

Información Importante

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

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

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

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

**PRÁCTICA EMPRESARIAL PROFESIONAL AGROPUNTO DEL CACAO
MUNICIPIO DE OIBA SANTANDER**



LAURA ALFONSO LUNA

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

**PRÁCTICA EMPRESARIAL PROFESIONAL AGROPUNTO DEL CACAO
MUNICIPIO DE OIBA SANTANDER**

LAURA ALFONSO LUNA

**Informe de Práctica para optar al Título de Administradora de Empresas
Agropecuarias.**

**Dr. CARLOS EDUARDO JEREZ
Administrador de Empresas Agropecuarias**

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

DEDICATORIA

A mis padres, que me enseñaron que la vida se construye con esfuerzo y dedicación, gracias por todo el apoyo y cariño que me dieron en esta etapa de mi vida, en especial a mi padre que jamás se cansó de escucharme para darme el más hermoso detalle de un padre a una hija... el amor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Santo Tomas y al Centro de Atención Universitaria de Bucaramanga, al Dr. Raúl Gómez y su equipo de trabajo, por brindarme el mejor servicio para mi formación académica, siempre encontré una universidad llena de valores que nos fortalece como personas útiles para la sociedad que tanto lo necesita.

A los profesores que me acompañaron en estos años de esfuerzo con sus consejos de amistad y en especial al docente Carlos Eduardo Jerez por el acompañamiento en esta práctica profesional.

Al Ingeniero Juan Fernando Gutiérrez, quien me acompañó en esta etapa de mi vida profesional y me brindó su amistad.

CONTENIDO	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PRÁCTICA EMPRESARIAL PROFESIONAL AGROPUNTO DEL CACAO MUNICIPIO DE OIBA SANTANDER	
1.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.2 JUSTIFICACIÓN	17
1.3 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	18
1.3.1 Agropunto del cacao Oiba Santander	19
1.3.2 identificación de la empresa	19
1.3.3 Concepto del Negocio	19
1.3.4 Localización de la empresa	20
1.3.5 Productos distribuidos por la empresa	20
1.3.6 Servicios que presta la empresa	23
1.3.7 Principales procesos	23
2. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	27
2.1 la función planeación	27
2.1.1 Misión	27
2.1.2 Visión	27
2.1.3 Objetivos estratégicos	27
2.1.4 Estrategias empresariales	28
2.1.5 Estructura organizacional	29
2.1.6 Diseño y ejecución de los planes	30

2.1.6.1 Planeación presupuestal de la empresa	31
2.1.6.2 Planes ejecutados actualmente	32
2.2. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN ORGANIZACIÓN	33
2.2.1 Áreas de la organización	33
2.2.1.1 Descripción de las áreas	34
2.2.2 Forma como se relacionan las diferentes áreas de la organización	34
2.2.3 Perfil de los cargos	35
2.2.4 Periodo de prueba	39
2.2.5 La distribución de los recursos físicos, humanos y financieros	40
2.2.6 La organización de la autoridad y las responsabilidades	44
2.2.7 La organización del flujo de información y de toma de decisiones	45
2.3 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DIRECCIÓN	45
2.3.1 Análisis del estilo de dirección que impera en la empresa	46
2.3.2 Proceso de toma de decisiones	46
2.3.3 Ejecución de las actividades según la planificación	46
2.3.4 Ambiente laboral	47
2.3.5 Estrategias de guía y motivación	49
2.3.6 Relaciones en los equipos de trabajo	49
2.3.7 Liderazgo	49
2.3.8 Comunicación	49
2.4 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN CONTROL	50
2.4.1 Tipos de control y sistemas de seguimiento	50

2.4.2 Registros que se manejan en la empresa	50
2.4.3 En que se fundamentan los controles	51
2.4.4 Indicadores de desempeño	51
2.4.5 Utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento	52
2.5 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA	53
2.5.1 Finanzas de la empresa	53
2.5.2 Registros contables	54
2.5.3 Generación de estados e indicadores financieros	54
2.5.3.1. Análisis de las cuentas más importantes para la empresa	56
2.5.4 Análisis y toma de decisiones con base en los estados e indicadores financieros	57
2.5.5 Costos y gastos	58
2.5.6 Ingresos que se generan en la empresa	59
2.5.7 Utilidad del negocio y la rentabilidad	61
2.5.8 Rotación de cartera	61
2.5.9 Responsabilidad sobre el manejo financiero	62
2.5.10 Planeación y control de las finanzas de la empresa	62
2.5.11 Planes de Inversión y financiamiento	62
2.5.12 Presupuestos	62
2.6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADEO	65
2.6.1 Los canales de comercialización de la empresa	65
2.6.2 Las estrategias de mercadeo	66
2.6.3 Estrategias de ventas	66

2.6.4 El diseño de los planes de marketing	69
2.6.5 La segmentación de mercados y determinación de mercado objetivo	69
2.6.6. La identificación de necesidades de los clientes	69
2.6.7 Análisis de la competencia	70
2.6.8 La fijación de precios	72
2.6.9 Los controles sobre mercadeo y ventas	72
2.6.10 El diseño del producto	72
2.6.11 Otros aspectos del mercadeo y comercialización	72
2.7 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA	73
2.7.1 La pertinencia de la tecnología utilizada en la empresa enfocada a los procesos productivos y equipos utilizados	73
2.8. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA	73
2.8.1 El proceso de selección y reclutamiento	74
2.8.2 Las evaluaciones desempeño	74
2.8.3 El clima y desarrollo organizacional	74
2.8.4 Los procesos de capacitación	74
2.8.5. Procesos de motivación e incentivos	75
3. LISTADO DE LOS PROBLEMAS Y LAS FALLAS ENCONTRADAS EN LA ORGANIZACIÓN	76
4. PLAN DE DESARROLLO	92
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	92
4.2 POSIBLES SOLUCIONES	94
4.2.1 Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000	94

4.2.2	Descentralización del poder	95
4.2.3	Evaluación del clima y cultura organizacional de la empresa	96
4.2.3.1	Clima organizacional	96
4.2.3.2.	Cultura organizacional	98
4.2.4	Diseñar e implementar la planeación financiera	100
4.3	OBJETIVO GENERAL Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE SE PRETENDE ALCANZAR DURANTE LA PASANTÍA	101
4.3.1	Objetivo general	101
4.3.2	Objetivos específicos	101
4.4	PLAN DE ACTIVIDADES POR REALIZAR	102
5.	EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO	106
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
6.1	CONCLUSIONES	112
6.2	RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRÁFICA	114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Portafolios de productos Agropunto del Cacao	20
Tabla 2. Composición de la planta de personal para la vigencia 2014	41
Tabla 3. Relación de los activos generales de la empresa	42
Tabla 4. Indicadores de Gestión	52
Tabla 5. Seguimiento y uso de la información sujeta a control	53
Tabla 6. Indicadores Financieros Empresa Agropunto del Cacao	56
Tabla 7. Balance General Agropunto del Cacao	56
Tabla 8. Estado de Perdidas y Ganacias Agropunto del Cacao	57
Tabla 9. Categoría de los productos	60
Tabla 10. Gastos administrativos	63
Tabla 11. Gastos generales	63
Tabla 12. Gastos de mercadeo y ventas	64
Tabla 13. Costos de comercialización	64
Tabla 14. Costos por compra de mercancía	65
Tabla 15. Resumen de costos y gastos de la empresa	65
Tabla 16. Relación de competidores de la empresa	70
Tabla 17. Comportamiento del personal contratado en la empresa	73
Tabla 18. Fortalezas y debilidades área de administración	77
Tabla 19. Fortalezas y debilidades área de mercadotecnia	77
Tabla 20. Fortalezas y debilidades área de finanzas	78
Tabla 21. Fortalezas y debilidades área de operaciones	78
Tabla 22. Fortalezas y debilidades área de personal	79

Tabla 23. Fortalezas y debilidades área de investigación y desarrollo	79
Tabla 24. Fortalezas y debilidades área de sistemas de información por Computadora	80
Tabla 25. Matriz P.C.I.	81
Tabla 26. Matriz P.O.A.M.	87
Tabla 27. Matriz D.O.F.A.	89
Tabla 28. Diferencia entre clima y cultura organizacional	98
Tabla 29. Propuesta de Actividades a Desarrollar por la empresa Agropunto del Cacao	103
Tabla 30. Ejecución de las actividades de práctica Profesional	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logo institucional de Agropunto del Cacao	19
Figura 2. Proceso de la empresa Agropunto del Cacao	26
Figura 3. Relación proveedor – empresa	28
Figura 4. Canal corto de distribución	29
Figura 5. Organigrama Agropunto del Cacao	30
Figura 6. Relación del presupuesto con las áreas de la empresa	32
Figura 7. Canal de comercialización	66
Figura 8. Flujograma para servicios veterinarios	67
Figura 9. Flujograma para procedimientos agrícolas	68
Figura 10. Pilares de la Norma ISO 9001: 2000	74
Figura 11. Personal contratado por año	95

LISTA DE ANEXOS

Anexos A. Evidencia fotográfica	115
---------------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

Las prácticas profesionales se han convertido en una fase fundamental y una experiencia enriquecedora para todos los estudiantes universitarios próximos a obtener su título profesional, debido a que con las prácticas se crea un aprendizaje adicional al que se recibe en el Claustro Universitario, situación que solo se puede experimentar en el campo laboral.

Otro aspecto importante de la práctica es la contribución de nuevos conocimientos a procesos y técnicas que los estudiantes le aportan a las organizaciones donde se realiza la pasantía, situación que genera dos beneficios simultáneos, uno el incremento del conocimiento y habilidades por parte del estudiante y dos cumplimiento de la proyección social que la Universidad desarrolla a través de la extensión.

El presente trabajo consiste en un diagnóstico de las funciones administrativas de la empresa Agropunto del Cacao; inicialmente se describirá la forma como la Empresa desarrolla su proceso administrativo, con el objetivo de tenerlo de referencia para las valoraciones, que sobre las funciones, se deben de hacer para dar cumplimiento al objetivo principal del trabajo.

Posteriormente se realizará un análisis a la gestión financiera, comercial, tecnológica y humana, a partir de la matriz DOFA estratégica, con la finalidad de identificar estrategias que se acoplen a las capacidades de la empresa.

Finalmente se someterá a análisis los resultados y con ello se elaborará el diagnóstico general que dará una idea de la situación actual de la empresa, arribando con ésta a conclusiones y recomendaciones que indicarán los problemas que tiene la empresa y una idea de cómo se podrían resolver. Con los resultados se podrá generar propuestas de cómo mejorar el trabajo en todos los departamentos que conforman la estructura organizacional y todo esto redundara en un mayor desarrollo de la tarea comercial y un mejor funcionamiento de la dirección de la empresa agropecuaria.

1. PRÁCTICA EMPRESARIAL PROFESIONAL AGROPUNTO DEL CACAO MUNICIPIO DE OIBA SANTANDER

1.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer los procesos administrativos, operativos y comerciales de la empresa Agropunto del Cacao, a partir del diagnóstico empresarial desde la función planeación, organización, dirección y control, definiendo fortalezas y debilidades de la empresa, con el propósito de generar propuestas que conlleven al cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la misión organizacional, coherentes con las variables del entorno en cuanto a sus oportunidades y amenazas. Teniendo en cuenta el contexto anterior se requiere de la práctica profesional que se dedique a definir las variables anteriormente mencionadas de una manera crítica y constructiva.

1.1.1 Objetivos específicos

- Describir un análisis de la situación actual de la empresa agropecuaria en función de los diferentes departamentos, con el propósito de conocer los procesos que desarrolla cada uno de ellos y definir debilidades y fortalezas que luego sean sometidas a estudio y correlación frente a las oportunidades y amenazas del entorno, y así poder definir estrategias y tácticas que accionen y potencialicen las capacidades de la empresa y la hagan competitiva en su sector industrial.
- Reflejar de forma detallada los problemas específicos de cada departamento y consolidar los resultados en una matriz PCI y POAM, con la finalidad de depurar correctamente la información interna y externa y así identificar soluciones de mejora pertinentes con las habilidades y capacidades de la empresa.
- Evaluar las capacidades potenciales de la organización agropecuaria para introducir modificaciones y lograr mayor eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos, operativos y comerciales.
- Orientar el trabajo sobre la base del tiempo para evacuar las dificultades, a partir de un plan operativo que defina objetivos, estrategias, actividades, indicadores, metas, presupuesto, tiempo de ejecución y responsables de su implementación y evaluación respectiva.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. El Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas que a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Si se observa cómo se desarrolla la vida de todo organismo social y principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente se puede distinguir dos fases o etapas principales. La primera etapa se refiere a la estructuración o construcción del organismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apta ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, de una manera coordinada para que su complejidad se pueda desarrollar de manera cronológica y ordenada. Cosa semejante que ocurre en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado, hay una segunda etapa, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

En este sentido, una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes o directivos persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos de toma de decisiones denominado planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo, ante éstos los gerentes quieren estar seguros que sus organizaciones y que éstas podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir objetivos verificables, la conformación de actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un gerente con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.

Es así como el proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro, de esta manera una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos quienes deban realizar determinada tarea y quienes son responsables por

determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Dado lo anterior, Agropunto del Cacao, es una empresa de persona natural dedicada a la distribución de productos agrícolas y pecuarios, los cuales son comercializados en la Provincia Comunera, adicional presta servicios profesionales y técnicos en las áreas agropecuarias. Dentro de sus funciones como entidad socialmente responsable y comprometida con el sector primario, en la actualidad se encuentra ejecutando un convenio de trabajo con la Fundación Multicoop y la Cooperativa Agropecuaria de Ahorro y Crédito Multicoop, quienes incentivan de manera integral el cultivo de cacao, café, cítricos, mango y aguacate en los municipios de Guadalupe, Guapota y Oiba.

Este convenio busca ofrecer una alternativa de desarrollo agropecuario integral incentivando el crecimiento económico de los municipios que integran la Provincia Comunera, apoyando los cultivos frutales que hacen parte de la Apuesta Exportadora del Gobierno Nacional. La finalidad de poder continuar participando en este tipo de convenios que le generan un mayor posicionamiento, reconocimiento y fortaleza en el sector, es necesario evaluar cada uno de sus procesos administrativos para de esta manea potencializar las capacidades de la empresa y convertirla en una propia gestora de sus planes y proyectos.

Teniendo en cuenta que la organización se encuentra representada, direccionada y coordinada por un solo propietario, quien desconoce de una manera técnica y operativa el manejo de los procesos administrativos, así como el uso de herramientas gerenciales que le permita ampliar el panorama de su empresa y analizar sus habilidades y capacidades, es necesario contar con un profesional que apoye y contribuya en el desarrollo de un plan operativo que sea el resultado de todo un estudio general de la empresa y su entorno, para ello se ve pertinente la práctica profesional, dado que ésta se centra en el objetivo de desarrollar el presente trabajo y además acompaña su avance para garantizar los resultados esperados.

1.3 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Con el fin de identificar las áreas que necesitan mejoras en las operaciones actuales se presenta el siguiente análisis a partir de las funciones del proceso administrativo y áreas funcionales definidas para el desarrollo de la dinámica empresarial.

1.3.1 Agropunto del cacao Oiba Santander.

Figura 1. Logo Institucional de Agropunto del Cacao.



1.3.2 Identificación de la empresa.

Razón social: Almacén Agropecuario y Vivero Agropunto del Cacao

Dirección: Carrera 9 No 8 – 72 Oiba - Santander

Teléfono: 3214538498

Representante Legal:

Ing. Juan Fernando Gutiérrez Cárdenas

Celular: 3134481275

e-mail: agro.cacao.jfg@gmail.com

Actividad Principal: Comercialización de productos agropecuarios y asistencia técnica profesional

Antigüedad (meses): 48

Tipo de Persona Jurídica: Persona Natural

RUT/NIT: 1`013.581.368 – 5

1.3.3 Concepto del Negocio. Agropunto del Cacao es una organización privada de persona natural la cual tiene por objeto social distribuir insumos agropecuarios como agroquímicos, fertilizantes y concentrados. Además cuenta con un equipo de colaboradores conocedores, idóneos y dedicados a la asesoría y capacitación a los clientes del sector agropecuario en especial el cacaotero de la zona, ofreciendo un servicio que prioriza las necesidades del cliente.

Como propósito Agropunto del Cacao será el de mejorar día a día todos y cada uno de los productos y servicios que ofrece en su portafolio, así como sus procesos administrativos, para ello es importante capacitar al personal y permitir su profesionalización, lo que redundará en servicio de calidad y mejores gestiones administrativas.

1.3.4 Localización de la empresa. La empresa se encuentra ubicada en el casco urbano en el Municipio de Oiba Sur de Santander.

El Municipio de Oiba limita territorialmente por el Norte con los Municipios de Guapota y Confinés; por el Oriente con el Municipio de Charalá; por el Occidente con los Municipios de Guadalupe y Guapota; y por el sur con el Municipio de Suaita. El municipio tiene una extensión de 27.534 Has, distancia de la capital del departamento (Bucaramanga) a 151 Km y de la capital del país (Bogotá) a 270 Km.¹

Se localiza a unos 1.420 m de altitud, en una cañada que desciende hacia el valle del río San Bartolomé (también denominado Oibita o Llano del Burro), un afluente del Suárez, tributario, a su vez, del Magdalena. La comarca sobre la que se asienta Oiba forma parte de una meseta que se extiende entre dos de los ramales que conforman la cordillera Oriental colombiana en su tramo central.

La carretera Panamericana atraviesa su territorio y conecta su cabecera por el norte con las ciudades santandereanas de Socorro, Floridablanca y Bucaramanga (ésta última la capital departamental), en tanto que por el sur la comunica con Tunja, cabecera del departamento de Boyacá y Bogotá, la capital de Colombia de la que dista 235 kilómetros.

1.3.5 Productos distribuidos por la empresa. Dentro del portafolio de productos del almacén agropecuario y vivero se identifican las siguientes líneas de productos dentro de su portafolio.

Tabla 1. Portafolios de productos Agropunto del Cacao.

LÍNEA 1 ACCESORIOS - ASEO - DOTACIONES	LÍNEA 2 AGROQUÍMICOS	LÍNEA 3. CERCAS
Accesorios Ganaderos Accesorios Mascotas Aseo Botas Cabezales y Exposición Castradores Descornadores Identificación Animal Muebles Para Ordeño Repuestos accesorios veterinarios Sistema Sépticos	Coadyuvantes Fertilizantes (Aplicación al Suelo, Foliáres Y Orgánicos) Fungicidas Herbicidas Insecticidas Acondicionadores de suelos	Aisladores Alambre Cercas Eléctricas Durespo-Speedrite Hilos Y Cintas Electro plásticos Postes Tensores

¹www.oiba-santander.gov.co

Tabla 1. (Continuación)

LÍNEA 4. COMEDEROS, BEBEDEROS, TANQUES SALADEROS Y OTROS	LÍNEA 5. FUMIGADORAS, ESPOLVOREADORAS Y SIMILARES	LÍNEA 6. GUADAÑAS, MOTOSIERRAS, CORTACÉSPED Y SIMILARES
Accesorios para Bebederos Balde Bebedores Bebedores Automáticos Comederos Saladeros Tanques	Abonadoras Espolvoreadoras Fumigadoras Insufladoras Pulverizadoras Rociadores Estacionarias Maquinas para el beneficio del café	Cortacésped y accesorios Cortasetos Guadañadoras y accesorios Motosegadoras Motosierras Orilladoras y accesorios Sopladoras
LÍNEA 7. HIDROLAVADORAS, MOTORES Y MOTOBOMBAS	LÍNEA 8. INSEMINACIÓN ARTIFICIAL Y TRANSFERENCIA DE EMBRIONES	LÍNEA 9. JARDINERÍA
Motobombas Diésel Motobombas Gasolina Motores Diésel Motores Gasolina	Kits y accesorios Termos criogénicos	Tijeras podadoras Navajas Regaderas
LÍNEA 10. KIT DIAGNOSTICO BRUCELLA	LÍNEA 11. MANEJO ANIMAL	LÍNEA 12. MAQUINARIA Y REPUESTOS
Tubos de ensayo Reactivos Catéter Sondas	Bovinos Equinos Porcinos	Repuestos para fumigadoras Repuestos para guadañadoras
LÍNEA 13. SALES MINERALIZADAS	LÍNEA 14. NITRÓGENO LIQUIDO	LÍNEA 15. PAJILLAS
Somex Campogan	Termos de 20 lts Termos de 40 lts Transportador	• Carne Angus Negro Angus Rojo Brahman Brangus Negro Brangus Rojo Chalorais - Limousin • Doble propósito Girolando Normando Simmental • Leche Ayrshire - Guernsey Gyr Lechero Holstein Negro Americano Jersey • Sexuados • Toros Nacionales

Tabla 1. (Continuación)

LÍNEA 16. PICAPASTOS, MOLINOS, TRITURADORES Y SIMILARES	LÍNEA 17. PLAGUICIDAS	LÍNEA 18. PLANTAS ELÉCTRICAS Y GENERADORES
Molinos Picadoras Picapastos Silo Prensa Trituradores	Insecticidas. Fungicidas Bactericidas	Planta eléctricas - Gasolina Plantas eléctricas - Diésel Plantas eléctricas -solar
LÍNEA 19. RIEGO	LÍNEA 20. SANIDAD-MEDICAMENTOS	LÍNEA 21. DETERGENTES PARA EQUIPOS ORDEÑO EQUIPOS E INSTRUMENTOS VETERINARIOS EQUIPOS Y MATERIALES PARA ASEPSIA INSTRUMENTAL
Accesorios Sistemas De Riego Sistemas De Riego Goteros Aspersores Cintas de riego Microtubo Filtros de arena Válvulas	Medicamentos Veterinarios Anabólicos Antibióticos Antihistamínicos Antiinflamatorios Antiparasitarios Hemoparasitcidas Hormonales Otros Tónicos Reconstituyentes Ungüentos Vitamínicos	Agujas Jeringas Otros Pinzas Sondas Termómetros Jeringas Avicultura
LÍNEA 22 SEMILLAS DE PASTOS	LÍNEA 23. ABONOS ORGÁNICOS	
Clima Cálido y Medio - Alfalfas B. Decumbens B. Dictyoneura B. Humidicola B. Marandu B. mulato II B. Piata B. Toledo - Estilozantes - Kudzu tropical - Maní forrajero - Mombasa - Tanzania Clima Frío - Anuales - Avenas - Bianuales e Intermedios - Gramas Decorativas - Italianos y Alfalfas - Leguminosas - Mezclas y Forrajeras - Nueva Zelanda - Perennes Maíz Forrajero	Gallinaza Cascarilla de arroz Afrecho de arroz Melaza de caña Cal agrícola Caprinaza Lombrinasa Cal Dolomita Yeso agrícola	

1.3.6 Servicios que presta la empresa.

- Acompañamiento al productor en el uso de equipos y aplicación de los productos.
- Asistencia técnica especializada en áreas agrícolas y pecuarias.
- Selección de la marca del producto para aplicar en el terreno o cultivo, el cual depende de las bondades de los suelos.
- Medición de fincas y elaboración de plantas para englobes y desenglobes.
- Servicio de médico veterinario.
- Acompañamiento y asesoramiento a proyectos productivos.
- Gestión para créditos con FINAGRO.
- Toma y muestras e interpretación en análisis de suelos.
- Fortalecimiento de asociaciones.
- Capacitaciones a los agricultores.

