

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás**

**INFORME DE PRÁCTICA EN LÁCTEOS TAMACARA DEL MUNICIPIO DEL
SOCORRO**

DIEGO A PINZÓN SUAREZ

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
VICERRECTORÍA ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BUCARAMANGA
2015**

**INFORME DE PRÁCTICA EN LÁCTEOS TAMACARA DEL MUNICIPIO DEL
SOCORRO**

DIEGO A PINZÓN SUAREZ

**Informe final de práctica presentado para optar al título de Administrador de
Empresas Agropecuarias**

**Tutor
Claudia Patricia Barrios
Zootechnista**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
VICERRECTORÍA ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BUCARAMANGA
2015**

1. DEDICATORIA

A mi madre, que incentivo en mi el interés por el conocimiento y la importancia de que las cosas importantes en la vida se logran con sacrificio.

2. AGRADECIMIENTO

A la universidad Santo Tomas, a sus profesores en especial a la Dra. Claudia Patricia Barrios por su ayuda para elaborar este trabajo, al Dr. Carlo Julio Díaz por su ingeniosa y efectiva forma de enseñar, también a Lácteos Tamacara, empresa que ha contribuido a mi desarrollo personal y donde efectué este trabajo.

CONTENIDO

Pág.

1. INFORME DE PRÁCTICA EN LÁCTEOS TAMACARA DEL MUNICIPIO DEL SOCORRO.	15
1.2 Objetivos.	15
1.2.2 Objetivos Específicos.	15
2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	16
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	16
3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	18
3.1 FUNCIÓN PLANEACIÓN	18
3.1.1 Misión.	18
3.1.2 Visión	18
3.1.3 Objetivos Estratégicos.	18
3.1.4 Estrategias	19
3.1.5 Diseño y ejecución de planes	20
3.2 FUNCIÓN ORGANIZACIÓN	21
3.2.1 Las áreas de la organización:	21
3.2 LA FUNCIÓN CONTROL	25
3.2.1 Los tipos de control y sistemas de seguimiento	25
3.2.2 Los registros que se manejan (productivos, contables, de ventas)	26
3.2.3 Los indicadores de desempeño	26
4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA	27
4.1 LAS FINANZAS DE LA EMPRESA	27
4.2 LOS REGISTROS CONTABLES	27
4.3 LA GENERACIÓN DE ESTADOS E INDICADORES FINANCIEROS	27
4.4 EL ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES CON BASE EN LOS ESTADOS E INDICADORES FINANCIEROS	28
4.5 LOS COSTOS Y GASTOS (COSTOS MÁS ALTOS)	28
4.6 LOS INGRESOS QUE SE GENERAN	28
4.7 LA UTILIDAD DEL NEGOCIO; LA RENTABILIDAD	29
4.8 LA ROTACIÓN DE CARTERA	30
4.9 LA RESPONSABILIDAD SOBRE EL MANEJO FINANCIERO	30
4.10 LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS DE LA EMPRESA	30
4.11 LOS PLANES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	31
4.12 LOS PRESUPUESTOS	31
5. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE MERCADEO	32
5.1 LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA	32
5.2 LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO	32
5.3 LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS	32
5.4 LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS Y DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO	33
5.5 LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	33
5.6 EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	33

5.7 LA FIJACIÓN DE PRECIOS	34
5.8 LOS CONTROLES SOBRE MERCADEO Y VENTAS	34
5.9 EL DISEÑO DEL PRODUCTO	34
5.10 OTROS ASPECTOS DEL MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN	34
6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA	35
6.1 LA PERTINENCIA DE LA TECNOLOGÍA	35
6.2 LA MANERA COMO SE ESTÁ ADMINISTRANDO EL CONOCIMIENTO	35
6.3 LA MANERA COMO SE ESTÁ ADMINISTRANDO LA INFORMACIÓN	36
6.4 LA MANERA COMO SE GERENCIA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PRODUCTIVOS	36
6.5 LOS PROCESOS PARA BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE TECNOLOGÍAS	36
6.6 LA MANERA COMO SE HACE LA NEGOCIACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS	37
6.7 EL PROCESO PARA EL MONITOREO Y PROSPECTIVA TECNOLÓGICA E EVALUACIÓN DE TECNOLOGÍAS	37
6.8 LOS PROCESOS PARA ASISTENCIA TÉCNICA	37
7. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA	38
7.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	38
7.2 LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	38
7.3 EL CLIMA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	39
7.4 LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN	39
7.5 LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	39
7.6 PROCESOS DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS	39
8. LISTADO DE FALLAS ENCONTRADAS EN LÁCTEOS TAMACARA S.A	40
8.1 ÁREA DE PLANEACIÓN	40
8.2 FUNCIÓN ORGANIZACIÓN	40
8.3 FUNCIÓN DIRECCIÓN	41
8.4 LA FUNCIÓN CONTROL	41
8.5 FUNCIÓN GESTIÓN FINANCIERA	42
8.6 GESTIÓN DE MERCADEO	43
8.7 FUNCIÓN TECNOLÓGICA	43
8.8 FUNCIÓN GESTIÓN HUMANA	44
9. DETERMINE LA PROBLEMÁTICA MÁS IMPORTANTE O MÁS URGENTE POR RESOLVER	45
9.1 PERTINENCIA DE LA PROBLEMÁTICA SELECCIONADA	46
10. EJECUCION PLAN DE DESARROLLO	48
10.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	48
10.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	50
10.3 SOLUCIÓN QUE HA IDENTIFICADO PARA SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA	50
10.4 EL OBJETIVO GENERAL Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE PRETENDE ALCANZAR CON SU LABOR DURANTE LA PASANTÍA	51
10.4.1 Objetivo General	51
10.4.2 Objetivos Específicos.	51
10.5 CUADRO PLAN DE DESARROLLO	53
10.5.1 Ejecución del plan de desarrollo	57
10.5.2 Actividades realizadas	57
10.6 DIAGNOSTICO SITUACIONAL	57
10.7 CALCULO DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL	57
10.8 PERFILES DE CADA CARGO	59

10.9 PERFIL DEL CARGO PARA PROFESIONAL DE ASISTENCIA TÉCNICO	59
10.9.1 Responsabilidad General.	59
10.9.2 Competencias Específicas.	59
10.9.3 Otras Competencias.	60
10.9.4. Funciones tareas y actividades.	60
10.10 PERFIL DEL CARGO TÉCNICO	61
10.10.1 Responsabilidad General.	61
10.10.2 Competencias Generales.	61
10.10.3 Competencias Específicas	61
10.10.4 Otras Competencias	62
10.10.5 Funciones tareas y actividades.	62
10.11 TIPO DE CONTRATO.	62
10.12 INSTRUCTIVO PARA CONTRATACIÓN	63
10.12.1 Manual de Funciones.	63
10.12.2 Manual de Funciones Médico Veterinario.	63
10.12.3 Manual de Funciones Asistente Técnico.	64
10.13 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	65
10.13.1 Capacitación del personal	65
10.13.2 Objetivos.	66
10.14 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	66
10.14.1 Temas de la capacitación .	67
10.14.2 Metodología	67
10.15 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	69
10.16 GUÍA DE CONCEPTOS A EVALUAR	69
10.17 FORMULARIO DE EVALUACIÓN	71
10.18 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	73
10. 19 OBJETIVO GENERAL DEL ÁREA	74
10.20 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	74
10.21 DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	74
10.22 CREACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO	77
10.23 DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	79
BIBLIOGRAFÍA	82

4.LISTA CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Criterios usados para toma de decisiones	44
Cuadro 2. Organización del departamento técnico de asistencia técnica	52
Cuadro 3. Diagnóstico Situacional	56
Cuadro 4. Calculo de las necesidades de personal	56
Cuadro 5. Calculo de las Necesidades de Personal para el Departamento	56
Cuadro 6. Calculo de Gastos de Mano de Obra	58
Cuadro 7. Perfiles de cada cargo	58
Cuadro 8. Tipo de contrato	61
Cuadro 9. Manual de funciones	62
Cuadro 10. Capacitacion y Formacion	64
Cuadro 11. Cronograma de Capacitaciones	67
Cuadro 12. Evaluaciones de Desempeño	67
Cuadro 13. Desempeño	68
Cuadro 14. Evaluación de desempeño	70
Cuadro 15. Definición de Objetivos	72
Cuadro 16. Diseño del Plan Operativo Anual	73
Cuadro 17. Plan operativo anual departamento de asistencia técnica	74
Cuadro 18. Creación del presupuesto del departamento.	76
Cuadro 19. Presupuesto de Mano de Obra	76
Cuadro 20. Presupuesto de Materiales	76
Cuadro 21. Presupuesto de Otros gastos	77
Cuadro 22. Presupuesto general del departamento de asistencia Técnica	77
Cuadro 23. Diseño de herramientas de Control y Seguimiento	78
Cuadro 24. Control Ejecución de actividades	79

5. LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de la ubicación geográfica del área de influencia	15
Figura 2. Estructura Organizacional.	19
Figura 3. De la evolución histórica de los ingresos brutos	27
Figura 4. Utilidades netas históricas de la empresa	28
Figura 5. Identifique la posible mejor solución a la problemática.	46
Figura 6. Centro de acopio de leche Socorro.	54
Figura 7. Recepción de una ruta de leche.	54
Figura 8 . Vaca Hacienda San Pedro.	55
Figura 9. Instalaciones Administrativa de Lácteos Tamacara	55

6. GLOSARIO

ANÁLISIS DE COSTO – BENEFICIO: búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos.

BENCHMARKING: método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

CARGO: es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

COMUNICACIÓN: transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.

CRONOGRAMA: es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos.

EFICACIA: consecución de objetivos; logro de los efectos deseados

EFICIENCIA: logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

ESTRATEGIA: determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

LIDERAZGO: influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo

PLANEACIÓN: selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Retroalimentación: entrada de información a un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se planeo; información relacionada con cualquier tipo de operación planeada, dirigida a la persona responsable de su evaluación.

TÁCTICA: planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.

7. RESUMEN

El presente trabajo corresponde a una propuesta para implementar un proyecto para la organización administrativa y operacional del departamento de asistencia técnica de la empresa Lácteos Tamacara S.A., empresa dedicada al acopio de leche y a ofrecer asistencia técnica a los ganaderos proveedores de leche.

El área de influencia de la empresa son la provincia Comunera y Guanenta, donde la empresa compra leche en 22 municipios a 410 ganaderos productores, la empresa ofrece asistencia técnica a estos ganaderos con el objetivo de incrementar la productividad en el hato y de obtener un producto de excelente calidad, entonces el trabajo pretende hacer una optimización con los recursos a través de organizar el departamento de asistencia técnica en el área administrativa y en el área operativa.

En el área administrativa se efectúa la aplicación de herramientas de administración con el fin de optimizar la gestión de los recursos, para ellos se implementa un diagnóstico, se elaboran los perfiles de cargo, los manuales de funciones y se hace el presupuesto general del área con el objeto de identificar la cantidad de recursos que la empresa debe invertir en el año para operación del departamento

En el área operativa la implementación del plan operativo anual es el trabajo más relevante porque permite precisar a través de una forma organizada las actividades que se deben desarrollar en cada mes y durante un año para que de manera secuencial la empresa pueda cumplir los objetivos del departamento y los de la empresa, también al precisar cuáles son las actividades y cuáles son los objetivos se puede hacer uso de los indicadores de gestión que son una herramienta de control y seguimiento que le permite a la compañía identificar qué grado de cumplimiento se está ejecutando el plan de desarrollo incluso evaluar si los recursos que se están invirtiendo en el área están siendo retribuidos en mejora de calidad de la leche y el incremento de la productividad de los ganaderos productores de leche.

La definición de objetivos del área articulados con los de la empresa también es relevante en este trabajo porque fija un rumbo que debe poseer el departamento de asistencia técnica, es fijar un horizonte y poder medir o hacer control a su ejecución, también es sustentar la importancia del departamento para el desarrollo de la empresa de no organizarse este departamento será considerado una carga, un gasto para empresa ante la imposibilidad de medir los resultados de las inversiones efectuadas en él.

8. PALABRAS CLAVES

Administración estratégica
Asistencia Técnica
Desarrollo Organizacional
Diagnostico
Diagrama de Ishikawa
Eficiencia
Estados Financieros
Estrategia
Estructura de Gastos y costos
Estructura Organizacional
Indicadores de desempeño
Lácteos
Matriz de Fallas
Mercadeo
Perfil de cargo
Plan Operativo Anual
Planeación
Presupuestos
Productividad
Reclutamiento
Selección de Personal
Tecnología

INTRODUCCIÓN

La planeación es un importante factor para el desarrollo de las empresas, al orientar las acciones hacia aspectos estratégicos, tener un objetivo estratégico a largo plazo y objetivos específicos que muestren una secuencia de pasos que la empresa ejecuta para avanzar sobre aspectos planeados, esto evita que factores urgentes pero no importantes alteren el rumbo que inicialmente se trazó la compañía.

La exigencia para la gerencia o administrador está en tener la capacidad de gestión para interpretar información, procesarla, formar conocimiento y basado en el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar hacer un manejo técnico de la empresa que avance conforme se ha diseñado el plan estratégico.

Lácteos Tamacara S.A. necesita hacer una organización planeada de su departamento técnico de asistencia técnica, orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, para estas organizaciones requiere atender dos aspectos principalmente, el administrativo que hace referencia a las necesidades de tener los perfiles de cargo, manual de funciones, contratación, planear las necesidades de personal y el operativo que hace referencia a la organización de las personas para que desarrollen el trabajo en campo de asistencia técnica, calidad de leche. En ambos casos se orienta para que la empresa cumpla con los objetivos estratégicos trazados.

El uso de las herramientas administrativas combinado con un dinámico mercado deben ser observados como una oportunidad para diversificar y ser sostenibles siendo estratégicos para producir bienes competitivos lo que hace pertinente el uso más eficiente de los recursos y para nuestro caso de las personas vinculadas al departamento de asistencia técnica que deben garantizar para la empresa los aspectos de calidad, comercialización y asistencia técnica.

Para aumentar la productividad de la empresa es necesario involucrarse en procesos, tomar datos y analizarlos para poder determinar en cuáles procesos se pueden mejorar, para incrementar la productividad, para esto es necesario tener en cuenta, el proceso administrativo que involucra la planeación, organización, dirección y control, como mecanismo para hacer una gestión eficiente del recurso humano.

1. INFORME DE PRÁCTICA EN LÁCTEOS TAMACARA DEL MUNICIPIO DEL SOCORRO.

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo General. Organizar el departamento de asistencia técnica de la empresa Lácteos Tamacara S.A. para hacer un uso eficiente de los recursos, articulando los objetivos de este departamento con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Efectuar la organización administrativa del departamento de asistencia técnica de la empresa.
- Diseñar la estructura operacional del departamento de asistencia técnica de la empresa.
- Elaborar el plan de desarrollo del departamento de asistencia técnica donde se especifique los objetivos, se defina como se logran, y quien es el responsable de su ejecución.

2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa: Lácteos Tamacara S.A
Nit: 804 011 857-9
Ubicación: Finca Junín, Vereda Tamacara, Municipio Socorro, departamento de Santander, Colombia,
Tipo de Sociedad: Sociedad por acciones – Sociedad Anónima
Número de Accionistas: Treinta y cuatro
Acciones en circulación: Cien (100)
Objeto Social: Compra venta de leche cruda.
Actividad Secundaria: Comercialización de Insumos para la ganadería.
¹(MENDOZA, 2014)

Figura 1. Mapa de la ubicación geográfica del área de influencia de Lácteos Tamacara S,A,



Fuente: www.gobernaciondesantander.gov.co

¹ MENDOZA PINILLA, Alvaro. Informe de asamblea 2014. Socorro, 2.014. 32 p.

El contorno rojo muestra el area de influencia de la empresa, aclarando que la sede principal de la empresa esta ubicada en la finca Junin, Vereda Tamacara, Municipio de Socorro, departamento de Santander, Colombia.

Lácteos Tamacara S.A, Nit 804011857-9 es una empresa ubicada en el municipio de El Socorro, Santander, creada en el año 2.001 su objeto principal es el acopio de leche cruda, el tipo de sociedad es sociedad anónima, posee 34 accionistas de los cuales 33 son ganaderos y uno es el pasteurizador de leche Freskaleche S.A., fue creada en el año 2001,m Lacteos Tamacara es una empresa mediana teniendo en cuenta que sus ingresos brutos en el año 2013 fueron de 7.874 millones, la empresa comercializa actualmente 700.000 litros de leche mensual, posee 10 empleados directos, y 31 contratistas de transporte permanentes, estos contratistas son los encargados de ir a las fincas de la zona a recoger la leche en las explotaciones lecheras.

Lácteos Tamacara S.A es una empresa que durante doce años ha gestionado en forma responsable la comercialización de leche cruda, este proceso ha cambiado la economía de nuestra región, donde la lechería es hoy un reglón importante de producción junto al café, la caña y la ganadería de carne. La alianza entre productores y la industria ha hecho de este proyecto un caso exitoso de desarrollo de la economía pecuaria, Lácteos Tamacara S.A es una de las 500 empresas más grandes de Santander (Informe 2013 Cámara Comercio) y la empresa pecuaria más grande de la zona.²

La empresa en el año 2013 presento el crecimiento más alto en su historia en cuanto a volumen de ingresos y a volumen de acopio, cada uno de los 400 ganaderos vinculados a la empresa ha contribuido a fortalecer este proyecto, que hoy está presente en la provincia Guanentina y Comunera con ganaderos que producen leche en 23 municipios de la zona.

