

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGRO CAFÉ PEÑA
S.A.S UBICADA EN LA VEREDA CAMPO BELLO DEL MUNICIPIO DE GARZÓN-HUILA.**

**AUTOR
FERNANDO MARTÍNEZ ESPINOZA**

**TUTORA DEL PROYECTO DE GRADO
DIANA RUIZ CARRILLO.**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
BOGOTÁ D.C, 2018.**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	11
2. OBJETIVOS.....	12
2.2. Objetivo General.....	12
2.3. Objetivos Específicos	12
3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	13
3.1. Ubicación geográfica empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S.....	13
3.2. Indicador macroeconómico.....	13
3.3. Climatología del área de influencia directa.	14
3.3.1. Factores agros climatológicos	14
3.3.2. Factores edáficos	14
3.3.3. Factores geográficos	14
3.4. Descripción de la empresa	14
3.5. CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN ORGANIZACIONAL.....	15
3.5.1. Elaboración cuestionario	16
3.5.2. Análisis parcial	18
3.5.3. Análisis integral	18
3.6. CUESTIONARIO DE ANALISIS ORGANIZACIONAL.....	18
3.6.1. Elaboración cuestionario	18
3.6.2. Datos de la empresa	18
3.7. CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	21
3.7.1. Elaboración cuestionario	21
3.7.2. Análisis integral	23
3.8. GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN	24
3.8.1. Elaboración de la guía.....	24
3.8.2. Análisis Integral	24
3.9. DIAGNOSTICO DE ANALISIS PRODUCTIVO	25
3.9.1. Elaboración análisis productivo	25
3.9.2. Análisis Integral	25
3.10. ANÁLISIS DOFA	25
3.10.1. Elaboración matriz DOFA	25
4. PLAN DE MEJORA.....	27

4.1	ANALISIS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	27
4.2	Función Planeación.....	27
4.2.1	Misión	27
4.2.2	Visión.....	27
4.2.3	Historia.....	27
4.2.4	Objetivos Empresariales.....	27
4.2.5	Estrategias.....	27
4.2.6	Estructura organizacional.....	28
4.2.7	Diseño y ejecución de planes	29
4.3	Función Organización	29
4.3.1	Áreas de organización	29
4.3.2	Forma como están relacionadas las diferentes áreas.....	30
4.3.3	Perfiles de cargo	31
4.3.4	Distribución de los recursos físicos, humanos y financieros.....	47
4.3.5	Organización de la autoridad y las responsabilidades	48
4.4	Función Dirección	48
4.4.1	Análisis del estilo de dirección que implementa la empresa.....	48
4.4.2	Proceso de toma de decisiones.....	49
4.4.3	Ejecución de las actividades según la planificación.....	50
4.4.4	Ambiente laboral	50
4.4.5	Estrategia de guía y motivación	50
4.4.6	Relaciones en los equipos de trabajo	50
4.4.7	Liderazgo	51
4.4.8	Comunicación	51
4.5	Función Control	51
4.5.1	Tipos de control y sistemas de seguimiento.....	51
4.5.2	Registros que se manejan (productivos y ventas).....	52
4.5.3	En que se fundamentan los controles.....	52
4.5.4	Indicadores de desempeño	53
4.5.5	Utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento	53
4.5.6	Informes como producto del control y seguimiento.....	53
5	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA	53

5.1	Finanzas de la empresa	53
5.2	Registros contables.....	56
5.3	Estados e indicadores financieros	57
5.4	Toma de decisiones con base a estados e indicadores financieros	57
5.5	Costos y gastos.....	57
5.6	Ingresos generados.....	59
5.7	Utilidad o rentabilidad del negocio.....	59
5.7.1	Indicadores de evaluación de inversión del proyecto.....	62
5.8	Rotación de cartera	63
5.9	Responsabilidad sobre el manejo del sistema financiero	63
5.10	Planeación y control de las finanzas de la empresa	64
5.11	Planes de inversión y financiamiento	64
6	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADEO	64
6.1	Canales de comercialización.....	64
5.2	Estrategias de mercadeo	65
6.2	Estrategia de ventas	65
6.3	Diseño de los planes de marketing	65
6.3.1	Planes marketing	66
6.4	Segmentación y determinación del mercado objetivo	68
6.4.1	Segmentación del mercado	68
6.4.2	Mercado objetivo	68
6.5	Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes.....	68
6.6	Análisis de la competencia	69
6.7	Fijación de precios	70
6.8	Control sobre el mercado y las ventas.....	71
6.9	Diseño del producto	71
7	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA	72
7.1	Pertinencia de tecnología y procesos productivos utilizados en la empresa.....	72
7.1.1	Pertinencia de tecnología.....	72
7.1.2	Proceso productivo utilizado.....	73
7.2	Manera como se está administrando el conocimiento	74
7.3	Manera como está administrando la información	74

7.3.1	Informe semanal de labores	74
7.3.2	Planilla de jornales	75
7.4	Manera como se gerencia el procesos administrativo y productivo	75
7.5	Procesos para búsqueda y selección de tecnologías	76
7.5.1	Proceso de la auditoria tecnológica	76
7.5.2	Proceso de toma de decisiones	76
7.6	Manera como se hace la negociación y transferencia de tecnología	77
7.7	Procesos de asistencia técnica	77
8	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA	77
8.1	Proceso de selección y reclutamiento	78
8.2	Evaluaciones de desempeño	78
8.1	Clima y desarrollo organizacional	79
8.3	Procesos de capacitación	79
8.4	Identificación de las necesidades de capacitación y entrenamiento	79
9.	CONCLUSIONES	80
10.	RECOMENDACIONES	81
11	BIBLIOGRAFÍA	82
12	ANEXOS	84
12.1	ANEXO No 1	84
12.2	ANEXO No 2	87
12.3	ANEXO No 3	90
12.4	ANEXO No 4	91
12.5	ANEXO No 5	91

LISTADO DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Estructura organizacional</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración 2 áreas funcionales de la empresa agrícola.</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 3 Relación de las áreas de la empresa</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 4 Distribución de los recursos que posee la empresa agrícola.</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 5 Toma de decisiones (Acción permanente)</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 6 Liderazgo agro empresarial.....</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 7 sistema de seguimiento y control.....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 8 Registros productivos y de ventas.</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 9 Tasa interna de retorno.....</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 10 Canales de comercialización</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 11 Plan Marketing.</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 12 Canal comercialización indirecto mayorista.</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 13 Canal comercialización indirecto largo.....</i>	<i>67</i>
<i>Ilustración 14 Aporte canal distribución directo.</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 15 Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 16 Proceso de producción fase inicial y final del producto.....</i>	<i>73</i>
<i>Ilustración 17 Proceso productivo utilizado por la empresa.</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración 18 Proceso administrativo.</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración 19 Proceso Productivo.</i>	<i>76</i>
<i>Ilustración 20 Proceso de selección y reclutamiento de personal.....</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 21 Evaluación de desempeño.....</i>	<i>78</i>
<i>Ilustración 22 Proceso capacitación</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración 23 Identificación de las necesidades de capacitación y entrenamiento.....</i>	<i>79</i>

LISTADO DE TABLAS

<i>Tabla 1. Instrumentos aplicados para recopilar información de la situación actual.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2. Resultado Instrumento (Ver Anexo N. 1) de caracterización organizacional de la empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3. Dificultades de la empresa.</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 4 Números de empleados.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 5 Selección de personal.</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 6 Procedimiento contratación empíricamente.</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 7 Reglamento Interno de trabajo.</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 8 Objetivos empresariales.</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 9 Productos a comercializar.</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 10 Registro del producto.</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 11 Clientes.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 12 Registros de ventas.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 13 Ubicación de la empresa Agrícola.</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 14 Capacidad de extensión.</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 15 Insumos.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 16 Preguntas finanzas de la empresa agrícola.</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 17 Resultado Instrumento (Ver Anexo No.3) Cuestionario de diagnóstico organizacional.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 18 Resultado instrumento (Ver Anexo No 4.) Guía de observación.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 19 Resultado Instrumento (Ver Anexo No 5.) Diagnóstico de análisis productivo. ..</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 20 Matriz DOFA.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 21 Perfil cargo Propietario.</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 22 Perfil cargo administrador de empresas agropecuarias.</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 23 Cargo Contadora.</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 24 Perfil cargo encargado área operacional.</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 25 Perfil cargo área productiva.</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 26 Perfil cargo área de comercialización.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 27 Perfil cargo área operario de mantenimiento.</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 28 Perfil cargo operario-todero.</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 29 Perfil cargo operaria-cocinera.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 30 Perfil cargo trabajadores o jornaleros.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 31 Perfil cargo Conductor.</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 32 Perfil cargo coter o ayudante.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 33. Estrategia de motivación</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 34. Evaluación de desempeño de los indicadores.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 35. Variables de producción de café.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 36. Costos de producción.</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 37 Resultados esperados.</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 38 Variables en la producción anual de café.....</i>	<i>58</i>

<i>Tabla 39 Costos de producción.</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 40 Resultados esperados.</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 41 Cuadro comparativo de costos de producción.</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 42 Flujo de caja.</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 43 Indicadores de evaluación de inversión del proyecto.</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 44 Indicadores de evaluación.</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 45 Identificación necesidades y expectativas de clientes.</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 46 Ficha técnica del producto.</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 47 Informe semanal de labores.</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 48 Planilla de jornales.</i>	<i>75</i>

LISTADO DE IMAGENES

<i>Imagen 1 Ubicación geográfica del municipio garzón y la vereda Campo Bello.</i>	<i>13</i>
<i>Imagen 2 Ubicación de La empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S.....</i>	<i>13</i>
<i>Imagen 3 Factores agroclimáticos.....</i>	<i>14</i>
<i>Imagen 4 Visita a la empresa Agrícola.</i>	<i>16</i>
<i>Imagen 5 Visita cuestionario de diagnóstico organizacional.....</i>	<i>21</i>
<i>Imagen 6 Área Operacional.....</i>	<i>29</i>
<i>Imagen 7 Análisis de liderazgo situacional en la empresa agrícola.....</i>	<i>49</i>
<i>Imagen 8 Rendimiento productivo.....</i>	<i>59</i>
<i>Imagen 10 Producto ofertado.....</i>	<i>65</i>
<i>Imagen 11 Calidad del producto.....</i>	<i>69</i>
<i>Imagen 12 Control del mercado.....</i>	<i>71</i>
<i>Imagen 13 Diseño del producto.....</i>	<i>71</i>
<i>Imagen 14 Proceso productivo.....</i>	<i>72</i>
<i>Imagen 15 Proceso productivo.....</i>	<i>73</i>
<i>Imagen 16 Registros Semanales.....</i>	<i>74</i>
<i>Imagen 18 Proceso de asistencia técnica.....</i>	<i>77</i>

DEDICATORIA

Dedico la culminación de esta meta en mi vida a Dios por haberme dado el don de la sabiduría, el cual sabré aprovechar en pro de la humanidad.

Dedico este esfuerzo a mi tía María Ignacia, a mis padres, José miguel y María Eugenia, y demás familiares que me acompañaron en este proceso de aprendizaje. Sin su colaboración no hubiera podido cumplir esta meta profesional tan anhelada.

Agradezco de igual manera al grupo de docentes del programa administración de empresas agropecuarias de la universidad Santo Tomas, especialmente al docente del proyecto de grado José Ignacio Gómez Ramírez.

A mis compañeros de clase con quienes formamos una amistad y trabajo en equipo.

1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa debe estar encaminada a mejorar su producción y en especial su administración con el fin de tener los principios de calidad, satisfaciendo al cliente en los productos o servicios que se desarrollan. Así mismo la optimización de proceso administrativo está orientado en ayudar a la empresa a mejorar las condiciones de los procesos de negocio con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia, obteniendo así el mayor beneficio posible con el fin de usar las herramientas de mejora adecuada y obtener los resultados efectivos.

Es así como este proyecto tiene la finalidad de optimizar el proceso administrativo de la empresa denominada AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. buscando mejorar la producción y comercialización del producto café pergamino verde y seco y así darle un mejor enfoque para que sea sostenible en el mercado nacional. Es de notar que la producción de café en el país contribuye a la gran parte de participación del producto interno bruto (PIB) nacional, generando así empleos y la sostenibilidad de muchas familias que dependen de la producción de este producto.

Este proyecto agrícola comienza con el análisis del diagnóstico empresarial en la cual se realiza la recolección de información primaria y secundaria con el fin de conocer las falencias que se tienen y así generar una propuesta de solución. De igual forma se describe un análisis de gestión administrativa donde se desarrollará la nueva metodología para la optimización administrativa de la empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S, donde se incorpora la misión, visión, políticas, funciones y todo aquel instrumento relacionado para la planeación estratégica.

Una vez analizado los componentes anteriormente mencionados se realiza un análisis financiero donde se identifica los registros contables, indicadores financieros y con base a estos parámetros se toman decisiones para optimizar el presupuesto y así mejorar la rentabilidad de la empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. Posterior al análisis financiero se realiza una descripción del análisis de mercadeo, describiendo los canales de comercialización, estrategias de mercadeo, ventas, plan de mercadeo, segmentación de mercados, necesidades y expectativas del cliente, competencias fijación de precios, control de mercadeo y diseño del producto; todo esto encaminado a realizar una análisis de gestión de mercadeo.

Para conocer que herramientas tecnológicas se deben proponer para la optimización administrativa de la empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. se debe analizar los procesos para conocer que herramientas son útiles tales como software, transferencias tecnológicas, servicios garantizados, certificación de pruebas y control de calidad, estándares para mejorar la producción y de esta manera se realiza en el documento el análisis de la gestión tecnológica.

Por ultimo este proyecto describe el análisis de gestión humana encaminados a conocer el personal idóneo para realizar las funciones y actividades que la empresa realiza, se debe seleccionar un personal que cumpla con los estándares mínimos que exige la ley, y el empleador también debe cumplir con los derechos y deberes para incorporar el equipo de trabajo. El empleador en este caso AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. debe evaluar las competencias y habilidades que presenta cada trabajador, y este a su vez debe retroalimentar y capacitar en las actividades específicas de cada cargo. Se debe tener en cuenta que el clima laboral va encaminado a mejorar las condiciones y actos inseguros que se puedan presentar en las áreas específicas, el empleador debe ofrecer al empleado seguridad y salud en el trabajo brindando los equipos de protección personal, así como afiliarlos a una EPS, ARL y fondo de pensiones y cesantías.

Por último se plasma conclusiones y recomendaciones encaminadas a dar soluciones que permitan mejorar la administración de la empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S.

2. OBJETIVOS

2.2. Objetivo General

Optimizar el proceso administrativo de la empresa denominada AGROCAFÉ PEÑA S.A.S.

2.3. Objetivos Específicos

- ✓ Modificar el proceso productivo, operativo y comercial para que la empresa tenga el principio de sostenibilidad.
- ✓ Calcular los costos de producción que permita ser competitiva en el mercado y tener un auge comercial.

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.1. Ubicación geográfica empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S.

Imagen 1 Ubicación geográfica del municipio garzón y la vereda Campo Bello.



Fuente: Gobernación del Huila, 2016.

La vereda Campo Bello queda ubicada en la fracción del corregimiento San Antonio del Pescado a 40 minutos del Municipio de Garzón - Huila

Nota: Cabe aclarar que no es posible encontrar la ubicación del mapa de la vereda de Campo Bello dentro del territorio municipal. En la siguiente imagen mostrare la ubicación de la empresa agrícola en el costado izquierdo superior de la Vereda Campo Bello.

Imagen 2 Ubicación de La empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S.



Fuente: Autor, 2017.

3.2. Indicador macroeconómico

La agricultura es la principal economía del municipio. Genera 6.504 empleos y tiene en cuenta como principal producto el café, que aporta el 45% del excedente empresarial agrícola y ocupa el 78% del total de las personas que están vinculadas a alguna actividad.

Le siguen en su orden el plátano, el arroz, el maracuyá, la yuca y el cacao, entre otros. La producción agrícola abarca 12.488 ha., equivalentes al 21,5 % del total de la superficie municipal. El sector pecuario genera un promedio de 175 empleos permanentes en los sectores bovino de doble propósito (carne y leche), los porcinos y la avicultura de doble fin. La piscicultura se centra en especies de mojarra plateada, carpa espejo y cachama cultivados con el fin de mejorar el nivel de vida de la población rural (pequeños productores) y a su vez incidir sobre la dieta alimentaria. (Economía Garzón-Huila, 2016).

3.3. Climatología del área de influencia directa.

3.3.1. Factores agros climatológicos

Imagen 3 Factores agroclimáticos

Temperatura (°C)												
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mínima promedio	20,3	20,4	20,7	20,4	20,8	24,6	22,4	23,4	23,0	23,8	24,0	23,7
Promedio	22,6	26,6	28,9	26,5	26,1	27,1	27,0	28,0	28,8	28,4	28,4	28,0
Máxima promedio	30,3	31,4	31,9	32,7	33,3	32,9	32,7	34,1	33,8	33,3	33,0	33,5
Precipitación, brillo solar y humedad relativa												
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Precipitación promedio (mm)	5	1	1	25	91	104	70	102	143	178	79	24
Días lluvia	1	1	1	3	9	9	7	8	10	10	9	2
Humedad relativa (%)	78	77	77	78	80	81	80	81	83	84	83	80
Brillo Solar (horas/mes)	282	245	240	207	188	195	215	207	164	166	191	253
Datos medidos:	Promedios anuales				Temperatura			Precipitación			Brillo Solar	
					Min	Med	Max	Total	Lluvia	Humedad		
					°C	°C	°C	mm	Días	%		

Fuente: IDEAM Municipio Garzón-Huila, 2016.

La anterior ilustración muestra los factores agroclimáticos (temperatura, precipitación, brillo solar y humedad relativa) que posee la zona; la temperatura promedio oscila entre 22.6 a 28.9 °c anual, la precipitación promedio oscila 1 a 178mm, los días de lluvia varia de 1 a 10 días, la humedad relativa porcentual oscila 77% a 84% y el brillo solar varia de 164 a 285 horas/mes al año.

3.3.2. Factores edáficos

Suelo franco poco profundos (10 a 20 cm), pendientes del 45%, con presencia de rocas en superficies de textura pesada, permeabilidad moderada, susceptibles de los procesos erosivos, y de alta capacidad agroecológica

3.3.3. Factores geográficos

La Topografía del terreno con la cual cuenta la empresa agrícola AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. es un terreno inclinado, la altitud metros sobre el nivel del mar (m_{msmn}) de la cabecera municipal está ubicada a 2°11' 57" de latitud norte y 75°38' 59" de longitud oeste.

3.4. Descripción de la empresa

- razón social o nombre de la empresa

AGROCAFE PEÑA S.A.S.

- Tipo y actividad económica de empresa

Agrícola: Productiva y comercial. Café pergamino verde y seco.

- **Número de socios**

La empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S se constituye por 1 solo socio como propietario de la misma; José Miguel Martínez.

- **Tamaño de la empresa**

Empresa pequeña; cuenta con 7 empleados fijos. De los cuales hay 1 contadora, 1 Administrador empírico, 1 cocinera - aseadora, 4 jornaleros recolectores de café o de manejo del cultivo.

- **Número de Empleados**

En temporada de Mitaca o travesía se contrata 9 empleados recolectores, en temporada de cosecha se contrata 15 empleados recolectores y en temporada de mantenimiento de la finca (manejo de arvenses y preparación de producción se contrata solo 6 empleados.

- **Objeto social de la empresa**

La empresa agrícola AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. Es una empresa especializada en la producción y comercialización del café del área rural del municipio de Garzón Huila; La cual no reconocen por la buena calidad del producto por su trayectoria en el mercado municipal.

Para realizar el diagnostico empresarial se comenzó con la recopilación de información mediante los instrumentos mencionados en la siguiente tabla No 1; se realizó estos instrumentos mediante unas visitas de campo que a continuación se describirá, esto con el fin de conocer las condiciones actuales de la empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. Se mostrará una metodología que va encaminada a realizar el respectivo diagnóstico empresarial.

Tabla 1. Instrumentos aplicados para recopilar información de la situación actual.

INSTRUMENTOS APLICADOS PARA RECOPILAR INFORMACIÓN	
FECHAS DE VISITAS	INSTRUMENTOS APLICADOS
28 y 29 de julio de 2017	✓ Cuestionario de caracterización organizacional.
4 y 5 de septiembre de 2017	✓ Cuestionario Análisis organizacional.
28 y 29 de octubre de 2017	✓ Cuestionario de diagnóstico organizacional.
12 y 13 de diciembre del 2017	✓ Guía de observación.
12 y 13 de diciembre del 2017	✓ Diagnostico análisis productivo.

Fuente: Autor, 2017.

La anterior tabla muestra los instrumentos aplicados para recopilar la respectiva información de la empresa y sus fechas de visitas.

Para presentar el análisis e interpretación de la información recopilada se utilizó los siguientes instrumentos aplicados:

3.5. CUESTIONARIO DE CARACTERIZACIÓN ORGANIZACIONAL

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información que permita conocer la situación actual de la empresa agrícola del señor José Miguel Martínez ubicada en la vereda Campo Bello del municipio de Garzón - Huila, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del sector en general y presentar las acciones de mejora; Es importante mencionar que la información recolectada se utilizara con fines académicos y será manejada con estricta confidencialidad. **Ver anexo No 1.**

3.5.1. Elaboración cuestionario

El primer instrumento utilizado en el cuestionario de caracterización organizacional está compuesto por un bloque de preguntas de cada ítem con un total máximo del 100%; dando respuesta a cada tipo de respuestas planteadas en el cuestionario (siempre, casi siempre, a veces y nunca).

Para hallar el total de preguntas de cada tipo de respuesta se realizó el conteo del número de respuestas, para determinar el puntaje de cada respuesta se realiza mediante la regla de tres simple de la siguiente manera:

$$\text{Regla tres simple} = \frac{b * c}{a}$$

Por ejemplo en el primer dato si a veces

$$X = \frac{100\% * 1}{8} = \frac{1.0 * 1}{8} = \frac{1 * 1}{8} = 0.125$$

Luego de tener el resultado del puntaje de todas las respuestas se suman y nos da el total de puntaje en este caso es 1; para sacar la calificación porcentual se calcula:

$$X = \frac{1.0 * 1}{8} = \frac{1.0 * 1}{8} = 0.125 * 100 = 12.5\%$$

Así sucesivamente con todas las demás resultados.

Por ultimo para sacar calificación promedio se suman todas las calificaciones porcentuales y se dividen por la cantidad de ítem, en este caso seria 16 ítems.

Imagen 4 Visita a la empresa Agrícola.



Fuente: Autor, 2017.

Tabla 2. Resultado Instrumento (Ver Anexo N. 1) de caracterización organizacional de la empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S

DIAGNÓSTICO DE CARACTERIZACION ORGANIZACIONAL												
BLOQUE-ITEM	N. preguntas	Max Puntaje 100%	Total Respuestas				Puntaje				Total puntaje (Σ)	Calificación Porcentual
			S	CS	AV	N	S	CS	AV	N		
Objetivos organizacionales	8	1	0	0	1	7	0	0	0.125	0.88	1	12.5%
Estructura organizacional	4	1	0	0	0	4	0	0	0	1	1	25%
Responsabilidad de funciones	3	1	0	0	2	1	0	0	0.67	0.33	1	33%
Eficiencia/eficacia	4	1	0	0	4	0	0	0	1	0	1	25%
Toma de decisiones	4	1	0	1	2	1	0	0.25	0.5	0.25	1	25%
Delegación de responsabilidades y funciones	3	1	1	1	0	1	0.33	0.33	0	0.33	1	33%
Comunicación y coordinación interna	5	1	0	1	4	0	0	0.2	0.8	0	1	20%
Comunicación y coordinación externa	3	1	0	0	0	3	0	0	0	1	1	33%
Instalaciones y equipo	4	1	0	0	2	2	0	0	0.5	0.5	1	25%
Cultura de calidad	4	1	0	0	2	2	0	0	0.5	0.5	1	25%
Creatividad e innovación	7	1	0	1	5	0	0	0.14	0.71	0	0.86	12.24%
Compromiso	4	1	0	1	3	0	0	0.25	0.75	0	1	25%
Reconocimiento y recompensa	5	1	0	2	3	0	0	0.47	0.6	0	1	20%
Desarrollo personal	12	1	0	0	3	9	0	0	0.25	0.75	1	8.33%
Entorno y clima laboral	8	1	2	2	3	1	0.25	0.25	0.38	0.125	1	12.5%
Proceso de producción.	13	1	0	0	8	5	0	0	0.62	0.38	1	7.69%
TOTAL PUNTAJE/CALIF PROMEDIO	91	100%	3	9	42	36	0.58	1.8	7.40	6.05	15.8	21.45%

Fuente: Autor, 2017.

