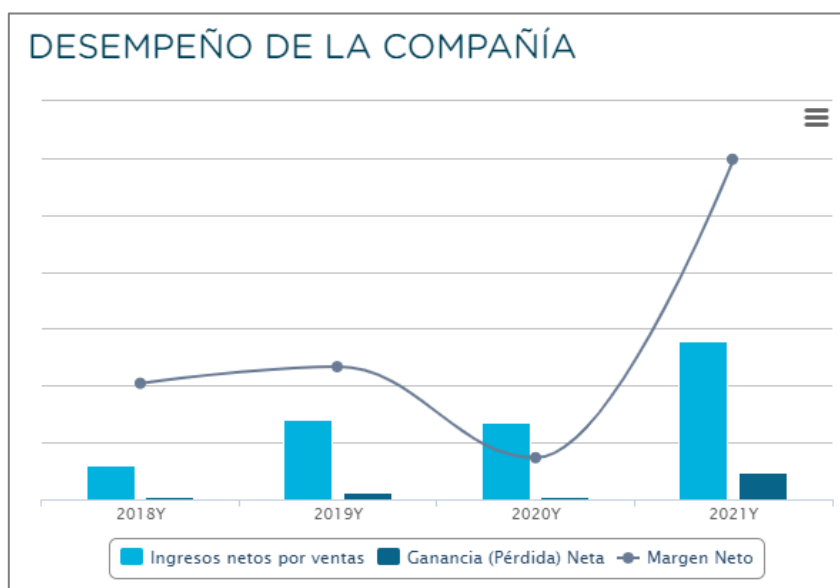


Fuente: A&F Cargo SAS (2022).

En sus últimos aspectos financieros destacados, A&F Cargo S.A.S. reportó un aumento de ingresos netos de 104,36% en 2021. Su Activo Total registró un crecimiento de 251,11%. El margen neto de A&F Cargo S.A.S. aumentó 13,11% en 2021.

Figura 3.

Desempeño financiero A&F Cargo S.A.A



Fuente: Emis (2022).

5. Diagnóstico del área de interés del estudio

En términos generales, la empresa A&F Cargo en esta primera década de operaciones, se ha configurado como una compañía estable, que ha escalado paulatinamente, asegurando así su sostenibilidad y competitividad en el mercado. A&F Cargo ha venido ampliando su operación hasta consolidarse en ciudades como Medellín, Bogotá, Cartagena y Buenaventura, y con ello, generando empleos directos e indirectos.

Respecto a la competencia, de acuerdo con Robayo et, al (2016), en Colombia existen alrededor de 145 operadores logísticos con servicio de internacional, entre los cuales se encuentra A&F cargo SAS. Si bien esta empresa no se identifica como una de las de mayor participación en el mercado, si esta entra en el grupo de empresas con mayor posibilidad de crecimiento y expansión. Según Robayo et, al (2016), las empresas de la competencia que encabezan la lista son: Servientrega, TCC, DHL.

Con base al análisis de las dinámicas y procesos que se desarrollan en el entorno laboral, particularmente en el área administrativa de la empresa A&F Cargo sede Medellín, integrada por tres subáreas, a saber: contable, cartera y tesorería. Respecto a las funciones de las áreas se identifican las siguientes:

- **Contador:** Coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros del Instituto, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la alta gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.
- **Auxiliar Contable:** Prestar los servicios de apoyo administrativo y financiero en el área, efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando los documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Organización y mantener actualizados los archivos del proceso.
- **Auxiliar de cartera:** Realizar el recaudo de la cartera generada por la prestación de servicios de la empresa asegurando la eficaz rotación de cartera, cerciorando el eficiente flujo de dinero de la empresa.

- **Auxiliar de tesorería:** Crear control sobre todos los pagos requeridos en la organización (nacionales e internacionales), logrando un impacto positivo con respuesta efectiva a nuestros clientes en las liberaciones otorgadas, dando cumplimiento a nuestra promesa de venta y objetivos organizacionales optimizando los recursos a través del análisis del mercado de divisas generando negociaciones eficientes que creen incremento en las rentabilidades de las operaciones.
- **Auxiliar de liquidación y facturación:** Generar facturas por concepto de manejos generados por la organización, garantizando el cobro correcto según aplique, además de llevar a cabo la liquidación correcta de los manejos u operaciones coordinadas, identificando rentabilidades y/o pérdidas posibles.

Se logra identificar que en la actualidad el área carece de un manual de procesos, el cual es un documento formal donde se deben compilar las diferentes descripciones de puestos de trabajo de la empresa. El establecimiento de la necesidad del manual de procesos se dio a partir de un diagnóstico con base a una acción de observación, apoyada de información proporcionada por parte de los colaboradores del área administrativa, quienes indicaron la inexistencia de dicho manual.

Cuando un área en una empresa carece del manual de procesos, se dificulta la gestión de los colaboradores y la organización eficaz del trabajo. Así mismo, pueden generarse barreras en cuanto al establecimiento de funciones y responsabilidades lo que es determinante para la productividad de los colaboradores, la selección de nuevos miembros y, en general, el desarrollo de estrategias empresariales.

Para apoyar este diagnóstico se realizó una matriz DOFA del área de interés del estudio, la cual se presenta a continuación.

Tabla 1.

