

TALLER DE CREACIÓN DE EMPRESA
INVERSIONES AGROPECUARIAS SAN PEDRO S.A.S



GUSTAVO ADOLFO GONZÁLEZ BÁEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO
2015

TALLER DE CREACIÓN DE EMPRESA
INVERSIONES AGROPECUARIAS SAN PEDRO S.A.S

GUSTAVO ADOLFO GONZÁLEZ BÁEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador
de Empresas Agropecuarias.

CODIRECTORES

ADRIANA ISABEL RUIZ
Administradora de empresas

JESÚS ALEJANDRO GÄRTNER TREJOS
Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional
Especialista en Gerencia de Finanzas

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO
2015

AUTORIDADES ACADÉMICAS

P. CARLOS MARIO ALZATE MONTES, O.P.
Rector General

P. EDUARDO GONZÁLEZ GIL, O.P.
Vicerrector Académico General

P. JOSÉ ANTONIO BALAGUERA CEPEDA, O.P.
Rector Sede Villavicencio

P. ALVARO JOSÉ ARANGO RESTREPO, O.P.
Vicerrector Académico Sede Villavicencio

ADM- JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN
Secretaria de División Sede Villavicencio

MVZ. WILSON ENRIQUE RUEDA URIBE
Decano de Facultad Administración de Empresas Agropecuarias

NOTA DE ACEPTACIÓN

MVZ. WILSON ENRIQUE RUEDA URIBE
Decano de Facultad Administración de Empresas Agropecuarias

ADRIANA ISABEL RUIZ
Director trabajo de grado

JESÚS ALEJANDRO GÄRTNER TREJOS
Director trabajo de grado

Villavicencio, Abril de 2015

AGRADECIMIENTOS

Primero gracias al poder superior que soporta mi vida, especialmente a mis padres, con su apoyo condicional han hecho posible todos los logros de mi carrera profesional como proyecto de vida.

A la institución Universidad Santo Tomas de Villavicencio, ha sido garante de un proceso de formación con un programa íntegro de alta calidad, prestando atención oportuna en el camino, brindando todas las herramientas y posibilidades para lograr el propósito y estar preparado a afrontar una economía competitiva. Además, la institución ha incentivado la creación de empresa, dando oportunidad de realizar la práctica empresarial en empresa propia, razón por la cual he optimizado los recursos académicos.

Al Lic. Wilson Enrique Rueda Uribe, ha acompañado mi proceso desde el inicio, siendo un líder de todo el equipo de trabajo, que entrega sus esfuerzos a la institución, gracias por la dirección y firmeza.

Por último agradecer a la docente Adriana Isabel Ruiz López por su acompañamiento durante el proceso de práctica profesional aportando al proceso empresarial actual de mi proyecto de vida.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS	15
3.1. OBJETIVO GENERAL	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1. INVERAGROSAN S.A.S	16
4.1.1. Plan estratégico	16
4.1.2. Estructura organizacional.	17
4.1.3. Infraestructura Inveragrosan S.A.S	18
4.1.4. Antecedentes históricos	20
4.2. MANUAL DE FUNCIONES	22
4.2.1. Manual.	22
4.2.2. Funciones	23
4.2.3. Manual de funciones.	24
4.3. MARCO TEÓRICO	26
4.3.1. Principios básicos de la administración	26
5. RESULTADOS	29
5.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE SE HAN LLEVADO A CABO HASTA EL MOMENTO EN INVERAGROSAN S.A.S	29
5.2. MANUAL DE FUNCIONES DE INVERAGROSAN S.A.S	29
5.3. IMPORTANTE	32
5.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA CICLO PRODUCTIVO	33
CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	50

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional Inveragrosan S.A.S	18

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Equivalencia de funciones en áreas	24
Cuadro 2. Funciones del cargo gerente general	29
Cuadro 3. Funciones del cargo de jefe de personal	30
Cuadro 4. Funciones del cargo auxiliar	30
Cuadro 5. Funciones del cargo Contador asesor	31
Cuadro 6. Funciones del cargo asesor jurídico	32
Cuadro 7. Cronograma de actividades para el mantenimiento y funcionamiento del cultivo enero a abril	33
Cuadro 8. Cronograma de actividades para el mantenimiento y funcionamiento del cultivo Mayo a Agosto	34
Cuadro 9. Cronograma de actividades para el mantenimiento y funcionamiento del cultivo Septiembre a Diciembre.}	35
Cuadro 10 Cuadro de Matriz DOFA - Fortalezas	37
Cuadro 11. Cuadro de Matriz DOFA - Debilidades	40
Cuadro 12. Cuadro de Matriz DOFA - Oportunidades	42
Cuadro 13. Cuadro de Matriz DOFA - Amenazas	44

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Registro fotográfico	50

RESUMEN

En el presente trabajo de grado se encuentra el proceso de creación y formalización de la empresa Inveragrosan SAS que surgió a partir de la necesidad de tomar una decisión acerca del porvenir de un terreno de 12 has cultivado en cítricos en el km 6 vía a Restrepo en Villavicencio.

Se realizó un diagnóstico organizacional y un plan estratégico que permitió recopilar la información necesaria para analizar la situación y tomar la decisión correcta basados en la experiencia obtenida en el ciclo productivo del cultivo del año 2011.

Finalmente se concluye que es rentable continuar con la producción y se decide seguir explotando esta actividad agrícola en el terreno mientras se da un tiempo de espera en busca de valorización.

Palabras Clave: Diagnóstico organizacional, plan estratégico, toma de decisiones, rentabilidad, creación de empresa.

INTRODUCCIÓN

En el sector agropecuario, las pequeñas y medianas empresas afrontan cotidianamente obstáculos administrativos, ya que en su gran mayoría se encuentran en la informalidad, gestionando sus recursos empíricamente. Es así como este hecho representa un atraso importante y hace vulnerable a estas organizaciones.

Además de los problemas administrativos encontramos un mercado complejo, competido, adverso, manipulado, y con un sin número de condiciones que solo permitirá alcanzar el éxito a aquellos que manejen adecuadamente sus recursos, procesos y actividades.

Tenemos en el presente proyecto de grado el proceso de formalización y diagnóstico empresarial de Inveragrosan S.A.S, empresa productora de cítricos y otros productos agrícolas, en el año 2011 era informal y necesitaba organización.

Fundamentalmente, Inveragrosan S.A.S necesitaba tomar una decisión que definiría su futuro pero no tenía información clara que le permitiera hacerlo acertadamente, es así como inicio el proceso de organización y recopilación de información que lo hizo posible.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Inveragrosan S.A.S es una empresa que representa un activo importante, su realidad es un cultivo de cítricos finalizando etapa productiva y a la vez un área total de 12 hectáreas que significan un capital valioso. Existe una opción de negocio para este bien inmueble dándole un destino diferente a la actividad agrícola, pero para tomar la decisión acerca de esta posibilidad o la de continuar y mejorar el cultivo es necesario conocer la información financiera real del mismo. Información que no existe.