Si o siempre	S
Casi siempre	CS
Algunas veces	AV
No o nunca	N

La evaluación muestra que la empresa agrícola AGROCAFÉ PEÑA S.A.S se encuentra con grandes deficiencias en sus diferentes áreas de trabajo por los resultados arrojados en la anterior tabla 2; dando como resultado las calificaciones porcentuales más críticas en sus áreas como:

3.5.2 Análisis parcial

En su proceso de producción se obtuvo un 7.69%, Desarrollo de personal un 8.33%, entorno y clima laboral un 12.5%, objetivos organizacionales un 12.5% y creatividad y motivación un 12.24%. En los factores correspondientes a reconocimiento y recompensa con un 20%, comunicación y comunicación interna un 20%, compromiso un 25%, cultura de calidad un 25%, instalaciones y equipo un 25%, toma de decisiones un 25%, eficiencia/eficacia un 25% y estructura organizacional un 25%. En el aspecto que obtuvo la empresa agrícola mejor resultado está la responsabilidad de funciones con un 33%, delegación de responsabilidades y funciones un 33%, comunicación y coordinación externa un 33%.

3.5.3 Análisis integral

Según el análisis integral indica una calificación total promedio de 21.45%; por lo cual es muy baja con respecto a todas sus áreas reflejando un desempeño poco eficiente en sus áreas de administración, mercado, producción y recurso humano que posee la empresa agrícola. Una vez realizado el análisis integral, se procede a realizar un análisis organizacional con el fin de analizar más apropiadamente la empresa agrícola puesta en estudio.

A continuación se describirá el cuestionario realizado en la segunda visita la cual hace parte del Anexo No 2

3.6. CUESTIONARIO DE ANALISIS ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene como objetivo recolectar datos generales de la empresa agrícola del señor José Miguel Martínez ubicada en la vereda Campo Bello del municipio de Garzón - Huila, la cual permitirá conocer su situación actual. **Ver anexo No 2.**

3.6.1. Elaboración cuestionario

La idea de este cuestionario es recolectar información sobre datos de la empresa referente a antecedentes, recursos humanos, objetivos empresariales, mercado, producción, producto y finanzas con las cuales cuenta la empresa; para ello se le hace una entrevista directa con el propietario de la empresa.

3.6.2. Datos de la empresa

Nombre de la empresa agrícola: AGROCAFÉ PEÑA S.A.S.

Propietario: José Miguel Martínez.

3.6.2.1. Antecedentes de la empresa

Fecha de inicio de operaciones: el día 01 del mes de febrero del 1971.

Principales logros de la empresa: Obtener mejor calidad del producto (grano), mejorar la operación y producción, contar con mejores instalaciones para el proceso y ser una empresa agropecuaria líder de la zona.

¿Cuáles son las dificultades que enfrenta la empresa actualmente?

Tabla 3. Dificultades de la empresa.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
Falta de ingreso económico	No hay con que invertir en el abono para abonar el cultivo.	No genera buena producción en la cosecha.
Falta renovar por lo menos la mitad de extensión de árboles de café que posee la empresa agropecuaria.	Más gasto en Materia prima (MP) y mano de obra (MO).	No da margen de utilidad por su edad de producción del cultivo.

Fuente: Autor, 2017.

3.6.2.2. Recursos humanos

Tabla 4 Números de empleados.

NÚMERO DE EMPLEADOS	
No. total de Empleados fijos	7
Administrativo (empírico)	1
Mandos medios	0
Producción/Operación	6
No. Personal eventual promedio	$9+15+6=30/3=10$

Fuente: Autor, 2017.

Nota: Para sacar el personal eventual promedio se tuvo en cuenta en el numeral 3.4 del diagnóstico empresarial el personal contratado en temporada de mitaca o travesía, cosecha y de mantenimiento. Se sumó y se dividió en las tres temporadas.

Tabla 5 Selección de personal.

SELECCIÓN DE PERSONAL						
¿Se otorgan prestaciones sociales al personal?	Si	No	Prima	Cesant	Dotación	Otras
¿Quién realiza la selección del personal?	El propietario de la empresa agrícola					
Se tiene políticas de selección de personal	Si	No	¿Cuáles?			

Fuente: Autor, 2017.

Cuál es el procedimiento para la contratación del personal:

Tabla 6 Procedimiento contratación empíricamente.

PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN EMPIRICAMENTE	
a. Se le ofrece trabajo por medio verbal.	b. Que se adapta a la labor en la topografía con la cual cuenta la empresa agropecuaria.
c. Se le practica periodo de prueba al Empleado.	d. Y se establece el salario según su rendimiento si trabaja al día o por arrobas (Arrobas al día).

Fuente: Autor, 2017.

Tabla 7 Reglamento Interno de trabajo.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO						
¿Existe reglamento interno de trabajo?	Si			No		
¿Es conocido por todo el personal?	Si			No		
Antigüedad Promedio personal administrativo	1 año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años	
Antigüedad Promedio personal jornalero	1 año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años	

Fuente: Autor, 2017.

3.6.2.3 . Objetivos empresariales

Tabla 8 Objetivos empresariales.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA AGRICOLA	
Misión	No tiene
Visión	No tiene
Planes a corto plazo	No tiene establecido ningún plan
Planes a largo plazo	No tiene establecido ningún plan.

Fuente: Autor, 2017.

3.6.2.4 Mercado

Mencione el producto que produce y comercializa en su empresa:

Tabla 9 Productos a comercializar.

PRODUCTO A COMERCIALIZAR	
PRODUCTO	%participación de la ventas
Café pergamino verde	8%
Café pergamino seco	82%

Fuente: Autor, 2017.

Tabla 10 Registro del producto.

REGISTRO DEL PRODUCTO				
¿Cuenta con marcas registradas?	Si		No	
¿Su nombre comercial está registrado?	Si		No	
¿Cuál es su mercado actual?	Local	Regional	Nacional	Internacional

Fuente: Autor, 2017.

Principales clientes

Tabla 11 Clientes.

CLIENTES				
Cliente		ubicación	producto	condiciones de venta
Cooperativa COOCENTRAL		Kr 12 # 2 – 55 Garzón-Huila	Café pergamino seco	Asociado
Comercio municipal		Garzón Huila	Café pergamino verde y seco.	Independiente.

Fuente: Autor, 2017.

Tabla 12 Registros de ventas.

REGISTROS DE VENTAS				
¿Tiene registro de clientes?	Si	No	¿Cuáles?	
¿Han perdido clientes?	Si	No	¿Por qué?	
¿Tiene políticas de ventas?	Si	No	¿Cuál? El que mejor pague precio.	
¿Conoce a su competencia?	Si	No	¿Cuál?	

Fuente: Autor, 2017.

3.6.2.5 Producción

Tabla 13 Ubicación de la empresa Agrícola.

UBICACIÓN DE LA EMPRESA AGRICOLA				
Ubicación de la empresa agropecuaria de producción	Vereda campo bello del municipio Garzón – Huila.			
Ubicación en zona	Municipal	Casco urbano	Rural	Otro
La empresa agropecuaria es	Al partir		Propia	

Fuente: Autor, 2017.

Capacidad de extensión de la empresa agropecuaria:

Tabla 14 Capacidad de extensión.

CAPACIDAD DE EXTENSIÓN	
Hectáreas total sembradas en café	6.25 Has o 62500m ²
Cantidad de árboles en producción en el total de hectáreas sembradas	31.250

Fuente: Autor, 2017.

3.6.2.6 Producto

Cuáles son los principales insumos (materias primas/componentes) de su producto:

Tabla 15 Insumos.

INSUMOS				
Producto	insumo principal	proveedor	ubicación del proveedor	tiempo de entrega
Ferticolombia	Agrimin	Cooperativa Coocentral	Kr 12 # 2 – 55 Garzón H.	2 Días
Ferticolombia	Urea	Cooperativa Coocentral	Kr 12 # 2 – 55 Garzón H.	2 Días
Yara Colombia	Sulfato	Cooperativa Coocentral	Kr 12 # 2 – 55 Garzón H.	2 Días
Yara Colombia	Producción	Cooperativa Coocentral	Kr 12 # 2 – 55 Garzón H.	2 Días
Syngenta	Fungicida (Alto 10 SL)	Cooperativa Coocentral	Kr 12 # 2 – 55 Garzón H.	1 Días
Bayer cop	Herbicida (Oxyfluorfen)	Cooperativa Coocentral	Kr 12 # 2 – 55 Garzón H.	1 Días
Agro siembra	Insecticida(Endosulfan)	Cooperativa Coocentral	Kr 12 # 2 – 55 Garzón H.	1 Días

Fuente: Autor, 2017.

3.6.2.7 Finanzas

Tabla 16 Preguntas finanzas de la empresa agrícola.

PREGUNTAS FINANZAS DE LA EMPRESA AGRICOLA				
¿Se elabora contabilidad anual?	Si		No	
¿Quién la elabora?	La contadora Dolly Castrillón Guzmán			
¿Quién la supervisa?	El propietario		Ninguno	
¿Cómo se registran las operaciones de la empresa agropecuaria?	Libro Registro	Notas	Facturas	Ninguno

Fuente: Autor, 2017.

3.7 CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos del cuestionario de diagnóstico aplicado los encargados de la producción, operación y ventas-compras de la empresa agropecuaria. **Ver anexo No 3.**

3.7.1 Elaboración cuestionario

Para cada una de las áreas de propósito, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo, se plantean cinco preguntas, que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario; Este cuestionario se realiza con la misma metodología del cuestionario de caracterización organizacional del numeral 3.5.

Imagen 5 Visita cuestionario de diagnóstico organizacional.



Fuente: Autor, 2017.

Tabla 17 Resultado Instrumento (Ver Anexo No.3) Cuestionario de diagnóstico organizacional.

CUESTIONARIO DE <u>DIAGNOSTICO</u> ORGANIZACIONAL														
AREAS DE COMPETENCIA	N. preguntas	Max Puntaje 100%	Total Respuestas					Puntaje					Total puntaje (Σ)	Promedio Calificación Porcentual por área de competencia
			5	4	3	2	1							
			S	CS	E	AV	N	S	CS	E	AV	N		
Propósito	5	1	0	0	0	2	3	0	0	0	0.4	0.6	1	20%
Estructura	5	1	0	1	1	2	1	0	0.2	0.2	0.4	0.2	1	20%
Relaciones	5	1	1	2	2	0	0	0.2	0.4	0.4	0	0	1	20%
Incentivos	5	1	0	2	2	0	1	0	0.4	0.4	0	0.2	1	20%
Mecanismos Útiles	5	1	2	1	1	0	1	0.4	0.2	0.2	0	0.2	1	20%
Liderazgo	5	1	1	3	1	0	0	0.2	0.6	0.2	0	0	1	20%
TOTAL PUNTAJE/CALIF PROMEDIO	30	100%	3	9	42	36		0.8	1.8	1.4	0.8	1.2	6	20%

Fuente: Autor, 2017.

5	Si	S
4	Casi siempre	CS
3	Eventualmente	E
2	A veces	AV
1	No	N

3.7.2 Análisis integral

Se puede observar que el resultado arrojado por la anterior tabla No 17 muestra que el promedio de calificación porcentual por cada área de competencia es del 20%; es decir; no es que sea alto por motivo de su participación en su puntaje de la respuesta en las preguntas de cada área. A continuación se analiza con mayor profundidad los puntajes obtenidos de propósito, estructura, relaciones, incentivos mecanismos útiles y liderazgo empresarial.

3.7.2.1 Propósito

En esta área de competencia los encargados de producción, operación y ventas-compras indica que no conocen la visión y misión de la empresa, los objetivos y metas no están claramente definidos, no se cuenta con planes por escrito para lograr los objetivos de la empresa, los objetivos a veces son medidos al termino del tiempo establecido y el encargado de la producción a veces participa en la planeación de la empresa.

3.7.2.2 Estructura

El resultado muestra que los encargados de producción, operación y ventas-compras no conocen con exactitud en qué lugar está ubicado el puesto de cada uno dentro del organigrama que debería poseer la empresa, eventualmente están las tareas y funcionan claramente asignadas para cada uno, Eventualmente hacen los trabajos que le corresponde a otro por motivo de no conseguir el trabajador correspondiente a la actividad, Casi siempre los encargados de la áreas reportan al jefe inmediato las actividades desempeñadas por cada uno y a veces se considera que la selección de personal está enfocada a la contratación del personal con las competencias requeridas para el puesto.

3.7.2.3 Relaciones

Los encargados dicen que la relación con el jefe inmediato si es buena, casi siempre el jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la empresa agropecuaria, Eventualmente existe rivalidad entre los compañeros de trabajo, casi siempre el jefe inmediato brinda soluciones a los problemas que se le presenta a los encargados de cada área y eventualmente el jefe inmediato resuelve adecuadamente los conflictos que se presentan en cada área de los encargados.

3.7.2.4 Incentivos

En esta área de competencia los encargados de cada área de la empresa dicen que eventualmente el salario es proporcionalmente al trabajo que desempeñan los encargados en la empresa, no tienen oportunidades de promoción en la empresa, eventualmente las prestaciones que hay en la empresa van acorde al desempeño laboral, casi siempre consideran los encargados de las áreas de la empresa que el sistema de recompensa que otorga la empresa va de acuerdo al desempeño laboral y casi siempre se recibe en la empresa reconocimientos o incentivos cuando se ve un desempeño extraordinario de los trabajadores.

3.7.2.5 Mecanismos útiles

En esta área de competencia los encargados de las áreas de la empresa agropecuaria opinan que casi siempre se cuenta con los materiales, herramientas y equipo suficiente para realizar las actividades, las instrucciones si son claras para realizar cada actividad de trabajo en la empresa, no hay ninguna capacitaciones al personal durante el año, eventualmente la empresa realiza evaluación de desempeño de cada encargado de cada área de trabajo y si hay motivación de trabajo en la empresa.

3.7.2.6 Liderazgo

En esta última área de competencia laboral los encargados opinaron lo siguiente respecto al liderazgo: Casi siempre el jefe brinda la información necesaria para desempeñar cualquier función y actividad en la empresa, eventualmente el jefe les ayuda a los encargados de cada área a resolver los problemas de trabajo, si es un buen líder el jefe y casi siempre el jefe considera las opiniones y sugerencias de los encargados de cada área de trabajo.

A continuación se presentará el resultado del estado de las instalaciones y su proceso de la empresa agrícola mediante la siguiente guía de observación:

3.8 GUÍA PARA LA OBSERVACIÓN

Observaciones de las instalaciones y procesos en la empresa agrícola. El objetivo de esta guía de observación es recolectar información acerca de las instalaciones y procesos realizados en la empresa. **Ver anexo No 4.**

3.8.1 Elaboración de la guía

Se utilizara una escala estimada para calificar del uno al siete en función de los aspectos a observar en las instalaciones en las 10 preguntas puntualizadas en la guía de observación; siete será el puntaje más alto y 1 el puntaje más bajo.

Tabla 18 Resultado instrumento (Ver Anexo No 4.) Guía de observación.

GUÍA DE OBSERVACIÓN											
GUÍA DE OBSERVACION EMPRESARIAL	CALIFICACION MAX=7 MIN=1										
Numero de preguntas 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	CALIFICACIÓN GRAL. PROMEDIO
Máximo Puntaje 100%	4	1	4	3	4	5	3	2	4	3	
Puntaje real por regla 3 simple	1	0.1	1	0.3	1	0.5	0.3	0.2	1	0.3	
Calificación porcentual / Calificación Gral. Promedio	10%	1%	10%	3%	10%	5%	3%	2%	10%	3%	5.7%

Fuente: Autor, 2017.

Para realizar el caculo de la calificación porcentual se tuvo en cuenta la regla de tres simple de la siguiente manera:

$$\text{Regla tres simple} = \frac{b * c}{a}$$

3.8.2 Análisis Integral

Se observa que se percibe poca falta de limpieza en las instalaciones, No hay señalamientos visibles, falta un equipo de seguridad más adecuado para empresa, falta más utilizar los equipos de seguridad, las instalaciones mantiene aseadas, hay descuido en el área del almacén de agro insumos en cuanto orden, la ubicación del almacén de agroquímicos no es la adecuada por estar cerca de la cocina, la distribución y mantenimiento de la maquinaria agrícola no es la adecuada por lo cual se genera cuello de botella en el proceso de producción, falta limpieza del personal que colabora en la producción.

En la siguiente tabla se presentará el análisis de diagnóstico productivo que posee la empresa agrícola actualmente:

3.9 DIAGNOSTICO DE ANALISIS PRODUCTIVO

Este diagnóstico tiene como finalidad saber indicadores de producción que posee la empresa actualmente. **Ver anexo No 5.**

3.9.1 Elaboración análisis productivo

Para realizar este instrumento se entrevistó al propietario de la empresa agrícola; con fines de saber con cuanta extensión, población de plantas, producción anual en Kg pergamino verde cuenta la empresa. Para saber la cantidad de kg pergamino seco se le solito el certificado de ventas efectuadas durante el año 2016 de la COOPETIVA COOCENTRAL de caficultores del municipio de Garzón – Huila; que es a quien le vende el café pergamino seco.

Tabla 19 Resultado Instrumento (Ver Anexo No 5.) Diagnóstico de análisis productivo.

DIAGNÓSTICO DE ANÁLISIS PRODUCTIVO	
VARIABLES A ANALIZAR EN LA PRODUCCIÓN ANUAL DE CAFE	Año en estudio (2016)
Hectáreas total sembradas en café	6.25 Has o 62500m ²
Cantidad de árboles en producción en el total de hectáreas sembradas	31.250
Costo de recolección por arroba con cereza en rojo	\$5000
Arrobas en rojo producida en el año	2084,88 Arrobas
Para tener una arroba en blanco se necesitan	3 arrobas en rojo
Arrobas producidas en blanco anuales (Verde) se divide en 3	694,96 Arrobas
Total Kg pergamino verde producido en el año	8687 Kg
Total Kg vendidos pergamino seco en el año	4822 Kg
Valor Total Kg vendidos pergamino seco en el año (Ingresos por ventas)	\$36.440.940

Fuente: Autor, 2017.

3.9.2 Análisis Integral

Se observa que para el año 2016 se necesitaron 8687 kg pergamino verde para obtener 4822 kg pergamino seco; dando un valor de ingresos por ventas de \$ 36.440.940.

3.10 ANÁLISIS DOFA

Es un método de planificación para determinar los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de la empresa a nivel interno y externo, permitiendo de tal forma buscar soluciones a sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva de la empresa agrícola.

3.10.1 Elaboración matriz DOFA

Se inicia puntualizando el análisis interno de la empresa en cuantas fortalezas y debilidades; luego se establece el análisis externo que tiene la empresa a favor y en contra como lo es las oportunidades y amenazas. Es de ahí que se propone estrategias para mejorar y solucionar aquellos aspectos negativos que no genera pérdidas con nuestro producto agrícola en la producción y comercialización del mismo.

Tabla 20 Matriz DOFA

Factores Internos Factores Externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	- Comunicación, coordinación interna y compromiso. - Cultura de calidad. - Propiedad de la empresa. - Cambio de administración. - Instalaciones y equipo. - Toma de decisiones (Clima laboral). - Extensión de tierra (Población de Plantas). - Variedad del producto. - Manejo integral de plagas y enfermedades.	- Mal manejo del proceso de producción. - No hay beneficios con las cooperativas. - Falta una organización en la estructura definida de la empresa. - No hay manuales de cargos en la gestión humana. - No se cuenta con un cronograma de actividades. - La comercialización es indirecta. - No hay Presupuesto de materia prima y mano de obra en la producción. - No hay trazabilidad en la calidad del producto. - No se cuenta con estudio de suelo.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (F – O)	ESTRATEGIAS (D – A)
- Oportunidad de mercado para comercializar el producto en otros lugares fuera de la región. - Generar empleo en la zona. - Permite competir con otros mercados por la calidad del producto. - No depender más de una cooperativa para generar más utilidad y reducir costos de producción en la empresa agropecuaria.	- Por la cantidad de población de plantas en producción se puede cubrir la oferta del mercado. - Al ofrecer una oportunidad laboral y un buen clima laboral, el rendimiento de los trabajadores es mejor y la productividad se aumenta. - Se manejara en la caficultura de la empresa dos variedades de café (Castilla y variedad Colombia) ya que son resistentes, tienen gran adaptabilidad y rendimiento de producción; con estas variedades de café se puede competir en el mercado ya que son cafés suaves y apetecidos por el consumidor. - Al mejorar la calidad de nuestro producto con un buen manejo fitosanitario, registros de producción y estándares de calidad, generamos más confianza en nuestro producto al consumidor. - Teniendo una administración sólida, se manejara muy bien los recursos que posee la empresa agropecuaria y nos independizamos de la cooperativa para generar mejores ingresos y bienestar para nuestros trabajadores.	- Dejar de depender de la cooperativa ya que no nos presta beneficios y nos compromete nuestra producción generando pérdidas en nuestra empresa. - Mirar nuevos mercados que nos beneficie. - Establecer un cronograma de actividades para mejorar nuestra organización y ser más productivos. - Llevar registros en la producción para establecer un presupuesto acorde a nuestra organización. - Hacer un estudio previo del suelo para determinar déficit y exceso de macronutrientes y micronutrientes del suelo. - Establecer los manuales de cargos en nuestra empresa para tener claro las actividades a realizar de cada trabajador sin dejar de la mano la seguridad del trabajador. - Ofrecer trabajo seguro en nuestra zona. - Cumplir a cabalidad con nuestro cronograma de actividades en la operación y producción de la empresa
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (F – A)	ESTRATEGIAS (D – A)
- Vía de acceso a la empresa agropecuaria. - Conflicto armado en la zona. - Cambio climático (Fenómeno Niño-niña). - Alto costo en materia prima y mano de obra. - Gato de transporte. - Inestabilidad en el precio del producto. - Competencia del producto	- Al mejorar la vía de acceso podremos sacar nuestro producto al mercado. - Para contrarrestar el cambio climático debemos establecer un buen manejo agronómico, escoger semillas certificadas y resistentes, realizar estudios periódicos (umbrales económicos)) para establecer las mejores alternativas de costos. - Para mejorar nuestro precio del producto se debe competir con un producto de calidad, venderlo al mejor comprador que nos oferte un precio favorable y en lo posible establecer una comercialización directa sin intermediarios.	- Definir nuestra planeación estratégica como empresa. - Organizar nuestra estructura funcional de la empresa para ser más productivos. - Guiar, supervisar, motivar e incentivar a nuestro personal para ser una empresa competente en la zona con nuestro producto. - Controlar y evaluar la labor de nuestro trabajadores para determinar nuestras problemáticas internas y poderlas solucionar. - Hacer estudio de mercados para nuestro producto.

Fuente: Autor, 2017.

4 PLAN DE MEJORA

4.1 ANALISIS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

En el capítulo 4 se realizará la propuesta del proceso administrativo como gestión administrativa; en la fase mecánica (planeación y organización) se establece que se va hacer mediante la estructura necesaria o requerida para comprender todas las actividades de la fase; y en la fase dinámica u operativa propondré como se manejara ese organismo social que se ha estructurado en la fase mecánica para comprender todas las actividades de la dirección y el control en la toma de decisiones.

4.2 Función Planeación

4.2.1 Misión

AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. va encaminada a ser una empresa líder en la producción y comercialización de café pergamino verde y seco en el municipio de Garzón-Huila; buscando mejorar el proceso productivo y la satisfacción del cliente sin afectar el medio ambiente.

4.2.2 Visión

Para el 2021 ser una empresa líder en la producción de café pergamino, verde y seco a nivel regional; por medio del desarrollo de nuevas estrategias agro empresariales basadas en estándares de calidad y nuevas tecnologías.

4.2.3 Historia

La empresa agrícola AGROCAFE PEÑA. S.A.S está dedicada a la producción del café desde hace 15 años atrás, el señor José Miguel Martínez realiza la compra de la finca de Don Marcelo Joven en el año 2002, en un globo de terreno bajo escritura pública No 202-6364. Una vez obtenido el predio, se decide realizar una unión con el gremio caficultor de la Cooperativa COOCENTRAL bajo cámara de comercio del municipio de Garzón Huila.