1.3.7 Principales procesos. Aunque la empresa Agropunto del Cacao no tiene identificada técnicamente su cadena de valor y desconoce literalmente el concepto, a través de la observación de sus procesos y procedimiento se logró identificar que la empresa cuenta con una serie de actividades que pueden aportarle a la ventaja competitiva del negocio.

La Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en diferentes formas y características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

Dado lo anterior se puede identificar las actividades primarias y las de apoyo. A continuación se describe el concepto de cada una de ellas a través de la definición de sus eslabones.

Actividades Primarias:

- **Logística de Entrada:**

Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto.

- **Operaciones:**

Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final.

- **Logística de Salida:**

Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes.

- **Mercadotecnia y Ventas:**

Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello.

- **Servicio:**

Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, capacitación.

Actividades de Apoyo a los Valores:

- **Adquisición:**

Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor.

- **Desarrollo Tecnológico:**

Toda actividad relacionada con valores comprenda tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos.

- **Administración de Recursos Humanos:**

Esta función está constituida por las actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.

- **Infraestructura Organizacional:**

Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad.

Partiendo de la actividad comercial de la empresa se pueden asemejar algunos eslabones con la empresa los cuales son claves para el buen desarrollo de su operacionalización, entre los cuales se encuentran: La logística de entrada y salida (sin transformación), mercadeo, ventas, servicio y en su aspecto interno la adquisición. Los recursos humanos y la infraestructura organizacional.

En este contexto, el proceso² se distingue como cualquier actividad o grupo de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada y que emplea un insumo que le agrega valor a este proceso originando un producto apto para el cliente externo.

Para el caso particular de la empresa su proceso macro que es la comercialización de productos agropecuarios se distinguen los siguientes elementos:

²www.puc.cl/htmlprogramascongreso28%20OctGestion%20por%20procesos%20desde%20la%20organizaci_n...pdf

- **Entrada:**

“Insumo” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo), compuestas por los recursos humanos, los de índole económica y financiera, los activos fijos (terrenos, locales, edificios infraestructura e instalaciones, equipos y materiales), la tecnología, la información y el conocimiento, precisos para llevar a cabo el proceso.

- **Recursos y Estructuras:**

Para transformar el insumo de la entrada.

- **Producto:**

“Salida” que representa algo de valor para el cliente interno o externo, los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al cliente de acuerdo a unos requerimientos que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.

- **Cliente:**

Destinatarios del output. Podrán ser tanto clientes internos como externos. El proceso deberá estar orientado a satisfacer los requerimientos de dichos clientes con respecto al output que se le entrega.

- **Proveedor:**

Las funciones de la organización o personas que alimentan o abastecen al proceso con sus inputs.

- **Propietario del proceso:**

Responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados, (en términos de eficacia y eficiencia) y de su mejora continua.

- **Otros agentes Implicados:**

Todos aquellos agentes, a excepción de los clientes, proveedores, y los propietarios del proceso, que tiene un interés económico o de otra índole en las actividades y el rendimiento del proceso.³

- **Sistema de medidas y de control:**

De su funcionamiento.

- **Límites (condiciones de frontera) y conexiones:**

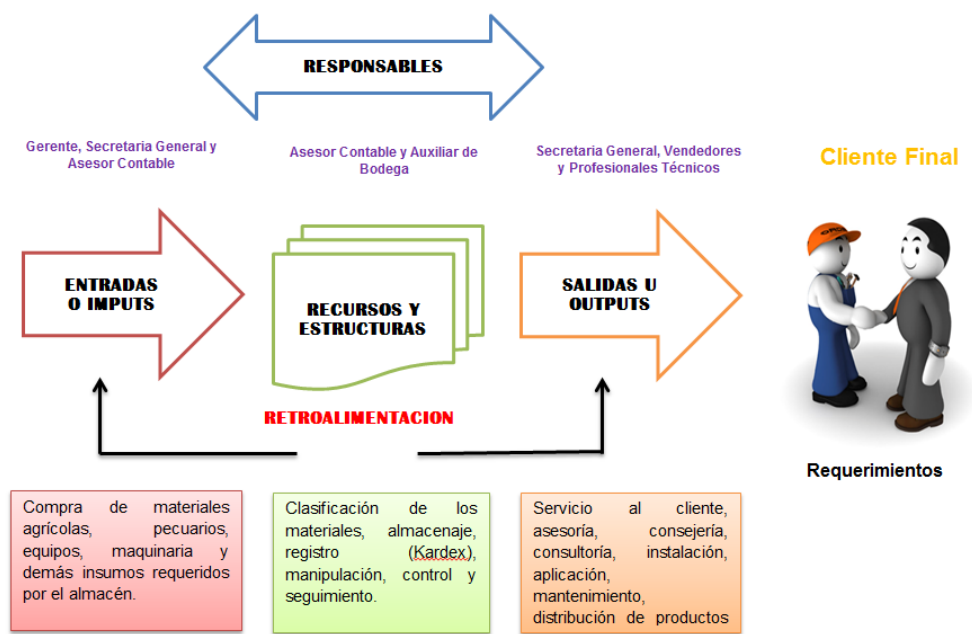
Con otros procesos claros y definidos⁴

A continuación un esquema del proceso de la empresa identificando los elementos anteriormente mencionados.

³[www.femp.es/index.php/fempcontentdownload400832364filePáginas%20de%20Guía%206%20\(segunda%20parte\).pdf](http://www.femp.es/index.php/fempcontentdownload400832364filePáginas%20de%20Guía%206%20(segunda%20parte).pdf)

⁴Ing. Fernando Gonzáles, Apuntes materia Diseño de Organizaciones 13-01-2005

Figura 2. Proceso de la Empresa Agropunto del Cacao.



2. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

2.1 LA FUNCIÓN PLANEACIÓN

La planeación implica el análisis de todos los factores que afectan la empresa, los recursos con los que cuenta para responder a una situación, y la elaboración de un programa adecuado a seguir.

Los principios del plan deberán responder como mínimo a las preguntas: el qué (Propósito), dónde (el lugar), en qué (la sucesión), con los que (medios), por qué y para qué se hace.

Las empresas que se guían por planes bien estudiados, tienen una gran ventaja sobre aquellas que improvisan, pues aun cuando el futuro no está escrito, tener una directriz de acción permite un rápido ajuste a los cambios más allá de solo reaccionar a los mismos, garantizándoles su permanencia en el mercado, adicionalmente, las empresas que se ponen en la tarea de planear podrán medir su gestión.

A continuación se presentan algunos elementos que cumple la empresa en cuanto la Función - Planeación.

2.1.1 Misión. Agropunto del Cacao, es una empresa dedicada a la distribución de materiales e insumos agropecuarios dirigidos al sector cacaotero del departamento de Santander, cuyo objetivo estratégico es el de ofrecer productos confiables y de alta calidad, que satisfagan las necesidades del productor primario, brindando soluciones oportunas basados en principios de responsabilidad, honestidad y cumplimiento.

2.1.2 Visión. Se proyecta para el 2017, como la empresa líder en la Provincia Comunera en la distribución de materiales e insumos para el sector cacaotero, ampliando el portafolio de productos y servicios a otros sectores agrícolas y al pecuario, reconocidos por la experiencia en satisfacer las necesidades del campo, generando un ambiente competitivo a través de alianzas y convenios con las empresas que hacen parte de la cadena productiva del Cacao y las demás que impactan en la Región de Oiba y municipios aledaños.

2.1.3 Objetivos Estratégicos.

- Ofrecer productos agropecuarios de calidad, acordes a las necesidades y expectativas de los clientes, con los cuales se puedan desarrollar labores en el campo con precios asequibles al presupuesto del productor primario.
- Brindar un excelente servicio de asesoría técnica en el área agrícola y pecuaria, con personal calificado dispuesto a transmitir un conocimiento propio del área de trabajo de manera ágil, oportuna y calificada.

- Actuar con responsabilidad social, ambiental ética y empresarial, generando oportunidades de empleo tanto directo como indirecto.
- Incursionar en nuevos mercados con los productos actuales a partir de una logística de distribución regional.

2.1.4 Estrategias Empresariales. Agropunto del Cacao, maneja dos estrategias de crecimiento como lo es la integración hacia atrás y la integración hacia adelante. De esta manera obtiene un mayor control sobre los proveedores así como en sus distribuidores o detallistas. En los dos últimos años ha venido haciendo un desarrollo en su mercado, dada la introducción de productos actuales en nuevas áreas geográficas, lo que le ha permitido adquirir un mayor reconocimiento y liderazgo en la región.

Desarrollo de la integración hacia atrás.

- **Proveedores**

Agropunto del Cacao compra directamente al productor lo que le permite obtener descuentos por volumen y formas de pago. De esta manera se compite con precios asequibles y razonables para el productor primario.

Figura 3. Relación Proveedor – Empresa.

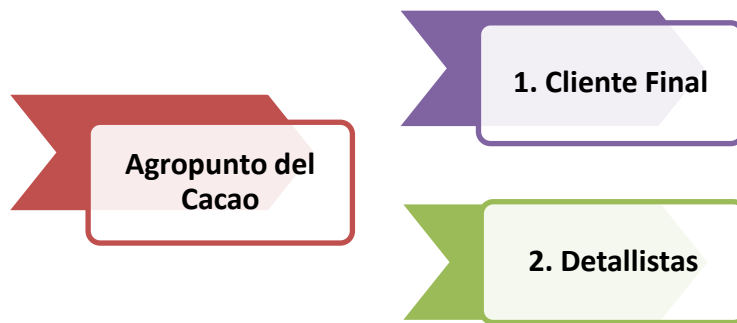


Desarrollo de la integración hacia atrás.

- **Distribuidores y cliente final.**

Al utilizarse un canal de distribución corto se genera un mayor control sobre el producto, adicional un seguimiento más minucioso a la eficiencia del producto y mejor contacto con el cliente, dado que se pueden desarrollar estrategias de posventa.

Figura 4. Canal corto de distribución.



Las relación proveedor – empresa y empresa – cliente, donde sus canales son relativamente cortos, permite visualizar la capacidad que tiene la organización para controlar sus funciones operativas y administrativas, dado que al tenerse un contacto directo con quienes define también el negocio aumenta la interacción entre los actores de la cadena y se optimizan los recursos.

Adicionalmente se está incursionando en nuevos mercados con los productos actuales recurriendo a los minoristas con los cuales se ejerce control en el precio final, esto gracias a los porcentajes de intermediación que se realizan entre los dos, proveniente del precio de la compra y los beneficios por los descuentos.

2.1.5 Estructura Organizacional. El poder⁵ es importante en las organizaciones y su distribución influye en el desempeño y en el comportamiento de sus miembros. El patrón mediante el que está distribuido el poder y la capacidad de tomar decisiones dentro de una organización puede denominarse estructura de poder, pudiéndose distinguir dos tipos extremos de esta estructura en función de los miembros que toman las decisiones unidos por un continuo gradual intermedio:

Estructura centralizada de poder, todas las decisiones las toma una persona o grupo pequeño de personas en el vértice de la jerarquía organizacional.

Estructuras dominadas, son las más centralizadas, en las que el poder y el control están en manos de unos pocos aunque la reacción de los subordinados puede ser diferente según los casos:

Estructura de poder inerte, en la que los subordinados no desean tener mayor poder de decisión o control.

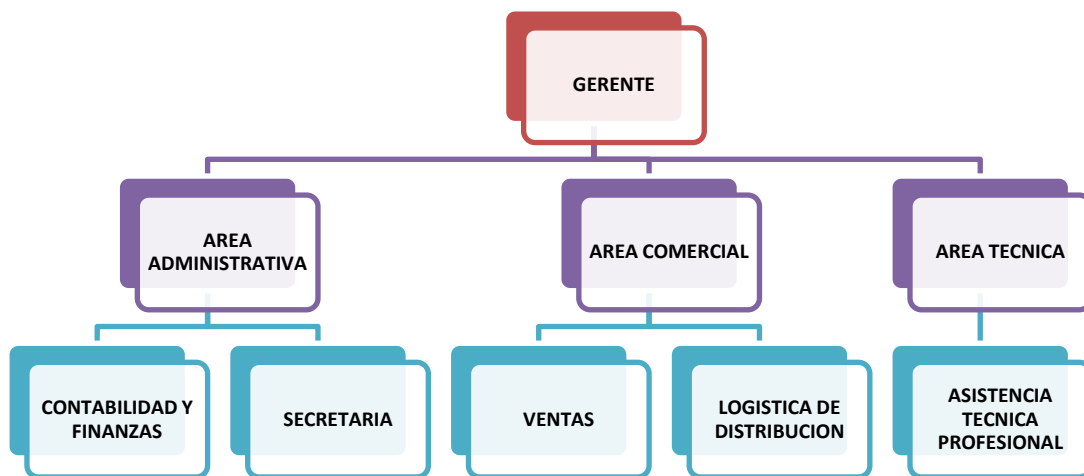
Estructura de poder elitista, en la cual los subordinados no pueden conseguir más poder aunque lo reclamen.

⁵ Pugh, Hickson, Hinnings y Turner (1968)

Para el caso de la empresa Agropunto del Cacao, el equipo directivo está compuesto por el gerente propietario de la empresa, por tanto las decisiones se toman en cabeza de una sola persona bajo una estructura centralizada de poder. A continuación se presenta un esquema de la estructura organizacional de la empresa de acuerdo al diagnóstico realizado.

El modelo de estructura organizacional que más se ajusta a la empresa es el **Modelo Lineal o Jerárquico**, el cual se basa en el principio de unidad de mando, es decir, todos los miembros de la empresa dependen de un superior, que es quien da las órdenes, y sólo se pueden recibir de él. Por tanto, cada persona está subordinada a un inmediato superior. Es un modelo válido para empresas pequeñas y medianas, o empresas grandes con explotaciones simples o procesos de un solo producto, ya que es una estructura rígida.

Figura 5. Organigrama Agropunto del Cacao.



Fuente: Autor

2.1.6 Diseño y Ejecución de los Planes. La empresa se encuentra en una posición estratégica para abastecer el mercado de la provincia Comunera, con los productos que actualmente trabaja, esta provincia se encuentra integrada por 16 municipios, lo que indica un mercado objetivo con alto crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

No obstante, la definición y la ejecución de los planes para la empresa Agropunto del Cacao, es un proceso incipiente, dado que por estar centrada la dirección y la autoridad en cabeza de una sola persona, este toma las decisiones según sus objetivos particulares.

De acuerdo a lo anterior, los presupuestos son definidos por el empresario, el cual se asesora por un profesional en el área contable y tributaria. Los presupuestos son de carácter privado, dado que no se socializan ni se exponen al público.

2.1.6.1 Planeación presupuestal de la empresa. Entendiéndose por presupuesto como una herramienta de planificación de las actividades reflejadas en cantidades monetarias, y que determinan de manera anticipada las líneas de acción que se seguirán en el transcurso de un periodo determinado.

Como consecuencia de lo anterior, la empresa define y calcula a final de cada año contable los siguientes presupuestos:

- a. Presupuesto de operación
- b. Presupuesto financiero.

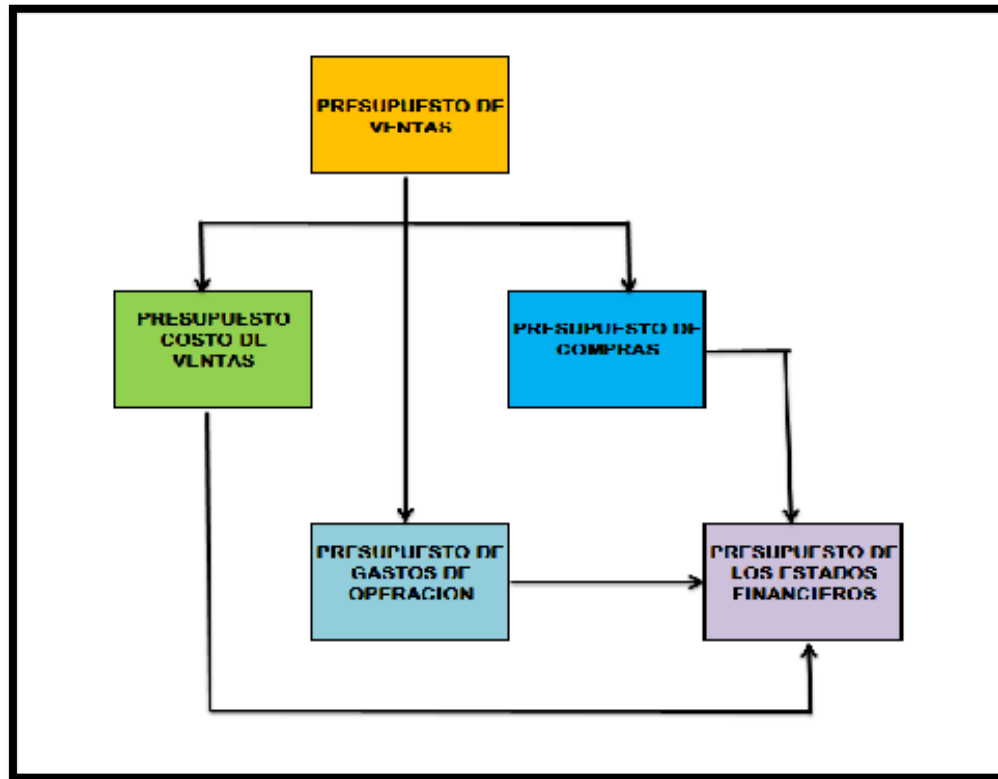
Dentro del presupuesto de operación se calcula las compras, las ventas, gastos de operación y los costos de ventas. Y dentro del presupuesto financiero se determina el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja, los cuales son requeridos para realizar trámites bancarios, renovación de Cámara de Comercio y Declaración de Renta y Complementarios.

A continuación se destacan los criterios utilizados para la definición del cálculo.

- **Presupuesto de ventas:** Este presupuesto se incrementa según una tasa estimada por el empresario la cual no se encuentra fundamentada por ninguna variable macroeconómica.
- **Presupuestos de compras:** Se incrementa según el precio otorgado previamente por el productor. En cuanto al volumen se hace de manera subjetiva, dado que el empresario lo define según las temporadas comerciales o ciclos económicos.
- **Gastos de operación:** Incrementa al arriendo el porcentaje declarado por el gobierno al igual que los servicios públicos.
- **Presupuesto costo de ventas:** Estima a cada vendedor una cuota de ventas mensual y sobre este un porcentaje neto de ganancia, por tanto solo tiene en cuenta los costos por comisiones, y deja afuera la publicidad y la promoción.
- **Balance General:** Este presupuesto financiero solo se calcula una vez al año o esporádicamente cuando es requerido por el banco. Este estado financiero refleja todo lo relacionado con los activos corrientes, no corrientes, pasivos corrientes y no corrientes el patrimonio.
- **Estado de Pérdidas y Ganancias:** Este estado financiero se calcula trimestralmente, con la finalidad de hacer seguimiento a las ventas.
- **Presupuesto de caja:** El flujo de caja al igual que el estado de pérdidas y ganancias se calcula trimestralmente.

La siguiente figura muestra la relación del presupuesto con las diferentes áreas de la empresa:

Figura 6. Relación del presupuesto con las áreas de la empresa.



Fuente: autores

2.1.6.2 Planes ejecutados actualmente. Agropunto del Cacao no es mentor de planes y proyectos, su primera experiencia ha sido a partir del convenio de trabajo entre la Fundación Multicoop y la Cooperativa Agropecuaria de Ahorro y Crédito Multicoop, lo que le ha permitido tener conocimiento y experiencia para empezar a realizar sus primeros pines como gestor de sus propios planes.

La empresa actualmente se encuentra integrada en el convenio de trabajo entre la Fundación Multicoop y La Cooperativa Agropecuaria de Ahorro y Crédito Multicoop, la finalidad de este convenio está fundamentado en incentivar de manera integral el cultivo de cacao, café, cítricos, mango y aguacate en los municipios de Guadalupe, Guapota y Oiba.

Este convenio busca ofrecer una alternativa de desarrollo agropecuario integral impulsando el crecimiento económico de los municipios con el apoyo de diferentes cultivos frutales que hacen parte de la Apuesta Exportadora del Gobierno

Nacional, para tal fin la Fundación Multicoop cuenta con dos viveros para la producción y comercialización de material vegetal, uno de Cacao según la resolución 3434 del ICA y otro de Frutales (cítricos, mango, guanábanos y aguacate) según la resolución 3180 del ICA, alternamente la Cooperativa Agropecuaria de Ahorro y Crédito Multicoop presta sus servicios financieros a los agricultores que desean acceder al crédito agropecuario para desarrollar sus proyectos productivos, otro factor importante de esta alianza estratégica la desarrolla Agropunto del Cacao, empresa dedicada a la asistencia técnica profesional y el suministro de los insumos agropecuarios para los agricultores, empresa que cumple con la normatividad del ICA según la resolución 1167 para tal fin.

