

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA AGROMAR  
PACÍFICO S.A.S DE SAN ANDRÉS DE TUMACO-NARIÑO**

**KAREN BROWN RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
BUENAVENTURA**

**2019**

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA AGROMAR  
PACÍFICO S.A.S DE SAN ANDRÉS DE TUMACO-NARIÑO**

**KAREN BROWN RODRÍGUEZ**

**Trabajo de grado presentado para optar el título de Administradora de empresas  
Agropecuarias**

**ASESOR**

**IGNACIO GÓMEZ RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
BUENAVENTURA**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Mi grado se lo dedico al forjador de mi camino, mi padre celestial y al creador de todo lo hermoso.

A mi padre Oswal Alberto Brown López y mi hermano Luis Alberto Brown Rodríguez Q.E.P.D quienes desde el cielo me iluminaran para siempre.

Mi hija por ser mi razón de vivir, Compañera de aventuras, motivación para seguir preparándome.

Mi mama es una mujer maravillosa, valiente y una heroína. Mama eres mi vida

Mi hermano Jimm por ser mi apoyo incondicional.

Familiares y amigos todo la gratitud del mundo por mostrarme el camino a la superación

**KAREN BROWN RODRÍGUEZ**

## RECONOCIMIENTO

A través de estas líneas quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a todas las personas y empresa que prestaron su ayuda y apoyo para que este Trabajo de grado se llevara a cabo.

Mis primeras palabras de agradecimiento son para mi profesor y orientador en este trabajo de grado, Ingeniero **Ignacio Gómez Ramírez**, por haber confiado en mí desde el primer momento y por su inestimable apoyo a lo largo de este tiempo. No olvidaré la oportunidad que su decisión ha supuesto para el inicio de mi carrera profesional.

A los miembros directivos de la empresa AGROMAR PACIFICO SAS, por los comentarios, orientaciones y sugerencias realizadas al presente trabajo. Debo realizar una mención especial al Ingeniero Nelson Obando, por su apoyo y consejos sobre acuicultura y como representante legal de la empresa.

A la Universidad Santo Tomás, y en particular a la Facultad De Ciencias Y Tecnologías y su programa de Administración De Empresas Agropecuarias, por la ayuda recibida durante estos años. A todos sus integrantes, y en especial, a los directivos y docentes por su buena disposición a ayudarme siempre que acudí a ellos.

A todos ellos reitero mi más sincero agradecimiento y pido disculpas por los errores y omisiones cometidos, de los cuales soy sin duda, la única responsable.

## CONTENIDO

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN.	11
1. <b>OBJETIVOS</b>	14
1.1 Objetivo general	14
1.2 Objetivos específicos	14
2. <b>DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL</b>	15
2.1 Descripción de la empresa	15
3. <b>ANÁLISIS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA</b>	18
3.1 <u>Función Planeación</u>	18
3.1.1 Misión	18
3.1.2 Visión	18
3.1.3 Historia	18
3.1.4 Objetivos	19
3.1.5 Estrategias	19
3.1.6 Estructura organizacional	19
3.1.7 Diseño y ejecución de planes	20
3.2. <u>Función Organización</u>	22
3.2.1 Las áreas de la organización	22
3.2.2 La forma como están relacionadas las diferentes áreas	22
3.2.3 Los perfiles de cada cargo	23
3.2.4 La distribución de los recursos físicos, humanos y financieros	23
3.2.5 La organización de la autoridad y las responsabilidades	23
3.3. <u>Función dirección</u>	24
3.3.1 El análisis del estilo de dirección que impera en la empresa	24
3.3.2 El proceso de toma de decisiones	24
3.3.3 La ejecución de las actividades según la planificación	25
3.3.4 El ambiente laboral	25
3.3.5 Las estrategias de guía y motivación	25
3.3.6 Las relaciones en los equipos de trabajo	26
3.3.7 El liderazgo	26
3.3.8. La comunicación.	26
3.4. <u>Función Control</u>	26
3.4.1 Los tipos de control y sistemas de seguimiento	27
3.4.2 Los registros que se manejan (productivos, contables, de ventas)	27
3.4.3 En que se fundamentan los controles	28
3.4.4 Los indicadores de desempeño	28
3.4.5 La utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento	28
3.4.6 Los informes como producto del control y seguimiento	29

4.	<b>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA</b>	30
4.1	Las finanzas de la empresa	30
4.2	Los registros contables	30
4.3	La generación de estados e indicadores financieros	32
4.4	El análisis y toma de decisiones con base en los estados e indicadores financieros.	35
4.5	Los costos y gastos (costos más altos)	35
4.6	Los ingresos que se generan	38
4.7.	La utilidad del negocio; la rentabilidad.	40
4.8	La rotación de cartera	40
4.9	La responsabilidad sobre el manejo financiero	41
4.10	La planeación y control de las finanzas de la empresa	41
4.11	Los planes de inversión y financiamiento	41
4.12	Los presupuestos	42
5.	<b>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADEO</b>	43
5.1	Los canales de comercialización de la empresa	43
5.2	Las estrategias de mercadeo	43
5.3	Las estrategias de ventas	45
5.4	El diseño de los planes de marketing	46
5.5	La segmentación de mercados y determinación de mercado objetivo	46
5.6	La identificación de necesidades y expectativas de los clientes	47
5.7	El análisis de la competencia	48
5.8	La fijación de precios	49
5.9	Los controles sobre mercadeo y ventas	50
5.10	El diseño del producto	51
6.	<b>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA</b>	53
6.1	La pertinencia de la tecnología utilizada en la empresa, mirada desde la pertinencia de los procesos productivos utilizados y desde los equipos empleados en los procesos.	53
6.2	La manera como se está administrando el conocimiento	61
6.3	La manera como se está administrando la información	62
6.4	La manera como se gerencia los procesos administrativos y productivos	62
6.5	Los procesos para búsqueda y selección de tecnologías	62
6.6	La manera como se hace la Negociación y transferencia de tecnologías	63
6.7	Los procesos para Asistencia técnica (Expertos, Consultores, Centros de I&D, Universidades) y Servicios técnicos (normalización, metrología, control de calidad, certificación de calidad, pruebas y ensayos de calidad).	63
7.	<b>ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA</b>	64
7.1	El proceso de selección y reclutamiento	64

7.2	Las evaluaciones de desempeño	64
7.3	El clima y desarrollo organizacional	65
7.4	Los procesos de capacitación	65
7.5	La identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento	66
<b>8.</b>	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>67</b>
8.1	<u>Planeación propuesta</u>	67
8.1.1	Misión propuesta	67
8.1.2	Visión propuesta	67
8.1.3	Objetivos propuestos	67
8.1.4	Estrategias propuestas	68
8.1.5	Políticas propuestas	69
8.2	<u>Organización propuesta</u>	70
8.2.1	División de trabajo propuesto	71
8.2.2	Manual de funciones propuesto	72
8.3	<u>Dirección propuesta</u>	88
8.3.1	Motivación propuesta	89
8.3.2	Delegación propuesta	89
8.3.3	Liderazgo propuesta	90
8.3.4	Comunicación propuesta	90
8.4	<u>Control propuesta</u>	92
8.4.1	Cantidad	92
8.4.2	Calidad	93
8.4.3	<u>Manual de marca</u>	93
9.	Conclusiones	94
10.	Bibliografía	95

## LISTA DE TABLAS

		Página
Tabla 1	Caracterización de la empresa AGROMAR PACIFICO S.A.S	15
Tabla 2	Estructura Organizacional Actual	20
Tabla 3	Perfiles de cada cargo de la empresa Agromar Pacífico SAS	23
Tabla 4	Punto de equilibrio en Pesos Agromar Pacifico SAS	31
Tabla 5	Punto de equilibrio en unidades Agromar Pacifico SAS	31
Tabla 6	Balance General Agromar Pacifico	32
Tabla 7	Estado de Resultados Agromar Pacifico SAS	32
Tabla 8	Costos de Distribución de producto Agromar Pacifico SAS	35
Tabla 9	Calculo Costos Unitario total y Margen de Ganancia Agromar Pacifico SAS	36
Tabla 10	Costos de Producción Agromar Pacifico SAS	36
Tabla 11	Proyección compras Unidades Agromar Pacifico SAS	36
Tabla 12	Proyección compras Pesos Agromar Pacifico SAS	37
Tabla 13	Plan de Ventas Agromar Pacifico SAS	38
Tabla 14	Proyección de Ventas a granel Bultos de 25 Kg. Agromar Pacifico SAS	39
Tabla 15	Proyección de Ventas Unidades Agromar Pacifico SAS	39
Tabla 16	Proyección de Ingresos por Ventas Agromar Pacifico SAS	40
Tabla 17	Rotación de Cartera Agromar pacifico SAS	41
Tabla 18	Presupuesto de la Mezcla de Mercados Agromar Pacifico SAS	42
Tabla 19	Mercado Objetivo y Nicho de Mercado de Tilapia Roja	47
Tabla 20	Intención de compra de Tilapia por Intermediarios	48
Tabla 21	Análisis de la Competencia de Agromar Pacifico SAS	49
Tabla 22	Fijación de precios	49
Tabla 23	Ficha Técnica del Producto	51
Tabla 24	Tilapia fresca al detal	58
Tabla 25	Tilapia fresca al por mayor Bulto 25 kg.	59
Tabla 26	Capacidad Instalada	59

## LISTA DE FIGURAS

	Página	
Figura 1	Estanques en geomembrana Agromar Pacífico SAS	16
Figura 2	Localización de Tumaco en Nariño	17
Figura 3	Ubicación de la Granja Agromar Pacífico SAS	17
Figura 4	Organigrama Actual de Agromar Pacífico SAS	21
Figura 5	Tilapia Roja entera	52
Figura 6	Tilapia empacada al vacío	52
Figura 7	Blower Agromar Pacifico	54
Figura 8	Estanques con difusor de aire m. aerotube	54
Figura 9	Sistema biofloc en estanque listo para sembrar	55
Figura 10	Proceso de sacrificio de tilapia	60

## 0. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento del ciclo de formación profesional, el Administrador de Empresas Agropecuarias de la USTA debe consolidar su conocimiento con la planeación y diseño de un proyecto productivo que reúna y plasme los conceptos adquiridos durante los 10 semestres de la carrera.

Como resultado de ese conocimiento, se ha desarrollado el presente proyecto de tipo no controlado correspondiente a la opción, modificación en la estructura o alguno de los aspectos existentes en la Empresa AGROMAR PACIFICO S.A.S, enfocado en el diagnóstico, plan de desarrollo y análisis financiero del proyecto de la Empresa escogida.

La empresa escogida pertenece al sector agropecuario, más exactamente al subsector acuícola y pesquero. De esta idea surge AGROMAR PACIFICO S.A.S, situada en la ciudad de Tumaco-Nariño, en zona rural, Inspección del Tigre K.m. 13 de la vía Tumaco –Pasto. La cual enfoca su objeto social en la producción y comercialización de carne de tilapia roja, producto piscícola de gran aceptación en el mercado colombiano.

Tilapia, es el nombre genérico con el que se denomina a un grupo de peces de origen africano, que consta de varias especies, algunas con interés económico, pertenecientes al género *Oreochromis*. Las especies con interés comercial se crían en piscifactorías.

Entre sus especies más conocidas destacan la tilapia roja (*Oreochromis sp*), que es un híbrido de cuatro especies de tilapia: tres de ellas de origen africano y una cuarta israelí. Es un pez osteíctio perciforme de cuerpo ovalado y comprimido, boca de dientes afilados, ojos grandes, de color rojizo.

La tilapia o mojarra es un alimento nutritivo, que por ser rico en proteína tiene un alto valor biológico indispensable en la dieta de cualquier persona para obtener fósforo y minerales. La producción a escala la convierte en un producto emergente al cual se le

puede generar una estrategia de desarrollo para dinamizar el sector piscícola y agroindustrial del país. Es por ello que se trabaja con esta productora y comercializadora de tilapia, ubicada en el Km 13 (El Tigre), de la vía que de Tumaco conduce a Pasto, Cabecera municipal de Tumaco-Nariño (Colombia); diseñada para contar y cumplir con herramientas de producción, distribución y comercialización ajustadas a las normas de calidad e higiene; que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio; aportando a la generación de empleo y ofreciendo a los consumidores un producto que ofrezca beneficios nutricionales y características especiales que lo haga competitivo en el mercado nacional e internacional.

A lo largo de este trabajo encontraremos:

El capítulo uno en donde se plantean los objetivos que nos impulsan al desarrollo del proyecto. En el capítulo dos se desarrollará el diagnóstico empresarial, análisis sectorial, donde se evalúan las tendencias de consumo los factores tecnológicos, políticos, legales, medioambientales, culturales, gremiales y económicos que influyen y afectan el sector para la comercialización y distribución de la mojarra en Colombia.

El capítulo tres describe el análisis de la gestión administrativa, allí se encuentra los que s la función planeación, organización, dirección y control.

El Capítulo cuarto incluye los estados financieros, que contiene la inversión inicial, proyección de ventas a tres años, presupuesto de costos, flujos de caja, estado de resultados y balance general; análisis de los indicadores financieros, fuentes de financiación, evaluación financiera, punto de equilibrio, tasa interna de retorno.

En el capítulo quinto se presenta el análisis de la gestión de mercadeo, que incluye además la investigación de mercados, que permitió definir el tamaño de la muestra, así como, validar la ventaja competitiva, se analiza el perfil del consumidor, teniendo en cuenta la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica, y conductual, también se encontrará la encuesta y la metodología que se utilizó para elaborar la investigación, los

resultados y conclusiones del estudio que permiten establecer el consumo aparente; por último se presenta el análisis de la competencia y estimación de la demanda potencial al igual que los objetivos mercadológicos , la mezcla de mercado y sus estrategias.

En el capítulo sexto se aprecia el análisis de la gestión tecnológica de la empresa la cual incluye la pertinencia de la tecnología utilizada en la empresa, mirada desde la pertinencia de los procesos productivos utilizados y desde los equipos empleados en los procesos. La manera como se está administrando el conocimiento, la manera como se está administrando la información, la manera como se gerencia los procesos administrativos y productivos, los procesos para búsqueda y selección de tecnologías, la manera como se hace la negociación y transferencia de tecnologías, Los procesos para asistencia técnica (Expertos, Consultores, Centros de I&D, Universidades) y servicios técnicos (normalización, metrología, control de calidad, certificación de calidad, pruebas y ensayos de calidad).

En el capítulo séptimo se esboza todo lo referente a la gestión humana, la cual recoge los siguientes aspectos: El proceso de selección y reclutamiento, las evaluaciones de desempeño, el clima y desarrollo organizacional, los procesos de capacitación, la identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento y por último las conclusiones del trabajo en general.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar el diagnóstico y el plan de mejoramiento para la empresa Agromar Pacifico S.A.S de San Andrés de Tumaco-Nariño

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Generar un diagnóstico evidenciando la situación actual de la empresa Piscícola AGROMAR PACIFICO.

Identificar las áreas de mejora o a implementar en la empresa AGROMAR PACIFICO SAS

Diseñar un plan de mejoramiento con el fin de fortalecer la empresa AGROMAR PACIFICO SAS en el área administrativa.