En el año 2017 surge la inquietud de independizarse de la cooperativa COOCENTRAL del municipio; la cual se ve la necesidad de la empresa familiar crear y mejorar la empresa independiente para fortalecer el bienestar de la misma.

4.2.4 Objetivos Empresariales

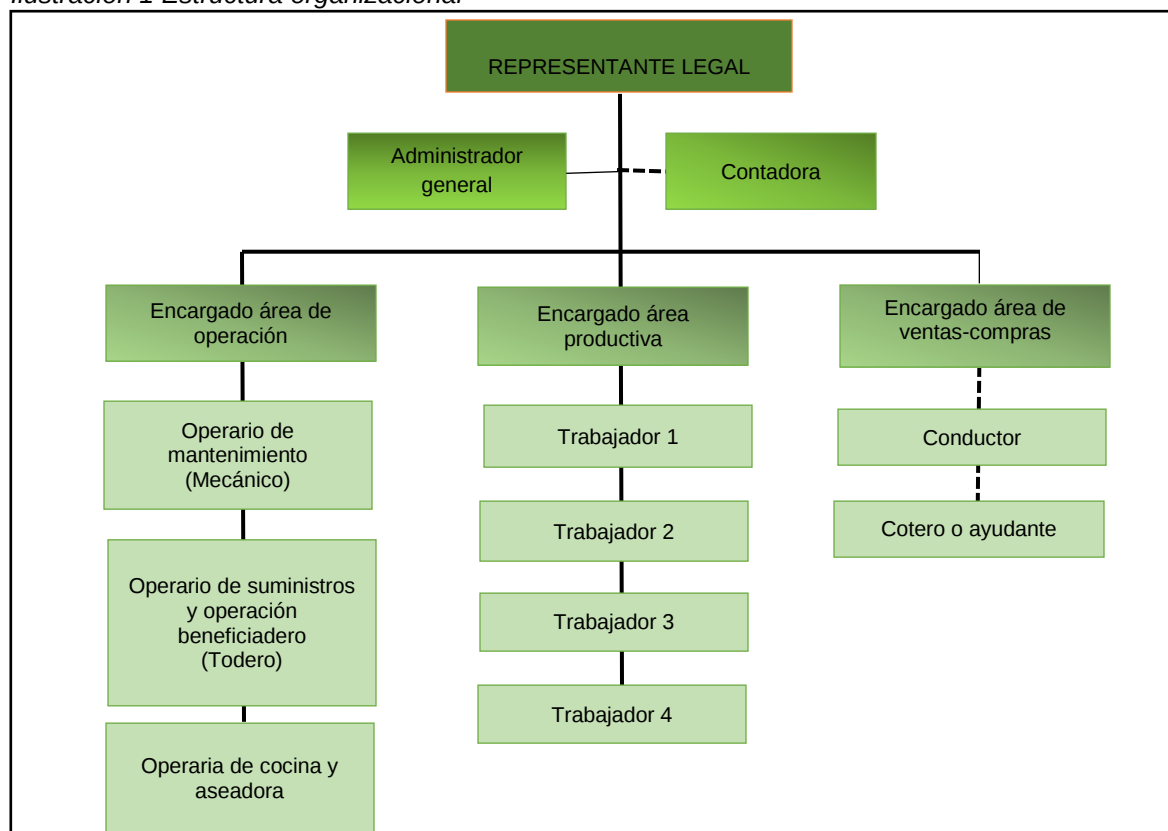
- ✓ Dar importancia al producto pues de ello depende la sostenibilidad de la empresa.
- ✓ Generar bienestar a los trabajadores.
- ✓ Mantener un clima organizacional acorde a la empresa.

4.2.5 Estrategias

- ✓ Ser una empresa líder del sector caficultor de la zona mediante estrategias enfocadas al desarrollo sostenible.
- ✓ Lograr con claridad los aspectos administrativos en la producción y operación de la empresa.
- ✓ Ofrecer el producto al comerciante que mejor establezca el precio del producto para ser más rentable la producción.

4.2.6 Estructura organizacional

Ilustración 1 Estructura organizacional



Fuente: Autor, 2017.

La ilustración anterior muestra la estructura organizacional planteada en la gestión administrativa; La empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S. anteriormente solo contaba con siete empleados en el numeral 3.4 (Número de empleados). Eventualmente por temporada mitaca, cosecha y mantenimiento del cultivo tocaba contratar 9 empleados en promedio en el numeral 3.6.2.2.

Para evitar este inconveniente se estableció estructurar la organización con 12 empleados directos; como muestra la ilustración anterior. De los cuales la contadora, el conductor y el cotero o ayudante son empleados indirectos que se le pagan por su servicio u honorario en el momento que los requiera la empresa.

Los conectores que están con consecutivo (-----) son empleados indirectos y los demás son directos contratados por la empresa.

Nota: El recurso de personal en la administración empírica era de siete empleados fijos más los que tocaba contratar por temporada para suplir la mano de obra de la finca; ahora con la administración propuesta se estableció contar con 12 empleados los cuales suplen la necesidad de la mano obra requerida en la empresa agrícola.

4.2.7 Diseño y ejecución de planes

El diseño de ejecución de planes en la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S va encaminado a seguir la siguiente ejecución para cumplirlos.

- a. Planear
- b. Hacer
- c. Verificar
- d. Y actuar.

4.3 Función Organización

4.3.1 Áreas de organización

Ilustración 2 áreas funcionales de la empresa agrícola.

Operación	Debe ser una persona organizada, comprometida con la agro empresa, tener claridad en el correcto uso de la materia prima y las agro maquinas utilizadas en la agro empresa, mantener en lo posible en las mejores condiciones las instalaciones y las herramientas de trabajo y llevar registros de entrada y salida de la materia prima empleada en la agro empresa.
Áreas funcionales Producción de la empresa	Debe ser una persona muy organizada, con objetivos y metas claras, que esté dispuesto a motivar al personal asumiendo retos para el trabajador en equipo, ser una persona responsable, establecer políticas de control que aseguren la calidad del producto y la seguridad de los trabajadores.
Comercial	Debe ser una persona analítica, comprometida con la agro empresa, encargarse de la compra de la materia prima a utilizar, ser una persona muy observadora a la hora de vender nuestro producto en que estamos fallando como agro empresa y ser una persona estratega con los precios a la hora de vender el producto y comprar la materia prima

Fuente: Autor, 2017.

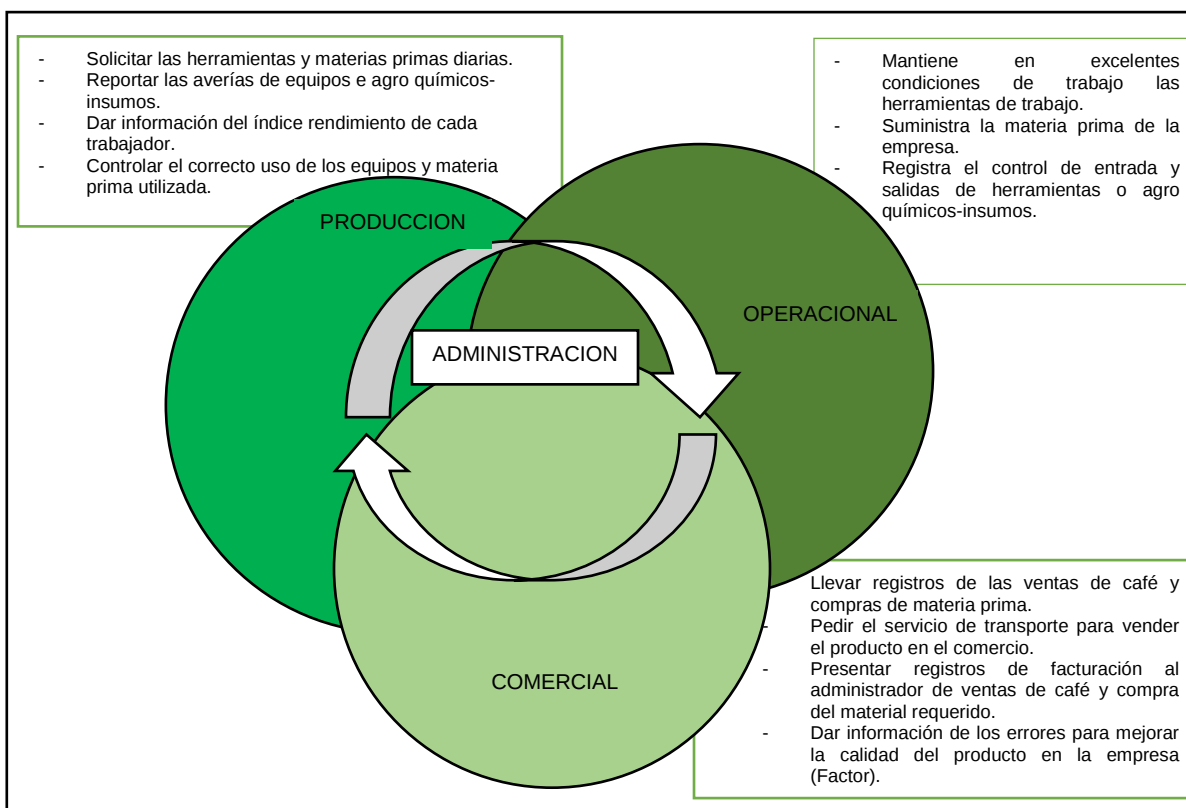
Imagen 6 Área Operacional.



Fuente: Autor, 2017.

4.3.2 Forma como están relacionadas las diferentes áreas

Ilustración 3 Relación de las áreas de la empresa



Fuente: Autor, 2017.

La forma como se relaciona las diferentes áreas de la empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S es dependiente; pues un área requiere de la otra. Es lo que realmente une la calidad del producto y su relación del personal dentro de la empresa.

4.3.3 Perfiles de cargo

4.3.3.1 Nivel Estratégico (Rango jerárquicos)

PERFIL No 1 CARGO PROPIETARIO

Tabla 21 Perfil cargo Propietario.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: José Miguel	APELLIDOS: Martínez Peña
DENOMINACIÓN: Profesional	No. Cedula: 19.102.944
NIVEL: Estratégico	EMPRESA: AGROCAFÉ PEÑA S.A.S
CARGO: Propietario de la empresa	ASIGNACIÓN SALARIAL:

OBJETO BASICO DEL CARGO
➤ Tener conocimiento en la producción y comercialización del café, con habilidades gerenciales, manejo de personal, relaciones humanas y de mercadeo.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Profesional universitario.
Experiencia laboral: Mínimo 5 años de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Dirigir, desarrollar las políticas y estrategias de la empresa; en relación con la filosofía, la visión, la misión y el sentido de direccionar la empresa.	o	d
➤ Representar la empresa en las relaciones contractuales con los jornaleros.	d	e
➤ Proponer, proyectar, delegar, asignar, organizar y prestar la asistencia técnica para el diseño y funcionalidad de los programas y estructura de la empresa.	m	c
➤ Realizar actividades de mercadeo.	t	a
➤ Dirigir, asistir, coordinar, controlar y evaluar el manejo técnico de los recursos físicos, materiales, financieros y técnicos.	d	d

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
PERIODICIDAD Ocasional (o) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones de trabajo saludable.
Seguridad: Condiciones seguras de trabajo en equipo.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO

a. Bienes y valores (¿Cuáles?) Patrimonio, equipos e instalaciones que cuenta la empresa.	x		
b. Información (¿Cuál?) A nivel empresarial y nivel grupal.	x		
c. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los trabajadores, familia y clientes.	x		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Nivel administrativo. Ósea el dueño de la empresa.	x		

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría	x	
d. Espirometría		x
e. Cuadro hemático	x	
f. Glicemia	x	
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna	x	

Revisado Salud Ocupacional por: _____

Fuente: Autor, 2017.

PERFIL No 2 CARGO ADMINISTRADOR

Tabla 22 Perfil cargo administrador de empresas agropecuarias.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: Fernando	APELLIDOS: Martínez Espinosa
DENOMINACIÓN: <u>Profesional</u>	No. Cedula: 1.013.585.048
NIVEL: Estratégico	EMPRESA: <u>AGROCAFÉ PEÑA S.A.S</u>
CARGO: <u>Administrador general</u>	ASIGNACION SALARIAL:

OBJETO BASICO DEL CARGO
➤ Administrar (planear, organizar, dirigir, controlar) la empresa por medio del recurso humano y optimizar la producción de cada área de trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Profesional universitario.
Experiencia laboral: Mínimo 3 años de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Planear Estrategias de mejoras para el personal de trabajo.	m	e
➤ Organizar las actividades de desarrollo en la producción.	d	a

➤ Dirigir el potencial de la producción que debe tener la empresa para ser cada día más sostenible.	o	d
➤ Controlar Fallas y falencia por medio del programa de trabajo en equipo.	m	c

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
PERIODICIDAD Ocasional (o) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones de trabajo saludable.
Seguridad: Condiciones seguras de trabajo en equipo.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
e. Bienes y valores (¿Cuáles?) Patrimonio, equipos e instalaciones que cuenta la empresa.	x		
f. Información (¿Cuál?) A nivel empresarial y nivel grupal.	x		
g. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los trabajadores, familia y clientes.	x		
h. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Nivel administrativo. Ósea el dueño de la empresa.	x		

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	x	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	x	
d. Espirometría		x
e. Cuadro hemático	x	
f. Glicemia		x
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna		x

Revisado Salud Ocupacional por: _____
Fuente: Autor, 2017.

PERFIL No 3 CARGO CONTADORA

Tabla 23 Cargo Contadora.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: Dolly	APELLIDOS: Castrillón Guzmán
DENOMINACIÓN: <u>Profesional</u>	No. Cedula: 55.063.476
NIVEL: Estratégico	EMPRESA: <u>AGROCAFÉ PEÑA S.A.S</u>
CARGO: <u>Contadora</u>	ASIGNACION SALARIAL:

OBJETO BASICO DEL CARGO
➤ Asesorar financiera y contablemente la empresa.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Profesional universitario con tarjeta profesional vigente.
Experiencia laboral: Mínimo 4 años de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Manejo contable de la empresa.	m	a
➤ Manejo financiero de la empresa.	m	a
➤ Actualización de políticas tributarias y fiscales.	o	c
➤ Entregar informes Financieros mensuales.	m	c
➤ Dedicación a la empresa mínimo tres días al mes.	m	e
➤ Cumplir como empleado por honorarios.	m	c

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
PERIODICIDAD Ocasional (o) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones de trabajo saludable.
Seguridad: Condiciones seguras de trabajo en equipo.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
i. Bienes y valores (¿Cuáles?) Patrimonio, equipos e instalaciones que cuenta la empresa.	x		
j. Información (¿Cuál?) A nivel empresarial y nivel grupal.	x		
k. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los trabajadores, familia y clientes.		x	
l. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Nivel administrativo. Ósea el dueño de la empresa.	x		

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría		X
e. Cuadro hemático		X
f. Glicemia		X
g. Frotis de Sangre Periférico		X
h. Rx de columna		X

Revisado Salud Ocupacional por: _____
 Fuente: Autor, 2017.

4.3.3.2 Nivel Programático (Rango jerárquicos)

PERFIL No 4 CARGO ENCARGADO AREA OPERACIONAL

Tabla 24 Perfil cargo encargado área operacional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: John Jairo	APELLIDOS: Martínez Espinosa
DENOMINACIÓN: <u>Tecnólogo oper. Agroindu.</u>	No. Cedula: 80.213.401
NIVEL: Programático	EMPRESA: AGROCAFÉ PEÑA S.A.S
CARGO: <u>Encargado área operacional</u>	ASIGNACION SALARIAL:

OBJETO BASICO DEL CARGO
➤ Prever el correcto estado y uso de las instalaciones, maquinaria de trabajo, materia prima y brindar la asistencia técnica de las herramientas de trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Tecnólogo en operaciones agroindustriales.
Experiencia laboral: Mínimo 2 años de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Mantener en buen estado las instalaciones y la maquinaria agrícola de la empresa.	d	c
➤ Suministrar la materia prima requerida por los trabajadores y la cocinera.	d	e
➤ Llevar registros entrada y salida de agroquímicos-agro insumos.	m	e y c
➤ Pesar la cantidad recolecta de producción diaria por trabajador y llevar cuentas.	d	c
➤ Reportar al mecánico la maquinaria agrícola dañada de la finca	o	e
➤ Controlar el correcto manejo de la maquinaria agrícola con la cual cuenta la empresa.	d	c

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
 PERIODICIDAD Ocasional (o) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones sobre presión laboral por mantener al día toda la maquinaria en buen estado y suministrar la materia requerida por los trabajadores, pueden ocasionar cansancio por la rutina diaria.
Seguridad: Condiciones de estrés por hacer las cosas de la mejor manera posible.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO

m. Bienes y valores (¿Cuáles?) Con las ventas, con el jefe y los clientes.	x		
n. Información (¿Cuál?) De nuestro producto por medio de catálogo o verbalmente.		x	
o. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los compañeros de trabajo.	x		
p. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Por parte del administrador o dueño de la empresa.	x		

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría	x	
d. Espirometría	x	
e. Cuadro hemático	x	
f. Glicemia	x	
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna	x	

Revisado Salud Ocupacional por: _____

Fuente: Autor, 2017.

PERFIL No 5 CARGO ENCARGADO AREA PRODUCTIVA

Tabla 25 Perfil cargo área productiva.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: Luis Ferney	APELLIDOS: Martínez Espinosa
DENOMINACIÓN: <u>Tecnólogo Agropecuario</u>	No. Cedula: 80.214.517
NIVEL: Programático	EMPRESA: <u>AGROCAFÉ PEÑA S.A.S</u>
CARGO: <u>Encargado del área de producción</u>	ASIGNACION SALARIAL:

OBJETO BASICO DEL CARGO
➤ Coordinar el correcto trabajo de limpia, fertilización, conservación, control fitosanitario y recolección de cosecha por hectárea.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Tecnólogo Agropecuario.
Experiencia laboral: Mínimo 2 años de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Solicitar al encargado de operación las cantidades diarias de materiales de trabajo y materia prima requerida para hacer la labor.	d	c

➤ Ordenar y controlar los trabajadores para la recolección, abonadas y control fitosanitario de la finca.	d	e y c
➤ Controlar la correcta recolección de los frutos del café en cosecha.	d	c
➤ Llevar registros de rendimiento de los trabajadores a cargo en la producción.	d	c
➤ Controlar el correcto uso de las materias primas por trabajador.	o	c
➤ Reportar averías de la maquinaria agrícola a reparar para no afectar la producción.	o	e

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
PERIODICIDAD Ocasional (o) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones sobre presión laboral por controlar el buen trabajo del trabajador en el cultivo, pueden ocasionar cansancio por la rutina diaria.
Seguridad: Condiciones de estrés por hacer las cosas de la mejor manera posible.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
q. Bienes y valores (¿Cuáles?) Con las ventas, con el jefe y los clientes.		x	
r. Información (¿Cuál?) De nuestro producto por medio de catálogo o verbalmente.		x	
s. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los compañeros de trabajo.	X		
t. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Por parte del administrador o dueño de la empresa.	x		

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa.

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría	x	
d. Espirometría		x
e. Cuadro hemático	x	
f. Glicemia	x	
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna	x	

Revisado Salud Ocupacional por: _____

Fuente: Autor, 2017.

PERFIL No 6 CARGO ENCARGADO AREA DE COMERCIALIZACION

Tabla 26 Perfil cargo área de comercialización.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: Miguel Antonio	APELLIDOS: Martínez Espinosa
DENOMINACIÓN: <u>Tecnólogo asesor</u> <u>comerc.</u>	No. Cedula: 80.214.503
NIVEL: Programático	EMPRESA: <u>AGROCAFÉ PEÑA S.A.S</u>
CARGO: <u>Encargado del área de comercial</u>	ASIGNACION SALARIAL:

OBJETO BASICO DEL CARGO
➤ Efectuar y llevar registros de compras de las materias primas requerida por la agro empresa, Llevar registros de las ventas de café en el comercio y contratar el servicio de transporte y ayudante para transportar la materia prima comprada hasta la agro empresa.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Técnico en asesoría comercial.
Experiencia laboral: Mínimo 3 años de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Llevar registros de las ventas de café.	s	c
➤ Llevar registro de las compras de materia prima.	m	c
➤ Contratar semanalmente el servicio de transporte con cotero o ayudante.	s	e
➤ Observar el peso total a vender de café semanalmente.	s	a
➤ Solicitar facturas de compras y ventas	s	c
➤ Observar el factor de calidad del café semanalmente en el comercio.	s	a

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
PERIODICIDAD Diaria (d) Semanal (s) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones laborales de compromiso familiar por cumplir la función de manera oportuna a la hora de vender y comprar, pueden ocasionar cansancio por la rutina semanal.
Seguridad: Condiciones de estrés por hacer las cosas de la mejor manera posible.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
u. Bienes y valores (¿Cuáles?) Con las ventas, con el jefe y los clientes.	x		
v. Información (¿Cuál?) De nuestro producto por medio de catálogo o verbalmente.	X		
w. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los compañeros de trabajo.	x		
x. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Por parte del administrador o dueño de la empresa.		x	

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa.

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría		X
e. Cuadro hemático	X	
f. Glicemia	X	
g. Frotis de Sangre Periférico		X
h. Rx de columna	X	

Revisado Salud Ocupacional por: _____
Fuente: Autor, 2017.

4.3.3.3 Nivel instrumental operacional (Rango jerárquicos)

PERFIL No 7 CARGO OPERARIO MANTENIMIENTO (Mecánico)

Tabla 27 Perfil cargo área operario de mantenimiento.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: Elkin Estiben	APELLIDOS: Bermúdez Soriano
DENOMINACIÓN: <u>Técnico en Mecánica agro.</u>	No. Cedula: 82.513.405
NIVEL: Instrumental	EMPRESA: AGROCAFÉ PEÑA S.A.S
CARGO: <u>Mecánico</u>	ASIGNACIÓN SALARIAL: <u>A convenir</u>

OBJETO BASICO DEL CARGO
➤ Reparar y hacerle mantenimiento periódico a toda la maquinaria agrícola utilizada en la empresa agrícola.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Bachiller, técnico en mecánica.
Experiencia laboral: Mínimo 1 año de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Hacerle mantenimiento periódico a toda la maquinaria agrícola a utilizar.	o	e
➤ Reparar la maquinaria agrícola dañada de la empresa agrícola.	o	e
➤ Dar recomendaciones de uso de la maquinaria agrícola.	m	c
➤ Mantener en buenas condiciones de trabajo la maquinaria agrícola.	d	e

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
PERIODICIDAD Ocasional (o) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones de cansancio, resultante de la rutina diaria.
Seguridad: Condiciones a veces peligrosas por la exposición laboral en reparación de la maquinaria agrícola, se necesita pausas activas para evitar riesgos.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
y. Bienes y valores (¿Cuáles?) Con los equipos de bodega, con el jefe y con los compañeros de la empresa.	X		
z. Información (¿Cuál?) Suministros e inventario de bodega.		x	
aa. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los compañeros de trabajo.	x		
bb. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Por parte del administrador o dueño de la empresa.		x	

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría	X	
e. Cuadro hemático	X	
f. Glicemia		X
g. Frotis de Sangre Periférico	X	
h. Rx de columna	X	

Revisado Salud Ocupacional por: _____

Fuente: Autor, 2017.

PERFIL No 8 CARGO OPERARIO TODERO
(Materia prima, beneficiadero y secadero)

Tabla 28 Perfil cargo operario-todero.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: John Jairo	APELLIDOS: Martínez Espinosa
DENOMINACIÓN: <u>Técnico operacional</u>	No. Cedula: 80.213.401
NIVEL: Instrumental	EMPRESA: <u>AGROCAFÉ PEÑA S.A.S</u>
CARGO: <u>Todero</u>	ASIGNACION SALARIAL:

OBJETO BASICO DEL CARGO
➤ Suministrar la materia prima requerida diaria a los trabajadores para su jornada laboral diaria, Manejar la maquina descerezadora de café con motor, lavar café, extender café en el secadero.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Bachiller, técnico en operaciones Experiencia laboral: Mínimo 1 año de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Suministrarle la materia prima y herramientas de trabajo a los trabajadores	d	e
➤ Pedir la herramienta de trabajo todos los días al final de la jornada laboral para guardarla.	d	c
➤ Manejar la maquina descerezadora de café a motor.	d	e
➤ Lavar café, zarandear y subir el café al secadero.	d	e
➤ Revolver el café y alistarlo cuando ya esté seco para venderlo.	d	e

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
 PERIODICIDAD Ocasional (o) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones de cansancio, resultante de la rutina diaria. Seguridad: Condiciones a veces peligrosas por la exposición de manejo de la maquina descerezadora de café y carga pesada, se necesita pausas activas para evitar riesgos.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
cc. Bienes y valores (¿Cuáles?) Con los equipos de bodega, con el jefe y con los compañeros de la empresa.	x		
dd. Información (¿Cuál?) Suministros e inventario de bodega.	x		
ee. Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los compañeros de trabajo.	x		
ff. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Por parte del administrador o dueño de la empresa.		x	

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría	x	
d. Espirometría		
e. Cuadro hemático	x	
f. Glicemia	x	
g. Frotis de Sangre Periférico	x	
h. Rx de columna	x	

Revisado Salud Ocupacional por: _____

Fuente: Autor, 2017.