Dado lo anterior, se observa un crecimiento importante en la empresa por tanto se considera la pertinencia de formalizar un esquema de planeación que le permita ejecutar planes y proyectos de una manera más estructurada y planificada, que apunte a objetivos y metas de la empresa a nivel general y no particular, para ello se propone el siguiente esquema de Planeación estratégica⁶.

1. Creación de un comité de planeación.
2. Selección de los integrantes en base a sus conocimientos y experiencias.
3. Análisis de los factores internos y externos, que se involucren en dicho proceso.
4. Mayor apoyo a miembros del comité de planeación, disminuyendo la dependencia del comité de dirección.

Este Comité debe tener por objetivo la elaboración de estrategias generales que den orientación y dirección a todas las acciones que emprenda la empresa, otro objetivo es establecer un proceso permanente de planeación que contenga los presupuestos, objetivos funcionales, estrategias de promoción y comunicación y todo lo referente a las actividades de seguimiento y control.

Para que este comité genere resultados es necesario que el gerente – propietario empodere a miembros de su empresa para que conformen y participen en este tipo de grupo formal y sean estos los emprendedores de nuevas ideas de proyectos para el beneficio de la organización.

2.2. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN ORGANIZACIÓN

2.2.1 Áreas de la Organización. La empresa se encuentra compuesta por 4 áreas funcionales, las cuales le permiten desarrollar de manera ordenada y metódica sus operaciones comerciales.

⁶ Planeación Estratégica Upiicsiana

2.2.1.1 Descripción de las Áreas.

ÁREA DIRECTIVA: Representada por la Gerencia, en la cual recaen los procesos administrativos de la organización. Su principal función es la de representar legalmente la empresa frente a terceros, gestionar y coordinar todos los recursos a través de procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos planteados. Define políticas y estrategias que refuercen y direccionen las actividades que darán como resultado la ejecución de la misión.

ÁREA ADMINISTRATIVA: Integrada por el área Contable y Financiera y la secretaria general. La primera se encarga del registro y control cuantitativo de los inventarios, costos, estados financieros y demás estadísticas empresariales así como interpretar y asesorar la búsqueda y el manejo del capital de trabajo. La segunda es responsable de proporcionar apoyo a la gerencia en tareas administrativas como la correspondencia, archivo, servicio al cliente, agenda personal de la gerencia, tramites, manejo de papelería legal entre otros.

ÁREA COMERCIAL: Esta área tiene por funciones todo lo relacionado a las compras ventas e intercambios de la empresa. Aquí se encuentra el área de ventas representada por los vendedores que tiene contacto directo con el cliente en el punto de distribución, estos tiene por función principal orientar y solucionar las peticiones de los clientes de la empresa. La logística de distribución está orientada en el despacho de la mercancía hacia los detallistas, controlan tanto la cantidad, fecha y calidad del pedido hasta que este llegue a su canal corto.

ÁREA TÉCNICA: Esta área está ligada con el servicio de asistencia profesional a los productores agrícolas y pecuarios. Integrada por médicos veterinarios e ingenieros agrónomos que visitan las fincas y asesoran a los productores en temas de cultivo, aplicación de abonos y fertilizantes a los cultivos, manejo de cosechas y pos cosecha, vacunación y demás tratamientos fitosanitarios.

2.2.2 Forma Como Se Relacionan Las Diferentes Áreas De La Organización.

La relación de las diferentes áreas de la organización parte principalmente del tipo de estructura que esta posee, el estilo de administración, toma de decisiones, dirección de la comunicación, división del trabajo, manejo de las responsabilidades, niveles de autoridad y delegación, tipo de control y niveles jerárquicos entre las personas que forman parte de la empresa.

Dado lo anterior, la empresa se encuentra centrada en cabeza de su gerente propietario, quien toma las decisiones unilateralmente, frente a unos objetivos particulares que en su defecto no han sido socializados y compartidos a su equipo de trabajo de manera formal que genere sentido de pertenencia por cada uno de los integrantes de la organización y que estos a su vez sean promotores de ideas que conlleven al cumplimiento de estos objetivos.

En este contexto encontramos los siguientes elementos:

Una comunicación que va de manera ascendente, el grado de responsabilidad que se enfoca solo en la parte directiva, se observa una especialización de funciones pero falta más empoderamiento y una gestión enfocada en el marketing de producto.

Lo anterior siendo un análisis objetivo y constructivista, se observa un escenario donde se pueden generar muchas mejores, y en donde lo más importante es su gerente se encuentra abierto a los cambios y receptivo a desarrollar las estrategias y actividades que sean necesarias para que la organización agropecuaria se consolide como líder en la provincia comunera.

2.2.3 Perfil de los cargos. La selección del personal se realiza a partir de convocatorias externas, utilizándose como medio de comunicación la radio y referidos. Se define inicialmente un perfil donde la variable de mayor relevancia en la experiencia en la labor a cubrir.

Dentro de las actividades que se desarrollan para este procedimiento de reclutamiento se tiene:

- a. Recepción de hojas de vida
- b. Entrevista personalizada
- c. Conformación de referencias
- d. Periodo de prueba

Aunque el perfil del personal no se encuentra por escrito debidamente definido, el gerente de la empresa tiene muy claro que habilidades y destrezas debe tener el personal a contratarse. Dado lo anterior se identifica la necesidad de formular y dejar por escrito el perfil del cargo de cada puesto de trabajo.

A continuación se presenta un modelo de la definición del perfil del cargo.

ÁREA DIRECTIVA: El área administrativa se encuentra determinada por el gerente – propietario de la empresa, por tanto no se presenta el diseño del cargo. La empresa no cuenta con jefaturas en sus áreas, debido a la centralización en la toma de decisiones y el estilo de comunicación que fluye en las UENs.

Como función principal de la gerencia de Agropunto del Cacao es la representación legal de la empresa, la cual le da el formalismo y funcionalidad a la misma así como su cumplimiento normativo. Adicional a esta se encuentran otras acciones como:

- Contratar todas las posiciones funcionales de la empresa.

- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y hacer las proyecciones de dichas metas para ponerlas en ejecución.
- Coordinar con las áreas de la empresa los registros y operaciones que se realicen para el desarrollo de la actividad principal de la organización y así evaluar si se están llevando a cabo correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, empleados, y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.

ÁREA ADMINISTRATIVA:

	AGROPUNTO DEL CACAO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO Versión 001.
CARGO ÁREA JEFE INMEDIATO	Asesor Contable Administrativa Gerencia	• EDUCACIÓN → Contador Público con T.P. → Educación no formal o formal en temas tributarios • EXPERIENCIA → Profesional preferentemente no menor a dos años • HABILIDADES → Para analizar información y redactar informes contables, financieros y tributarios → Facilidad para mantener relaciones interpersonales → Uso y manejo de las TIC y programas contables. • CARACTERÍSTICAS PERSONALES → Memoria auditiva y visual → Capacidad de síntesis → Iniciativa, discreción, → Presentación personal → Trabajo en equipo y comunicación oral
PERFIL DEL CARGO		

PERFIL DEL CARGO	• HABILIDADES → Negociación → Manejo de equipos de computo → Comunicación y expresión oral
	• CARACTERÍSTICAS PERSONALES → Sinergia → Actitud de servicio → Iniciativa, proactividad, → Buena presentación → Colaboración → Buen manejo de relaciones personales

ÁREA TÉCNICA Y SERVICIOS PROFESIONALES

	AGROPUNTO DEL CACAO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO Versión 001.
CARGO ÁREA JEFE INMEDIATO	PERFIL DEL CARGO	Asistente técnico y profesional. Técnica y servicios profesionales Gerencia • EDUCACIÓN → Médico veterinario, ingeniero agropecuario, agrícola, ambiental, forestal. • EXPERIENCIA → Mínimo dos años en cargos directas de ejecución de labores técnicas en el área de la medicina veterinaria, asesoría, implementación, seguimiento y control de acciones dirigidas hacia las áreas netamente del campo. • HABILIDADES → Analizar y sintetizar información. → Establecer relaciones interpersonales. → Facilidad de expresión. → Hacer cálculos numéricos. → Planificar, organizar y coordinar el trabajo. → Tomar decisiones. → Redactar informes. → Iniciativa. • CARACTERÍSTICAS PERSONALES → Tipos de cultivo, suelos. → Administración de fincas. → Conservación ambiental. → Computación. → Tipos de cultivo, suelos. → Administración de fincas.

2.2.4 Periodo de Prueba. El personal contratado por la empresa labora a contrato de término fijo.

Todo contrato de trabajo contempla un periodo de prueba, el cual tiene como objetivo que las partes conozcan sus cualidades y condiciones, y se evalúen entre sí, para luego determinar la conveniencia o no de continuar con el contrato de trabajo.

El artículo 76 del Código sustantivo del trabajo, define el período de prueba como “la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del patrono, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo⁷”.

El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato. (Art. 78 C.S.T).

Aunque la empresa no maneja por escrito este tipo de condiciones y requisitos laborales, se cumple lo estipulado por el C.S.T.

2.2.5 La Distribución De Los Recursos Físicos, Humanos Y Financieros.

Para llevar a cabo la actividad comercial de la empresa, es necesario identificar en primera medida los tipos de recursos a requerirse por las áreas funcionales, una vez definidos se procede a cuantificarlos tanto en cantidad absoluta como en valor monetario. Todo este procedimiento se lleva de manera informal, es decir; que no existe un formato o un documento donde se deje plasmada esta planeación.

A continuación se amplía cada uno de los recursos requeridos por la empresa.

RECURSOS FÍSICOS: Entendiéndose como los recursos de materiales y técnicos para desarrollar el proceso productivo, que para el caso de la empresa Agropunto del Cacao, corresponde al proceso de distribución.

Dentro de los recursos físicos se pueden identificar: Materias primas definidas por las compras de concentrados, medicinas, fertilizantes, semilla, equipos agrícolas y demás productos agropecuarios. También se comprende como recurso físico la adquisición de tecnología, los cuales se han venido incrementando debido al crecimiento de la empresa, fundamentada en su estructura, nuevos procesos y nuevas áreas funcionales. Dentro de estos recursos se pueden identificar: Caja registradora, computadores y software contable.

- **Recursos Humanos:** La empresa determina la necesidad de personal en el corto plazo, es decir; que en la medida que la empresa crece y se vaya requiriendo de más personal este se va contratando, por lo pronto se contrata el número requerido para atender las áreas funcionales definidas por la empresa, o en su defecto, por los procesos que esta desarrolla.

⁷ www.gerencie.com

- **Recurso Financieros:** Basado en los dos recursos anteriores, se plantea la necesidad de dinero o capital de trabajo necesarios para atender los requerimientos humanos y físicos.

En relación con lo anterior se cuantifican los recursos de la siguiente manera:
Para la ejecución del año 2014, se cuenta con los siguientes recursos:

- **Recursos de Personal:** El personal contratado⁸ por la empresa para la ejecución de las labores de distribución, administración y servicios profesionales por el año 2014, lo conforma una planta de 11 personas como lo muestra el siguiente cuadro.

Tabla 2. Composición de la planta de personal para la vigencia 2014.

NOMBRE DEL CARGO		CANTIDAD	TIPO DE CONTRATO	VALOR MENSUAL
Gerente - Propietario		1	Nómina	\$2.000.000
Asesor Contable		1	Servicios	\$600.000
Secretaria General		1	Nómina	\$750.000
Vendedor		2	Nómina	\$750.000
Auxiliar de Bodega		1	Nómina	\$650.000
Personal Técnico	–	2	Servicios	\$850.000
Profesional				
Total		8		\$7.200.000

Fuente Autor

- **Recursos Físicos:** La planta física esta conformada por una bodega, área de oficina, área de ventas, muebles y enseres, dotación técnica de trabajo representada por los equipos para la prestación de los servicios técnicos y profesionales.

A continuación se relacionan los recursos físicos por tipo de activo.

⁸ Contratos por nómina y prestación de servicios – Agropunto del Cacao

Tabla 3. Relación de los activos generales de la empresa.

TIPO DE RECURSO FISICO	CANTIDAD	DESCRIPCION
INVERSIONES FIJAS		
Bodega	1	Área: 190 metros cuadrados Uso: Requerida para el almacenaje de los productos agrícolas, maquinaria e insumos en general.
Área Oficina	1	Área: 28 metros cuadrados Uso: Para labores administrativas y contables
Área de Ventas	1	Área: 32 metros cuadrados Uso: Servicio al cliente, venta de los insumos, materiales, equipos y demás productos de la empresa,
Redes eléctricas y sistemas	1	Uso: Corresponde a la red sistemática donde interactúa todo el negocio para el manejo en línea de los productos (precios, referencias y existencias)
MUEBLES Y ENSERES		
División de oficina	3	Material: Elaborados con formica forrados en tela y ventanas en vidrio. Dimensión: 1.80 * 1.50 metros
Escritorios	3	Material: Elaboradas madera en forma de L Dimensión: 80 cmt* 1.50 metros
Sillas ergonómicas	3	Material: Metal y forradas en tela. Dimensión: Estándar.
Sillas interlocutoras	8	Material: Metal y forradas en tela. Dimensión: Estándar.
Archivadores	2	Material: Gabinetes elaborados en madera MDF Dimensión: de 40 cmt * 80 cmt.
Archivadores	2	Material: Elaboradas en madera MDF. Dimensión: 1.50 * 1.20 metros
Vitrinas	4	Material: Elaboradas en metal y vidrio, con dos visiones verticales y 3 divisiones horizontales. Dimensión: 1.50 * 1.20 metros

Tabla 3. (Continuación)

Soportes y bases	20	Material: Para la ubicación de los insumos, abonos y químicos. Elaborados en madera Dimensión: 1.50 * 1.20 y 30 cmt de alto.
Repisas	10	Material: Para ubicar productos. Elaborados en metal Dimensión: 1.20 de largo
Estanterías	10	Material: Elaboradas en metal con 3 divisiones verticales y 6 horizontales. Dimensión: 1.80 * 2.0 metros
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN		
PC de escritorio	4	Tres para labores netamente administrativas uno ubicado en el área de la bodega para control del kárdex
Portátil	1	ubicado en el área de ventas
Impresora	2	Multifuncional
Caja registradora	1	Ubicada en el área de ventas
Sumadoras	2	Ubicadas: Una en ventas y otra en el área contable
Teléfonos	5	Ubicados en: Gerencia, secretaria, ventas, bodega y la parte contable
Datafonos	1	Ubicado en el área de ventas
Maquinaria y Equipos		
Kit de inseminación artificial	3	Operación del negocio
Motobomba EDO	2	Para alquiler
Guadañadora ECHO	2	Para alquiler
Termo de nitrógeno Taylor Wharton	3	Operación del negocio
Motosierras	2	Para alquiler
Fumigadoras de mano	2	Para alquiler
Fumigadoras de espalda	2	Para alquiler
Picapasto doble propósito	2	Para alquiler
Etiquetador	2	Operación del negocio
Basculas	2	Operación del negocio
Grameras	1	Operación del negocio

Fuente Autor.

2.2.6 La organización de la autoridad y las responsabilidades. Dentro de una organización, es importante entender, reconocer y saber cada uno de los lineamientos que se van a representar dentro del rol que se asigna en el área funcional.

Esta parte es primordial para poder conformar un excelente trabajo en equipo, es por esta razón que se debe saber perfectamente cómo manejar tanto la autoridad como la responsabilidad.

A continuación la definición de autoridad y responsabilidad como medio de orientación de lo que se hace en la empresa.

- **Autoridad:** Es el derecho o capacidad de mandar, de hacerse obedecer, de tomar decisiones que afectan otros.
- **Responsabilidad.** Es la obligación de la persona de llevar a efecto las tareas que le han sido asignadas.

Lo anterior permite considerar que debe existir una cierta relación entre la responsabilidad de las personas y la autoridad a las que se les confiere. No se le puede exigir a un trabajador que se responsabilice de ciertas actividades que requieren el ejercicio de la autoridad si no le da un grado de autoridad necesaria para ello.

Al conjunto de relaciones de autoridad que se establecen en los departamentos se denomina Cadena de Mando, por ejemplo, el gerente de una empresa ejerce autoridad sobre el jefe de recursos humanos, que a su vez dirige las tareas al funcionario de contratación que a su vez supervisa el trabajo de la auxiliar de nómina, así sucesivamente. .

La Delegación de Autoridad consiste en asignar una tarea a un subordinado, confiere libertad y autoridad para desempeñarla y controlarle para comprobar si ejecuta en forma adecuada su tarea. .

En el caso particular de la empresa Agropunto del Cacao se distingue la siguiente relación de autoridad y responsabilidad.

Vale la pena recordar que la empresa es centralizada, es decir maneja una estructura lineal donde el poder y la autoridad se concentra en la gerencia, no obstante cada funcionario tiene responsabilidades en su puesto de trabajo.

- **Gerente:** Es quien se encarga de toda la dirección de la empresa, por tanto asume el proceso administrativo de toda la organización (planifica, organiza,

direcciona y controla), adicional coordina todos los recursos y capacidades de la empresa y su mayor responsabilidad esta con sus trabajadores.

- **Asesor Contable:** Es responsable por la contabilidad y que sus registros estén al día, así como la liquidación de los impuestos y sus respectivos pagos.
- **Secretaria General:** Es responsable del archivo, de los pagos a proveedores, pago de la nómina y las demás funciones que acompañen la administración del negocio.
- **Vendedores:** Son responsables de las quejas y reclamos de los clientes, de la entrega de los productos a tiempo y estar ofreciendo todos los productos así como hacer la pos venta de los mismos.
- **Auxiliar de la bodega:** Es responsable de actualizar el kardex, manipulación, almacenaje, existencias y demás aspectos relacionados con el buen estado de las materias primas, insumos, equipos entre otros.
- **Asistentes Técnicos y Profesionales:** Son responsables de visitar las fincas, de implementar los productos, asesorar los productos que se venden de atender la parte veterinaria, de hacer seguimiento a los tratamientos agrícolas que aplican, velan por los equipos e insumos que se les asignan, responden por mantener inseminaciones permanentes y con procedimientos óptimos y de calidad.

2.2.7 La organización del flujo de información y de toma de decisiones. El flujo de información se maneja de tipo vertical descendente y ascendente. En general va de la gerencia a los funcionarios y estos directamente con la gerencia, sin distinguirse un conducto jerárquico o debido proceso.

La toma de decisión se centraliza en la gerencia dado que la autoridad y el poder lo ejerce el gerente propietario de la empresa, no se observa delegación de acciones estratégicas toda vez que no existen jefaturas en las áreas funcionales identificadas en el estudio.

2.3 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DIRECCIÓN

Agropunto del Cacao, desde sus inicios (10 años) ha tenido solo un gerente – propietario, lo que indica que la dirección solo ha sido ejercida por su único propietario.

Durante sus años de existencia, según la información reexportada por su gerente, la empresa ha tenido cambios vertiginosos en cuanto a la ampliación de su cobertura, mejora y crecimiento del `portafolio de productos y servicios, relación

con sus proveedores y confiabilidad en el sector lo que le ha generado un posicionamiento importante en la región gracias a la credibilidad ganada a pulso. No obstante este crecimiento no ha sido pauta para generar una departamentalización con jefatura, por el número de empleados que se maneja, el presupuesto de ingresos y el mismo desconocimiento que se tiene en cuanto a las ventajas que genera la descentralización en las empresas, dado que el empoderamiento no solo estimula al trabajador sino lo hace mas parte de la empresa y lo reta a ser más productivo y eficiente.

Lo anterior, el gerente junto con la asesoría del contador planifica los presupuestos de gastos e ingresos para la vigencia siguiente y hacen los seguimientos pertinentes a los mismos.

2.3.1 Análisis Del Estilo De Dirección Que Impera En La Empresa. En las grandes empresas los propietarios no suelen ser los que llevan la dirección de la empresa, dado que esta función la realizan unos gestores o profesionales que no tienen participación en el capital de la empresa, por tanto cuanto más grande sea la empresa más son las posibilidades de que esta situación se de así. En el caso particular y en el contexto regional, la mayoría de las empresas son pequeñas o familiares y los propietarios son los gestores de empresa, como sucede en Agropunto del Cacao.

En cuanto al estilo de dirección según White y Lippit se distinguen tres estilos; El autocrático, el democrático y el Laissez – Faire (dejar hacer). Para este caso se podría definir un autocrático con democrático, dado que el gerente busca que se trabaje en equipo aunque la intervención creativa y decisional en la dirección no la tengan.

2.3.2 Proceso de toma de decisiones. El proceso de la toma de decisiones en la empresa se caracteriza de la siguiente manera.

- En cuanto a pagos de nómina, proveedores, compromisos financieros y tributarios la secretaria general es quien reporta a la gerencia estas obligaciones, la gerencia aprueba y se cancelan.
- En cuanto a compras y devoluciones, el auxiliar de bodega manifiesta a la gerencia la necesidad y este aprueba.
- Solución de quejas y reclamos primero recepciona el vendedor o el técnico la información y la gerencia toma la decisión de cómo se debe resarcir el inconveniente.
- Las salidas al campo de trabajo son programadas por los técnicos pero aprobadas por la gerencia (Efecto de gastos de desplazamiento).

2.3.3 Ejecución De Las Actividades Según La Planificación. Para el año 2013, la empresa Agropunto del Cacao participo en el convenio de trabajo entre la

Fundación Multicoop y La Cooperativa Agropecuaria de Ahorro y Crédito Multicoop, con el objetivo incentivar de manera integral el cultivo de cacao, café, cítricos, mango y aguacate en los municipios de Guadalupe, Guapota y Oiba. Para el desarrollo y ejecución del convenio la empresa se integra al área técnica y operativa como proveedor de insumos y materiales agropecuarios, adicionalmente se vinculó con personal profesional para la prestación de servicios en asistencia técnica, asesoría y acompañamiento a cada una de las actividades programadas en el convenio.