## 2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico empresarial es una herramienta que permite conocer el estado de la empresa en diferentes áreas de gestión.

Por eso se puede decir que el diagnóstico: “es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio”. (Cummings y Worley, 2007, p.83)

Por lo tanto a partir de los resultados obtenidos, se pueden identificar qué áreas de la empresa necesitan fortalecerse y para ello, se obtendrá información especializada que será de gran utilidad en el proceso de mejoramiento.

### 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

**Tabla 1. Caracterización de la empresa AGROMAR PACIFICO S.A.S**

	DESCRIPCION DETALLADA
<b>NOMBRE</b>	AGROMAR PACÍFICO S.A.S
<b>UBICACIÓN GEOGRAFICA (descripción agro-climatológica, edáfica y topográfica),</b>	Municipio de San Andrés de Tumaco, Clima cálido 28°C, precipitación anual 7600 mm/año; humedad 89%. Dirección viento 32% suroeste. Nubosidad 7 octa /año. Brillo solar 1200 horas/año. Evaporación 1.170 mm/año. El suelo es de formación terciaria con influencia del pie de monte.
<b>TIPO DE EMPRESA</b>	S.A.S
<b>NUMERO DE SOCIOS</b>	2
<b>TAMAÑO</b>	Pequeña
<b>Productos y/o servicios que desarrolle</b>	Producto: Cultivo de Tilapia roja sistema biofloc (Oreochromis sp)
<b>Cantidad de producto(s) por mes y por año</b>	24000Kg/mes carne de tilapia
<b>Número de trabajadores</b>	4
<b>Ventaja Competitiva o Comparativa (el diferenciador del mercado)</b>	Ventaja competitiva: Honestidad y ética, cumplimiento de plazos, solvencia técnica.  Ventaja Comparativa: Liderazgo de costos, la SAS ofrece buenos precios porque ofrece su producto a menor costo del mercado.
<b>Características de Innovación frente a la competencia.</b>	La empresa para el cultivo de los peces utiliza estanques en tierra forrados con geomembrana y con un sistema de aireación con manguera poli difusora y blower, alimentando los cultivos con sistema biofloc.

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 2.1.1 Presentación de la Organización

La empresa fue creada el 20 de junio de 2017, es una Sociedad por Acciones Simplificadas, (SAS), con ánimo de lucro, que se rige por el código de comercio y la ley 1258 de 2008, funciona bajo el nombre AGROMAR PACIFICO y la denominación SAS. La cual enfoca su objeto social en la producción y comercialización de carne de tilapia roja, producto piscícola de gran aceptación en el mercado colombiano.

El negocio se encuentra actualmente en etapa de productividad, con asesoría de funcionarios del SENA a través del Fondo Emprender, se encuentran seis (6) piscinas en geomembrana HDP de alta densidad calibre 30, con un área de 432 m<sup>2</sup> (12mx36mx1, 10m) en esta etapa, los factores climáticos y recursos hídricos con los que cuenta favorece la producción y facilita el desarrollo del plan de negocios. Adicionalmente las condiciones legales que enmarcan la producción piscícola y acuícola a nivel nacional (Ley 13 de 1.990 y Decretos Reglamentarios) hacen posible la producción de tilapia roja (*Oreochromis sp*) en esta región del país.

**Figura 1 Estanques en geomembrana Agromar Pacífico SAS**



Fuente: Agromar Pacífico SAS  
Foto Alexander Linares, 2018

## 2.1.2 UBICACIÓN.

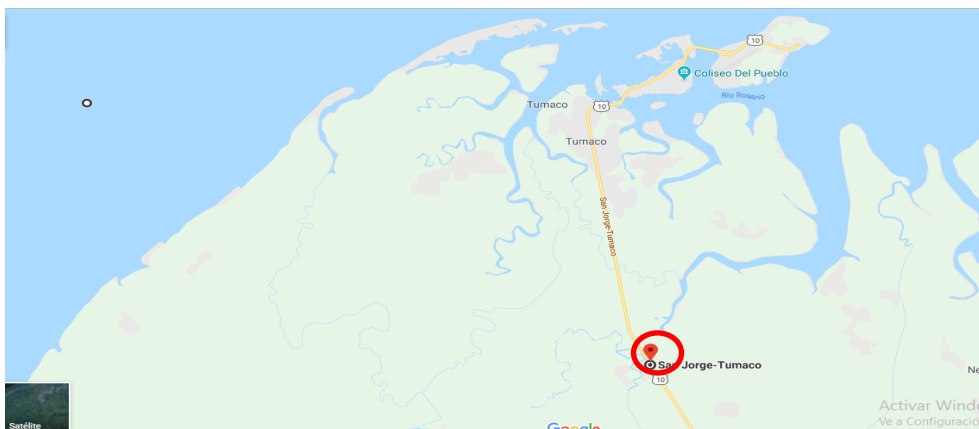
La granja piscícola AGROMAR PACIFICO S.A.S, está ubicada en el Municipio de Tumaco, en la Inspección del Tigre K.m. 13 al margen izquierdo de la vía Tumaco – Pasto. Esta población se encuentra a 304 Km de Pasto, capital departamental.

**Figura 2. Localización de Tumaco en Nariño**



Fuente: Wikipedia, 2019

**Figura 3 Ubicación de la Granja Agromar Pacífico SAS**



Fuente: Google maps, 2019

### 3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El Análisis de gestión administrativa es un examen de la estructura administrativa o de sus componentes para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, organización, la coordinación, la dirección la ejecución y control de los objetivos trazados por la empresa para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control. Mediante la mejor utilización de los recursos disponibles conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración. (Ruíz, 1995).

#### 3.1 FUNCION PLANEACIÓN

La Planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así la planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr los resultados en la organización en un tiempo futuro (Bernal & sierra, 2008, p. 50).

**3.1.1 Misión Actual.** Satisfacer las necesidades alimentarias del mercado nariñense y nacional mediante el suministro de proteína de alta calidad.

**3.1.2 Visión Actual.** Ser reconocida en el mercado local y nacional como una S.A.S de vanguardia en el suministro de pescado de alto valor nutritivo y calidad para el consumo humano.

**3.1.3 Historia.** La empresa AGROMAR PACIFICO SAS, es una piscifactoría, que inició operaciones el 20 de junio de 2017 en el municipio de Tumaco. La empresa se fundó gracias a la iniciativa del Ingeniero agroindustrial Nelson Obando, quien presento una prepuesta al Fondo Emprender. En el negocio trabajan: el Ingeniero Obando su esposa

y cuatro empleados, los cuales se encargan de la producción, administración, vigilancia y manejo de la granja.

#### **3.1.4 Objetivos actuales.**

Posicionarnos como la empresa más importante del sector acuícola del departamento de Nariño.

Para esto se fijan por áreas los siguientes objetivos

- ✓ **Administración:** Mantener controles administrativos al día.
- ✓ **Ventas:** Aumentar el nivel de las ventas para incrementar las utilidades.
- ✓ **Producción:** Coordinar adecuadamente con ventas para cumplir con las fechas de entrega y pedidos.

#### **3.1.5 Estrategias Actuales**

La Empresa Agromar Pacífico SAS, en el momento no cuenta con estrategias definidas.

#### **3.1.6 Estructura Organizacional**

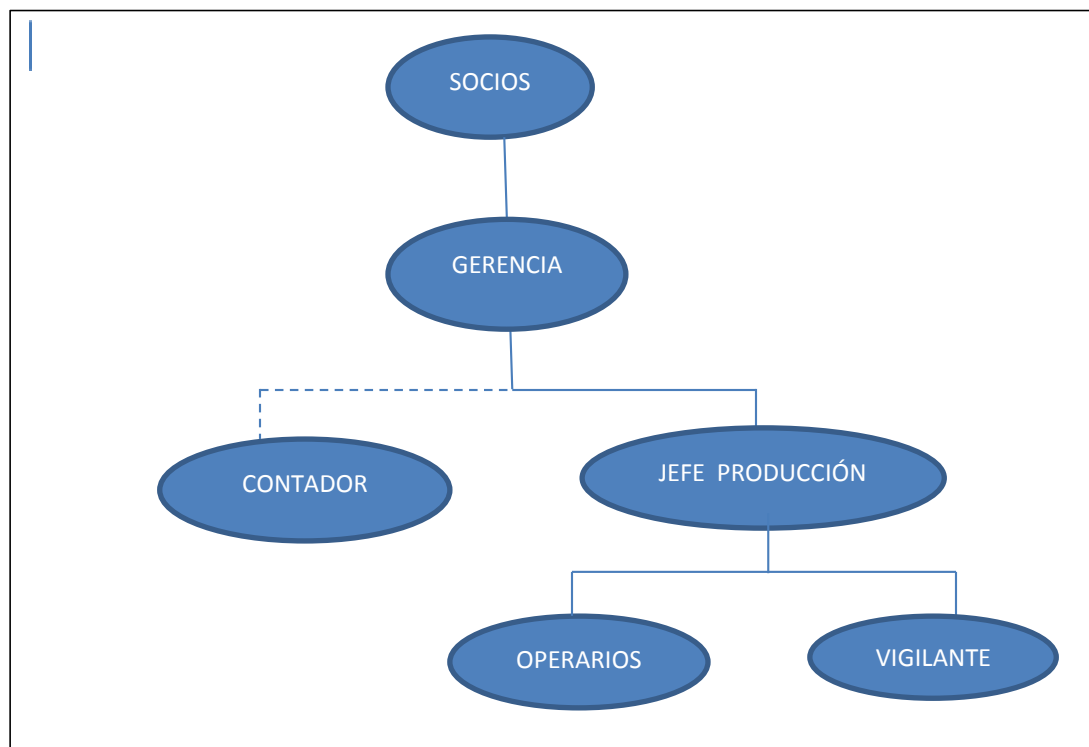
La empresa posee la siguiente estructura organizacional actualmente. (Ver tabla 2).

El organigrama actual es el presentado en este aparte (ver figura 4): como socios están el ingeniero Nelson Obando y su esposa la Sra. Katherine Noguera. De la gerencia se encarga el Ingeniero Obando, quien es el encargado de tomar las decisiones que guían el curso de la empresa. En el área de producción se encuentra el tecnólogo John Luis Cruel encargado el manejo de la producción de la granja (manejo del cultivo de tilapia).

**Tabla 2 Estructura Organizacional Actual**

<b>CARGO</b>	<b>Nº EMP</b>	<b>PERFIL</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>NIVEL ADMINISTRATIVO</b>			
<b>Gerente (emprendedor)</b>	1	Administrador de empresas o ingeniero agroindustrial, ingeniero acuícola.	Es la persona que se encarga de desarrollar estrategias generales para alcanzar las metas propuestas, y a la vez actúa como soporte de la organización desarrollando planes de acción a corto y mediano plazo, desarrollar todas las estrategias de mercado. Dirigir y administrar la empresa, velar por el crecimiento de la empresa, la satisfacción de sus clientes internos y externos.
<b>Contador</b>	1	Técnico o Tecnólogo en contabilidad y finanzas, Contador Público.	Es la persona encargada de llevar el proceso financiero, tributarios, contable, elaboración de nóminas y elaboración de informes financieros.
<b>NIVEL OPERATIVO</b>			
<b>Jefe de producción</b>	1	Ingeniero o tecnólogo en acuicultura o producción pesquera	Es la persona responsable del área de producción, compra y control de las materias primas, aplicar controles de calidad en las distintas etapas del proceso de producción, vigilar por la implementación de las buenas prácticas para el procesamiento de alimentos, velar por el inventario de las materias primas, y adecuado abastecimiento de las materias primas. Es el responsable de todo el personal del área de producción.
<b>Operarios de campo</b>	2	Experiencia en manejo de cultivo de peces en estanques sistema biofloc	Realizar todas las actividades de campo para la producción de peces.
<b>Vigilante</b>	1	Militar retirado, técnico en vigilancia	Realizar las labores propias de la seguridad y vigilancia de la granja y cultivos

Fuente: Empresa Agromar pacifico, 2018

**Figura 4 Organigrama Actual de Agromar Pacífico SAS**

Fuente: Agromar Pacífico SAS, 2018

### 3.1.7 Diseño y Ejecución de Planes

El cuanto a diseño y ejecución de planes la empresa Agromar Pacífico SAS, en los momentos actuales no cuenta con diseño y ejecución de planes para su desarrollo y crecimiento, tan solo cuenta con el plan de negocios que el Fondo Emprender aprobó al momento de presentar la propuesta para su puesta en marcha, pero ajustes a este no se han hecho.

## **3.2 FUNCIÓN ORGANIZACIÓN**

La organización de la empresa es una función directiva que se puede referir a la organización del trabajo, de la producción y los servicios y de la dirección. (Zayas & Grave, 2011)

### **3.2.1 Las áreas de la organización**

La empresa cuenta actualmente con las siguientes áreas funcionales: La Dirección General representada en la Gerencia, Producción (Jefe de producción y operarios) y el área de Finanzas y Contabilidad (contador externo).

### **3.2.2 La forma como están relacionadas las diferentes áreas**

Las diferentes áreas de la empresa Agromar Pacífico SAS, se relacionan estrechamente entre si debido a su tamaño, es decir la gerencia es la que lleva el timón de la empresa. Está relacionada con las otras dos áreas ya que es la que controla estas áreas de trabajo.

El área de producción se relaciona con la gerencia y la contabilidad, pues es la encargada de mover el negocio es de esta que depende la vida de la empresa pues es la encargada de producir la tilapia, que luego será comercializada y vendida, obteniéndose un lucro por la misma, el cual determina la vida y funcionamiento de la empresa Agromar Pacifico SAS.

### 3.2.3 Los perfiles de cada cargo

**Tabla 3 perfiles de cada cargo de la Empresa Agromar Pacifico SAS**

Perfiles de los cargos empresa Agromar Pacifico SAS	
Gerencia	Administrador de empresas, ingeniero agroindustrial o ingeniero acuícola.
Jefe de Producción	Ingeniero o tecnólogo en acuicultura o producción pesquera.
Finanzas y Contabilidad	Técnico o Tecnólogo en contabilidad y finanzas, Contador Público.
Operario de Campo	Técnico en Acuicultura o experto con experiencia en el manejo de cultivo de peces.
Vigilante	Militar retirado, técnico en vigilancia.

Fuente: Empresa Agromar pacifico, 2018

### 3.2.4 La distribución de los recursos físicos, humanos y financieros

La Gerencia de Agromar Pacifico SAS, es la encargada de distribuir los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa.

La distribución de estos recursos actualmente se hace de acuerdo a lo establecido en el plan de negocios presentado al Fondo emprendedor.

### 3.2.5 La organización de la autoridad y las responsabilidades

La organización de la autoridad y las responsabilidades están íntimamente relacionadas, lo que implica que dentro de la empresa debe delegarse la autoridad adecuada para cumplir con las responsabilidades, lo que no se evidenció al momento presente, pues toda autoridad y responsabilidad la asume el gerente y mínimamente el jefe de producción entrándose en choque en algunos casos, al momento de tomar decisiones sobre el manejo del cultivo.

### **3.3. FUNCIÓN DIRECCIÓN**

Dentro de la función dirección se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización, en este caso la empresa Agromar Pacifico SAS.