Se requiere organizar el negocio de tal manera que se obtenga la información que se necesita

2. JUSTIFICACIÓN

En el ámbito empresarial, es el temor de tomar el camino incorrecto el causante para que no se enfrenten las decisiones en las organizaciones. El proceso de toma de decisiones consiste en elegir entre dos o más opciones, caminos o alternativas para resolver diferentes situaciones que se presentan cotidianamente. Como sabemos existen decisiones programadas y no programadas. Siendo las primeras las que se toman a diario para resolver problemas comunes y que se presentan a menudo, y las segundas aquellas que abarcan problemas poco frecuentes y excepcionales. La mayoría de las veces hay carencia de información y una cantidad limitada de tiempo disponible para tomar la decisión.

“La toma de decisión es el proceso de identificar los problemas y las oportunidades y resolverlos.”¹

(Chiavenato, Administración aplicada a empresas agropecuarias, 2004)

“Decisión es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir.”

(Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006)

En el caso que nos ocupa, el huerto de cítricos de la finca San Pedro, se debía tomar la decisión correcta acerca del curso de acción que debía tomar el cultivo. La finca como tal, es un activo de propiedad familiar del autor de este proyecto. La actividad principal del grupo es la finca raíz, recibiendo ingresos por renta principalmente, ingresos por compra, administración y venta de bienes raíces y adicionalmente un rubro de dinero producto del ejercicio agrícola.

El objetivo es administrar los bienes eficientemente, y la eficiencia se mide con números, rentabilidad. La localización del terreno es muy favorable, se encuentra en el km 6 de la vía a Restrepo, su uso del suelo es sub urbano, y la urbanización del sector es un hecho.

En el 2011 surgió la inquietud acerca del uso de ese terreno, se acostumbra recibir por un bien inmueble el 1% de su valor en renta, y esta cifra para el terreno de 10 has es bastante elevada por su valor comercial, la producción del huerto no cumple con esta rentabilidad realidad que hacía pensar que no se estaba aprovechando adecuadamente este bien, habían varios rumbos posibles, entre ellos, desarrollar un proyecto urbanístico, vender la tierra en bruto e invertir en otros activos de finca raíz, seguir explotándola dando un tiempo de espera en busca de más valorización, o por último acabar con la actividad agrícola y simplemente esperar.

1

En ese momento nos encontrábamos ante una decisión no programada que exigía un análisis serio y cauteloso, así que, en el proceso de planificación se llegó a una primera conclusión teniendo en cuenta todos los factores que intervienen en el presente de la organización. Había estabilidad financiera, razón que permitía pensar en un tiempo de espera buscando valorización descartando así la opción de vender la tierra en bruto, no existían recursos suficientes para desarrollar un proyecto urbanístico, así que esa opción quedaba por fuera pues no había ni hay aún interés, de buscar un socio capitalista o una empresa constructora que se involucre y entre a participar del negocio, en esas condiciones la decisión ya solo tenía dos caminos y eran acabar con la actividad agrícola o continuar explotándola dando el tiempo de espera en cualquiera de las dos vías, la actualidad del cultivo no nos daba la información necesaria para decidir, no habían registros claros de producción, datos de costos y utilidades, punto de equilibrio, y otra serie de información que permitiera ver la actualidad del negocio, la rentabilidad y evaluar así si valía la pena continuar. Entonces, la primera conclusión que se determinó fue organizar el cultivo y tomar un ciclo productivo de 12 meses en donde se recogería la información necesaria evaluando definitivamente el problema definiendo el rumbo que debería tomar el huerto.

Es así como fue necesario crear Inveragrosan S.A.S para darle forma al ejercicio y ejecutarlo, dejando en sus estatutos una actividad abierta a incursionar en nuevos horizontes a futuro y administrar adecuadamente los recursos y el funcionamiento del cultivo en todo su ciclo.

De esta manera Inveragrosan S.A.S permitirá:

1. Delimitar las actividades que se deben realizar, Asignar Funciones Específicas y Simplificar Labores.
2. Controlar las Tareas del personal.
3. Evaluar Desempeños.
4. Tomar decisiones acertadas.
5. Realizar cambios necesarios que permitan optimizar recursos.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Organizar el huerto citrícola como una empresa que gestiona adecuadamente los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar debilidades y fortalezas actuales a través de una matriz DOFA.

Desarrollar un plan estratégico que permita estructurar el negocio como empresa.

Establecer principios básicos de la administración en INVERAGROSAN S.A.S

Administrar la información adecuadamente definiendo costos de producción y utilidad del ejercicio.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. INVERAGROSAN S.A.S

Empresa basada en la producción y comercialización de cítricos y otras frutas, establecida en el km 6 vía a Restrepo Vereda la Poyata, con un huerto de 10 Has cultivadas, en donde se produce mayoritariamente naranja valencia, común y mandarina arrayana, en menor cantidad limón Tahití y zapote.

4.1.1. Plan estratégico

4.1.1.1. Misión

En INVERAGROSAN SAS producimos y comercializamos cítricos y otras frutas, practicamos una agricultura sostenible con gestión gerencial y comercial con el objetivo de suprimir intermediarios y garantizar calidad. Nuestra prioridad es crecer empresarialmente y extender nuestras actividades más allá de la producción, generando empleo y aplicando responsabilidad social.

4.1.1.2. Visión

INVERAGROSAN SAS será en el 2020 una empresa sólida en el mercado nacional de cítricos, consolidaremos una imagen corporativa y una cultura organizacional de excelencia e innovación; incorporando a nuestras actividades industrialización del producto y producción orgánica.

4.1.1.3. Objetivos estratégicos

1. Establecer un reglamento interno de trabajo.
2. Diseñar los cargos dentro de la organización.
3. Explorar nuevos mercados y servicios que se puedan ofrecer.
4. Fortalecer procesos administrativos, productivos y de control.
5. Desarrollar mecanismos de autoevaluación.
6. Realizar un presupuesto y planificar el manejo de los recursos financieros.
7. Planificar cambios necesarios en la producción.

4.1.2. Estructura organizacional.

La Figura 1 muestra una estructura organizada, que simplifica cómo está compuesta la empresa INVERAGROSAN S.A.S.