ACTIVIDADES EJECUTADAS POR LA EMPRESA:

- Visita de acompañamiento técnico a las instalaciones de los viveros de la Fundación Multicoop con el fin de observar el estado fitosanitario del material vegetal y realizar las respectivas recomendaciones técnicas.
- Desarrollo de la jornada de capacitación denominada “Manejo Integrado del Cultivo de Cacao”, dirigida a la Asociación Asoprodgua.
- Visita técnica al proyecto productivo del cultivo de cacao Finca: Falda Rica, Vereda: Sirena, Municipio: Guadalupe.
- Realización de actividades de: poda, injerto y fertilización en las fincas beneficiarias del convenio.
- Planificación y diseño para la construcción de un vivero de propiedad de la empresa Agropunto del Cacao el municipio de Oiba, con la finalidad de producir material vegetal de Cítricos, Aguacate, Cacao y Café.
- Visita técnica al proyecto productivo del cultivo de Aguacate Finca: El Paraíso, Vereda: San Vicente, Municipio: Oiba.
- Aplicar Fertilizantes Solubles y asesoría técnica en los viveros de la Fundación Multicoop.
- Suministro de material vegetal, semillas y demás insumos para los cultivos: Cítricos, cacao, café y aguacate.

2.3.4 Ambiente Laboral. El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las herramientas, equipos y máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Las políticas de personal y de recursos humanos mejoran el ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

En el caso particular de la empresa, poder aplicar las técnicas utilizadas para medir y evaluar el clima laboral requiere primero que todo de la convicción de su gerente de que la práctica de este ejercicio repercutirá en el desempeño de sus trabajadores. Adicional, se deben asignar recursos ya que este tipo de estudios debe estar asesorado y orientado por un equipo experto.

En la actualidad el clima o ambiente laboral de la empresa es normal y coordinado, no obstante en el diagnóstico de sus factores se identifican aspectos que son necesarios tenerlos pero que por su ausencia se tergiversan las acciones, minimizando la posibilidad de tener resultados más positivos. Entre esos factores ausentes se tiene:

- **Diseño y estructura de la organización:** La empresa no cuenta con el organigrama, sin embargo para el estudio se diseñó una estructura con la finalidad de poder visualizar mejor las áreas funcionales de la empresa, lo que resta es institucionalizarlo y convertir sus áreas en departamentos con jefaturas.
- **Implicación:** Hace referencia al compromiso que tienen los empleados con el cumplimiento de metas. Como la gerencia planifica para su interés particular y al no ser compartida esta proyección el trabajador desconoce su implicación en el crecimiento de la empresa.
- **Relaciones Interpersonales:** Es importante mantener relaciones entre compañeros sanas y fluidas, por tanto es necesario vigilar este aspecto, dado que la gerencia se concentra en el objeto de su negocio descuida este aspecto en el personal, y al no delegar la coordinación del personal en un jefe que guíe y solucione conflictos, se acrecienta el riesgo de esta variable.
- **Liderazgo:** Se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en la productividad. Es recomendable un liderazgo flexible y adaptable con una amplia gama de actitudes para poder atender las diferentes circunstancias. En el estudio se observa un equipo de personas que trabajan y que identifican a su líder pero no se sienten seguidores solo operadores.
- **Reconocimiento:** La motivación del trabajador no solo parte de la compensación salarial, este también depende del reconocimiento Al desempeño, dado que este elemento hace parte de la pirámide de las necesidades en su escalón de ego y logros. El reconocimiento eleva el autoestima del trabajador y lo hace más competitivo. En la empresa este tipo de reconocimientos no se realizan.
- **Incentivos:** Las empresas fijan estímulos económicos para incrementar la productividad y a su vez el nivel de ventas, para el caso de la empresa no existen políticas de bonificaciones o incentivos por ventas.

- **Igualdad:** Cuando las empresas fijan políticas de incentivos, reconocimientos y demás aspectos relacionados con la motivación del trabajador estos deben aplicarse de una manera equitativa con carácter de igualdad sin discriminaciones ni favoritismos.

Es necesaria la definición de los valores y principios institucionalizados por la empresa, para que estos sean apropiados por los empleados. Lo anterior no indica que no los posean, lo que sucede es que hace falta que los compartan de una manera más espontánea y libre que los haga sentirse felices en el trabajo por el deber cumplido bajo la integralidad del ser.

2.3.5 Estrategias de guía y motivación. No existe un programa de motivación estipulado por la empresa. Los trabajadores se motivan en su trabajo a través de aspectos relacionados con la baja rotación de personal lo que garantiza una estabilidad laboral, el poder recibir una compensación salarial mensual cumplida y tener al día su sistema de seguridad social, así como el pago de sus prestaciones sociales.

En cuanto a programas de capacitación los técnicos se benefician de las jornadas de actualización que programan los proveedores de los productos químicos y demás insumos agropecuarios.

2.3.6 Relaciones En Los Equipos De Trabajo. En la empresa Agropunto del Cacao se identifican tres equipos de trabajo los cuales se relacionan por su área de acción, por ejemplo; El área de ventas, el área técnica y el área administrativa. La relación entre estos es netamente laboral y se apoyan en sus funciones. Ya entre las áreas funcionales la relación se da por el desarrollo de los procedimientos y la información que el uno necesite del otro.

2.3.7 Liderazgo. El liderazgo desarrollado por la empresa es poco participativo y se debe al tipo de dirección que ejerce su gerente – propietario. Se podría indicar que cada empleado es líder en su puesto de trabajo al desarrollar sus funciones con diligencia, responsabilidad y eficiencia, pero no contribuye a la toma de decisiones de la empresa.

2.3.8 Comunicación. Se identifica en la empresa una comunicación informal, dado que los mensajes no se plantean por escrito. La dirección de estos mensajes es de tipo descendente ya que inicia en el nivel jerárquico directivo y finaliza en el nivel funcional u operativo. Estos mensajes proporcionan instrucciones suficientes y especifican el trabajo: “¿quien, debe hacer que, cuando, como, donde, y por qué?”

2.4 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN CONTROL

2.4.1 Tipos de Control y Sistemas de Seguimiento. El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos. La importancia de este en las empresas radica en las posibles alternativas de solución que se definan para su eliminación así como los procedimientos de retroalimentación que se originen para evitar posteriores repeticiones.

La empresa Agropunto del Cacao no plantea un sistema de control definido y estructurado, el control que se ejecuta es llevado a cabo por la gerencia y se realiza de manera informal, es decir que no se cuenta con un procedimiento por escrito que defina síntomas, causas, consecuencias o efectos, estos se desarrollan de manera verbal, lo que no permite posteriormente evaluarse y medirse.

El control incipiente que se realiza en la empresa se hace sobre las ventas, donde día a día se revisa el ingreso efectuado sea de contado o crédito, se verifican las existencias, donde el auxiliar de la bodega va informando las referencias que se agotan, otra área que se controla es al personal, el control se efectúa sobre aspectos como: ¿Qué hacen?, ¿cómo lo hacen?, ¿Qué se dejó de hacer? O ¿qué queda pendiente por hacer?, y con el apoyo de la asesoría contable se hacen controles en la parte financiera como son gastos e ingresos.

2.4.2 Registros Que Se Manejan en la empresa. Para el desarrollo del objeto social de la empresa es necesario realizar algunos registros básicos los cuales se soportan en la parte contable y financiera del negocio. Los registros relacionados con la parte contable tienen soportes formales como son facturas, libros y formatos de minerva, los que se relacionan con la parte comercial se registran en una agenda normal, con lo referente a las unidades de productos se maneja un kardex digital. Dentro de los registros manejados por la empresa se tiene:

- **Ventas:** Corresponde a la venta de los productos del portafolio (productos tangibles), los servicios se registran en otros formatos.
 - Facturas de venta (contado)
 - Requisición de productos (Solicitud telefónica)
 - Salida de productos (Formato digital kardex)
- **Compras:** Hace referencia a la compra de los productos que se encuentran para la disponibilidad de los clientes, adicional los que se usan en la empresa en la prestación de los servicios de asistencia técnica y veterinaria.

- Requerimiento de productos.
- Facturas de compras.
- Entrada de productos (Formato digital kardex)

- **Contable:** Corresponde a los registros contables que se manejan en la empresa y que permiten llevar un control oportuno de los movimientos realizados en el mes. Los formatos utilizados son de tipo minerva en el caso de las conciliaciones bancarias, los tributarios los que exige la DIAN y el resto de formatos son de la empresa (elaborados por litografías).

- Comprobantes de ingreso y egreso.
- Cuentas de cobro.
- Documento equivalente de régimen simplificado.
- Libro de registro de costos y gastos mensual.
- Conciliaciones bancarias de minerva.
- Relación de retención en la fuente.

- **Servicios Técnicos y Profesionales:** Son los servicios que se relacionan con la asistencia técnica en actividades agrícolas y pecuarias.

- Solicitud de servicios de veterinaria
- Formulas medicas veterinarias
- Solicitud de servicios de asistencia técnica
- Formatos de análisis de la visita técnica y recomendaciones

2.4.3 En que se fundamentan los controles. Partiendo del rudimentario control que se realiza en la empresa, los criterios que fundamentan este ejercicio se basan en lo siguiente:

- Mantener un nivel de existencias de productos para la oportuna atención al cliente y su comercialización.
- Mantener un nivel de ventas diario para el cumplimiento de los compromisos financieros, laborales, comerciales y fiscales.
- Verificar las labores de los empleados con la finalidad de que las tareas se desarrollen en el día y evitar atrasos en las funciones.
- Coordinar las acciones de la empresa con la finalidad de que la actividad comercial se de día a día sin tropiezos.

2.4.4 Indicadores de Desempeño. Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las estrategias organizacionales como son la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Políticas, Planes y Presupuestos.

Para el diseño de estos indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de actualidad, capacidad y potencialidad.

Partiendo del concepto “Lo que no se controla no se deja medir”, se determinan los siguientes indicadores de gestión o desempeño. No obstante es necesario mencionar que estos indicadores los realiza la gerencia de una manera muy primitiva, es decir sin formalismos o técnicas específicas, que queden registrados en informes de gestión o que sean del uso y exposición al equipo de trabajo.

Tabla 4. Indicadores de Gestión.

RUBROS	INDICADORES
INVENTARIOS	Inventario de productos mes / Rotación del inventario de productos mes
	Ingresos presupuestados / Ingresos Causados * 100
VENTAS	Ventas de contado / Ventas a Crédito * 100
	Ventas Totales / No. Vendedores y técnicos de la empresa
COMPRAS	Costos total de compras / costos totales de comercialización * 100
EFICIENCIA DEL SERVICIO	Quejas y reclamos recibidos / Quejas y reclamos resueltos
AUSENTISMO	Horas hombre ausente / Horas hombre trabajadas
SALARIOS	Total salarios pagados año / Costos de comercialización año
UTILIDADES	Utilidades presupuestadas año / utilidades generadas año * 100
GASTOS	Gastos presupuestados año / Gastos ejecutados año * 100
DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS	Productos vendidos / Productos devueltos * 100
SERVICIOS	No. Servicios cotizados mes / No. Servicios ejecutados mes * 100

2.4.5 Utilización de la Información Obtenida en los Controles y Seguimiento.

Una vez consolidada la información que hace parte del control que realiza el gerente – propietario de la empresa (recolección de fuente primaria sin formatos estructurados) se toman los correctivos necesarios para su corrección. Estos correctivos son formulados por el gerente y se adjudican como tareas o acciones al personal directo de la variable de estudio.

Tabla 5. Seguimiento y uso de la información sujeta a control.

VARIABLE DE ESTUDIO	FRECUENCIA DEL SEGUIMIENTO	TIPO DE USO DE LA INFORMACIÓN
Ventas	Diario	Al realizarse un control diario sobre las ventas se identifica: Ventas de crédito y ventas de contado, lo que permite hacer un seguimiento al flujo de caja.
Cartera	Diario	Verificar el estado de pago en que se encuentran los clientes para realizar la gestión de cobro y recoger ingresos.
Existencias	Diario	Identificar que productos se están agotando para requerir la compra, adicional se evidencia que productos tienen mayor rotación en el almacén y que productos se estancan.
Personal	Diario	Se verifica el ausentismo, rendimiento, desempeño, trabajos ejecutados y pendientes por terminar.
Gastos	Mes	Se verifican los gastos con la finalidad de observar malos manejos en el uso de estos o despilfarros de elementos asignados.
Pagos	Quincenal	Mantener al día los pagos con proveedores, bancos, empleados y demás compromisos adquiridos, de esta manera verificar excedentes netos del ejercicio.
Servicios técnicos	Diario	Verificar servicios de asistencia técnica solicitados y el resultado de estos, de esta manera conocer la satisfacción de los clientes
Servicios veterinarios	Diario	Verificar los servicios de veterinaria de mayor consulta y atención, así como el uso de insumos requeridos en la prestación del servicio.

Fuente Autor

2.5 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

2.5.1 Finanzas de la Empresa. La función financiera en la empresa se refiere a la fuente de financiamiento y su uso, es decir a la obtención de capital y su manejo (Inversiones, utilidades, amortizaciones, préstamos), entre otras decisiones de carácter económico. Esta tarea la ejecuta el gerente apoyado en el consejo del asesor contable.

Este recurso como cualquier otro es de importancia para el negocio.

2.5.2 Registros Contables. La contabilidad es un medio que brinda información relacionada con la actividad financiera de la empresa, pero para que ésta sea útil es necesario registrar día a día las transacciones del negocio, deudas e impuestos y para ello se debe utilizar un sistema contable manual o sistematizado.

La contabilidad de la empresa de persona natural debe ser separada de sus intereses económicos personales, es decir; que los registros contables deben registrar los movimientos económicos del negocio y los gastos del propietario deben ser llevados en su contabilidad personal, lo anterior, hace referencia a una situación generalizada que se presenta en los negocios de un solo propietario o de familia, sobre todo cuando esta no está constituida como persona jurídica, por tanto consideran el patrimonio del negocio como el patrimonio personal.

La contabilidad de una persona natural se lleva de la misma forma que cualquier otra contabilidad. Lo único que cambia es la cuenta correspondiente al capital social, puesto que para las personas naturales se utiliza la cuenta 3130.

Se debe tener en cuenta que para el caso de las personas naturales no existe la obligación de crear reservas y demás obligaciones propias de las sociedades comerciales.

El tratamiento contable de los activos, pasivos, ingresos y gastos es igual que en una empresa comercial teniendo en cuenta claro está el tipo de actividad desarrollada.

Las personas naturales comerciantes deben registrar sus libros de contabilidad en la cámara de comercio de su jurisdicción, razón por la cual la contabilidad les servirá como elemento de prueba a otras entidades con las cuales maneja relaciones económicas.

La contabilidad de la empresa Agropunto del Cacao, se encuentra fundamentada por el Decreto 2649 de 1993, la cual señala los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, por tanto ha diseñado su estructura de cuentas pertinente a la actividad económica que explota.

2.5.3 Generación de estados e Indicadores financieros. La empresa puede elaborar infinidad de estados financieros según sean las necesidades de cada momento, de cada situación, no obstante, la norma ha considerado unos estados financieros que ha denominado como básicos, y en razón a ellos es preciso elaborarlos siempre.

En Colombia, el Decreto 2649 de 1993, en su Artículo 22, ha establecido claramente cuáles son los estados financieros básicos⁹:

Son estados financieros básicos: 1. El balance general. 2. El estado de resultados. 3. El estado de cambios en el patrimonio. 4. El estado de cambios en la situación financiera, y 5. El estado de flujos de efectivo.

En principio, todas las personas o empresas obligadas a llevar contabilidad, están obligadas a elaborar estos cinco estados financieros considerados básicos, excepto las empresas contempladas por el Artículo 1 del Decreto 1878 de 2008 que dice:

Adiciónese un párrafo al Artículo 22 del Decreto 2649 de 1993 con el siguiente tenor:

"Parágrafo. Las empresas comerciales que se encuentren en las condiciones previstas en el numeral 3 del artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, o la norma que lo sustituya, así como aquellas entidades de naturaleza no comercial que estén obligadas u opten por llevar contabilidad en los términos del artículo 1° del presente decreto y que se ajusten a las condiciones previstas en este artículo, en materia de estados financieros básicos sólo estarán obligadas a llevar y aportar los indicados en los numerales 1 y 2 del presente artículo; también estarán obligadas a presentar el estado financiero de propósito especial, determinado en el artículo 28 de este decreto".

Por la actividad que desarrolla la empresa, nivel de ventas, volumen de compras, número de empleados, relaciones financieras entre otras razones, dentro de los principales estados financieros que formula están: Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja.

Como indicadores financieros la empresa calculo los índices más básicos, como son liquidez, rentabilidad, rotación del inventario, y endeudamiento, éstos le ayudan a conocer su eficiencia, eficacia y productividad.

A continuación se relacionan los indicadores de análisis por la empresa:

⁹ www.gerencie.com

Tabla 6. Indicadores Financieros Empresa Agropunto del Cacao.

INDICADOR	FORMULA
CAPITAL DE TRABAJO	Activo corriente o circulante – Pasivo corriente o circulante
	Activo Total / Pasivo Total
	Activo Disponible / Exigible a Corto Plazo
ENDEUDAMIENTO TOTAL	Pasivo Total / Activo Total * 100
	Total Pasivo Corriente / Patrimonio
	Obligaciones Financieras / Ventas Netas * 100
ROTACIÓN DE CARTERA	Ventas a Crédito en el Periodo / Cuentas por Cobrar Promedio
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	Costo de las mercancías vendidas en el periodo / Inventario Promedio de Mercancías
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	Utilidad Bruta / Ventas Netas * 100
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	Utilidad Operacional / Ventas Netas * 100
MARGEN NETO DE UTILIDAD	Utilidad Neta / Ventas Netas * 100
ROTACIÓN DEL CAPITAL	Ventas Netas / Patrimonio neto + pasivo a largo plazo

Fuente Autor

2.5.3.1. Análisis de las cuentas más importantes para la empresa.

Tabla 7. Balance General Agropunto del Cacao.

RUBRO	AÑO 2012	AÑO 2013
Activo Corriente	127.000.000	142.000.000
Activo No Corriente	543.000.000	537.000.000
Total Activo	670.000.000	679.000.000
Pasivo a Corto Plazo	3.600.000	3.960.000
Pasivo a Largo Plazo	100.000.000	80.000.000
Total Pasivo	103.600.000	83.960.000
Patrimonio	566.400.000	595.040.000
Total Pasivo + Patrimonio	670.000.000	679.000.000

Fuente Autor

En el activo corriente se encuentra todo lo relacionado a inventarios, cuentas por cobrar, caja y bancos, que para el año 2012 representa el 18.95% del valor del activo total y para el año 2013 el 20.91%. El activo no corriente corresponde a la infraestructura, equipos, maquinaria muebles y enseres. Representa el 81% en el año 2012 sobre el total del activo y en el año 2013 el 79.08%.

Se evidencia un pasivo alto en el largo plazo el cual representa un crédito de inversión fija para la construcción del vivero, se observa que del años 2012 al año 2013 éste disminuye e un 18.95%

En cuanto al patrimonio éste solo aumenta el 13.43%, incremento que se evidencia en el aumento del activo corriente, lo que indica una liquidez a costo plazo para la empresa.

Tabla 8. Estado de Perdidas y Ganancias Agropunto del Cacao.

RUBRO	AÑO 2012	AÑO 2013
Ventas Netas	890.629.566	958.423.895
• Costos de Comercialización	754.770.819	792.085.864
= Utilidad Bruta	135.858.747	166.338.031
• Gastos de Administración Ventas y Generales	68.428.030	72.829.768
= Utilidad Operacional	67.430.717	93.508.263
• Gastos Financieros	12.000.000	9.600.000
+ Otros Ingresos	6.780.000	8.136.000
= Utilidad Antes de Impuestos	62.210.717	92.044.263
• Impuesto (25%)	15.552.679	23.011.066
= Utilidad Neta	46.658.038	69.033.198

Fuente Autor

El estado de pérdidas y ganancia evidencia la actividad económica de la empresa. Se observa un incremento del 8%, lo cual fue un indicador bajo, dado que el empresario esperaba un incremento en ventas del 15%. Esta situación se originó por la fluctuación de precios y la crisis del sector agrario. Los costos de comercialización representados en compras de mercancía y mano de obra directa incrementaron en un promedio del 5%, la utilidad bruta obtuvo un aumento del 22%, los gastos de administración, ventas y generales aumentaron en un promedio del 6% y la utilidad neta del ejercicio aumento en un 48%.

A pesar de que las ventas no se incrementaron en el porcentaje deseado por el empresario, la empresa ha venido originando utilidades netas que le ha permitido capitalizar el negocio y usufructuar las ganancias del ejercicio.

2.5.4 Análisis y Toma de Decisiones Con Base en los Estados e Indicadores Financieros. Esta función es ejecutada por el gerente de la empresa bajo la

orientación de la asesoría contable. El aspecto que es tomado en cuenta para hacer este análisis son los estados financieros, dado que la gerencia no visualiza en grado de relevancia y trascendencia el análisis de los indicadores. Una vez analizado el Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y el Flujo de Caja, se toman las decisiones necesarias para hacer los correctivos del caso.

Los anteriores estados financieros son emitidos mensualmente apoyados en su programa contable

Partiendo de la centralización de la toma de decisiones en cabeza de su Representante Legal, las disposiciones financieras son tomadas de manera individual, no obstante se evidencia que estas opciones se encuentran basadas soportadas y apoyadas en la asesoría que ofrece el Contador Público de la empresa.

Este ejercicio se hace de manera periódica (mensual), donde el Asesor Contable expide mensualmente un Estado Financiero representado por el Balance General y un Estado de Pérdidas y Ganancias, adicional un estado de la cartera y rotación de los inventarios.

En cuanto a los indicadores financieros, estos son calculados y analizados anualmente.