Matriz DOFA del área administrativa de la empresa A&F Cargo, sede Medellín

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
D O F A	<ul style="list-style-type: none">• Colaboradores cualificados• Colaboradores abiertos al cambio y mejoramiento continuo.• Área pequeña, de fácil gestión.	<ul style="list-style-type: none">• Falta la descripción de cargos en el área administrativa• Falta procesos de gestión relacionados con el monitoreo de funciones y actividades de los colaboradores
	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	<ul style="list-style-type: none">• Mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal• Mejoramiento en la selección de personal• Disminución de los índices de rotación.• Colaboradores informados sobre sus funciones específicas	<ul style="list-style-type: none">• Conflictos entre compañeros de trabajo por distribución inequitativa del trabajo• Colaboradores que desconocen sus responsabilidades y cometen errores.• Nuevos colaboradores les cuestan adaptarse a las dinámicas de su puesto de trabajo ya que desconocen sus funciones

Con relación a las fortalezas, se puede identificar que en el área administrativa de la empresa A&F Cargo, sede Medellín, se cuenta con personal altamente cualificado y flexible

ante los cambios, lo que indica que, frente a propuestas que impliquen mejoramiento de área los colaboradores no solo estarán prestos a colaborar en la formulación, sino a participar en la adaptación de dichas propuestas. De igual modo, el hecho de que sean pocos colaboradores en el área permite que los procesos de intervención sean más rápidos y menos complejos, pues puede existir una mejor gestión de conflictos de interés.

Por el contrario, al analizar las debilidades, se identifica que falta la descripción de cargos en el área administrativa, además, falta procesos de gestión relacionados con el monitoreo de funciones y actividades de los colaboradores. Lo anterior, puede generar el desarrollo de amenazas como conflictos entre compañeros de trabajo por distribución inequitativa del trabajo, desconocimiento por parte de los colaboradores de sus responsabilidades y, por tanto, mayor nivel de reprocesos y errores; además, también se crea la amenaza de que a los nuevos colaboradores les cueste adaptarse a las dinámicas de su puesto de trabajo, precisamente por el desconocimiento de sus funciones.

No obstante, el hecho de pensar en propuestas como un manual de procesos para el área puede generar oportunidades, entre las cuales se destaca mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, mejoramiento en la selección de personal, disminución de los índices de rotación y colaboradores informados sobre sus funciones específicas, por ende, menos reprocesos y fallas. Lo anterior, puede ser el punto de partida para el crecimiento de la empresa en el mercado nacional e internacional, además, para el fortalecimiento de la economía (local).

Es importante resaltar que, si, por el contrario, las debilidades no son subsanadas, la empresa está expuesta a amenazas derivadas principalmente de la propuesta de valor de la competencia. Dicho de otro modo, si la competencia de la empresa A&F Cargo, si tiene procesos estructurados y guiados por manuales de procesos, probablemente tenga mayor

capacidad operativa y menos reprocesos, pues a partir de estos manuales, las empresas pueden prevenir conflictos entre compañeros de trabajo por distribución inequitativa del trabajo, o errores en el trabajo ya que los colaboradores desconocen sus responsabilidades y sus funciones, por tanto, las empresas son más productivas y competitivas.

Por lo anterior, se considera importante y necesaria la herramienta a diseñar, a saber: manual de procesos con la respectiva descripción y análisis de cargos para el área administrativa de la empresa de la empresa A&F cargo SAS.

6. Objetivo general y objetivos específicos

6.1 Objetivo general

Diseñar un manual de procesos para el área administrativa de la empresa A&F Cargo SAS.

6.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el área administrativa de la empresa A&F Cargo para la implementación del manual de procesos.
- Entrevistar a los colaboradores del área administrativa de la empresa A&F Cargo para integrar el manual de procesos.
- Estructurar el manual de procesos con la respectiva descripción y análisis de cargos para el área administrativa de la empresa de la empresa A&F Cargo.

7. Justificación

7.1 Teórica

Este trabajo de práctica se justifica desde una perspectiva teórica, en la medida que, aporta conocimiento frente a la importancia de un Manual de procesos en el área administrativa de una empresa. Esta importancia radica en la posibilidad de que las organizaciones otorguen mayor conocimiento a sus empleados respecto a su rol en el desarrollo de su labor, así mismo, este tipo de manuales posibilitan el perfeccionamiento de los procesos de comunicación, integración y desarrollo en las compañías.

De igual modo, se justifica, porque los avances teóricos realizados podrán ser incorporados como conocimiento a las ciencias contables, demostrando la flexibilidad del contador público y el alcance de sus funciones frente a las organizaciones contemporáneas.

7.2 Metodológica

El presente estudio aporta desde una perspectiva metodológica, en tanto, se plantea a través de él, un manual de procesos con la respectiva descripción y análisis de cargos para el área administrativa de la empresa A&F Cargo, el cual, tras ser validado puede ser replicado por la empresa en otras áreas de interés e incluso en otras sedes a nivel nacional.

7.3 Práctica

Este estudio se realiza y se justifica desde una perspectiva organizacional en la medida que existe la necesidad de que el área administrativa de la empresa A&F Cargo, sede Medellín, mejore su eficiencia y eficacia respecto a la ejecución del trabajo asignado al personal. A nivel social, en tanto, es importante que los colaboradores reconozcan de forma

plena sus funciones y responsabilidades para que, de este modo, se sientan motivados al desarrollo de su labor y eviten reprocesos y fallas.

Desde un enfoque institucional, el proceso permitirá a la Universidad Católica Luis Amigó, validar la manera en la cual sus estudiantes aplican los conocimientos adquiridos a lo largo de su proceso formativo a un escenario de práctica empresarial, desde las competencias del ser, el saber y el saber hacer. En esta misma línea, este trabajo aporta a la futura profesional en contaduría pública, ya que le permite desarrollar sus capacidades, habilidades y conocimientos, y llevarlos a la praxis.