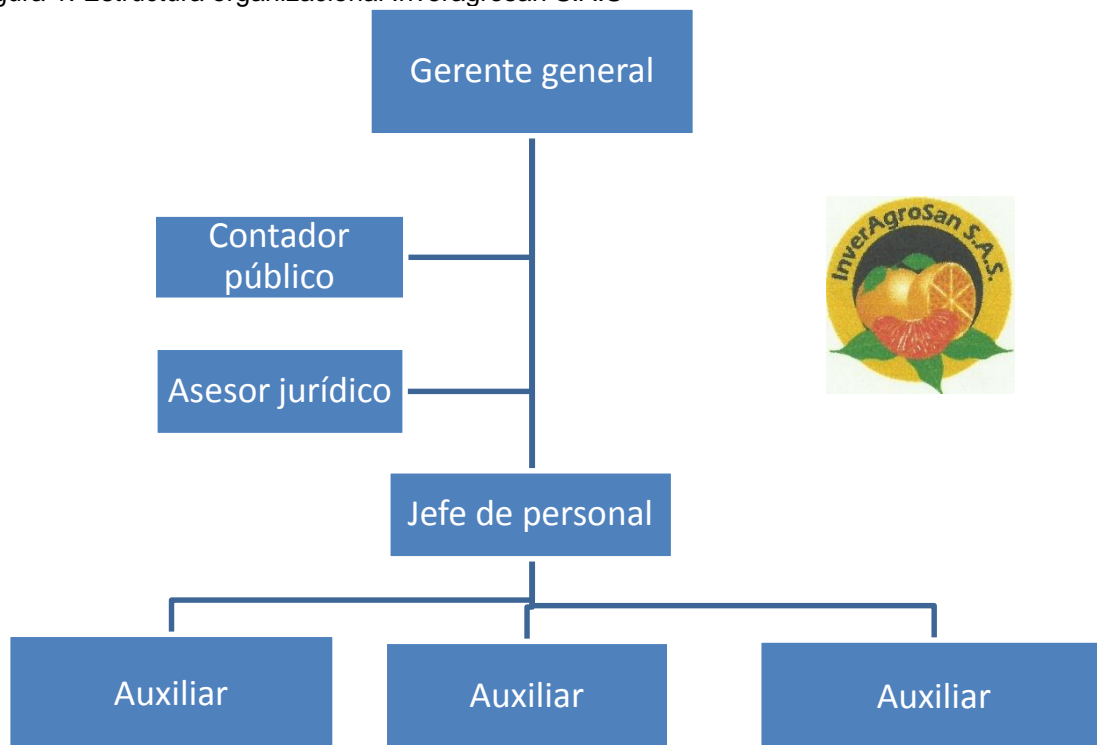
En representación legal de la empresa, el Gerente General es quien se atribuye el derecho de ser el único filtro en la toma de decisiones.

Es esencial la presencia de un contador público que maneje el área contable de la organización y además un abogado o asesor jurídico que esté atento a todos los inconvenientes legales que se presenten, como por ejemplo asesoría en derecho laboral.

Finalmente, en esta organización lineal, encontramos a los Operarios, los encargados de la producción.

4.1.3. Infraestructura Inveragrosan S.A.S

Figura 1. Estructura organizacional Inveragrosan S.A.S



Fuente: InverAgrosam S.A.S.

Área de cultivo: 10 has cultivadas en frutales, 1500 árboles. Se encuentran divididos en lotes para el manejo de la información y facilidad de desarrollo de las labores culturales. Vías de acceso a todos los lotes para tractor.

Centro de acopio: Utilizamos como centro de acopio un antiguo galpón de 500 metros cuadrados, espacio suficiente para bodegaje de empaque, recepción de fruto, manejo post cosecha, área de cargue y descargue.

Bodegas: Contamos con bodegas adicionales para almacenamiento de insumos, mezcla de los mismos, herramientas, reparación, cuarto de máquinas.

Aljibe: pozo profundo de 10 mts con capacidad de abastecimiento para el riego y el consumo de la población, 2 motobomba de 3 pulgadas.

Riego: sistema de riego antiguo con tubería de 3 pulgadas de aluminio, y capacidad para 12 aspersores representados en 200 metros lineales.

Oficinas: 2 oficinas, una en las instalaciones de la finca San Pedro, utilizada para planificar tareas, elaborar nóminas, hacer pagos, investigación, análisis de información, etc. Y otra oficina ubicada en el centro en la Cra 30 No 40 – 22 Centro. Para demás asuntos organizacionales, ubicación urbana, manejo de archivo, entre otros asuntos administrativos.

4.1.4. Antecedentes históricos

4.1.4.1. *Historia.*

Inveragrosan S.A.S inicia en Junio de 2012 como resultado de la organización de un cultivo de cítricos establecido. Tal cultivo es de vieja data, teniendo árboles en su gran mayoría finalizando etapa de plena producción.

Inicialmente, la finca San Pedro fue avícola, su principal actividad económica era la ceba de pollos, con una capacidad de engorde de 40.000 aves, y un área de 12 has en total, razón por la cual se decidió destinar el área que no ocupaba la producción avícola a un huerto de cítricos y otras frutas, buscando una opción alterna que generara empleo e ingresos adicionales.

En el periodo presidencial de 1990-1994 de César Gaviria, la apertura económica dio inicio a la quiebra de muchos avicultores del país, entre ellos la empresa que formalmente era Llanopollo, propietaria de la finca San Pedro.

Se esforzaron por permanecer en el mercado, dejaron la ceba y produjeron huevo por un tiempo, hasta que se vieron obligados a desaparecer, quedando como único rastro su infraestructura, y el cultivo de cítricos que inicialmente fue una alternativa, y en la actualidad es el presente de San Pedro.

Después del fracaso en la avicultura, la finca se descuidó, no hubo los recursos necesarios para sostenerla adecuadamente, quedaron compromisos financieros por pagar, y se afrontó una larga temporada de crisis y escases de efectivo.

Posteriormente a muchos acontecimientos, los cítricos, que son un cultivo perenne, aún se encuentran en producción, con malos manejos administrativos, pero en un estado que permite preservarlo y corregir los aspectos que necesitan de un cambio.

Es así que surgió Inversiones Agropecuarias San Pedro S.A.S, inicialmente para afrontar el desafío de administrar el huerto de una manera empresarial, organizando aspectos básicos y dándole el manejo adecuado al cultivo tal y como es necesario, como una empresa; y además de esto, surge también con el ánimo de estar formalmente constituido y extender en el momento oportuno nuestras actividades al amplio sector agropecuario y agroindustrial de la economía nacional.

4.1.4.2. *Información histórico-técnica.*

Los cítricos, con su aspecto colorido y perfumado, impresionan a los viajeros de todos los tiempos. Aunque en la antigüedad los frutos cítricos no estaban integrados a la dieta, sí eran conocidas las propiedades de las flores y aceites esenciales de los frutos para la elaboración de perfumes y otras sustancias químicas como

repelentes de insectos. Debía pasar mucho tiempo hasta que las naranjas pasaran a formar parte de la gastronomía mundial.

Se cree que los primeros cítricos aparecieron en Medio Oriente; el antepasado más antiguo conocido, es la variedad *Citrus medica* L., que probablemente Alejandro Magno introdujo en la cuenca del Mediterráneo desde la India... y todavía se cultiva. Su fruto es la sidra, poncil, limón francés o toronja, muy apreciada por sus propiedades aromatizantes y usos medicinales, ya documentados por Plinio el Viejo en su *Historia Naturalis*; de hecho, sus semillas ya eran conocidas 4.000 años antes de nuestra era. Este fruto, llamado etrog en hebreo, es una de las especies rituales utilizadas en la fiesta de Sucot. Llegó a América de la mano de los conquistadores, que lo introdujeron en Florida, Puerto Rico y California. Antiguos murales egipcios muestran árboles de cítricos, y también hermosas cerámicas de Pompeya y Cartago. En realidad, no se sabe muy bien cómo el cidro evolucionó hacia los exquisitos cítricos actuales como la naranja dulce, el limón, el quinoto o kumquat y el pomelo, pero sí que su cultivo se extendió por el norte de África, España y Siria y que la llamada “naranja Portugal”, en el siglo XV, produjo una verdadera revolución en el cultivo de cítricos.