Municipios donde tenemos proveedores de leche: Suaita, Gambita, Chitaraque, Oiba, Guadalupe, Contratación, Guacamayo, Guapota, Socorro, Confines, Palmas del Socorro, Simacota, Chima, Palmar, Galán, Cabrera, Pinchote, Barichara Villanueva, San Gil, Paramo, Charala y Coromoro.

Lácteos Tamacara también tiene en su portafolio de servicios un almacén de insumos, asistencia técnica y en el corto plazo pretendemos enfocarnos a desarrollar actividades que generen productividad al ganadero como análisis de suelo, bromatológicos y otros análisis de laboratorio.

² MENDOZA PINILLA, Alvaro. Informe de asamblea 2014.Socorro, 2.014. 32 p.

3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.1 FUNCIÓN PLANEACIÓN

3.1.1 Misión. Promover el comercio y la calidad de leche cruda en toda la región ofreciendo a nuestros proveedores valor agregado al acceder a servicios a bajo costo y brindar seguridad para la promoción de la inversión de la ganadería tipo leche.³

3.1.2 Visión. En el 2016 ser la empresa líder del comercio de leche cruda en la región, con servicios de asistencia técnica, dirigiendo los programas de producción que permitan aumentar la rentabilidad de la empresa ganadera.

3.1.3 Objetivos Estratégicos.

- Incrementar el acopio de leche en un 100% para el año 2.016, teniendo incrementos anuales del 20% con aumento de productividad de los ganaderos actuales y con el ingreso de nuevos ganaderos.
- Liderar el suministro de las materias primas e insumos agropecuarios a los ganaderos que nos proveen la leche al más bajo costo de mercado equivalente al 70% de lo que consume cada ganadero.
- Proveer el 60% de la leche con estándares de calidad equivalente a UFC inferiores 1.000.0000 y los establecidos por las normas vigentes.

3.1.3.1 Objetivos estratégicos específicos.

- Incrementar el volumen de acopio en las 20 rutas de transporte en un 20% anual durante los próximos cinco años.
- Incrementar el acopio de leche en un 20% en las rutas donde existe potencial para recuperarla de nuestros competidores.
- Elevar en un 20% anual el suministro de insumos a los ganaderos hasta llegar a un volumen de ventas mensual de \$70.000.000.

³ MENDOZA PINILLA, Alvaro. Informe de asamblea 2014.Socorro, 2.014. 32 p.

- Establecer puntos de suministro estratégico en los acopios de Charala y Oiba y en rutas estratégicas.
- Seleccionar el 60% de la leche para que posea un recuento microbiano inferior a 1.000.000 UFC.
- Incrementar el servicio de asistencia técnica a los ganaderos de la empresa a través de visitas a finca, días de campo, y prácticas demostrativas.

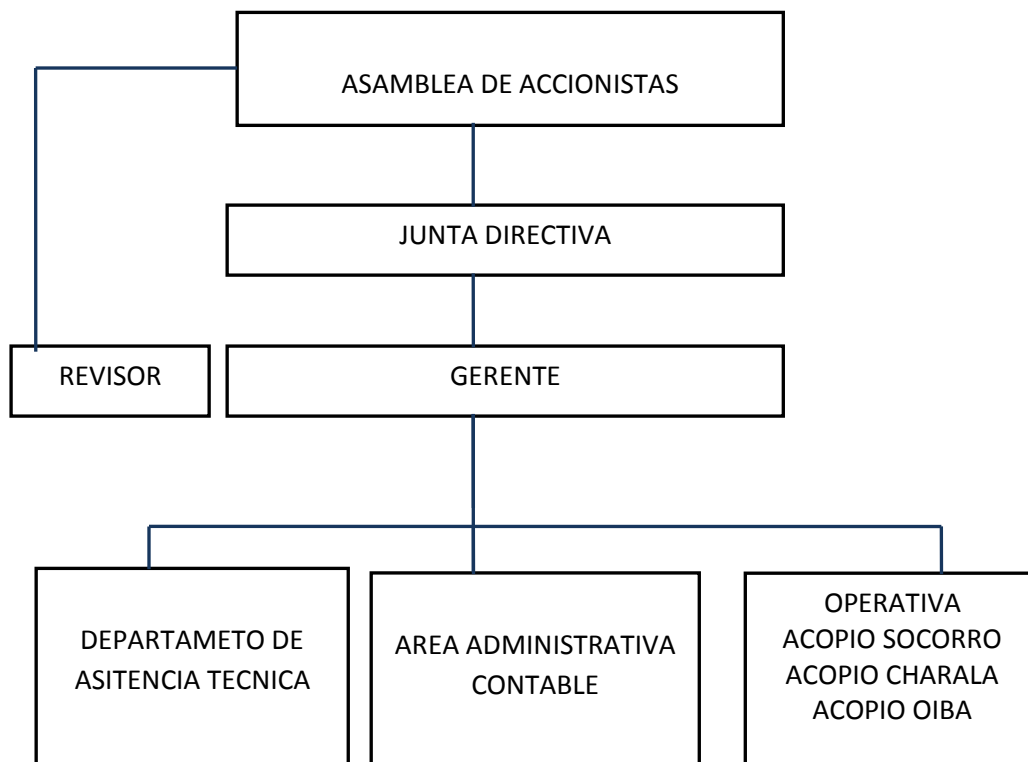
3.1.4 Estrategias. Lácteos Tamacara S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de leche cruda producida por los ganaderos de la región ofreciendo una estable y permanente cadena de comercialización que le garantiza al ganadero la compra de la totalidad de la leche.

Este servicio de comercialización se orienta a la compra de toda la producción de leche, en todas las fincas productoras y durante todo el año, esta política de compra es aplicada a todas las personas productoras de leche, desde los que producen un litro de leche hasta los que producen grandes volúmenes, para obtener los servicios de la empresa no es necesario ser accionista de la empresa, solo es necesario ser productor de leche.

La empresa posee un departamento de asistencia técnica que ayuda a los ganaderos para que sean más productivos aplicando nuevas tecnologías, esta ayuda es usada como una estrategia para fidelizar a los proveedores, incrementar la productividad y también para mejorar la calidad de leche a través de la implementación de las buenas prácticas ganaderas. La empresa también ha creado la unidad de negocios con el almacén de insumos que ofrece productos para la ganadería al más bajo precio del mercado.

Alianza estratégica; El proyecto Lácteos Tamacara es una alianza estratégica entre los productores de leche de la región y el pasteurizador de leche Freskaleche, la totalidad de la leche acopiada por Lácteos Tamacara S.A. es vendida a Freskaleche, esto garantiza que en épocas de sobreoferta, la sobreproducción de leche sea absorbida o comprada por el pasteurizador porque tradicionalmente en épocas de sobreoferta no existían compradores del producto siendo una fortaleza de Lácteos Tamacara su capacidad para comprar grandes volúmenes.

Figura 2. Estructura Organizacional



Fuente: Informe de Asamblea Lacteos Tamacara S.A. 2014.

3.1.5 Diseño y ejecución de planes. Lácteos Tamacara S.A. ha desarrollado diferentes proyectos, a lo largo de sus 12 años de funcionamiento desde la perspectiva del diseño de los planes se ha efectuado de la siguiente forma:

- Claridad sobre la visión de la empresa es importante para que el plan tenga pertinencia y se obtenga el mayor beneficio posible.
- Las directivas de la empresa trazan ejes de desarrollo sobre los cuales se van haciendo inversiones, cambios y mejoramiento a largo plazo, los ejes a los que se les da mayor prioridad son, calidad de leche, infraestructura y asistencia técnica.
- Se aplican principios de austeridad, pertinencia, responsabilidad para el desarrollo de los planes teniendo en cuenta la fragilidad de negocio que mantiene una baja rentabilidad.

3.2 FUNCIÓN ORGANIZACIÓN

3.2.1 Las áreas de la organización:

3.2.1.1 Dirección General: De esta área hace parte la Junta Directiva, el Gerente y el Administrador, en estos órganos y dependencias se desarrollan las actividades de planeación dirección y control, en la empresa todos estos órganos funcionan eficientemente donde la junta directiva se reúne cada dos meses, y el gerente debe presentar los informes financiero y de gestión administrativa, además en ellas se toman las decisiones trascendentales para la empresa.

3.2.1.2 Departamento de Asistencia Técnica: Es una dependencia que está a cargo de un médico veterinario y cumple funciones de control de calidad a la leche y también de asistencia técnica a las fincas productoras. Posee la deficiencia que no posee elementos básicos de organización para evaluar el cumplimiento de metas, es decir esta área no posee: objetivos documentados, presupuesto, plan de trabajo, estos elementos permitirían evaluar la eficiencia del trabajo de manera puntual y ayudarían a incrementar la productividad.

El control de calidad de leche también es dependiente de esta área, corresponde a un área encargada de efectuar control a los procesos para garantizar el acopio de leche buena calidad. También es necesario definir objetivos y planes de trabajo para medir su desempeño.

3.2.1.3 Área Administrativa: Está conformada por una secretaria, el administrador y el apoyo del revisor fiscal y contador. Es el área más fuerte de la empresa y se sustenta en obtener información financiera contable y tributaria, es el área donde se emplea más horas de trabajo. Como aspecto de mejora se observa que la información financiera que se obtiene no es evaluada a fondo para la toma de decisiones, falta profundizar más en el análisis financiero para que la toma de decisiones estén fundamentadas.

3.2.1.4 Área Operativa: Corresponde al personal encargado de la recepción de la leche en cada una de las tres sucursales y otro encargado de la entrega de los insumos. En esta dependencia se evidencia deficiencias en capacitación, control y no se posee manual de funciones por tanto dificulta el control y no se tiene claridad sobre las actividades y responsabilidades que deben desempeñar.

- **La forma como están relacionadas las diferentes áreas.** Una división clara entre las áreas no existe en la empresa, de hecho es común que cada área tenga sus responsabilidades pero personal de cada área debe también realizar trabajos de otras áreas, dependiendo de las necesidades de la empresa, esto muestra una fortaleza en la empresa porque presenta un enfoque en procesos.

- **Los perfiles de cada cargo.** En la empresa no existen un documento o procedimiento que evidencie este proceso técnico, sin embargo a modo empírico se hace, porque se tiene definido los requerimientos o capacidades que debe tener cada persona para el cargo. Por tanto en este campo se encuentra una deficiencia porque la empresa requiere tener definidos y documentados los perfiles de cada cargo para las diferentes dependencias.
- **La distribución de los recursos físicos, humanos y financieros.**
 - **Recursos Físicos:** La empresa posee tres centros de acopio de leche, el acopio del Socorro posee una infraestructura fuerte que le permite cumplir con las exigencias logísticas y sanitarias para el proceso, no siendo así para el centro de acopio de Oiba y Charala donde no se puede hacer enfriamiento inmediato de la leche y el laboratorio posee elementos básicos. Una alternativa es usar la fortaleza del acopio de Socorro para se usada como modelo para mejorar los otros dos acopios.
 - **Recursos Humanos:** La empresa posee diez empleados repartidos en diferentes áreas de desempeño, existen cinco operarios, un veterinario, un técnico, una secretaria, un coordinador de calidad y un administrador. En esta área existen deficiencias en aspectos direccionales para una gestión más eficiente d porque se poseen deficiencias en aspectos de motivación de personal, remuneración, análisis de información, no está definidos los perfiles de cada cargo y no se poseen manual de funciones.
 - **Recursos Financieros:** la empresa posee solidez financiera derivada de tener un flujo de operación que le permite tener un ciclo de ingresos quincenal, cada quincena se efectúa la venta y pago de la leche que se acopia. Respecto a la detección de deficiencias se encuentra que la empresa no efectúa presupuestos por tanto no hay control financiero, no se evidencia dificultades financieras en cuanto a flujo de caja entonces lo que hace falta es mejorar el proceso con el uso de herramientas que hagan de este rubro una fortaleza para la empresa, como el uso de presupuestos, y también se hace necesario la implementación de hacer análisis financieros y no simplemente tener información financiera.
- **La organización de la autoridad y las responsabilidades.** La autoridad abarca un proceso eficiente de comunicación para que en todos los niveles de la empresa tengan claridad sobre los deberes que cada uno debe cumplir, de esta forma se está asegurando el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La autoridad implica una respuesta del subordinado en cuanto este asume responsabilidad para cumplir con el deber asignado.

En la empresa se muestra un proceso de autoridad eficiente donde cada uno tiene claridad sobre los deberes que debe cumplir, se evidencia un interés para que la empresa desarrolle sus procesos de forma eficiente sustentado en el cumplimiento de los deberes, respecto la empresa requiere mejorar en la documentación de los procesos.

- **La organización del flujo de información y de toma de decisiones.** Para Lácteos Tamacara S.A. es importante tener un fluido y eficaz canal de comunicación capaz de soportar todos los procesos de las diferentes áreas. De entender los lenguajes técnicos propios del proceso hasta la simple comunicación básica. Los canales de comunicación observados en la compañía presenta un fluido intercambio de información entre áreas operativas que se encuentran en el mismo nivel horizontal sin embargo existe algún grado de dificultad entre los diferentes niveles jerárquicos o verticales, esto producto del temor de recibir represión o poca aceptación cuando se cometen errores de operación o no se cumplen los objetivos.

Como medio para obtener la mejora continua en la organización se hace necesario poseer canales de comunicación eficientes para que la información pase de las diferentes dependencias y generen conocimiento, y logren ser útiles para aumentar la productividad de la empresa. También se identifican algunas barreras en la comunicación como lo es la filtración de información sensible, percepción selectiva que consiste en que la información no se irradia a toda la organización o personas sino que llega de manera exclusiva a un grupo de personas.

La función dirección.

- **El análisis del estilo de dirección que impera en la empresa.** Se observa un estilo de dirección participativo combinado con un liderazgo orientado a la tarea, donde lo importante es el logro de los objetivos y resultados, también es participativo porque la personas influyen y participan en la toma de decisiones de la empresa al definir la forma en que su usaran los recursos para la obtención de los resultados, dando lugar a la dirección para el control y verificación para que las tareas y labores se realicen con los principios de eficiencia y efectividad.

Como deficiencia se muestra que el estilo de dirección es democrático, participativo puede tener fallas porque también es usado para obtener beneficios parcializados o subjetivos en aspectos de la operación diaria como la influencia que ejercen los accionistas para obtener beneficios en detrimento de la misma organización.

- **El proceso de toma de decisiones.** Este proceso está enfocado a la solución de problemas de la empresa es así como comienza con la definición del problema, su análisis, establecimiento de alternativas para su solución, elección de alternativa, ejecución y evaluación. Este proceso es desarrollado por la dirección de la compañía y por las áreas o personas que poseen capacidad para la toma de decisiones y que involucran responsabilidad en las consecuencias de la decisión.

Respecto a la empresa se observa que en su gran mayoría se ejecuta el proceso a cabalidad pero teniendo en cuenta que la empresa maneja un alimento perecedero, requiere alta capacidad para toma de decisiones de manera instantánea. Como aspecto a mejorar esta por dar una mayor delegación de responsabilidades y por ende en la toma de decisiones a la parte operativa para que los procesos se desarrollen con más celeridad y no se incurra en demoras innecesarias que afecten la operación, entonces la propuesta de mejora se orienta a descentralizar este proceso.

- **La ejecución de las actividades según la planificación.** En este aspecto es donde se puede ejecutar actividades de gran impacto para la empresa, es claro que la empresa tiene implementada la planeación pero no está documentada, para ello es importante ajustar el plan estratégico donde se tracen los objetivos y con ellos realizar los planes y definir la forma de cómo se logran esos objetivos. Esta área es la que presenta más deficiencia y es donde se puede obtener el mayor cambio positivo para la empresa, porque si al efectuar la planeación se definen objetivos y controles para optimizar el uso de los recursos.
- **El ambiente laboral.** El ambiente laboral implica diferentes factores que influyen para el buen desempeño personal y como equipo de trabajo, los aspectos salariales son importantes, es necesario crear una escala salarial, también se puede mejorar el ambiente laboral a través de capacitaciones para aumentar la productividad del personal y así mismo atender necesidades básicas como actividades de reconocimiento y esparcimiento. En conclusión se posee un buen ambiente laboral pero es susceptible de ser mejorado a través del diseño de un plan con el aporte de todo el personal.
- **Las estrategias de guía y motivación.** Es un aspecto desconocido para la empresa no se posee documentación o guías que le permitan implementar planes de motivación personal, el tamaño de la empresa puede ser la excusa para que no haya un departamento de recursos humanos donde se desarrolle esta actividad, Se requiere la implementación de un plan que involucre aspectos de motivación personal.

- **Las relaciones en los equipos de trabajo.** La empresa es pequeña donde solo posee diez empleados por tal se puede considerar al grupo como un equipo de trabajo, en la empresa existen áreas definidas y que se enfocan en el logro de los objetivos de cada área al relacionar los equipos de trabajo se pretende enfocar y dar prioridad al cumplimiento de los objetivos empresariales por encima de los de cada área, para ello es necesario sincronizar los equipos para lograr un desempeño articulado. Se muestra unas áreas afines muy articuladas pero otras estas fraccionadas por ejemplo el área de ventas de insumos está aislada y posee poca articulación con las demás, por lo cual es un aspecto susceptible de mejora con la incorporación de una mayor articulación de las áreas para que se dé una mejor operación de la empresa, al crear equipos de trabajo articulados para el beneficio de las personas y de la empresa.
- **El liderazgo.** Se observa como una virtud de la organización donde cada dependencia directiva ejerce liderazgo participativo sustentado en un buen ambiente laboral para el logro de los objetivos, en la Junta directiva existe liderazgo para imprimir la fuerza y claridad al desarrollo de las actividades que se requieren y así mismo en las demás dependencias. La gerencia ha delegado muchas funciones en la administración que le hace perder su fuerza de gestión.
- **La comunicación.** La comunicación se desarrolla en doble vía del nivel jerárquico superior a los niveles inferiores, se hace con fluidez no tanto de los niveles inferiores a los superiores donde se encuentra obstáculos, también hace falta mejorar la estandarización de la comunicación dado que la empresa posee tres sucursales de acopio y en cada uno de ellos se desarrollan procedimientos diferentes por tanto para incrementar en nivel de desempeño de las persona es necesario estandarizar procedimientos para que toda la empresa ejecute procesos estandarizados con el apoyo de la comunicación.