#### **3.3.1 El análisis del estilo de dirección que impera en la empresa**

Actualmente el gerente está orientado hacia la dimensión "tareas", esto debido a que está permanentemente definiendo objetivos cuantitativos e insistiendo siempre en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos para manejar los conocimientos, habilidades, información y comprensión que utilizan sus colaboradores para alcanzar los resultados propuestos en la parte productiva, ya que su deseo es obtener la mayor producción posible de tilapia. Es decir aplica un modelo de dirección tecnicista.

#### **3.3.2 El proceso de toma de decisiones**

Diariamente dentro de la empresa se toman gran cantidad de decisiones con el único propósito de alcanzar los objetivos trazados en la misma. En la actualidad ese proceso se lleva a cabo de la siguiente manera:

El gerente toma decisiones estratégicas ya que es el quien debe tener de manera oportuna la información sobre la cual tome las decisiones para localizar recursos financiero, sobre el producto (Tilapia), etc.

Igualmente se toman decisiones tácticas para poner en práctica las decisiones estratégicas, esto en la parte productiva y de comercialización que son el eje de la empresa.

Para lo anterior el gerente o el jefe de producción identifican el problema, luego ellos (gerente, jefe producción) o el (gerente) identifican los criterios bajo los cuales solucionaran el problema o problemas encontrados, los priorizan y desarrollan las

alternativas encontradas y aplican la más conveniente para la corrección del problema o problemas, por último evalúan los resultados al aplicar el correctivo para ver si funciona o no. Y de acuerdo a los resultados proceder o no con la aplicación de otras alternativas de solución. También el gerente toma en cuenta los conceptos o criterios de las personas profesionales que él consulta y así aplica lo que le sugieren como parte de la solución al problema que haya encontrado en el momento.

### **3.3.3 La ejecución de las actividades según la planificación**

En la empresa actualmente sigue para la ejecución de las actividades productivas y de administración las previstas en el plan de negocios planteado al Fondo Emprender, con algunas modificaciones de acuerdo a los problemas sorteados y que han logrado ser solucionados.

No se encontró un documento en donde esté plasmado el plan de actividades diario semanal o mensual.

Por tanto las tareas se realizan de acuerdo a las necesidades e imprevistos presentados en la cotidianidad de la empresa, según lo que se pudo observar.

### **3.3.4 El ambiente laboral**

Siendo el clima laboral uno de los elementos más importantes para el buen desempeño de los colaboradores o empleados de la empresa, se pudo observar que hay buena armonía entre los directivos y los operarios, lo que contribuye a un buen desempeño de estos en sus respectivos puestos de trabajo. Existe un compromiso de los empleados con la empresa y apoyan al gerente en sus decisiones, además se vive como un ambiente familiar con un respeto del uno para con el otro a todo nivel.

### **3.3.5 Las estrategias de guía y motivación**

A pesar del buen clima laboral no se evidenció que la empresa maneje una guía de estrategias de guía y motivación hacia sus colaboradores, pero aun así el personal se

siente tranquilo y motivado a seguir en sus labores, pensando en sacar adelante la empresa.

### **3.3.6 Las relaciones en los equipos de trabajo**

En el momento se observa unas buenas relaciones y coordinación entre la parte operativa y la administrativa, lo que da como resultado que la empresa tenga una buena producción y un buen avance hacia el logro de sus objetivos.

La gerencia se preocupa por este aspecto a pesar de centrar todos sus esfuerzos en la parte productiva.

### **3.3.7 El liderazgo**

El liderazgo actual que representa el Ingeniero Obando (Gerente) es natural debido a la gran importancia que representa la supervisión del trabajo y de cada proceso en la parte productiva, con el fin de que cada empleado se involucre en el crecimiento de la empresa.

### **3.3.8. La comunicación.**

La comunicación dentro de la empresa es fluida y se hace de forma directamente gerente, jefe de personal y operarios. A diario se visitan las instalaciones (granja) para verificar el trabajo y el desarrollo de la producción, teniéndose contacto directo con los operarios y transmitiendo las ordenes de forma directa.

Así mismo se promueve el dialogo entre subalternos y directivos en doble vía y de forma oral a nivel interno.

## **3.4. FUNCIÓN CONTROL**

El control, es una etapa primordial debido a que es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de la empresa.

### **3.4.1 Los tipos de control y sistemas de seguimiento**

La producción de tilapia es el eje fundamental de la empresa, por lo tanto consideran las buenas prácticas en el manejo del cultivo parte esencial del proceso productivo, por tal motivo consideran que el proceso de calidad debe comenzar desde la compra de los alevines de tilapia y los insumos para el mismo y las tareas de preparación del sistema. Para tal efecto en la empresa se implementan el control preventivo y el recurrente, ya que al momento previo de realizar una actividad ya sea productiva o administrativa el gerente se encarga de hacer saber el objetivo de dicha tarea o actividad y se le hace un seguimiento corroborando que el objetivo u objetivos se cumplieron y la actividad tuvo éxito.

Respecto al control recurrente el jefe de producción se encarga de realizarlo ya que supervisa permanentemente el desarrollo de las actividades propias del manejo del cultivo. Para su seguimiento este tiene unas tablas de control de parámetros físico químico y una tabla de manejo del sistema biofloc para la nutrición de los peces, así como la tabla de muestreo donde se registran los pesos y talla de los peces muestreados.

### **3.4.2 Los registros que se manejan (productivos, contables, de ventas)**

La empresa Agromar Pacifico SAS, al momento presente maneja los registros de: ingresos, gastos, y gastos de capital. Los registros de ingresos corresponden a las ventas y a cualquier otro tipo de ingreso que se genere para la empresa. En cuanto a los gastos, estos registros corresponden al pago de las facturas, copias de recibos, facturas, publicidad, cheques cancelados, o recibos de pago de cualquier otro tipo como los de servicios públicos, internet, etc.

Además, de los anteriores registros contables, Agromar Pacifico SAS, lleva un registro pormenorizado de su producción para de esa manera analizar si la empresa está cumpliendo o no con sus metas de producción.

### 3.4.3 En que se fundamentan los controles

Los controles que realiza la empresa se fundamentan en sus objetivos corporativos. Ya que son esos su rumbo su horizonte su razón de ser.

Además en el principio de la oportunidad ya que los controles se deben aplicar antes de que ocurran los errores o las fallas, para que se puedan tomar las respectivas medidas correctivas con antelación.

### 3.4.4 Los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño que está utilizando la empresa Piscícola Agromar pacífico S.A.S en el presente son:

**Los indicadores de eficiencia:** Estos indicadores relacionan los recursos invertidos o utilizados con el resultado obtenido. Permitiendo evaluar el grado de consecución y cumplimiento de los objetivos.

**Los Indicadores de eficacia:** Miden el grado con que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados esperados; es decir miden el nivel de ejecución del proceso tanto en lo administrativo como en lo productivo.

**Los Indicadores de capacidad:** Estos miden la relación entre la cantidad de tilapia roja a producir y el tiempo que transcurre para que esto ocurra.

**Los indicadores de productividad:** Es la relación entre las salidas generadas por la producción de tilapia y los recursos utilizados para ello.

### 3.4.5 La utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento

Gracias a la utilización de la información obtenida en los controles y seguimiento de los procesos administrativos y productivos de la empresa Agromar pacifico SAS, se pueden

mejorar los tiempos de ejecución y las rutas de trabajo, lo que permite un trabajo fluido y con toda la información necesaria para ir a un buen ritmo, pudiendo cumplir así sus objetivos corporativos. La empresa hace los esfuerzos para seguir este tipo de patrones que le permiten un mejor desarrollo de sus actividades.

### **3.4.6 Los informes como producto del control y seguimiento**

Los informes como producto del control y seguimiento dentro de la empresa tienen como objetivo fundamental la vigilancia de todas las actividades de los procesos que se llevan a cabo en Agromar pacifico S.A.S. Siendo ésta una de las labores más relevantes dentro del desarrollo de los diferentes procesos de la empresa, debido a que un adecuado control y seguimiento evita desviaciones en costos y tiempos, o al menos detecta estas anomalías, pudiéndose realizar los ajustes requeridos sin pérdida de tiempo.

Los informes expedidos por el Jefe de Producción son vitales para un seguimiento y control adecuados pues en todo tiempo es preciso a vigilar el estado de cada una de las tareas que se están desarrollando en su área, prestando especial interés a aquellas que están sufriendo algún retraso. Al momento de detectar cualquier cambio en el proceso productivo, es indispensable analizar las causas para poder efectuar las correcciones oportunas y recuperar el tiempo perdido y evitar costos innecesarios.

## 4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Para la proyección de cifras financieras se evalúan los diferentes factores económicos tanto internos como externos, que puedan afectar positiva o negativamente los recursos con los que cuenta la empresa, además, se planea el flujo de capital de la empresas con el fin de asegurar el cumplimiento de las obligaciones que genera la operación de la organización.

### 4.1 Las finanzas de la empresa

**Fuentes de Financiación.** La financiación del proyecto proviene de los desembolsos realizados del Fondo Emprender los que permitieron adecuar la parte de infraestructura, haciendo referencia a la excavación y adecuación de los estanques en tierra, mezcla de mercadeo y ventas. También hay capital por parte del emprendedor para la compra de materia prima (alevinos) y comida para el engorde de los mismos.

Respecto al terreno en donde funciona la granja piscícola, es de propiedad del Ingeniero Nelson Obando, por ello no se desembolsó una mayor cantidad de dinero por parte del Fondo, ya que no hubo necesidad de arrendamiento o adquisición de un predio. Durante la fase de funcionamiento se busca que la empresa produzca los recursos necesarios para su expansión, entendiendo por expansión, la adecuación del terreno para una mayor cantidad de estanques, por ende una mayor producción y así implementar el plan de producción de rotación de cosecha constante para mejorar el flujo de caja de la empresa. Dado el caso que no sea así la empresa buscará financiación por medio del Banco Agrario, ya que ofrece muchos beneficios para esta clase de proyectos.

### 4.2 Los registros contables

Los registros contables reflejan todo el movimiento contable de la empresa Agromar pacifico SAS, con el propósito de proporcionar la información financiera.

La empresa lleva sus libros contables de acuerdo a la ley, además lleva otros controles y registros como los enunciados a continuación:

### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio le permite saber el punto en donde no se pierde ni se gana en un momento determinado, al tiempo que conoce las cantidades mínimas a producir para no generar pérdidas.

**Tabla 4 Punto de Equilibrio en pesos Agromar Pacifico SAS**

<b>Punto de equilibrio (\$) =</b>	Costos Fijos totales 1 - (Costos variables / Ingresos por ventas)
<b>Punto de equilibrio (\$) =</b>	44.824.803 1 - (72595530 / 124275000)
<b>Punto de equilibrio (\$) =</b>	<b>107.791.398</b>

Fuente: Agromar pacífico SAS, 2018

**Tabla 5 Punto de equilibrio en Unidades Agromar Pacifico SAS**

<b>Punto de equilibrio en Unidades</b>				
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos</b>	
Tilapia Roja Entera Fresca	1.444	10.000	14.441.575	
Bulto de 25 kilos de Tilapia Roja Entera congelada a granel	533	175.000	93.349.823	
<b>Total</b>	<b>1.978</b>		<b>107.791.398</b>	

Fuente: Agromar pacífico SAS, 2018

## 4.3 La generación de estados e indicadores financieros

### 4.3.1 Balance General

La empresa cuenta con sus estados financieros los cuales fueron suministrados por el contador público de la empresa Señor Rodríguez, para el desarrollo de este trabajo.

**Tabla 6 Balance General Agromar Pacifico SAS**

Agromar Pacifico			
BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
expresado en pesos colombianos			
Activo Circulante	\$ 13.878.555	Pasivo Circulante	\$ 11.708,888
Banco	\$ 1.130,000	Documentos Por Pagar A Corto Plazo	\$ 11.708,888
Inventario	\$ 12.526.111	Capital	\$ 20.669,670
Pago a cuentas	\$ 222,350	Capital Contable	\$ 14.000.000
cargos diferidos	\$ 18.500,000	Utilidad Del Ejercicio Anterior	\$ 1.964,980
Bienes muebles	\$ 18.500,000	Utilidad o Perdida Del Ejercicio	\$ 4.704,690
Total de Activos	\$ 32.378,555	Total Pasivo + Capital	\$ 32.378,555

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

### 4.3.2 Estado De Resultado

**Tabla 7 Estado de resultados Agromar Pacifico SAS**

Agromar Pacifico SAS			
Estado De Resultados Del 1 De Enero Al 31 De Diciembre De 2017			
ventas netas			\$ 167.309.000
Ventas		\$ 167.309.000	
compras		\$ 98.644.000	\$ 98.644.000
alevines e insumos	\$ 98.644.000	\$ 12.526.110	
costo de ventas			\$ 86.118.760
Utilidad Bruta			\$ 81.191.050
gastos de operación			\$ 76.179,490
Gastos de ventas		\$ 60.442.710	
Gastos de administración		\$ 15.736,780	
Gastos financieros			
utilidad antes de impuestos			\$ 5.011,560

impuestos sobre la renta	\$ 306.870
utilidad del ejercicio	\$ 4.704,690

Fuente: Agromar Pacífico, 2018

**Razones Financieras.** Mediante el análisis financiero se evalúa la situación y comportamiento de una empresa, la necesidad de conocimiento de los principales indicadores financieros así como su interpretación son imprescindibles para poder sobrevivir en un mercado competitivo, para la empresa Agromar Pacifico SAS las razones más importantes son las siguientes:

**Razones de Liquidez.** Indican la capacidad de pago a corto plazo que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones que vencen.

**Capital de trabajo** = Activo corriente – Pasivo corriente = 13.878.555 – 11.798.888  
**Capital de Trabajo** = 2.079.667

El resultado muestra que la empresa tiene \$2.079.667 pesos disponible de capital de trabajo si tuviera que legalizar el pago de sus obligaciones a corto plazo, de una manera inmediata.

**Solvencia o corriente** = Activo corriente/ Pasivo corriente  
**Solvencia corriente** = 13.878.555/ 11.798.888  
**Solvencia corriente**= 1.17

El resultado que se obtiene muestra que la empresa tiene 1.17 de posibilidad de cumplir los compromisos en el corto plazo, es decir por cada peso que se debe la empresa cuenta con 1.17 para cumplir esa obligación.

**Prueba ácida = activos corrientes-inventarios / Pasivo corriente**

Prueba ácida = 13.878.555 - 12.526.111/ 11.798.888

Prueba ácida = 0.12

La interpretación de este resultado es que por cada peso que debe la empresa a corto plazo se cuenta para pagarlo con 0,12 centavos en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de los inventarios.

Lo que indica que la empresa debe tener cuidado al momento de adquirir compromisos o deudas a corto plazo.

### **Razones de Endeudamiento**

Miden las contribuciones de los socios comparándolas con el crédito utilizado para la financiación de los activos.

**Razón de la deuda** = Pasivo total / Activo total \* 100% = 11.708,888/ 32.378,555 Razón de la deuda = **36.162**

Por cada 100 pesos que la empresa Agromar Pacifico SAS ha invertido en activos, se ha financiado el 36.16%.

Es decir del total de los activos que posee la empresa debe el 36,16%, conservando un nivel adecuado de endeudamiento ya que lo aconsejable es que no se endeude más allá del 50%.