La mandarina y otros cítricos se dan a conocer

Las mandarinas eran conocidas en China alrededor del siglo X, pero no en Europa, donde llegaron sólo a comienzos del siglo XIX: fueron un regalo de una provincia mandarín a Inglaterra. Otro cítrico, el pomelo (*Citrus Grandis*) por influencia del idioma inglés se confunde con la toronja (*Citrus paradisi*), llamada también Shaddock y “manzana de Adán”; apareció en Palestina a comienzos del siglo XIII y fue cultivada por los árabes. Este cítrico era considerado incomible hasta que Al Duncan, en 1892, consiguió unas plántulas con mejor resultado, tanto que el fruto se llamó “pomelo Duncan”: el árbol original todavía vive en Florida. El **limón**, por su parte, fue mencionada por primera vez en Europa por Sir Thomas Herbert en su libro de viajes: descubrió naranjos, limoneros y árboles de lima frente a la isla de Mozambique a mediados del siglo XVII.

Comienza la industria americana de la naranja

Las primeras semillas de cítricos de América fueron introducidas por Cristóbal Colón en la isla de Haití en 1493; para 1565 ya crecían felizmente en Florida y Carolina del Sur. En 1790 se exportaron alrededor de 3000 galones de jugo de naranja, pero la industria comenzó a desarrollarse rápidamente a partir de 1821, cuando los españoles abandonaron sus territorios en América. Así comenzó la historia de esta fruta que hoy podemos saborear fresca, congelada, en mermeladas y jugos concentrados.

4.2. MANUAL DE FUNCIONES

4.2.1. Manual.

Es un instrumento administrativo que se utiliza de apoyo para la correcta coordinación de todas las personas que forman parte de una estructura organizacional, ayuda a difundir las líneas de autoridad y responsabilidad, así como para dar a conocer los objetivos y las funciones de todos y cada uno de los puestos que forman parte de esta estructura.²

“El manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas”³.

“Los manuales, son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa”⁴.

Como conclusión, el manual es un documento debidamente estructurado y organizado, con el fin de indicar el camino correcto hacia el comportamiento integral de los factores en una empresa o área.

Existen muy diversos tipos de manuales; a continuación se mencionan solo algunos de los principales⁵:

- **Manual de objetivos y políticas.** Como su nombre lo indica, reúne un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- **Los manuales departamentales.** Son aquellos en que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas, etc., aplicables en cada departamento

² ORDEN JURÍDICO. Manual de organización. [Artículo en Internet]. Disponible en: <<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Jalisco/Todos%20los%20Municipios/wo74589.pd>> [Consulta el 16 de Noviembre de 2014].

³ OROZCO, C. H. Análisis Administrativo. EUNED. San Jose de Costa Rica, 2006.

⁴ GALINDO, L. M. Fundamentos Administrativos. Editorial Trillias. Mexico, 2008.

⁵ REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. Noriega Editores. pág. 260.

determinado. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición dada.

- **Los manuales del empleado o de bienvenida.** Suelen englobar todo lo que le interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- **Manuales de organización.** Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, misma a que se hará referencia en el siguiente capítulo; en ocasiones contienen adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.
- **Manuales de procedimientos.** Son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.
- **De contenido diverso.** Muchas veces se combinan varios de estos niveles en uno solo, siempre que tal combinación favorezca el principio de Unidad de Dirección sin omitir el concepto de que el conjunto sea “manuable” y claro.

4.2.2. Funciones

- **Funciones técnicas.** Las funciones técnicas empresariales están directamente ligados con la producción de bienes.
- **Funciones comerciales.** Las funciones comerciales están asociados con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa.
- **Funciones financieras.** Las funciones d carácter financiero son aquellas que implican la búsqueda y manejo de capital.
- **Funciones de seguridad.** Las funciones de seguridad son las que velan por el bienestar de las personas que laboran en la organización y los muebles y enseres con que cuenta la misma.

- **Funciones contables.** Las funciones contables controlan la parte que tiene que ver con los inventarios, costos, registros, balances y las estadísticas empresariales.
- **Funciones administrativas.** Las funciones administrativas son aquellas que regulan y controlan las cinco funciones anteriores.

En la actualidad las funciones básicas de la empresa se denominan áreas de administración: las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan áreas de producción, manufactura u operaciones; las funciones comerciales se llaman de ventas o de marketing; las funciones financieras se llaman áreas financieras que incluyen las antiguas funciones contables. Las funciones de seguridad pasaron a conformar un nivel inferior y finalmente surgió el área de recursos humanos.⁶

Cuadro 1. Equivalencia de funciones en áreas

ANTES	ACTUALIDAD
FUNCIONES TÉCNICAS	ÁREA DE PRODUCCIÓN
FUNCIONES COMERCIALES	ÁREA DE VENTAS O MARKETING
FUNCIONES FINANCIERAS Y CONTABLES	ÁREA DE FINANZAS
FUNCIONES DE SEGURIDAD	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	ÁREA ADMINISTRATIVA

Fuente: UNAL.

4.2.3. Manual de funciones.

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados

⁶ UNAL. Funciones básicas de la empresa. [Artículo en Internet]. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%204/cap4_a.htm> [Consulta el 16 de Noviembre de 2014].

por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de Funciones en la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros.

El Manual de Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas.⁷

⁷ GONZÁLEZ SÁNCHEZ, Gilberto. Manual de funciones. [Artículo en Internet]. Disponible en: <<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>> [Consulta el 18 de Noviembre de 2014].

4.3. MARCO TEÓRICO

4.3.1. Principios básicos de la administración

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de Funciones en la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros.

El Manual de Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas.

El ingeniero y teórico de la administración fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, definiendo que la función administrativa sólo tiene incidencia sobre el personal de la empresa. Sus más grandes contribuciones al área las plasmó en el libro

Las investigaciones de **Henry Fayol** en el área, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Uno de sus resultados fue la creación de una serie de **14 principios** que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

UNIDAD DE MANDO: Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. De esta forma, se evitan cruces de indicaciones a modo de fuego cruzado.

AUTORIDAD: A pesar de que el cargo otorga la autoridad formal, no siempre se tendrá obediencia si no existe la capacidad de liderazgo. Por ello, es necesario tener la capacidad de dar órdenes y que ellas se cumplan. La autoridad conlleva responsabilidad por las decisiones tomadas.