8. Marco conceptual

El marco conceptual sirve como guía para la investigación, según Ravitch & Riggan (2016), este marco funciona como un ecosistema integrador que ayuda a los investigadores a unir intencionalmente todos los conceptos o categorías de un estudio a través de un proceso que explica sus conexiones, disyunciones, superposiciones, tensiones, entre otros elementos, que configuran un entorno de investigación. Para el desarrollo de este marco conceptual se tienen en cuenta conceptos como: manual, proceso, procedimiento, responsables en las organizaciones, flujograma, cartera, aspectos normativo y tributarios de cartera, elementos contables y administrativo, tesorería, políticas de manejo de la empresa, entre otros.

Desde la perspectiva de Bryce (2016), un manual es un documento en el cual se encuentran las pautas para comprender cualquier cosa, desde políticas hasta actividades o acciones concretas. Para el autor, un manual proporciona instrucciones sobre cómo realizar una actividad y sirve como base o referencia sobre la actividad como tal. En complemento a

lo anterior, Grimsley (2021), explica que los manuales son muy usados en las organizaciones para ejercer control interno y apoyar la gestión de los procesos.

Conocer el concepto de manual es fundamental, ya que precisamente esta es la herramienta que se pretende desarrollar para el área administrativa de la empresa A&F Cargo. Al conocer el concepto se puede desarrollar una estructura más precisa y concreta del manual, coherente con las necesidades y requerimientos del área, pero así mismo, con el alcance de la herramienta.

Ahora bien, según Grimsley (2021), dentro de los manuales más usados se encuentran: manuales de políticas, manuales de usuarios, manuales de servicio, manuales de capacitación, manuales de campo, manuales de mantenimiento y manuales de procesos. Este último tipo de manuales es uno de los más importantes porque este es la base para la que la organización tenga una estructura, se defina las funciones, responsabilidades y cargos de los empleados, además, se tenga un control sobre los procesos y procedimientos.

Para entender el alcance de los manuales de procesos, es importante, primer, identificar el concepto de proceso y procedimiento. De acuerdo con Tally (2021), un proceso es una serie de tareas o métodos relacionados que, en conjunto, convierten las entradas en salidas. Mientras que, un procedimiento es una forma prescrita de llevar a cabo un proceso o parte de un proceso. Entender la diferencia entre estos dos conceptos es relevante al momento de diseñar el manual de la empresa A&F Cargo, en este caso se puede indicar que el proceso es el “qué” mientras que el procedimiento es el “como”.

Para Eraso (2008), el proceso se encuentra comprendido por tres elementos, a saber: 1) una entrada (materiales o información); 2) proceso con sus subprocesos; 3) una salida. Por otro lado, procedimiento, describe: 1) Quién es responsable de cada parte del proceso; 2) Cuando ocurre cada parte del proceso; 3) las especificaciones aplicables a cada parte del

proceso. Bajo esta perspectiva es oportuno hablar en las organizaciones de manual de procesos y procedimientos. Estos tres elementos que configuran este tipo de manuales deben ser tenidos en cuenta al momento de diseñar el manual para la empresa A&F Cargo.

En palabras de Boyd (2018), el manual de procesos y procedimientos permite a las empresas tener documentada la explicación de sus tareas rutinarias. Lo cual favorece cuatro aspectos:

- **Instrucciones claramente establecidas:** el manual de procedimientos establece claramente los pasos necesarios para completar un proceso, con qué frecuencia se realiza el proceso y quién es el empleado responsable. La creación de un manual elimina la confusión entre los empleados.
- **Capacitación:** un manual sirve como herramienta principal para capacitar a los nuevos empleados y para capacitar a los trabajadores en nuevas tareas. Por ejemplo, si el contador responsable de conciliar la cuenta bancaria se va de vacaciones, la copia de seguridad puede referirse al manual de procedimientos para que el contador nuevo que lo va a reemplazar pueda conciliar dicha cuenta con precisión.
- **Ahorrar tiempo y aumentar las ganancias:** Quizás lo más importante es que mantener un manual de procesos y procedimientos requiere que evalúe continuamente, por ejemplo, los procesos comerciales de la empresa y que esta encuentre formas de operar de manera más productiva. Usando el ejemplo de una factura, la empresa puede encontrar una manera de ahorrar tiempo cuando procesa facturas o buscar una aplicación de software que le permita trabajar más rápido en

consonancia con los procesos ya establecidos en el manual. Estos esfuerzos pueden hacer a la empresa más eficiente y, por lo tanto, aumentar sus ganancias a medida que crece.

Reconocer lo anteriores tres elementos es de gran importancia para el proceso de diseño y desarrollo del manual, ya que se permite constatar su importancia en el área, y los beneficios que ésta se pueden obtener.

Para Indeed (2021), este tipo de manuales, además, le permite a la empresa establecer expectativas claras, es decir, proporciona un lugar designado para los valores, la misión, las normas y los objetivos de una organización, además, define claramente las expectativas de los empleados con respecto a su desempeño y comportamiento. Así mismo, Indeed (2021), establece que los manuales de procedimientos pueden reducir la probabilidad de información errónea o lagunas en el proceso de comunicación, además, contribuyen a que la empresa pueda satisfacer los requisitos de cumplimiento ante el gobierno. Por ejemplo, cuando una empresa describe claramente las políticas de seguridad y salud en el lugar de trabajo, permite a los empleados cumplir con las obligaciones legales y mantener un entorno de trabajo seguro.

Es importante resaltar que cada manual de procesos y procedimientos debe estar contextualizado al área de la organización al cual corresponde. Por ejemplo, un manual del área de comunicaciones no puede ser aplicado al manual del área contable y, este último, no puede aplicarse al área comercial. En la medida que, los cargos son distintos y las actividades también lo son.