**Apalancamiento** = Pasivo total/ Capital contable

Apalancamiento= 11.708,888 / 14.000.000

Apalancamiento= 0.83

La razón de apalancamiento, permite ver que la empresa goce de solvencia y que cuenta con margen para poder endeudarse ante un posible crecimiento del negocio.

Se ve que la empresa cuenta con un apalancamiento de 0,83 lo que indica que la deuda no aumenta la rentabilidad de la empresa, por lo tanto no es conveniente que la empresa se endeude aún más.

## Razones de Rentabilidad

Estas razones financieras reflejan el resultado de las decisiones orientadas hacia la obtención de recursos.

**Margen de utilidad** = Utilidad bruta\* 100 / Ventas

Margen de Utilidad = 81.191.050 \* 100 /167.309.000

Margen de Utilidad = 48.52%.

El resultado indica el porcentaje de utilidad o ganancia que queda para los socios es de 48.52%., es decir que cada peso vendido genero 48,52 centavos de utilidad para los socios de la empresa.

### 4.4 El análisis y toma de decisiones con base en los estados e indicadores financieros.

De acuerdo a los estados e indicadores financieros la empresa es viable y rentable. Agromar Pacifico S.A.S. deberá propender por manejar deudas a corto plazo de manera más mesurada y procurar mejorar sus activos corrientes y ventas con el fin de volver aún más rentable y solvente la empresa.

### 4.5 Los costos y gastos (costos más altos)

**Tabla 8 Costos de distribución de productos Agromar Pacifico SAS**

DESCRIPCION	VALOR
Kg Producidos/Mes	3410 kg
Cantidad Kg Distribuir/Semana	852,5 kg
Costo \$/Kg Por Viaje Granja – Tumaco Refrigerado	\$56
Costo \$/Kg Por Viaje Refrigerado Granja Costa Pacifica	\$200
Costo \$/ Kg Refrigerado Tumaco Costa Pacifica Y Pie De Monte Costero	\$200
Costo Mensual Aproximado De Granja A Cuarto Frio	\$180.000

Fuente: Agromar Pacífico, 2018

**Tabla 9 Calculo Costos Unitarios Totales y Margen de ganancia Agromar Pacifico**

Calculo Costos Unitarios Totales y Margen de ganancia	Costo Materias Primas e Insumos	Costos Mano de Obra	Costos CIF	Total Costos	Precio	Utilidad	% Margen de utilidad
<b>Kilo de tilapia fresco al detal</b>	3.932,0	1.241,2	606,0	5.779,2	10.000,0	4.220,8	42,21%
<b>Bulto de 25 kilos de tilapia fresco al mayor</b>	87.850,0	20.686,5	10.100,7	118.637,2	175.000,0	56.362,8	32,21%

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

**Tabla 10 Costos de producción Agromar Pacifico SAS**

Tabla de costos de producción en pesos(incluido IVA)					
Tipo de Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Insumos</b>	51,706,650.00	134,356,270.26	145,408,314.62	157,310,773.52	170,092,956.22
<b>Mano de Obra Directa</b>	14,789,415.87	35,498,898.04	36,589,938.11	37,736,166.08	38,897,148.07
<b>Materia Prima</b>	8,867,880.00	23,042,553.07	24,937,401.23	26,979,548.54	29,172,055.97
<b>Otros</b>	7,220,993.25	7,445,726.70	7,674,562.66	7,907,302.01	8,142,732.42
<b>Totales</b>	<b>82,584,939.12</b>	<b>200,343,448.07</b>	<b>214,610,216.61</b>	<b>229,933,790.16</b>	<b>246,304,892.67</b>

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

**Tabla 11 Proyección de Compras (Unidades) Agromar Pacifico SAS**

Proyección de Compras (Unidades)					
Tipo de Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Insumos</b>					
<b>bolsas de polietileno de kilos concentrado alimento para peces</b>	1,665.00	4,196.00	4,406.00	4,626.00	4,857.00
<b>empaque melaza para alimento para peces</b>	22,318.50	56,249.40	59,045.90	62,018.90	65,104.80
<b>Mano de Obra Directa</b>					
<b>operario de alimentación y muestreo # 1</b>	615.00	1,550.00	1,627.00	1,709.00	1,794.00
<b>operario de alimentación y muestreo # 2</b>	17,040.00	42,946.00	45,081.00	47,351.00	49,707.00
<b>operario de alimentos y muestreo # 3</b>	2,280.10	5,746.53	6,032.30	6,335.93	6,651.23
<b>Materia Prima</b>					
<b>alevino de tilapia roja</b>	2,280.10	5,746.53	6,032.30	6,335.93	6,651.23
<b>Otros</b>	2,280.10	5,746.53	6,032.30	6,335.93	6,651.23
	63,342.00	159,640.80	167,578.80	176,014.80	184,773.60

<b>CIF tilapia Roja entera a granel presentación 25 kilos</b>	615.00	1,550.00	1,627.00	1,709.00	1,794.00
<b>CIF Tilapia Roja entera Fresca</b>	1,665.00	4,196.00	4,406.00	4,626.00	4,857.00

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

**Tabla 12 de Proyección de Compras (Pesos) Agromar Pacifico SAS**

Proyección de Compras (Pesos)					
Tipo de Insumo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Insumos</b>					
<b>bolsas de polietileno de kilos</b>	166,500.00	432,607.60	468,357.80	506,454.48	547,723.89
<b>concentrado alimento para peces</b>	42,405,150.00	110,186,949.66	119,250,871.02	129,012,335.97	139,494,846.58
<b>empaques para peces</b>	615,000.00	1,598,050.00	1,729,435.92	1,871,098.65	2,023,093.80
<b>melaza para alimento para peces</b>	8,520,000.00	22,138,663.00	23,959,649.88	25,920,884.42	28,027,291.95
<b>Mano de Obra Directa</b>					
<b>operario de alimentación y muestreo # 1</b>	4,929,805.29	11,832,966.01	12,196,646.04	12,578,722.03	12,965,716.02
<b>operario de alimentación y muestreo # 2</b>	4,929,805.29	11,832,966.01	12,196,646.04	12,578,722.03	12,965,716.02
<b>operario de alimentos y muestreo # 3</b>	4,929,805.29	11,832,966.01	12,196,646.04	12,578,722.03	12,965,716.02
<b>Materia Prima</b>					
<b>alevino de tilapia roja</b>	8,867,880.00	23,042,553.07	24,937,401.23	26,979,548.54	29,172,055.97
<b>Otros</b>					
<b>CIF tilapia Roja entera a granel presentación 25 kilos</b>	6,211,936.65	6,405,328.50	6,601,877.90	6,802,520.69	7,004,834.46
<b>CIF Tilapia Roja entera Fresca</b>	1,009,056.60	1,040,398.20	1,072,684.76	1,104,781.32	1,137,897.96
<b>Total</b>	<b>82,584,939.12</b>	<b>200,343,448.07</b>	<b>214,610,216.61</b>	<b>229,933,790.16</b>	<b>246,304,892.67</b>
<b>IVA</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Total más IVA</b>	<b>82,584,939.12</b>	<b>200,343,448.07</b>	<b>214,610,216.61</b>	<b>229,933,790.16</b>	<b>246,304,892.67</b>

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

Los costos más altos que tiene la empresa Agromar Pacífico son lo de producción, por lo que debe manejar este rubro, haciendo un seguimiento al funcionamiento de los estanques y planificar mejor la operación de la granja piscícola.

#### 4.6 Los ingresos que se generan

La justificación de los ingresos que se generan en la empresa Agromar Pacifico SAS, se sustentan en el método de proyección lineal de las ventas, sin embargo el comercio del pescado tiene una estacionalidad de venta en la que se triplica su consumo, estos son los meses de marzo y Abril, épocas que corresponden a la cuaresma y semana santa, razón por la cual en estos meses se concentra el mayor número de venta de pescado en el país.

La fuente de datos utilizado para apoyar la proyección de venta se basó en el estudio de mercado en el municipio de Tumaco, el pie de monte costero y la costa pacífica de Nariño y el interior del departamento, así como las cartas de intención de compra otorgada por la empresas Omega Fish, Pesquera Frio pez, comercializador peces y peces y comercializadora la casa del pescador.

**Tabla 13 Plan de Ventas Agromar Pacifico SAS**

Plan de Venta de Tilapia Roja Fresca y Congelada a granel Agromar Pacifico en el Primer Año													Total Ventas Año 1
	Me s 1	Me s 2	Me s 3	Me s 4	Me s 5	Me s 6	Me s 7	Me s 8	Me s 9	Me s 10	Me s 11	Me s 12	
<b>Tilapia Fresca kilogramo</b>	0	0	0	0	0	0	0	33	33	33	33	33	1665
<b>Tilapia fresca a granel de 25 kilos</b>	0	0	0	0	0	0	0	12	12	12	12	12	615

Fuente: Agromar Pacífico, 2018

**Tabla 14 Proyección de Ventas Tilapia Roja congelada a granel bultos de 25 kilos Agromar Pacifico**

Proyección de Ventas Tilapia Roja congelada a granel bultos de 25 kilos					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>Cantidad Mes 1</b>	0	125	130	136	142
<b>Cantidad Mes 2</b>	0	125	130	136	142
<b>Cantidad Mes 3</b>	0	150	160	165	175
<b>Cantidad Mes 4</b>	0	150	167	184	199
<b>Cantidad Mes 5</b>	0	125	130	136	142
<b>Cantidad Mes 6</b>	0	125	130	136	142
<b>Cantidad Mes 7</b>	0	125	130	136	142
<b>Cantidad Mes 8</b>	123	125	130	136	142
<b>Cantidad Mes 9</b>	123	125	130	136	142
<b>Cantidad Mes 10</b>	123	125	130	136	142
<b>Cantidad Mes 11</b>	123	125	130	136	142
<b>Cantidad Mes 12</b>	123	125	130	136	142
<b>Total Año</b>	<b>615</b>	<b>1550</b>	<b>1627</b>	<b>1709</b>	<b>1794</b>
<b>Precio</b>	<b>175000</b>	<b>180425</b>	<b>186018</b>	<b>191599</b>	<b>197347</b>

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

**Tabla 15 Proyección de Ventas (Unidades) Agromar Pacifico SAS**

Proyección de Ventas (Unidades)					
Producto o Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>tilapia fresca</b>	1665	4196	4406	4626	4857
<b>tilapia a granel presentación de 25 kilos</b>	615	1550	1627	1709	1794

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

**Tabla 16 Proyección de Ingresos por Ventas Agromar pacifico SAS**

Proyección de Ingresos por Ventas					
Producto o Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>tilapia fresca</b>	16,650,000.00	43,260,760.00	46,835,780.00	50,645,448.00	54,772,389.00
<b>tilapia a granel presentación de 25 kilos</b>	107,625,000.00	279,658,750.00	302,651,286.00	327,442,691.00	354,040,518.00

Total	124,275,000.0 0	322,919,510.0 0	349,487,066.0 0	378,088,139.0 0	408,812,907.0 0
Iva	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total con Iva	124,275,000.0 0	322,919,510.0 0	349,487,066.0 0	378,088,139.0 0	408,812,907.0 0

Fuente: Agromar Pacífico, 2018

#### 4.7 La utilidad del negocio; la rentabilidad.

La empresa es rentable de acuerdo a los indicadores financieros pero aún no está en su punto más alto.

Produce una buena utilidad para los socios de acuerdo al índice de margen de utilidad.

#### 4.8 La rotación de cartera

En el punto propio de comercialización de la empresa Agromar pacífico SAS, las ventas se realizan de estricto contado, en los demás puntos de distribución (Restaurantes, puntos cárnicos, plazas de mercado, entre otros), se tiene estipulado una condición de venta a crédito que va de 5 a 10 días, siendo el último el plazo máximo para ventas del producto. La cartera deberá recogerse cada ocho días de acuerdo a los registros y facturas de producto, una vez vencido el plazo de crédito.

**Tabla 17 Rotación de cartera Agromar Pacífico SAS**

Producto o Servicio	Posición Arancelaria	RTF	IVA	Precio Inicial	%Contado	%Crédito
<b>tilapia fresca</b>	302000000	0	0	10,000.00	100	0
<b>tilapia a granel presentación de 25 kilos</b>	302000000	0	0	175,000.00	100	0

Fuente: Agromar Pacífico, 2018

#### 4.9 La responsabilidad sobre el manejo financiero

La responsabilidad del manejo financiero de Agromar Pacifico S.A.S. recae directamente sobre su Junta Directiva, la cual bajo las directrices del gerente quien realiza la planeación financiera de la empresa.

#### 4.10 La planeación y control de las finanzas de la empresa

La planeación de las finanzas de la empresa está a cargo del gerente de la empresa en conjunto con el contador de la empresa. Y esta se realiza de acuerdo a los resultados obtenidos en el ejercicio contable del año inmediatamente anterior.

El control se realiza por intermedio de los estados financieros y el control de costos de producción.

#### 4.11 Los planes de inversión y financiamiento

La inversión inicial del proyecto Agromar pacifico S.A.S, fue de \$ 16.175.000; recursos que aportó el Fondo Emprender. Además, de la inversión inicial, se tiene planeada una proyección a futuro, y no se limita únicamente a los requerimientos a corto plazo, sino que se ha estimado la oportunidad que ofrece el mercado para su penetración, pronosticando un crecimiento en los planes de producción acorde con la demanda observada.

#### 4.12 Los presupuestos

**Tabla 18 Presupuesto de la Mezcla de Mercados**

ESTRATEGIAS	VALOR TOTAL
Promoción	900.000
Comunicación	1.870.000
Servicios	0
Precios	0
<b>TOTAL</b>	<b>2.770.000</b>

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

Dentro de los presupuestos que maneja la empresa se encuentran el de la mezcla de mercados, el de costos visto anteriormente, el del proyección de ventas entre otros. Estos sirven para proyectar el crecimiento de la empresa y ajustar su desempeño en el mercado.

## 5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE MERCADEO

### 5.1 Los canales de comercialización de la empresa

Agromar Pacífico S.A.S. comercializa su producción en un punto fijo que tiene en la granja y vende a las pesqueras de la ciudad de Tumaco, restaurantes, famas (carnicerías), plazas de mercado y supermercados, quienes finalmente llevarán el pescado a los consumidores finales.

Entonces el canal es: Agromar Pacífico S.A.S. – Pesqueras – restaurantes, Carnicerías, plaza de mercado, supermercado - Consumidores

### 5.2 LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO

**5.2.1 Concepto de Producto o Servicio.** Producto, denominado comercialmente como Tilapia Fresca, Producido bajo parámetros controlados, técnicamente y con la inocuidad necesaria para garantizar absoluta sanidad. Producto presentado al mercado con muy poco tiempo entre su proceso de sacrificio, evisceración hasta la presentación al distribuidor y de allí a su consumidor final. Empacado en bolsa plástica de polietileno según necesidad del distribuidor (2, 3,4 animales por kilo) y en sacos en presentaciones de 25 kilos.

**Características.** Producto muy saludable y apetitivo por su apariencia física, fresco de buen color, atractivo a los ojos del consumidor, de buen olor en su presentación y buen sabor en su preparación.