UNIDAD DE DIRECCIÓN: Se debe generar un programa para cada actividad. Todo objetivo de tener una secuencia de procesos y plan determinado para ser logrado. Además, de contar con un administrador para cada caso.

CENTRALIZACIÓN: Toda actividad debe ser manejada por una sola persona. Aunque gerentes conservan la responsabilidad final, se necesita delegar a subalternos la capacidad de supervisión de cada actividad.

SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL: Deben prevalecer los intereses de la empresa por sobre las individualidades. Siempre se debe buscar el beneficio sobre la mayoría.

DISCIPLINA: Cada miembro de la organización debe respetar las reglas de la empresa, como también los acuerdos de convivencia de ella. Un buen liderazgo es fundamental para lograr acuerdos justos en disputas y la correcta aplicación de sanciones.

DIVISIÓN DEL TRABAJO: La correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además, se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.

ORDEN: Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.

JERARQUÍA: El organigrama y jerarquía de cargos debe estar claramente definidos y expuestos. Desde gerentes a jefes de sección, todos deben conocer a su superior directo y se debe respetar la autoridad de cada nivel.

JUSTA REMUNERACIÓN: Todo empleado debe tener clara noción de su remuneración y debe ser asignada de acuerdo al trabajo realizado. Los beneficios de la empresa deben ser compartidos por todos los trabajadores.

EQUIDAD: Todo líder debe contar con la capacidad de aplicar decisiones justas en el momento adecuado. A su vez, deben tener un trato amistoso con sus subalternos.

ESTABILIDAD: Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa. Debe existir una razonable permanencia de una persona en su cargo, así los empleados sentirán seguridad en su puesto.

INICIATIVA: Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con esto, se debe tener en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.

ESPIRITU DE CUERPO: El trabajo en equipo siempre es indispensable. Se debe promover el trabajo colaborativo, que también ayuda a generar un mejor ambiente laboral.

(Fayol, 1916)

5. RESULTADOS

5.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES QUE SE HAN LLEVADO A CABO HASTA EL MOMENTO EN INVERAGROSAN S.A.S

En la infraestructura organizacional de Inveragrosan S.A.S se llevan a cabo todas las actividades (labores culturales entre ellas) de manera organizada y planificada, con herramientas de trabajo suficientes y bien definidas pues el cultivo es de vieja data, hay larga experiencia en el manejo. Pero toda esta cultura organizacional y empresarial carecía de manual de funciones, áreas definidas, diseño de cargos, seguimiento contable y demás elementos administrativos que se llevaron a cabo, se plasmaron en documentos y se evolucionó en la implementación con la aplicación durante el ejercicio en el ciclo productivo que es materia de estudio.

*Labores culturales: son aquellas consideradas de uso común dentro del ciclo productivo, son todo tipo de labores que permiten la óptima germinación, plantación o sembrado, desarrollo y cosecha del producto final, tanto así como la preparación del mismo para su comercialización.

5.2. MANUAL DE FUNCIONES DE INVERAGROSAN S.A.S

Cuadro 2. Funciones del cargo gerente general

Identificación de cargos	
Nombre del Cargo:	Gerente general
Dependencia:	
Número de Cargos:	1
Reporta a (Nombre de Cargo)	Socios
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Profesional
Requisitos de Experiencia	
Objetivo Principal	
Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y revisar todos los procesos administrativos.	
Funciones Principales	
<ol style="list-style-type: none">1. Planeación de labores.2. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los socios.3. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.4. Designar todas las posiciones laborales.	

5. Recopilación de la información, digitalización, manejo de registros de producción y labores.
6. Coordinación para el abastecimiento general (insumos, herramientas, material de siembra, dotaciones.
7. Coordinar con los registros físicos para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
Elementos de Protección Personal
1. No aplica
Norma de Seguridad
1. Revisar cumplimiento de normas de seguridad por parte del jefe de personal.

Fuente: Autor.

Cuadro 3. Funciones del cargo de jefe de personal

Identificación de cargos	
Nombre del Cargo:	Jefe de personal
Dependencia:	Gerencia
Número de Cargos:	1
Reporta a (Nombre de Cargo)	Jefe de Personal
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Técnico
Requisitos de Experiencia	Capacitación por parte de la Empresa
Objetivo Principal	
Funciones Principales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de ausencias, retardos. 2. Realizar pruebas de interés y aptitudes de los auxiliares. 3. Reclutamiento, selección, contratación y la introducción del personal. 4. Registros y estadísticas de producción, labores, personal. 5. Supervisar el cumplimiento de las funciones de cada auxiliar. 6. Realizar todas las labores culturales. 7. Nómina. 8. Verificar medidas de seguridad para algunas labores. 	
Elementos de Protección Personal	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Guantes. 2. Mascaras de fumigación. 3. Arnés para alturas. 4. Botas impermeables. 5. Protección Visual. (No obligatorio). 6. Protectores auditivos. 	

Fuente: Autor.

Cuadro 4. Funciones del cargo auxiliar

Identificación de cargos	
Nombre del Cargo:	Auxiliares
Dependencia:	Gerencia

Número de Cargos:	3 básicos
Reporta a (Nombre de Cargo)	Jefe de personal
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	No
Requisitos de Experiencia	Capacitación por parte de la Empresa Experiencia en trabajos agropecuarios
Objetivo Principal	
Realizar labores culturales del cultivo de manera proactiva y con sentido común	
Funciones Principales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las labores culturales en su totalidad según cronograma de actividades e instrucciones del jefe de personal o el gerente. Tales como control de plagas, siembras, trasplantes, tutorado, poda, fertilización, recolección de fruto, control de malezas, riego, adecuación de árboles con exceso de peso de su producción, entre otras. 2. Supervisar el normal funcionamiento del cultivo durante su horario, utilizando la experiencia y el sentido común, actuando por iniciativa, realizando sugerencias a sus superiores. 3. Organizar siempre las herramientas y mantener cada cosa en su lugar y estado adecuado. 4. 	
Elementos de Protección Personal	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Protección Respiratoria. Todos los elementos son obligatorios. 2. Protección Auditiva. 3. Calzado de Seguridad. 4. Guantes de poda. 5. Protección Visual. 6. Arnés de seguridad. 	

Fuente: Autor.

Cuadro 5. Funciones del cargo Contador asesor

Identificación de cargos	
Nombre del Cargo:	Contador público
Dependencia:	Departamento de contabilidad
Número de Cargos:	1
Reporta a (Nombre de Cargo)	Gerencia
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Profesional en contaduría pública La persona que aspire a desempeñar el cargo deberá ostentar altas calidades morales y profesionales.
Requisitos de Experiencia	5 años de experiencia laboral
Objetivo Principal	
Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la organización.	
Funciones Principales	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Producir informes para la gerencia y para terceros que sirvan para la toma de decisiones. 2. Llevar los libros o registros de contabilidad de una empresa 3. Auditoría de estados contables. 4. Desarrollar para INVERAGROSAN contabilidad financiera, contabilidad de costes o gestión y contabilidad de impuestos.
Elementos de Protección Personal
1. No aplica

Fuente: Autores.