Como el área a la que va dirigida la propuesta es el área contable, es importante presentar conceptos que permitan hacer una contextualización de la misma. De acuerdo con Ranje (2021), el departamento o área contable es aquel que en la empresa proporciona

servicios de contabilidad y administra las finanzas. Dentro de las responsabilidades generales de esta área se incluyen el registro de cuentas, el pago de facturas a proveedores, la facturación de clientes y clientes, el seguimiento de activos y gastos, la gestión de nóminas y el seguimiento de documentos tributarios, entre otros.

El área contable ejecuta funciones administrativas, de costos, financieras, fiscales y de gestión. Respecto los elementos administrativos, estos se refieren según Varela (2019), “a los informes internos que sirven para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad en relación a los objetivos planteados por la dirección” (p.1), en esta área se integran subáreas como cartera y tesorería, la primera busca el cobro de deudas que se tenga con la empresa; la segunda, busca la gestión de los flujos monetarios (caja y bancos).

Frente a los elementos relacionados con los costos, estos se refieren a la aplicación de mecanismos de control y vigilancia de los costos. En las funciones financieras, se busca entender las ganancias y pérdidas, además, la situación patrimonial de la compañía. En el aspecto fiscal, el área contable prepara documentos e informes para el pago de impuestos. Finalmente, a nivel de gestión o gerencial, el área contable supervisa los datos financieros históricos para hacer proyecciones a futuro y tomar decisiones sobre las inversiones. Es importante reconocer lo anterior, ya que es el punto de partida para el diseño y desarrollo de la herramienta, a saber: del manual de procesos y procedimientos del área administrativa de la empresa.

Es importante indicar que, para el desarrollo de la herramienta, en este caso del manual, se debe tener en cuenta elementos como:

- **Título.** El título de su manual corresponde a su nombre. Debe ser claro y conciso, accesible y comprensible para personas de cualquier nivel de lectura.

- **Introducción.** La introducción permite orientar al lector mediante una descripción general de la información provista en el manual.
- **Propósitos de las políticas y procedimientos.** Proporcionar el razonamiento de una política puede ayudar a comprender su importancia e invertir en su defensa. Una política puede existir por varias razones, como evitar un conflicto, cumplir con las obligaciones reglamentarias o cumplir con los requisitos legales.
- **Condiciones de los procedimientos.** Las condiciones para un proceso o procedimiento incluyen detalles como quién es la audiencia principal y cualquier exclusión, expectativa o restricción.
- **Alcance del manual de procedimientos.** Un manual de proceso y procedimientos puede contener políticas que solo son relevantes para ciertos departamentos o funciones. Por eso es importante que se identifique las partes a las que pertenece una política y los puestos o equipos específicos que están exentos de ella.
- **Responsabilidades.** Aunque la información de un manual de procedimientos puede ser útil para una amplia gama de empleados, debe haber roles, equipos o departamentos específicos que sean responsables de mantener cada proceso.
- **Detalle de cada procedimiento.** Para garantizar que los empleados entiendan cómo implementar un procedimiento, se deben incluir pasos de procedimiento que expliquen cómo completar los protocolos descritos.
- **Referencias relevantes.** Si un procedimiento pudiera beneficiarse de materiales de referencia adicionales, debe crear una sección que los mencione. Esto puede incluir otras políticas, directrices, formularios, procedimientos o documentos normativos, entre otros.

- **Recursos.** Una sección de ayuda proporciona a los empleados recursos aprobados donde pueden obtener aclaraciones, respuestas a preguntas o ayuda para llevar a cabo un procedimiento específico.

Los anteriores elementos van a ser la base en la estructura del manual propuesto para el área administrativa de la empresa. Cada uno de estos conceptos se desarrollará con base a la información proporcionada por el área, además, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la misma. Particularmente, los propósitos de las políticas y procedimientos se configurarán de la mano de los colaboradores del área, así mismo, las actividades y responsabilidades se identificarán a partir del análisis de los procesos actuales de la compañía.

Ahora bien, una de las herramientas que se emplearán en el presente manual son los mapas de procesos, los cuales se reconocen como aquellas herramientas visuales que permiten agrupar los procesos de un área en bloques para, posteriormente relacionarlos entre sí y entender su orden de ejecución, de manera estructurada. Los mapas de procesos empelan tres categorías descriptivas, a saber:

- Procesos estratégicos: orientan a todo el Sistema hacia la mejora continua.
- Procesos misionales: sobre los que se apoya la compañía para el desempeño del objeto del negocio.
- Procesos de apoyo: sobre los que se apoyan el resto y que dan coherencia al conjunto.

Una vez clasificados los procesos, el mapa posibilita hacer una representación gráfica de las categorías. Visualmente se muestran los procesos operacionales en el centro

del mapa, con los procesos estratégicos y de soporte a los lados, enfatizando su labor de apoyo de estos últimos al resto de procesos. Los procesos operacionales se muestran secuencialmente de izquierda a derecha, de manera que sea posible recorrer fácilmente los procedimientos que sigue el área de la organización para completar sus actividades.

8. Marco metodológico

El método empleado para el desarrollo del presente estudio corresponde al cualitativo. En palabras de Galeano (2012), este método permite abordar las realidades subjetivas como objeto de conocimiento legítimo, es decir, que permite comprender la realidad a través de las percepciones, concepciones, ideas, teorías, de los sujetos que integran el fenómeno investigado. En este caso, los sujetos son los colaboradores del área administrativa de la empresa A&F Cargo S.A.S.