3.2 LA FUNCIÓN CONTROL

3.2.1 Los tipos de control y sistemas de seguimiento. Como se evidencio anteriormente la empresa requiere hacer ajustes a su plan estratégico que es un documento que sustenta al organización en los aspectos de planeación, el control está sustentado en verificar que tanto desvió tiene lo que se planeo con lo que realmente se ejecuta, según esto la empresa solo desarrolla control táctico o de corto plazo. Se enfoca a actividades planeadas y desarrolladas en lapso cortos, descuidando los aspectos estratégicos o de largo plazo. Se muestran controles en aspectos operativos, financieros, de recursos humanos, de mercadeo, estos controles son principalmente dirigidos por ordenes de la junta directiva de la empresa.

3.2.2 Los registros que se manejan (productivos, contables, de ventas). La empresa posee un software contable que le permite tener información contable en tiempo real, el área contable es la que posee mayor valor estratégico para la empresa y donde la junta directiva no escatima recursos para que funcione bien, así que se puede tener acceso a información detallada de la información contable, teniendo en cuenta que para que esta área funcione bien requiere información de ventas, de gastos, inventarios se considera que la empresa posee una de sus mayores fortalezas en el registro de información. La empresa también posee registros de las demás áreas y el aspecto a mejorar esta en que con los registros se de análisis para generar conocimiento y tomar decisiones que incrementen la productividad.

En que se fundamentan los controles: Los controles de la empresa en orden de importancia están enfocados en la parte financiera para mantener unos costos, gastos y utilidades que no pongan en riesgo la empresa, en costos se refiere al precio de compra de la leche y al flete sobre el cual se mantiene un fuerte control. También se hace un fuerte control a los inventarios, insumos y recurso humano. En segundo lugar se hacen controles operativos referidos al buen desempeño de los acopios lo cuales implican aspectos de control de calidad, eficiencia en uso de recursos, kardez, atención al cliente.

3.2.3 Los indicadores de desempeño. Los indicadores de desempeño son medidas que indican que también se está desarrollando un programa, en la empresa se posee indicadores de desempeño para medir la calidad de leche que es vendida a Freskaleche y el otro indicador de desempeño es en la parte financiera y se hace solamente para el estado de resultados respecto a la utilidad o pérdida registrada del periodo.

Es necesario acotar que la empresa posee deficiencias en planeación por lo cual los indicadores de desempeño no es una herramienta de uso común o cotidiano. La utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento: La empresa al no poseer documentos de planeación hace que el control estratégico no lo posea, se hacen algunos controles operativos sin trascendencia para la toma de decisiones igual sucede con los informes como producto del control y seguimiento

4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Identificar posibles fallas; es decir evalúe la manera como se manejan:

4.1 LAS FINANZAS DE LA EMPRESA

La empresa posee un ciclo del flujo de efectivo quincenal dado que efectúa la venta de la leche los días quince y el último día de cada mes, este flujo de efectivo rápido le permite tener disponibilidad en caja.

En épocas anteriores presentaron dificultades para pagar a los ganaderos en razón a inversiones en activos, sin embargo este aspecto mejoro con el buen desempeño de la empresa y también obtuvieron líneas de crédito que le permitían cubrir estos inconvenientes

4.2 LOS REGISTROS CONTABLES

La empresa posee un sólido sistema contable, que involucra la aplicación de los principios generalmente aceptados de contabilidad, la empresa generan informes de estado de resultados y balance general mensualmente, son presentados a la junta directiva bimensualmente, respecto a los registros contables se posee documentación que acredita las compras de leche, las ventas, notas contables para los movimientos internos así como los kardex y el problema identificado en este momento está en la implementación de controles sustentados en los presupuestos, y la implementación de las NIFS.

4.3 LA GENERACIÓN DE ESTADOS E INDICADORES FINANCIEROS

De forma mensual la empresa genera el estado de resultados y el balance general, estos dos estados son la fuente para el análisis para definir el resultado del ejercicio al definir la utilidad del periodo y así mismo se analiza en flujo de caja, capital de trabajo que es impórtate para saber si se posee la capacidad de pago para atender las obligaciones inmediatas.

A la junta directiva se presentan en periodos bimensuales los informes financieros y a la asamblea general se presentan los estados consolidados y balance consolidado cada año, la Junta directiva sustentada en los informes de administración toma las decisiones generales de la empresa pero siempre se hacen sustentados en los informes financieros, porque con ellos se establece la capacidad que posee la empresa para poder hacer nuevas inversiones o cambios.

4.4 EL ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES CON BASE EN LOS ESTADOS E INDICADORES FINANCIEROS

Los análisis de los estados financieros se efectúa para atender casos puntuales y se concentra en el flujo de caja de para determinar al capacidad e pago de la empresa y el valor de las utilidades para evaluar el desempeño de la empresa, sin embargo existe una gran deficiencia porque no se hace análisis financiero que soporte la toma de decisiones a mediano y largo plazo porque el análisis es táctico, inmediato, es por esto que se identifica una debilidad en la empresa y es la falta de un análisis financiero más profundo que soporte las toma de decisiones, con el uso de herramientas como las razones financieras.

4.5 LOS COSTOS Y GASTOS (COSTOS MÁS ALTOS)

La empresa ejerce como actividad principal la comercialización leche cruda, no efectúa ningún proceso de transformación por tanto el costo esta dado por la compra de la leche y el flete para transportarla de las fincas al acopio. La leche representa el 92% del negocio y los insumos agropecuarios representan el 8%. El método de costeo es el promedio ponderado, el costo de la leche representa el 93 por ciento de los ingresos de la empresa, es decir que la rentabilidad bruta es del 8%, como gastos representativos esta la mano de obra que es el 40% de total de gastos y la energía usada para el enfriamiento que es de 20% de total de gastos. Aspectos a mejorar esta efectuar un mayor control a gastos y costos con el objeto de identificar donde surgen las variaciones que se dan y optimizar los recursos.

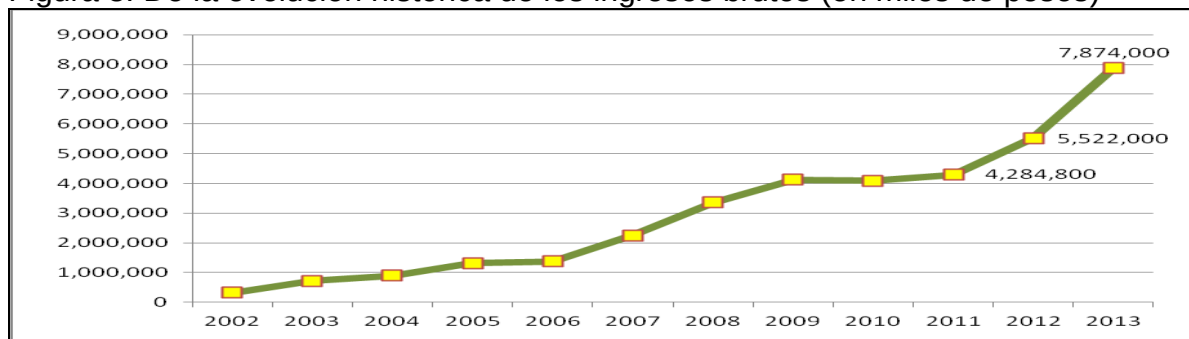
4.6 LOS INGRESOS QUE SE GENERAN

La empresa obtiene mayoritariamente sus ingresos de la comercialización de leche cruda comprada a los ganaderos productores de leche de la región, la empresa genera ingresos anuales por 7.874 millones. También desde hace dos años la empresa diversifica su portafolio y comienza a vender insumos para la ganadería como sales mineralizadas y balaceados este rubro representa hoy un 10% de sus ingresos.⁴

⁴ MENDOZA PINILLA, Alvaro. Informe de asamblea 2014.Socorro: 2.014. 32 p.

MENDOZA PINILLA, Alvaro. Informe finaciero. En: . Informe de asamblea 2014.Socorro, 2.014.

Figura 3. De la evolución histórica de los ingresos brutos (en miles de pesos)

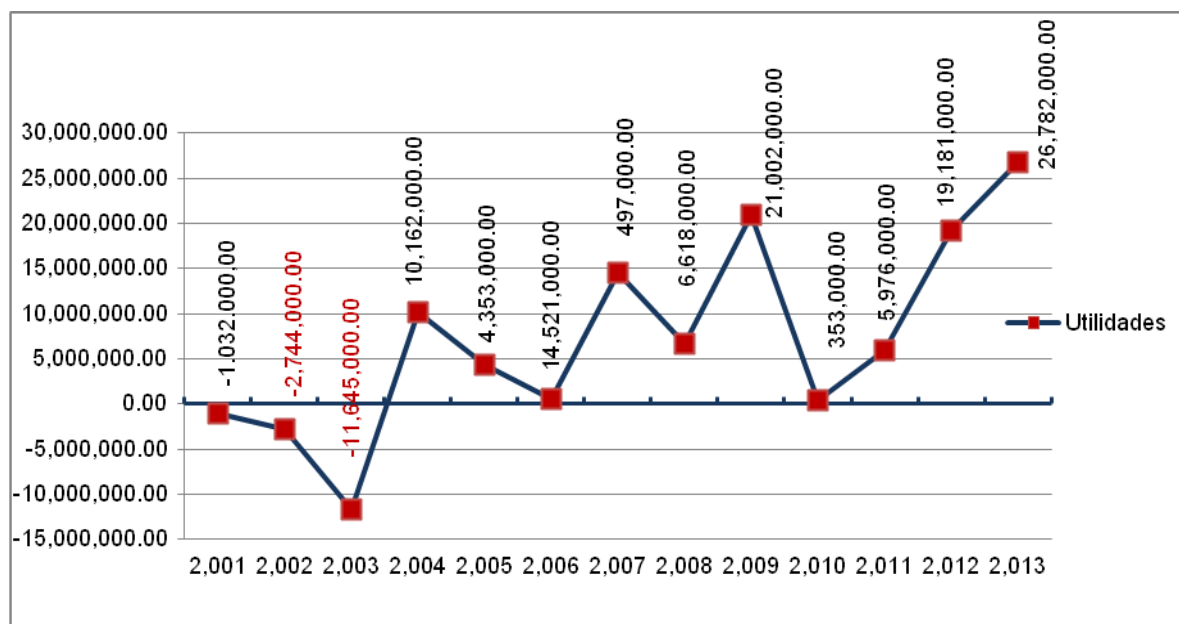


Fuente: Informe de Asamblea Lacteos Tamacara S.A. 2014.

4.7 LA UTILIDAD DEL NEGOCIO; LA RENTABILIDAD

La rentabilidad bruta del negocio es de 6.79% de este margen de rentabilidad se cubren los gastos y se obtiene la utilidad final después de impuestos que es del 1.37%. Se observa que la operación de la empresa se hace con márgenes de rentabilidad estrechos, sin embargo es de resaltar que la empresa desde el año 2.004 siempre ha obtenido utilidades. La economía de escala empleada por la empresa donde comercializa grandes volúmenes de leche, le permite a la empresa obtener niveles de utilidad satisfactorios para los accionistas.

Figura 4. Utilidades netas históricas de la empresa



Fuente: Informe de Asamblea Lacteos Tamacara S.A. 2014.

4.8 LA ROTACIÓN DE CARTERA

Al hacer el cálculo de la rotación de cartera esta nos da un resultado de 22 días, es necesario profundizar en dos aspectos importantes en el desempeño de la empresa, el primero corresponde a la venta de leche cruda al cual posee un ciclo quincenal de facturación y recuperación de cartera es decir que culminada cada quincena se cierra y es cancelada por el cliente Freskaleche a los 5 días siguientes. Por lo cual la empresa posee solidez financiera respecto a este aspecto teniendo en cuenta que el ciclo empleado para la recuperación de cartera es igual al de las cuentas por pagar que es de 15 días. El segundo aspecto se refiere a la recuperación de cartera para los clientes que consumen insumos ahí se presenta un problema dado que el 80% de la cartera corresponde que se demoran hasta 60 días para cancelar, un aspecto a mejorar es la gestión de la cartera para clientes que al no ser proveedores de leche se dificulta el cobro.

4.9 LA RESPONSABILIDAD SOBRE EL MANEJO FINANCIERO

Al observar el flujo de recursos por áreas se observa que la parte administrativa el área financiera y contable es la que más atención posee en la empresa, y sobre la cual se dirigió la mayor atención por parte de los órganos administrativos. La empresa muestra responsabilidad con el estado para el cumplimiento de sus obligaciones legales, derivadas de pago de los impuestos de renta, IVA, CREE, industria y comercio, predial, parafiscales, cuotas de fomento. También es responsable en el manejo de sus recursos mostrando austeridad y pertinencia en los gastos haciendo expansiones solo en la medida que los recursos lo permitan sin poner en riesgo su estabilidad financiera.

El aspecto a mejorar esta en efectuar una mejor gestión de los recursos financieros para ahorrar gastos, dado que en algunos periodos presenta flujos de caja excesivos y por otra parte posee obligaciones bancarias, esto genera pago innecesario de intereses y el dinero en caja no esta obteniendo ninguna rentabilidad, por lo cual la tarea es efectuar ejercicios de planeación financiera.

4.10 LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LAS FINANZAS DE LA EMPRESA

De acuerdo a lo expresado anteriormente el área contable y financiera es la que mas atención recibe, respecto a la planeación financiera se ha orientado a atender aspectos operativos sin que se profundice en el nivel estratégico y funcional.

La empresa posee a lo largo de su operación dos momentos el primero en el cual presento dificultades para cumplir sus obligaciones a corto plazo, y otro en el cual presenta altos remanentes de efectivo y a su vez tiene obligaciones por cubrir a largo plazo.

El aspecto a mejorar esta usar las herramientas de planeación financiera para hacer un uso más eficiente de los recursos financieros y que estos den el respaldo

operacional, esto se hace a través de los informes que se presentan bimensualmente a la junta, que es quien toma las decisiones.

4.11 LOS PLANES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Los planes de inversión en la empresa se efectúan a nivel táctico, es decir a corto plazo y obedecen a la necesidad de cubrir aspectos urgentes y prioritarios, por lo cual este aspecto es susceptible de mejora para que los planes de inversión y financiamiento estén enmarcados dentro del plan estratégico de la empresa que debería a hacerse con un horizonte a 5 años.

Las inversiones que ha efectuado la empresa presenta ciclos de 5 años es decir sobre ese horizonte se planea cubrir las obligaciones que se ha efectuado para repotenciar equipos, comprar tanques e incluso expandirse con nuevas sucursales, entonces el aspecto susceptible de mejora en la empresa es que dentro del plan estratégico se debe implementar los planes de inversión.

4.12 LOS PRESUPUESTOS

La empresa no elabora presupuestos anualizados ni tampoco los que se requieren para el plan estratégico, se observa que elaboran presupuestos de obra para atender casos puntuales que no corresponden a lo requerido por la planeación estratégica.

Es necesario elaborar un presupuesto ajustado al plan estratégico y también presupuestos anualizados, esto es una herramienta que permite a la empresa efectuar ser ordenada financieramente además que es útil para efectuar control.

5. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE MERCADEO

Busque posibles fallas en:

5.1 LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Es necesario tener en cuenta que la empresa posee como actividad principal la compraventa de leche cruda y que administrativamente es una subsidiaria de la empresa Freskaleche S.A., por tanto toda la leche acopiada es vendida a la matriz.

Se identifica como falla en el canal de comercialización el desinterés por atender al cliente final, aunque la leche es una materia y nosotros actuar como intermediarios se debe ejercer un mayor sobre el producto y el grado de satisfacción que está obteniendo el consumidor final con el producto. Este descuido implica un alto riesgo para el negocio porque no se esta haciendo seguimiento al consumidor final.

5.2 LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO

La estrategia de comercialización está sustentada en la alianza estratégica entre dos empresas especializadas la primera en acopiar leche y la segunda en industrializarla. La falla percibida está en que esta estrategia ha sido eficiente pero no se ha explorado de qué forma se puede enriquecer teniendo en cuenta que los mercados cambian, son dinámicos, en cualquier momento el requerimiento del aliado comercial o industrializador puede cambiar, por ejemplo demande leche con bajo recuento de UFC, o alto contenido de sólidos, o que provenga de hatos libres, es necesario identificar las necesidades de nuestro cliente, de los consumidores finales para tener agilidad y ser perceptivos con los cambios que ya pueden estar ocurriendo en el mercado. La condición de la empresa de ser subordinada al pasteurizador impide explorar nuevos mercados para comercialización de la leche cruda.