PERFIL No 9 CARGO OPERARIA (Cocinera-aseadora)

Tabla 29 Perfil cargo operaria-cocinera.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: Johana	APELLIDOS: Ardila Blanco
DENOMINACIÓN: <u>Profesional</u>	No. Cedula: 1.012.503.046
NIVEL: Instrumental	EMPRESA: <u>AGROCAFÉ PEÑA S.A.S</u>
CARGO: <u>Cocinera- aseadora</u>	ASIGNACIÓN SALARIAL:

OBJETO BASICO DEL CARGO
➤ Preparar la alimentación de las tres veces al día, asear las instalaciones de la empresa agrícola.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Bachiller, técnico en operaciones
Experiencia laboral: Mínimo 1 año de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Mantener aseadas las instalaciones de la empresa agrícola.	d	c
➤ Hacer el desayuno, almuerzo y Sena del personal.	d	e
➤ Servir a la mesa la comida.	d	e
➤ Lavar la losa	d	e
➤ Pedir la materia prima requerida para hacer la alimentación diaria al operario de suministro o todero de la finca.	d	e

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
PERIODICIDAD Ocasional (o) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones de cansancio, resultante de la rutina diaria.
Seguridad: Condiciones a veces peligrosas por la exposición en el trabajo y aseo de la cocina- instalaciones, se necesita pausas activas para evitar riesgos.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Con los equipos de bodega, con el jefe y con los compañeros de la empresa.		x	
Información (¿Cuál?) Suministros e inventario de bodega.		x	
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los compañeros de trabajo.	X		
Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Por parte del administrador o dueño de la empresa.		x	

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO

TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría		
e. Cuadro hemático	X	
f. Glicemia	X	
g. Frotis de Sangre Periférico	X	
h. Rx de columna	X	

Revisado Salud Ocupacional por: _____

Fuente: Autor, 2017.

PERFIL No 10 CARGO TRABAJADORES O JORNALEROS

Tabla 30 Perfil cargo trabajadores o jornaleros.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: Ramiro	APELLIDOS: Muse Páez
DENOMINACIÓN: <u>Operario</u>	No. Cedula: 81.213.506
NIVEL: Instrumental	EMPRESA: <u>AGROCAFÉ PEÑA S.A.S</u>
CARGO: <u>Trabajador- jornalero</u>	ASIGNACIÓN SALARIAL: <u>Al día o por arrobas</u>

OBJETO BASICO DEL CARGO
➤ Tener conocimiento en la recolección periódica de cosechas de café, tener gran adaptación al cultivo y al terreno.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Primaria.
Experiencia laboral: Mínimo 1 año de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Pedir los materiales de trabajo diario al todero de la finca.	d	c
➤ Saber coger el café frutos rojos sin coger pitones y dañar ramas o árboles.	d	e
➤ Darle correcto uso a los materiales de trabajo en el cultivo.	d	e
➤ Reportar al encargado de producción; los daños en materiales o maquinaria agrícola.	d	e
➤ Recolectar en café en lonas.	d	e
➤ Llevar el café recolectado hasta el beneficiadero para pesarlo.	d	e

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
PERIODICIDAD Ocasional (o) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones de cansancio, resultante de la rutina diaria.
Seguridad: Condiciones a veces peligrosas por la exposición en el cultivo, se necesita pausas activas para evitar riesgos y como mínimo por seguridad estar afiliado al sisben.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Con los equipos de bodega, con el jefe y con los compañeros de la empresa.	X		
Información (¿Cuál?) Suministros e inventario de bodega.		X	
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los compañeros de trabajo.	X		
Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Por parte del administrador o dueño de la empresa.	X		

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría		
d. Espirometría		
e. Cuadro hemático	X	
f. Glicemia		X
g. Frotis de Sangre Periférico		X
h. Rx de columna	X	

Revisado Salud Ocupacional por: _____

Fuente: Autor, 2017.

PERFIL No 11 CARGO CONDUCTOR

Tabla 31 Perfil cargo Conductor.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRES: William Andes	APELLIDOS: Balderrama Penagos
DENOMINACIÓN: Operario	No. Cedula: 1.012.502.044
NIVEL: Instrumental	EMPRESA: <u>AGROCAFÉ PEÑA S.A.S</u>
CARGO: <u>Conductor</u>	ASIGNACIÓN SALARIAL: <u>Por bultos a convenir</u>

OBJETO BÁSICO DEL CARGO
➤ Manejar con plena seguridad el carro durante la llevada y traída de viajes de bultos.

REQUISITOS MÍNIMOS
Formación académica: Bachiller, Operario en conducción.
Experiencia laboral: Mínimo 2años de experiencia en el cargo.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
➤ Ir todos los sábados durante la temporada de cosecha para llevar café hacia el casco urbano Guadalupe Huila.	s	e

➤ Ayudar a descargar el café en el comercio.	s	e
➤ Recoger el mercado de la semana y llevarlo hasta la vereda donde se encuentra la empresa agrícola.	s	e

Convenciones TIPO DE FUNCIÓN Ejecución (e) Análisis (a) Dirección (d) Control (c)
PERIODICIDAD semanal (s) Diaria (d) Mensual (m) Trimestral (t)

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente: Condiciones de cansancio, resultante de la rutina durante el día. Seguridad: Condiciones a veces peligrosas por las condiciones de la vía, se necesita realizarle mantenimiento al carro para evitar riesgos y como mínimo por seguridad estar al día con los papeles del carro y estar afiliado al Sisben.

RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Bienes y valores (¿Cuáles?) Con los equipos de bodega, con el jefe y con los compañeros de la empresa.		x	
Información (¿Cuál?) Suministros e inventario de bodega.			x
Relaciones interpersonales (¿Cuál?) Con los compañeros de trabajo.		x	
Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico? Por parte del administrador o dueño de la empresa.	x		

Elaborado por: Fernando Martinez Espinosa

Revisado por: Jose Ignacio Gomez Ramirez.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO
a. Examen médico	x	
b. Visiometría	x	
c. Audiometría	x	
d. Espirometría		
e. Cuadro hemático		x
f. Glicemia		x
g. Frotis de Sangre Periférico		x
h. Rx de columna	x	

Revisado Salud Ocupacional por: _____

Fuente: Autor, 2017.

Tabla 32 Perfil cargo coter o ayudante.

EXÁMENES OCUPACIONALES DE INGRESO		
TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO

a. Examen médico	X	
b. Visiometría	X	
c. Audiometría	X	
d. Espirometría		
e. Cuadro hemático		X
f. Glicemia		X
g. Frotis de Sangre Periférico		X
h. Rx de columna	X	

Revisado Salud Ocupacional por: _____
Fuente: Autor, 2017.

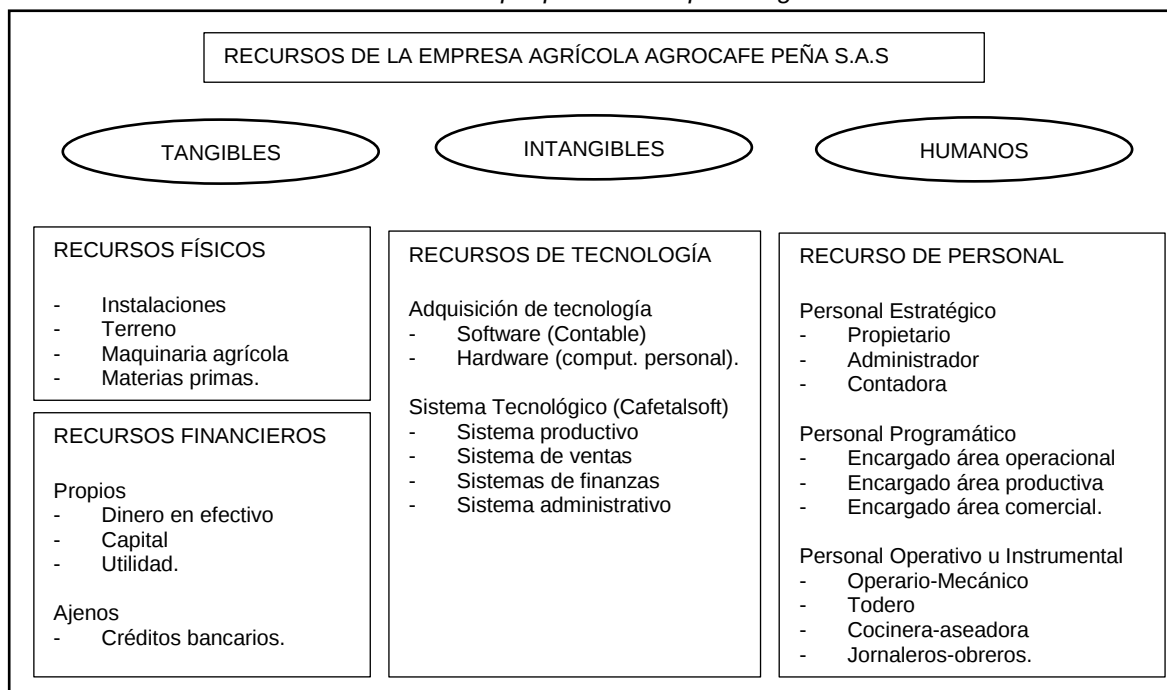
4.3.4 Distribución de los recursos físicos, humanos y financieros

Los recursos de la empresa están distribuidos en tres tipos de grupos:

Recursos tangibles
Recursos Intangibles
Recurso Humano.

De los cuales cada tipo de grupo lo integran otros recursos como lo muestra la siguiente ilustración:

Ilustración 4 Distribución de los recursos que posee la empresa agrícola.



Fuente: Autor, 2017.

La anterior Ilustración Representa la forma como está distribuido los recursos con los cuales cuenta la empresa agrícola AGRO CAFÉ PEÑA S.A.S.

4.3.5 Organización de la autoridad y las responsabilidades

El primordial principio que se tiene cuenta; es saber delegar, para ello dentro de la organización la autoridad y las responsabilidades en los cargos se hacen de forma centralizada y descentralizada.

Pero antes de todo la empresa emplea de forma organizada a cada empleado aquellos requisitos que se deben cumplir para la toma de decisiones y la capacidad para autorizar y asignar responsabilidades. Dentro de ellos están:

- ✓ Asignación concreta de tareas
- ✓ Definición del alcance de la tarea
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Información oportuna y suficiente.

¿Cuándo la organización toma decisiones de autoridad y responsabilidad de forma centralizada y descentralizada?

Cuando el poder de tomar decisiones está concentrado en pocas manos (empleados) hablamos de centralización, y cuando está en una sola persona (Superior) decimos que es centralización absoluta.

Y cuando el poder de tomar decisiones está distribuido en toda la organización, se dice que hay una decisión de forma descentralizada.

Cabe resaltar que en la mayoría de veces la organización toma decisiones de forma centralizada absoluta por que implica que los niveles superiores retengan las facultades de decisión sobre todos los temas, incluso los de menor nivel, el control de la dirección es mayor pero el funcionamiento es lento.

Nota: A veces se cambia esta forma de la toma de decisiones de forma descentralizada cuando vemos que algún empleado tiene razón y trae grandes beneficios para la organización.

4.4 Función Dirección

4.4.1 Análisis del estilo de dirección que implementa la empresa

La empresa emplea un estilo de dirección de análisis mediante el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard el cual se basa en establecer un equilibrio entre los tipos de comportamientos que ejerce un líder con el propósito de adaptarse a su equipo de trabajo. Los tipos de comportamiento de un líder son dos:

- ✓ Comportamiento directo: centrado en el desarrollo de la tarea. El líder define las funciones y tareas; señala que, cuando y como realizarlas, y controla los resultados.
- ✓ Comportamiento de desarrollo: Centrado en el desarrollo del grupo. El líder fomenta la participación y da cohesión, apoya y motiva a los miembros del grupo.

Cabe aclarar que el líder puede emplear ambos tipos de comportamientos en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo.

- ✓ Control: alto nivel de comportamiento directivo y bajo de apoyo.
- ✓ Supervisión: Alto nivel de comportamientos directivo pero pide ideas y sugerencias al equipo y reconoce los avances y mejoras.

- ✓ Asesoramiento: alto nivel de comportamiento de apoyo y bajo de directivo, el líder y el equipo toman parte en las decisiones y se ejerce el control de manera conjunta.
- ✓ Delegación: Bajos niveles en ambos comportamientos, la presencia del líder disminuye y la responsabilidad es plenamente del equipo.

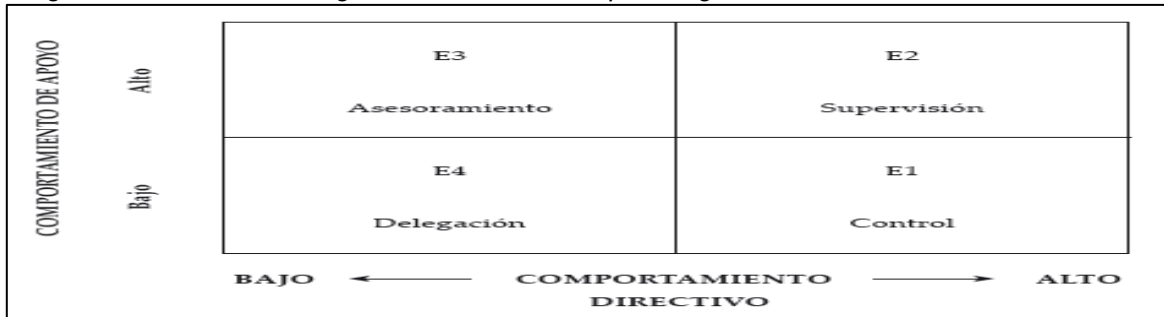
Para ello cada uno de estos estilos se adaptará a distintos niveles dentro ellos están:

Nivel de desarrollo 1(E1): El líder controla. Baja competencia/bajo compromiso; falta de habilidades para realizar la tarea y carencia de motivación para abordarla.

Nivel de desarrollo 2(E2): El líder supervisa. Alguna competencia/bajo compromiso; el equipo cuenta con ciertas habilidades relevantes pero es incapaz de realizar el trabajo sin ayuda. Todavía no se sienten comprometidos con la tarea.

Nivel de desarrollo 3 (E3): El líder asesora. Alta competencia/alto compromiso; tienen experiencias en sus puestos y se sienten cómodos y seguros desempeñándolos.

Imagen 7 Análisis de liderazgo situacional en la empresa agrícola.

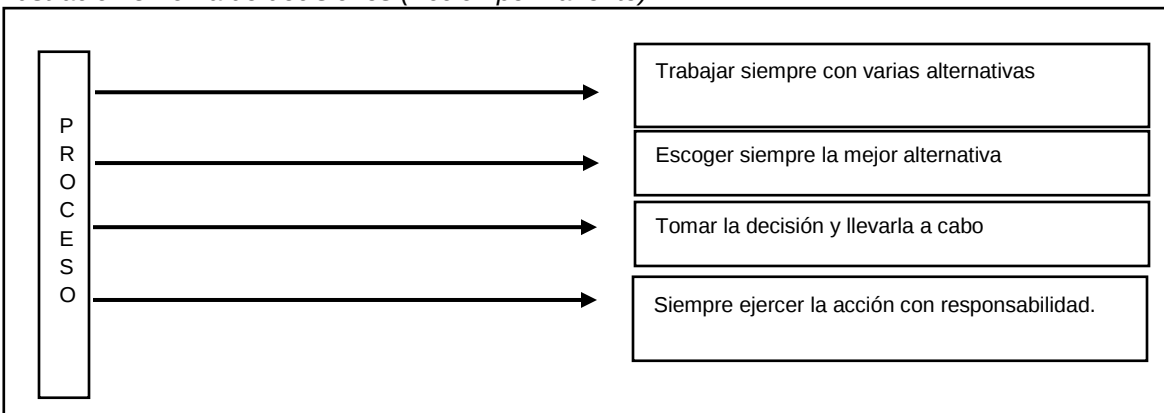


Fuente: Blogs ICEMD, 2013.

4.4.2 Proceso de toma de decisiones

Para la toma de decisiones en el proceso administrativo se debe tener en cuenta el siguiente parámetro:

Ilustración 5 Toma de decisiones (Acción permanente)



Fuente: Autor, 2017.

4.4.3 Ejecución de las actividades según la planificación

Para que se cumpla la ejecución de las actividades en la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S. se requiere motivar al más importante recurso de la empresa; que es el recurso de personal. Para ello se establece lo siguiente:

- ✓ Realizar la ejecución de las tareas a través del recurso humano
- ✓ Contratar a personas que logren una correcta ejecución del proyecto
- ✓ Motivar a las personas para que logren realizar el trabajo de la mejor manera posible
- ✓ Trabajar siempre en equipo para que se logre un mismo objetivo para la organización.
- ✓ Darle el mejor uso posible a todos los recursos con los cuales cuenta la empresa agrícola.

4.4.4 Ambiente laboral

El clima o ambiente laboral de la organización es muy buena ya que se promueve el bienestar y la satisfacción del empleado, el trabajo en equipo, el respeto y el compromiso como un solo equipo para alcanzar las metas propuestas en el tiempo establecido.

4.4.5 Estrategia de guía y motivación

La estrategia de guía y motivación se crea en base al liderazgo, la comprensión la relación entre el propietario de la empresa y sus subordinados o entre el administrador y sus encargados de cada área; También entre los encargados de cada área y los Empleados o jornaleros.

La idea más primordial como estrategia de guía y motivación es obtener un objetivo final; que es lograr supervisar, incentivar y coordinar el elemento primordial o recurso humano hacia la eficiencia productiva.

Como objetivo de motivación para mejorar su desempeño laboral, mejorar el clima de trabajo y sentirse bien en su puesto de trabajo se creó las siguientes estrategias de motivación para los empleados de la empresa agrícola AGRO CAFE PEÑA S.A.S:

Tabla 33. Estrategia de motivación

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LA AGROEMPRESA AGROCAFE PEÑA S.A.	
Tipo de motivación	Beneficio
Beneficio económico	Se le da pagos extras al grupo o integrante por su buen rendimiento laboral y la aportación a la empresa como buen(s) empleado(s).
Flexibilidad laboral	Se autoriza permisos en el día de cumpleaños de los empleados, citas médicas y ocasionales solicitadas por el empleado.
Actividades de integración	Se acostumbra hacer paseos, fiestas y asados a mitad del año o a final del año.
Equilibrio entre la vida laboral y personal	Se apoya y se acompaña a los empleados en sus momentos difíciles o momentos de felicidad.
Beneficio de transporte	Se les brinda el transporte los fines de semana del área rural o vereda donde está ubicado al agro empresa hasta el casco urbano para que hagan compras y se distraigan un poco de la rutina diaria.
Beneficio de la alimentación durante el fin de semana (sábado y domingo).	Se les brinda su desayunito y almuerzos para aquellos empleados que bajen al casco urbano de Miraflores.

Fuente: Autor, 2017.

4.4.6 Relaciones en los equipos de trabajo

La relación entre los equipos de trabajo de la organización es muy unificada y compañerista; ya que entre los líderes se infunde el respeto mutuo, el aprecio, la gratitud, la confianza y la

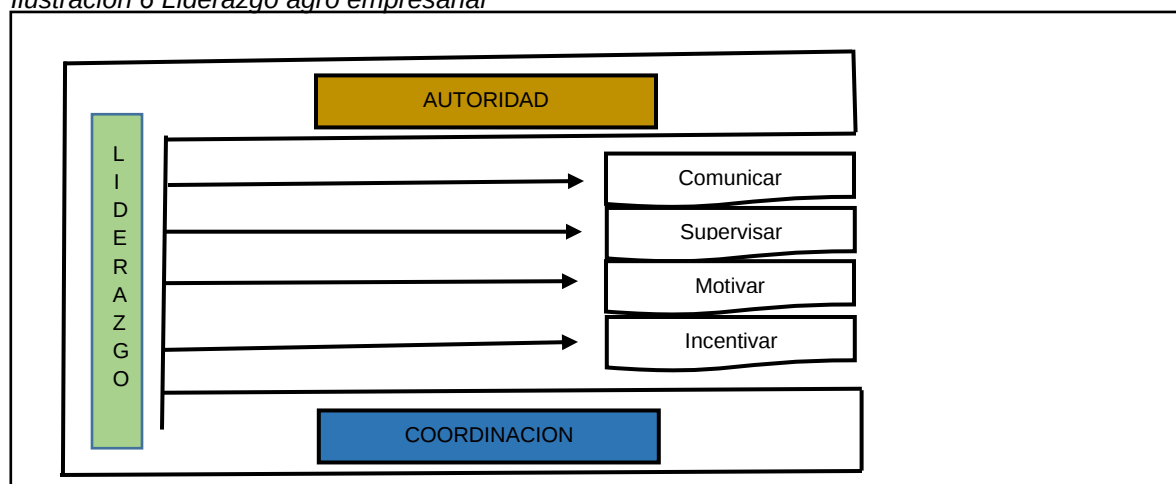
transparencia frente a los empleados. En empresa no hay favoritismo y siempre se tiene en cuenta las ideas de todos como un solo equipo.

4.4.7 Liderazgo

En la empresa se enseña el liderazgo empresarial. Como evidencia un liderazgo empresarial es la enseñanza y orientación que brinda el gerente, en aptitudes de ser líder (carisma, organizado, visionario, comunicador, entusiasta, resolutivo, disciplinado, creativo, negociador y honesto). Todo empleado que labore en la empresa se lleva esa enseñanza de ser un líder donde quiera que vaya laborar.

La identificación del buen líder en la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S desde el nivel estratégico hasta el nivel instrumental u operativo tiene una gran dirección entre la autoridad y la coordinación para ser un gran líder; en la siguiente ilustración represento en que se basa el liderazgo en la empresa.

Ilustración 6 Liderazgo agro empresarial



Fuente: Autor, 2017.

4.4.8 Comunicación

En la agro empresa se establece la comunicación eficaz teniendo en cuenta los elementos de comunicación (Fuente, transmisor, canal, receptor, destino y ruido); en donde el mensaje debe ser claro y objetivo, coherente, el destinatario comprende el mensaje, se contempla la comunicación, el mensaje se vuelve común y el destinatario provee retroalimentación al emisor indicando que comprendió a la perfección el mensaje enviado.

4.5 Función Control

4.5.1 Tipos de control y sistemas de seguimiento

Los tipos de control que se utilizan son los siguientes:

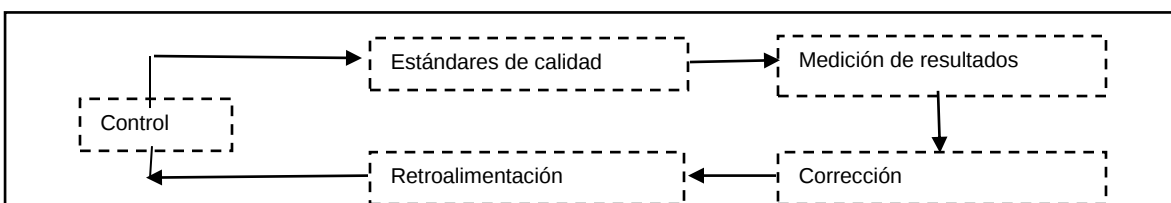
Preventivo: Se utiliza para asegurar que los objetivos sean claros y que estén siempre disponibles los recursos apropiados antes de iniciar el trabajo.

Concurrente: Se utiliza para asegurar de que las cosas se hagan de acuerdo a lo planeado; este se concentra más en lo que sucede durante el proceso de trabajo.

De retroalimentación: Este tipo de control se utiliza para mejorar la calidad del producto en los resultados finales; este tipo de control es muy importante para resolver problemas después que suceden.