2.5.5 Costos y Gastos. Cuando se trata de una empresa comercializadora (empresa dedicada a la compra y venta de productos), lo usual es denominar costos solamente a los **Costos de Adquisición**, es decir, a los costos conformados por el valor de las mercaderías que se compran, así como a los desembolsos relacionados a dicha compra, tales como fletes, seguros, derechos de importación, entre otros. En ese orden de idea se podría decir que el Estado de Perdidas y Guanacias de la empresa se conformarían así:

Ventas

(-) Costo de Venta

= Utilidad Bruta

(-) Gasto de Administración, Mercadeo y Generales

= Utilidad Operacional

(-) Gastos Financieros

(+) Otros Ingresos no Operacionales

=Utilidad Antes de Impuestos

(-) Impuestos

= Utilidad Neta.

La estructura de los costos y gastos de Agropunto del Cacao se encuentra determinada así:

Los costos fijos de la empresa se encuentran representados por la mano de obra de los vendedores, auxiliar de la bodega, los técnicos.

Los costos variables están determinados por la compra de la mercancía y los fletes, en algunos casos el seguro del transporte del sitio del proveedor al almacén.

Al gasto de administración se lleva el salario del gerente, la secretaria, sus respectivas prestaciones sociales, seguridad social y los servicios del asesor contable.

Dentro de los gastos generales y de publicidad se encuentra: Elementos de aseo, publicidad radial, volantes, tarjetas, pendones, descuentos, promociones, papelería, cafetería, mantenimiento, depreciación de los equipos y vehículos, combustible, servicios públicos (agua y luz), gastos financieros, servicios de telefonía y celular, internet, impuesto predial, impuestos y gastos del vehículo cámara de comercio y varios.

Dentro del Estado de Pérdidas y Ganancias se observa una utilidad positiva para la empresa. Por ser persona natural no está obligada a generar provisiones o reservas.

Estos rubros son analizados y ajustados de manera mensual, dado que en el sector de los insumos agropecuarios, el alza de precios es constante, lo que implica un sesgo entre lo que se presupuesta y lo que realmente se ejecuta. Se observan un crecimiento en los precios entre el 15% y 18%, sin embargo así como van en alza también existen periodos en que estos precios bajan, todo depende de la situación del sector primario en cuanto a aspectos climatológicos, de comercialización o apalancamiento financiero. No obstante lo referente a costos fijos como nómina y gastos de administración permanece igual y como son altos, es aquí donde se generan los bajos indicadores de rentabilidad.

2.5.6 Ingresos que Se Generan en la Empresa. Las funciones del dinero como medio de cambio y medida del valor facilitan el intercambio de bienes y servicios y la especialización de la producción. Sin la utilización del dinero el comercio se reduciría al trueque o intercambio directo de un bien por otro.

En una economía monetaria, el propietario de un bien puede venderlo a cambio de dinero, que se acepta como pago, y así evita gastar el tiempo y el esfuerzo que requeriría encontrar a alguien que le ofreciese un intercambio aceptable. Por lo tanto, el dinero se considera como la pieza clave de la vida económica moderna, generando soluciones a familias, empresas, instituciones entre otros organismos sociales.

Agropunto del Cacao, en sus cuatro años de trayectoria en el sector de los insumos, ha conformado un MIX DE PRODUCTO Y DE SERVICIOS de tres categorías, los cuales generan los ingresos para la empresa.

A continuación se describen las categorías:

CATEGORÍA 1. Compra y Venta de insumos, materias primas y equipos para el sector pecuario y agrícola. Compuesta de 24 líneas.

Tabla 9. Categoría de los productos.

LÍNEA 1. ACCESORIOS - ASEO - DOTACIONES	LÍNEA 2 AGROQUÍMICOS	LÍNEA 3. CERCAS
LÍNEA 4. COMEDEROS, BEBEDEROS, TANQUES SALADEROS Y OTROS	LÍNEA 5. FUMIGADORAS, ESPOLVOREADORAS Y SIMILARES	LÍNEA 6. GUADAÑAS, MOTOSIERRAS, CORTACÉSPED Y SIMILARES
LÍNEA 7. HIDROLAVADORAS, MOTORES Y MOTOBOMBAS	LÍNEA 8. INSEMINACIÓN ARTIFICIAL Y TRANSFERENCIA DE EMBRIONES	LÍNEA 9. JARDINERÍA
LÍNEA 10. KIT DIAGNOSTICO BRUCELLA	LÍNEA 11. MANEJO ANIMAL	LÍNEA 12. MAQUINARIA Y REPUESTOS
LÍNEA 13. SALES MINERALIZADAS	LÍNEA 14. NITRÓGENO LÍQUIDO	LÍNEA 15. PAJILLAS
LÍNEA 16. PICAPASTOS, MOLINOS, TRITURADORES Y SIMILARES	LÍNEA 17. PLAGUICIDAS	LÍNEA 18. PLANTAS ELÉCTRICAS Y GENERADORES
LÍNEA 19. RIEGO	LÍNEA 20. SANIDAD-MEDICAMENTOS	LÍNEA 21. DETERGENTES PARA EQUIPOS ORDEÑO EQUIPOS E INSTRUMENTOS VETERINARIOS EQUIPOS Y MATERIALES PARA ASEPSIA INSTRUMENTAL
LÍNEA 22 SEMILLAS DE PASTOS	LÍNEA 23. ABONOS ORGÁNICOS	

Fuente Autor

CATEGORÍA 2. Servicios Técnicos y Profesionales.

- Asistencia técnica a cultivos
- Asistencia Técnica Veterinaria

CATEGORÍA 3. Alquiler de Equipos.

- Maquinaria Agrícola
- Equipos de jardinería.
- Equipo Veterinario

2.5.7 Utilidad del Negocio y la Rentabilidad. La utilidad es lo que se obtiene una vez descontados los egresos a todos los ingresos. Es el resultado final de un periodo de operaciones que por lo general es un año, aunque se pueden trabajar periodos menores. Rentabilidad es lo que rinde o produce una inversión o un activo. Es la ganancia que se obtiene de un capital invertido y se obtiene de la comparación entre la utilidad obtenida y el capital invertido¹⁰.

La utilidad y la rentabilidad para la empresa Agropunto del Cacao, es muy variable, lo anterior debido al alza de los precios en los equipos, insumos y demás materias primas que comercializa. En promedio en los dos últimos años la utilidad de la empresa se ubicó alrededor de los \$27.000.000, con una rentabilidad promedio del 12%. Los anteriores indicadores son satisfactorios para el Gerente, ya que al ser la empresa de único propietario, su usufructo es mayor.

2.5.8 Rotación De Cartera. La empresa presenta un nivel de cartera muy aceptable para el negocio, dado que del 100% de sus ventas, en promedio el 75% se maneja de contado y el 25% a crédito, situación que genera un balance positivo para la organización así como un flujo de caja estable para el cumplimiento de sus compromisos financieros.

Para el cálculo de la cartera se utiliza el siguiente indicador:

ROTACIÓN DE CARTERA	Ventas a Crédito en el Periodo / Cuentas por Cobrar Promedio
----------------------------	---

Según la observación realizada sobre la contabilidad de la empresa, se identifica que la cartera a crédito se encuentra en clientes de 30, 45 y 60 días máximo. No se realiza aprovisionamientos de cartera. Estas ventas a crédito son autorizadas por la gerencia a través de acuerdos de pago con los clientes.

El indicador de Rotación de Cartera, como cálculo de formula se aplica al final del año contable.

En este caso se procede a realizar el cálculo de la rotación de cartera tomando el valor de las ventas a crédito en un periodo de un mes y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo:

Ventas a crédito/Promedio cuentas por cobrar: Mensualmente se realiza es un arqueo de facturas de venta (contado y crédito), y se arma una hoja de Excel y se diligencia un libro de clientes, con el fin de hacerle seguimiento a aquellos que presentan saldos con la empresa.

¹⁰ www.gerencie.com

2.5.9 Responsabilidad Sobre El Manejo Financiero. El manejo de los recursos financieros es se encuentra en cabeza de la persona que se encuentra al frente de caja y la secretaria quien es compañía con el asesor contable realizan arqueos cada fin de mes, verifican saldos en bancos y realizan sus respectivas conciliaciones, adicional la secretaria es responsable de los pagos que los clientes realizan en cheque y hace control a los pagos que se realizan por transferencia bancaria.

El representante legal verifica estos saldos y cuentas cada mes.

2.5.10 Planeación Y Control De Las Finanzas De La Empresa. Las finanzas de la empresa se planifican bajo un mecanismo sencillo, el cual es a través del presupuesto maestro general, en donde se indica el rubro, las cuentas, el valor mensual y al final se totalizan las cifras. A partir de esta tabla se hace el control mensual.

Dentro de las debilidades se encuentra la carencia de un plan operativo anual (POA), el cual le permitirá tener un mayor enfoque de las cuentas importantes para la empresa, las mismas cuentas que generan las perdidas por su bajo control y seguimiento.

2.5.11 Planes de Inversión y financiamiento. Dentro de los planes programados por la empresa Agropunto del Cacao, está la construcción de un vivero para la producción de material vegetal de cítricos, aguacate, cacao y café. Su construcción se realizara en un terreno de propiedad del gerente de la empresa.

Este vivero tiene un costo de construcción de \$40.000.000 y para su dotación e inicio del proceso de producción del material de \$18.000.000, para un total de inversión de \$58.000.000, (Este valor no incluye los costos de sostenimiento y operación del vivero), lo cuales serán financiados con crédito a través de la línea Finagro con el Banco Agrario. La tasa de redescuento para créditos en condiciones ordinarias para productores medianos o mipymes rurales se calcula con el DTF + 6.50% EA para un total de 10.45% EA. Este proyecto se tiene previsto para dar inicio en el año 2014. Por tanto para el estudio no afecta la parte contable dado que se está analizando el panorama financiero del año 2013.

2.5.12 Presupuestos. En esta fase la organización especifica los presupuestos dependiendo de los rubros aprobados para la vigencia, como son costos, gastos e ingresos.

A continuación se presentan los presupuestos del año 2013 comparados con el año inmediatamente anterior.

Tabla 10. Gastos Administrativos.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
RUBRO	AÑO 2012	AÑO 2013
Sueldo de la gerencia	22.800.000	24.000.000
Sueldo de la Secretaria	8.550.000	9.000.000
Prima de servicios	2.611.455	2.748.900
Cesantías	2.611.455	2.748.900
Intereses sobre las cesantías	313.375	329.868
Vacaciones	1.307.295	1.376.100
Dotación de trabajo	256.500	270.000
Seguridad Social	2.508.000	2.640.000
Fondo de Pensiones y Cesantías	3.918.750	4.125.000
Riesgos Laborales	205.200	216.000
Sena	627.000	660.000
ICBF	940.500	990.000
Caja de Compensación Familiar	1.254.000	1.320.000
Servicios del Asesor Contable	6.840.000	7.200.000
TOTAL	54.743.530	57.624.768

Fuente Agropunto del Cacao.

La Tabla 10, Refleja el presupuesto de los Gastos de Administración calculados en la nómina del personal de la empresa. Se evidencia un incremento del 5%

Tabla 11. Gastos Generales.

GASTOS GENERALES		
RUBRO	AÑO 2012	AÑO 2013
Papelería	378.000	420.000
Elementos de aseo	540.000	600.000
Cafetería	324.000	360.000
Mantenimiento general	450.000	500.000
Mantenimiento del vehículo	900.000	1.000.000
Combustible ACPM	864.000	960.000
Impuesto predial	1.980.000	2.200.000
Impuesto del vehículo, gas y otros	315.000	350.000
Gastos legales y de cámara de comercio	270.000	300.000
Servicios públicos	1.620.000	1.800.000
Comunicación (Fijo, celular e internet)	2.052.000	2.280.000
Varios	1.080.000	1.200.000
Industria y comercio + aviso y tableros	1.125.000	1.250.000
TOTAL	11.898.000	13.220.000

Fuente Agropunto del Cacao.

La Tabla 11, Describe los gastos generales en que incurre la empresa para llevar a cabo su actividad económica. Se evidencia un incremento del 10%, dado que para la ejecución del convenio fue necesario contar con suficientes recursos de logística tanto administrativo como operativo.

Tabla 12. Gastos de Mercadeo y Ventas.

GASTOS DE MERCADEO Y VENTAS		
RUBRO	AÑO 2012	AÑO 2013
Publicidad Radial	2.052.000	2.280.000
Publicidad Televisión Local	288.000	320.000
Volantes	31.500	35.000
Pendones	81.000	90.000
Tarjetas de presentación	36.000	40.000
Obsequios (Almanaques, agendas y lapiceros)	1.350.000	1.500.000
TOTAL	1.786.500	1.985.000

Fuente Agropunto del Cacao.

La Tabla 12. Evidencia los rubros en que la empresa invierte en publicidad, promoción y mercadeo. El incremento promedio del año 2012 al 2013 fue del 10%

Tabla 13. Costos de comercialización.

COTOS DE COMERCIALIZACIÓN - MANO DE OBRA		
RUBRO	AÑO 2012	AÑO 2013
Sueldo de los vendedores	17.100.000	18.000.000
Sueldo del auxiliar de la bodega	7.410.000	7.800.000
Prima de servicios	2.041.683	2.149.140
Cesantías	2.041.683	2.149.140
Intereses sobre las cesantías	24.500.196	25.789.680
Vacaciones	1.022.067	1.075.860
Dotación de trabajo	256.500	270.000
Seguridad Social	1.960.800	2.064.000
Fondo de Pensiones y Cesantías	3.063.750	3.225.000
Riesgos Laborales	588.240	619.200
Sena	490.200	516.000
ICBF	735.300	774.000
Caja de Compensación Familiar	980.400	1.032.000
Servicios de los técnicos	19.380.000	20.400.000
TOTAL	81.570.819	85.864.020

Fuente Agropunto del Cacao.

La Tabla 13, constituye los costos de nómina en que incurre la empresa por aspectos de comercialización. El incremento fue del 5% promedio.

Tabla 14. Costos por compra de mercancía.

COSTOS POR COMPRA DE MERCANCÍA		
RUBRO	AÑO 2012	AÑO 2013
Materiales agroquímicos y orgánicos	255.000.000	300.000.000
Accesorios en general	122.400.000	144.000.000
Equipos veterinarios	51.000.000	60.000.000
Equipos agrícolas	81.600.000	96.000.000
Material veterinario	76.500.000	90.000.000
Semillas	51.000.000	60.000.000
Otros	35.700.000	42.000.000
TOTAL	673.200.000	792.000.000

Fuente Agropunto del Cacao.

Lo anterior indica que el presupuesto de Agropunto del Cacao para el año 2012, asciende a un valor de \$673.200.000 y para el año 2013 \$950.273.788, con un incremento del 15% promedio.

Tabla 15. Resumen de costos y gastos de la empresa.

CONCEPTO	AÑO 2012	AÑO 2013
COSTOS DIRECTOS DE LA ACTIVIDAD	890.629.566	958.423.895
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	68.428.030	72.409.768
TOTAL	823.198.849	864.915.632

Fuente Agropunto del Cacao.

Los costos y gastos de la empresa representan del año 2012 al año 2013 un incremento del 5%

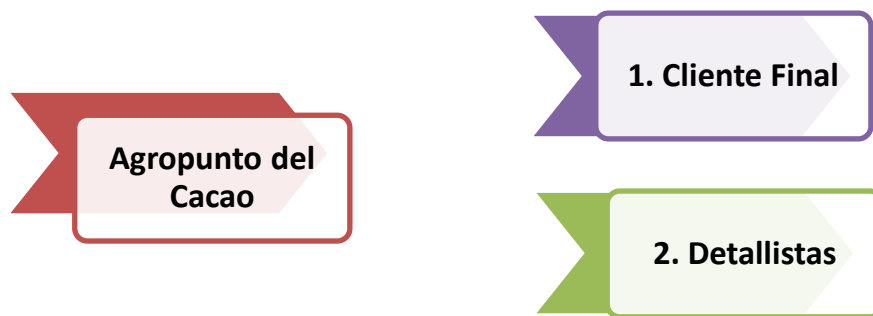
2.6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADEO

2.6.1 Los canales de comercialización de la empresa. Los canales de comercialización de los productos agrícolas y pecuarios están conformados inicialmente por un nivel corto (Empres $\Rightarrow$ Cliente Final) y un nivel intermediario (Empresa $\Rightarrow$ Detallista $\Rightarrow$ Cliente Final).

Este canal se ha diseñado partiendo de la base de mejorar los ingresos de la empresa a través de procesos eficientes en el beneficio, la calidad y la comercialización de los insumos, tal como se muestra a continuación.

El canal cumple las siguientes etapas:

Figura 7. Canal de comercialización.



2.6.2 Las estrategias de mercadeo. Dentro de la estructura jerárquica diseñada se observa el área de mercadeo y ventas, denominada como el área comercial, integrada por ventas y logística de distribución. En ventas se encuentran dos personas las cuales mantienen un contacto directo con los clientes. En el área de logística se encuentra el responsable de los inventarios, quien adicional es el encargado de despachar la mercancía solicitada por los clientes.

Las estrategias de mercadeo aplicadas por la empresa se encuentran fundamentadas en acciones de promoción entre las cuales se encuentran:

- Descuentos por pronto pago: Clientes que cancelan sus facturas de crédito antes del día 30 se les descuenta el 3% sobre el valor total de la compra.
- Descuentos por volumen: Clientes que realicen compras superiores a \$1.200.000 mil pesos reciben un descuento sobre el valor de la compra del 5%.

Como apoyo al proceso de comercialización se cuenta con la publicidad, soportada en radio y TV local, pendones, tarjetas de presentación, volantes y obsequios como almanaques programadores, agendas y lapiceros.

2.6.3 Estrategias de ventas. Dentro de las estrategias de ventas se identifica el servicio al cliente. La empresa tiene como política armar con cada cliente un perfil del comprador, una vez realice compras con la empresa, ocho días después se le hace contacto para evaluar la eficiencia o efectividad del producto, en caso de que el producto presente novedades en cuanto a su calidad o consistencia no se aprueba la devolución del dinero pero si la reposición de un nuevo producto.

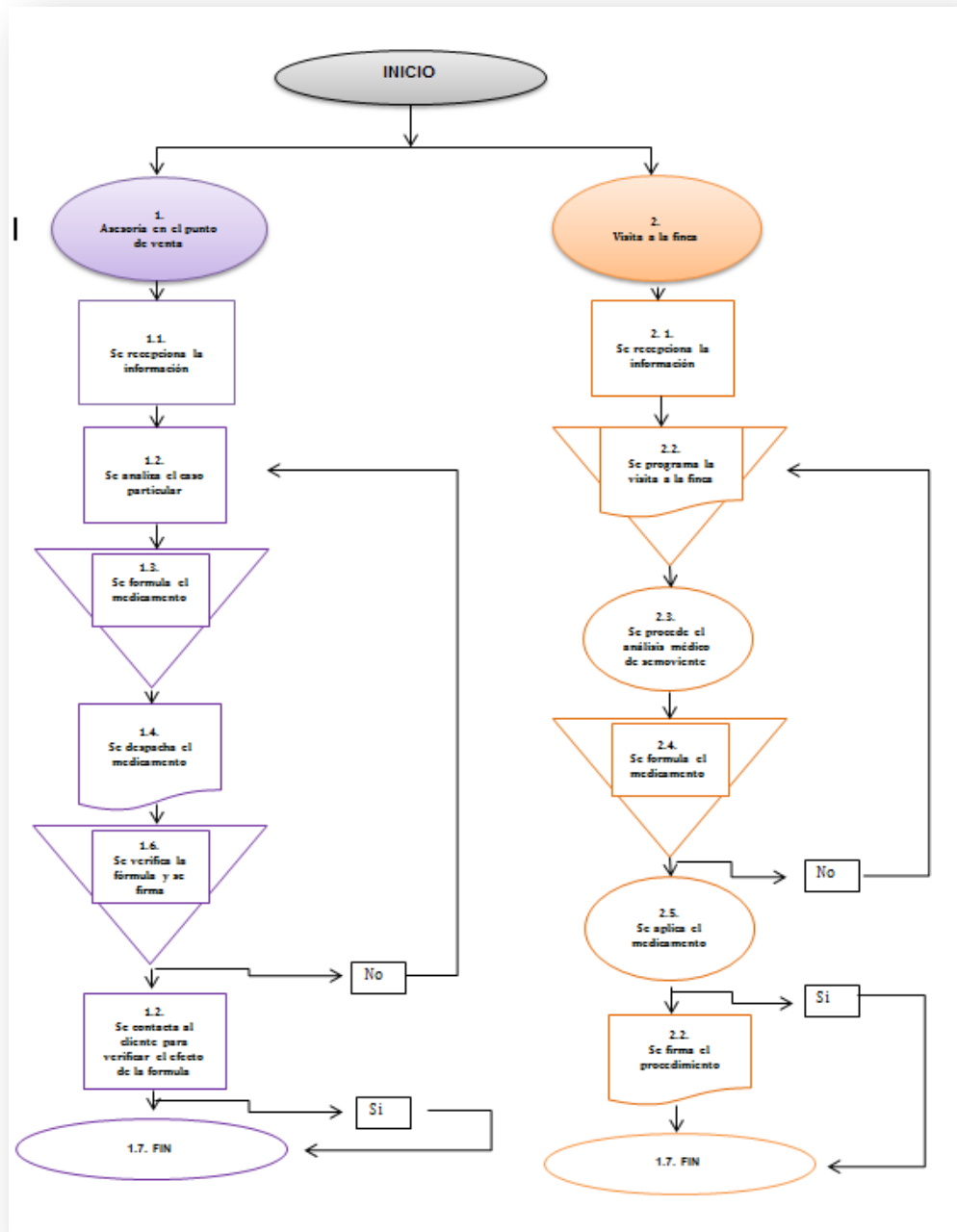
Al igual las acciones de publicidad también son consideradas estrategias de ventas.

Otra estrategia de ventas tiene que ver con la política del servicio, el cual ha dado excelentes resultados en la empresa. Este servicio parte desde la llegada del

cliente a la empresa, donde manifiesta sus necesidades y dependiendo de esta es atendido por el asesor indicado.