**Beneficio Básico.** Producido sin químicos, sus cualidades especiales aportan elementos nutricionales que hacen que su consumo sea sumamente beneficioso para la salud de las personas de todas las edades, es un alimento que aporta valores proteínicos, minerales como el hierro, sodio y calcio además de vitaminas, su grasa es del tipo más insaturada que existe, contiene ácidos grasos omega 3 y 6, lo que le confiere virtudes especiales cuando se metaboliza por el organismo, contribuyendo a la prevención de problemas cardiovasculares y trombosis. Favorece niveles más bajos de colesterol malo

en la sangre, reduciendo su acumulación en las arterias por ende reduce riesgos de arteriosclerosis y aumenta ligeramente el buen colesterol, mejora significativamente la circulación sanguínea. Es una fuente alimenticia para mujeres en estado de embarazo.

**Beneficio Complementario.** Es un producto muy sano, limpio e higiénico. Su empaque en bolsa de polipropileno permite que siempre sea visible, para que el consumidor pueda comprobar y apreciar su buen estado, sin ninguna restricción, permitiendo a la vez que los productos se mantengan en buenas condiciones y sea fácil de empacar en el lugar de compra al momento de ser adquirido.

**Características Físicas.** Tilapia entera fresca, eviscerada, libre de viscosidad y malos olores, empacada en bolsa de polipropileno de un kilogramo y en sacos en presentaciones de 25 kilos marcada con el nombre del producto, totalmente limpia sin presencia de residuos internos como externos tales como sangre o vísceras. Su empaque libre de excesos de impresiones y de colores impidiendo en muchas ocasiones la visibilidad del producto.

A futuro se debe pensar en la transformación del producto para obtener un valor agregado del mismo, se puede transformar el producto en: Filete de tilapia fresco o congelado, tilapia entera congelada, tilapia entera empacada al vacío, tilapia Ahumada.

**Ventajas Competitivas.** Se usa un empaque como estrategia competitiva, atractiva al cliente, se diseñó una etiqueta la cual contiene los datos empresariales, ubicación, teléfono de contactos y pedidos lo cual le da una alta diferenciación al producto.

**La estrategia.** a utilizada es agresiva e intensiva, para atender a todos los clientes para que tengan acceso fácil y rápido al producto, se ha escogido un número amplio de clientes en su mayoría minoristas directos para eliminar los intermediarios aumentando el precio del producto, logrando así mayor efectividad en las utilidades de la empresa.

La venta al detal aporta el beneficio de lograr un mayor precio en el mercado y un mayor flujo de caja generado por la venta cotidiana en la granja de producción (Punto de venta). Esta estrategia se complementará con la construcción en el mediano plazo de un estanque para pesca deportiva.

### **5.3 LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS**

En cuanto a la venta al por mayor, los clientes seleccionados abarcan una amplia gama mercantil entre los que se tiene supermercados, puntos cárnicos, restaurantes, algunos clientes en las principales plazas de mercado y pesqueras. Con esta variedad de estrategias se obtiene mayor cobertura del mercado, mayor control y menores costos de distribución. A pesar del volumen manejado en esta empresa no descarta totalmente a los mayoristas, los cuales compran mucho volumen pero pagan a precios muy inferiores en comparación con los minoristas seleccionados.

Para el producto, el canal parte desde la granja o centro de producción ubicada en Tumaco. La tilapia fresca se embarca en una camioneta, con capacidad de carga de cinco toneladas, acondicionada con termoking y guacales en las zonas de mar y río, para conservar la red de frío y contribuir con la conservación adecuada del producto.

De allí se transporta a los puntos de distribución en el Municipio de Tumaco, Costa pacífica de Nariño y pie de monte costero, entre otros. Se ha establecido recoger pedidos los días martes y viernes (dos Veces por semana) mediante comunicación telefónica o realizar una visita a los clientes para verificar la satisfacción de los consumidores. Las entregas de pedidos se realizan los días lunes, miércoles y viernes (sábado opcional solamente si hay clientes que lo requieran). Los costos de transporte del producto de la granja a las diferentes zonas de distribución son asumidos por los clientes.

## 5.4 EL DISEÑO DE LOS PLANES DE MARKETING

La estrategia de marketing utilizada por la empresa es el Marketing Directo. En este caso Agromar pacifico SAS, realiza acciones para que llegue la marca directamente a los clientes potenciales del producto sin ningún tipo de canal ni intermediación. Esto se hace a través del envío de correos electrónicos a la base de datos de las pescaderías, restaurantes, hoteles y mayoristas de tilapia roja de la región.

## 5.5 LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS Y DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO

**Mercado objetivo.** Se vende el 90% del producto carne de tilapia en el municipio de Tumaco, en el punto de producción (Granja), el otro porcentaje se destina para las pesqueras, restaurantes, famas (carnicerías), plazas de mercado y supermercados ubicados en el municipio de San Andrés de Tumaco, (principalmente estratos 2, 3, 4,) y municipios cercanos de la costa pacífica de Nariño y el pie de monte costero. Puntos de venta a los cuales se les ofrece el producto tilapia fresca y a granel en presentaciones de 25 kilos, a los cuales se les abastece de los pedidos una a dos veces por semana.

La cantidad aproximada de abastecimiento es de 125 Kg por semana. (500 Kilogramos mensuales). (Ver tabla 19)

**Tabla 19 Mercado Objetivo y Nicho De Mercado Tilapia Roja**

Descripción	No. Hogares	% consumo y gusto por la tilapia	Consumo per cápita (FAO)	Consumo per cápita anual por hogar / kg	Demanda en kg	% nicho del mercado Primer año	% nicho del mercado A partir del segundo año
Familias por estrato 1,2,3,4 del municipio de Tumaco	8.234	56%	19 kg año	60.65	124.828	2.880 kg	5.746 kg
		2.058 hogares				0,33%	0,66%
Familias por estrato 1, 2, y 3 en la zona urbana y municipios de la costa de Nariño	3.964	60%	19 kg año	71,7	672	1,68%	3,36%
		991 hogares				600 kg	6.012 kg
<b>Total</b>					<b>125.500</b>	<b>3480</b>	<b>11758</b>

Fuente: Agromar pacifico SAS

## 5.6 LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Agromar Pacifico SAS, tiene en la región dos principales clientes interesados en la compra del producto, uno ubicado en la ciudad de Pasto y el otro en la ciudad de Tumaco, zona rural y municipios de la costa de Nariño, los dos de amplio recorrido en la comercialización de productos pesqueros y acuícolas. La siguiente tabla (ver tabla 20) muestra la cantidad de kilogramos requeridos por cada cliente por mes, dicho requerimiento de compra supera la producción ofrecida por la empresa. Se espera que a partir del mes de febrero del año 2019 la empresa empiece a entregar y ofertar sobre ellos. Sin embargo cabe resaltar que cuando Agromar pacifico SAS, llegue al 100% de la meta de producción (3.410 kg/mes para ventas al por mayor) solamente alcanzará a cubrir un pequeño porcentaje de la demanda generada por estos clientes.

**Tabla 20 Intención De Compra de tilapia por Intermediarios**

Intención De Compra Intermediarios Tilapia			
CLIENTES	CIUDAD	CANTIDAD MENSUAL EN KGS	SOPORTE COMERCIAL
<b>Omegafih acicultura s.a.s</b>	Pasto	3000 KG	CARTA
<b>Pesquera FRIO PEZ</b>	Tumaco	1000 KGS	CARTA
<b>OTROS</b>	Satinga , Charco	500 KGS	CARTA
Total Kg Mensuales		<b>4500 Kg</b>	
Total Kg Anuales		<b>54000</b>	

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

## 5.7 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia para este producto en Bogotá, Cali, y el interior del departamento, está representada por dos empresas ubicadas en sectores comerciales pesqueros ya reconocido por los habitantes de estas Ciudades. Estas son “*Delicias del Mar*”, la cual cubre el sector Norte occidente del departamento y sur del Cauca y “*Pesquera la 17*”, las cuales se ubican en el centro de la ciudad de Pasto, distribuyen en esas zonas productos procedentes de pesca y acuicultura a hoteles, restaurantes, plazas de mercado, algunos municipios del departamento, y venden al detal en su punto propio. La Tilapia la compran a distribuidores ubicados en la ciudad de Bogotá, Cali, Popayán, Medellín estos a su vez compran directamente a productores en la represa de Betania en Huila, lugar de más grande producción en Colombia, por lo cual se han visto afectadas, las ventas y distribución de este producto. Pues es sabido que este año es y seguirá siendo un año muy duro para los productores ubicados en este importante cuerpo de agua (represa), por las dificultades presentadas por mortalidades, vedas de siembras y recortes de producción de aproximadamente un 50%, medidas tomadas por las autoridades de control como el ICA, la CAM (Corporación autónoma municipal) y el ICA. Esta situación ha generado no solamente en Pasto sino en toda Colombia un desabastecimiento que

ha generado escases de este producto y aumento de precios, que benefician a los productores y ayudan con el crecimiento del sector.

**Tabla 21 Análisis de la competencia de Agromar Pacifico SAS**

EMPRESA	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	PRECIOS (\$)	SEGMENTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Delicias del Mar</b>	Comercializador de productos pesqueros y acuícolas	11.000	Punto propio, Restaurantes, plazas de mercado.	Experiencia en el sector comercial.	Sub distribuye el producto Tilapia de un distribuidor ubicado en la ciudad de Bogotá
<b>Pesquera la 17</b>	Comercializador de productos pesqueros y acuícolas	11.000	Punto propio, Restaurantes, plazas de mercado en Pasto y demás Municipios del Departamento.	Experiencia en el sector comercial. Amplia cobertura del mercado.	Deficientes infraestructura que minimiza la calidad del producto por pérdida de la cadena de frio.

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

## 5.8 LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Los precios se determinan de acuerdo a la clasificación de los clientes su ubicación geográfica y consumo mensual del producto. Además se tiene en cuenta la información recolectada en el mercado local para fijar precios similares a la competencia. La siguiente tabla muestra los rangos de manejo con los clientes. (Ver tabla 22).

**Tabla 22 Fijación de precios Por Kilo**

CLASIFICACION CLIENTE	RANGO DE PRECIOS/Kilo(\$)
<b>PESQUERAS</b>	\$6500 - \$ 7200
<b>RESTAURANTES</b>	\$8500 - \$ 9500
<b>PUNTOS CARNICOS</b>	\$8000 - \$ 9000
<b>PLAZAS DE MERCADO</b>	\$6500 - \$ 7500
<b>SUPERMERCADOS</b>	\$6500 - \$ 8000
<b>PUNTO PROPIO</b>	\$10.000

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

De acuerdo al análisis de la competencia, la empresa ofrece precios competitivos en el mercado, mucho más bajos que la competencia. Cabe decir que la tilapia no tiene IVA.

### **5.9 LOS CONTROLES SOBRE MERCADEO Y VENTAS**

Los controles sobre el mercadeo y ventas parten de la realización de un presupuesto de ventas realizado cada año por la empresa. El control de las ventas es esencial para la generación de buenos ingresos. A partir del presupuesto de ventas Agromar pacifico SAS, determina la toma de decisiones financieras y de producción, pero lo más importante para la empresa, es el seguimiento realizado a sus clientes reales y potenciales.

### **5.10 EL DISEÑO DEL PRODUCTO**

En la tabla 23, se relaciona la ficha técnica del producto - Tilapia Roja.

Tabla 23 Ficha Técnica Del Producto

	<b>FICHA TECNICA DEL PRODUCTO (FTP)</b>		<b>CODIGO:</b>
			<b>VIGENCIA:</b>
			<b>VERSION:</b>
<b>Nombre del producto</b>	AGROMAR PACIFICO S.A.S - TILAPIA ENTERA FRESCA Y A GRANEL EN PRESENTACION DE 25 KILOS		
<b>Descripción</b>	Tilapia entera fresca eviscerada empacada en bolsas de polietileno en presentación de kilos y a granel en sacos de polietileno en presentación de 25 kilos		
<b>Empaque y presentación</b>	Tilapia entera, fresca, eviscerada y empacada en bolsa plástica de polietileno y en costales, con etiqueta de producción, fecha de producción, fecha de vencimiento, número de lote, contenido por unidad 1 Kg y 25 kilos totalmente limpia sin presencia de residuos internos como externos.		
<b>Requisitos mínimos</b>	Carne blanca, olor fresco, libre de viscosidad y malos olores. Piezas individuales limpias, libre de grasa, material fecal, sangre, sin manchas y textura firme al tacto. Producto para consumo inmediato, se debe congelar si no se consume		
<b>Características organolépticas</b>	Carne fresca, blanca, brillante, olor fresco, libre de viscosidad, carne dura, firme y elástica.		
<b>Composición</b>	Las presentaciones de 1 kilo y 25 kilos contienen:		
	HUMEDAD	71%	
	ENERGIA (Kcal)	131	
	PROTEINA	22%	
	GRASA	5%	
	CARBOHIDRATOS	1%	
	MINERALES	1%	
<b>Conservación</b>	Conservar refrigerado o congelado a mínimo - 4 °C		
<b>Vida Útil</b>	Si se refrigera se debe consumir antes de 24 horas, si se congela se debe consumir antes de 8 días.		
<b>Precio</b>	Ventas por mayor: COP 7.000 Ventas al detal: COP 10.000		

Fuente: Elaboración Propia, 2018

**Figura 5 Tilapia roja entera**



Fuente: Agromar Pacífico, 2018

**Figura 6 Tilapia empacada al vacío**



Fuente: Agromar Pacífico, 2018

## 6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA

Detalla los aspectos técnicos, infraestructura, características y condiciones del cultivo, requerimientos de personal, normas de higiene y seguridad, materias primas, proveedores y demás circunstancias necesarias para el proceso productivo.

### **6.1 La pertinencia de la tecnología utilizada en la empresa, mirada desde la pertinencia de los procesos productivos utilizados y desde los equipos empleados en los procesos.**

Actualmente, el proyecto se desarrolla con el apoyo del Fondo Emprender. Para lograr los objetivos, cuenta con la tierra que es de propiedad del Ingeniero Obando (gerente de la Empresa), apta para la producción de peces en cautiverio en estanques recubiertos con geo membrana, actualmente están en funcionamiento los estanques.

En el momento se encuentran seis (6) piscinas en geomembrana HDP de alta densidad calibre 30, con un área de 432 m<sup>2</sup> (12mx36mx1, 10m).

Se sembraron 11.200 peces (Tilapia Roja). Estos 6 tanques cuentan con un sistema de aireación conformado por cuatro blower de 2.35 HP, cada estanque cuenta con un difusor de Aire 3m de aerotube.

La empresa adquirió la tilapia (alevines) en granjas piscícolas ubicadas en los municipios del interior del país con permiso de producción, otorgado por la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP). Estas granjas están especializadas en la producción de alevinos de Tilapia.

Se construyó y se hizo la adecuación de una vivienda para poner en funcionamiento la oficina para la administración y la organización empresarial.