5.3 LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS

La empresa posee como producto principal la leche de la cual obtiene el 90% de sus ingresos, su estrategia de ventas es la alianza estratégica con el pasteurizador la cual le permite comercializar toda la leche acopiada sin restricciones de volúmenes. Sin embargo es necesario acotar que la empresa posee autonomía, y la casa matriz es exigente para la compra porque existen restricciones de compra por aspectos de calidad de leche, por lo cual la casa matriz establece parametros que de no ser cumplidos significaría que no podría comprar materia prima así sea posea la condición de subsidiaria,

- **El diseño de los planes de marketing.** La empresa al ser una subsidiaria, la casa matriz compra la totalidad de la leche producida este concepto corresponde a la estrategia que emplea la empresa, por lo cual la empresa no efectúa diseño de planes de marketing. Respecto a definir si es necesario mejorar el plan de marketing por básico que este sea, la tarea es documentar lo que se hace y definir los aspectos relevantes.

5.4 LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS Y DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo es un único cliente que es Freskaleche que a su vez es la casa matriz, por lo cual la segmentación de mercado se orienta a este único cliente. Este aspecto posee claridad y dadas las condiciones comerciales de ser una empresa subsidiaria no se contempla la opción de diversificar el mercado.

5.5 LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Este aspecto es quizá un aspecto descuidado dentro de la empresa porque se da por hecho que la totalidad de la producción va a ser comprada por la casa matriz sin embargo cada día se establecen nuevos parámetros dados por las dinámicas de mercado donde son cada vez más exigentes los clientes o consumidores finales. Por tanto existe esta deficiencia porque solamente se han establecido algunas expectativas o necesidad del cliente, y no se han establecido las necesidades de los clientes que están surgiendo y las que podrían surgir.

5.6 EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia para una empresa es una amenaza importante que puede erosionar el interés de la empresa por la pérdida de clientes, el único cliente para Lácteos Tamacara S.A. es Frekaleche dado que al se vende el 100% de la leche acopiada, no por esto significa que no se tenga amenaza de la competencia.

Respecto a lo anterior es necesario efectuar un análisis para identificar la competencia de la empresa, ya se establece que los TLC permitirían a los industrializadores de leche comprar leche más barata y de mejor calidad, entonces la empresa se expone a competidores internacionales que podrían amenazar su negocio. La empresa presenta una singularidad respecto a que los recursos que invierte y donde más se pone atención es a la competencia por los ganaderos, es decir no se tiene amenaza inmediata por pérdida de clientes sino de proveedores, la empresa compite con otros compradores de leche y para lo cual diseña estrategias e invierte recursos para conservarlos, también es necesario identificar las particularidades de esta competencia.

5.7 LA FIJACIÓN DE PRECIOS

La fijación de precios como política de la empresa no opera habitualmente como ocurre en cualquier empresa dedicada al mercadeo donde el precio es definido por una serie de variables por la misma empresa. Para este caso el precio de venta la leche es definido por el cliente o comprador de leche, dependiendo de las condiciones de mercado de oferta o demanda.

También es necesario que el Ministerio de Agricultura establece unos parámetros obligatorios donde fija los precios mínimos que las empresas debe pagar a los ganaderos, esto es una base que se usa como referencia para definir el precio de venta de la leche cruda enfriada. Respecto a la fijación del precio la falla que se identifica es la imposibilidad de que sea la empresa quien fije el precio o que se tenga un procedimiento sustentado en aspectos técnicos para definirlo, porque la autonomía del cliente para fijar precio provoca perjuicio a la empresa.

5.8 LOS CONTROLES SOBRE MERCADEO Y VENTAS

Para hacer controles es necesario tener presente que estos se fundamentan en comprar lo planeado con respecto a lo que se ejecuta, ahora como la empresa no posee plan de mercadeo y ventas difícilmente se puede considerar los controles, entonces la tarea pendiente en este aspecto es definir un plan de mercadeo y ventas para que con él se pueda definir los controles.

5.9 EL DISEÑO DEL PRODUCTO

El producto principal es la leche cruda enfriada y a granel que será usada por el industrializador como materia prima para procesos posteriores, al hacer un análisis crítico sobre el diseño de producto para encontrar posibles fallas o aspectos de mejora se identifica que en cuanto a diseño no es viable, pero si se pueden efectuar mejoras en aspectos de calidad del producto, para atender los requerimientos de nuestro cliente.

5.10 OTROS ASPECTOS DEL MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

La empresa asocia mejoras en este aspecto a contemplar planes de integración vertical, con el inicio de procesamiento de lácteos directamente en las instalaciones y no solamente dedicarse al acopio de leche, es un asunto que debe estar sustentado en estudios técnicos de factibilidad y por su puesto contar con el apoyo de la matriz.

6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA

Incluye el análisis de:

6.1 LA PERTINENCIA DE LA TECNOLOGÍA

Utilizada en la empresa, mirada desde la pertinencia de los procesos productivos utilizados y desde los equipos empleados en los procesos.

La actividad operativa principal corresponde al enfriamiento de leche, para desarrollar esta actividad la empresa posee equipos sofisticados que corresponde a la tecnología más moderna para ello que es el enfriador de placas con banco de hielo que permite el enfriamiento inmediato de la leche, este equipo está instalado en la sede principal del Socorro, posee una capacidad instalada de 25.000 litros día y su capacidad utilizada es de 14.000 litros día. En la sucursal de Oiba y Charala la empresa posee equipos que no son de la última generación en cuanto a tecnología, que son tanques de enfriamiento de leche que poseen la dificultad de no lograr el enfriamiento inmediato de la leche, pero dado que estos sitios el acopio es bajo operan con el cumplimiento de las normas sanitarias. La gestión tecnológica involucra diferentes conceptos como la investigación y desarrollo, uso de tecnologías emergentes, capacitación, documentación de las tecnologías y su implementación, para la empresa que también incluyen la cultura empresarial para insertar dentro de ella cambios tecnológicos.

6.2 LA MANERA COMO SE ESTÁ ADMINISTRANDO EL CONOCIMIENTO

Este aspecto permite validar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, basado en el saber hacer de las personas, este aspecto desarrolla manera principal por el medio formal que incluye el aprendizaje por medio de capacitación y entrenamiento profesional. La empresa posee planes anuales de capacitación que incluye un tema mensual sobre el cual se orienta el refuerzo del aprendizaje.

En la parte operativa la gestión del conocimiento incluye retroalimentación y actualización del conocimiento apoyados por Fresakelche que al ser una empresa más grande y con asesores permanentes favorece el proceso de aprendizaje, esto lo hacen para los temas relacionados con calidad de leche. La empresa presenta como aspecto para mejorar la documentación de los procesos porque existe alta dependencia conocimiento de las personas es decir que la empresa debe tener manuales de operación para estos sean la guía para la ejecución de una actividad.

6.3 LA MANERA COMO SE ESTÁ ADMINISTRANDO LA INFORMACIÓN

La información al igual que los demás recursos en que invierte la empresa requieren de un uso eficiente para lograr la productividad, en este aspecto la información cumple como objetivo aumentar el conocimiento y reducir la incertidumbre. Para la gerencia son vitales la información generada en todas las áreas ya que con ellas se pueden tomar decisiones sustentadas en datos, por ejemplo la información contable, de producción de calidad son registros que se hacen en la empresa y que el gerente recibe para su análisis.

En la parte operativa se posee manuales que son útiles porque permiten orientar y precisar los procedimientos operativos, también identificar fallas y que hace en caso de encontrarlas, estos manuales se evidencian en el laboratorio de la empresa y que solo abarca esta área.

La gestión de la información se efectúa de tal forma que permita efectuar un proceso de mejora continua, en ese sentido se efectúa el registro para que se pueda analizar y así generar nuevo conocimiento, la deficiencia encontrada corresponde a que la empresa toma mucha información pero no genera conocimiento con ella, es necesario incrementar el nivel de análisis de la información recolectada para que se genere mejoras en la productividad.

6.4 LA MANERA COMO SE GERENCIA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PRODUCTIVOS

La gerencia de producción posee desafíos dado que la empresa comercializa el alimento mas perecedero de la naturaleza, por tanto la forma que se efectúa la gerencia de la producción incluye aspectos como el estudio de tiempos para cada una de las operaciones, y se implementan actividades de mejora continua referentes a incrementar la calidad del producto.

Como aspecto de mejora esta por la utilización más eficiente de los recursos, porque al hacer cambios en la secuencia de operación se pueden ahorrar recursos como mano de obra, energía y materiales. La gestión administrativa esta fundamentada en el ciclo de planear, organizar dirigir y controlar siendo el primer paso secuencia con los siguientes es decir que primero se planea para poder implementar los siguientes en la empresa se implementan estas fases pero la falla es la deficiencia en la planeación a largo plazo o estratégica lo que hace que la empresa ande en un cierto grado de incertidumbre y posiblemente al vaivén del momento.

6.5 LOS PROCESOS PARA BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE TECNOLOGÍAS

La empresa posee una fortaleza y es la transferencia de conocimiento que obtiene de la casa matriz, entonces cada vez que la empresa efectúa actualización

tecnológica lo hace con equipos y técnicas que ya han sido usadas en la matriz, esto optimiza los recursos y disminuye los costos de aprendizaje y operación.

Entonces el proceso para la busque de y selección de tecnología se da por la ayuda brindada por la matriz y también la que hace la empresa por autonomía propia que se sustenta en la asesoría de empresas expertas en el área operativa y tecnológica.

6.6 LA MANERA COMO SE HACE LA NEGOCIACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS

Cuando se hace con el apoyo de la casa matriz esta ya ha definido las condiciones de la negociación y las de su implementación, por ejemplo la compra del banco de hielo se hizo a una empresa que normalmente es proveedora de estos equipos a la matriz y que llevan muchos años trabajando, la transferencia de conocimiento para su operación se hace de manera combinada con la asesoría del proveedor y con aprendizaje en campo directamente sobre equipos en funcionamiento.

Es común que primero se evalué el comportamiento de la tecnología primero en campo con los equipos que ya posee la matriz para luego evaluar su aplicabilidad en la subsidiaria, esto garantiza la pertinencia de la tecnología de acuerdo al alcance que se quieren lograr en la empresa. La deficiencia está en la falta de iniciativa propia para implementar tecnologías lo que impide que este a la vanguardia tecnológica porque esencialmente depende los avances que indiquen la matriz.

6.7 EL PROCESO PARA EL MONITOREO Y PROSPECTIVA TECNOLÓGICA E EVALUACIÓN DE TECNOLOGÍAS

Para la empresa este proceso se ha efectuado incluso desde antes de la implementación de la tecnología con las evaluaciones de desempeño que han efectuado la casa matriz para la misma tecnología, ha sucedido en procedimientos de calidad y equipos de laboratorio, para los equipos de operación como los banco de hielo y tanques de enfriamiento y también para el software contable. La empresa una vez ha efectuado su implementación también inicia un proceso de medición y revisión para evaluar la pertinencia y desempeño de la tecnología que normalmente se hace en la sede principal para luego ser implementada en las sucursales.

6.8 LOS PROCESOS PARA ASISTENCIA TÉCNICA

(Expertos. consultores, centros de I&D, universidades) y Servicios técnicos (normalización. metrología, control de calidad, certificación de calidad, pruebas y ensayos de calidad).

La asistencia técnica posee un área fuerte que es la administrativa y financiera que es desarrollada por un contador y el revisor fiscal, que su vez también son enlace con el departamento administrativo de la matriz, esto se debe a la necesidad de la empresa para ofrecer seguridad en las relaciones con nuestros clientes, con el estado, empleados y accionistas.

En el área operativa la asistencia Técnica se da de dos formas la interna que incluye la contratación de personal experto de planta y el apoyo que nos da la matriz, esta se dará para áreas de calidad de materia prima y de fomento pecuario, ahora también se han incluido especialistas de otras empresas que asesoran en procedimientos de laboratorio, implementación de manuales de calidad, en asistencia técnica al ganadero.

En investigación y desarrollo es incipiente pero se han dado casos de apoyo a esta área con convenios con el SENA y la Universidad Libre donde se han desarrollado equipos catalogados como innovadores y procedimientos para determinar las Cepas causales de mastitis en los hatos de la región.

7. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA

Ver posibles fallas en:

7.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

La deficiencia encontrada en este parámetro es que la empresa no posee perfiles de cada cargo, por lo cual el proceso de selección y reclutamiento se dificulta porque no se tiene claridad sobre las capacidades, estudios, experiencia perfil requerido para el desempeño de cada cargo. Por tanto respecto a esto es necesario diseñar los perfiles de cada cargo para que la empresa tenga la herramienta que le permita hacer un proceso de selección y reclutamiento de una forma técnica.

7.2 LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Corresponde a una herramienta para medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en un periodo de tiempo determinado, la empresa no tiene implementada esta herramienta. Es necesario implementar la evaluación de desempeño para los empleados de la empresa, como herramienta útil para detectar las fallas y que sirva para dirigir los esfuerzos y recursos para superarlas, para que la empresa logre incremento en la productividad y ayude a incrementar las capacidades personales de cada persona las áreas de evaluación corresponde

a lo siguiente: Conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis, capacidad analítica

7.3 EL CLIMA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se refiere al ambiente donde la persona desempeña su trabajo, y esta condicionada por la relación con el jefe, clientes, proveedores, a la satisfacción que logra con el desempeño de su trabajo, incluye todos los factores que inciden para formar un buen clima laboral. En los aspectos a mejorar, es importante generar espacios sociales de integración entre todos los empleados, la empresa posee tres sucursales y los empleados de estos tienen poca interacción para mejorar el clima laboral pero si deben coordinar actividades logísticas. La comunicación es importante para que la empresa logre determinar sobre qué aspectos se puede mejorar para lograr un mejor clima laboral, que podrían ser, descansos programados, incentivos, planes de remuneración, actividades sociales.

7.4 LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN

La empresa posee un plan de capacitación anual definido por un tema mensual, se observa que va dirigido a temas relacionados al mejoramiento de calidad y recae sobre el área operativa. La falla encontrada es que es necesario hacer un plan de capacitación que abarque todas las áreas de la empresa, y abarque aspectos relacionados con el desempeño personal, motivación, seguridad industrial, primeros auxilios es decir que sea integral y que abarque a todas las áreas de la empresa.

7.5 LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

La empresa tiene identificados las áreas en las cuales se debe efectuar la capacitación y entrenamiento pero hace falta hacer gestión para efectuar una priorización y determinar en cuales áreas se efectuara la capacitación por lo cual es necesario implementar un plan de capacitaciones con su respectivo cronograma y que sea el resultado de un diagnóstico.

7.6 PROCESOS DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

Se tiene contemplado un plan de incentivos que no abarca a todos los empleados de la empresa por lo cual se hace necesario crearlo para todos, porque como esta puede ocasionar desmotivación. También es necesario organizar un plan de motivación que involucre los diferentes factores, que propicien crear un buen clima laboral, se debe planear que abarque todos los conceptos y a todos los empleados.

8. LISTADO DE FALLAS ENCONTRADAS EN LÁCTEOS TAMACARA S.A

8.1 ÁREA DE PLANEACIÓN

- La pertinencia de la misión de la empresa se debe mejorar para que abarque la integralidad de la empresa, esta fue creada hace diez años y la empresa no la ha cambiado sin embargo la razón de la empresa hoy es otra.
- La estructura organizacional documentalmente es pertinente para la empresa en la practica la empresa presenta fallas en el departamento técnico.
- Plan estratégico, es una deficiencia importante que presenta la empresa, los planes estratégicos son la ruta que la empresa traza para llegar a cumplir los objetivos en un horizonte que normalmente es de 5 años, en este plan se establece con claridad un objetivo y sobre este se desarrolla la forma de lograrlo especificando que se debe hacer, donde se debe hacer, quien lo debe hacer, que recursos se necesitan. Lácteos Tamacara S.A. no posee plan estratégico por lo que se está dejando de lado la herramienta primordial de la administración que es la planeación.

8.2 FUNCIÓN ORGANIZACIÓN

- La empresa no posee los perfiles de cada cargo y tampoco los manuales de procedimientos para que los empleados conozcan los alcances y los limites en la ejecución de sus labores.
- Presenta deficiencias en la gestión de los recursos físicos humanos y financieros porque al no existir plan estratégico, las actividades se ejecutan es atendiendo las necesidades del momento y no persiguiendo los objetivos a largo plazo.
- Respecto a la organización de responsabilidad y la autoridad la deficiencia encontrada es la falta de documentación en definir cuáles son las tareas que debe desempeñar cada persona esto se hace con el manual de funciones.
- La comunicación en la empresa es fundamental para el desempeño de las labores, la comunicación es un aspecto que es susceptible de mejorar porque se observa que algunas actividades se demoran o no se hacen por fallas en el canal de comunicación.

8.3 FUNCIÓN DIRECCIÓN

- El estilo de dirección predominante es participativo pero también se muestra un estilo autocrático, que involucra el cumplimiento de órdenes sin la convicción por quien la desempeña, la deficiencia está en la falta de comunicación de los objetivos de la empresa, especialmente en aspectos que son nuevos y no han sido interiorizados por el personal.
- La ejecución de actividades según la planeación es un problema de fondo, importante porque la planeación en la empresa es táctica, de corto plazo, no existe planeación estratégica o de largo plazo. Al no existir planeación estratégica los aspectos relacionados con el control también son ambiguos.
- El ambiente laboral presenta fallas derivadas de la falta de planeación y ejecución de actividades de motivación, crecimiento personal, reconocimiento de las labores ejecutadas.
- La comunicación es una área que requiere atención de las directivas de la empresa aunque existen los canales y esta es fluida también muestra signos de deterioro, como la falta de retroalimentación, por ejemplo la gerencia se entera tardíamente de problemas ocurridos en la parte operativa, ordenes que no llegan al receptor final que la debe cumplir porque se quedan en los mandos medios.