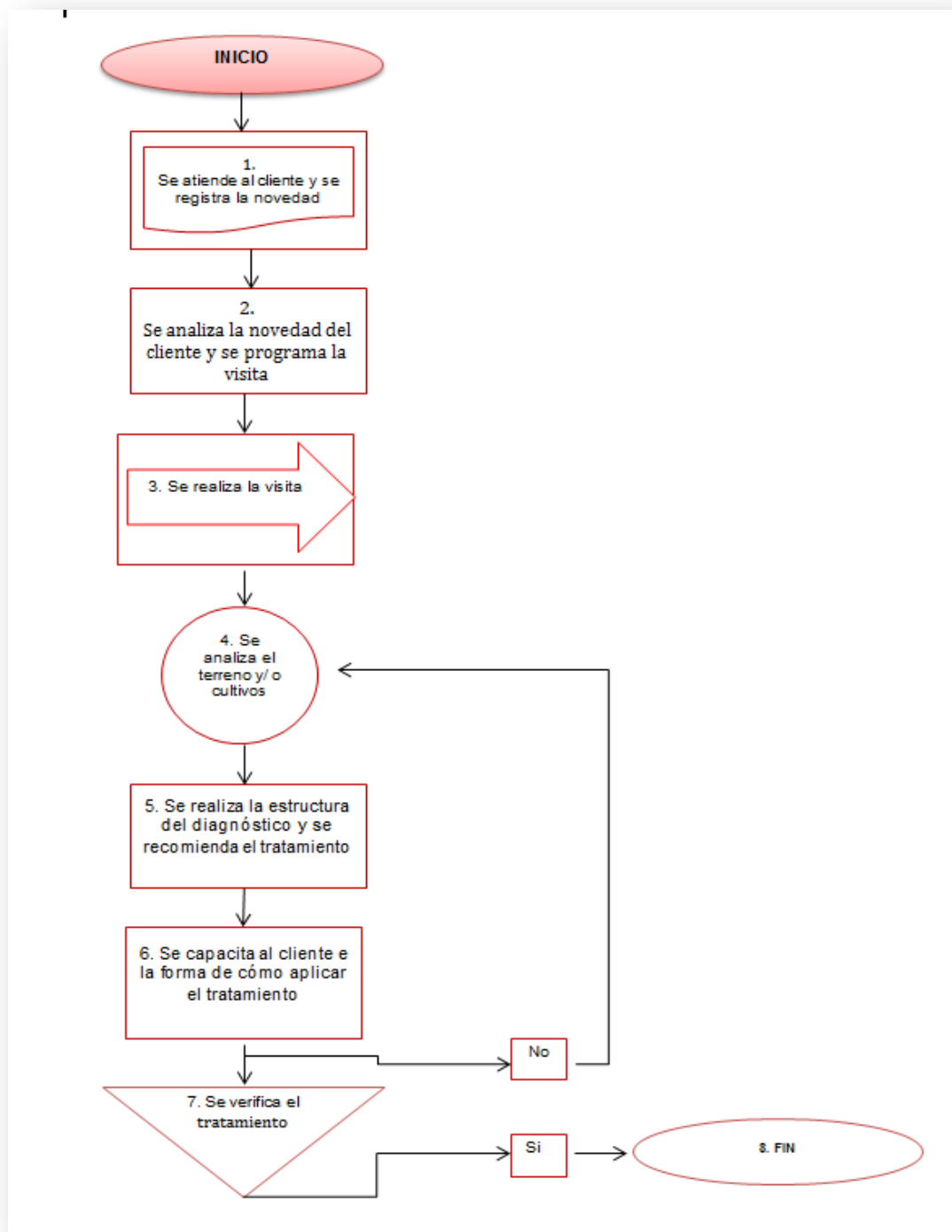
A continuación se muestra el procedimiento del servicio al cliente.

Figura 8. Flujograma para servicios veterinarios.



Fuente Autor

Figura 9. Flujograma para procedimientos agrícolas.



Fuente Autor

2.6.4 El diseño de los planes de marketing. Agropunto del Cacao al no contar con una planeación definida el plan de marketing no es la excepción. Por tanto las estrategias para incentivar las ventas son el resultado de la iniciativa de su Gerente, sin ninguna relación con los objetivos de la empresa y sus indicadores de gestión.

Se recomienda realizar el plan de mercadeo partiendo de los objetivos organizacionales y los indicadores de gestión.

2.6.5 La segmentación de mercados y determinación de mercado objetivo. El mercado está segmentado en dos sectores importantes:

Mercado de consumo final: Consiste en la segmentación de consumidores finales, caracterizados como los cultivadores o productores primarios, ubicados en la provincia Comunera, dedicados a actividades agrícolas y pecuarias.

También se encuentran los hogares de estrato 4 y 5 que poseen jardines. Al igual que empresas cuyas estructuras se encuentran cercadas o rodeadas de espacios verdes.

El mercado industrial: Consiste en la segmentación de empresas, organizaciones e industrias. Estos usuarios compran productos o servicios (materias primas, e insumos en general) para usarlos en sus propios negocios o para fabricar otros productos. Aquí se encuentran los detallistas de municipios pequeños de la provincia Comunera, los cuales prefieren comprar en almacenes de la Región por el volumen de compra y la misma necesidad de cartera, situación que no puede hacer con los productores o industriales.

2.6.6. La identificación de necesidades de los clientes. El comportamiento natural del cliente es consumir productos según la necesidad que se presente, esto depende de la cantidad de animales, el área del cultivo o el espacio que se va a trabajar, pero en general el consumo de los productos es al detal.

Dentro de los factores que afectan el consumo o la necesidad de los productos de los clientes con base en la oferta la empresa se encuentran:

Factores climáticos: El clima afecta las ventas de manera positiva y negativa, por ejemplo el verano hace que se incrementen la venta de urea, el invierno aumenta la venta y consumo de fungicida.

Factores económicos: La economía de los clientes depende de la actividad agropecuaria que realizan, la inestabilidad en los precios de los productos hace que los compradores aumenten o dejen de consumir ciertos productos.

Factores culturales: Algunos productores acostumbran utilizar productos sustitutos que son elaborados o cultivados por ellos mismos, también la forma de sembrar, cosechar, hacer riego y la crianza de animales son factores que hacen que varíe el consumo de productos.

2.6.7. Análisis de la competencia. A continuación se describe la competencia tanto directa como indirecta para la empresa Agropunto del Cacao.

Se resalta que la competencia no solo se ubica en el Municipio de Oiba sino también en los municipios aledaños.

- **Identificación de los competidores del sector:** Para el análisis de la competencia se analizó la competencia directa e indirecta, a partir de las siguientes apreciaciones:

Tabla 16. Relación de competidores de la empresa.

COMPETIDOR 1.		COMPETIDOR 2,	
1. Parra Aguilar John Deiber		2. Rodríguez Fuentes Lucy	
Veterinarios y clínicas para animales.		Veterinarios y clínicas para animales.	
Carrera 9 11 14		Calle 5 6 40	
Ciudad: Oiba		Ciudad: Suaita	
Teléfono: (7) 7173298		Teléfono: (7) 7173828	
COMPETIDOR 3.		COMPETIDOR 4.	
3. Parra Carreño Johan Édison		4. Gómez Méndez Marco Tulio	
Veterinarios y clínicas para animales.		Agricultura, Tiendas de animales y mascotas, Veterinarios y clínicas para animales.	
Calle 4 8 21		Vereda San Pedro Finca La Meseta	
Ciudad: Suaita		Ciudad: Oiba	
Teléfono: 313832627		Teléfono: (7) 6556679	
COMPETIDOR 5.		COMPETIDOR 6.	
5. Arenas Rodríguez Mauricio		6. Ruiz Pico Gloria Isabel	
Almacenes, Veterinarios y clínicas para animales.		Manufactura de comida, bebida y tabaco, Tiendas de animales y mascotas, Veterinarios y clínicas para animales.	
Calle 5 8 47		Carrera 8 4 118	
Ciudad: Suaita		Ciudad: Suaita	
Teléfono: 313880292		Teléfono: (7) 7580289	

Tabla 16. (Continuación)

COMPETIDOR 7.		COMPETIDOR 8.	
7. Jiménez González Javier Ernesto		8. Ortiz Pineda Leonardo	
Agricultura, Tiendas de animales y mascotas, Veterinarios y clínicas para animales.		Veterinarios y clínicas para animales.	
Vereda Central Tolota Vado Real Finca Los Laureles		Carrera 16 13 22	
Ciudad: Suaita		Ciudad: Socorro	
Teléfono: 310343998		Teléfono: 316528004	
COMPETIDOR 9.		COMPETIDOR 10.	
9. Castro Nino Camilo Andrés		10. Gómez Gómez León Helvecio	
Veterinarios y clínicas para animales.		Veterinarios y clínicas para animales.	
Carrera 16 12 12		Calle 9 12 28	
Ciudad: Socorro		Ciudad: Socorro	
Teléfono: (7) 7272250		Teléfono: (7) 7273242	
COMPETIDOR 11.		COMPETIDOR 12.	
11. ALMACÉN AGROPECUARIO HACIENDA GANADERA		Hace referencia a productores primarios de abonos orgánicos	
Almacén de insumos, equipos y prod. Vet.			
CARRERA 9 N 8 - 64 LA VARIANTE			
Ciudad: Oiba			
Teléfono: (7) 7173718			

Fuente Autor

- **Análisis de empresas competidoras:** Los competidores potenciales son los almacenes agropecuarios ubicados en la Cabecera del municipio de Oiba y sus alrededores, que distribuyen la misma variedad de productos pero de diferentes marcas y precios. Estos almacenes ofrecen la posibilidad de venta a crédito o de contado y algunos cuentan con el servicio de transporte de productos.
- **Imagen de la competencia ante los clientes:** La competencia de la empresa Agropunto del Cacao, cuentan con una curva de experiencia en promedio de 10 años, lo que indica que se encuentran en un ciclo de vida, alto, en una fase de sostenibilidad o crecimiento, permitiéndose argumentar que poseen fidelidad por sus nichos de mercados. Adicional las marcas de productos que comercializan son similares a las de la empresa y otras de muy buenos productores nacionales.
- **Análisis de productos sustitutos:** Debido a la gran variedad de productos que se van a comercializar en el almacén se pueden encontrar diversos sustitutos; en cuanto a los concentrados se encuentra como sustitutos el ensilaje fabricado con maíz, maralfalfa, melaza y todos los productos que se deseen agregar que representen valor nutritivo para los animales, el pasto de corte también representa

un sustituto para los concentrados al igual que el maíz que los agricultores siembran en sus fincas para alimentar las aves, en esta zona también se acostumbra reemplazar el concentrado para ordeño con papa picada.

Para los insecticidas y plaguicidas se encuentran como sustitutos plantas que repelen los insectos y plagas que afectan los cultivos, estas plantas son sembradas por los campesinos en sitios estratégicos para repeler o también se mezclan con otros productos y se aplican directamente sobre los cultivos.

Para los abonos y fertilizantes existen sustitutos orgánicos como la lombrinaza, porquinaza, gallinaza, equinaza y el compostaje de material vegetal que tienen la ventaja de ayudar a los productores a deshacerse de estos residuos y además sirve para mejorar la calidad del sustrato a nivel nutricional para las plantas arraigadas en éste.

2.6.8 La fijación de precios. Para fijar los precios se tienen en cuenta factores como:

- La calidad de los productos.
- El precio de venta del proveedor.
- La economía de la zona.
- Los precios de la competencia.

2.6.9 Los controles sobre mercadeo y ventas. No existe estrictamente un protocolo o procedimiento para realizar control sobre el mercadeo y las ventas; no obstante, el gerente de la empresa, mes a mes, a través de los reportes de inventarios, reporte de ventas al día de contado y crédito y los arqueos mensuales, visualiza un panorama sobre su actividad comercial y toma decisiones.

Lo anterior sugiere que es necesario diseñar e implementar un sistema de control de ventas y actividades de mercadeo.

2.6.10 El diseño del producto. Dada el carácter de la empresa, lo relacionado a productos agrícolas y pecuarios se distribuyen tal como se le compran al productor, es decir no sufren modificación pues el negocio se dedica a comercializar productos finales o terminados.

En cuanto a los servicios que se prestan estos se basan en conocimiento del técnico o profesional, el cual se ponen al servicio del cliente según la necesidad de asistencia o asesoría que este requiera.

2.6.11 Otros aspectos del mercadeo y comercialización. El transporte de los productos lo podrá realizar el cliente, o en caso contrario la empresa puede proveer el transporte con un cargo adicional a la factura teniendo en cuenta la distancia.

Agropunto del Cacao, cubrirá el transporte de los productos cuando la compra sea mayor a \$3.000.000 y la distancia sea menor a 10 Km.

2.7 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA

2.7.1 La pertinencia de la tecnología utilizada en la empresa enfocada a los procesos productivos y equipos utilizados. La empresa no requiere un tipo de tecnología de punta dado que su actividad económica principal es la de comercializar productos agropecuarios.

En cuanto a sus procesos técnicos o de asistencia técnica se cuenta con lo básico al igual que para los servicios de veterinaria.

Y en los procesos administrativos se cuenta con un software contable, equipos de cómputo y comunicación.

La empresa cuenta con personal que poseen conocimientos técnicos agrícolas y pecuarios, sanidad animal, sanidad vegetal, alimentación y nutrición animal. Y en la parte administrativa se cuenta con un profesional en el área contable y tecnólogos en el área de gestión y mercadeo.

2.8. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA

En cuanto al manejo de personal se identifican algunas debilidades, las cuales son producto del desconocimiento de aplicar un buen sistema de gestión humana. No obstante esto no ha sido un obstáculo para no crecer y no contar con personal idóneo para el trabajo.

En lo que lleva corrido la empresa, según el análisis realizado se evidencia un crecimiento en el personal. Dado que cuando la empresa abrió sus puertas al público solo se contaba con tres personas incluyendo al gerente, hoy por hoy la empresa tiene contratada una planta de 8 empleados incluyendo al gerente.

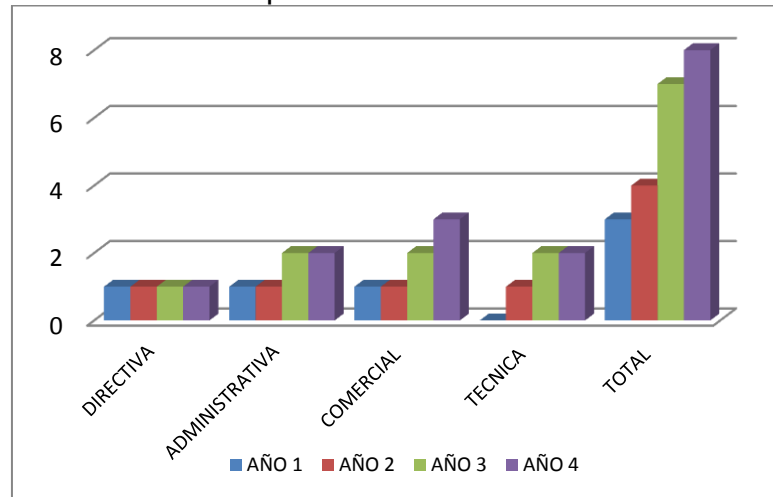
La evolucione el personas se describe de la siguiente manera.

Tabla 17. Comportamiento del personal contratado en la empresa

ÁREA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
DIRECTIVA	1	1	1	1
ADMINISTRATIVA	1	1	2	2
COMERCIAL	1	1	2	3
TECNICA	0	1	2	2
TOTAL	3	4	7	8

Fuente Autor

Figura 10. Personal contratado por año



Fuente Autor

2.8.1 El proceso de selección y reclutamiento. No se cuenta con un protocolo de selección de personal.

El proceso arranca desde la necesidad del cargo, la convocatoria se hace interna y externa.

Interna: Cuando se les da a conocer al personal la necesidad de la vacante y se les indica la recomendación de algún conocido.

Externa: Cuando a través de la emisora local se convoca a la demanda interesada de la vacante, la cual debe contar con experiencia en el cargo, referencias personales y una formación básica o según lo que indique el perfil del cargo.

2.8.2 Las evaluaciones desempeño. No se realizan evaluaciones del desempeño de manera protocolaria o procedimental. El gerente de la empresa realiza la evaluación a su criterio según las actitudes y aptitudes de la persona.

2.8.3 El clima y desarrollo organizacional. Se observa un ambiente de respeto, cooperación, responsabilidad y diligencia. La empresa desconoce el proceso para realizar una evaluación de clima y cultura organizacional, que permita conocer la percepción de los trabajadores con base en sus diferentes relaciones con la empresa y su entorno laboral.

2.8.4 Los procesos de capacitación. La empresa no cuenta con una programación de capacitación en áreas específicas.

Las capacitaciones que reciben el personal de ventas y los técnicos de la empresa son ejecutadas por los mismos proveedores de la empresa. No obstante cuando se recluta personal nuevo, la gerencia orienta e instruye al empleado en sus funciones, responsabilidades y todo lo relacionado con los aspectos administrativos, ventas, portafolios y procedimientos de la empresa

2.8.5. Procesos de motivación e incentivos. No se cuenta con un programa de incentivos.

La empresa ofrece bonificaciones en ventas a sus vendedores según el monto asignado por la gerencia. Por tanto este incentivo varía de acuerdo a la temporada o al volumen de ventas realizado por cada promotor.

3. LISTADO DE LOS PROBLEMAS Y LAS FALLAS ENCONTRADAS EN LA ORGANIZACIÓN

Resumen del Proceso de la Auditoría Interna aplicada a la empresa Agropunto del Cacao para la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. El proceso para realizar una auditoría es muy similar al de realizar una auditoría externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere que se reúna y asimila información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo de la empresa. y sistemas de información computarizada entre otras según la necesidad de la empresa.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerente de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, I y D y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategias, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podrían ejemplificar muy bien si nos concentramos en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permea todos los departamentos y divisiones de la organización.

Una vez realizado el diagnóstico de la organización y analizado cada una de las funciones en la empresa bajo un modelo de auditoría interna, se detectaron fallas que afectan el adecuado desempeño de la empresa.

A continuación se plantean las debilidades y fortalezas a partir del cuestionario interno aplicado.

Tabla 18. Fortalezas y Debilidades Área de Administración.

ÁREA FUNCIONAL: ADMINISTRACIÓN	
CRITERIOS	RESPUESTA
1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?	NO
2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?	NO
3. ¿Los niveles jerárquicos de la empresa están liderados por gerentes o jefes de área?	NO
4. ¿Delega el gerente correctamente su autoridad?	NO
5. ¿Es la estructura de la organización apropiada?	SI
6. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	SI
7. ¿Es alto el ánimo de los empleados?	SI
8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	SI
9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	NO

Fuente Autor

Tabla 19. Fortalezas y Debilidades Área de Mercadotecnia.

ÁREA FUNCIONAL: MERCADOTECNIA	
CRITERIOS	RESPUESTA
1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?	NO
2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	SI
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	SI
4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	SI
5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?	SI
6. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?	NO
7. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?	SI
8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?	SI
9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?	NO
10. ¿Son efectivas la planificación y el presupuesto del marketing?	NO
11. ¿Tiene el gerente de la empresa la experiencia y la capacidad adecuada?	SI
12. ¿La empresa cuenta con políticas del servicio al cliente definida?	SI

Fuente Autor

Tabla 20. Fortalezas y Debilidades Área de Finanzas.

AREA FUNCIONAL: FINANZAS	
CRITERIOS	RESPUESTA
1. ¿Calcula y aplica los análisis de las razones financieras que indique si la empresa es fuerte o débil en términos financieros?	**SI
2. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?	SI
3. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo?	SI
4. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?	SI
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	NO
6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?	NO APLICA
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	NO APLICA
8. ¿Tiene experiencia el gerente de la empresa en aspectos financieros?	NO
9. ¿Proyecta indicadores de gestión que ayude a medir la eficiencia y la eficacia en términos financieros?	NO

Fuente Autor

** No obstante lo hace por procedimiento mas no como herramienta de análisis.

Tabla 21. Fortalezas y Debilidades Área de Operaciones.

ÁREA FUNCIONAL: OPERACIONES	
CRITERIOS	RESPUESTA
1. ¿Son confiables y razonables los proveedores de insumos, materias primas y quipos agrícolas y pecuarios?	SI
2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?	SI
3. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?	**NO
4. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?	**NO
5. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?	SI
6. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?	NO

Fuente Autor

**Se cuenta con una persona encargada de la bodega, no obstante se requiere de un mayor control y seguimiento al área.

Tabla 22. Fortalezas y Debilidades Área de Personal.

AREA FUNCIONAL: PERSONAL	
CRITERIOS	RESPUESTA
1. ¿Se cuenta con un procedimiento y protocolo de selección de personal eficiente?	NO
2. ¿Se capacita al personal constantemente en las áreas directas de la empresa?	NO
3. ¿Se cuenta con un sistema de incentivos eficaces que aumenten el desempeño del personal?	NO
4. ¿La empresa cuenta con sistemas de ascenso? ¿Existe la posibilidad de ascender?	NO
5. ¿El personal se encuentra empoderado para tomar decisiones?	NO
6. ¿Se cuenta con manual de funciones que indiquen las tareas específicas de trabajador?	SI

Fuente Autor

Tabla 23. Fortalezas y Debilidades Área de Investigación y Desarrollo.

ÁREA FUNCIONAL: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
CRITERIOS	RESPUESTA
1. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas?	NO
2. ¿Si se usan empresas externas de I y D para hacer o recibir transferencia de conocimiento?	NO
3. ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?	NO
4. ¿Están bien asignados los recursos para I y D?	NO
5. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?	SI
6. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?	NO
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los procesos de la empresa para generar conocimiento científico o técnico?	NO

Fuente Autor

Tabla 24. Fortalezas y Debilidades Área de Sistemas de Información por Computadora.

AREA FUNCIONAL: SISTEMAS DE INFORMACIÓN POR COMPUTADORA	
CRITERIOS	RESPUESTA
1. ¿Usan todos los funcionarios de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?	NO
2. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?	NO
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?	NO
4. ¿Contribuyen todos los empleados de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?	NO
5. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?	NO
6. ¿Conoce el gerente de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?	NO
7. ¿Es fácil usar el sistema de información?	SI
8. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a la empresa?	NO
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?	NO
10. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?	NO

Fuente Autor

******El sistema de información utilizado por la empresa está fundamentado en un software para el manejo contable y de inventarios. En cuanto a ventas, base de datos de clientes y seguimiento gerencial a planes, proyectos, programas o actividades no se cuenta. Se carece de este.