El alcance de este proceso es descriptivo y No experimental. Ya que lo que se busca es recolectar información de primera mano e interpretarla sin alterar deliberadamente sus variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este sentido, se busca obtener información directamente del área administrativa de la empresa, y luego describirla, sin alterarla, para posteriormente, generar el proceso de intervención por medio del diseño de una herramienta que, en este caso corresponde a una manual de procesos y procedimientos.

Se emplearán fuentes primarias y secundarias. Las primarias corresponden a las respuestas de los colaboradores participantes. Las secundarias, a los artículos, investigaciones científicas e informes relativos al tema de manual de procesos y procedimientos.

Se empleará como técnica de recolección de información el grupo focal. De acuerdo con Hamui (2013), esta técnica se trata de una entrevista aplicada a un grupo de personas con características similares (Ver anexo 1). Lo que se intenta es generar interacción entre participantes e identificar a partir de allí convergencias y divergencias respecto al tema central que, en este caso corresponde a los elementos que constituyen el manual de procesos y procedimientos. En este caso, el grupo focal será aplicado a cuatro colaboradores del área administrativa de la empresa.

10. Resultados del análisis de información

10.1 Diagnóstico del área administrativa de la empresa A&F Cargo para la implementación del manual de procesos.

En el marco del proceso de práctica en la empresa A&F Cargo S.A.S. se identifica que en la actualidad el área administrativa de esta organización no cuenta con un manual de procesos, es decir, carece de un documento formal que le ayude a compilar las diferentes descripciones de puestos de trabajo de la empresa de dicha área. Este hallazgo y la determinación de la necesidad de este manual de procesos se desarrolló con base a un diagnóstico derivado de una observación en el área y la información proporcionada por parte de los colaboradores del área administrativa, quienes manifestaron la inexistencia de dicho manual.

El hecho de que el área administrativa de la empresa no cuente con un manual de procesos, puede ser el punto de partida para que se presenten diversas problemáticas en lo

que se refiere a la gestión de las funciones y distribución de las actividades, lo que induce a errores y reprocesos, por tanto, a una afectación en la productividad del área.

10.2 Entrevista a los colaboradores del área administrativa de la empresa A&F

Cargo para integrar el manual de procesos.

Además de realizar un proceso de diagnóstico en el área con base a un proceso de información y de revisión de los documentos institucionales que enmarcan el área administrativa de la empresa, se hizo necesario desarrollar una entrevista semiestructurada dirigida a los colaboradores, la cual se hizo con la pretensión de recolectar información de primera mano que posibilitara identificar las características del área administrativa, los procesos y procedimientos que desarrolla cada cargo y las actividades que los componen.

La entrevista estuvo constituida por diez preguntas abiertas, lo cual posibilitó que los colaboradores participantes expusieran de forma completa y extendida cada una de las actividades realizadas en el área, posibles fallas en la operación, contingencia ante estas fallas, oportunidades de mejora en los procesos, entre otros elementos importantes, no solo para conocer los procesos y procedimientos de cada cargo del área administrativa, sino para entender las dinámicas de trabajo en dicha área y las posibilidades de mejorar la operación mediante la estructuración de un manual de procesos.

A continuación, en la figura 5, se muestran algunas de las preguntas realizadas a los colaboradores:

Figura 5.

Comparación cargo Tesorería

Preguntas para la construcción del manual de procesos para el área administrativa de la empresa A&F CARGO

SAS.

1. Describa las características del área administrativa de la empresa A&F CARGO SAS.
2. ¿Cuáles son los procesos (cargos) generales que se llevan a cabo en el área administrativa de la empresa A&F CARGO SAS?
3. ¿Qué actividades específicas tiene cada proceso (cargo) del área administrativa?
4. ¿Cuáles son las funciones o responsabilidades de tu proceso en el área administrativa?
5. ¿De qué manera hacen control a las actividades que desarrollas?
6. ¿Cómo se miran los resultados de los procesos del área administrativa?
7. ¿Cuál es la estrategia de acción cuando hay una falla o error de las responsabilidades?
8. ¿Existe un plan de contingencia a las actividades de los procesos?
9. ¿Dónde se identifican situaciones problemáticas a nivel procedimental en el área administrativa de la empresa?
10. Sabemos que el área administrativa no cuenta con unos indicadores o especificación de las actividades de los procesos del área ¿Sería para usted importante tener estos indicadores en un manual de procedimientos? ¿Y por qué?

Fuente: elaboración propia

Uno de los principales resultados obtenidos a partir de la entrevista, se refiere a la coherencia existente entre los procesos planeados y estipulados por la empresa, y los procedimientos ejecutados por los colaboradores de cada sección del área administrativa de A&F Cargo S.A.S. Dicho de otra manera, se logró establecer que los colaboradores de la empresa realizan la mayoría de actividades que corresponden a la descripción del cargo para el que fueron contratados. Sin embargo, es importante resaltar que, si bien se cumplen con la mayoría de las actividades de los colaboradores cumple con el 100%, esto se debe, principalmente, a que, si bien existen un conjunto de funciones establecidas, en el contexto laboral se pueden priorizar y vincular entre sí algunas actividades para, de este modo, optimizar los procesos, disminuir los tiempos, mitigar errores.

Paralelo a este ejercicio, se hizo necesaria hacer una comparación entre los resultados de la entrevista y los perfiles de cargo definidos por la empresa y empleados en su proceso de contratación. Como ejemplo de lo anterior, a continuación, se muestran algunas de las diferencias entre lo ejecutado por cada colaborador del área y lo planteado por la empresa en su perfil de cargo.

Figura 6.