El sistema de seguimiento que se aplica en la empresa es el siguiente:

Ilustración 7 sistema de seguimiento y control



Fuente: Autor, 2017.

4.5.2 Registros que se manejan (productivos y ventas)

Ilustración 8 Registros productivos y de ventas.

ETIQUETA DE CAFÉ PERGAMINO VERDE Y SECO PRODUCIDO	
Dpto.: _____	Municipio: _____ Finca: _____
Edad Cultivo: _____	Lote del cultivo: _____ Tipo de variedad: _____
Cantidad Jornales: _____	Fecha recolección: (día/mes/año) __/__/__ Calidad de la cereza: _____
%Maduro: _____ %Verde: _____	%Infestación broca: _____ Peso en rojo Kg: _____
Ferment Natural: Si__ No__	Cantidad agua utilizada (): _____ %Humedad pergamino: _____
Tipo de secado: Al sol__ Mecánico__	Fecha de beneficio: (día/mes/año) __/__/__
Fecha de empaque: (día/mes/año) __/__/__	Peso bultos Kg: _____ Numero de bultos: _____
Peso Total: _____	
Fecha de transporte: (día/mes/año) __/__/__ Medio de transporte: _____	
Empresa o persona responsable del transporte: _____	
Municipio o ciudad venta del café: _____ Empresa que compra o acopia: _____	
Nombre responsable de la venta café: _____	
Fecha de venta: (día/mes/año) __/__/__ %Factor de calidad: _____	

Fuente: Autor, 2017.

Otros tipos de registros que se manejarán en la empresa anualmente será:

El registro de costos de producciones (Directas e indirectas), el contable (Balance general y estados de resultados) con base a los ingresos y egresos y registro de ventas de café pergamino verde y seco.

4.5.3 En que se fundamentan los controles

Se fundamentan en el cumplimiento del proceso de control (Establecimiento de objetivo y estándares, evaluación de desempeño, comparación del desempeño con el objetivo o el estándar y la acción correctiva) para obtener estándares de cantidad, calidad, de tiempo y de costos de producción.

4.5.4 Indicadores de desempeño

Como instrumentos utilizados para evaluar los indicadores de la empresa se debe tener en cuenta:

La rentabilidad, competitividad, eficiencia, eficacia, la calidad, Innovación y la productividad de la empresa dentro del proceso de control de la siguiente manera:

Tabla 34. Evaluación de desempeño de los indicadores.

Elementos	Identificado		Tipo de identificación		
	Si	No	Formal	Informal	No aplica
Rentabilidad					
Competitividad					
Eficiencia					
Eficacia					
Calidad					
Innovación					
Productividad					

Fuente: Autor, 2017.

4.5.5 Utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento

Esta sirve para corregir, retroalimentar y darle correcto manejo a la hora de tomar decisiones para mejorar el proceso productivo que posee la empresa.

4.5.6 Informes como producto del control y seguimiento

Para darle un correcto control y seguimiento del producto se hace en la empresa informes previos sobre indicadores técnico económicos de la caficultura, costos de producción, presupuesto y seguimiento del control de las actividades a realizar. Para verificar el comportamiento y tomar decisiones sobre el correcto manejo de la materia prima y la mano de obra.

5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

En el capítulo cinco mostrare la gestión financiera de la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S. Mediante las finanzas, registros contables, estados financieros, la toma de decisiones frente a los registros contables del año 2016; costos y gastos ingresos generados, utilidad del negocio del año 2017. Para ello evaluare el proyecto mediante los indicadores de evaluación de la inversión.

Tratare más temas en este capítulo tales como rotación de cartera, responsabilidad sobre el manejo del sistema financiero, planeación y control de las finanzas y planes de inversión y financiamiento que tiene la empresa.

5.1 Finanzas de la empresa

En las siguientes tablas muestro los registros de las finanzas de la empresa AGROCAFE PEÑA S.A.S. del año 2016.

Tabla 35. Variables de producción de café.

VARIABLES A ANALIZAR EN LA PRODUCCIÓN ANUAL DE CAFE	Año en estudio (2016)
Hectáreas total sembradas en café	6.25 Has o 62500m ²
Cantidad de árboles en producción en el total de hectáreas sembradas	31.250
Costo de recolección por arroba con cereza en rojo	\$5000
Arrobas en rojo producida en el año	2084,88 Arrobas
Para tener una arroba en blanco se necesitan	3 arrobas en rojo
Arrobas producidas en blanco anuales (Verde) se divide en 3	694,96 Arrobas
Total Kg pergamino verde producido en el año	8687 Kg
Total Kg vendidos pergamino seco en el año	4822 Kg
Valor Total Kg vendidos pergamino seco en el año (Ingresos por ventas)	\$36.440.940

Fuente: Autor, 2017.

Tabla 36. Costos de producción.

COSTOS DE PRODUCCIÓN		
Componentes del costo	Año 2016	
COSTOS DIRECTOS		
Materia Prima (MP)		
Insumos - Agroquímicos (Fertilizantes)		
Agrimin- Peso almendra (8 Bultos Mitaca, 8 Bultos Cosecha)	79.000*16 Unidades	\$1.264.000
Sulfato - Follaje (8 Bultos Mitaca)	38.000*8 Unidades	\$ 304.000
Urea- Nitrogenar (8 Bultos Cosecha)	56.000*8 Unidades	\$ 448.000
Yara producción (49 Bult mitaca, 49 Bult Cos)	79.000*98 Unidades	\$7.742.000
15-15-15 N,PK - Fertilizar (49 Bultos cosecha)	77.000*2 Unidades	\$ 154.000
Insumos - Agroquímicos (Control fitosanitario)		
Fungicida Alto 10 SL (enfermedad Roya)	12.000*8 Unidades	\$ 96.000
Herbicida Oxyfluorfen (Arvenses)	10.200*6 Unidades	\$ 61.200
Insecticida Endosulfan (Broca)	13.800*6 Unidades	\$ 82.800
Mercado	300.000*3 y 200.000*9 mes	\$2.700.000
Maquinaria agrícola		
Bascula reloj de 500Kg	1 unidad	\$ 85.000
Recolector cosechero IMUSA (Coco plastico)	16.400*17 unidades	\$ 278.800
Machete tres canales (Peinilla) Herragro	9.600*7 unidades	\$ 67.200
Lima plana Herragro	10.500*8 Unidades	\$ 84.000
Aspersora de espalda Royal Condor 20Lts	1 unidad	\$ 265.000
Mano de Obra (MO)		
Manejo Agronómico		
Fertilización (Abonar)	20.000*30 jornales	\$ 600.000
Control fitosanitario		
Control enfermedades y plagas (Fumigar)	25.000*17 jornales	\$ 425.000
Control arvenses (Limpiar)	25.000*40 jornales	\$1.000.000
Recolección	25.000*140 jornales al jornal	\$3.500.000
Otros costos directos		
Descerezado, Zarandeado y escogida	20.000* 4 Jornales	\$ 80.000
Secado	22.500*12 jornales	\$ 270.000
Cocinera	25.000*53 jornales	\$1.325.000
Total Costo Directo		\$20.832.000
COSTOS INDIRECTOS		
Costos Indirectos de fabricación (CIF)		
Mantenimiento de la maquinaria agrícola	42.500*cada trimestre	\$ 170.000
Contador publico	Anual	\$ 100.000
Impuestos predial	Anual	\$ 80.000
Transporte	43.750*8 Viajes al año	\$ 350.000
Consumo de agua	12.000*12mes	\$ 144.000
Consumo de energía	24600*12mes	\$ 295.000
Gastos financieros (crédito bancario)	No hay	\$ 0
Gasto adquisición tecnológica (Cafetalsoft)		\$ 400.000
Gasto construcción beneficiadero	2.655.000 Material y 1.760.000 mano de obra	\$4.415.000
Gasto construcción silo forrado en plástico (Polietileno)	2.158.800 material y 1.170.000 en Mano de obra	\$3.328.800

Gasto arreglo carretera	Anual	\$1.000.000
Total Costo Indirecto		\$10.283.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$31.115.000

Fuente: Autor, 2017.

La anterior tabla muestra los costos directos e indirectos de la producción del año 2016 de la empresa en estudio.

Tabla 37 Resultados esperados.

RESULTADO DEL EJERCICIO	
Componente del resultado	Año 2016
INGRESOS	
Ingresos Operacionales	
Ingresos por ventas de café pergamino seco	\$36.440.940
COSTOS	
Costos de producción	
Costos directos e indirectos	\$31.115.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$5.325.840

Fuente: Autor, 2017.

La tabla No 37 Muestra el resultado del ejercicio de los ingresos por ventas y los egresos de la producción del año 2016.

5.2 Registros contables

JOSE MIGUEL MARTINEZ
C.C No. 19.102.944 de Bogotá D.C.
BALANCE GENERAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

ACTIVO
CORRIENTE

CAJA	\$	480.000,00
BANCOS	\$	-
APORTE COOPERATIVA	\$	3.450.000,00
COSECHA POR RECOG	\$	-

TOTAL ACTIVO CTE \$ 3.930.000,00

PASIVO
CORRIENTE

OBLIGA. FINANCIE	\$	-
PROVEEDORES	\$	-
CUENTAS POR PAGAR	\$	-
IMPTOS Y GRAVAMENES	\$	-
PASIVOS ESTIMADOS	\$	-

TOTAL PASIV CTE \$ -

TOTAL PASIVO -

PROP. PLANTA Y EQUIPO

PROPIEDADES RURALES	\$	75.000.000,00
Maquinaria agrícola	\$	15.000.000,00
	\$	-

TOTAL PALNT. EQUIPO \$ 90.000.000,00

TOTAL ACTIVO \$ 93.930.000,00

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL	\$	88.604.060,00
RESUL. PRESENT EJERC.	\$	5.325.940,00

TOTAL PATRIMONIO \$ 93.930.000,00

TOTAL PASIV+PATRIM \$ 93.930.000,00

JOSE MIGUEL MARTINEZ
C.C No. 19.102.944 de Bogotá D.C.

CASTRILLON GUZMAN
T.P. No. 116099-T
C.C. No. 55.063.476
Contador

Fuente: Autor; 2017.

5.3 Estados e indicadores financieros

JOSE MIGUEL MARTINEZ
C.C No. 19.102.944 de Bogotá D.C.
ESTADO DE RESULTADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

<u>INGRESOS.....</u>		\$ 36.440.940,00
<u>INGRESOS</u>		
<u>Operacionales</u>		
Ingreso por venta de café	\$ 36.440.940,00	
TOTAL INGRESOS	\$ 36.440.940,00	
 <u>COSTOS</u>		
Costos y Gastos	31.115.000,00	\$ 31.115.000,00
Total Costos	31.115.000,00	
 UTILIDAD O PÉRDIDA		5.325.940,00

JOSE MIGUEL MARTINEZ
C.C No. 19.102.944 de Bogotá D.C.

DOLLY CASTRILLON GUZMAN
T.P. No. 116099-T
C.C. No. 55.063.476
Contador

Fuente: Autor; 2017.

5.4 Toma de decisiones con base a estados e indicadores financieros

Teniendo en cuenta los anteriores estados financieros se tomó la decisión de independizar la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S. de la cooperativa COOCENTRAL, comprarle los agro insumos a los comercializadores directos (Yara Colombia, Colinagro, Ferticolombia), la mano de obra en la producción se determinó ofrecer trabajo por rendimiento o arrobeo no al jornal, se invirtió más en maquinaria agrícola, se pagó un estudio previo del suelo (ICA) para determinar necesidades del suelo y se determinó venderle el grano pergamino seco al comercio.

5.5 Costos y gastos

En la siguiente tabla No 38. Analizare los costos y gastos anuales de producción del año 2017.

Tabla 38 Variables en la producción anual de café.

VARIABLES A ANALIZAR EN LA PRODUCCIÓN ANUAL DE CAFE	Año en estudio (2017)
Hectáreas total sembradas en café	6,25 Has o 62.500m ²
Cantidad de árboles en producción en el total de hectáreas sembradas	31.250
Costo de recolección por arroba con cereza en rojo	\$5000
Arrobas en rojo producida en el año	2134,56 Arrobas
Para tener una arroba en blanco se necesitan	3 arrobas en rojo
Arrobas producidas en blanco anuales (Verde) se divide en 3	711,52 Arrobas
Total Kg pergamino verde producido en el año	8894 Kg
Total Kg vendidos pergamino seco en el año	4937 Kg
Valor Total Kg vendidos pergamino seco en el año (Ingresos por ventas)	\$37.310.020

Fuente: Autor, 2017.

La tabla No 38 Muestra las variables de la producción e ingresos por venta de café pergamino seco del año 2017 como ejecución de mi administración en la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S.

En la siguiente tabla N. Presentare los costos directos e indirectos como egresos de la producción en el año 2017.

Tabla 39 Costos de producción.

COSTOS DE PRODUCCION		
Componentes del costo	Año 2017	
COSTOS DIRECTOS		
Materia Prima (MP)		
Insumos - Agroquímicos (Fertilizantes)		
Agrimin-Peso almendra (8 Bultos Mitaca)	79.000*8 unidades	\$ 632.000
Sulfato-Follaje (8 Bultos Mitaca)	38.000*8 unidades	\$ 304.000
Yara producción (49 Bultos Mitaca)	79.000*49 Unidades	\$3.871.000
Sam-Fertilizar (13 Bultos Cosecha)	34.500*13 Unidades	\$ 448.500
Sulcamag-Produccion (4 Bultos Cosecha)	49.000*4 Unidades	\$ 196.000
Agriplant- Integral (4 Bultos Cosecha)	71.800*4 Unidades	\$ 287.200
Hidronova-Produccion (13 Bultos Cosecha)	75.500*13 Unidades	\$ 981.500
Insumos - Agroquímicos (Control fitosanitario)		
Fungicida Alto 100 SL (enfermedad Roya)	12.000*8 Unidades	\$ 96.000
Herbicida Oxyfluorfen (Arvenses)	10.200*4 Unidades	\$ 40.800
Insecticida Endosulfan (Broca)	13.800*6 Unidades	\$ 82.800
Otros insumos (Combustibles)		
Gasolina (15 Lts *mes) durante 3 meses	7.726*180 Lts	\$1.390.680
ACPM (10Lts*mes) durante 3 meses	7.650*30Lts	\$229.500
Aceite para motor 4T (7Lts*mes) durante 2 meses	14.700*14Lts	\$205.800
Mercado	400.000*3 y 250.000*9 mes	\$3.450.000
Maquinaria agrícola		
Despulpadora de café de tres chorros Jotagallo	1 Unidad	\$1.750.000
Motor eléctrico a ACPM Power Master	1 Unidad	\$ 350.000
Guadaña Shindaiwa C35	1 Unidad	\$1.240.000
Guadaña Maruyama 420	1 Unidad	\$1.220.000
Aspersora de espalda a motor Stihl 10Lts	1 Unidad	\$ 649.900
Mano de Obra (MO)		
Manejo Agronómico		
Fertilización (Abonar)	25.000*30 jornales	\$ 750.000
Control fitosanitario		
Control enfermedades y plagas (Fumigar)	25.000*8.5 jornales	\$ 212.500
Control arvenses (Limpiar)	25.000*20 jornales	\$ 500.000
Recolección	45.000*37.5 jornales rendimiento por arrobas	\$1.687.500
Otros costos directos		
Descerezado, Zarandeado y escogida	20.000* 4 Jornales	\$ 80.000
Secado	25.000*7 jornales	\$ 175.000
Cocinera	25.000*51 jornales	\$1.275.000
Total Costo Directo		\$14.998.380

COSTOS INDIRECTOS		
Costos Indirectos de fabricación (CIF)		
Gastos administrativos		
Papelería	2083.3*12	\$ 25.000
Salario Administrador	1.000.000*12 meses	\$12.000.000
Gastos honorarios pagados		
Contador publico	Anual	\$100.000
Otros gastos		
Depreciación maquinaria agrícola	4.560.000/10años	\$ 456.000
Estudio suelo	anual	\$ 215.000
Impuestos predial	Anual	\$ 90.000
Imprevistos	Anual	\$ 100.000
Transporte	60.000*6 ^{Viajes} año	\$ 360.000
Consumo de agua	12.000*12mes	\$ 144.000
Consumo de energía	24600*12mes	\$ 295.000
Gastos financieros (crédito bancario)	No hay	\$ 0
Total Costo Indirecto		\$13.785.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION		\$28.783.380

Fuente: Autor, 2017.

La anterior tabla nos muestra los costos de la de la producción durante el año 2017.

5.6 Ingresos generados

En la siguiente tabla muestro la utilidad obtenida en la administración de la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S. durante el año 2017.

Tabla 40 Resultados esperados.

RESULTADO PRESENTE DEL EJERCICIO	
Componente del resultado	Año 2017
INGRESOS	
Ingresos Operacionales	
Ingresos por ventas de café pergamino seco	\$37.310.020
COSTOS	
Costos de producción	
Costos directos e indirectos	\$28.783.380
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$8.526.640

Fuente: Autor, 2017.

La tabla No 40 Presenta los resultados obtenidos mediante la administración de la empresa agrícola durante el año 2017.

5.7 Utilidad o rentabilidad del negocio

En la siguiente contabilidad mostrare la contabilidad, los estados financieros y la utilidad obtenida de la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S. durante mi administración en el año 2017; Luego proyectare un flujo de caja a cinco años para realizar un análisis de indicadores de evaluación de inversión del proyecto para evaluar mi proyecto.

Imagen 8 Rendimiento productivo.



Fuente: Autor, 2017.

JOSE MIGUEL MARTINEZ
C.C No. 19.102.944 de Bogotá D.C.
BALANCE GENERAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CORRIENTE</u>		<u>CORRIENTE</u>	
CAJA	\$ 480.000,00	OBLIGA. FINANCIERAS	\$ -
BANCOS	\$ -	PROVEEDORES	\$ -
COSECHA POR RECOGER	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	\$ -
		IMPUESTOS Y GRAVAMENES	\$ -
		PASIVOS ESTIMADOS	\$ -
TOTAL ACTIVO CTE	\$ 480.000,00	TOTAL PASIVO CTE	\$ -
		TOTAL PASIVO	\$ -
<u>PROP. PLANTA Y EQUIPO</u>		<u>PATRIMONIO</u>	
PROPIEDADES RURALES	\$ 75.000.000,00	CAPITAL SOCIAL	\$ 87.163.260,00
MAQUINARIA AGRICOLA	\$ 20.209.900,00	RESUL. PRESENT EJERC.	\$ 8.526.640,00
	\$ -		
TOTAL PLANTA. EQUIPO	\$ 95.209.900,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 95.689.900,00
TOTAL ACTIVO	\$ 95.689.900,00	TOTAL PASIVO+PATRIM	\$ 95.689.900,00
JOSE MIGUEL MARTINEZ C.C No. 19.102.944 de Bogotá D.C.		DOLLY CASTRILLON GUZMAN T.P. No. 116099-T C.C. No. 55.063.476 Contador	

Fuente: Autor, 2017.

JOSE MIGUEL MARTINEZ
C.C No. 19.102.944 de Bogotá D.C.
ESTADO DE RESULTADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

INGRESOS.....

\$ 37.310.020,00

INGRESOS

Operacionales

Ingreso por venta de café \$ 37.310.020,00

TOTAL INGRESOS \$ 37.310.020,00

COSTOS

Costos y Gastos 28.783.380,00
Total Costos 28.783.380,00

\$ 28.783.380,00

UTILIDAD O PÉRDIDA

8.526.640,00

JOSE MIGUEL MARTINEZ
C.C No. 19.102.944 de Bogotá D.C.

DOLLY CASTRILLON GUZMAN
T.P. No. 116099-T
C.C. No. 55.063.476
Contador

Fuente: Autor, 2017.

En la anterior contabilidad de la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S muestra los resultados obtenidos durante mi administración ejercida del año 2017; para comparar mejor los resultados obtenidos de los años 2016 y 2017 realizare en la siguiente tabla N. un cuadro comparativo donde muestre el total de costos de producción de los dos años en estudio.

Tabla 41 Cuadro comparativo de costos de producción.

CUADRO COMPARATIVO COSTOS DE PRODUCCION		
Componentes del costo	Año 2016	Año 2017
COSTOS DIRECTOS		
Materia Prima (MP)		
Insumos - Agroquímicos (Fertilizantes)	\$9.912.000	\$6.720.200
Insumos - Agroquímicos (Control fitosanitario)	\$240.000	\$ 219.600
Mercado	\$2.700.000	\$3.450.000
Maquinaria agrícola	\$780.000	\$5.209.900
TOTAL (MP)	\$13.632.000	\$17.425.680
Mano de Obra (MO)		
Manejo Agronómico		
Fertilización (Abonar)	\$ 600.000	\$ 750.000
Control fitosanitario		
Control enfermedades y plagas (Fumigar)	\$ 425.000	\$ 212.500
Control arvenses (Limpiar)	\$1.000.000	\$ 500.000
Recolección	\$3.500.000	\$1.687.500
Otros costos directos	\$1.675.000	\$1.362.500
TOTAL (MO)	\$7.200.000	\$4.512.500
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$20.832.000	\$14.998.380
COSTOS INDIRECTOS		
Costos Indirectos de fabricación (CIF)		
Gastos administrativos	\$0	\$12.025.000

Gastos Honorarios Pagados	\$ 100.000	\$100.000
Otros gastos	\$10.183.000	\$ 1.660.000
TOTAL COSTOS INDIRECTO	\$10.283.000	\$13.785.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	\$31.115.000	\$28.783.380

Fuente: Autor, 2017.

Para evaluar mi proyecto aplicare en la siguiente tabla N. un flujo de caja proyectado a cinco años; teniendo en cuenta la inflación presentada por el grupo Bancolombia.

Tabla 42 Flujo de caja.

ITEM	Años					
INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por ventas Café	\$37.310.020	\$38.615.871	\$40.121.890	\$41.586.339	\$42.979.481	\$44.268.865
Total de Ingresos	\$37.310.020	\$38.615.871	\$40.121.890	\$41.586.339	\$42.979.481	\$44.268.865
EGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Materia Prima (MP)	\$17.425.680	\$18.035.579	\$18.738.966	\$19.422.939	\$20.073.607	\$20.675.815
Mano de Obra (MO)	\$4.512.500	\$4.670.438	\$4.852.585	\$5.029.704	\$5.198.199	\$5.354.145
Costos Indir de fab (CIF)	\$13.785.000	\$14.267.475	\$14.823.907	\$15.364.979	\$15.879.706	\$16.356.097
Total de Egresos	\$28.783.380	\$29.790.798	\$30.952.639	\$32.082.411	\$33.157.172	\$34.151.887
FLUJO DE CAJA NETO	\$8.526.640	\$8.825.072	\$9.169.250	\$9.503.928	\$9.822.309	\$10.116.979

Fuente: Autor, 2017.

INFLACION GRUPO BANCOLOMBIA	3,50%	3,90%	3,65%	3,35%	3,00%
-----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Año	2013	2014	2015	2016	2017py	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.87%	4.41%	3.05%	1.96%	1.6%	2.5%	3.2%	3.6%	3.4%	3.4%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-2.30%	-2.40%	-3.30%	-4.0%	-3.6%	-3.3%	-2.6%	-2.1%	-1.8%	-1.8%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-3.30%	-5.20%	-6.40%	-4.4%	-3.9%	-3.7%	-3.8%	-3.9%	-3.6%	-3.5%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	10.6%	9.9%	9.8%	9.9%	10.8%	10.9%	10.7%	10.6%	10.6%	10.5%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	1.94%	3.66%	6.77%	5.75%	4.00%	3.50%	3.90%	3.65%	3.35%	3.00%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	3.25%	4.50%	5.75%	7.50%	5.00%	4.25%	5.25%	5.00%	4.50%	4.00%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	4.06%	4.34%	5.25%	6.81%	5.60%	4.90%	5.65%	5.95%	5.40%	4.85%
BR Overnight (% E.A. fin de año)	3.22%	4.52%	5.79%	7.51%	4.90%	4.20%	5.10%	4.90%	4.40%	4.00%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	1869	2000	2741	3052	2940	3004	2990	3063	3118	3163
Tasa de cambio USDCOP (promedio 4T)	1913	2173	3058	3016	2950	2995	3000	3080	3130	3170
Devaluación nominal (% promedio año)	3.9%	7.0%	37.0%	11.3%	-3.7%	2.2%	-0.5%	2.4%	4.3%	3.3%
Precio promedio del WTI	97.9	93.0	48.7	43.5	49.2	48.8	51.5	53.7	55.7	56.6

Fuente: Grupo Bancolombia, Dane Banrep, py: inflación proyectada, octubre 2017.