Cuadro 6. Funciones del cargo asesor jurídico

Identificación de cargos	
Nombre del cargo:	Asesor jurídico
Dependencia:	Departamento de Gerencia
Número de cargos	1
Reporta a (Nombre de cargo)	Gerencia
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	Profesional en derecho
Requisitos de experiencia	3 años
Objetivo principal	
Asesorar a la empresa en temas legales, laborales y todas las necesidades del derecho que estén presentes para la toma de decisiones.	
Funciones principales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar contratación de personal, términos, deberes y obligaciones. 2. Representar a la empresa en demandas o reclamaciones administrativas. 3. Representar a la empresa ante entidades públicas y privadas. 4. Defender los derechos de la empresa en litigios que se presenten. 5. Asesorar en aspectos legales en el desarrollo del objetivo social. 	
Elementos de protección personal	
1. No aplica	

Fuente: Autor.

5.3. IMPORTANTE

Los operarios de la empresa deben seguir las siguientes normas y requisitos de la empresa:

- No se permite el acceso al personal no autorizado.
- Cumplir los respectivos horarios (7am - 12m) (1pm – 5 pm).

- Como norma de seguridad y bioseguridad, utilizar y verificar siempre los elementos de protección personal.
- No se permite el uso indiscriminado de teléfonos celulares.
- Contar con hidratación en los lugares de trabajo para evitar desplazamientos Innecesarios.

5.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA CICLO PRODUCTIVO

Cuadro 7. Cronograma de actividades para el mantenimiento y funcionamiento del cultivo enero a abril

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Cosecha de naranja y mandarina. (Todo el mes) Gestión comercial para vender el producto	Poda intensiva, retirar ramas secas, eliminar chupones, poda de formación en árboles jóvenes. (tarea prioritaria, todo el mes, hasta podar todos los lotes)	Poda intensiva, retirar ramas secas, eliminar chupones, poda de formación en árboles jóvenes. (tarea prioritaria, todo el mes, hasta podar todos los lotes)	Monitoreo de floración. Poda moderada únicamente con tijeras. (todo el mes según sea necesario)
Cosecha de limón Tahití. (1 vez en el mes) Gestión comercial para vender el producto	Fumigada para control de ácaros por focos, hormigas en general, desestresante, y hormona para inducir floración. Con maquina estacionaria, dos auxiliares. (Últimas dos semanas del mes)	Diseño de plan de fertilización para el ciclo 2015	Inicio de primera fertilización por lotes y edades a cabalidad. (Primera semana de abril acorde a las lluvias)

Inicio de labores de sostenimiento: Poda, análisis de suelos, limpieza de malezas, fumigación para control de ácaros, hormigas. (Durante todo el mes)	Labores de mantenimiento de cercas, jardines y cultivos adicionales. (Durante el mes según disponibilidad de auxiliares)	Adecuación y plateo de árboles para posterior fertilización: (últimas dos semanas de mes)	Cosecha parcial de mandarina y naranja. (segunda semana del mes, buscando adelantar la mitaca y precios elevados) Gestión comercial para vender el producto.
Inicio de labores de Riego (2 veces al día, todos los días, con el fin de rotar el riego por todos los lotes en la semana)	Inicio de labores de Riego (2 veces al día, todos los días, con el fin de rotar el riego por todos los lotes en la semana)	Inicio de labores de Riego (2 veces al día, todos los días, con el fin de rotar el riego por todos los lotes en la semana)	Mantenimiento de cultivos adicionales. (Durante el mes según evolución de los mismos)
Labores de limpieza. (Todos los días)		Labores de limpieza. (Todos los días)	
Limpieza de malezas a toda el área con guadaña. (15 días hábiles, dos auxiliares.)			

Fuente: Autores.

Cuadro 8. Cronograma de actividades para el mantenimiento y funcionamiento del cultivo Mayo a Agosto

MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Fumigación con productos de amarre para sostener floración, acaricida según monitoreo de plagas. (Dos primeras semanas)	Cosecha intermedia o mitaca de mandarina y naranja. (Intensidad de recolección según comportamiento del mercado) Se debe	Inicio pleno de cosecha de zapote. (Todo el mes, intensidad de recolección según maduración y comportamiento del mercado.)	Cosecha plena hasta finalizar de zapote. (Todo el mes, intensidad de recolección según maduración y comportamiento del mercado.) Gestión comercial para vender el producto

	recolectar en su totalidad entre Junio y Julio Gestión comercial para vender el producto	Gestión comercial para vender el producto	
Mantenimiento de máquinas y herramientas, fabricación de escaleras para cosecha. (Durante el transcurso del mes)	Segunda Fertilización del ciclo. (Primeras dos semanas del mes, según disponibilidad de auxiliares, debe hacerse antes de terminar el mes.)	Cosecha de Limón Tahití hasta finalizar. (Todo el mes según condiciones del mercado) Gestión comercial para vender el producto	Labores de mantenimiento de cercas, jardines y cultivos adicionales. (Durante el mes según disponibilidad de auxiliares)
Fumigación preventiva a los árboles cargados del cultivo de zapote. (dos últimas semanas del mes)			
Monitoreo de plagas importante en la etapa de forma y crecimiento del fruto de cosecha. (Todo el mes)	Monitoreo de plagas (imprescindible mientras el fruto de cosecha esta en formación, todo el mes.)	Monitoreo de plagas (imprescindible mientras el fruto de cosecha esta en formación, todo el mes.)	Monitoreo de plagas (imprescindible mientras el fruto de cosecha esta en formación, todo el mes.)

Fuente: Autor.

Cuadro 9. Cronograma de actividades para el mantenimiento y funcionamiento del cultivo Septiembre a Diciembre.}

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Adecuación de los lotes por árbol para fertilización. (Primera semana del mes sin lugar	Inicio cosecha principal de naranja y mandarina. (Todo el mes según criterios de	Cosecha continua de naranjas y mandarinas. (Todo el mes, intensidad de	Cosecha continua de naranjas y mandarinas. (Todo el mes, intensidad de recolección según

a aplazar la actividad)	maduración y comportamiento del mercado) Gestión comercial para vender el producto	recolección según criterios de maduración y condiciones de mercado.) Gestión comercial para vender el producto	criterios de maduración y condiciones de mercado.) Gestión comercial para vender el product
Cosecha de limón Tahití. (1 vez en el mes) Gestión comercial para vender el producto			
Inicio tercera y última etapa de fertilización del ciclo. (Primeras dos semanas del mes, según disponibilidad de auxiliares)	Labores de mantenimiento de cercas, jardines y cultivos adicionales. (Durante el mes según disponibilidad de auxiliares)		
Monitoreo de plagas (imprescindible mientras el fruto de cosecha esta en formación, todo el mes.)	Monitoreo de plagas (imprescindible mientras el fruto de cosecha esta en formación, todo el mes.)	Monitoreo de plagas (imprescindible mientras el fruto de cosecha esta en formación, todo el mes.)	Monitoreo de plagas (imprescindible mientras el fruto de cosecha esta en formación, todo el mes.)
Labores de limpieza. (Todos los días)	Labores de limpieza. (Todos los días)	Labores de limpieza. (Todos los días)	Labores de limpieza. (Todos los días)
Limpieza de malezas a toda el área con guadaña. (15 días hábiles, dos auxiliares.)			Mantenimiento de cultivos adicionales. (Durante el mes según evolución de los mismos)

Fuente: Autor.