Comparación cargo Tesorería

ACTIVIDADES POR ENTREVISTA	VS	PERFIL DE LA EMPRESA
Realizar pagos de toda la empresa: como servicios publicos, arrendamientos y pagos a proveedores		Revisión de informe de pagos garantizando el correcto estado de las facturas pendientes.
Realizar planilla de pagos		Emisión de recibos de egreso en software comercial
Reclamaciones ante proveedores o navieras		Dar apoyo a gerencia cuando este lo requiera.
Negociación de moneda		Ejecución de pago a terceros.
Manejo de sucursal virtual bancaria.		Emisión de planilla de pago a gerencia.
Actualización diaria de TRM en el CAF		Identificación de DO'S en facturas de proveedores.
		Reclamaciones ante navieras
		Negociación de divisas con mesa de dinero
		Garantizar la oportunidad de liberación de documentos dada por nuestros proveedores
		Generar control de causaciones de costos y gastos.
		Manejo de sucursal virtual bancaria.
		Actualización diaria de TRM para todo el personal de la empresa a través del CAF.
		Control sobre préstamos de terceros.
		Realizar liquidación de operaciones.

Figura 7.

Comparación cargo Cartera

ACTIVIDADES POR ENTREVISTA	VS	PERFIL DE LA EMPRESA
Recepción de dinero mediante cobro a clientes		Revisión de informe de cartera garantizando el correcto estado de las facturas pendientes.
Verificación de ingreso de dinero al banco para realizar rc		Control de valores ingresados en bancos.
Actualización de cartera de clientes		Pre liquidación de operaciones.
Autorización para facturar electrónicamente		Aprobación de ejecución de facturas de ventas y notas créditos.
Cumplimiento de area de la empresa realizando reporte en Sariaft de operaciones sospechas de comercio exterior		Control de ingreso sobre los préstamos de terceros.
Reporte de Datacredito		Controlar cheques posfechados entregados por clientes.
Asistente de gerencia		Controlar anticipos de aduana generando recibo de caja.
Liberación de cargas a clientes		Garantizar la actualización constante del informe de cartera.
		Generar control de liberación de carga de clientes de acuerdo al estado de cartera.
		Controlar las solicitudes de depósito de clientes y sus respectivas devoluciones en caso que aplique.
		Realizar reportes SARLAFT (Oficial de cumplimiento).
		Realizar reporte Datacredito.
		Dar apoyo a gerencia cuando este lo requiera.

Figura 8

Comparación cargo facturación

ACTIVIDADES POR ENTREVISTA	VS	PERFIL DE LA EMPRESA
Pre Liquidación de operaciones para facturación		Revisión de informe de facturación
Realización de facturas y Notas crédito de operaciones		Pre liquidación de operaciones.
Identificar documentos valor de operaciones		Ejecución Facturas de ventas y notas créditos.
Liquidación de operaciones reportando ganancias o pérdidas		Garantizar la actualización constante del informe de cartera.
Dar apoyo a gerencia		Controlar las solicitudes de depósito de clientes y sus respectivas devoluciones en caso que aplique.
		Dar apoyo a gerencia cuando este lo requiera.
		Identificar documentos valor generados por operaciones.
		Realizar liquidación de las operaciones garantizando el debido seguimiento de novedades (pérdidas).

Figura 9.

Comparación cargo Aux. contable

ACTIVIDADES POR ENTREVISTA	VS	PERFIL DE LA EMPRESA
Causación de facturas		Manejo de libros contables.
Realizar recibos de egresos		Presentar informes a la alta dirección.
Realizar recibos de cajas		Liquidar rentabilidades de las operaciones propias de la compañía.
Realizar nómina electrónica		Conciliación de cuentas bancarias.
Conciliación bancaria		Realizar liquidaciones de nómina.
Seguridad social		Realizar planillas de seguridad social.
Demas actividades que requiera la contadora o area administrativa		Reportar a la alta gerencia oportunidades de ingreso para la organización.
liquidar rentabilidades de operaciones		Generar recibos de egresos.
libros contables		Generar recibos de caja.
		Causación de facturas.
		Otras actividades de apoyo al proceso administrativo.

Figura 10.

Comparación cargo Contabilidad

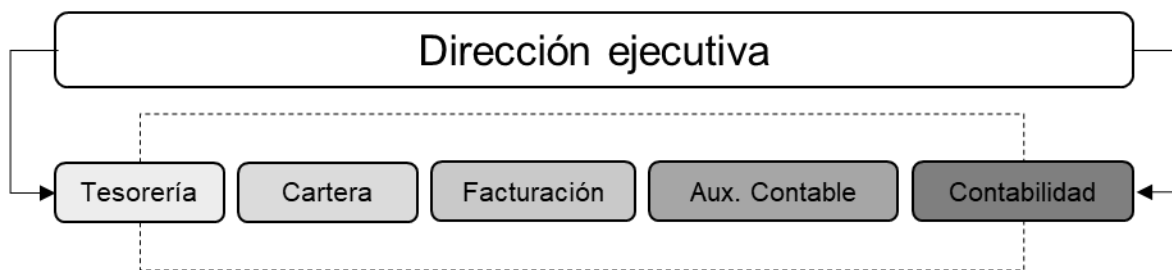
ACTIVIDADES POR ENTREVISTA	VS	PERFIL DE LA EMPRESA
Revisión de procesos del area administrativa		Manejo de libros contables.
Elaboración de nómina		Presentar informes a la alta dirección.
Elaboración de seguridad social		Liquidar rentabilidades de las operaciones propias de la compañía.
Presentación de informes financieros a gerencia		Conciliación de cuentas.
Conciliación de cuentas		Ejecutar el pago de impuestos.
pago de impuestos		Realizar informes financieros en conjunto con el revisor fiscal.
Liquidación de operaciones		Realizar liquidaciones de nómina.
generar estados financieros		Realizar pagos de seguridad social.
		Mentoría y supervisión de los manejos contables de la organización.
		Generar estados financieros.
		Reportar a la alta gerencia oportunidades de ingreso para la organización.
		Controlar gastos de la organización.