Es importante tener claro que aunque la empresa no cuente en su organigrama con todas las áreas funcionales evaluadas, su proceso y procedimientos se encuentran orientados hacia estas áreas de conocimiento.

Tabla 25. Matriz P.C.I.

DIAGNOSTICO INTERNO P.C.I.										
CATEGORÍAS	CLASIFICACIÓN DE FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
		4 - 5	3 – 3.9	1 – 2.9	4 - 5	3 – 3.9	1 – 2.9	4 - 5	3 – 3.9	1 – 2.9
ADMINISTRACIÓN	¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?				X			X		
	¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?				X			X		
	¿Los niveles jerárquicos de la empresa están liderados por gerentes o jefes de área?				X			X		
	¿Delega el gerente correctamente su autoridad?				X			X		
	¿Es la estructura de la organización apropiada?		X					X		
	¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?	X						X		
	¿Es alto el ánimo de los empleados?	X						X		
	¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?	X						X		
	¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?				X			X		

Tabla 25. (Continuación)

MERCADOTECNIA	¿Están los mercados eficazmente segmentados?					X			X	
	¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?	X						X		
	¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?	X						X		
	¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?	X						X		
	¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?		X						X	
	¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?				X			X		
	¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?	X						X		
	8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?	X						X		
	¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?				X				X	
	¿Es efectiva la planificación y el presupuesto del marketing?				X				X	
	¿La empresa cuenta con políticas del servicio al cliente definida?	X						X		
	¿Tiene el gerente de la empresa la experiencia y la capacidad adecuada?	X						X		

Tabla 25. (Continuación)

TECNOLÓGICA	¿Usan todos los funcionarios de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?				X				X	
	¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?				X				X	
	¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?				X				X	
	¿Contribuyen todos los empleados de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?				X				X	
	¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?				X				X	
	¿Conoce el gerente de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?				X				X	
	¿Es fácil usar el sistema de información?	X								X
	¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a la empresa?				X				X	
	¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?				X				X	
	¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?				X				X	

Tabla 25. (Continuación)

OPERACIONES	¿Son confiables y razonables los proveedores de insumos, materias primas y quipos agrícolas y pecuarios?	X						X		
	¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?	X						X		
	¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario?					X		X		
	¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?					X		X		
	¿Está estratégicamente ubicada las instalaciones, los recursos y los mercados?	X								
	¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?						X			X
TALENTO HUMANO	¿Se cuenta con un procedimiento y protocolo de selección de personal eficiente?				X			X		
	¿Se capacita al personal constantemente en las áreas directas de la empresa?				X			X		
	¿Se cuenta con un sistema de incentivos eficaces que aumenten el desempeño del personal?				X			X		
	¿La empresa cuenta con sistemas de ascenso? ¿Existe la posibilidad de ascender?				X			X		
	¿El personal se encuentra empoderado para tomar decisiones?				X			X		
	¿Se cuenta con manual de funciones que indiquen las tareas específicas de trabajador?	X								

Tabla 25. (Continuación)

FINANZAS	¿Calcula y aplica los análisis de las razones financieras que indique si la empresa es fuerte o débil en términos financieros?			X				X		
	¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?			X				X		
	¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo?			X				X		
	¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?			X				X		
	¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?	X		X				X		
	¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
	¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
	¿Tiene experiencia el gerente de la empresa en aspectos financieros?		X					X		
	¿Proyecta indicadores de gestión que ayude a medir la eficiencia y la eficacia en términos financieros?				X			X		

Tabla 25. (Continuación)

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas?				X				X	
	Si se usan empresas externas de I y D para hacer o recibir transferencia de conocimiento?				X				X	
	¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?				X				X	
	¿Están bien asignados los recursos para I y D?				X				X	
	¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?			X					X	
	¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?				X				X	
	¿Son tecnológicamente competitivos los procesos de la empresa para generar conocimiento científico o técnico?				X				X	

Fuente Autor

Tabla 26. Matriz P.O.A.M.

DIAGNÓSTICO EXTERNO P.O.A.M.										
CATEGORÍAS	CLASIFICACIÓN DE FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
		4 - 5	3 – 3.9	1 – 2.9	4 - 5	3 – 3.9	1 – 2.9	4 - 5	3 – 3.9	1 – 2.9
SOCIAL	Falta de una reforma agraria				X			X		
	Comercialización afectada por el orden publico				X			X		
	Volatilidad en los ingresos de las familias agropecuarias				X			X		
	Migración de jóvenes del campo a la ciudad, minimizando la fuerza de trabajo en el campo				X			X		
	Conciencia ambiental en el entorno		X					X		
	Vocación de la población por la explotación de la tierra	X						X		
	Falta de continuidad en los Proyectos nacionales.					X			X	
	Diálogos de paz.					X			X	
GEOGRÁFICO	Factor climático variable					X			X	
	Vías en buen estado	X						X		
	Tierras fértiles	X						X		
	Suficiente recurso hídrico	X						X		

Tabla 26. (Continuación)

TECNOLÓGICO	Proveedores de equipos veterinarios y agrícolas nacionales de marcas reconocidas	X						X		
	Proveedores de software gerenciales integrales	X						X		
	Presencia del SENA como ente capacitador, certificación en competencias laborales y transferencia de tecnología	X						X		
	Presencia de empresas incubadoras de proyectos	X						X		
	Presencia de instituciones de transferencia tecnológica.		X						X	
COMPETITIVIDAD	Alta importación de insumos agrícolas				X			X		
	Créditos línea FINAGRO para el sector agropecuario	X						X		
	Mínima competencia directa en el sector local	X						X		
	Alta competencia de insumos químicos				X			X		
	Aumento del precio de los cultivos ilícitos					X			X	
	Posibilidades para generación de turismo ecológico y agroecológico, gracias a la presencia de recursos naturales valiosos.		X						X	
	Alto consumo de productos orgánicos en el extranjero	X						X		
	Proyectos de bajo alcance, sin proyección futurista						X		X	
	Oportunidad de exportación de productos orgánicos	X						X		
	Firma del TLC	X						X		
	Altos costos de los insumos agropecuarios					X		X		
	Escasez de subproductos para la elaboración de alimentos concentrados					X		X		

Fuente Autor

Tabla 27. Matriz D.O.F.A.

	MATRIZ D.O.F.A.	
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
ANÁLISIS INTERNO P.C.I.	✓ Cuenta con estructura organizacional ✓ Los empleados cuenta con manual de funciones ✓ Alto sentido de compromiso uy pertenencia por parte del personal ✓ Permanencia y trayectoria del personal en la empresa ✓ Posicionamiento de la empresa en la región ✓ Canales de comercialización definidos e idóneos ✓ Buena cobertura de la empresa en el sector ✓ Cuenta con políticas de servicio al cliente ✓ El área de ventas se cuenta organizada ✓ Los precios de los productos que comercializa la empresa son competitivos ✓ Experiencia por parte del gerente en la comercialización de productos agropecuarios ✓ La empresa cuenta con liquidez por tanto puede atender proyectos de corto plazo ✓ La empresa se ubica en el área comercial y de alto tránsito en el Municipio de Oiba. ✓ La empresa tiene negociaciones con proveedores nacionales de marcas reconocidas y seguras. ✓ Las instalaciones dela empresa son buenas y aptas al mercado actual. ✓ Se cuenta con un excelente portafolio de productos.	✓ La empresa no aplica la planeación estratégica y financiera ✓ Las metas y demás proyecciones la gerencia no las comparte con el personal de la empresa ✓ No existe un mecanismo de delegación y empoderamiento en la empresa, por tanto la administración es centralizada, ✓ Falta aumentar los mecanismos de control y seguimiento bajo estándares de calidad y hacer seguimiento a todas las áreas de la empresa. ✓ Falta segmentar más los mercados ✓ No se cuenta con un plan de ventas y mercadeo. ✓ No se cuenta con procedimientos de selección de personal, capacitación ✓ Se carece de un sistema de incentivos laborales ✓ No se cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que fortalezca los procesos técnicos de la empresa. ✓ Se carece de un sistema de información gerencial, operativos y de marketing.

Tabla 27. (Continuación)

ANÁLISIS EXTERNO P.O.A.M.	OPORTUNIDADES (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
	✓ Conciencia ambiental en el entorno ✓ Vocación de la población por la explotación de la tierra ✓ Diálogos de paz. ✓ Vías en buen estado ✓ Tierras fértiles ✓ Suficiente recurso hídrico ✓ Proveedores de equipos veterinarios y agrícolas nacionales de marcas reconocidas ✓ Proveedores de software gerenciales integrales ✓ Presencia de empresas incubadoras de proyectos ✓ Presencia de instituciones de transferencia tecnológica. ✓ Créditos línea FINAGRO para el sector agropecuario ✓ Mínima competencia directa en el sector local ✓ Posibilidades para generación de turismo ecológico y agroecológico, gracias a la presencia de recursos naturales valiosos. ✓ Alto consumo de productos orgánicos en el extranjero ✓ Oportunidad de exportación de productos orgánicos ✓ Firma del TLC ✓ Presencia del SENA en la Región. ✓ Líneas de crédito BANCOLEX	✓ Realizar un estudio de proveedores que implique negociaciones de precios, formas de pago y distribución, lo cual redunde en mejores precios ✓ Analizar la oportunidad de comprar productos importados. ✓ Estudiar la posibilidad de exportar los materiales producidos en el vivero. ✓ Incrementar los puntos de ventas de la empresa, ubicándola en las capitales de las provincias del Departamento de Santander. ✓ Recurrir a líneas de crédito blando como son la línea FINAGRO, la cual apoya a empresarios y productores del sector del agro. O recurrir a la línea Bancoldex, la cual maneja periodos de gracia hasta 18 meses con tasa efectiva anual del 12%.	✓ Implementar un sistema de gestión de la calidad a cada una de las áreas funcionales de la empresa ✓ Realizar un estudio de mercados con el fin de identificar nuevos nichos y de esta manera plantear estrategias de marketing acordes a estos segmentos. Aprovechar la presencia del SENA en la región con el fin de solicitar capacitación, certificación de competencias laborales y apoyo empresarial en el área de emprendimiento. ✓ Crear una política de incentivo laboral, apoyado en la gestión comercial o cumplimiento de meta en ventas, lo que redundaría en el incremento de los ingresos de la empresa y la rotación de los productos. ✓ Realizar alianzas con empresas incubadoras de proyectos y transferencia de tecnología, con el fin de ir consolidando un departamento de investigación que permita incursionar en otros mercados y fortalecer el área técnica de la empresa.

Tabla 27. (Continuación)

ANÁLISIS EXTERNO P.O.A.M.			✓ Adquirir un software integral en el cual se incluyan áreas como: Gestión, talento humano, marketing, comercialización, logística y operaciones, con el fin de mejorar los procesos administrativos de la empresa. ✓ Realizar un análisis más minucioso de la competencia con el fin de identificar otros segmentos desatendidos o ampliar el portafolio de productos.
	AMENAZAS (A) ✓ Falta de una reforma agraria integral ✓ Comercialización afectada por el orden publico ✓ Volatilidad en los ingresos de las familias agropecuarias ✓ Migración de jóvenes del campo a la ciudad, reduciéndose la fuerza de trabajo ✓ Falta de continuidad en los Proyectos nacionales. ✓ Factor climático variable ✓ Alta importación de insumos agrícolas ✓ Alta competencia de insumos químicos ✓ Aumento del precio de los cultivos ilícitos ✓ Proyectos de bajo alcance, sin proyección futurista ✓ Altos costos de los insumos agropecuarios ✓ Escasez de subproductos para la elaboración de alimentos concentrados ✓ Aranceles blandos a productos importados ✓ Impuestos altos a la salida de productos orgánicos	Estrategias (FA) ✓ Realizar acciones de Responsabilidad Social y Empresarial donde a través de una campaña ecológica se intensifique la conciencia ambiental en la Región. ✓ Armar alianzas estratégicas con instituciones del sector agropecuario para participar en foros o movimientos sociales de protección al campesino. ✓ Realizar un plan de mercadeo que permita tener diversas estrategias de ventas según los nichos o segmentos que atiende la empresa.	Estrategias (DA) ✓ Empoderar al personal de la empresa para que respondan rápidamente a las necesidades de los clientes. ✓ Realizar la MATRIX BCG, con el fin de identificar que líneas de productos generan más efectivo, rotan más rápido o están generando desgaste en la empresa, y con ellos armar promociones a los clientes.

Fuente Autor

4. PLAN DE DESARROLLO

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Los productores del sector agropecuario se quedaron esperando que el Gobierno les cumpliera con la promesa del establecimiento de un precio de referencia máximo para la compra de insumos agrícolas, un anuncio que el Presidente de la República, Juan Manuel Santos, prometió dar en el mes de marzo de este año. A pesar de los intentos de la Administración por el control de los precios de los insumos en la actividad agrícola, no se percibe una solución al problema de los sobrecostos que han hecho que cultivar no sea una actividad rentable.

Dentro de las diversas soluciones expresadas a esta crisis agraria está el de la eliminación de aranceles, implementación de nuevas políticas, como mecanismos flexibles de financiamiento o la intervención en las compras al por mayor para obtener mejores precios.

Un ejercicio investigativo realizado por Agro-negocios con el ánimo de identificar los conceptos que mayores gastos les originan a los productores de los sectores agrícola y pecuario, concluyó que los fertilizantes y los concentrados encabezan la lista con participaciones que alcanzan hasta el 60%.

Por ejemplo, para el caso del café, el grueso de la inversión (15%) se realiza en fertilizantes con la amenaza de que su valor viene aumentando.

El incremento de los costos ha llevado a que los caficultores reduzcan la aplicación del producto. Técnicamente a cada árbol de café se le debe aplicar 100 gramos de fertilizante dos veces por año, pero en Colombia se está colocando menos de la mitad de ese valor.

En el área pecuaria la situación no es diferente. Los concentrados son los reyes del gasto en la ganadería, la avicultura y la porcicultura.

Estos costos obedecen al alto precio de los fertilizantes pero también al mercado internacional, y la volatilidad del dólar es responsable de su variación.

Todo apunta a que los márgenes se estarían quedando en la intermediación.

Para vigilar el problema, en septiembre del año 2013 el Gobierno emitió un decreto (el 1988), que obliga a todos los actores de la cadena (almacenes, distribuidores, comercializadores, etc.) a reportar mensualmente los detalles sobre el precio de venta y la discriminación de sus costos. Sin embargo, la norma aún no se ha reglamentado.

En el mercado de los insumos agropecuarios participan más de 20 empresas. La mayoría de ellas, desde la década de los 90 importan sin arancel las materias primas que necesitan. De hecho, con la disminución de 23 sub-partidas arancelarias, el Gobierno aseguró que habría rebajas de hasta el 15% durante el último trimestre del año 2014, sin embargo, a la fecha esta reducción no se ha percibido.

Una pregunta que se hace es: ¿quiénes se están quedando con la rentabilidad del negocio? Las comercializadoras insisten en que es baja su rentabilidad e insinúan que las alzas de los precios provienen de los importadores. Y aunque el Gobierno Nacional desde el 2013 puso en funcionamiento una comisión intersectorial para la vigilancia del comportamiento de los insumos, los actores se preguntan cuál es el control que realizan? No obstante, los empresarios consideran que la agricultura tiene asuntos más profundos y estructurales por resolver que el de los insumos.

Una Encuesta de Opinión Empresarial Agropecuaria realizada por la Sociedad de Agricultores de Colombia, indica que la mayor preocupación de los productores agropecuarios está en los precios de venta que se han reducido entre el 20% y el 30%.

Cada una de estas situaciones que se identifican en el entorno o más preciso en el sector industrial al cual perteneces la empresa Agropunto del Cacao, afecta su estabilidad económica, no obstante esta no ha sido la preocupación para la empresa, dado que por su posicionamiento, participación en el mercado y la oportunidad productiva que le ofrece la región Comunera, se ha podido consolidar y sostener en este sector de volatilidad en sus precios y utilidades.

La problemática de la empresa está fundamentado en sus procesos administrativos, es decir que sus procedimientos internos relacionados con las áreas funcionales requieren de un sistema de gestión de la calidad que permita generar un sistema de control y seguimiento a cada una de sus actividades que desarrolla. Adicional a esta problemática está el de romper el esquema de la centralización del poder, dado que al no delegarse y empoderarse a los empleados a ser generadores de alternativas o soluciones a las diversas dificultades que se les presenta en su área de trabajo, se ven obligados a no actuar y embotellar las PQRS generadas por los clientes. Evaluar la cultura organizacional y el clima organizacional sería otra medida importante a realizarse, dado que se podría evaluar las aspiraciones que tienen los empleados en la empresa y mejorar el Marketing Relacional; Empresa -> Cliente Interno, lo que redundaría en una mejor acción de responsabilidad social. Llevar a cabo una planeación financiera, que le permita desde el plan de mercadeo proyectar los indicadores de gestión en materia de rentabilidad y productividad que desea alcanzar la empresa.

4.2. POSIBLES SOLUCIONES

4.2.1 Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000

El primer paso es tomar una capacitación para entender un amplio espectro de ideas y de lenguaje que debe aprender la empresa desde la gerencia hasta el último empleado. Hay que entender y manejar el significado de términos tales como calidad, mejora continua, modelo PDCA, medición, control de procesos, retroalimentación del cliente, mejora del sistema, auditoria de calidad, producto no conforme, falla, plan de acción, procedimiento, verificación, validación, revisión, en fin una variedad de ideas que trabajando en conjunto permiten a la empresa ir modelando la nueva cultura organizacional.

La capacitación permite educar al personal, hacerse menos resistente a los cambios que se generan al adherir a la norma, a ensamblar los procesos de manera más eficiente, permite sensibilizar a la organización para crear un sistema gerencial moderno, que sea capaz de adaptarse rápidamente al requerimiento del cliente.

Luego se desarrolla un proceso de documentación del sistema de gestión, el cual se lleva a la práctica de modo de que el trabajo se organiza apropiadamente para lograr el estándar definido en cada proceso. La Gerencia, entre tanto, trabaja con elementos de la planificación estratégica, y deberá estar permanentemente monitoreando el proceso de implementación del SGC. Los documentos y registros se organizan, las actividades se planifican, los compromisos asumidos se cumplen. La organización progresa estructuradamente.

Dentro de los beneficios que se obtiene al aplicar un Sistema de Gestión de la Calidad se puede definir:

“Contar con un sistema estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna. Esto lleva a la empresa a reducir sus costos operativos, a generar un nuevo y competitivo ambiente de trabajo, a poner en práctica dos paradigmas: uno desarrollar la permanente satisfacción de los clientes y segundo, dar las base para hacer realidad la mejora continua de sus procesos”

La Norma ISO 9001:2000 cuenta con 5 grandes pilares:

Figura 11. Pilares de la Norma ISO 9001:2000.



Fuente Autor

4.2.2 Descentralización del Poder. La autoridad en una organización es sencillamente la discrecionalidad conferida a los individuos que aplican su propio juicio a la toma de decisiones y el giro de instrucciones. La descentralización es en cambio, la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación: en la medida que no se delega autoridad se centraliza. En las organizaciones no puede existir centralización absoluta de la autoridad en una sola persona, porque implicaría, que la inexistencia de administradores subordinados, pero tampoco puede existir descentralización total, ya que se perdería el control en la toma de decisiones claves para la sobrevivencia y desarrollo de la organización. Es importante tener presente que centralización y descentralización son tendencias, pero que no puede darse ninguna de las dos en forma absolutista.

Para el caso puntual de Agropunto del Cacao, una forma de dar inicio a descentralización es nombrar jefaturas en las áreas funcionales, de esta manera el empleado a cargo se empodera y lidera en a su equipo de trabajo acciones encaminadas al cumplimiento de las metas, las cuales ira coordinando según la planeación estratégica y financiera que se proponga desde el inicio del año. Dentro de los beneficios que le traería a la empresa la descentralización del poder estaría:

- Mayor concentración por parte de la gerencia a la planeación y ejecución de proyectos de inversión.
- Mejores resultados de desempeño por parte de los empleados.
- Especialización del trabajo lo que redundaría en mejores servicios.
- Consolidación de grupos de trabajo que apoyen la identificación de estrategias que impulsen al logro de los resultados en términos de ventas, rentabilidad, posicionamiento y participación.

El proceso de delegación de autoridad implica según Koontz, 1998, lo siguiente:

1. La determinación de los resultados de un puesto,
2. La asignación de tareas a ese puesto,
3. La delegación de autoridad para el cumplimiento de esas tareas y
4. Responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto al cumplimiento de las tareas.

Las partes de este proceso están íntimamente relacionadas en la práctica, ya que sería injusto por parte de las personas que están en la cúspide de la jerarquía pensar que un subordinado puede cumplir una tarea determinada sin darle la autoridad necesaria para lograrla.

4.2.3 Evaluación del Clima y Cultura Organizacional de la Empresa.

4.2.3.1 Clima Organizacional. El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

- **Características del Clima Organizacional.**

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc.).

Para medir el clima organizacional se deben definir las variables que serán sometidas a evaluación y medida entre las cuales se encuentran:

Potencial humano:

Constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por Individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos.

VARIABLE	DIMENSIONES
Potencial humano	Liderazgo
	Innovación
	Recompensa
	Confort

Diseño organizacional (estructura):

Las organizaciones según Chester I. Bernard, son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente denominan estructura de la organización.

VARIABLE	DIMENSIONES
Diseño organizacional	Estructura
	Toma decisiones
	Comunicación Organizacional
	Remuneración

Cultura de la Organización:

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

VARIABLE	DIMENSIONES
Cultura de la organización	Identidad
	Conflicto y Cooperación
	Motivación

4.2.3.2. Cultura organizacional. Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distinguen de una organización a otras. Es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

A continuación se hace un paralelo entre el clima y la cultura organizacional, lo cual es importante diferenciar destacando en cada una de ellas sus características de acción.