La tabla N. muestra la inflación proyectada hasta el año 2022; para realizar en las siguientes tablas la evaluación de mi proyecto mediante los indicadores de evaluación de la inversión del proyecto efectuado para la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S

5.7.1 Indicadores de evaluación de inversión del proyecto

Tabla 43 Indicadores de evaluación de inversión del proyecto.

DATOS	VALORES
Numero de periodos	5
Tipo de periodos	Anual
Tasa de descuento	10%

Fuente: Autor, 2017.

Tabla 44 Indicadores de evaluación.

Años (a)	INGRESOS (b)	COSTOS (c)	FLUJO EFFECTIVO (d)	TASA $(1 + i)^{-n}$ (f)	INGRESOS ACTUALIZADOS (g)	EGRESOS ACTUALIZADOS (h)
			(b-c)	$(1 + 0,1)^{-a}$	(f * b)	(f * c)
0	\$0	\$28.783.380	\$-28.783.380	1	\$0	\$28.783.380
1	\$38.615.871	\$29.790.798	\$8.825.072	0,90	\$35.105.337	\$27.082.544
2	\$40.121.890	\$30.952.639	\$9.169.250	0,83	\$33.158.586	\$25.580.694
3	\$41.586.339	\$32.082.411	\$9.503.928	0,75	\$31.244.432	\$24.103.990
4	\$42.979.481	\$33.157.172	\$9.822.309	0,68	\$29.355.564	\$22.646.794
5	\$44.268.865	\$34.151.887	\$10.116.979	0,62	\$27.487.482	\$21.646.794
TOTAL	\$207.572.445	\$188.918.287	\$18.654.159		\$156.351.402	\$149.403.037

Fuente: Autor, 2017.

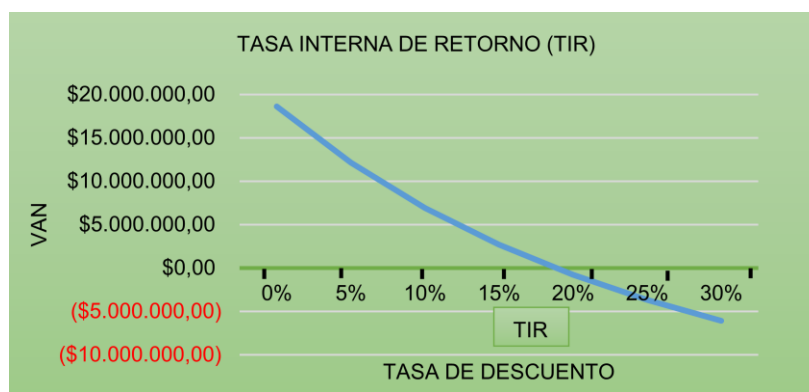
Ilustración 9 Tasa interna de retorno

VPN o VAN	\$6.948.365
TIR	19%
B/C	1,046507521
PRI o PRC	0,745376952

Fuente: Autor, 2017.

MÉTODO DE SENSIBILIDAD	
Tasa Desc	VPN o VAN
0%	\$18.654.158,64
5%	\$12.155.837
10%	\$6.948.365
15%	\$2.718.717
20%	\$-759.034
25%	\$-3.650.641
30%	\$6.079.545

Fuente: Autor, 2017.



5.7.1.1 Análisis de los indicadores

Los resultados se interpretan así según el criterio de decisión para el proyecto efectuado:

- Valor presente Neto VPN > 0 = Indica que el proyecto es financieramente atractivo y se debe aceptar.
- Tasa interna de retorno TIR > TD = La inversión de este proyecto es viable por ser mayor a la tasa de descuento.
- Índice de rentabilidad /Costo Beneficio B/C > = Se debe aceptar el proyecto ya que el valor presente de los ingresos es mayor que el valor presente de los egresos o costos.
- El periodo de recuperación de la inversión PRI en este proyecto es inferior a un año.

Partiendo de los anteriores cuatro criterios de decisión el proyecto es viable realizarlos por que a futuro será rentable en un 23% de utilidad.

5.8 Rotación de cartera

La Empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S no tiene rotación de cartera; puesto que el café pergamino seco se comercializa de contado por lo cual no se hace necesario implementar una política de rotación de cartera.

5.9 Responsabilidad sobre el manejo del sistema financiero

Dentro de las responsabilidades establecidas sobre el manejo del sistema financiero en la empresa esta:

- ✓ Darle un manejo adecuado de la información contable y financiero.
- ✓ Administrar eficiente el capital de trabajo.
- ✓ Tener claridad de la consecución de manejo de los fondos requeridos por la empresa.
- ✓ Tener responsabilidad por su participación en el desarrollo de la empresa
- ✓ Y darle un manejo administrativo eficaz a las áreas de la empresa para que se refleje la productividad.

5.10 Planeación y control de las finanzas de la empresa

Como planes y control de las finanzas de la empresa esta:

- Obtener y usar los fondos al máximo para maximizar el valor de la empresa.
- Cuidar los recursos financieros que posee la empresa en cuanto la rentabilidad y liquidez
- Tratar en lo posible de crear planes para lograr que la empresa obtenga los recursos financieros para que pueda funcionar en perfectas condiciones.

5.11 Planes de inversión y financiamiento

Dentro de los planes de inversión y financiamiento esta mejorar la carretera como vía de acceso a la empresa agrícola; la idea es construir la placa huella ya que es necesaria por las condiciones topográficas del suelo. Para ello es necesario adquirir un crédito a corto plazo con financiamiento de un banco que nos ofrezca una tasa viable para poderlo adquirir y pagarlo.

6 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADEO

El capítulo seis tiene como objetivo gestionar el análisis de mercadeo para el producto café pergamino seco, mostrando su canales comercialización, las estrategias de mercado y ventas, el plan de mercadeo, segmentación del mercado, mercado objetivo, necesidades y expectativas de nuestros clientes, el análisis de competencia, fijación de precios, control del mercado y el diseño del producto.

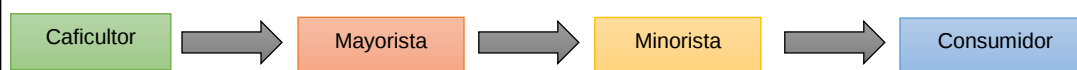
6.1 Canales de comercialización

Canales de comercialización implementados en la empresa agrícola

Canal de comercialización indirecta mayorista o indirecto largo.

Ilustración 10 Canales de comercialización

Canal de comercialización indirecta mayorista o indirecto largo.



Canal de comercialización indirecto Corto.



Canal de comercialización directo.



Fuente: Autor, 2017.

Nota: La idea de la empresa es utilizar el canal de comercialización directo para eliminar el intermediario; Este último canal de comercialización se aplicara cuando el comprador vaya directamente a nuestra empresa y nos compre directamente el café en la finca.

5.2 Estrategias de mercadeo

- ✓ El valor en relación con la competencia.
- ✓ La distribución al por mayor y al por menor con respecto a la competencia (fijo o Domicilio).
- ✓ El precio del grano como base fijado en el valor por kg propuesto por la federación de cafeteros de Colombia para café pergamino verde y seco.
- ✓ El precio en la compra del café pergamino debe ser lo suficiente alto para poder cubrir los costos generados en la producción y el transporte.
- ✓ Para ser más competitivo en el mercado la calidad del grano no debe ser bajo el factor por que daña la imagen del producto y genera pérdidas por un mal precio.

Estas estrategias del mercado se definieron con respecto a la competencia que existen entre vendedores y compradores del grano en el comercio de la zona.

Los niveles tenidos en cuenta para la estrategia de mercado existentes en la zona están determinados por:

- ✓ Precios: Compra – venta
- ✓ Distribución: Al por mayor y al por menor según la comodidad de los clientes.
- ✓ Competencia: De precio, de calidad, de distribución y transporte.

6.2 Estrategia de ventas

Analizar, corregir y cambiar el rol de cada una de tus acciones: para desechar las que aporten una peor rentabilidad. Intentar mejorar las que puedan merecer la pena viendo que ha fallado o que se puede cambiar a mejor en la venta.

Optimizar los gastos: La idea es reducirlos al máximo; para optimizar los gastos se necesita analizar, corregir y cambiar las acciones de ventas por medio de pruebas de error.

Incrementar la productividad: se puede incrementar implementando tecnología en la producción y motivar a nuestros empleados para que se apropien de su labor y se generen mejores resultados.

Determinar los objetivos: es una parte fundamental porque ayudara a establecer una guía para la ejecución de las acciones, estimular, esforzar al personal por alcanzar las metas, evaluar las acciones realizadas y justificar las acciones de la empresa.

Y analizar el mercado: Se debe hacer un previo análisis del mercado para lograr alcanzar un mejor precio en el mercado que sostenga los costos en la producción del producto.

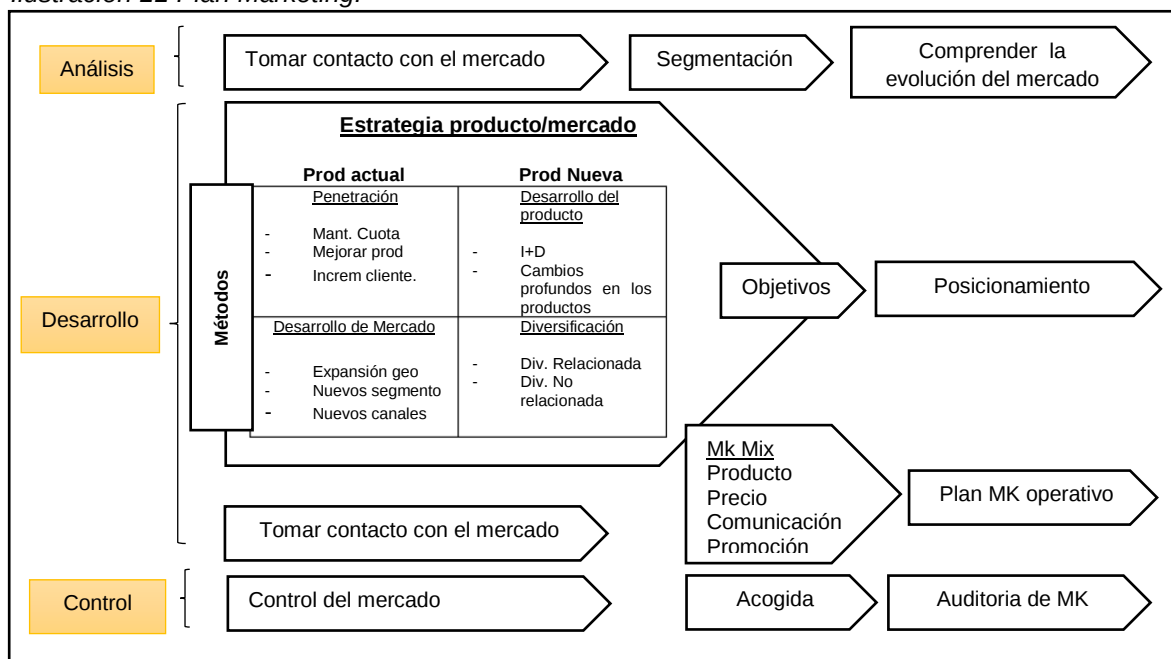
6.3 Diseño de los planes de marketing

Imagen 9 Producto ofertado.



Fuente: Autor, 2017.

Ilustración 11 Plan Marketing.



Fuente: Autor, 2017.

La ilustración N. Representa el diseño de mercadeo para El producto ofertado por la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S. Para complementar Los planes de mercadeo se estableció tener en cuenta el mercadeo Mix del producto en la Cooperativa COOCENTRAL a nivel departamental, en el comercio a nivel municipal y la asociación Euro café para exportación: De esta manera Globalizamos el reconocimiento del producto.

6.3.1 Planes marketing

Para el producto café pergamino seco se estableció hacer el plan de marketing en la Cooperativa COOCENTRAL de caficultores a nivel departamental, al comercio a nivel municipal y a la asociación de Euro café para exportación.

6.3.1.1 Cooperativa COOCENTRAL nivel departamental

Producto y precio: En este establecimiento comercial el precio del café pergamino seco del socio va ligado por su factor de calidad de la almendra; puesto que entre mejor calidad de la almendra mejor precio; para ello determinan el factor de rendimiento con los siguientes pasos:

Tome una muestra por cada saco de 70Kg de café pergamino seco
 Homogenice la muestra
 Obtenga una muestra de 100 Gramos para la trilla
 Revisar que el café este bien seco
 Trille la muestra y retire materias extrañas
 Determine el peso total de la almendra antes de la clasificación
 Luego clasifique las almendras y retire las que presentan defectos
 Tamice o separe las almendras sanas
 Y determine el peso del excelso (Se denomina excelso a las almendras sanas que se retienen sobre la malla N.14)

$$\text{Factor} = \frac{\text{Peso pergamino en gr} \times 70 \text{ kg de excelso}}{\text{peso del excelso en gr}} .$$

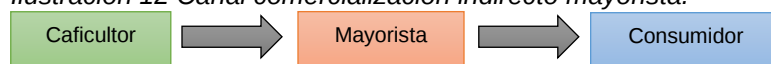
Y dependiendo el precio establecido por el factor que oferta la federación de cafeteros de Colombia se paga el café.

Plaza y promoción: En este establecimiento de compra de café pergamino seco; La distribución del producto encaja a la cantidad de kg que el caficultor desee venderle a la cooperativa. Ya sean por sacos de 70kg, de 125 kg o por toneladas.

Demanda del producto: Para esta tipo de establecimiento de compra lo conforman todos aquellos socio de la cooperativa COOCENTRAL a nivel municipal y departamental donde quiera que esté el punto de compra; en el caso de nuestra agro empresa se le vende el producto en la sede del municipio de Guadalupe-Huila.

En este caso el canal de comercialización seria el indirecto mayorista.

Ilustración 12 Canal comercialización indirecto mayorista.



Fuente: Autor, 2017.

6.3.1.2 Comercio nivel municipal

Producto y precio: En este establecimiento de compra el precio del café pergamino verde y seco del caficultor va ligado por su factor de calidad de la almendra lo mismo que el de la cooperativa.

Plaza y promoción: En este establecimiento de compra de café pergamino verde y seco; La distribución del producto encaja a la cantidad de kg que el caficultor desee venderle a las diferentes comercios que existen en el municipio de Guadalupe o Garzón; con la única diferencia a la cooperativa que se le puede vender café pergamino seco y verde. Ya sean por sacos de 70kg, de 125 kg o por toneladas.

Demanda del producto: Para esta tipo de establecimiento de compra lo conforman todos aquellos caficultores a nivel rural donde quiera que exista un comprador de café; en el caso de nuestra agro empresa se le vende el producto a veces en verde; para suplir jornales de los trabajadores en caso de imprevistos.

En este caso el canal de comercialización seria el indirecto mayorista o indirecto largo lo mismo que anterior solo que antes del mayorista iría el comprador minorista y luego si el comprador mayorista

Ilustración 13 Canal comercialización indirecto largo.



Fuente: Autor, 2017.

6.3.1.3 Asociación euro café para exportación

Producto y precio: En este establecimiento de compra el precio del café pergamino seco del caficultor va ligado por su factor de calidad de la almendra lo mismo que el de la cooperativa y el comercio municipal; solo que se le exige mucho más calidad en la trazabilidad por lo cual se le paga a un precio diferente al establecido por la federación de cafeteros por ser tipo exportación.

Plaza y promoción: En este establecimiento de compra de café pergamino seco; La distribución del producto encaja a la cantidad de kg que el caficultor desee venderle a la asociación euro café para exportación. Ya sean por sacos de 70kg, de 125 kg o por toneladas.

Demanda del producto: Para esta tipo de establecimiento de compra lo conforman todos aquellos socios de euro café; en el caso de nuestra empresa se le vende el café pergamino seco en la misma finca sin movernos de la zona.

En este caso el canal de comercialización sería el directo; Este tipo de comercialización favorece mucho a nuestra agro empresa porque nos paga a mejor el precio, nos evita gastos de transporte y solo nos exige calidad del grano por medio de trazabilidad del producto.

Ilustración 14 Aporte canal distribución directo.



Fuente: Autor, 2017.

6.4 Segmentación y determinación del mercado objetivo

6.4.1 Segmentación del mercado

En variedad todas las formas de empleo culinario del café son potenciales al momento del consumir el producto; Como también para ser más eficaz y complementario con el consumidor. El producto tiene dos presentaciones según su gusto:

Café pergamino verde y café pergamino seco.

De acuerdo con la anterior presentación del producto; se segmento por fijación así:

Ocasiones: habitual y especial.

Beneficios: calidad, servicio y ahorro.

Estatus de usuario: usuario potencial, primerizo y habitual.

Etapas de proceso del producto (verde o seco): Informado, interesado, deseoso y con intención de comprar.

Actitud sobre el producto: Intención, positivo o negativo de adquirir el producto.

6.4.2 Mercado objetivo

Los clientes actuales son todos aquellos comerciantes del área urbana y rural que compran el producto; dentro de ellos están la cooperativa COCENTRAL y todos aquellos comerciantes de café en el punto fijo y a domicilio a los alrededores del municipio de Guadalupe-Huila.

Los clientes potenciales es el mercado de gran superficie a nivel nacional e internacional como la federación de cafeteros y la asociación de exportación euro café.

6.5 Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes

En la siguiente tabla ilustrare la identificación de aquellas necesidades y expectativas de nuestros clientes respecto al producto.

Tabla 45 Identificación necesidades y expectativas de clientes.

Identificación del producto	Identificación del cliente (Interno y externo)	Identificación de las necesidades y/o expectativas del cliente	Atributos de calidad
Café Pergamino verde y café pergamino seco	Interno		
	Comprador Minorista	Comprar café pergamino verde y seco a un precio favorable sin importar la calidad del café.	- Robusta - Acidez - defectuoso - Oportunidad
	Externo		
	Comprador mayorista	Comprar café especial pergamino verde y seco a un buen precio exigiendo calidad y trazabilidad del café.	- Confiabilidad - Seguridad - Continuidad - Pertinencia - Oportunidad.

Fuente: Autor, 2017.

La anterior tabla nos da conocer la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes frente al producto ofertado; diferenciando las exigencias del cliente interno al externo.

6.6 Análisis de la competencia

Para ser más competitivo en el mercado la calidad del grano no debe ser bajo el factor (Calidad) por que daña la imagen del producto y genera pérdidas por un mal precio.

Los clientes de nuestro producto ofertado son:

Los clientes actuales son todos aquellos consumidores que compran el producto café pergamino seco en el comercio Municipal.

Los clientes potenciales es el mercado de grande superficie a nivel nacional e internacional; entre ellos está la cooperativa COOCENTRAL del Huila y Euro Café que compra café especial para exportar.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El objetivo es conocer las fuerzas más oportunas y las más amenazadoras, entender los determinantes de la rentabilidad posible, el atractivo del sector y las tendencia estructurales.

El modelo de las cinco fuerzas que actúen en contra de la rentabilidad del sector; que afectan al grado de competencia/rivalidad. Es decir:

- F1: Rivalidad entre competidores actuales
- F2: Amenaza de competidores potenciales
- F3: Poder de negociación de proveedores
- F4: Poder de negociación de clientes.

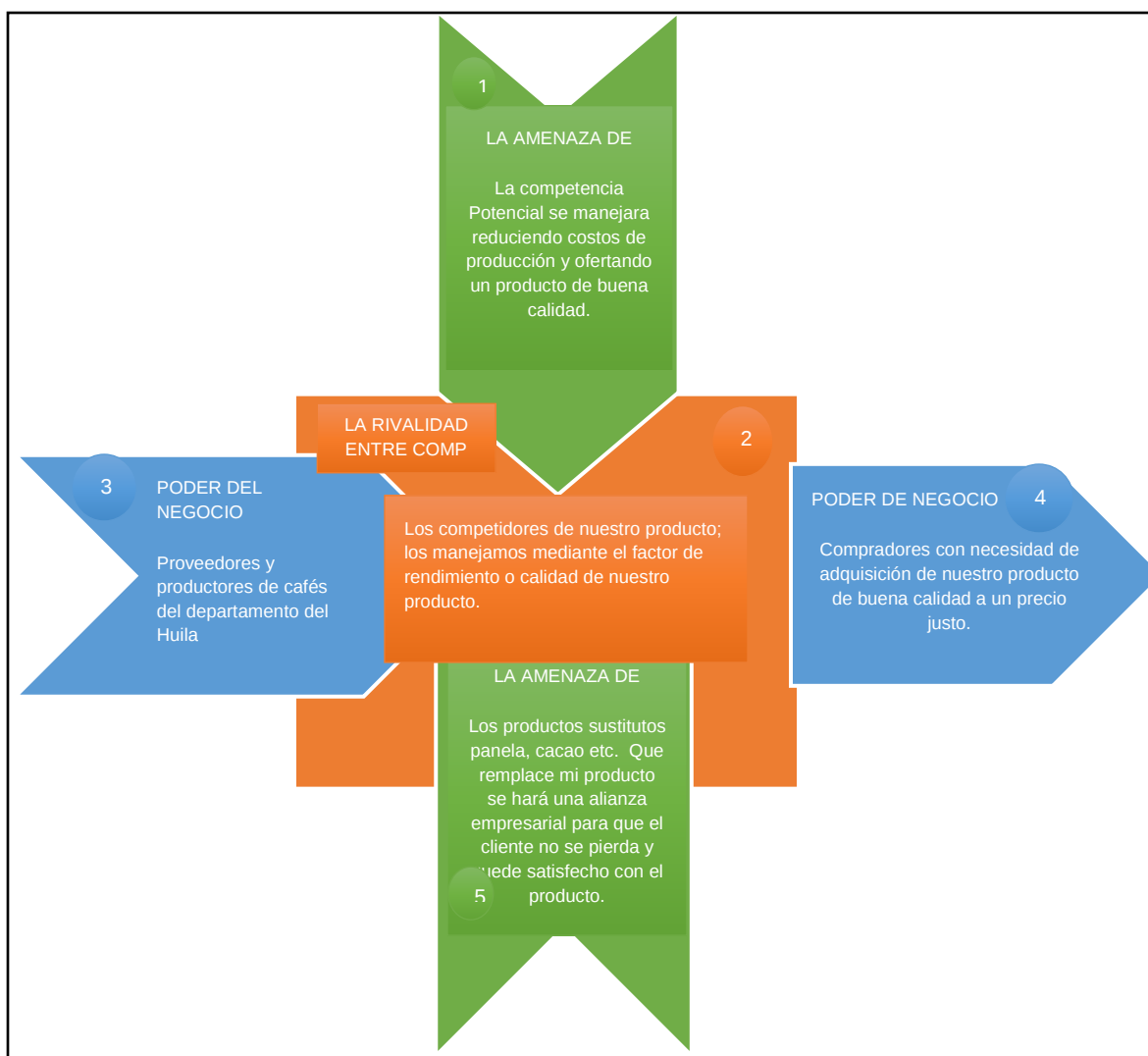
En la siguiente ilustración mostrare las cinco fuerzas de Porter en el producto ofertado

Imagen 10 Calidad del producto.



Fuente: Autor, 2017.

Ilustración 15 Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Autor, 2017.

La anterior ilustración corresponde al análisis de competencia del producto café pergamino seco; teniendo en cuenta su rivalidad entre la competencia en el mercado, el poder negocio, la amenaza de competencia potencial y la amenaza por productos que pueden sustituir nuestro producto ofertado.

6.7 Fijación de precios

El precio del grano está determinado por la tasa de cambio, prima del café colombiano, costos de trilla y transporte y la evolución del precio en la bolsa de Nueva York; la Federación de Cafeteros de Colombia lo establece internamente de acuerdo al factor de calidad máximo. En la actualidad se establece el precio interno así:

Por ejemplo para el día 04/12/2017 el precio interno del café carga de 125Kg estaba en un valor de \$787.000; los compradores de café evalúan ese precio por medio factor de calidad de la muestra.

Para establecer más puntual el precio interno de café en puntos de comercio del grano; el valor de referencia se liquidara a partir de los siguientes factores:

- ✓ Factor de rendimiento base 94Kg de pergamino seco por saco de 70 Kg.
- ✓ Precio sacos por carga= $(94\text{Kg}/\text{Factor rendimiento Kg}) \times \text{Precio base /carga}$.
- ✓ La bonificación para cafés especiales será para factores inferiores a 93.33.
- ✓ Se mantienen los descuentos por taza y los descuentos por porcentaje de broca superior al 5%.
- ✓ Y se incluye el precio de las pasillas y granos inferiores en el valor total por carga de café pergamino seco.