10.3 Estructuración del manual de procesos con la respectiva descripción y análisis de cargos para el área administrativa de la empresa de la empresa A&F Cargo.

Tras la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se logró recolectar una cantidad de datos relevantes respecto a los procesos y procedimientos de cada una de las secciones que integran el área administrativa y financiera de la empresa A&F Cargo S.A.S. Las cuales se muestra, a continuación, en la figura 5.

Figura 11.

Estructura Funcional del área Administrativa



Fuente: elaboración propia

Otro de los hallazgos, es que no hay una distinción y documentación entre procesos y procedimientos, es decir, todos se nombran “actividades”, lo que dificulta establecer cuál de los procesos es estratégicos, es decir, aquellos que definen la orientación hacia donde debe operar el área administrativa de la empresa. Los procesos misionales que posibilitan generar acciones que satisfagan la cadena de valor del área. Y, los procesos de apoyo, los cuales se encargan de brindar soporte a los procesos estratégicos y misionales.

A partir de lo anterior, se identificó la necesidad de generar un mapa de procesos y procedimientos actualizados, en el cual se especifiquen cual de estos procesos corresponde a estratégicos, misionales o de apoyo, tomando como base cada una de las secciones del área administrativa. Para el desarrollo de los mapas de procesos se llevó el siguiente esquema

Figura 12.

Esquema mapa de procesos



Fuente: elaboración propia

En la parte superior del esquema de la figura 6 se encuentran señalados en azul los procesos estratégicos. En la parte inferior del esquema en color verde están los procesos de

apoyo, en el centro, de forma transversal al esquema y en color naranja están los procesos misionales. Los tres tipos de procesos se nutren de los input o fuentes de entrada del área administrativa (barra izquierda gris) que, en este caso, corresponde a los requerimientos que la empresa hace al área. Además, se nutren de outputs o fuentes de salida (barra derecha gris) que, en este caso, corresponde a los resultados esperados por el área administrativa. Cabe resaltar que, se realizó un mapa de procesos por cada una de las secciones del área administrativa de la empresa señaladas en la figura 5.

Luego de presentar el manual de procesos y procedimientos y, específicamente los mapas de procesos, a los colaboradores del área, se percibieron opiniones positivas frente al mismo, ya que, de acuerdo a los resultados, este manual ofrece acceso a instrucciones que ayudan a los colaboradores mejorar la eficiencia en su trabajo pues, cuando se dispone de un manual sólido, los colaboradores pierden menos tiempo esperando comentarios, instrucciones o aprobación de sus superiores para que sus proyectos y tareas puedan avanzar sin problemas. Los manuales también reducen la cantidad de errores que surgen de no seguir un proceso con precisión, por lo que puede reducir el tiempo que los integrantes del área administrativa de la empresa necesitan para solucionar problemas.

Se logró identificar que, otra de las ventajas del manual propuesto es reducir la formación de los empleados pues, la información sobre los procedimientos facilita la educación de los nuevos colaboradores quienes pueden tener recursos (texto y esquemas de mapa de proceso) para consultar cuando sea necesario.

Ahora bien, a continuación, se muestran los mapas de procesos diseñados para cada cargo del área administrativa de la empresa.

Figura 13.

Esquema mapa de procesos tesorería



Figura 14.

Esquema mapa de procesos cartera



Figura 15.

Esquema mapa de procesos facturación



Figura 16.

Esquema mapa de procesos auxiliar contable



Figura 17

Esquema mapa de procesos contabilidad



Todos los mapas fueron diseñados bajo la misma estructura, priorizando los procesos y los procedimientos de cada área por segmentos: estratégicos, misionales y de apoyo.

11. Presentación de la propuesta, herramienta o modelo de mejoramiento

Se diseñó un manual con el objetivo de que la organización cuente con una herramienta que le permita organizar y documentar, bajo un orden lógico, los procesos y procedimientos del área administrativa, para que las actividades que agreguen valor sean impulsadas y, aquellas que no lo hagan, sean reformuladas, en miras de potencial la capacidad competitiva del área y, por ende, de A&F Cargo SAS. Este manual se encuentra en anexos.

12. Conclusiones

En el marco del proceso de práctica realizado en el área administrativa de la empresa A&F Cargo SAS, se diseñó un manual de procesos y procedimientos, el cual, al ser aplicado de forma efectiva, busca apoyar la gestión interne del área, optimizar las funciones de los colaboradores y, en general, efectuar mejoras y tomar decisiones que aseguren la alineación entre las actividades que se ejecutan continuamente y los objetivos propuestos por la organización.

El proceso de un diagnóstico realizado en el área administrativa de la empresa A&F Cargo, permitió observar la importancia de tener procesos actualizados, claros, reconocidos por los colaboradores y alineados con los objetivos estratégico de la empresa, ya que, durante el levantamiento de la información se estableció que, si bien los colaboradores cumplían con las actividades solicitadas para el cargo, el cumplimiento no era completo dado que algunos procedimientos se habían eliminado, modificado e incluso agrupado de acuerdo a los requerimientos dinámicos del área.

A raíz del diagnóstico, se constató, de igual modo, la conveniencia de que el personal del área administrativa haya sido partícipe activamente en el proceso, ya que cada uno de los colaboradores pudo aportar desde su perspectiva y experiencia en cumplimiento de su función las necesidades e ideas que, de ser desarrolladas de forma oportuna, pueden contribuir a la reducción de errores y reprocesos.