Tabla 28. Diferencia entre clima y cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).
Es duradera	Tiene carácter temporal.
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa / observación de campo.	Medición cuantitativa / encuesta.
Disciplina: Sociología/ Antropología	Disciplina: Psicología

Fuente Autor

Para poner en marcha este tipo de evaluación en la empresa es necesario realizar las siguientes fases, las cuales presentan la metodología para el estudio, no obstante se pueden adaptar a la necesidad de la empresa o su contexto organizacional:

a. Fase de alineamiento

- ✓ Compromiso de la Alta Dirección de las Organizaciones de Salud
- ✓ Profundo conocimiento de la organización.
- ✓ Construcción del instrumento de medición.

b. Fase de Sensibilización

- ✓ Definición del concepto de la medición.
- ✓ Campaña de publicidad y comunicación interna.
- ✓ Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos), de la organización con el estudio de clima organizacional.

c. Fase de medición

- ✓ Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos).
- ✓ Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima Organizacional.
- ✓ Metodología de medición: De acuerdo al Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
- ✓ Anonimato y confidencialidad en la información.

d. Fase de análisis y entrega de los resultados:

- ✓ Resultados en tiempo real: El resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.
- ✓ Entrega de informes amigables.
- ✓ Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- ✓ Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional.
- ✓ Entrega de resultados a la Alta Dirección, Dirección y a la Organización en general.

e. Fase de acciones de mejora:

- ✓ Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- ✓ Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

Al finalizar esta fase el equipo técnico o comité de clima organizacional, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional.

Se estima como tiempo de ejecución para aplicar el estudio de clima y cultura organizacional un plazo de seis (6), dado que es importante analizar los resultados del plan de mejora y verificar la reacción de cambio por parte de los empleados.

4.2.4 Diseñar e Implementar la Planeación Financiera. Se entiende por Planeación Financiera según los autores (Stephen et al., 1996) definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

En el mundo empresarial siempre suceden cosas que, a priori, no estaban contempladas en el libreto. Sin embargo, en nuestra mano está el conseguir minimizar estos factores, planificando adecuadamente nuestra actividad y nuestras necesidades.

Para desarrollar un plan financiero se deben considerar algunos elementos de Política financiera como son:

- ✓ La inversión que requiere la empresa en nuevos activos
- ✓ El grado de apalancamiento financiero
- ✓ La cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de forma continúa.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el Funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Etapas que componen el proceso de la planificación:

1. Formulación de objetivos y sub-objetivos.

2. Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
3. Estudio de las alternativas.
4. Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
5. Elección de la alternativa más idónea.
6. Formulación de planes.
7. Formulación de presupuestos.

Para llevar a cabo este estudio es necesario que la empresa determine los objetivos y metas a alcanzar, el plan de mercadeo y las personas responsables para su formulación y ejecución, que entre lo más recomendable seria contratar a un auxiliar administrativo para apoyar este tipo de gestiones.

4.3 OBJETIVO GENERAL Y LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE SE PRETENDE ALCANZAR DURANTE LA PASANTÍA

Dentro del proceso de la práctica profesional en la empresa Agropunto del Cacao, se pretende acompañar los diversos procedimientos tanto administrativos como éticos que realiza en función de su objeto social, adicional ejecutar un estudio interno que defina las fuerzas y falencias que atraviesa la empresa por desconocimiento u omisión a raíz de que su administración se encuentra centralizada y al no delegarse autoridad y empoderamiento del personal la responsabilidad total y el cumplimiento de indicadores de gestión recae única y exclusivamente en la gerencia.

Tomando esta información como base para la práctica los objetivos planteados para este proceso son los siguientes:

4.3.1 Objetivo general. Brindar apoyo administrativo y técnico a la empresa Agropunto del Cacao mediante la práctica profesional, a partir de la evaluación interna de las áreas funcionales de la empresa, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades que puedan ser superadas a través de las diversas alternativas y recomendaciones generadas en dicho estudio.

4.3.2 Objetivos específicos.

- ✓ Acompañar los procesos técnicos de la empresa a través de la planeación de la logística de las jornadas de capacitación en las diversas fincas donde se realiza el convenio interinstitucional entre la Fundación Multicoop y la Cooperativa Agropecuaria de Ahorro y Crédito Multicoop, con el propósito de fortalecer la alianza ente las empresas integradas para posibles proyectos futuros.
- ✓ Realizar el diagnostico interno de la empresa a partir de la construcción de la matriz PCI, POAM y DOFA, con el fin de identificar las debilidades, y fortalezas

de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que afectan el entorno de la organización, priorizando acciones de mitigación.

- ✓ Proponer alternativas que brinden solución a las problemáticas encontradas en el estudio interno y externo de la empresa Agropunto del Cacao, con el propósito de dejar un referente teórico, administrativo y técnico posible de ejecución por la empresa en la medida en que sus capacidades administrativas, financieras y operativas se lo permitan.

4.4 PLAN DE ACTIVIDADES POR REALIZAR

Dentro del diagnóstico realizado a la empresa Agropunto del Cacao se identifican posibles soluciones a su problemática interna, la cual mantiene relación con los procesos administrativos, planeación financiera, descentralización del poder y un sistema de control y seguimiento a sus funciones misionales a partir del sistema de Gestión de la Calidad.

Estas acciones generan unos costos para la empresa, representados en tiempo, dinero y talento humano, para lo cual se ha estimado su diseño e implementación en un periodo de 6 meses a un año.

La finalidad del presente documento es dejar un preámbulo de cómo se daría inicio a estas acciones las cuales son de responsabilidad de la gerencia, en tomar la decisión de ponerlas en marcha, dado que su ejecución asciende a \$68.500.000.

Para ello es necesario contratar personal especializado y recurrir a instancias certificadas en este tipo de estrategias empresariales, sobre todo lo relacionados al Sistema de Gestión de la Calidad.

A continuación se plantea un cuadro operativo que discrimina las acciones a realizarse para la puesta en marcha de las acciones de mitigación de las debilidades de la empresa.

Tabla 29. Propuesta de Actividades a Desarrollar por la empresa Agropunto del Cacao.

ACTIVIDADES	PASOS A DESARROLLAR	RESULTADOS ESPERADOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	COSTOS
Implementar un sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000	Realizar contacto con la ICONTEC	Certificar la empresa en procesos de Gestión de la Calidad	1 año	Gerencia	\$50.000.000
	Enviar propuesta	Integración de las áreas funcionales de la empresa			
	Aprovisionar los recursos para cancelar los honorarios de los consultores, pago de certificados y demás aspectos relacionados con el sistema de calidad.	Mayor control y seguimiento a los procesos de la organización			
	Sensibilizar y Capacitar al personal en lo relacionado con el sistema de calidad.	Mayor credibilidad de la empresa ante otras instituciones.			
	Motivar y empoderar al personal para participar en estas acciones.				
	Realizar acciones de mejora continua, dado que la certificación tiene una vigencia de 5 años para su renovación.				

Tabla 29. (Continuación)

Descentralización del Poder		Mayor empoderamiento por parte del personal			
		Aumentar la motivación del empleado.			
		Creación de grupos de apoyo para el cumplimiento de los indicadores de gestión y productividad.			
		Destacar las fortalezas y habilidades del personal de trabajo.	6 meses	Gerencia	\$ \$1.500.000
		Aumenta la eficacia en la prestación del servicio.			
Evaluación del Clima y Cultura Organizacional de la Empresa	Contratar por honorarios un consultor en estas áreas organizacionales.	Mejorar las relaciones interpersonales			
		Aumentar el desempeño laboral			
	diseñar los instrumentos de recolección de la información	Fortalecer la eficiencia y eficacia de los empleados.			
	Aplicar los instrumentos y realizar el análisis respectivo junto con la propuesta de mejora.	Mayor productividad			
	Poner en marcha las acciones de mejora propuestas por el consultor empresarial.	desarrollar competencias de comunicación y participación de los miembros	6 meses	Gerencia	\$5.000.000

Tabla 29. (Continuación)

Diseñar e Implementar la Planeación Financiera	Contratar personal de apoyo para la recolección de la información más minuciosa.	Una mayor habilidad para el mejoramiento continuo y la anticipación a los problemas	1 año	Gerencia	\$12.000.000
	Diagnosticar la situación financiera actual	Aportar información financiera sobre la cual soportar las decisiones			
	Definir los objetivos estratégicos, metas, planes y proyectos.	Aportar claridad y foco			
	identificar y evaluar las alternativas de acción	Una mayor seguridad en la toma de decisiones			
	Crear y ejecutar el plan de acción.	Alineación entre los resultados financieros y la Estrategia			
	Revisar periódicamente el plan financiero	Definición el flujo de caja real para determinar un capital de trabajo que permita realizar proyectos a futuros.			

Fuente Autor

5. EJECUCIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

Como se planteó desde el principio de la propuesta, la presente práctica profesional tiene por objeto participar como apoyo al convenio de trabajo entre la Fundación Multicoop, La Cooperativa Agropecuaria de Ahorro y Crédito Multicoop y Agropunto Del Cacao, empresas de carácter privado; quienes incentivan de manera integral el cultivo de cacao, café, cítricos, mango y aguacate en los municipios de Guadalupe, Guapota y Oiba.

Este convenio busca ofrecer una alternativa de desarrollo agropecuario integral incentivando el crecimiento económico de los municipios con el apoyo de diferentes cultivos de frutales que hacen parte de la Apuesta Exportadora del Gobierno Nacional, para tal fin la Fundación Multicoop cuenta con dos viveros para la producción y comercialización de material vegetal, uno de Cacao según la resolución 3434 del ICA y otro de Frutales (cítricos, mango, guanábanos y aguacate) según la resolución 3180 del ICA, alternamente la Cooperativa Agropecuaria de Ahorro y Crédito Multicoop presta sus servicios financieros a los agricultores que desean acceder al crédito agropecuario para desarrollar sus proyectos productivos, otro factor importante de esta alianza estratégica la desarrolla Agropunto del Cacao, empresa dedicada a la asistencia técnica profesional y el suministro de los insumos agropecuarios para los agricultores, empresa que cumple con la normatividad del ICA según la resolución 1167 para tal fin.

Dentro de las actividades directas que correspondieron a mi practica se encuentran:

- ✓ Fortalecimiento al convenio de trabajo en cada una de las empresas a partir del acompañamiento y planeación de las jornadas de capacitación.
- ✓ Apoyo administrativo y técnico a los Viveros de la Fundación Multicoop.
- ✓ Asistencia técnica profesional en diferentes proyectos productivos a cargo de agricultores vinculados en la alianza.
- ✓ Demás acciones que se generen del convenio o de la empresa que certificara la práctica profesional como lo es Agropunto del Cacao.

Tabla 30. Ejecución de las actividades de práctica Profesional.

INDICADOR	ACTIVIDADES	FECHAS DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE
ASISTENCIA AL VIVERO	Acciones de propagación de las plantas Actividades de replantación Tareas de riego, poda, fertilización, eliminación de malezas, hierbas, colocar guías para el distanciamiento de las plantas. Entrega de material vegetal	26/10/2011	Ing. Fernando Gutiérrez Agropunto del Cacao
APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN EL ALMACÉN	Atención al cliente Venta de productos agrícolas Revisión de diagnósticos agrícolas Asesoría a los productores en uso y aplicación de productos Almacenamiento de productos.	24/10/2011	Ing. Fernando Gutiérrez Agropunto del Cacao

Tabla 30. (Continuación)

JORNADAS DE CAPACITACIÓN	Acompañamiento a la reunión entre el Director Ejecutivo de la Fundación Multicoop y el Asistente Técnico de Agropunto del Cacao para la programación y logística de la jornada de capacitación “Manejo Integrado del cultivo de cacao” para los agricultores de la Asociación de Productores de Guadalupe “Asoprodgua	21/10/2011	Fundación Multicoop y Agropunto del Cacao
	Desarrollo de la jornada de capacitación “Manejo Integrado del Cultivo de Cacao” por parte de los conferencistas invitados del Banco Agrario, Abimgra Ltda., Fundación Multicoop, Agropunto del Cacao para Asoprodgua.	22/10/2011	Fundación Multicoop y Agropunto del Cacao
	Jornada de capacitación Teórico Practica en el municipio de Simacota acerca del sistema agroforestal de cultivo de cacao para los agricultores beneficiarios de los municipios de Guadalupe, Guapota, Contratación y Oiba por parte de la Federación Nacional de Cacaoteros y Agropunto del Cacao.	28/10/2011	Federación Nacional de Cacaoteros
	Jornada de capacitación Teórico Practica en el municipio de Simacota acerca del sistema agroforestal de cultivo de cacao para los agricultores beneficiarios de los municipios de Guadalupe, Guapota, Contratación y Oiba por parte de la Federación Nacional de Cacaoteros y Agropunto del Cacao.	29/10/2011	Federación Nacional de Cacaoteros

Tabla 30. (Continuación)

JORNADAS DE CAPACITACIÓN	Capacitación del Personal Técnico de Agropunto del Cacao sobre Cultivo de Plátano variedad Dominico –Harton por parte de la empresa Luz del Campo Ltda. y el vivero Las Princesas en la ciudad de Armenia Departamento Quindío.	31/10/2011	Luz Del Campo Ltda. y Vivero Las Princesas
	Capacitación del Personal Técnico de Agropunto del Cacao sobre Cultivo de Plátano variedad Dominico –Harton por parte de la empresa Luz del Campo Ltda y el vivero Las Princesas en la ciudad de Armenia Departamento Quindío.	1/11/2011	Luz Del Campo Ltda. y Vivero Las Princesas
ASISTENCIA TÉCNICA	Diagnóstico de recuperación de suelos preparación de abonos orgánicos optimización de la huerta casera Uso y aplicación e productos químicos y orgánicos Selección y diseño de sistemas de recolección, limpieza y clasificación de productos agrícolas.	27/10/2011	Ing. Fernando Gutiérrez Agropunto del Cacao

Tabla 30. (Continuación)

VISITAS A CULTIVOS DEMOSTRATIVOS	Visita de acompañamiento técnico con el Ingeniero Agrónomo Juan Fernando Gutiérrez a las instalaciones de los viveros de la Fundación Multicoop con el fin de observar el estado fitosanitario del material vegetal y a su vez realizar las respectivas recomendaciones técnicas .	18/10/2011	Ing. Fernando Gutiérrez Agropunto del Cacao
	Visita a las instalaciones del almacén de Agropunto del Cacao para el reconocimiento y manejo de los productos utilizados en las recomendaciones técnicas para los cultivos de café, cítricos, cacao y aguacate.	24/10/2011	Ing. Fernando Gutiérrez Agropunto del Cacao
	Visita técnica al proyecto productivo del cultivo de cacao del beneficiario Héctor Lamus, Finca: Falda Rica, Vereda: Sirena, Municipio: Guadalupe. Tema a realizar: Practica de poda, injertación y fertilización.	25/10/2011	Ing. Fernando Gutiérrez Agropunto del Cacao
	Visita técnica al proyecto productivo del cultivo de Aguacate del beneficiario Inive Ruiz, Finca: El Paraíso, Vereda: San Vicente, Municipio: Oiba. Tema a realizar: Fertilizantes Solubles y su aplicación.	27/10/2011	Ing. Fernando Gutiérrez Agropunto del Cacao

Tabla 30. (Continuación)

VISITAS A CULTIVOS DEMOSTRATIVOS	Visita técnica al proyecto productivo del cultivo de Cacao del beneficiario Eladio López, Finca: La Resaca, Vereda: Sirena, Municipio: Guadalupe. Tema a realizar: Manejo Postinjertacion.	3/11/2011	Vivero Fundación Multicoop – Asistente Técnico
	Visita técnica al proyecto productivo del cultivo de Cacao del beneficiario Eduardo Rueda, Finca: Miralindo, Vereda: Cabras, Municipio: Guapota. Tema a realizar: Manejo cultural cultivo de plátano	4/11/2011	Vivero Fundación Multicoop – Asistente Técnico
APOYO ADMINISTRATIVO	Adecuación logística y administrativa del sistema contable y de registros que opera en los viveros de la Fundación Multicoop por parte del estudiante practicante	19/10/2011	Contador público Fundación Multicoop
	Actualización de informes y de los libros de recomendaciones técnicas exigidos ante el ICA y confrontación de facturas de venta de material vegetal con el cuaderno contable.	20/10/2011	Contador público Fundación Multicoop
	Planificación y diseño para construir un vivero propiedad de Agropunto del Cacao en el municipio de Oiba para la producción de material vegetal de Cítricos, Aguacate, Cacao y Café.	26/10/2011	Ing. Fernando Gutiérrez Agropunto del Cacao

Fuente Autor

Observaciones: En el título de anexos se presentan las evidencias fotográficas de las acciones realizadas en la práctica profesional.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La práctica profesional realizada en la empresa Agropunto del Cacao, fundamento el desarrollo de mis capacidades técnicas y administrativas, dado que al manejar información real de una empresa su funcionamiento y demás procedimientos, permite tener una visión y una perspectiva más amplia, acerca del buen desempeño que toda organización debe tener para cumplir con la tarea de todos los días su; Misión.

El poder identificar falencias, debilidades y fortalezas a partir de herramientas administrativas como las matrices PCI, POAM y DOFA, permite desarrollar habilidades gerenciales que luego serán puestas en marcha en otras empresas o en la propia misma.

Adicional, con el desarrollo de la práctica se fortalecieron conocimientos técnicos de la carrera profesional, contribuyendo a la solución de problemas de los productores de la región.

Con el diagnostico interno desarrollado, se le dejo a la empresa importantes alternativas que le pueden servir, ya que están elaboradas en base a un análisis concienzudo de las condiciones actuales de la organización y donde se plantean soluciones que pueden llegar a mitigar problemas de operatividad, logrando de esta manera la competitividad y la satisfacción del gremio agropecuario de la región conformado principalmente por los productores de este renglón económico.

Es importante destacar que independientemente de la actividad economía que la empresa desarrolla, los proceso administrativos son universales para todas, por ello la imperiosa necesidad de que la empresa desde un inicio organice y estructure lo que será su organización, para ello se requiere empoderar al personal, descentralizar la autoridad en un nivel que no cause tropiezos a la control y seguimiento de las acciones.

Las estrategias planteadas para el desarrollo de un proceso deben tener bases sólidas desarrolladas con elementos de calidad, para esto existen diferentes herramientas que facilitan y optimizan el proceso de planeación, organización, permiten realizar una dirección acertada y facilitan la función control, dando garantías para que la empresa cumpla con gran éxito las metas trazadas y pueda además de ser competitiva mantenerse en el tiempo y espacio.

Es importante destacar la posibilidad de exportar importantes cantidades con alto valor agregado a mercados más segmentados, a través de los materiales vegetales producidos por el vivero de la empresa, orientados a la oferta de los mercados europeos con conciencia ambiental y cero emisiones.

6.2 RECOMENDACIONES

En primera instancia implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, aunque este no se haga inicialmente con el instituto ICONTEC, puede ser puesto en marcha organizando las áreas de trabajo, empoderando el personal, nombrando jefes de áreas, definiendo los procesos claves de la empresa, identificando los puntos críticos de las funciones misionales de la organización y definiendo acciones para su corrección.

Se recomienda tener siempre capacitado a los vendedores para que respondan por las metas establecidas, de esta manera incrementar el número de clientes de la mejor manera.

Realizar el estudio de Clima y Cultura Organizacional, lo que permitirá aumentar el desempeño de los trabajadores, mejorar las líneas de comunicación, y aumentar la pertinencia y el compromiso en los trabajadores.

Se hace necesario también realizar el estudio de mercados para identificar nichos de mercados u otras áreas geográficas posibles para la apertura de nuevos puntos de ventas, unido a este determinar el plan de mercadeo, con el fin de formular las estrategias de promoción, publicidad, ventas y servicio necesaria para aumentar el posicionamiento y participación de la empresa en el mercado.

Aprovechar la presencia del SENA en la región para llevar a cabo acciones de capacitación, certificación de competencias laborales y transferencia de conocimiento y/o tecnología.

Buscar el desarrollo de una diversidad de productos de distintas características procurando aprovechar el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, dado esta que estos productos deben tener consistencia con las líneas actuales de la empresa, con el fin de fortalecer el portafolio y o causar daño a la cartera de productos.

BIBLIOGRAFÍA

Brealey, R. y S. Myer, (1994) Fundamento de Financiación Empresarial. Tercera Parte, cuarta edición, México, Editorial McGraw Hill.

Cortés, H., (1998) Gerencia Efectiva. Caracas, HCZ Consulting.

Chiavenato, I., (2000) Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, México, McGraw Hill Interamericana.

Ferry, G. y S. Franklin, (1987) Principios de Administración. México, Editorial CECSA.

James, A y F. Stoner, (s/f) Administración. Primera Parte. Quinta Edición. (S-editorial)

Jiménez, W., (1982) Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México, FCE.

Mejía, R., (2006) Administración de Riesgos. Un Enfoque Empresarial. Primera Edición, Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Weston, T., (2006) Fundamentos de Administración Financiera. Vol II y III, La Habana, Editorial Félix Varela.

Anexo A. Evidencia fotográfica.

ASISTENCIA A CULTIVOS



Registro fotográfico de algunas visitas de asistencia técnica a agricultores de los municipios de Oiba, Guadalupe y Guapota departamento de Santander en diferentes encadenamientos productivos como cítricos, cacao y aguacate..

JORNADAS DE CAPACITACIÓN



Eventos grupales de capacitación técnica a los productores de los municipios de la zona de influencia del convenio de trabajo descrita en el cronograma de actividades.

ACTIVIDADES EN EL VIVERO



Instalaciones de los viveros de la Fundación Multicoop, certificados para la producción y comercialización de material vegetal de Frutales y Cacao según la normatividad exigida por el Instituto Colombiano Agropecuario. ICA.

ACTIVIDADES EN EL ALMACÉN



Punto de comercialización y venta de productos agropecuarios ubicado en el municipio de Oiba Santander, instalaciones físicas del almacén Agropunto del Cacao.