6.8 Control sobre el mercado y las ventas

Para determinar un control del mercado sobre las ventas se tiene en cuenta en la empresa agrícola el precio establecido en el día por la federación de cafeteros de Colombia, Se analiza quien oferta mejor precio en el mercado al establecido como base de la federación y luego de tomar esa decisión se vende al mejor precio favorable.

A veces se toma la decisión de almacenar el café pergamino seco en la bodega de la empresa agrícola para cuando no haya cosecha se logre un precio favorable; ósea cuando es temporada de demanda por producción sube el precio y cuando hay oferta de producción baja. Todo va ligado a la volatilidad de la moneda mayor (Dólar).

Imagen 11 Control del mercado.



Fuente: Autor, 2017.

6.9 Diseño del producto

En la siguiente tabla presento el diseño del producto, las características del producto y sobre todo las propiedades del producto que traerían grandes beneficios a la hora de consumirlo.

Imagen 12 Diseño del producto.



Fuente: Autor, 2017.

Tabla 46 Ficha técnica del producto.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		
Empresa: AGROCAFE PEÑA S.A.S	Tipo de variedad: Castilla y variedad Colombia	Producto: café pergamino Verde y seco
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO		NORMAS TÉCNICAS
Unidad de medida	Carga de 125kg	Humedad 10 – 12%
Peso bulto	70kg	Broca menor al 2%
Presentación	Bulto de 70kg	Pasilla menor al 3%
Empaque	Costal de fique tres rayas	Factor de rendimiento 86 al 92.8% tasa limpia
PROPIEDADES DEL PRODUCTO		
Agua	Un grano de café verde tiene entre 10 y 13% de agua, que se evapora durante el proceso de secado, de manera que el grano en estas últimas condiciones no tiene más de 5% de humedad.	
Materias grasas	Cada grano de café contiene de 15 a 20% de materia grasa.	
Proteínas	Un grano de café verde encierra un promedio de 11% de proteínas, parte de las cuales será destruida durante el proceso de secado.	
Alcaloides	El principal alcaloide del café es la cafeína. Los café arábigos contienen de 1 a 1.5% de cafeína y los robusta entre 1.6 a 2.7%. Esto explica que el café robusta sea más amargo que el arábigo.	
Materias minerales	El grano de café contiene pequeñas cantidades de potasio, calcio, magnesio y fósforo.	
Ácidos clorogénicos	Los granos de café contienen diversos ácidos orgánicos, principalmente clorogénico. Los expertos en café destacan su papel asociado con propiedades antioxidantes y antivirales, con la absorción de iones y con oxidación de lípidos. Investigaciones recientes han encontrado que algunos de estos compuestos tienen efectos favorables en la salud y en la prevención de ciertas enfermedades como el cáncer del colon, reduce el estrés, reduce el colesterol y quita la ansiedad de dormir.	

Fuente: Autor, 2017.

El diseño del producto ofertado por la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S tiene una presentación de un bulto de 70kg empacado en un costal tres rayas como muestra la anterior ficha técnica.

7 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA

En este capítulo tratare temas sobre la tecnología, el proceso de producción a utilizar, la manera como se administra el conocimiento y la información, la manera como se gerencia el proceso administrativo, los procesos de búsqueda y selección de tecnología, la manera como se hace la negociación y transferencia de la tecnología y el proceso a utilizar de asistencia técnica.

7.1 Pertinencia de tecnología y procesos productivos utilizados en la empresa

7.1.1 Pertinencia de tecnología

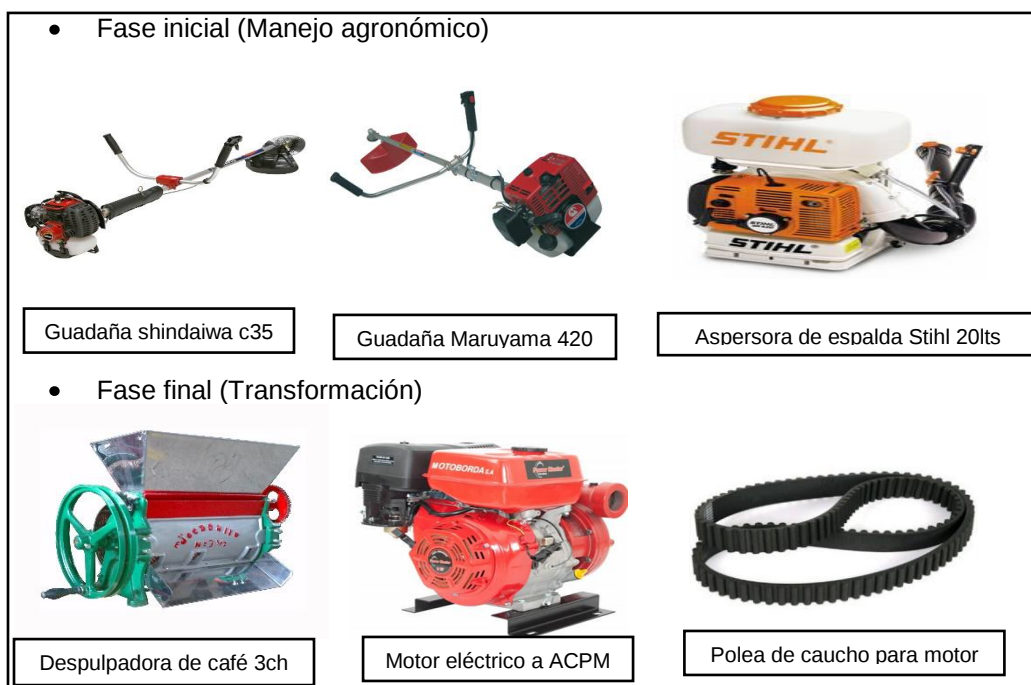
En la empresa AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. se emplea la siguiente tecnología en su proceso de producción.

Imagen 13 Proceso productivo.



Fuente: Autor, 2017.

Ilustración 16 Proceso de producción fase inicial y final del producto.



Fuente: Autor, 2017.

7.1.2 Proceso productivo utilizado

En las siguientes imágenes se ilustra el proceso productivo que se lleva en la empresa agrícola AGROCAFÉ PEÑA S.A.S.

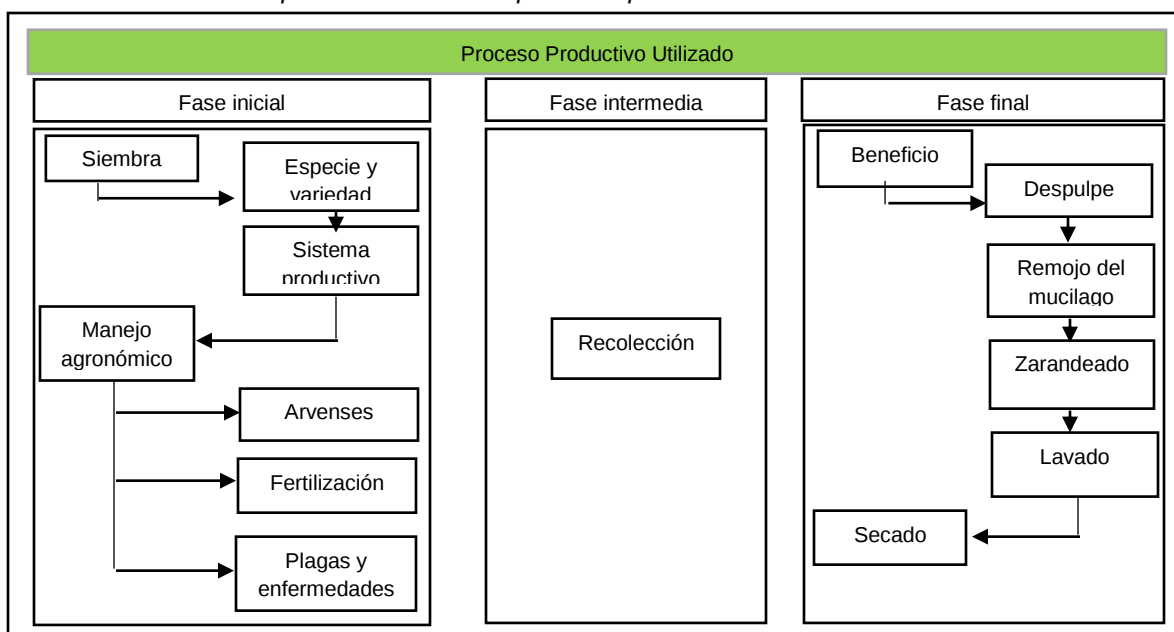
Imagen 14 Proceso productivo



Fuente: Autor, 2017.

Teniendo en cuenta las anteriores imágenes se estableció crear la siguiente ilustración del proceso productivo detallado a utilizar en la empresa.

Ilustración 17 Proceso productivo utilizado por la empresa.



Fuente: Autor, 2017.

La anterior ilustración representa el proceso productivo utilizado en la empresa; teniendo en cuenta cada fase hasta obtener nuestro producto terminado.

7.2 Manera como se está administrando el conocimiento

Se lleva los registros previos de materia prima, mano de obra, producción y visitas técnicas por entes gubernamentales.

7.3 Manera como está administrando la información

La información se administra mediante registros de labores semanales de la siguiente manera:

7.3.1 Informe semanal de labores

Imagen 15 Registros Semanales.



Fuente: Autor, 2017.

Tabla 47 Informe semanal de labores.

Empresa		Semana No.		Fecha del		al	del		
Lote	Labor	No. Jornales	Valor Jrs por actividad	Producto	Cantidad	Descripción contrato	Fertilización, control fitosanitario y Recolección No. De Kg o ml/lote	Valor Actividad (recolección)	Fin labor
TOTALES →				Promedio Kg o ml/lote=					

Fuente: Autor, 2017.

7.3.2 Planilla de jornales

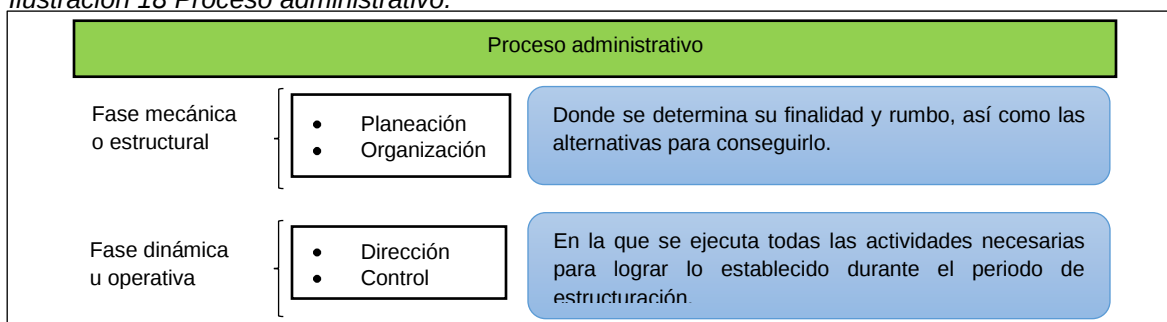
Tabla 48 Planilla de jornales.

Folia 15 Planilla de jornales.												
Empresa _____			Semana No. _____			Fecha del ____ al ____ del ____						
N o	Nombres	Días trabajados							Total días	Valor por día	Valor Total a pagar	Recibí conforme Firma_____
		L	M	M	J	V	S	D				
1										\$	\$	
2										\$	\$	
3										\$	\$	
4										\$	\$	
5										\$	\$	
6										\$	\$	
7										\$	\$	
8										\$	\$	

Fuente: Autor, 2017.

7.4 Manera como se gerencia el procesos administrativo y productivo

Ilustración 18 Proceso administrativo.

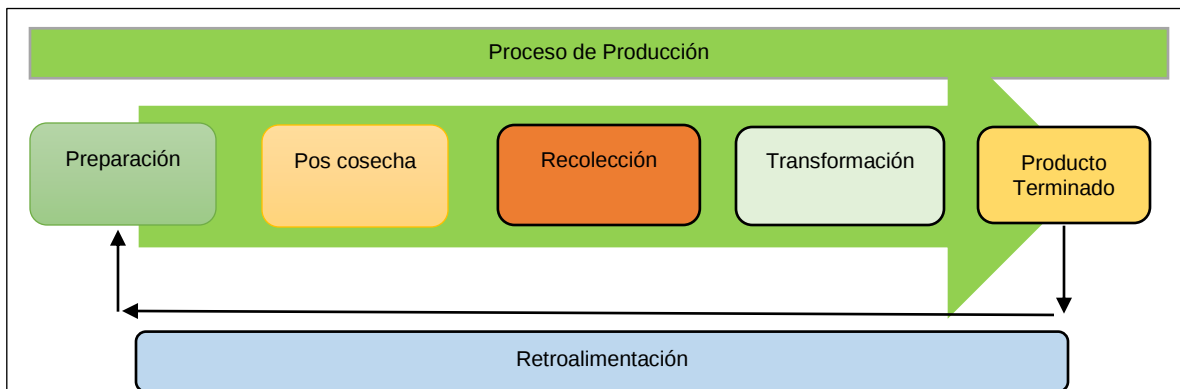


Fuente: Autor, 2017.

La ilustración anterior muestra la manera como se gerencia el proceso administrativo de la empresa; en la fase mecánica o estructural es donde se fijan las bases donde se apoyaran las actividades que se van a realizar, se realiza un profundo análisis de planeación de trabajo, se debe organizarse y trabajar en grupo para lograr los objetivos que se establecieron en

planificación. En la fase dinámica u operativa es donde se pone en práctica lo inicial como lo es la operación del trabajo o practica que se va a realizar y se revisa que todo se esté cumpliendo con lo planificado.

Ilustración 19 Proceso Productivo.



Fuente: Autor, 2017.

La ilustración anterior muestra la manera como se gerencia el proceso de producción de un inicio a un final teniendo en cuenta su respectiva retroalimentación del proceso productivo.

7.5 Procesos para búsqueda y selección de tecnologías

En la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S. tiene en cuenta el proceso de adquisición de tecnología mediante la auditoria tecnológica; Es aquel instrumento útil para analizar el patrimonio tecnológico de una organización. Consiste en analizar la tecnología que una organización está usando en una actividad específica y la comparación con el estado de la técnica al nivel geográfico y topográfico.

7.5.1 Proceso de la auditoria tecnológica

- Identificar el potencial tecnológico de la organización
- Priorizar las necesidades y orientar las inversiones.
- Aprovechar las fortalezas detectadas y corregir las debilidades
- Definir qué condiciones se deben cumplir y que tecnología se necesita para ser competitivos
- Identificar cuando se debe adquirir tecnología
- Y aportar información acerca de protección de la propiedad agroindustrial.

U otro seria el método de toma de decisiones; Es aquel instrumento que sirve para evaluar y priorizar una lista de opciones y la más pertinente que cumpla con los criterios a analizar se seleccionar.

7.5.2 Proceso de toma de decisiones

- Análisis de apoyo (Interno, externo)
- Diseño
- Capacidad
- Selección
- Implementación.

7.6 Manera como se hace la negociación y transferencia de tecnología

La forma más oportuna como se hace la negociación y transferencia de la tecnología en la empresa AGROCAFE PEÑA S.A.S. Es por medio de la negociación directa con nuestros proveedores; Se hace una cotización de precios y se toma la mejor decisión de compra.

7.7 Procesos de asistencia técnica

Generalmente la empresa se acoge al proceso de asistencia técnica directa rural (PGAT) planteada por el ministerio de agricultura y desarrollo rural como herramienta creada por el decreto 3199 del 2002; la cual establece el siguiente proceso de asistencia técnica:

Etapa 1. Recolección de información

- Registros de usuarios de Asistencia Técnica-RUAT
- Capacidades municipales e indicadores
- Taller de actores
- Encuesta a productores
- Entrevista a comercializadores.

Etapa 2. Diagnóstico y formulación del PGAT

- Fuentes de información secundaria
- Reportes
- Caracterización de línea de base
- Formulación del plan general de Asistencia Técnica.

Etapa 3. Seguimiento

- Registro
- Supervisión
- Evaluación de resultados.

Imagen 16 Proceso de asistencia técnica.



Fuente: Autor, 2017.

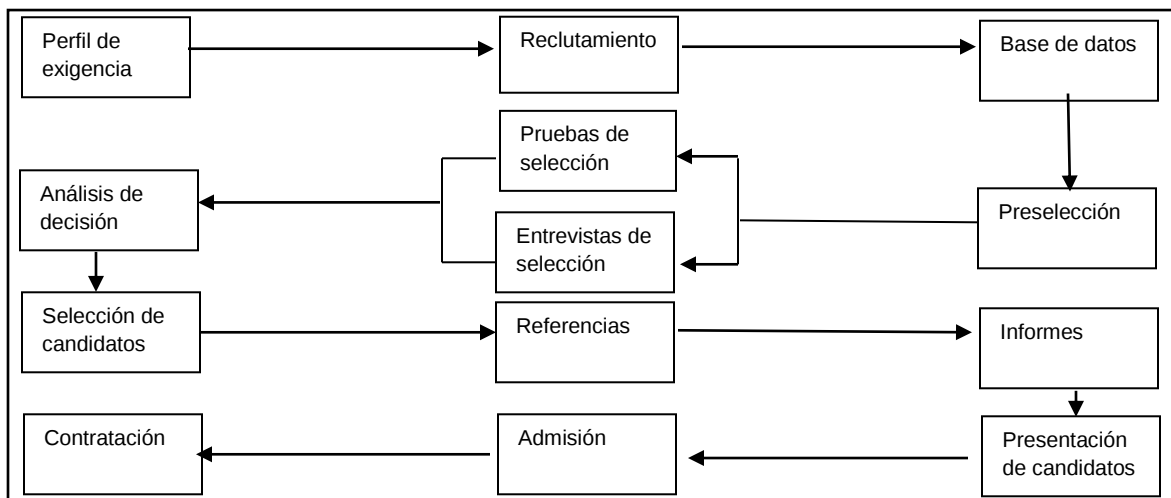
8 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA

En el análisis de la gestión humana unificare temas correspondientes al proceso de selección y reclutamiento, la evaluación de desempeño que se aplica a nuestros empleados, el clima organizacional y el proceso de capacitación y entrenamiento aplicado al recurso de personal de la empresa agrícola AGROCAFE PEÑA S.A.S.

8.1 Proceso de selección y reclutamiento

Para la selección y reclutamiento de personal se practica los siguientes filtros en la empresa agrícola.

Ilustración 20 Proceso de selección y reclutamiento de personal.



Fuente: Autor, 2017.

8.2 Evaluaciones de desempeño

Para evaluar el desempeño laboral de los empleados en la empresa se aplica el método de escala de puntuación de la siguiente manera:

Ilustración 21 Evaluación de desempeño.

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.											
Empresa: _____	Nombre del empleado: _____										
Área o departamento: _____	Nombre del evaluador: _____										
Fecha: (día/mes/año) ____/____/____											
FACTORES DE EVALUACIÓN	Calificación:	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente					
Conocimiento del puesto		_____	_____	_____	_____	_____					
Calidad del trabajo		_____	_____	_____	_____	_____					
Cumplimiento de normas y políticas		_____	_____	_____	_____	_____					
Asistencia y puntualidad		_____	_____	_____	_____	_____					
Relaciones interpersonales		_____	_____	_____	_____	_____					
Pensamiento crítico y reflexivo		_____	_____	_____	_____	_____					
Confiabilidad		_____	_____	_____	_____	_____					
Iniciativa		_____	_____	_____	_____	_____					
Rendimiento		_____	_____	_____	_____	_____					
Actitud		_____	_____	_____	_____	_____					
Cooperación		_____	_____	_____	_____	_____					
Compañerismo		_____	_____	_____	_____	_____					
PUNTUACION TOTAL =		_____	+	_____	+	_____	+	_____	+	_____	=

Fuente: Autor, 2017.

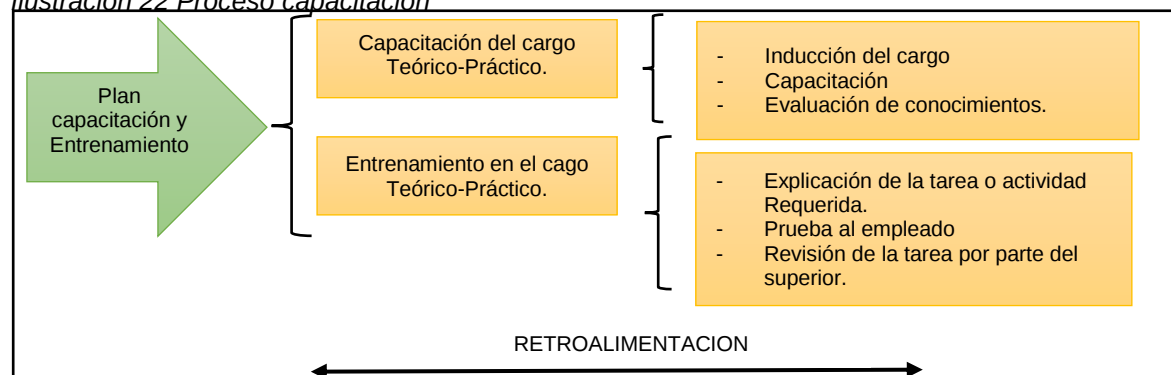
8.1 Clima y desarrollo organizacional

El clima o ambiente laboral en la empresa se basa en el buen trato y la motivación del personal para que se sientan seguros, protegidos y respaldados en su área de trabajo; La idea de lo anterior es ofrecerles a los trabajadores bienestar y calidad de vida para que sientan motivados y generen buena actitud de trabajo.

En la empresa no hay diferencias de culturas y creencias que generan malas conductas; tal vez hay una cultura organizacional basada en el respeto y el compromiso que debe haber entre los trabajadores que componen nuestra agro empresa. A todos los trabajadores se les brinda la misma acogida y apoyo por parte de su superior que está a cargo del personal.

8.3 Procesos de capacitación

Ilustración 22 Proceso capacitación

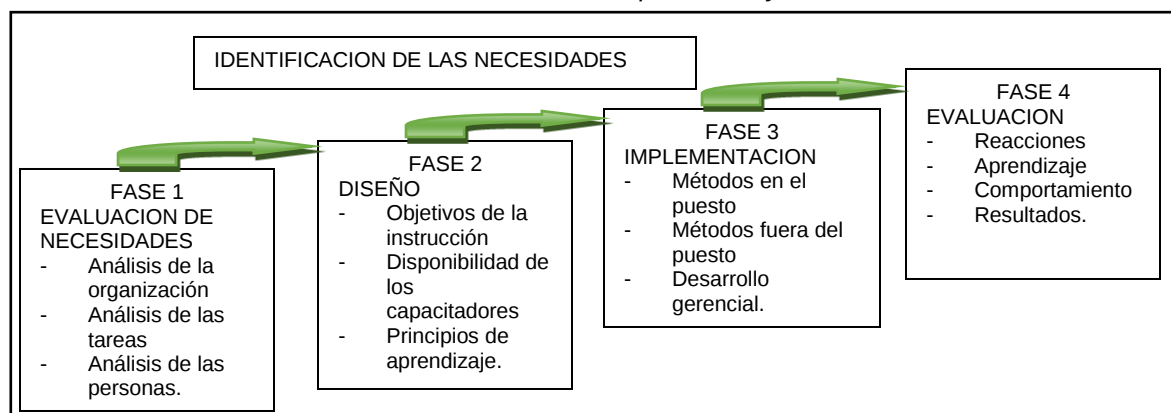


Fuente: Autor, 2017.

La anterior ilustración muestra el proceso de las capacitaciones con base a las iniciativas estratégicas que requiere la empresa para capacitar y entrenar el personal para que desempeñen nuevas responsabilidades en su área de trabajo.

8.4 Identificación de las necesidades de capacitación y entrenamiento

Ilustración 23 Identificación de las necesidades de capacitación y entrenamiento.



Fuente: Autor, 2017.

La anterior ilustración muestra cómo identificar aquellas necesidades que requieren nuestro personal por medio de la capacitación y el entrenamiento periódico.

9. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en empresa agrícola AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. Se puede inferir que el pequeño y mediano caficultor de la zona rural del municipio de Garzón-Huila no tiene claridad respecto a los volúmenes de producción por cosecha, debido a la falta de conocimientos de cómo administrar y elaborar registros permanentes de control y evaluación que le pueden minimizar los costos de producción.