8.4 LA FUNCIÓN CONTROL

- El control de una empresa está sustentado en la comparación de lo que se planea con lo que ejecuta la empresa, al no poseer planeación estratégica la actividad de control se enfoca en control táctico es decir se orienta a la revisión de los problemas del día a día, sin que se tenga claro los objetivos que la empresa debe cumplir para posicionarse en el mediano y largo plazo.
- Corresponde a mejoras en la capacitación del personal para que posean la capacidad de atender con celeridad los problemas de la empresa también se puede complementar la elaboración y socialización del manual de funciones teniendo en cuenta que se desconoce los alcances y límites de desempeño de las labores diarias.
- El desarrollo de las funciones según la planeación es la deficiencia más grande que posee la empresa, porque no se tiene planeación estratégica.
- Las estrategias de motivación y mejoramiento del clima laboral son incipientes, requiere ser planeadas y ejecutadas definiendo un cronograma de estas actividades y unos objetivos claros.

- El liderazgo de la empresa es una virtud sin embargo es también susceptible de mejora dado que la delegación de funciones en algunos casos se ha dado por desconocimiento para la ejecución de las actividades y es necesario recordar que se delega lo que se sabe hacer, lo anterior es evidente por la ausencia del gerente para la toma de decisiones importantes de la empresa.
- La comunicación es una importante pilar de desarrollo para la empresa, que no se le ha dado la importancia suficiente y es causa de varios inconvenientes relacionados con el cumplimiento de órdenes o de retroalimentación.
- La ausencia de indicadores de desempeño dificulta la evaluación y análisis de las tareas ejecutadas para determinar la productividad y eficacia, para conocer si los recursos invertidos en el proceso están teniendo un uso óptimo y también para identificar si el resultado esperado es acorde con el resultado planeado.

8.5 FUNCIÓN GESTIÓN FINANCIERA

- Se posee un manejo financiero responsable pero existen fallas en la planeación respecto al manejo de cartera porque falta definir una política, en el manejo de pago a proveedores es necesario mejorar las condiciones de negociación, y falta implementar una política para el manejo del capital de trabajo y flujo de caja.
- El análisis y la toma de decisiones sustentado en los informes financieros es un punto que requiere ser mejorado, para que cualquier decisión de la compañía tenga sustento del área financiera.
- Respecto a los gastos y costos la empresa tiene un manejo austero, sin embargo la deficiencia está en hacer un análisis financiero sobre las variaciones presentadas con el fin de identificar rubros en los cuales se puede hacer un uso más eficiente y así lograr reducir costos y gastos.
- Respecto a la rotación de cartera la empresa presenta el caso típico del problema de Pareto donde el 5% de los clientes con mora superior a 30 días son el 80% de los problemas, es decir se posee un grupo pequeño de ganaderos con altos consumos en bodega de insumos y que son los que representan la mayor parte de la deuda, como problema se identifica que la empresa no posee una política para el manejo de cartera.
- La empresa requiere usar herramientas de gerencia financiera para crear un plan de manejo financiero que le permita ser más ordenado y que la toma de decisiones esté fundamentada en los datos.

- La usencia de presupuestos y planes de inversión son una necesidad para la compañía, dado que esta es una herramienta de planeación que permite ejercer controles, uso eficaz de los recursos y hoy es una necesidad para una empresa que quiera ser sostenible.

8.6 GESTIÓN DE MERCADEO

- Descuido por interpretar y evaluar el grado de satisfacción que está logrando el consumidor final, dado que el interés de la empresa es participar como intermediario dentro del negocio.
- Es necesario replantear la estrategia de mercado porque la estrategia actual que le dio vida a la empresa de tener una alianza estratégica con un pasteurizado hoy requiere orientarla para que se dirija a comercializar un producto de mejor calidad que es lo que el mercado está demandando.
- La empresa no posee estrategia de ventas, en ello no existe inversión de recursos, dado que al ser una sub ordenada toda la leche se vende a la matriz, es necesario implementar una porque las dos empresas poseen autonomía con lo cual se puede lograr unas mejores condiciones en la negociación.
- Para la naturaleza de la empresa que es el comercio de materia prima presenta falencias en la fidelización de proveedores y desconocimiento de los alcances de la competencia, es necesario efectuar un análisis de cada uno de los competidores porque son una amenaza para sostenibilidad del negocio.
- La empresa posee ahora competencia internacional es necesario efectuar un estudio de esta competencia que le permita a la empresa conocer los alcances de esta, sus fortalezas y debilidades teniendo en cuenta que ahora un pasteurizador de leche puede proveerse de leche de otros países con los cuales Colombia ha firmado TLC.

8.7 FUNCIÓN TECNOLÓGICA

- Realizar inversiones para optimizar la sanidad de los recipientes para el transporte de la leche de finca a acopio.
- La falta de documentación de las tareas y las mejoras que se hacen no están documentadas por lo que la empresa se está quedando sin experiencia porque al momento del retiro de un empleado este se llevara el conocimiento.
- En la gestión operativa y administrativa la empresa presenta deficiencia en uso de los recursos para aumentar la productividad y ser más disciplinados en la

planeación para que la empresa tenga un horizonte en el mediano plazo y no ande al vaivén del momento.

- Falta de iniciativa para la implementación de nuevas tecnologías por la dependencia de la matriz.

8.8 FUNCIÓN GESTIÓN HUMANA

- El departamento técnico no está articulado con los objetivos estratégicos de la empresa porque se dedica a tender los problemas diarios sin que se trabaje para conseguir los objetivos del plan.
- La no existencia documental de los perfiles de cada cargo es un obstáculo para la incorporación de personas con las capacidades que requiere cada trabajo.
- Las evaluaciones de desempeño no se están ejecutando, tener en cuenta que esta sirve como una herramienta de mejora continua para identificar las fallas en los empleados y como organización movilizar recursos para superarlas.
- El clima social es un aspecto que posee fallas porque no se maneja como un plan, sino que corresponde a actividades esporádicas por se conoce su alcance porque tampoco se han establecido los objetivos.
- Las capacitaciones deben ser producto de las evaluaciones de desempeño para reforzar áreas deficientes y deben ser integrales, que abarque aspectos motivacionales y técnicos.

9. DETERMINE LA PROBLEMÁTICA MÁS IMPORTANTE O MÁS URGENTE POR RESOLVER

Cuadro 1. Criterios usados para toma de decisiones

Criterio	Definición	Rango de Valoración	Interpretación	
¿Qué riesgo tiene la empresa si no se hace nada?	Importancia	Escala de 1 a 10	10 corresponde a la máxima valoración o máxima importancia y 1 a la mínima	
¿Es posible hacer este cambio en la empresa teniendo en cuenta su costo y apoyo de los directivos?	Factibilidad	Escala de 1 a 10	10 corresponde a la máxima valoración o máxima posibilidad de implementarlo y 1 a la mínima	
¿Si no se soluciona este problema la empresa que tan graves pueden ser las consecuencias?	Consecuencia	Escala de 1 a 10	10 corresponde a la máxima valoración o máximo riesgo y mayores consecuencia de no solucionarlo y 1 a la mínima	
Fallas	Criterios			Total
	Importancia	Factibilidad	Consecuencias	
Deficiencias en la gestión del departamento de asistencia técnica provoca incidencias de calidad y pérdida de recursos.	10	9	9	28
Fallas en la dirección y comunicación	9	6	8	23
La empresa no efectúa control estratégico	8	7	8	23
Planeación y análisis financiero no se realiza	9	8	8	25
Desinterés por el área de mercadeo	8	6	8	22
Eficiencia tecnología no es la adecuada	8	6	8	22

Fuente: Elaboración propia.

El ciclo administrativo está compuesto de planear organizar dirigir, controlar y evaluar, al observar el diagnóstico de la empresa Lácteos Tamacara ese encuentran fallas en diferentes áreas y se podría tabular las fallas en un listado por orden de importancia de las fallas encontradas, con lo cual se identificaría la falla más urgente. La problemática más importante que posee la empresa se

encuentra en deficiencias en la planeación que contribuya a organizar el recurso humano del área de asistencia técnica, teniendo en cuenta que no está apoyado en las herramientas propias de la administración.

Planear es el primer paso del ciclo administrativo y este sustenta el aspecto más importante de la administración porque se trata de definirle un rumbo a la organización con unos objetivos claros, para evitar que la empresa este a la deriva.

9.1 PERTINENCIA DE LA PROBLEMÁTICA SELECCIONADA

La empresa para atender su deficiencia en la gestión del recurso humano, específicamente del departamento técnico requiere elaborar un plan estratégico con un horizonte a 1 año donde se definan los objetivos que se quieren lograr, como se lograrían, donde y porque. Al tener un plan estratégico se observara un objetivo claro y también comenzara a atenderse cada problemática desde la perspectiva empresarial de lograr ese objetivo, optimizara el uso eficiente de recursos porque siempre estarán dirigidos a obtener los resultados planeados.

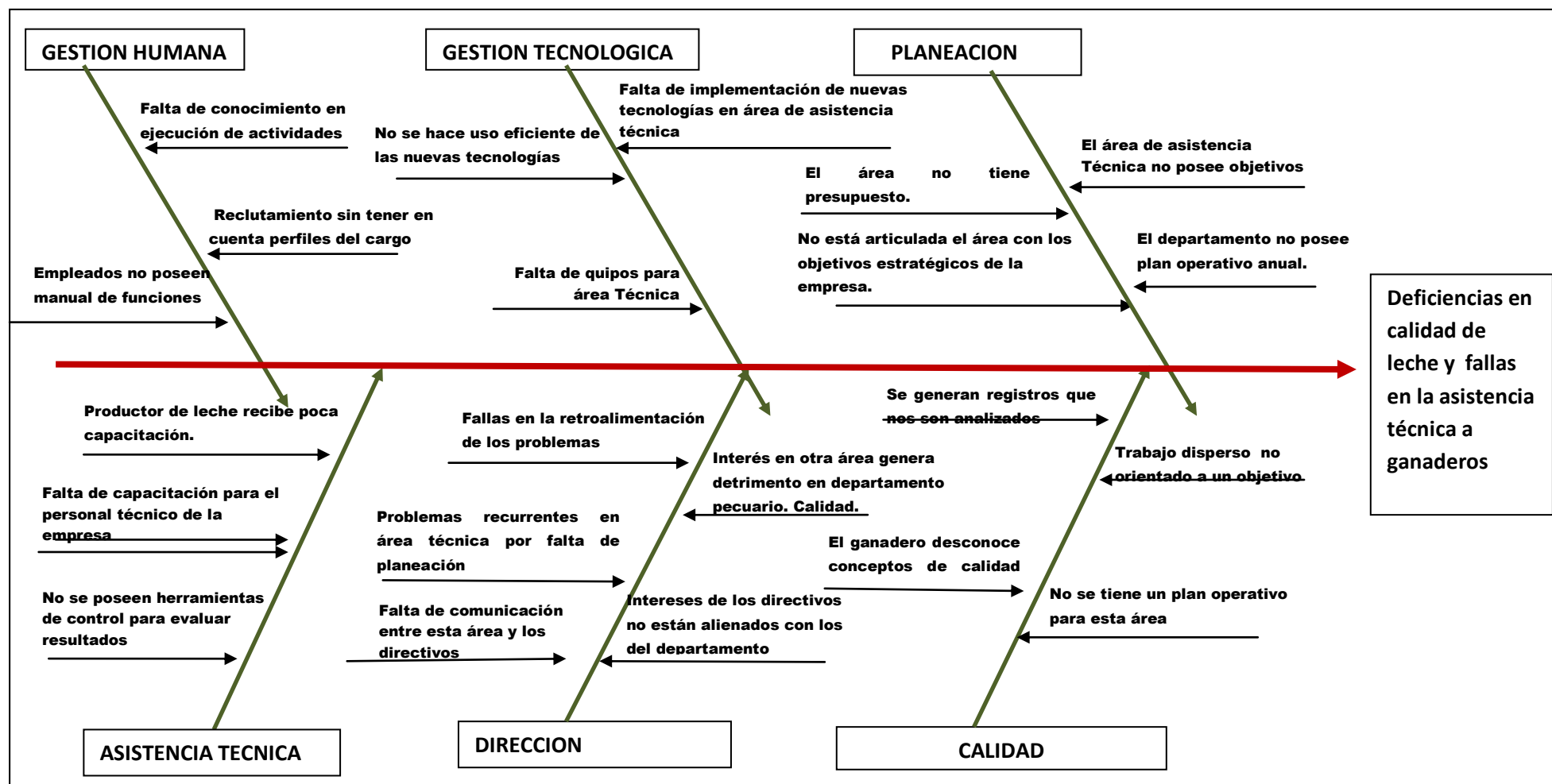
La empresa presenta otras áreas que también requieren atención por la importancia de su problemática, sin embargo el plan de trabajo está enfocado para atender las áreas donde se pueda aplicar los conocimientos de administración y donde se obtenga el mayor impacto posible.

En el diagnostico se enumeraron diferentes problemas de la empresa, definir un plan estratégico para el departamento técnico ordenado en un plan de acción, con una perspectiva objetiva y con un enfoque en el mediano plazo, es necesario para cambiar la forma como se hacen actualmente los trabajos donde se atiende únicamente lo inmediato, los problemas del día a día.

En conclusión el plan estratégico para el departamento técnico de la empresa es un documento fundamentado en la planeación que permite aplicar los fundamentos del proceso administrativo, pertinente para el área técnica para orientar su trabajo, precisar los objetivos y ejercer control.

Identifique la posible mejor solución a la problemática que ha determinado por medio del diagrama.

Figura 5. Identifique la posible mejor solución a la problemática que ha determinado por medio del diagrama.



Las fallas en la gestión del departamento técnico, no están logrando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa de proveer una leche en las condiciones de calidad que exige el cliente y la asistencia técnica se hace pero se desconoce su impacto en el logro de objetivos.

La organización del departamento de asistencia técnica es la solución al problema planteado, estará sustentado en aspectos de planeación, y control para que la empresa pueda medir el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos.

Fuente: Elaboración Propia.

10. EJECUCION PLAN DE DESARROLLO

Una amplia descripción de la problemática y de la solución que ha identificado.

10.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lácteos Tamacara es una empresa que posee un departamento técnico de asistencia técnica, su función en la empresa es atender dos aspectos relacionados con la calidad de la leche que se acopia, para ello se hace control de calidad en finca , en las rutas y en el acopio y el otro aspecto que maneja corresponde a brindar asistencia técnica a los ganaderos proveedores de leche en temas administrativos, productivos, reproductivos, control de enfermedades, nutrición, manejo del hato, manejo de pastos y forrajes, es decir ofrecer asistencia técnica al ganadero.

Este departamento opera atendiendo las necesidades inmediatas de la empresa, en cuanto a calidad de leche, es decir no existe planeación para esta área, no se tienen objetivos y también resulta difícil medir los resultados que se obtienen con su trabajo, el problema de esta área está en la falta de planeación, organización, dirección y control, esto hace que esa área este desarticulada, es necesario que los objetivos del departamento se articulen con los objetivos estratégicos de la empresa, para ello es necesario crear un plan operativo anual donde se especifiquen las actividades que se deben desarrollar durante el año, definiendo su alcance, quien las hace y establecer una forma de hacer seguimiento para medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

El problema planteado presenta dos áreas de trabajo y sobre las cuales se efectúa la propuesta de mejora:

Área Administrativa. La empresa invierte recursos para que su departamento de asistencia técnica opere, siendo su principal inversión en la contratación de personal técnico como veterinarios, zootecnistas y técnicos. Estas inversiones requieren tener procedimientos preestablecidos que hagan que el proceso de selección la herramienta para tener personal con las capacidades para atender las necesidades de la empresa, entonces es necesario definir estas necesidades para que al hacer el reclutamiento no se cometan errores de vincular personas sin el perfil requerido, lo cual provoca desgaste de la empresa en el mismo reclutamiento, en la capacitación y en los despidos.

Los problemas administrativos del área de asistencia técnica también implican hacer mejoras en el aspecto legal para definir cuál es el tipo de contrato que la empresa debe usar para la contratación de personal, esto ayuda a evitar gastos en demanda y multas, también se requiere medir cuales son las necesidades de personal para esta área, entendiendo que los recursos son limitados y la empresa

es austera en los gastos. Un documento que es importante y que la empresa no posee es el manual de funciones para los profesionales y los técnicos, este documento facilita la dirección porque establece el rango de acción de cada cargo evita estar dando instrucciones a cada momento para actividades cotidianas y elementales, además le permite conocer al empleado el alcance de su trabajo, identificar límites y conocer cómo debe ejecutar el desarrollo de las tareas.

La empresa para una mejora continua es necesario tener un plan de capacitaciones orientado a las necesidades y para orientar las habilidades del personal hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Invertir recursos y no precisar su retorno resulta muy costoso y riesgoso para una compañía, esto está sucediendo con la empresa porque al no poseer herramientas de control no conoce que está logrando con las inversiones que está haciendo en el departamento de asistencia técnica.

Área operativa. El problema presentado presenta en el área operativa la falta de objetivos, este aspecto es crucial porque define hacia donde debe encausarse las actividades que se desarrollan cotidianamente, si objetivos es equivalente a andar a la deriva, no saber hacia dónde dirigirse, para lograr los objetivos es necesario establecer metas que son los pasos secuenciales que permiten lograr los objetivos.