**Figura 7 Blower Agromar Pacifico SAS**



Foto: Alexander Linares, 2018

**Figura 8 Estanques con difusores de Aire 3m de aerotube.**



Fotos: Alexander Linares, 2018

**6.1.1 Descripción del Proceso Para Producción de Tilapia Roja y Producción e Inoculación de Bacterias Para Realizar Biofloc.** En Agromar Pacifico SAS, se realiza el procedimiento descrito por Avnimelech (2009), utilizando bacterias nitrificantes se estabilizan y replican las bacterias, las condiciones necesarias para su óptimo crecimiento se relacionan a continuación: Parámetros de Calidad de Agua Intervalos Recomendados, Temperatura 25 - 30 °C, Oxígeno Disuelto 4.0 - 5.0 ppm Bióxido de Carbono Menos de 15 ppm, PH 7.2 - 8.0, Dureza Total (CaCO<sub>3</sub>) Más de 150 ppm, Alcalinidad Total Más de 100 ppm, Amonio no ionizado (NH<sub>3</sub>) Menos de 0.03 ppm, Nitrito (NO<sub>2</sub>) Menos de 1 ppm, Nitrato (NO<sub>3</sub>) Menos de 60 ppm. Una vez inicia el proceso se requiere de aireación constante (24 horas). Después de estabilizados los parámetros se procede a la siembra de los alevinos.

**Figura 9 Sistema Biofloc en estanque listo para siembra de tilapia Agromar Pacifico SAS**



Fotos: Alexander Linares, 2018

**Siembra de Alevinos.** Al sembrarse los alevinos tenían una talla total de 3,5 cms, y 1,5 gramos de peso, fueron adquiridos con dos proveedores contactados para este suministro. Los animales llegaron en bolsas plásticas con oxígeno, previa cuarentena de 36 horas para transporte, condición para compra, lo cual garantiza su alta sobrevivencia durante el proceso de transporte de la finca del proveedor hasta la granja de producción y manejo de siembra. Se procedió a aclimatar para garantizar que los animales no se estresasen por los cambios bruscos de temperatura.

**Alimentación de Animales y Mantenimiento de Bacterias.** Se aplicó alimento concentrado de marca Purina para los peces, además para la proliferación de Bacterias se hizo necesario el uso de un carbohidrato el cual usan como materia prima para realizar su funciones vitales, para esto se utilizó melaza, suministrado por el mismo proveedor. Durante todo el cultivo se mantuvo una relación y balanceo de Carbono (C) y Nitrógeno (N) de 1:15 o una relación mínima de 1:10, con el fin de garantizar la adecuada densidad de bacterias por centímetro cúbico.

**Medición de Biofloc.** Para medir el volumen del floculo de bacterias presentes en el cultivo se utiliza un “cono de Imofh”. Este muestra la cantidad de floculos de bacterias por litro de agua, para determinar la cantidad de alimento y melaza a aplicar al sistema.

### **Procedimientos de Emergencia.**

**Materia Orgánica.** En algunos momentos del proceso, cuando se está finalizando la fase de cebo, en los cultivos se encuentran grandes depósitos de materia orgánica depositada en el fondo de los estanques, si por algún procedimiento de manejo con las bacterias están no cumplen con su tarea de remoción de sólidos, se tiene dispuesto en cada estanque un tubo de salida de emergencia y un codo, el cual en determinado momento se puede manipular para evacuar esos residuos orgánicos presentes en el cultivo.

**Cortes eléctricos.** Es común que en la zona rural frecuentemente halla cortes eléctricos, para solventar esta eventual dificultad la empresa dispone de una planta eléctrica de transferencia que funciona con Diesel, con capacidad para mover el sistema de aireación.

**Disponibilidad de Agua.** El sistema cuenta con un reservorio de agua.

### **Levante**

Esta etapa comprende peces entre 40 a 150 gramos. Se realiza en tanques recubiertos con geomembrana de alta densidad, con sistema Biofloc, con una temperatura de 26 a 28°C en el agua, para evitar enfermedades por patógenos.

### **Engorde**

Esta etapa comprende peces entre 150 a 350 gramos. Se realiza en tanques recubiertos con geomembrana de alta densidad, con sistema Biofloc, con una temperatura en el agua de 26 a 28°C, para evitar enfermedades por patógenos. Para este fin se tiene destinados los tanques que se irán sembrando entre 10 y 15 días.

### **Cosecha**

Una vez los animales alcanzan el peso esperado de cosecha (250 gr). Se realizan las faenas de pesca, posteriormente se llevan a proceso de evisceración. Los animales eviscerados son embalados en canastillas plásticas, las cuales se pesan y se despachan en fresco.

### **Parámetros Técnicos Especiales**

**Parámetros Físico – Químicos del Agua.** Los parámetros de agua se miden utilizando equipos de marca “La Motte”, igual para Alcalinidad, Dureza, pH, CO<sub>2</sub>, Nitritos, Nitratos, Amonio. Además se utiliza un equipo YSI para medir Oxígeno y temperatura. Esta medición se realiza en el proceso inicial de cultivo tres veces al día durante una semana, con el fin de garantizar la estabilidad de los parámetros. Cuando se estabilizan los parámetros se miden una vez por semana o cuando los animales muestren signos de

fatiga, agotamiento, cambio de comportamiento, para llevar registro y control del desarrollo del cultivo.

**Parámetros fisicoquímicos:** La tilapia roja se cultiva en tanques con recubrimientos de geomembrana de alta densidad con sistema biofloc, a temperaturas entre 24°C y 31°C; el manejo del cultivo comprende periodos de cinco meses tiempo durante el cual se tiene en cuenta los siguientes parámetros:

- ✓ Muestreo de crecimiento de la población: Cada mes
- ✓ Muestreo para determinar biomasa: Cada semana, durante todo el ciclo productivo.
- ✓ Toma de muestras y control de parámetros físico-químicos: pH, salinidad, turbidez, temperatura, concentración de oxígeno: Diariamente
- ✓ Limpieza de filtros: Cada 8 días en condiciones normales
- ✓ Recambio de agua: Cada 15 días, después del primer mes
- ✓ Alimentación: Diariamente (dos raciones diarias).
- ✓ Muestreo para determinar sobrevivencia de los animales

### Necesidades de Requerimiento

**Tabla 24 Tilapia Fresca al Detal**

Materia Prima e insumos (3)	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1
<b>Concentrado</b>	Kg	1,40	1.900,0
<b>Alevinos</b>	Unidad	4,80	140,0
<b>Empaque</b>	Unidad	1,00	100,0
<b>Melaza</b>	Kg	25,0	500,0

Fuente: Agromar Pacifico, 2018

**Tabla 25 Tilapia Fresca al Mayor Bulto de 25 Kilos**

Materia Prima e insumos	Unidad	Cantidad	Valor Unitario Año1
Concentrado	Kg	32,5	1.900,0
Alevinos	Unidad	90.0	140,0
Empaque	Unidad	1,00	100,0
Melaza	Kg	25,0	500,0

Fuente: Agromar pacifico, 2019

### Capacidad Instalada

La capacidad instalada de los seis estanques forrados en geomembrana de alta densidad con sistema biofloc, tiene una capacidad de producción anual de 49.707 kilogramos carne de tilapia roja.

De lo anterior se puede decir que el proyecto en su etapa inicial, utilizó el 34,28% de su capacidad instalada, lo que corresponde a procesar 17.040 kilos de carne de tilapia roja en el primer año.

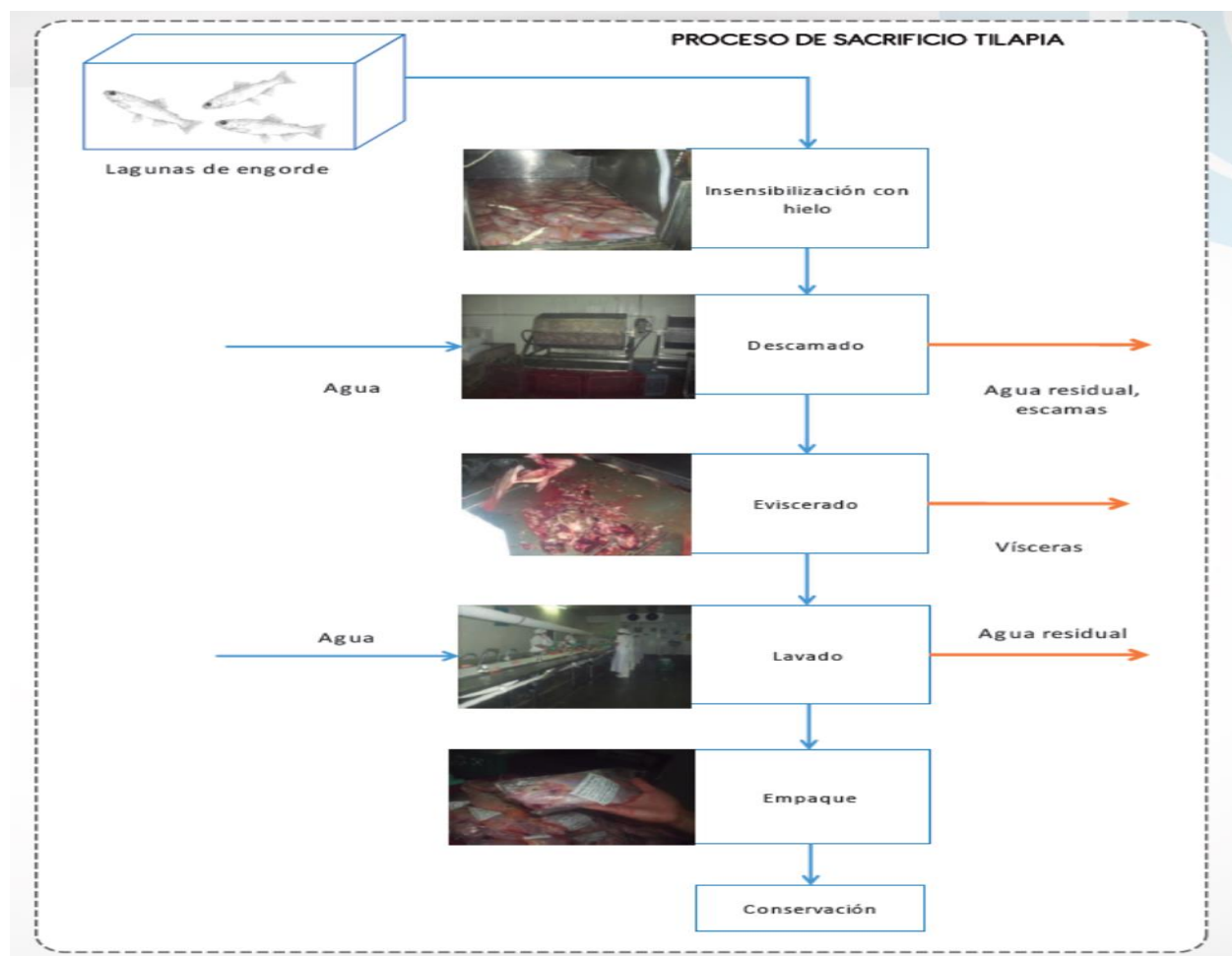
**Tabla 26 Capacidad Instalada Agromar Pacifico SAS**

Capacidad Instalada Producción Carne de Tilapia Roja			
Periodo en años	Producción anual en kilogramos	Capacidad de Producción Anual	% de la capacidad instalada utilizada
1	17040	49707	34,28%
2	42946	49707	86,40%
3	45081	49707	90,69%
4	47351	49707	95,26%
5	49707	49707	100,00%

Fuente: Agromar Pacifico SAS

La tilapia fresca, se empaqueta en bolsas de polietileno, en presentaciones de un kilo, lo que equivale a producir un total de 333 kilos de carne de tilapia fresca en el mes 8 del primer año.

**Figura 10 proceso de sacrificio de la tilapia**



Fuente: Agromar Pacifico Sas, 2018

### **Impacto Económico Regional Social y Ambiental**

En el municipio de San Andrés de Tumaco, lugar donde se desarrolla este proyecto, se ha logrado generar gran expectativa e interés en los pobladores, quienes ven el proyecto como una oportunidad de desarrollo, hacia el modelo en construcción. Esto debido a que el sector productivo en el renglón agropecuario del municipio, se encuentra buscando alternativas de producción que vayan acorde con el estilo productivo de la zona.

La empresa Agromar Pacifico SAS, espera ser un modelo empresarial en esta región del país. Aprovechando su ubicación y cercanía a otros municipios de la costa del litoral Pacífico, como también a las principales ciudades del Departamento (Pasto, Ipiales, Tuquerres, Samaniego), para convertirse en una alternativa de ampliación de mercados para la comercialización y venta de productos provenientes de la cadena Acuícola.

La empresa, cumple un papel importante en la sociedad generando empleos en el municipio de Tumaco, en la zona rural, donde se encuentra ubicada. Para el funcionamiento de la empresa se requiere personal tanto para la granja de producción y para el área administrativa la cual tiene su centro de operaciones en la parte urbana del municipio.

El desarrollo social del proyecto es de gran importancia por la generación inicial de 6 empleos directos entre personal calificado y no calificado, dando estricta prioridad a las personas residentes del municipio de San Andrés de Tumaco. Para la región es de gran beneficio ya que no solamente se genera empleo sino que se pretende crear empresa netamente tumaqueña con proyecciones al mercado regional y nacional.

El impacto ambiental generado por este proyecto es mínimo. Se identifican dos factores de contaminación, que son: Aguas residuales, y vísceras de pescado. Las aguas residuales generadas por el sistema ocasionan mínimo daño ambiental, debido a que la tecnología usada en la producción, “alta producción y bajo recambio”, es una cualidad del sistema Biofloc. La pequeña cantidad de aguas residuales obtenidas en la producción se conducen hacia un cultivo de cacao, plátano, coco que hay en la granja, donde estas plantas aprovecharán las aguas cargadas de nitrógeno y fósforo, reduciendo de esta manera la cantidad de abono en las plantaciones. En el caso de las vísceras de pescado, se utilizan para la elaboración de alimento para otras especies menores como cerdos y gallinas. Estas son empacadas y entregadas al SENA que es una entidad responsable y está en estos momentos desarrollando un proceso de transformación para obtención de concentrados para animales.

## **6.2 La manera como se está administrando el conocimiento**

Las condiciones del entorno empresarial de hoy, hace que las empresas sean competitivas, convirtiendo la gestión del conocimiento en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y la empresa.

De hecho, la globalización, el desarrollo tecnológico y la habilidad para obtener información y transformarla en conocimiento útil que pueda ser rápidamente incorporado en la empresa para después ponerlo en práctica, sea la mejor ventaja con la que jugar frente a la competencia y el reto de atender mejor a los clientes.

## **6.3 La manera como se está administrando la información**

Agromar Pacifico S.A.S, conserva de forma ordenada y clara su historia, con la trayectoria de sus inicios, para tener el poder de corregir y avanzar hacia un futuro con bases sólidas y reales, estando así a la altura de las exigencias competitivas del momento.

## **6.4 La manera como se gerencia los procesos administrativos y productivos**

La administración de los procesos administrativos y productivos en Agromar Pacifico SAS, están sujetos cada vez más, a los cambios que se operan en su entorno.

En el caso de la empresa se refuerza su responsabilidad social, la gestión de sus procesos administrativos y productivos teniendo en cuenta las necesidades del desarrollo estratégico de Agromar pacifico SAS, para buscar la efectividad de estos, lo que significa asegurar su eficiencia y eficacia. Un sistema de dirección y gestión empresarial eficiente, es el objetivo esencial que persigue su Junta Directiva.