Respecto al diseño del manual de procesos con la respectiva descripción y análisis de cargos para el área administrativa de la empresa de la empresa A&F Cargo, se logró elaborar un documento gráfico, concreto y de fácil actualización (con sus respectivas plantillas editables), lo cual permite cumplir el objetivo primigenio de la práctica: entregar

a la empresa A&F Cargo un instrumento de control de procesos que apoye la gestión del área administrativa, cuya responsabilidad respecto al uso recae específicamente sobre los colaboradores de dicha área.

Finalmente, se concluye que los colaboradores del área administrativa de la empresa A&F Cargo tiene disposición al cambio e interés en mejorar de manera continua, de allí que se hayan mostrado receptivos ante la propuesta del manual de procesos y procedimientos y, hayan indicado de forma voluntaria querer estudiar el manual y adaptarlo al desarrollo de su labor para, de este modo, mejorar sus niveles eficacia y eficiencia.

13. Recomendaciones

Una de las claves para crear manuales de procesos y procedimientos consistentemente exitosos es asegurarse de que estén siempre actualizados. A medida que su equipo crece, se comienza a usar software diferente o los procedimientos cambien, se necesita mantener la documentación actualizada. Por tanto, es importante que la empresa cree un cronograma de revisión de procesos que permita realizar ediciones o cambios al manual y a los mapas de procesos realizados.

De igual modo, se recomienda a las directivas de la empresa desarrollar procesos de socialización, sensibilización, seguimiento y control en la aplicación del manual propuesto, esto con la finalidad de que esta herramienta no se convierta en un recurso obsoleto y que, por el contrario, se convierta en un elemento útil que aporte al proceso de mejora continua integral de la organización.

14 Referencias bibliográficas

Boyd, K. (2018). How to create a process & procedures manual. Recuperado de:
<https://quickbooks.intuit.com/r/running-a-business/process-procedures-manual/>

Eraso, O. (2008). Procesos en ingeniería industrial. Recuperado de:
https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/4998/332571_Modulo2011.pdf;jsessionid=A30EDD624F505A74DE89692513EBAA38.jvm1?sequence=1

Grimsley, S. (2021). The Purpose, Content & Structure of Manuals. Recuperado de:
<https://study.com/academy/lesson/the-purpose-content-structure-of-manuals.html>

Indeed (2021). A Comprehensive Guide to Procedure Manuals (With Tips). Recuperado de:
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-procedure-manual>

Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Diciembre de 2002. D.O 45.046

Ley 1060 de 2006. Por la cual se modifican las normas que regulan la impugnación de la paternidad y la maternidad. 26 de julio de 2006. D.O. No. 46341.

Ley 1780 de 2016. Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones. 2 de mayo de 2016. DO. 49.861.

Ley 1955 de 2019. Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2018-2022 pacto por Colombia, pacto por la equidad. 25 de mayo de 2019.

A&F Cargo SAS. (2017). ¿Quiénes somos? Recuperado de:
<https://www.ayfcargo.com.co/web/AFCargoSAS/public/#nosotros>

López, C. Pardo, S. (2019). El transporte de carga terrestre en el comercio internacional. Análisis comparativo entre Bogotá, Colombia y Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. *Ensayos de Economía*, 29(54), 89-114

Ramjee, P. (2018). ¿Cuál es el propósito de un departamento de contabilidad dentro de una organización? Recuperado de: <https://smallbusiness.chron.com/purpose-accounting-department-within-organization-24374.html>

Ravitch, S. Riggan, M. (2016). Reason and rigor: How conceptual frameworks guide research. Thousand Oaks: Sage.

Robayo, A. Fino, S. García, N. Olaya, M. (2016). Logística en Colombia. Logística en Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/1844/Informe%20de%20seminario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tally, F. (2021). Process vs Procedure: What's the Difference? Recuperado de: <https://tallyfy.com/procedure-vs-process/#:~:text=A%20process%20is%20a%20series,or%20part%20of%20a%20process.>

Varela, M. (2019). Las 5 funciones administrativas de la contabilidad. Recuperado de: <https://www.cursosfemxa.es/blog/las-5-funciones-basicas-contabilidad>

Anexos

Anexo 1. Instrumento recolección información

Preguntas para la construcción del manual de procesos para el área administrativa de la empresa A&F CARGO SAS.

1. Describa las características del área administrativa de la empresa A&F CARGO SAS.
2. ¿Cuáles son los procesos (cargos) generales que se llevan a cabo en el área administrativa de la empresa A&F CARGO SAS?
3. ¿Qué actividades específicas tiene cada proceso (cargo) del área administrativa?
4. ¿Cuáles son las funciones o responsabilidades de tu proceso en el área administrativa?
5. ¿De qué manera hacen control a las actividades que desarrollas?
6. ¿Cómo se miran los resultados de los procesos del área administrativa?
7. ¿Cuál es la estrategia de acción cuando hay una falla o error de las responsabilidades?
8. ¿Existe un plan de contingencia a las actividades de los procesos?
9. ¿Dónde se identifican situaciones problemáticas a nivel procedimental en el área administrativa de la empresa?
10. Sabemos que el área administrativa no cuenta con unos indicadores o especificación de las actividades de los procesos del área ¿Sería para usted importante tener estos indicadores en un manual de procedimientos? ¿Y por qué?

Anexo 2. Manual de procesos y procedimientos

https://docs.google.com/document/d/10_90VBdRrT2MNbVFrLiWG-90GckZfaxu/edit?usp=sharing&oid=111705587898114113926&rtpof=true&sd=true