De acuerdo a los resultados esperados se puede inferir que este proyecto productivo aplicado a la empresa agrícola AGROCAFÉ PEÑA S.A.S. es viable ya que se puede obtener buena utilidad o margen de la producción del cultivo comercial de café en un 23% anual

La demanda del producto de café pergamino seco es cada día mayor para los mercados internos como para el comercio exterior; por lo cual se requiere tener más en cuenta la calidad del producto para participar en un mercado tan global y competitivo.

10. RECOMENDACIONES

El proyecto debe implementar una capacitación de formación masiva a aquellos pequeños y medianos caficultores de la región objeto de estudio; ya que la gran mayoría son empíricos y desconocen algunas prácticas agronómicas y administrativas sostenibles con el medio ambiente y el manejo adecuado de los recursos de las fincas caficultoras de la zona.

El manejo adecuado de nuevas tecnología en una empresa agrícola con topografía inclinada ocasiona más costo en la mano de obra; por lo cual utilizar la maquinaria agrícola recomendada para la topografía nos ayuda a mejorar el manejo adecuado de los recursos sin perjudicar el medio ambiente.

Para llevar a cabo un proyecto administrativo del cultivo comercial del café, se debe como mínimo evaluar los egresos directos (mano de obra, materia prima) e indirectos desde la primera etapa (germinación-trasplante) de los 6 a 12 meses hasta la etapa final (Producción) de los 2 a 5 años; Ya que un cultivo comercial como lo es el café después de los 5 años requiere ser renovado. Por lo cual si no se cuenta con el presupuesto recolectado en la etapa productiva (cosecha) no se puede volver a renovar por falta de ingreso.

La idea de una administración en este cultivo es recuperar lo invertido en la etapa juvenil (germinación, trasplante y desarrollo) en la etapa productiva para volver a renovar el cultivo.

11 BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A., (2013), Tratado para administrar los agro negocios, sexta edición, México D.F, editorial Limusa, pág. 6-62.

Sánchez, A., (2011), cultivos de plantación (área producción vegetal), Tercera edición, México D.F, editorial trillas, pág. 3-145.

Londoño, M., (2016), Nociones elementales de derecho de la empresa, editorial Temis, Bogotá-Colombia, Pág. 59-77.

Rodas, A., & Arroyo, M. (2011), Administración básica con casos prácticos, editorial Limusa, quinta edición, México, pág. 71-364.

Vargas, S., (2009), Mercadeo agropecuario, Editorial trillas, Bogotá-Colombia, Pág. 15-114.

Sánchez, A., (2011), cultivos de plantación (área producción vegetal), editorial trillas, Tercera edición, México, pág. 33- 54.

Guillermo, B., (2012), el proyecto de grado en el programa de administración de empresas agropecuarias (Guía para ciclo profesional), editorial Usta, Bogotá D.C., Colombia, Pág. 45-85.

Castillo, J., (2007) administración de personal (Un enfoque hacia la calidad), editorial Ecoe, segunda edición, Bogotá-Colombia, pág. 45-341.

Web grafía de apoyo

Colaboradores Wikipedia (2017, 17 de enero). [Base electrónica]. Municipio de Garzón Huila. Disponible en: https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Especial:Citar&page=Garz%C3%B3n_%28Huila%29&id=104978348. [2017, 18 de Octubre].

Accuweather (2017, 20 de Julio). [Base electrónica]. Condiciones meteorológicas Garzón Huila. Disponible en: <https://www.accuweather.com/es/co/garzon/103849/weather-forecast/103849>. [2017, 22 de Octubre].

Min ambiente (2017, 15 de mayo). [Base electrónica]. Condiciones meteorológicas Garzón Huila. Disponible en: <http://www.ideam.gov.co/web/tiempo-y-clima/aplicaciones-meteorologicas>. [2017, 22 de Octubre].

Bautista, E., (1981, Noviembre). [Base de datos]. Diagnóstico integral de los agros ecosistemas en la finca. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/01/01_0566.pdf. [2017, 18 de diciembre].

Infocafes, (2012, marzo). [Base de datos]. Ficha técnica para el manejo del cultivo del café. Disponible en: <http://infocafes.com/descargas/biblioteca/352.pdf>. [2017, 23 de diciembre].

Federación nacional de cafeteros de Colombia, (2017). [Base de datos]. Indicadores económicos. Disponible en: <https://www.federaciondecafeteros.org/>. [2017, 25 de diciembre].

Coocentral, (2017, 01 de diciembre). [Base de datos]. Factor de rendimiento. Disponible en: <http://coocentral.com/>. [2017, 27 de diciembre].

Coocentral, (2017, 01 de diciembre). [Base de datos]. Factor de rendimiento. Disponible en: <http://www.cadefihuila.com/>. [2017, 27 de diciembre].

Pilar, M., Allister M, (2014, 22 de octubre). [Base de datos]. El mercado internacional del café (situación actual y perspectivas). Disponible en: <http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/Orgullo-Rosarista/Adjuntos/Mision-del-Cafe/Mercado-Internacional-del-cafe-Pilar-Esguerra/>. [2017, 28 de diciembre].

Rodríguez, G., (2014, 06 de mayo). [Base de datos]. Estrategias y aspectos relevantes del marketing digital (Motivación y liderazgo). Disponible en: <http://blogs.icemd.com/blog-estrategias-y-aspectos-relevantes-del-marketing-digital/tag/motivacion-y-liderazgo/>. [2017, 29 de diciembre].

Grupo Bancolombia, (2017, 27 de Octubre). [Base de datos]. Indicadores macroeconómicos proyectados. Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>. [2018, 02 de enero].

López, A., (2016, 10 de junio). [Base de datos]. Indicadores de evaluación de inversión del proyecto. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=LHxqdLGzt9E>. [2018, 04 de enero].

Min Agricultura (2012). [Base electrónica]. Manual General de asistencia técnica (PGAT) <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/PublishingImages/Paginas/AsistenciaTecnica/1.%20Manual%20Administrador%20Municipio%20-%20PGAT.pdf>. [2018, 05 de enero].

Federación nacional de cafeteros de Colombia, (2016, 10 de junio). [Base de datos]. Indicadores económicos. Disponible en: <https://www.federaciondecafeteros.org/>. [2018, 8 de enero].

12 ANEXOS

12.1 ANEXO No 1

CUESTIONARIO DE CARACTERIZACION ORGANIZACIONAL

Objetivo: El presente cuestionario tiene por objetivo recopilar información que permita conocer la situación actual de la empresa agropecuaria del señor José Miguel Martínez ubicada en la vereda Miraflores del municipio de Guadalupe Huila, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del sector en general a efecto de realizar acciones de mejora.

Es importante mencionar que la información recabada se utilizara con fines académicos y será manejada con estricta confidencialidad.

Datos de la empresa

Nombre de la empresa agropecuaria _____

Propietario o dueño _____

Años de operación _____ No. De colaboradores _____

Forma de constitución:

- ☐ Persona Moral
- ☐ Persona Física con actividad Empresarial
- ☐ Persona Natural o sucesión ilíquida
- ☐ Cooperativa
- ☐ Otro (especifique) _____.

Fecha de aplicación: _____

Lugar de aplicación: _____

Instrucciones: Indique con una "X" en la parte derecha del cuestionario la opción que mejor describa el funcionamiento de su empresa agropecuaria, usando la siguiente escala:

S	Si o siempre
CS	Casi siempre
AV	Alguna veces
N	No o nunca

N.	FACTORES DE EVALUACION	S	CS	AV	N
1	¿Existe en la empresa objetivos estratégicos claramente definidos?				
2	¿El personal los entiende?				
3	¿Se cuenta con misión y visión definidas en la empresa?				
4	¿La misión y la visión se dan a conocer a todos los miembros de la empresa?				
5	¿Hay objetivos claros para todas las funciones y procesos?				
6	¿La planeación de actividades establece metas y objetivos claros?				
7	¿Los objetivos se revisan regularmente, considerando las condiciones cambiantes de la empresa, clientes y competidores?				
8	¿El nivel en que se cumple los objetivos es medio al termino del tiempo establecido?				
9	Se cuenta con organigrama y estructura bien definida?				
10	¿Existe una definición clara de las funciones que cada empleado de realizar?				
11	¿La empresa cuenta con manuales de cargo y instructivos para la realización de actividades?				
12	¿Las actividades se realizan de acuerdo a los manuales de cada cargo?				
13	¿Los empleados conocen las funciones y que se espera de ellos?				
14	¿Los empleados tienen libertad de tomar decisiones sin previa autorización?				
15	¿Los empleados están preparados para asumir sus nuevas funciones?				
16	¿Cumplen las diferentes áreas con los objetivos y metas planeadas?				

17	¿El trabajo se realiza a tiempo y con la calidad acordada?				
18	¿Se aprovechan adecuadamente los recursos disponibles de la empresa?				
19	¿Es aceptable el porcentaje de error y desperdicio?				
20	¿Se manifiesta el liderazgo en las personas que desempeñan funciones de supervisión?				
21	¿Las decisiones son tomadas con oportunidad?				
22	¿Las decisiones están basadas en información suficiente?				
23	¿En las decisiones participan los trabajadores?				
24	¿Hay delegación de responsabilidades?				
25	¿Las capacidades de los empleados son aprovechadas de la forma más óptima para obtener los resultados deseados?				
26	¿Los supervisores orientan a los trabajadores sobre el proceso de trabajo?				
27	¿Funcionan todos los colaboradores de la empresa como un equipo?				
28	¿Es necesario tener mayor disciplina en algunas áreas?				
29	¿Entre colaboradores se mantienen suficientemente informados?				
30	¿Sus medios de comunicación son adecuados?				
31	¿Trabajan bien entre todas las áreas de la empresa cuando se presentan situaciones imprevistas?				
32	¿Los trabajadores de la empresa conocen quienes son sus clientes?				
33	¿Conocen lo que el cliente espera?				
34	¿Hay intercambio de información con otras empresas agropecuarias de la zona?				
35	¿El entorno físico contribuye al bienestar y la eficacia de los empleados?				
36	¿Se observa orden y limpieza en la empresa?				
37	¿Existe los señalamientos necesarios en las zonas de riesgo?				
38	¿Los empleados conocen las normas de seguridad para usar cotidianamente el equipo y los materiales?				
39	¿Los empleados entienden la calidad como parte primordial de su producto?				
40	¿Los empleados conocen cuales son los estándares de calidad?				
41	¿Los empleados revisan cual es la calidad de su propio trabajo?				
42	¿Exigen calidad entre ustedes?				
43	¿Existe conocimiento de los avances tecnológicos que se relacionan con las actividades de la empresa?				
44	¿Los empleados son suficientemente flexibles cuando la empresa tiene que ampliar o enriquecer las tareas?				
45	¿Están dispuestos a adaptarse a nuevos métodos de trabajo?				
46	¿Emplean nuevas tecnologías de producción?				
47	¿Se realizan esfuerzos para simplificar los sistemas de trabajo?				
48	¿Usan técnicas innovadoras para resolver problemas?				
49	¿Se mantiene actualizando al personal sobre los cambios organizacionales de tecnología y procedimientos generados en la empresa?				
50	¿Los empleados realizan su esfuerzo para lograr las metas establecidas?				
51	¿Los empleados apoyan las acciones de mejora y desarrollo?				
52	¿Los empleados están dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?				
53	¿Los empleados se preocupan por mantenerse actualizados para enriquecer las actividades que desempeñan?				
54	¿La gente es elogiada cuando realiza bien su trabajo?				
55	¿Los logros de las metas incrementan las oportunidades de promoción y desarrollo de los empleados?				
56	¿Se otorga incentivos a los trabajadores por el cumplimiento de metas y objetivos?				
57	¿Las metas para otorgar incentivos se determinan conjuntamente con los empleados?				
58	¿Para calcular los incentivos de los empleados la empresa emplea un método o procedimiento?				

59	¿Se llevan a cabo acciones de capacitación para todos los empleados?				
60	¿La capacitación que se otorga a los empleados se basa en un sistema estructurado y permanente?				
61	¿Se realizan mediciones de costo-beneficio de la capacitación?				
62	¿Se concientiza a los empleados para capacitarse?				
63	La empresa ofrece posibilidades para iniciar o continuar estudios académicos?				
64	¿La formación es pagada por la empresa?				
65	¿La rotación, variación de funciones y promoción en el empleo se da por la naturaleza del trabajo?				
66	¿Las acciones de capacitación se vinculan con los objetivos de la empresa?				
67	¿Los resultados de la capacitación se observan en el desempeño del empleado?				
68	¿Existe un plan para el desarrollo individual del empleado?				
69	¿En la empresa se aprovecha la experiencia de los trabajadores para capacitar a sus compañeros?				
70	¿Se capacita a los empleados para asumir nuevas funciones?				
71	¿Los empleados se sienten a gusto laborando juntos?				
72	¿Se conocen las fortalezas de la empresa con respecto a la competencia?				
73	¿Las condiciones actuales de la empresa brindan seguridad laboral?				
74	¿Son bajos los niveles de ausentismo?				
75	¿Se realizan esfuerzos por disminuir los tiempos de entrega?				
76	¿Se tienen controles efectivos sobre los procesos más importantes en la empresa?				
77	¿Existe cordialidad y compañerismo entre los integrantes de la empresa?				
78	¿Se respeta las habilidades y la personalidad de los demás?				
79	¿La maquinaria agrícola utilizada es la óptima para el proceso de producción?				
80	¿La empresa proporciona las herramientas adecuadas para realizar el proceso de producción?				
81	¿La distribución del área de producción es adecuada para el proceso?				
82	¿Se realizan estudios para mejorar el proceso de producción?				
83	¿Se busca continuamente herramientas para mejorar los procesos?				
84	¿Se cuenta con un control de calidad del producto?				
85	¿Existe una persona interna encargada de supervisar las áreas de producción?				
86	¿Se reciben visitas externas de organismos para verificar la calidad de los productos?				
87	¿Los resultados de la revisión muestran que hay eficiencia en el proceso productivo?				
88	¿Los errores de producción son registrados?				
89	¿Cuándo se cometen errores se analiza y soluciona la causa del problema?				
90	¿La operación se realiza con base a planes y programas de producción definidos?				
91	¿Se cuenta con controles de entradas, salidas y disponibilidad de materiales empleados en proceso?				

Fuente: Autor; 2017.

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

NOMBRE Y FIRMA

12.2 ANEXO No 2

CUESTIONARIO DE ANALISIS ORGANIZACIONAL

Objetivo: Recabar datos generales de la empresa agropecuaria del señor José Miguel Martínez ubicada en la vereda Miraflores del municipio de Guadalupe Huila, que permita conocer su situación actual.

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa agrícola: AGROCAFÉ PEÑA S.A.S.

Propietario: José Miguel Martínez.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Fecha de inicio de operaciones: el día 01 del mes de febrero del 1971.

Principales logros de la empresa: Obtener mejor calidad del producto (grano), mejorar la operación y producción, contar con mejores instalaciones para el proceso y ser una empresa agropecuaria líder de la zona.

¿Cuáles son las dificultades que enfrenta la empresa actualmente?

Dificultades

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO

Fuente: Autor, 2017.

Recursos humanos

NÚMERO DE EMPLEADOS	
No. total de Empleados fijos	
Administrativo (empírico)	
Mandos medios	
Producción/Operación	
No. Personal eventual promedio	

Fuente: Autor, 2017.

SELECCIÓN DE PERSONAL						
¿Se otorgan prestaciones sociales al personal?	Si	No	Prima	Cesant	Dotación	Otras
¿Quién realiza la selección del personal?	El propietario de la empresa agrícola					
Se tiene políticas de selección de personal	Si	No	¿Cuáles?			

Fuente: Autor, 2017.

Cuál es el procedimiento para la contratación del personal:

PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN EMPIRICAMENTE	

Fuente: Autor, 2017.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO		
¿Existe reglamento interno de trabajo?	Si	No
¿Es conocido por todo el personal?	Si	No

Antigüedad Promedio personal administrativo	1 año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años
Antigüedad Promedio personal jornalero	1 año	2 Años	3 Años	4 Años	5 Años

Fuente: Autor, 2017.

Objetivos empresariales

OBJETIVOS DE LA EMPRESA AGRICOLA	
Misión	
Visión	
Planes a corto plazo	
Planes a largo plazo	

Fuente: Autor, 2017.

Mercado

Mencione el producto que produce y comercializa en su empresa:

PRODUCTO A COMERCIALIZAR	
PRODUCTO	%participación de la ventas

Fuente: Autor, 2017.

REGISTRO DEL PRODUCTO				
¿Cuenta con marcas registradas?	Si		No	
¿Su nombre comercial está registrado?	Si		No	
¿Cuál es su mercado actual?	Local	Regional	Nacional	Internacional

Fuente: Autor, 2017.

Principales clientes

CLIENTES				
Ccliente		Ubicación	Producto	Condiciones de venta

Fuente: Autor, 2017.

REGISTROS DE VENTAS				
¿Tiene registro de clientes?	Si	No	¿Cuáles?	
¿Han perdido clientes?	Si	No	¿Por qué?	
¿Tiene políticas de ventas?	Si	No	¿Cuál?	
¿Conoce a su competencia?	Si	No	¿Cuál?	

Fuente: Autor, 2017.

Producción

UBICACIÓN DE LA EMPRESA AGRICOLA				
Ubicación de la empresa agropecuaria de producción	Vereda campo bello del municipio Garzón – Huila.			
Ubicación en zona	Municipal	Casco urbano	Rural	Otro
La empresa agropecuaria es	Al partir		Propia	

Fuente: Autor, 2017.

UBICACIÓN DE LA EMPRESA AGRICOLA				
Ubicación de la empresa agropecuaria de producción	Vereda campo bello del municipio Garzón – Huila.			
Ubicación en zona	Municipal	Casco urbano	Rural	Otro
La empresa agropecuaria es	Al partir		Propia	

Fuente: Autor, 2017.

Capacidad de extensión de la empresa agropecuaria:

CAPACIDAD DE EXTENSIÓN	
Hectáreas total sembradas en café	
Cantidad de árboles en producción en el total de hectáreas sembradas	

Fuente: Autor, 2017.

Producto

Cuáles son los principales insumos (materias primas/componentes) de su producto:

INSUMOS				
producto	insumo principal	proveedor	ubicación del proveedor	tiempo de entrega

Fuente: Autor, 2017.

Finanzas

PREGUNTAS FINANZAS DE LA EMPRESA AGRICOLA				
¿Se elabora contabilidad anual?	Si		No	
¿Quién la elabora?	La contadora Dolly Castrillón Guzmán			
¿Quién la supervisa?	El propietario		Ninguno	
¿Cómo se registran las operaciones de la empresa agropecuaria?	Libro Registro	Notas	Facturas	Ninguno

Fuente: Autor, 2017.

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

NOMBRE Y FIRMA

Fuente: Autor, 2017.

12.3 ANEXO No 3

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Objetivo: El presente cuestionario tiene por objeto recabar información para realizar un diagnóstico organizacional. De la exactitud de tus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Para cada una de las áreas de propósito, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo, se plantean cinco preguntas, que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario siguiendo el siguiente criterio:

5=Si	4= Casi siempre	3= Eventualmente	2= A veces	1=No				
				5	4	3	2	1
1	Conoce la visión y misión de la empresa.							
2	Los objetivos y metas están claramente definidas.							
3	¿Se cuenta con planes por escrito para lograr los objetivos?							
4	¿El nivel en que se cumplen los objetivos es medido al término del tiempo establecido?							
5	¿Participas en la planeación de la empresa?							
	Anota otros aspectos que consideres importantes en relación a la visión, misión, objetivos y metas de la empresa.							
				5	4	3	2	1
6	Conoces con exactitud en qué lugar está ubicado tu puesto dentro del organigrama.							
7	¿Están tus tareas y funciones claramente asignadas?							
8	¿Haces el trabajo que le corresponde a otra persona?							
9	¿Las actividades que desempeña las reporta solo a tu jefe inmediato?							
10	¿Consideras que la selección de personal está enfocada a la contratación de personal con las competencias requeridas por el puesto?							
	Anota otros aspectos que consideres importantes en relación a los puestos y a la asignación de funciones.							
				5	4	3	2	1
11	¿La relación con mi jefe inmediato es buena?							
12	¿Tu jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades de la empresa?							
13	¿Existe rivalidad entre tus compañeros de trabajo?							
14	¿Tu jefe inmediato hace todo lo posible por dar solución a los problemas que se te presentan?							
15	¿Cuándo se presenta un conflicto dentro de tu área de trabajo, tu jefe inmediato lo resuelve adecuadamente?							
	Anota otros aspectos que consideres importantes en función a la relación con tu jefe inmediato y compañeros, así como el manejo de conflictos.							
				5	4	3	2	1
16	El salario es proporcional al trabajo que desempeñas en la empresa.							
17	¿Hay oportunidad de promoción en la empresa?							
18	¿Las prestaciones que tienes en la empresa van acorde a tu desempeño laboral?							
19	¿Consideras que el sistema de recompensas que otorga la empresa va de acuerdo al trabajo que realizas?							
20	¿Recibes algún reconocimiento o incentivo cuando tienes un desempeño extraordinario?							
	Anota otros aspectos que consideres importantes en relación al sistema de recompensas que tiene la empresa.							
				5	4	3	2	1
21	¿Cuentas con los materiales, herramientas y equipo suficiente para realizar tu trabajo?							
22	¿Son claras las instrucciones que se te dan para realizar tus actividades?							
23	¿Se te proporciona capacitación por lo menos una vez al año?							
24	¿Realiza la empresa evaluación de tu desempeño?							
25	¿Te sientes motivado en tu trabajo?							
	Anota otros aspectos que consideres importantes en relación a los materiales, herramientas, equipo, capacitación y motivación.							
				5	4	3	2	1
26	Tu jefe te brinda la información necesaria para desempeñar bien tus funciones.							
27	Tu jefe te ayuda a resolver tus problemas de trabajo.							
28	Consideras que tu jefe inmediato es buen líder.							
29	Tu jefe considera tus opiniones y sugerencias.							

30	Tu jefe inmediato favorece la comunicación informal en función del cumplimiento de las actividades en la empresa.						
----	---	--	--	--	--	--	--

Fuente: Autor, 2017.

12.4 ANEXO No 4

GUIA PARA LA OBSERVACION

Observaciones de las instalaciones y procesos en la empresa agropecuaria

Objetivo: Recabar información acerca de las instalaciones y procesos realizados en la empresa.

Instrumento: Escala estimada.

Instrucciones: Se calificara del uno al siete en función de los siguientes aspectos a observar en las instalaciones.

		7	6	5	4	3	2	1	
1	Las instalaciones en general muestran limpieza.								Se percibe falta de limpieza.
2	Se cuenta con los señalamientos de seguridad necesarios.								No hay señalamientos visibles.
3	Se tiene equipo de seguridad para los trabajadores.								No se cuenta con equipo de seguridad.
4	Los empleados utilizan el equipo de seguridad para protegerse.								Permanecen indiferentes ante el hecho.
5	Se percibe orden y limpieza en el área de producción.								No se percibe orden y limpieza.
6	La maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso de producción presentan limpieza y buen estado.								Se percibe falta de mantenimiento y limpieza.
7	El área de almacén presenta orden y limpieza.								Se percibe descuido.
8	La ubicación del almacén contribuye a agilizar las actividades de producción.								No se percibe que sea la adecuada.
9	La distribución de espacios y ubicación de maquinaria agiliza el proceso de producción.								No se cuenta con distribución adecuada y se demora el proceso de producción.
10	Se observa limpieza en el personal que colabora en la producción.								No se observa limpieza en el personal.

Fuente: Autor, 2017.

Fecha: _____

12.5 ANEXO No 5

DIAGNOSTICO DE ANALISIS PRODUCTIVO

VARIABLES A ANALIZAR EN LA PRODUCCIÓN ANUAL DE CAFE	Año en estudio (2016)
Total Kg pergamino verde producido en el año	
Hectáreas total sembradas en café	
Cantidad de árboles en producción en el total de hectáreas sembradas	
Arrobas producidas anuales	
Para tener una arroba en blanco se necesitan	
Costo de recolección por arroba con cereza en rojo	
Arrobas con cereza necesaria para la producción en blanco del año	
Total Kg vendidos pergamino seco en el año	
Valor Total Kg vendidos pergamino seco en el año (Ingresos por ventas)	

Fuente: Autor, 2017.