### **6.5 Los procesos para búsqueda y selección de tecnologías**

La empresa en su camino de búsqueda para la escogencia del sistema Biofloc aplicado al cultivo de tilapia, consulto expertos y visito empresas y proyectos dedicados a este tipo de cultivos.

De igual manera consulto bibliografía y observo experiencias en videos, todo por llegar a lo que hoy es Agromar Pacifico SAS.

### **6.6 La manera como se hace la Negociación y transferencia de tecnologías**

La empresa Agromar Pacifico SAS, apoyada en las asesorías del Fondo Emprender y técnicos del SENA y la Universidad de Nariño, transfirió y adapto a sus condiciones esta tipo de tecnología que ha venido teniendo éxito en otras partes del mundo.

### **6.7 Los procesos para Asistencia técnica (Expertos, Consultores, Centros de I&D, Universidades) y Servicios técnicos (normalización, metrología, control de calidad, certificación de calidad, pruebas y ensayos de calidad).**

Agromar Pacifico SAS, dentro de sus procesos para asistencia técnica y servicios técnicos se apoya en expertos Ingenieros en Producción Acuícola de la universidad de Nariño, Tecnólogos de la misma universidad y con instructores del SENA de Tumaco, expertos la mayoría de ellos en el sistema Biofloc y el cultivo de peces.

## **7. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN HUMANA**

### **7.1 El Proceso de Selección y Reclutamiento**

La empresa AGROMAR PACIFICO S.A.S., de acuerdo al artículo 39 del código sustantivo del trabajo<sup>1</sup>, contrata a sus colaboradores con el tipo de contrato a término indefinido (a excepción de los cargos de vigilante y operarios de campo); La característica principal de éste contrato es que no tiene fecha de terminación. Las partes pueden darlo por terminado cuando lo decidan ya sea de manera unilateral, o por falta grave al reglamento o normas internas de la empresa, que amerite su cancelación.

Para aquellos cargos cuyas características exijan discontinuidad en lo laboral como son los operarios de campo, la contratación se hará por honorarios, lo que evita carga prestacional.

Para el cargo de Vigilante, se realizará un contrato de prestación de servicios con una compañía especializada en seguridad privada.

### **7.2 Las evaluaciones de desempeño**

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza en Agromar Pacífico S.A.S. para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta de los colaboradores de la empresa, su rendimiento y el logro de resultados.

En Agromar Pacífico SAS, se evalúan las cualidades de los colaboradores, su personalidad y su comportamiento; así como su contribución al objetivo de la empresa o

---

<sup>1</sup> <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=15570&IDCompany=3>  
(Consulta: 08 Marzo 2018)

al trabajo encomendado y su potencial de desarrollo. Los factores que se evalúan son: el conocimiento del trabajo, la calidad del trabajo, las relaciones con las personas y la estabilidad emotiva.

### **7.3 El clima y desarrollo organizacional**

El desarrollo del clima laboral en Agromar Pacifico S.A.S, enlaza los objetivos de la empresa con la motivación y el comportamiento de sus colaboradores. El liderazgo es un factor primordial del mismo, por consiguiente hace parte integral del desempeño de sus empleados. Se implementa en la empresa un estilo de liderazgo de tipo situacional el cual se adapta perfectamente a sus colaboradores en cada situación, permitiendo de esta manera el equilibrio y el desarrollo del ambiente adecuado, entendiendo las necesidades de cada uno de los trabajadores de la empresa, pero haciéndolo funcional para el desarrollo del grupo.

Las características del clima laboral, en Agromar Pacífico SAS, bajo la influencia de un adecuado liderazgo se refleja en como el trabajador siente que sus necesidades y proyectos individuales se realizan, existe motivación por el trabajo, aumento de la participación de todo el grupo, incremento de la productividad, identificación con la empresa; es decir, los trabajadores la conciben como suya existiendo sinergia entre el equipo de trabajo y los directivos.

### **7.4 Los procesos de capacitación**

La capacitación se maneja dentro de la empresa de manera programada y sistematizada, orientada a sus empleados y directivos para mejorar su desempeño y habilidades para lograr que se hagan más competitivos en sus puestos de trabajo dentro de la organización sin perder de vista los objetivos planteados. Igualmente el entrenamiento, desarrollo y perfeccionamiento del personal en sus labores específicas, incrementa y hace crecer el potencial humano dentro de la empresa lo que se traducirá en mejores oportunidades de negocio para la empresa, llevándola al liderazgo en el mercado.

## **7.5 La identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento**

La identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento de la empresa se realiza a nivel interno al evaluar el cumplimiento de los objetivos de producción, las bajas ventas, entre otras. Básicamente se hace realizando análisis del nivel general de la organización; el análisis de los recursos humanos; y el análisis de las operaciones y tareas asignadas, en su desempeño y de igual manera en el clima organizacional existente a nivel del personal tanto administrativo como operativo.

## **8. PLAN DE MEJORAMIENTO**

El plan de mejoramiento de la empresa Agromar Pacifico SAS, se plantea a sus socios con el propósito de plantear un buen desarrollo del mercado aprovechando el potencial existente en el consumo de carne de pescado en la población de la región y del país porque no del extranjero.

### **8.1 Planeación propuesta**

Se presentan los pasos necesarios para el mejoramiento de los resultados de tal forma que permitan el crecimiento planificado y la expansión del mercado de la empresa.

#### **8.1.1 Misión propuesta**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con líneas de proceso de fácil aceptación y buena rentabilidad en las líneas de pescado fresco y pescado fileteado. Abarcamos todo el territorio nacional ofreciendo una atención rápida y de calidad en los pedidos para nuestros clientes.

#### **8.1.2 Visión propuesta**

Ser una empresa en constante crecimiento, con diversidad de líneas de proceso de pescado, con especialidad en pescado entero, que permitan satisfacer al mercado y generar ganancias a la empresa, manteniendo la rentabilidad y el trabajo de todos sus colaboradores.

#### **8.1.3 Objetivos propuestos**

Establecidos de acuerdo al desarrollo del direccionamiento estratégico para implementarlos en la empresa.

- ✓ Consolidar un equipo de colaboradores con la capacidad de tomar decisiones, en el desarrollo y/o perfeccionamiento de las operaciones dentro de la granja piscícola.
- ✓ Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de la prestación de un servicio de calidad.
  
- ✓ Identificar estrategias que agilicen los métodos para realizar con mayor rapidez las operaciones productivas y administrativas dentro de la empresa.
  
- ✓ Asegurar la posición competitiva más fuerte en nuestros mercados principales por medio de la efectividad operativa y logística.
  
- ✓ Incrementar de manera continua nuestro portafolio de servicios.
  
- ✓ Desarrollar un plan estratégico que permita optimizar cada una de las actividades y funciones de cada área de la empresa con la finalidad de hacer seguimiento, control y evaluación.

#### **8.1.4 Estrategias propuestas**

En las estrategias que la empresa Agromar Pacifico SAS utiliza se encuentra la de innovación, que se basa en la observación de nuevas presentaciones, que van tomando fuerza a través de las nuevas tendencias; a su vez, por consulta directa a sus clientes, y la constante búsqueda de la satisfacción de los clientes.

#### **Estrategias De Promoción**

Conocer al cliente y futuro consumidor de tilapia Roja, es fundamental para la empresa, por medio de la aplicación de encuestas permitirá saber claramente cuáles son sus motivaciones, los cambios que experimentan, sus preferencias, las diferentes tipologías de promociones existente, mejorar el conocimiento de las mismas sobre estos ayuda al productor a orientar mejor sus preferencias. Y esto hará la diferencia frente a la

competencia aportando un valor agregado que influya positivamente en la decisión de venta siendo esta la clave del sostenimiento y estabilidad de la empresa.

Entre las estrategias de promoción se considerarán:

1. Visitas a pesqueras, restaurantes, puntos cárnicos, supermercados para ofrecer el producto.

2. La atención a clientes especiales, la presentación del producto, el cumplimiento en la entrega del pedido. Dentro las estrategias para motivar la venta, se entregarán recetas para preparar el producto.

3. Para la publicidad de la empresa, se mantendrán cuñas radiales y televisivas, además de volantes que se repartirán los días de mercado dando a conocer la empresa.

4. Se recomendará informar por los medios de comunicación como la radio, redes sociales, televisión sobre la nueva marca "Tilapia Agromar" en el mercado.

7. Elaborar afiches, carteleras, pendones, folletos y volantes en los cuales se resalte el valor nutritivo de la tilapia comparada con el de otro tipo de carnes.

Diseñar un blog y redes sociales, para realizar mercadeo electrónico y construir una base de datos que permita implementar estrategias de mercadeo relacional teniendo en cuenta las fechas especiales de celebración de los clientes.

### **8.1.5 Políticas propuestas**

**Política de calidad.** Somos una empresa dinámica, comprometida con el desarrollo y mejora continua de nuestros estándares de calidad y desempeño del sistema integral, seguridad industrial, medio ambiente y calidad; capaz de satisfacer eficientemente los

requerimientos y logística de nuestros clientes, destinando los recursos técnicos, humanos, económicos y tecnológicos que sean necesarios, para lograr nuestros objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

**Política de talento humano.** La carga laboral será justa y se brindaran las condiciones necesarias para la misma, promoviendo un ambiente sano de valores como; respeto, puntualidad, honestidad, responsabilidad y confianza.

**Política de cliente externo.** Es nuestra razón de ser, por lo tanto, siempre será lo más importante para nuestra empresa, por eso en el trato con ellos seremos los más caracterizados por la atención, el servicio y la comodidad que les brindamos.

**Política de precios.** Ofrecemos precios razonables y accesibles de acuerdo al servicio y la asistencia requerida por el cliente.

**Política de servicios.** Prestar los servicios ofrecidos sobre una base tecnológica y operacional de vanguardia que permita maximizar la satisfacción de los clientes.

**Política de crédito y pago.** Armonizar los sistemas de crédito y pagos de manera que garantice la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

**Portafolio de Servicios.** Agromar Pacifico S.A.S. presta los servicios de producción de tilapia así:

- ✓ Venta de alevines
- ✓ Reproducción
- ✓ Pesca deportiva.
- ✓ Cruce de especies
- ✓ Asesorías técnicas
- ✓ Elaboración de proyectos productivos.

## **8.2 Organización propuesta**

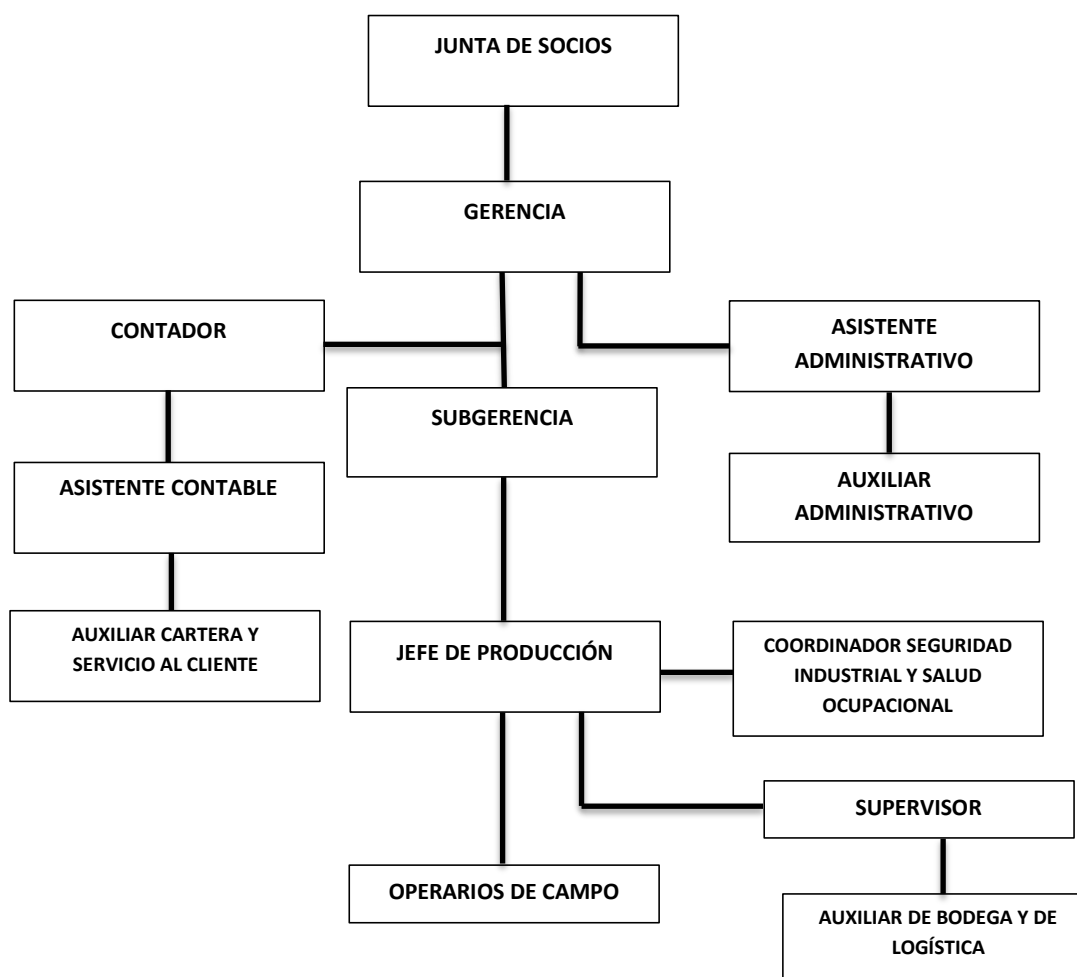
Detectada la necesidad de implementar una nueva estructura organizacional que le permita a la empresa Agromar pacifico SAS, sostenerse en el tiempo y un crecimiento

sólido y continuo. Esto permitirá que en cada área exista un liderazgo y un trabajo en equipo que permita el cumplimiento de los objetivos y cumplimiento de la visión de la empresa.

### 8.2.1 División de trabajo propuesto

La siguiente es la propuesta de división del trabajo para que la empresa Agromar Pacifico logre ser eficiente y competitiva en el mercado actual. A continuación se muestra la jerarquización para la empresa Agromar Pacifico SAS.