5.5. Matriz DOFA

Cuadro 10 Cuadro de Matriz DOFA - Fortalezas

FORTALEZAS	EXCELENTE	SOBRESALIENTE	ACEPTABLE	DEFICIENTE
Tenemos un alto nivel de competitividad		X		
Tenemos los recursos financieros necesarios			X	
Somos el reconocido líder del mercado			X	
Tenemos buena reputación entre los proveedores		X		
Tenemos buena reputación con los clientes	X			
Tenemos una estrategia definida			X	
Tenemos costos más bajos que la competencia		X		
Tenemos mejor calidad que la competencia	X			
Desarrollamos más productos nuevos que la competencia				X
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que producimos			X	
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio		X		

Tenemos el personal idóneo en cada puesto	X			
Conocemos perfectamente el mercado	X			
Tenemos la distribución optimizada			X	
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios			X	
Tenemos la estructura de ventas necesaria		X		
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado				X
La <u>rentabilidad</u> de la empresa es la esperada			X	
Tenemos mejores gerentes que la competencia	X			
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros		X		
No tenemos rechazos por calidad de productos	X			
El plazo de entrega es mejor que la competencia				X

Hacemos la promociones necesarias				X
OTRAS:				

Fuente: Autor.

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS

En este segmento encontramos:

CUATRO PUNTOS CRÍTICOS en la organización INVERAGROSAN SAS:

El primero es la limitación que tenemos para innovar con nuestros productos cítricos y otros agrícolas, si bien es cierto que la empresa ha generado valor agregado al comercializar al consumidor final y ha orientado sus esfuerzos por adaptarse a las necesidades del mercado, adicionando procesos a los cítricos como encerar, seleccionar, contamos con una nueva presentación de naranja valencia, tangelo, mandarina arrayana y limón Tahití, en mallas parafinadas de 2 kg, que han tenido una demanda excesiva por parte del sector de supermercados en el mercado local de la ciudad aumentando nuestra fuerza de ventas, también sabemos que estos esfuerzos y procesos actuales son apenas una cuota inicial de la cantidad de nuevos productos y procesos que se pueden incorporar a nuestro negocio, y que es necesario pensar en industrializar para lograr las metas esperadas, por lo tanto necesitamos enfocar esfuerzos hacia la innovación en productos. El segundo es que las ventas no vienen creciendo gracias al mercado, porque las condiciones actuales generales del comercio en Villavicencio son críticas, los comerciantes en general se han visto afectados por la escases de efectivo circulando, y quienes se sostienen son quienes administran mejor sus recursos, por lo tanto el mercado no nos está ayudando a aumentar las ventas, sino los esfuerzos internos de la organización, razón por la cual debemos estar atentos y convertir este ítem en una fortaleza, ¿de qué manera? Aprovechando que nuestra competencia se encuentra enfrentando el mismo mercado duro y hostil actual con menos herramientas que INVERAGROSAN SAS, marcando la diferencia en calidad y servicio seremos reconocidos entre las demás empresas.

SEIS PUNTOS FUERTES:

Todos los puntos fuertes de la empresa están relacionados entre sí, estos son la calidad del producto, la reputación ante los clientes, la ausencia de rechazos de producto, el conocimiento del mercado, la superioridad de nuestros gerentes, y la selección del personal adecuado para cada cargo en la organización.

SEIS PUNTOS SOBRESALIENTES:

Estos aspectos son: bajos costos, infraestructura, estructura de ventas, política comercial adecuada a la situación actual, reputación entre proveedores y competitividad, es alentador ver como la gran mayoría de los puntos a analizar nos

arrojan resultados sobresalientes y excelentes, pero como sabemos que en el mercado competitivo de la actualidad sobreviven los mejores, hemos de encaminar nuestros esfuerzos hacia la excelencia, por eso resaltamos estos seis ítems sobresalientes para tenerlos como primer objetivo, el cual es no descuidarlos y llevarlos al nivel de excelencia, mejorar cada día más en cada uno y buscar las estrategias que hagan posible cumplir con el objetivo.

Cuadro 11. Cuadro de Matriz DOFA - Debilidades

Debilidades	EXCELENTE	SOBRESALIENTE	ACEPTABLE	DEFICIENTE
No tenemos una clara dirección estratégica			X	
Nuestras instalaciones son obsoletas	X			
Tenemos una débil imagen en el mercado	X			
No tenemos el personal adecuado		X		
No tenemos Gerentes adecuados	X			
Tenemos una estrecha línea de productos			X	
No tenemos los recursos financieros necesarios			X	
No tenemos rentabilidad suficiente	X			
Tenemos costos relativos mayores que		X		

la competencia				
Continuamente tenemos problemas operativos		X		
Los proveedores no son adecuados		X		
El personal no está motivado	X			
No conocemos a fondo el mercado	X			
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada			X	
Tenemos demasiados rechazos de producción	X			
Nuestro punto de equilibrio es alto		X		
La facturación mensual viene decreciendo	X			

Fuente: Autor.

**En este segmento encontramos:
Cuatro puntos críticos**

La empresa tiene cuatro debilidades importantes a las que debemos prestarle atención. Como primera medida no contamos con una clara dirección estratégica, debemos trabajar en estrategias para que toda la organización sea un conjunto trabajando con un mismo fin. Lo que sucede es que dentro de la organización si se tienen estrategias, pero se manejan mal, de una manera empírica, estrategias en el

aire, es por eso que es necesario llevar todo un plan estratégico al papel, estudiarlo, corregirlo dedicarle el tiempo necesario para que nos sirva de guía, y lo pueda utilizar desde el gerente hasta el operario como guía para operar.

Como segundo problema tenemos la estrecha línea de productos, es sabido por todos nosotros (estudiantes de administración de empresas agropecuarias) que una cadena productiva es más rentable a medida que se le incorporan procesos, y estos procesos nos permitirán extender nuestra línea de productos y presentaciones para explotar mejor el mercado.

Encontramos también un problema de recursos financieros, que no se debe a el estado financiero de la organización sino al manejo de las utilidades, la empresa ha cometido el error de descapitalizarse para cubrir egresos externos a la organización responsabilidad de los socios o propietarios. Para funcionar con eficiencia es necesario destinar un dinero como capital de trabajo, y gestionar créditos para poder invertir en tecnología y reducción de costos.

Por último, nuestra fuerza de ventas no es la que quisiéramos tener, tenemos competidores que con menos herramientas venden dos o tres veces más que nosotros, razón por la cual es imprescindible buscar la manera de incrementar las ventas.