Existe una herramienta operativa importante que la empresa no posee, es el plan operativo anual, con ella se definen las actividades mensuales que se deben desarrollar, se asignan responsables y también opera como un documento de control porque mide el grado de cumplimiento de las actividades. Respecto al presupuesto es importante para empresa determinar cuántos recursos requiere el departamento para su operación, para no despilfarrar o también porque sean escasos y no permitan el desarrollo de las actividades.

El desempeño de actividades para el logro de objetivos requieren muchos recursos, la empresa requiere conocer los resultados que está obteniendo de estas inversiones por tanto se hace necesario tener controles para evaluar el grado de cumplimiento y medir el impacto de estas inversiones, para esto se debe mejorar el proceso administrativo de control y evaluación con el diseño de documentos que faciliten esta tarea.

Tener claridad sobre las tareas que se deben desarrollar durante el horizonte del plan es el desafío del trabajo, y se dirigirán al mejoramiento de la calidad de leche y también para el área de asistencia técnica a los ganaderos que ayuda a incrementar la productividad y también para implementar una buena rutina de ordeño que facilite mejorar la calidad de leche desde el hato

10.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El problema presentado es en la empresa Lácteos Tamacara S,A, en el departamento de asistencia técnica, posee alcance en el área operativa y administrativa de la empresa, su campo de acción abarca los 22 municipios donde la empresa recoge leche, porque allí están los ganaderos que serán objeto de asistencia técnica y control de calidad, también incluye los tres centros de acopios ubicados en Socorro, Oiba y Charala con sus respectivas rutas.

Atender la solución a la problemática presentada requiere el aporte del área de recursos humanos y del área operacional de la empresa, también involucra la articulación del trabajo con el área operativa en los acopios de Socorro, Oiba y Charala, con los 350 ganaderos productores de leche y 22 rutas de transporte, que corresponde al campo de acción de este departamento.

En el tiempo el problema está limitado a las actividades que se desarrollen en un año empezando en el mes de septiembre del año 2.014 y culminando en septiembre de 2.014, donde los primeros dos meses corresponden a las actividades de planeación y el restante a la ejecución.

10.3 SOLUCIÓN QUE HA IDENTIFICADO PARA SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA

Desde el punto de vista del proceso administrativo, que involucra la planeación, la solución requerida corresponde a la organización del departamento de asistencia técnica de la empresa Lácteos Tamacara S.A que requiere la intervención del área administrativa y operacional, para poder crear un departamento con un programa de asistencia técnica organizado, planeado y con herramientas para hacer control, para la atención a la problemática planteada es necesario intervenir en el área administrativa y en la operativa aclarando que el desarrollo del trabajo se dirige hacia el proceso administrativo de planear la organización del departamento de asistencia de la empresa para ello se intervendrán las siguientes áreas y estos aspectos:

Área Administrativa.

- Definir las necesidades de personal para esta área
- Perfiles del cargo
- Tipo de contrato y costo
- Manuales de funciones
- Formación y capacitación
- Diseño de Evaluaciones de desempeño

Área operacional o técnica

- Definición de objetivo general y específicos del departamento.

- Diseño del plan operativo anual
- Diseño de presupuesto del área
- Diseño de las herramientas de control de esta área.

Al finalizar el trabajo se pretende contar con un documento que contenga elementos suficientes que permitan la organización administrativa y operativa del departamento, estos debe detallar las actividades que debe desarrollar las personas para lograr los objetivos del área en cuanto al mejoramiento de calidad de leche y en cuanto a asistencia técnica al productor o ganadero y que este también contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Para la empresa es importante que lo planeado este ajustado a la realidad para que tenga pertinencia y lo planeado se pueda aplicar, a demás debe percibirse que este proceso o trabajo puede agregarle valor a la compañía, al optimizar el uso de los recursos, y que se puedan medir los resultados a través de seguimientos constantes que faciliten tomar correctivos a tiempo, con el objeto de que la empresa no estará a la deriva en su departamento de asistencia técnica, porque tendrá una carta de navegación y se conocerá antes de empezar a donde se debe llegar. Hacer este trabajo implica para la empresa tomar el control del departamento, identificando en todo momento en que grado las actividades aportan al logro de los objetivos, y tener la capacidad para hacer ajustes.

10.4 EL OBJETIVO GENERAL Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE PRETENDE ALCANZAR CON SU LABOR DURANTE LA PASANTÍA

10.4.1 Objetivo General. Organizar el departamento de asistencia técnica de la empresa Lácteos Tamacara S.A. en el aspecto administrativo y operativo para hacer un uso eficiente del recurso humano articulando los objetivos de este departamento con los objetivos estratégicos de la empresa.

10.4.2 Objetivos Específicos.

- Definir los objetivos del departamento técnico de la empresa Lácteos Tamacara.
- Organizar administrativamente el departamento con la implementación de perfiles de cargo, manuales de funciones y cronogramas.
- Diseñar un plan operativo, con un horizonte a un año, que detalle las actividades que debe realizar el departamento que contribuya al logro de los objetivos del departamento y que este articulado con los objetivos estratégicos de la compañía.

- Establecer controles para medir el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos.

- Iniciar la implementación del Plan Operativo Anual.

Los objetivos del trabajo de pasantía muestran que estos se orientan a actividades propias del proceso administrativo de la planeación, la palabra clave del objetivo general es organizar, en administración eso implica que el trabajo fuerte serán actividades de planeación y prever los alcances que la empresa quiere lograr con el desarrollo de trabajo de esta área.

Los objetivos específicos detallan actividades puntuales que se deben hacer para lograr el objetivo general, estos se logran a través de metas que son objetivos más pequeños que detallan actividades, responsables y limitadas en el tiempo y que dan estructura operativa al trabajo, porque en esencia son el “qué hacer”

10.5 CUADRO PLAN DE DESARROLLO

Cuadro 2. Organización del departamento técnico de asistencia técnica - lácteos Tamacara - Septiembre 1 de 2014

Objetivos	Actividades	Pasos principales para la acción	Resultados esperados	Fecha finalización	Responsable	Costos
Organizar administrativamente el Departamento de asistencia técnica de la empresa Lácteos Tamacara S.A	Diagnostico Situacional	Entrevistas Revisión de fuentes documentales	Obtener información actual e histórica de fuentes primarias y secundarias que sirvan de sustento para el desarrollo del trabajo.	Sep./ 8/ 2014	Diego Pinzón	60.000
	Calcular las necesidades de personal del área	Calculo de horas/hombre necesarios para el departamento.	Calcular el número de personas necesarias para el departamento técnico, profesionales y técnicos.	Sep./ 15/ 2014	Diego Pinzón	120.000
		Hacer el presupuesto de mano de obra.				
	Hacer los perfiles de cargo	Hacer el perfil de cargo para el profesional de esta área.	Documento que especifique los perfiles de cada cargo	Sep./ 17/ 2014	Diego Pinzón	60.000
		Hacer el perfil de cargo para el personal técnico de esta área.				
	Tipo de contrato	Definir tipo de vinculación laboral	Definir el tipo de contrato más conveniente	Sep./ 15/ 2014	Diego Pinzón	60.000
		Definir los salarios de cada cargo	Definir los salarios para cada cargo, con ellos se hace el presupuesto de mano de obra.			
	Manual de Funciones	Elaborar el manual de funciones para el cargo profesional	Documento que contenga las funciones de cada cargo.	Sep./ 26/ 2014	Diego Pinzón	60.000
		Elaborar el manual de funciones para el personal técnico.				
	Capacitación y formación	Crear procedimiento de inducción para personal nuevo	Documento con instrucciones para inducción	Sep./ 27/ 2014	Diego Pinzón	30.000
		Diseño cronograma de capacitaciones	Cronograma capacitaciones para un año.			
	Evaluaciones de desempeño	Elaborar la evaluación de desempeño para profesionales	Tener el documento que facilita la aplicación de las evaluaciones de desempeño.	Sep./ 27/ 2014	Diego Pinzón	45.000
		Elaborar la evaluación de desempeño para técnicos				

Objetivos	Actividades	Pasos principales para la acción	Resultados esperados	Fecha finalización	Responsable	Costos
Crear un plan operativo anual para el departamento técnico que permita mejorar la calidad de la leche y ofrecer asistencia técnica a los ganaderos	Definición de objetivos	Identificar los objetivos estratégicos de la empresa, relacionados con el área de asistencia técnica y calidad de leche	Definición de objetivos para el departamento de asistencia técnica.	Oct./1/ 2014	Diego Pinzón	60.000
		Establecer el objetivo general del departamento de asistencia técnica.				
		Establecer los objetivos específicos del departamento.				
	Diseñar Plan Operativo Anual	POA Asistencia Técnica a Fincas	Documento con el Plan Operativo Anual para el departamento Técnico. El POA establece actividades que se deben ejecutar para lograr los objetivos.	Oct./10/ 2014	Diego Pinzón	240.000
		POA Control de calidad de leche				
		Definir metas				
		Definir responsables				
	Crear el presupuesto del departamento	Presupuesto de Mano de Obra	Presentar presupuesto general del departamento	Oct./13/ 2014	Diego Pinzón	300.000
		Presupuesto de Materiales				
		Presupuesto de otros gastos				
	Diseñar las herramientas de control y seguimiento	Definir indicadores de desempeño	Documento que permita medir en qué grado se están cumpliendo los objetivos	Oct./21/ 2014	Diego Pinzón	120.000
		Establecer documento de seguimiento evaluación y control				

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6. Centro de acopio de leche Socorro.



Fuente: Archivo Fotográfico Lácteos Tamacara 2015.

Figura 7. Recepción de una ruta de leche.



Fuente: Archivo Fotográfico Lácteos Tamacara 2015.

Figura 8 . Vaca Hacienda San Pedro. Finca donde se da asistencia Técnica



Fuente: Archivo Fotográfico Lácteos Tamacara 2015.

Figura 9. Instalaciones Administrativas de Lácteos Tamacara



Fuente: Archivo Fotográfico Lácteos Tamacara 2015.

10.5.1 Ejecución del plan de desarrollo- Actividades Realizadas. Para la ejecución del plan de desarrollo, se efectúa el registro de tres parámetros con el fin de entender las actividades realizadas y su pertinencia con lo planeado en el plan de desarrollo.

10.6 DIAGNOSTICO SITUACIONAL – ACTIVIDADES REALIZADAS

Cuadro 3. Diagnóstico Situacional

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Entrevistas personales a gerente y administrativos Revisión de fuentes documentales. Análisis de información relevante	El diagnostico situacional de la empresa, necesario para entender las realidades únicas en las cuales la empresa se desarrolla. Corresponde a la información obtenida en la primera parte de este trabajo, a través de entrevistas a gerente, administrativos y revisión de fuentes documentales.	La obtención de información objetiva facilita la pertinencia del trabajo realizado

Fuente: Elaboración Propia.

10.7 CALCULO DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL– ACTIVIDADES REALIZADAS

Cuadro 4. Calculo de las necesidades de personal

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Calculo de la Mano de obra requerida Presupuesto de mano de obra	Cedula de mano de obra que identifica la cantidad de horas/hombre requeridas para asistencia técnica y control de calidad. Presupuesto de mano de obra del departamento de asistencia técnica	La empresa con este informe establece la cantidad de personas que debe contratar y define la cantidad de visitas a finca y rutas que hará en un año. Se conoce la cantidad de recursos que se invertirán en mano de obra para el departamento. Se estableció que existe un déficit de mano de obra para las actividades que se requieren.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 5. Calculo de las Necesidades de Personal para el Departamento

Calculo de las Necesidades de Personal para el Departamento		
Aplicación	Descripción	Cantidad
Asistencia Técnica	Numero de ganaderos	335
Asistencia Técnica	Visitas a cada ganadero al año (mínimo)	1
Asistencia Técnica	Visitas adicionales anuales	100
Asistencia Técnica	Total visitas requeridas a finca anuales	435
Asistencia Técnica	Visitas diarias que hace el veterinario	5
Asistencia Técnica	Numero de días hábiles mes	23
Asistencia Técnica	Horas año requeridas	706,56
Asistencia Técnica	Veterinarios requeridos para asistencia Técnica	0,32
Calidad de leche	Numero de rutas	16
Calidad de leche	Numero acopios	3
Calidad de leche	Visitas anuales requeridas para ruta	277
Calidad de leche	Vistas anuales para acopio	165
Calidad de leche	Total visitas para calidad de leche	442
Calidad de leche	Número de visitas diarias que se pueden hacer	1
Calidad de leche	Personal requerido para calidad de leche	1,8
Requerimiento total de mano de obra Operativo		2,12
Requerimiento total de mano de obra Gestión administrativa		0,19
Total Requerimiento de personal		2,31

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa requiere 2.31 personas para atender los requerimientos de calidad de leche y asistencia técnica, el cálculo se hizo siguiendo la instrucciones de las directiva en cuanto a las necesidades mínimas.

Cuadro 6. Calculo de Gastos de Mano de Obra

Calculo de Gastos de Mano de Obra		
Descripción del gasto	Valor Mensual	Valor Anual
Salario del veterinario mensual	1.000.000	12.000.000
Salario del Técnico Mensual	800.000	9.600.000
Auxilio de Rodamiento	524.000	6.288.000
Auxilio de Rodamiento	300.000	3.600.000
Cesantías 8,33%	149.940	1.799.280
Interés de Cesantía 1%	18.000	216.000
Vacaciones 4,1%	74.970	899.640

Prima 8,33%	68.639	823.670
Riesgos 1.044%	18.792	225.504
Caja de compensación 3%	54.000	648.000
Dotación	500.000	6.000.000
Valor Total de Mano de Obra	3.508.341	42.100.094

Fuente: Elaboración Propia.

10.8 PERFILES DE CADA CARGO– ACTIVIDADES REALIZADAS

Cuadro 7. Perfiles de cada cargo

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Dialogar con personal de la empresa y ganaderos para conocer las necesidades. Elaboración perfil del cargo para profesional Elaboración perfil del cargo para técnico	Perfil del cargo para profesional de asistencia técnica Perfil cargo para técnico	Se implementa un procedimiento técnico de selección de personal de una forma eficaz y eficiente evitando pérdida de recursos al contratar personal no calificado

Fuente: Elaboración Propia.

10.9 PERFIL DEL CARGO PARA PROFESIONAL DE ASISTENCIA TÉCNICO– ACTIVIDADES REALIZADAS

Dependencia: Departamento de Asistencia Técnica

Título del Puesto: Jefe departamento de asistencia técnica.

Jefe Inmediato: Administrador de la empresa

10.9.1 Responsabilidad General. Ofrecer asistencia técnica a los ganaderos productores de leche para el mejoramiento de la productividad y administrar el departamento de asistencia técnica ejecutando actividades necesarias para el mejoramiento de la calidad de leche que comercializa la empresa.

Competencias Generales: El cargo exige ser graduado en medicina veterinaria y zootecnia o solamente zootecnia, con experiencia en la explotación de ganado bovina en el aspecto básico y técnico en línea progresiva y ascendente aplicables al cargo.

10.9.2 Competencias Específicas.

Administrativas: Toma de decisiones, liderazgo, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita y responsabilidad.

Laborales: Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al stress, trabajo en equipo, puntualidad, asistencia y capacidad para toma de decisiones.

Humanas: Creatividad, recursividad, relaciones humanas, manejo de conflicto, compromiso y sentido de pertinencia, presentación personal y tolerancia a la frustración.

10.9.3 Otras Competencias.

- Recursivo y capacidad para analizar y solucionar problemas
- Compromiso y ética.
- Habilidad comunicativa
- Habilidad de organización
- Habilidad técnica para atender los problemas y patologías presentadas en los hatos.
- Habilidad para manejo de equipo de laboratorio para pruebas de calidad de leche.
- Habilidad para orientar a los ganaderos en aspectos reproductivos en cuanto a los cruces indicados para aumentar la productividad y rusticidad.

10.9.4. Funciones tareas y actividades.

- Planifica, coordina y ejecuta programas de saneamiento animal,
- Realiza diagnósticos y control de los animales.
- Realiza y analiza exámenes de laboratorio.
- Aplica tratamientos a los animales.
- Brinda apoyo técnico en el área de su competencia.
- Inspecciona y supervisa las actividades de mantenimiento.
- Realiza intervenciones quirúrgicas y curas en general.
- Realiza inventario de insumos
- Dicta charlas y conferencias en el área de su competencia.
- Ayuda a en el desarrollo de proyectos de investigación en materia animal con las universidades de la zona.
- Participa en la elaboración del presupuesto de la unidad.
- Asiste y participa en reuniones, congresos y otros.
- Lleva registros genealógicos de los animales.
- Controla los programas de alimentación, reproducción y ambientación de animales.
- Participa en la elaboración de normas y procedimientos de producción y control de calidad de productos y derivados animales.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.

- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Programa y ejecuta actividades de capacitación a través de días de campos.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Dirige el cumplimiento de las normas sanitarias y está atento a recibir las visitas de las autoridades
- Asesora la empresa en los aspectos legales y técnicos a la empresa en lo relativo a su campo.
- Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada.

10.10 PERFIL DEL CARGO TÉCNICO– ACTIVIDADES REALIZADAS

Dependencia: Departamento de Asistencia Técnica

Título del Puesto: Técnico asistente técnico.

Jefe inmediato: Jefe de departamento Técnico

10.10.1 Responsabilidad General. Ejecutar actividades para el control y mejoramiento de la calidad de leche en el hato, en las rutas y en el acopio. Apoyar al veterinario en actividades de campo en el servicio de asistencia técnica a los ganaderos

10.10.2 Competencias Generales. Ser graduado con el título de técnico o tecnológico en áreas afines a la producción pecuaria, eventualmente se permitirá a profesionales de otras áreas que posean experiencia en producción bovina y control de calidad de leche habilidades para manejo de software ganadero, manejo de Excel y Word para la elaboración de informes, deseable que su residencia este en la zona.

El técnico debe poseer habilidades para efectuar control de calidad a la leche en el hato, a las rutas y en el acopio, debe tener habilidad para hacer pruebas de laboratorio y tener conocimientos básicos de producción bovina para ayudar al veterinario.

10.10.3 Competencias Específicas

Administrativas: Toma de decisiones, liderazgo, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita y responsabilidad.

Laborales: Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al stress, trabajo en equipo, puntualidad, asistencia y capacidad para toma de decisiones.

Humanas: Creatividad, recursividad, relaciones humanas, manejo de conflicto, compromiso y sentido de pertinencia, presentación personal y tolerancia a la frustración.

10.10.4 Otras Competencias

- Trabajo en equipo.
- Capacidad para atender con prontitud las intrusiones.
- Compromiso y ética.
- Habilidad comunicativa.
- Habilidad para manejo de equipo de laboratorio para pruebas de calidad de leche.
- Habilidad para orientar a los ganaderos en aspectos relativos a implementar una buena rutina de ordeño y aspectos técnicos productivos.

10.10.5 Funciones tareas y actividades.

- Ejecuta controles de calidad en toda la cadena.
- Verificar que los transportadores cumplan con las condiciones sanitarias para el transporte y preservación de la leche.
- Asistencia técnica en finca para implementar y verificar la rutina de ordeño.
- Atender casos o urgencias específica de calidad de leche en cualquier etapa de la cadena.
- Hacer verificación administrativa en cuanto a manejo de inventario de leche.
- Realizar control de calidad de leche en los acopios aplicando las pruebas de laboratorio.
- Implementa y enseña pruebas de laboratorio para control de calidad
- Verificar que los operarios de acopio apliquen los procedimientos de control de calidad.
- Informar y gestionar los pedidos de insumos necesarios para el buen funcionamiento del acopio respecto a la calidad.
- Implementa informes y registros de calidad y verifica que se realicen.

10.11 TIPO DE CONTRATO.

Cuadro 8. Tipo de contrato

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Entrevistas personales a gerente y administrativos Revisión de los aspectos legales existentes Análisis comparativo para decidir la mejor forma de contratación	Instructivo para la contratación de personal. Análisis de las diferentes formas de contratación.	Seguridad jurídica al tener claridad sobre la forma de contratación de personal. Minimizar riesgos económicos y legales en la contratación de personal

Fuente: Elaboración Propia.

10.12 INSTRUCTIVO PARA CONTRATACIÓN– ACTIVIDADES REALIZADAS

Aplicable para aspectos administrativos.

- El personal de la empresa contratado para el departamento de asistencia técnica se efectuara por medio de contrato a término indefinido, el cual incluye un periodo de prueba de 3 meses. La empresa ha decidido vincular el personal por medio de contratos a término indefinido dado que es el modelo de contrato que propicia un mejor clima laboral, la empresa posee facilidad remover el personal durante los primeros tres meses en caso de no cumplir con las expectativas, existe claridad para las partes respecto a este periodo de prueba.
- La vinculación se hace efectiva una vez este en la carpeta del empleado los siguientes elementos: hoja de vida, copia de la libreta militar, afiliación a EPS con sello de recibido, afiliación a Caja de compensación familiar, afiliación a ALP, afiliación a fondo de pensiones. Verificar especialmente que haya sido efectiva la afiliación a EPS y ALP y no simplemente se tenga los recibidos teniendo en cuenta que puede haber rechazos por doble afiliación.
- El periodo de prueba será evaluado por el jefe inmediato, por el administrador y por el gerente.
- Una vez contratado se entrega el manual de funciones, las normas de seguridad industrial y se da intrusiones generales de pago, horarios, políticas de trabajo.

10.12.1 Manual de Funciones.

Cuadro 9. Manual de funciones

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Elaboración de manual de funciones Revisión de fuentes documentales de la casa matriz. Lucia de ideas para la obtención de las funciones de cada cargo	Manual de funciones para el cargo profesional Manual de funciones para cargo técnico	Se establece las responsabilidades para cada cargo Los empleados conocen los límites y alcances de su trabajo al tener claras sus funciones.

Fuente: Elaboración Propia.

10.12.2 Manual de Funciones Médico Veterinario.

Nombre del Cargo: Jefe de departamento de Asistencia Técnica

Nivel Funcional: Directivo

Jefe Inmediato: Gerente

Resumen del puesto. Las funciones del médico veterinario estarán dirigidas a ofrecer asistencia técnica a los ganaderos productores de leche y que son proveedores de la empresa a si mismo posee responsabilidad para atender lo aspectos relacionados con la preservación y calidad de leche.

Descripción de Funciones

1. Administrar el departamento de asistencia técnica y asumir la responsabilidad respecto al cumplimiento de los objetivos.
2. Impartir órdenes a los subalternos y controlar la ejecución de las actividades realizadas.
3. Atender los requerimientos de los clientes respecto a temas de calidad de leche.
4. Prestar el servicio de asistencia técnica a los ganaderos proveedores de leche.
5. Hacer cumplir las normas, procedimientos y órdenes impartidas por la empresa.
6. Programar elaborar y presentar el presupuesto anual de la unidad.
7. Efectuar recomendaciones a la compañía para incrementar la productividad, cambios para mejorar y nuevas acciones que se deberían implementar para el mejoramiento.

10.12.3 Manual de Funciones Asistente Técnico.

Nombre del Cargo: Asistente Técnico departamento de calidad

Nivel Funcional: Operativo

Jefe Inmediato: Jefe departamento Asistencia Técnica

Resumen del puesto

Las funciones del asistente técnico corresponden al apoyo operativo para garantizar la calidad de la leche durante toda la cadena productiva y apoyo en aspectos productivos para el ganadero

Descripción de Funciones

1. Aplicar los procedimientos para el control de calidad estipulados en el manual de calidad
2. Efectuar control de calidad en toda la cadena, y tomar decisiones para preservar la buena calidad de la leche.
3. Controlar que los operarios efectúen los procedimientos técnicos y administrativos para el proceso de compra de leche.

4. Velar para que los equipos de la planta estén en buen estado de funcionamiento y gestionar su arreglo o cambio cuando fuere necesario.
5. Comunicar ascendentemente y descendientemente todos aspectos relacionados a la operación de la planta y que contribuyan a una mejor realización de las actividades.
6. Producir los documentos necesarios para el registro de las actividades y documentos legales exigidos por el INVIMA
7. Atender los requerimientos de la autoridad sanitaria para que se efectúen las mejoras solicitadas así como responder para que la planta se encuentre en óptimas condiciones en cada visita.
8. Apoyar las actividades del jefe del departamento relacionadas con asistencia técnica a finca.
9. Asegurarse que la planta y el laboratorio posea los insumos y equipos necesarios para la operación.
10. Atender y cumplir las funciones las demás funciones asignadas por el jefe inmediato o superiores de la empresa.

10.13 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN– ACTIVIDADES REALIZADAS

Cuadro 10. Capacitación y Formación

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Establecer las necesidades de capacitación. Revisar las áreas deficientes para fortalecerlas con capacitación	Cronograma de capacitación anual definiendo las áreas en las cuales la empresa se apoyara para incrementar el conocimiento y las habilidades de desempeño a través de la capacitación.	Atender las áreas de mayor interés para aumentar el conocimiento de las personas y así aumentar la productividad y minimizar los riesgos a través de las capacitaciones

Fuente: Elaboración Propia.

10.13.1 Capacitación del personal. Todo el personal del departamento de asistencia técnica debe recibir capacitación en relación con el desempeño de su actividad, relativas buenas prácticas de higiene, manipulación de alimentos, relaciones humanas, seguridad industrial, control de calidad de leche entre otros temas.

Cada trabajador debe estar capacitado y entrenado en la labor específica que realiza en la empresa.

Las normas de manejo entregadas en las actividades de capacitación, deben ser proporcionadas por escrito.

Deben mantenerse registros de las acciones de capacitación a las que han estado sujetos los trabajadores del departamento.

Si las personas son cambiadas de una función a otra, deben ser apropiadamente entrenadas en su nueva función.

10.13.2 Objetivos.

- Promocionar la salud para la búsqueda de mejores niveles de vida.
- Mejorar el índice de calidad: Garantizamos la inocuidad del producto, disminuimos el producto no conforme y/o rechazos por acidez.
- Mejorar el índice ambiental: Manejamos adecuadamente los recursos: agua, energía, combustible; disminuimos las cargas contaminantes y disponemos adecuadamente los residuos.
- Mejorar el índice de seguridad y salud ocupacional: Minimizamos los incidentes y; mantenemos la higiene industrial, nos ponemos los elementos de protección personal y sabemos responder ante emergencias.
- Disminuir el nivel de riesgo del Centro de Acopio y de los tanques de enfriamiento: identificamos, evaluamos y controlamos riesgos hacia los productos, las personas, la infraestructura y el medio ambiente.
- Conocimiento de la normatividad vigente: Divulgar normas expedidas por autoridades competentes.
- Mejorar el aumento de productividad y de nivel de vida.
- Disminuir la deshumanización del trabajo.
- Aprovechar la experiencia y aptitudes del trabajador.
- Ser eficaz en la implementación de técnicas de producción en finca en la asistencia técnica ofrecida a los ganaderos.
- Crear una adecuada mentalidad y conciencia de seguridad en el personal de trabajadores para desarrollar actitudes de cooperación activa.
- Lograr que los trabajadores ayuden en la identificación de riesgos que generen riesgos y afecten de esta forma la salud.

10.14 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES – ACTIVIDADES REALIZADAS

A quienes va dirigida la capacitación:

- Personal Profesional
- Técnicos Asistentes técnicos
- Operarios de Acopio
- Transportadores

10.14.1 Temas de la capacitación .

- Buenas prácticas de higiene
- Industrialización y calidad de la leche cruda
- Cuidados para evitar contagio con enfermedades zoonóticas
- Prevención de enfermedades profesionales
- Extensión rural y habilidades comunicativas.
- Políticas y objetivos de Lácteos Tamacara S.A.
- Calidad Microbiológica de la leche
- Exigencias legales sanitarias para el acopio- INVIMA
- Mantenimiento preventivo de equipos.
- Salud ocupacional:
 - Como manipular cargas
 - Autoestima y auto- cuidado
 - Estilos de vida
 - Investigación de accidentes
 - Medio ambiente
 - Manejo de estrés
 - Comunicación efectiva
 - Señalización

Temas operativos.

- Práctica de pruebas de laboratorio.
- Procedimiento para hacer control de calidad de leche en ruta y en finca.
- Puntos Críticos de calidad

10.14.2 Metodología. Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación: busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

El desarrollo de las capacitaciones se efectuar mediante el uso de las siguientes herramientas comunicativas:

Talleres: Aplicarlos para explicación de procedimientos.

Charlas: aplicar para reforzar conocimientos para temas ya tratados.

Seminarios: Capacitación desarrollada por terceros y dirigida para que se capaciten el personal profesional de la empresa.

Prácticas de campo: Dirigida para reforzar conocimientos relacionados a aspectos productivos de la explotación ganadera.

Cuadro 11. Cronograma de Capacitaciones

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES			
Mes	Tema	Responsable	Resultado Esperado
Mes 1	Buenas prácticas de higiene Calidad de leche	Jefe departamento	Incrementar conocimiento y habilidad para manejo de leche
Mes 2	Cuidados para evitar contagio con enfermedades zoonóticas	Veterinario	Conocer los riesgos y el cuidado que se debe tener para las zoonosis (brucella y Tuberculosis)
Mes 3	Prevención de enfermedades profesionales	Administrador	Identificar riesgos
Mes 4	Extensión Rural y habilidad comunicativa	Zootecnista	Mejorar la comunicación del extensionista con el ganadero
Mes 5	Políticas y objetivos de Lácteos Tamacara	Administrador	Revisar cumplimiento de metas a la fecha y reforzar los objetivos y políticas de la empresa
Mes 6	Calidad Microbiológica de la leche	Zootecnista	Mejorar el conocimiento para reducir los recuentos de UFC de la leche
Mes 7	Exigencias legales sanitarias para el acopio.	Administrador	Capacitar para saber cómo atender las visitas de los funcionarios del INVIMA
Mes 8	Mantenimiento preventivo de equipos y maquinaria	Administrador	Capacitar para mejorar la habilidad en la detección preventiva de fallas en los equipos del acopio
Mes 9	Salud Ocupacional	Profesional de Salud Ocupacional	Aumentar el conocimiento para reducir los riesgos del puesto de trabajo
Mes 10	Calidad de leche	Zootecnista	Reforzamiento de los conocimientos en los aspectos relacionados a la realización de pruebas de laboratorio físico químicas de la leche.
Mes 11	Procedimientos para control de calidad de leche en ruta y finca	Zootecnista	Reforzar conocimiento y retroalimentación en este procedimiento.
Mes 12	Puntos Críticos de Calidad	Administrador	Mejorar la capacidad de respuesta para atender las incidencias de calidad más importantes y más recurrentes-Antibióticos,

Fuente: Elaboración Propia.

10.15 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO– ACTIVIDADES REALIZADAS

Cuadro 12. Evaluaciones de Desempeño

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Identificación de los parámetros a medir Precisar que los parámetros aporten información relevante Elaboración de evaluaciones de desempeño	Evaluaciones de desempeño para el personal del departamento de asistencia técnica Definición de parámetros que se van a medir y que posean valor para la empresa Pasos, procedimientos y recomendaciones para aplicar la evaluación de desempeño	La empresa podrá detectar puntos a mejorar en el desempeño de las personas con la aplicación de las evaluaciones de desempeño. El proceso evaluativo se orienta a crear una propuesta de mejora mas no simplemente a generar críticas

Fuente: Elaboración Propia.

10.16 GUÍA DE CONCEPTOS A EVALUAR– ACTIVIDADES REALIZADAS

Corresponden a la descripción cada uno de los indicadores a evaluar.

Cuadro 13. Desempeño

Desempeño	
Responsabilidad	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.
Exactitud y calidad de trabajo	Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.
Cumplimiento de fechas	Cumplimiento de las fechas de entrega pautadas. Se aplica a las tareas específicas con límites de tiempo
Productividad	Volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo. Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.
Orden y claridad del trabajo	Sus desarrollos pueden ser abordados con facilidad por otras personas. La facilidad para la interpretación de los informes.
Planificación del trabajo	Planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante.
Documentación que genera	Facilidad y habilidad para llevar registros
Reporta avances de tareas	Frecuencia, constancia y calidad en los reportes (por email, orales, informes escritos, etc.). Capacidad de extraer la información relevante al elevar un informe.
Capacidad de realización	Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una

Desempeño	
	tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas.
Comprensión de situaciones	Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente. Capacidad de modelar elementos complejos, tanto técnicos, funcionales o conceptuales.
Sentido Común	Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.
Cumplimiento de los procedimientos existentes	Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.
Grado de Conocimiento Técnico	Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores
Factor Humano – Actitud	
Actitud hacia la Empresa	Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.
Actitud hacia superior/es	Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.
Actitud hacia los Compañeros	Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.
Actitud hacia el cliente	Claridad en la comunicación con el cliente. Respeto, cooperación y cordialidad. Manejo de situaciones conflictivas con el cliente, tanto en reuniones como por mail o telefónicamente.
Cooperación con el equipo	Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.
Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.
Capacidad de generar sugerencias constructivas	Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo. Calidad de las mismas. Capacidad de elevar las sugerencias oportunamente a quien corresponde.
Presentación personal	Manera de Vestir. Presentación personal
Predisposición	Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.
Puntualidad	Puntualidad en horario laboral y reuniones.
Habilidades	
Iniciativa	Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.

Desempeño	
Creatividad	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas. Capacidad de vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los mismos.
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son naturales. Adaptabilidad a situaciones adversas.
Respuesta bajo presión	Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos.
Capacidad de manejar múltiples tareas	Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.
Coordinación y Liderazgo	Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes.
Potencialidad – Capacidad de Aprendizaje	Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

10.17 FORMULARIO DE EVALUACIÓN– ACTIVIDADES REALIZADAS

Completar el formulario de la evaluación, con suficiente análisis y de manera objetiva.

La calificación posee un rango de cero a cinco conforme a lo siguiente:

1. Es una alarma para que la persona cambie, se esperara un cambio de actitud y se evaluara su desempeño nuevamente en 3 meses.
2. Necesitamos que mejore, no estamos satisfechos con lo logrado hasta ahora
3. El desempeño es el esperado, adecuado, correcto.
4. Estamos muy satisfechos con lo logrado, felicitaciones
5. Alto desempeño y máxima gratificación por los resultados. Es un ejemplo para los demás.