Cuadro 12. Cuadro de Matriz DOFA - Oportunidades

Oportunidades	EXCELENTE	SOBRESALIENTE	ACEPTABLE	DEFICIENTE
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo	X			
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes	X			
Tenemos posibilidades de exportación				X

Nuestra competencia está débil			X	
El mercado está creciendo		X		
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos	X			
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos		X		
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos	X			
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años		X		
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes		X		
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo	X			
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación	X			

Las barreras de entrada a la industria son altas			X	
OTRAS				

Fuente: Autor

**En este segmento encontramos:
Dos puntos críticos:**

La posibilidad de exportación se encuentra fuera de nuestro alcance en el presente, debido a nuestra capacidad de producción y volumen de compras, el mercado local es suficiente para nuestra producción, pero mercados internacionales representan una muy buena alternativa.

Existen altas barreras para entrar a la industria, y para nosotros la barrera principal en este momento es la falta de capital para invertir; debemos preocuparnos por mejorar en los demás aspectos para crecer y así poder dar garantías a los bancos para obtener créditos.

Cinco puntos positivos:

Contamos con un gran número de oportunidades en este momento, que nos abren las puertas hacia el crecimiento empresarial y nos permiten mejorar nuestra organización. Entre las oportunidades tenemos segmentos del mercado por atender, un mercado en crecimiento y en auge por el desarrollo de nuestra ciudad, posibilidad de nuevos productos para ampliar la línea, tenemos posibilidades también de reducir costos, y gracias al buen manejo contable y bancario estamos construyendo solidez para acceder al sistema financiero. Todas estas oportunidades deben estar sentadas en nuestras estrategias para convertirlas en fortalezas de nuestra empresa.

Cuadro 13. Cuadro de Matriz DOFA - Amenazas

AMENAZAS	EXCELENTE	SOBRESALIENTE	ACEPTABLE	DEFICIENTE
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado		X		
Las ventas de productos sustitutos está creciendo		X		

El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado		X		
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos		X		
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios	X			
Cambian las reglas de importación de productos competidores				X
Los precios en general están bajando		X		
El mercado se está concentrando en pocos clientes	X			
Los proveedores tiene mayor poder de negociación		X		
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo		X		

La situación política del país es inestable (2 años)				X
Tenemos problemas de medio ambiente				X
OTRAS:				

Fuente: Autor

**Encontramos en este segmento:
Cuatro puntos críticos:**

Es importante tener en cuenta que la situación ambiental a nivel global es crítica, y por ende es una amenaza constante para los agricultores, no podemos predecir como solíamos las temporadas de lluvia o de sequía, los veranos e inviernos son muy fuertes. Por esta razón es un aspecto que debemos estar constantemente vigilando para proceder en el campo de acción.

Tenemos una amenaza latente y es la inestabilidad política del país, sabemos que en el cambio de presidente es posible que no se le dé continuidad a las políticas actuales como ha ocurrido en veces anteriores, es otra preocupación que nos afecta. El proceso de paz es una desfachatez, nuestro gobierno entrega fácilmente de nuevo el control a las organizaciones al margen de la ley y peor que eso pretende involucrarlos en política. Firmamos TLCs con muchos países sin tener la capacidad de competir, y paralelamente el gobierno procede con políticas que atacan la industria, el comercio y el bolsillo de los ciudadanos.

Los capitales extranjeros empiezan a disminuir por el tema de seguridad. Los TLC firmados por nuestro gobierno dejan abierta la puerta a los productos de otros mercados, tenemos que doblar esfuerzos para competir.

CONCLUSIONES

Después de haber llevado a cabo el ejercicio planteado para facilitar la toma de decisiones, en el ciclo productivo 2012-2013, hemos logrado los objetivos propuestos.

Actualmente Inveragrosan S.A.S tiene el huerto cítrico organizado y gestiona adecuadamente los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

La aplicación del ejercicio nos permitió tener información clara sobre la situación actual de la empresa, descubrir fortalezas y debilidades, corregir lo necesario en el curso de acción, y desarrollar en gran manera la estructura organizacional. Teniendo ahora ítems necesarios que no existían, tales como manuales de funciones, cronograma de actividades, diagrama de la estructura, estados financieros reales, constitución de la empresa, en general, organización.

Se ha tomado la decisión de continuar con la explotación agrícola mientras se da un tiempo de espera en busca de valorización. Lo anterior basado en:

1. Principalmente las cifras arrojadas por los estados financieros, en donde la utilidad del ejercicio es igual o superior a nueve millones de pesos mensuales \$9.000.000 teniendo en cuenta que esta cifra corresponde a los resultados del manejo anterior del cultivo y que con todos los esfuerzos realizados seguramente la rentabilidad va a ser superior, pues los resultados actuales son consecuencia de la administración de los años anteriores, la cual ahora esta mejorada en gran manera por ende tendremos una cifra creciente de utilidad.

2. Esta cifra no alcanza la expectativa de producción de la finca raíz en relación al valor de la tierra en razón de un uno (1%) por ciento de punto de referencia, pero llega a un 30% de esta cifra y es un valor que no disgusta a los socios, planificamos alcanzar un 30% más sobre la cifra del ciclo 2012-2013. Además la valorización compensará indiscutiblemente cuando llegue el momento.

Adicionalmente he vivido un proceso emocionante para un administrador, y los resultados han sido gratificantes. Evidenciamos la importancia de administrar los negocios adecuadamente y se demostró que el perfil que describe la universidad para el Administrador de empresas agropecuarias es una realidad siendo este el siguiente:

- El egresado de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Santo Tomás está en capacidad de participar activamente en la creación y desarrollo de su propia empresa.

- Podrá desempeñarse idóneamente en la administración de organizaciones privadas o públicas, en sus áreas de Gestión Humana, finanzas, producción y operaciones, mercadeo, calidad y gestión; además en procesos de consultoría y asesoría.
- Estará en capacidad de optimizar recursos en la producción de bienes y servicios, promover iniciativas y acciones encaminadas al desarrollo económico y gestionar proyectos productivos de asociatividad y de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto, Administración aplicada a empresas agropecuarias, México. McGraw Hill. 2005, p. 341.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración 7a ed. México. McGraw Hill. 2006, p. 562.

GOBIERNO MUNICIPAL DE GUADALAJARA. Manual de organización. [Artículo en Internet]. 2010. [Consultado el 16 de Noviembre de 2014]. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Jalisco/Todos%20los%20Municipios/wo74589.pdf>

GONZÁLEZ SÁNCHEZ, Gilberto. Manual de funciones. [Artículo en Internet]. 2012. [Consultado el 18 de Noviembre de 2014]. Disponible en: <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

OROZCO, C. H. Analisis Administrativo. . San Jose de Costa Rica EUNED, 2006.
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Funciones básicas de la empresa. [Artículo en Internet]. S.f. [Consultado el 16 de Noviembre de 2014]. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%204/cap4_a.htm

ANEXOS

Anexo A. Registro fotográfico