Cuadro 14. Evaluación de desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO
Nombre y apellido:
Puesto:
Fecha:
Evaluador:
Evalué de 1 al 5 los siguientes parámetros

EVALUACION DE DESEMPEÑO				
1. Malo	2.Regular	3.Bueno	4. Muy bueno	5. Excelente
Desempeño Laboral				Valoración
Responsabilidad				
Exactitud y calidad de trabajo				
Cumplimiento de fechas en las tareas asignadas				
Productividad - Volumen y cantidad de trabajo				
Orden y calidad de trabajo				
Planificación del trabajo				
Documentación que genera				
Reporta avances de tareas				
Capacidad de delegar tareas				
Capacidad de realización				
Compresión de situaciones				
Sentido común				
Cumplimiento de procedimientos existentes				
Grado de conocimiento técnico				
Grado de conocimiento de las funciones				
Factor Humano/Actitudes				Valoración
Actitud hacia la empresa				
Actitud hacia superiores				
Actitud hacia los compañeros				
Actitud hacia personal externo				
Cooperación en equipo				
Cooperación con compañeros de la misma área				
Capacidad para aceptar críticas				
Capacidad para generar sugerencia constructivas				
Presentación personal				
Predisposición				
Puntualidad				
Habilidades				
Iniciativa				
Creatividad				
Adaptabilidad				
Respuesta bajo presión				
Capacidad para manejar múltiples tareas				
Coordinación y liderazgo				
Potencialidad-capacidad de trabajo				
Carisma				
Compromiso al equipo				
Manejo de conflictos				
Manejo y optimización del grupo				

EVALUACION DE DESEMPEÑO	
Relación con los ganaderos	
Planificación - Organización	
Toma de Decisiones	
Comercial	
Comentarios:	

Fuente: Elaboración Propia.

Paso 3 –Comunicar y Retroalimentar.

El propósito final de la devolución, es generar un espacio de comunicación de cada empleado con su líder.

Es importante resaltar que al finalizar el ejercicio haga énfasis en los siguientes aspectos

1. Resaltar fortalezas de la persona.
2. Resaltar aspectos por mejorar de la persona, no son debilidades.
3. Proponer un plan de acción para mejorar dichos aspectos

El plan de acción es necesario que sea diseñado de manera conjunta entre a las partes para lograr un mayor grado de compromiso y conduzca a una propuesta mejora objetiva y que en la práctica sea realizable y medible sus resultados.

10.18 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS– ACTIVIDADES REALIZADAS

Cuadro 15. Definición de Objetivos

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Identificación de los objetivos estratégicos de la empresa Planteamiento de los objetivos estratégicos para el área.	Definición de los objetivos general del departamento de asistencia técnica. Definición de los objetivos específicos del departamento de asistencia técnica	La definición de los objetivos del área permite definir las estrategias y actividades que debe hacer el área para cumplirlo Contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa

Fuente: Elaboración Propia.

10.19 OBJETIVO GENERAL DEL ÁREA– ACTIVIDADES REALIZADAS

Garantizar la inocuidad y la calidad de la leche comercializada por Lácteos Tamacara a través de controles y capacitación a los actores en toda la cadena productiva y ofrecer asistencia técnica profesional a los ganaderos productores de leche para que incrementen su productividad.

10.20 OBJETIVOS ESPECÍFICOS– ACTIVIDADES REALIZADAS

- El 65% de la leche comercializada por Lácteos Tamacara debe poseer un recuento microbiológico inferior a 1.000.000 de UFC.
- La calidad composicional de la leche debe poseer un parámetro superior o igual a los definidos por las normas colombianas.
- Se debe garantizar un manejo sanitario de la leche en toda la cadena productiva garantizando el cumplimiento de las normas legales en finca, transporte y acopio que garantice la inocuidad de la leche.
- Efectuar una visita anual a cada ganadero para brindar asistencia técnica que incremente la productividad de la finca a través del manejo eficiente de praderas, aspecto reproductivo y manejo de enfermedades.

10.21 DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL– ACTIVIDADES REALIZADAS

Cuadro 16. Diseño del Plan Operativo Anual

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Analizar los objetivos para definir las tareas para conseguirlos Definir las tareas necesarias para el logro de los objetivos	POA Plan Operativo Anual que define las actividades mes a mes que se deben ejecutar para el cumplimiento de los objetivos	Tener claro y definido las actividades que se deben desarrollar establece un plan de acción que avanza hacia el logro de los objetivos y uso eficiente de los recursos evitando que el departamento ande a la deriva.

Fuente: Elaboración Propia.

El plan operativo anual define las actividades que se deben desarrollar en el año de ejecución, respecto a la forma que se deben efectuar las actividades la empresa ya posee documentos técnicos como el Manual de calidad donde describe al detalle cómo se efectúan los procedimientos relacionados a actividades de calidad de leche.

Cuadro 17. Plan operativo anual departamento de asistencia técnica

PLAN OPERATIVO ANUAL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA															
Actividades del Componente Técnico - Operativo	Meta Física Anual- Indicador		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Observación
	Producto esperado de la actividad. Descripción y unidad de medida	Cantidad Anual													
ACTIVIDADES DE CALIDAD DE LECHE															
Verificaron Calidad en Acopio	No dé vistas a acopio	167	14	14	14	14	14	14	14	13	14	14	14	14	Reforzar trabajo de Operario
Verificación Calidad en Ruta	No de Visitas a Ruta	276	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	Visita completa a ruta
Análisis de calidad en ruta	No dé muestras a ruta	5.952	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	Análisis diario en acopio
Verificación Calidad Física	No de muestra a Finca	360	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	Análisis Físico leche a fincas
Verificación Calidad Microbiológica	No dé muestras a Ruta	372	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	Toma muestra a rutas Microbiología
Verificación Calidad Microbiológica	No dé muestras a Acopio	156	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	Toma de muestras a cada acopio
Capacitaciones	No de capacitaciones	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Capacitación a personal Técnico
Leche Seleccionada	No de viajes/ litros	1.092	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	Leche enviada como seleccionada 65%
Calidad de leche en Finca	No de recomendaciones	390	30	30	30	30	35	35	35	35	30	35	35	30	Rutina de Ordeño
Contaminación de leche	No de recomendaciones	350	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	Manejo adecuado de antibióticos
ACTIVIDADES DE ASISTENCIA TECNICA															
Asistencia Técnica a Finca	No de vistas a Fincas	408	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	Una visita anual a cada finca
Asistencia Técnica praderas	No de recomendaciones	360	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	En cada vista generar recomendación

PLAN OPERATIVO ANUAL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA															
Actividades del Componente Técnico - Operativo	Meta Física Anual- Indicador		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Observación
	Producto esperado de la actividad. Descripción y unidad de medida	Cantidad Anual													
Asistencia Técnica Reproductivas	No de recomendaciones	360	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	En cada vista generar recomendación
Asistencia Técnica Enfermedades	No de recomendaciones	360	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	En cada vista generar recomendación
Asistencia Técnica	Días de Campo- Nutrición	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Días de campo con ganaderos
Talleres de capacitación	No Talleres- Operarios	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Talleres con Operarios y Transportadores
Seminarios de capacitación	No de Asistentes	12	0	3	0	0	3	0	0	0	3	0	0	3	Seminarios para Asistentes Técnicos

Fuente: Elaboración Propia.

10.22 CREACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO- ACTIVIDADES REALIZADAS

Cuadro 18. Creación del presupuesto del departamento.

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Cálculos de presupuesto de mano de obra Cálculo y análisis de los gastos de materiales Cálculo de otros gastos	Presupuesto de mano de obra Presupuesto de Materiales Presupuesto de otros Gastos Presupuesto General del departamento	Generar información financiera que le permita a la empresa generar los recursos para atender las necesidades del departamento Conocer los gastos que la empresa debe cubrir para el buen funcionamiento del departamento.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 19. Presupuesto de Mano de Obra

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA		
Descripción del gasto	Valor Mensual	Valor Anual
Salario del veterinario mensual	1.000.000	12.000.000
Salario del Técnico Mensual	800.000	9.600.000
Auxilio de Rodamiento Veterinario	524.000	6.288.000
Auxilio de Rodamiento Técnico	300.000	3.600.000
Cesantías 8,33%	149.940	1.799.280
Interés de Cesantía 1%	18.000	216.000
Vacaciones 4,1%	74.970	899.640
Prima 8,33%	68.639	823.670
Riesgos	18.792	225.504
Caja de compensación 3%	54.000	648.000
Dotación	150.000	1.800.000
Valor Total de Mano de Obra		37.900.094

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 20. Presupuesto de Materiales

PRESUPUESTO DE MATERIALES				
Descripción del gasto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Petrifill para pruebas de UFC-pruebas	43,0	2.400	103.200	1.238.400
Alcohol - Kg	12,0	4.200	50.400	604.800
Termo lactodensímetros	3,0	109.000	27.250	327.000
Reactivo para prueba de acidez	3,0	12.000	36.000	432.000
Reactivo para prueba de adulterantes	3,5	9.000	31.500	378.000
Prueba de antibióticos	105,0	8.500	892.500	10.710.000
Peroxitest	1,2	103.000	123.600	1.483.200
Elementos de limpieza Ekomil	1,0	23.000	23.000	276.000
Elementos de vidrio laboratorio	1,0	150.000	150.000	1.800.000
Frascos Toma muestras	500,0	8.000	333.333	4.000.000
Reposición de equipos (PH refractómetro)	1,0	3.000.000	250.000	3.000.000
Sondas de PH	3,0	200.000	50.000	600.000
Cavas para muestras	6,0	87.000	43.500	522.000
Termómetros	6,0	23.000	11.500	138.000
Otros Reactivos de laboratorio	1,0	70.000	58.333	700.000
Valor Total Materiales				26.209.400

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 21. Presupuesto de Otros gastos

PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS			
Descripción del gasto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Anual
Mantenimiento de ekomil	6	250.000	1.500.000
Mantenimiento de equipos-centrifuga	1	300.000	300.000
Transporte de pruebas	12	80.000	960.000
Refrigerios	360	3.200	1.152.000
Almuerzos	36	7.000	252.000
Gastos no presupuestados	12	200.000	2.400.000
Gastos en días de campo y capacitaciones	24	175.000	4.200.000
Valor Total Otros Gastos			10.764.000

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 22. Presupuesto general del departamento de asistencia Técnica

PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS	
Presupuesto de Mano de Obra	37.900.094
Presupuesto de Materiales	26.209.400
Presupuesto otros Gastos	10.764.000
Total Presupuesto	74.873.494

Fuente: Elaboración Propia.

10.23 DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO- ACTIVIDADES REALIZADAS

Cuadro 23. Diseño de herramientas de Control y Seguimiento.

Actividades Realizadas	Producto Obtenidos	Aporte/Impacto
Analizar la forma en que se hará seguimiento y control. Elaboración de los indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos	Documento o informe donde se registra las actividades realizadas para poder medir el grado cumplimiento de las actividades propuesta y el grado de cumplimiento de los Objetivos	Le permite a la empresa efectuar un control de las actividades donde se mide lo planeado respecto a lo ejecutado.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 24 Control Ejecución de actividades

CONTROL DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES																																					
Actividades del Componente Técnico - Operativo	Meta Física Anual- Indicador	Mes 1			Mes 2			Mes 3			Mes 4			Mes 5			Mes 6			Mes 7			Mes 8			Mes 9			Mes 10			Mes 11			Mes 12		
	Producto esperado de la actividad. Descripción y unidad de medida	Programado	Realizado	% Cumplimiento	Programado	Realizado	% Cumplimiento	Programado	Realizado	% Cumplimiento	Programado	Realizado	% Cumplimiento	Programado	Realizado	% Cumplimiento	Programado	Realizado	% Cumplimiento	Programado	Realizado	% Cumplimiento	Programado	Realizado	% Cumplimiento	Programado	Realizado	% Cumplimiento	Programado	Realizado	% Cumplimiento	Programado	Realizado	% Cumplimiento			
ACTIVIDADES DE CALIDAD DE LECHE																																					
Verificación Calidad en Acopio	No dé vistas a acopio	14	12	86%	14	0	0%	14	0	0%	14	0	0%	14	0	0%	14	0	0%	14	0	0%	14	0	0%	14	0	0%	14	0	0%	14	0	0%			
Verificación Calidad en Ruta	No de Visitas a Ruta	23	24	104%	23	0	0%	23	0	0%	23	0	0%	23	0	0%	23	0	0%	23	0	0%	23	0	0%	23	0	0%	23	0	0%	23	0	0%			
Análisis de calidad en ruta	No de muestras a ruta	496	496	100%	496	0	0%	496	0	0%	496	0	0%	496	0	0%	496	0	0%	496	0	0%	496	0	0%	496	0	0%	496	0	0%	496	0	0%			
Verificación Calidad Física	No de muestra a Finca	30	25	83%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%			
Calidad Microbiológica	No de muestras a Ruta	31	31	100%	31	0	0%	31	0	0%	31	0	0%	31	0	0%	31	0	0%	31	0	0%	31	0	0%	31	0	0%	31	0	0%	31	0	0%			
Calidad Microbiológica	No de muestras a Acopio	13	12	92%	13	0	0%	13	0	0%	13	0	0%	13	0	0%	13	0	0%	13	0	0%	13	0	0%	13	0	0%	13	0	0%	13	0	0%			
Capacitaciones	No de capacitaciones	1	1	100%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%			
Leche Seleccionada	No de viajes/ litros	91	91	100%	91	0	0%	91	0	0%	91	0	0%	91	0	0%	91	0	0%	91	0	0%	91	0	0%	91	0	0%	91	0	0%	91	0	0%			
Calidad de leche en Finca	No de recomendaciones	30	30	100%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%			
Contaminación de leche	No de recomendaciones	30	30	100%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%			
ACTIVIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA																																					
Asistencia Técnica a Finca	No de vistas a Fincas	34	43	126%	34	0	0%	34	0	0%	34	0	0%	34	0	0%	34	0	0%	34	0	0%	34	0	0%	34	0	0%	34	0	0%	34	0	0%			
Asistencia Técnica praderas	No de recomendaciones	30	30	100%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%			
Asistencia Técnica Reproductivas	No de recomendaciones	30	30	100%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%			
Asistencia Técnica Enfermedades	No de recomendaciones	30	30	100%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%	30	0	0%			
Asistencia Técnica	Días de Campo- Nutrición	1	1	100%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%			
Talleres de capacitación	No Talleres- Operarios	1	1	100%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%			
Seminarios de capacitación	No de Asistentes	0	0	100%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%			

Fuente: Elaboración Propia.

8. CONCLUSIONES

El desarrollo del trabajo estuvo orientado a identificar las problemáticas de la empresa, abarcado todas las áreas y haciendo un análisis objetivo, todo proceso analizado en la empresa es susceptible de mejora, en unos se encuentra deficiencias marcadas que ameritan cambios inmediatos en otros se presenta en menor grado, para la selección del problema y el diseño del plan de desarrollo como propuesta de mejora para la ejecución de la pasantía se tuvo en cuenta la pertinencia de la carrera con el problema que se pretende solucionar, existen áreas y otros problemas atractivos para ser solucionados pero se consideró como el más pertinente la organización del departamento de asistencia técnica, porque posee impacto directo en el uso eficiente de recursos y se pretende lograr una mejora en la calidad de leche comercializada.

El conocimiento de la organización debe ser la herramienta para desarrollar trabajos de planeación estratégica, si el conocimiento solo es usado para atender los problemas del día se están desperdiciando recursos, porque planear es un imperativo en las empresas de hoy, toda actividad debe desarrollarse dentro del proceso administrativo, que inicia con la planeación y culmina con el control, la competitividad hace que los recursos sean cada vez más limitados, lo que obliga a hacer un uso más eficiente de ellos, para el desarrollo de este trabajo se pretende hacer un uso eficiente del recurso humano asignado al departamento de asistencia técnica, y que la empresa pueda medir el impacto de esta inversión en los resultados concretos de asistencia técnica a ganaderos y mejora en la calidad de leche que se produce.

Colombia desde los años 60 hasta los 90 tuvo una economía cerrada y durante los últimos 20 años se ha efectuado una apertura frontal con graves consecuencias para el sector agropecuario, el reto para el sector es afrontar esta situación aplicando las herramientas administrativas como la planeación, para invertir en los sectores que ofrezcan las ventajas comparativas y competitivas para la empresa, en nuestro caso que es la leche se requiere transformar el modelo productivo para que se ofrezca un producto de buena calidad, acorde a las exigencias del mercado por esto es necesario que la empresa posea un sólido departamento de asistencia técnica, que sea capaz de dirigir procesos de transformación para el beneficio del ganadero y de la empresa que haga sostenible la producción de leche y así la empresa pueda seguir ejecutando sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

Amaya Ruiz, Jose. Gerencia: Planeación y estrategia. Santafé de Bogotá: Panamericana, 1995. p 180.

Frank, b. y Calderón, H. Marketing Internacional. México. Pearson.Printice Hall. Madrid. 2006. p 138.

Gitman, L.J. Principios de Administración Financiera. Mexico: Pearson Education. 2007. p 238.

Heyzer, J. y Render, B. (2.007). Dirección de la producción y de las operaciones. Pearson.Printice Hall. Madrid. España

Kalmanovitz, S.La agricultura Colombiana en el siglo XX. Fondo de cultura económica. Argentina: 2006. p 185.

Miranda Duran, José. Gestión de Proyectos. Santafé de Bogotá: MM editores, 2007. p 98.

Ramírez Díaz, Carlos. Creatividad, tecnología y cambio en la gestión administrativa. México: Limusa, 2014. p 156.

Rosillo Corzo, Jorge. Matemáticas Financieras para Decisiones de Inversión y Financiación. Santa Fe de Bogotá: Cenage learning. p 126.

Sabino Mendoza Carlos. El proceso de Investigación. Santafé de Bogotá. Panamericana. 2006. p 202.

Sampieri, Richard y Collado, Charles. y Baptista. Pedro. Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hil.1997. p 321

MENDOZA PINILLA, Alvaro. Informe de asamblea 2014.Socorro, 2.014. 32 p.

GOBERNACION DE SANTANDER, [Web en línea]. . [Consulta: 10-2-2015].