#### Organigrama General de Agromar Pacifico S.A.S



Fuente: Elaboración propia. 2018

## 8.2.2 Manual de funciones propuesto

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP- AD- 01- 05</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas 1/
	<b>GERENCIA</b>	General	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Uno	
	<b>CARGO</b>	Gerente General	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Presidente Asamblea de Socios		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título universitario en ingeniería industrial, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Acuícola administración de empresas, administración financiera o con postgrado.</li> <li>✓ Experiencia general en administración de talento humano, recursos físicos y financieros. Planeación gerencia social, asesoría, atención al cliente.</li> <li>✓ Con experiencia específica de 30 meses desempeñando actividades como administración general, administración de recursos financieros, dirección, gestión financiera y producción acuícola.</li> </ul>
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por la asamblea de socios.
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por la Asamblea de socios y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el negocio de producción acuícola.</li> <li>2. Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la Asamblea y la Ley.</li> <li>3. Informar a la Asamblea las acciones tomadas, así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.</li> <li>4. Elevar para aprobación del Directorio los estados financieros, la memoria anual de la Empresa, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal, obteniendo la aprobación para su difusión.</li> <li>5. Aprobar el Manual de Organización y Funciones elaborado por la subgerencia.</li> <li>6. Aprobar el Cuadro de Perfiles de la Empresa elaborado por la subgerencia.</li> </ol>

7. Proponer a la Asamblea la contratación de los jefes de área, así como aumentos de sueldos y promociones para jefes de área y colaboradores.
8. Transigir los juicios y otros asuntos de interés para la Empresa y someter al arbitraje las reclamaciones activas y pasivas de la Empresa.
9. Proponer y sustentar ante la asamblea las operaciones de crédito que superen las facultades crediticias que le han sido conferidas.
10. Supervisar las operaciones de la sociedad, los libros de contabilidad, cuidar que dicha contabilidad esté al día y suscribir la correspondencia de la sociedad, cuando sea necesario.
11. Planificar, organizar y mantener una positiva imagen de Agromar Pacífico S.A.S. ante la colectividad y los trabajadores, propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de la misma ante la opinión pública.
12. Delegar cualquiera de sus atribuciones en funcionarios de menor jerarquía con conocimiento de la Asamblea, debiendo en este caso observar las restricciones que la normatividad establece.
13. Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.
14. Actuar como secretario de la Junta General de Accionistas.
15. Girar aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, firmar vales y pagarés, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos en representación de Agromar Pacífico S.A.S.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacífico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP-OP-02-03</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas 2/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Operativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Uno	
<b>CARGO</b>	Subgerente		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título universitario en ingeniería industrial, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Acuícola, administración de empresas, administración financiera o con postgrado.</li> <li>✓ Experiencia general en administración de operaciones acuícolas, atención al cliente.</li> </ul>
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacer las necesidades de los clientes en relación a los servicios que provee la empresa.</li> <li>2. Responsable de la rentabilidad de los negocios.</li> <li>3. Responsable de la mantención y reparación menor de la infraestructura necesaria para el desarrollo del negocio.</li> <li>4. Propone políticas y criterios para la aplicación de nuevas tecnologías para la gestión de su área.</li> </ol>
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión Integrado de la empresa.</li> <li>2. Elaborar, mantener y ejecutar un plan de mantenimiento de la infraestructura, servicios de las instalaciones de la granja y áreas comunes de propiedad de la empresa.</li> <li>3. Satisfacer las necesidades de los clientes en relación a los servicios que provee la empresa.</li> <li>4. Responsable de aplicar la reglamentación operativa para la producción Acuícola.</li> <li>5. Proponer políticas y criterios para la aplicación de nuevas tecnologías para la gestión de su área.</li> </ol>

<b>Elaboró</b> Karen Brown	<b>Revisó</b> Gerencia General	<b>Aprobó</b> Junta de socios
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP- AD- 03-10</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas 3/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Administrativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Uno	
<b>CARGO</b>	Contador		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título Universitario Contador Público.</li> <li>✓ Conocimientos en sistemas informáticos contables y Microsoft Office).</li> <li>✓ Responsable, organizado y con alta calidad humana</li> <li>✓ Capaz de diseñar, gestionar y poner en marcha procesos de optimización de recursos.</li> <li>✓ Habilidades analísticas</li> </ul>

<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cargo a nivel Ejecutivo Staff, relacionado con la administración adecuada del sistema contable, cuyo propósito es el procesamiento de la información financiera de la empresa como base para la toma de decisiones por parte de los socios y una adecuada administración de los impuestos de la misma.</li> <li>2. Su gestión está orientada a ejercer un efectivo trabajo de análisis y evaluación de la eficiencia administrativa, de planeación, control contable y gestión fiscal al igual que visualizar el adecuado manejo de los recursos, sus valores fundamentales están en la responsabilidad, honestidad y ética profesional.</li> </ol>		
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos y notas, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de ellos, con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la sociedad.</li> <li>2. Presentar cada uno de los estados financieros debidamente firmados por las partes, Contador, Gerente y Revisor Fiscal (Si los hubiere) para certificar la veracidad de las cifras.</li> <li>3. Diseñar y exponer a los socios la planeación tributaria que permitirá optimizar recursos para la empresa.</li> <li>4. Elaborar declaraciones de impuestos a título de retención en la fuente, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y presentación.</li> <li>5. Atender y tener a disposición del revisor fiscal (si los hubiere) y de los diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos.</li> <li>6. Atender y dar respuesta en forma oportuna, con soportes necesarios a los requerimientos de las entidades de control y vigilancia.</li> <li>7. Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.</li> <li>8. Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los libros oficiales de contabilidad y mantener al día su impresión y/o digitalización (mayor y balances, Diario e inventarios y balances).</li> <li>9. Responder oportunamente a la DIAN por la vigencia de la autorización de la numeración de las facturas.</li> <li>10. Realizar arqueos a caja menor y principal cuando considere conveniente</li> <li>11. Revisar mensualmente la nómina y pagos de aportes al sistema de seguridad social integral.</li> <li>12. Llevar el control contable de activos fijos, cargos diferidos y gastos pagos por anticipado.</li> </ol>		
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP-AD- 04-07</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas 4/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Administrativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Uno	
<b>CARGO</b>	Asistente Contable		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Contador		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudiante de Contaduría Pública o Técnico en Contabilidad Sistematizada</li> <li>✓ Alto conocimiento en sistemas (Office)</li> <li>✓ Conocimiento de programas contables</li> <li>✓ Buena presentación personal</li> <li>✓ Persona responsable y organizada</li> <li>✓ Un año de experiencia.</li> </ul>
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>
1. Cargo de nivel administrativo, relacionado con el desempeño de labores propias para el aseguramiento del adecuado manejo y registro de hechos económicos de la empresa.
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar soportes de contabilidad (facturas, comprobantes de egreso, recibos de caja, nómina etc.)</li> <li>2. Digitar los soportes de contabilidad en sistema aplicativo</li> <li>3. Entregar oportunamente la información requerida por el Contador, el Revisor Fiscal (si los hubiere), Gerente y Junta de socios</li> <li>4. Elaborar el informe diario de caja y bancos, con sus respectivos soportes</li> <li>5. Coordinar con el Contador para que los estados Financieros de la empresa se presenten a la Gerencia a más tardar el 05 del mes siguiente.</li> <li>6. Colaborar con otras funciones tales como facturar, generación de informes de gerente.</li> <li>7. Mantener al día relación de aportes y préstamos de los asociados. (si los hubiere).</li> </ol>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP-AD- 04-01</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas:5/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Administrativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Uno	
<b>CARGO</b>	Asistente Administrativo		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
✓ Técnico o tecnólogo en administración de empresas.
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>
1. Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad de operaciones</li> <li>2. Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad de operaciones.</li> <li>3. Participar en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.</li> <li>4. Diligenciar los formatos de órdenes de pago.</li> <li>5. Realizar el seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.</li> <li>6. Controlar los pagos efectuados al personal administrativo u operario por diversos beneficios.</li> <li>7. Realizar solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia de operaciones.</li> <li>8. Coordinar y hacer seguimiento a las acciones administrativas.</li> <li>9. Llevar los registros y el archivo de expedientes de proveedores.</li> <li>10. Mantener informado al supervisor sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.</li> </ol>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

		<b>Código: AMP-AD- 05-25</b>
--	--	------------------------------

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		Fecha: 02-26-2018
			Páginas:6/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Administrativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Uno	
	<b>CARGO</b>	Secretaria General	
	<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente	

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudiante o Técnico(a) en Secretariado</li> <li>✓ Alto conocimientos en sistemas (Office)</li> <li>✓ Buena presentación personal</li> <li>✓ Responsable, organizada y ágil, con alta calidad humana</li> <li>✓ Persona elocuente, con excelente ortografía y redacción</li> <li>✓ Un año de experiencia.</li> <li>✓ Conocimiento del Inglés como segunda lengua</li> </ul>	
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>	
1. Cargo de nivel administrativo, relacionado con el funcionamiento y desempeño de la empresa, con un alto nivel académico en áreas como lenguaje, comunicación, redacción, atención al cliente y habilidades ejecutivas	
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir, despachar, redactar y archivar correspondencia</li> <li>2. Atender el personal en general</li> <li>3. Mantener actualizada base de datos de los asociados</li> <li>4. Mantener archivo de incapacidades</li> <li>5. Entregar oportunamente información requerida por el Gerente y accionistas.</li> <li>6. Colaborar con la generación de informes de gerencia</li> <li>7. Informar oportunamente cualquier situación que afecte el curso normal de las actividades de la empresa.</li> <li>8. Mantener al día el archivo del área administrativa.</li> <li>9. Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas.</li> </ol>	

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP-AD- 06-44</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas:7/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Administrativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Uno	
<b>CARGO</b>	Auxiliar Administrativo y contable		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación profesional de primeros semestres, certificados en el área de Contaduría Pública.</li> <li>✓ Manejo de los programas de Office (Word, Excel)</li> <li>✓ Conocimientos actualizados contabilidad y tributaria</li> <li>✓ Conocimiento como mínimo de un programa contable</li> <li>✓ Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado.</li> </ul>
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.</li> </ol>
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla, tanto interna como externa</li> <li>2. Atender todas aquellas personas que necesiten información.</li> <li>3. Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera.</li> <li>4. Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social.</li> <li>5. Revisar la contabilización de los documentos.</li> <li>6. Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables.</li> <li>7. Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención</li> <li>8. Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas.</li> </ol>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP-AD- 06-40</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas: 8/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Administrativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Uno	
<b>CARGO</b>	Auxiliar de cartera y servicio al cliente		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tecnólogo en Administración Financiera o Estudiante de V semestre en delante de Economía, Administración de Empresas o Contaduría.</li> <li>✓ Conocimientos intermedios de Herramientas de Ofimática (Excel, Word y PowerPoint).</li> <li>✓ Habilidades para negociación.</li> <li>✓ Conocimientos sobre servicio de atención al cliente.</li> </ul>
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar los procesos de recaudo de los servicios facturados y los procesos de respuesta, conciliación a objeciones de acuerdo a la normatividad vigente, con el fin de garantizar la contraprestación de los servicios ofertados por la empresa.</li> <li>2. Responder por la adecuada y oportuna liquidación de los pedidos, facturación e impresión de la facturación directa, y de acuerdo con las normas, objetivos, políticas y Código de Ética de la Administración como de la aplicación del Reglamento o manual de cartera.</li> </ol>
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reportar las moras de cartera a los vendedores, con copia a la gerencia.</li> <li>2. Realizar semanalmente el reporte de la rotación de cartera a gerencia.</li> <li>3. Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por la empresa, comparando los valores con los saldos existentes y los recibos provisionales.</li> <li>4. Revisar en forma semanal y en compañía de los colaboradores de contaduría, el estado de cartera, realizando los ajustes correspondientes, que servirán de insumo en la expedición de las notas crédito.</li> <li>5. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos, y estados de cartera.</li> <li>6. Registros de gastos, manejo de cartera, elaboración de reportes, facturación, y conciliaciones bancarias.</li> <li>7. Resolver los pedidos que soliciten ser grabados en el aplicativo correspondiente.</li> <li>8. Atender al público en general, personal y telefónicamente, suministrando la información requerida y recibiendo los mensajes respectivos, entregando o recibiendo la información o documentos solicitados y hacer los trámites administrativos que ello demande.</li> <li>9. Imprimir los consolidados correspondientes.</li> </ol>

10. Colaborar con el gerente en la programación y ejecución de las actividades de la empresa.
11. Encargarse de la cobranza telefónica.
12. Elaborar los pedidos de elementos requeridos para el normal funcionamiento de la oficina.
13. Conocer y aplicar las políticas del manual de cartera.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP-OP- 06-20</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas: 9/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Operativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Cuatro	
<b>CARGO</b>	Auxiliar de Bodega y Logística		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Supervisor		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato en cualquier en modalidad o Técnico en logística</li> <li>✓ Un (1) año en cargos similares.</li> <li>✓ Acreditar acciones de capacitación básica en técnicas de inventario y otros relacionados con su trabajo.</li> </ul>
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa.</li> <li>2. Hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra.</li> <li>3. Visualizar y monitorear stock que mantiene la empresa en su bodega.</li> </ol>
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de insumos, alevines y combustible en la bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos.</li> <li>2. Recibir, revisar e ingresar al sistema los agro insumos y alevines que han sido adquiridos por la empresa.</li> <li>3. Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar deterioro o pérdida de los mismos.</li> <li>4. Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las compras para organizar el archivo financiero de la empresa.</li> </ol>

5. Velar por la entrega oportuna y adecuada de las mercancías que estén facturadas a los clientes con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las labores cotidianas.
6. Verificar que los cargues estén de acuerdo con las facturas y con el consolidado con el fin de llevar control sobre salidas de mercancías de la bodega (cuarto frío).
7. Recoger y entregar las mercancías o bienes adquiridos, verificando el cumplimiento de las características de especificación en la requisición o la orden de compra.
8. Controlar que las mercancías que ingresen a la bodega cumplan especificaciones de calidad y cantidad en la orden de compra.
9. Elaborar en el primer mes de cada año el inventario de mercancías, en el que se contraste físico contra documental y realizando los ajustes correspondientes.
10. Coordinar el cargue correspondiente a cada despacho de mercancía a los clientes.
11. Realizar seguimiento y acompañamiento al ayudante de bodega, reportando cualquier irregularidad a la gerencia.
12. Organizar y clasificar las entradas al almacén de acuerdo a su tamaño, peso y cantidad.
13. Realizar en forma periódica la verificación de los inventarios individuales, reportando a gerencia las inconsistencias entre lo físico y lo documental, dejando registro de artículos agotados y dañados.
14. Clasificar y archivar los documentos de entrada y salida de mercancías del almacén.
15. Realizar informe mensual de las entradas, salidas y stock, con su respectiva valorización y entregarla a la gerencia administrativa y financiera.
16. Controlar el ingreso y la salida del personal de bodega, repuestos, equipos, entre otros, que se efectúen por medio de la puerta de la empresa.
17. Controlar el préstamo, reposición y revisión de estado de la herramienta de mantenimiento.
18. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.
19. Controlar el inventario, la reposición y el estado de la herramienta.
20. Controlar y almacenar adecuadamente los equipos propiedad de la empresa manteniendo al día el inventario.
21. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.
22. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de documentos.
23. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados durante el día.
24. Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido en las actividades del Archivo.

25. Conservar los archivos según los procedimientos.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP-OP- 06-12</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas: 10/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Operativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Dos	
<b>CARGO</b>	Auxiliar de Servicios Generales		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Subgerente		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachillerato en cualquier en modalidad.</li> <li>✓ Un (1) año en cargos similares.</li> </ul>
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los colaboradores en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.</li> </ol>
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los colaboradores y vigilar que se mantengan aseadas.</li> <li>2 Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.</li> <li>3 Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.</li> <li>4 Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.</li> <li>5 Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.</li> <li>6 Prestar el servicio de cafetería a los colaboradores en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo</li> <li>7 Cumplir de manera efectiva la misión y los objetivos de la dependencia a la que se encuentra adscrito y la ejecución de los procesos en que interviene en razón del cargo.</li> </ol>

- |    |  |
|----|--|
| 8  | Responder por la aplicación de los procedimientos del sistema de control interno y velar por la calidad, eficiencia y eficacia del mismo.                              |
| 9  | Cumplir con las disposiciones existentes en materia disciplinaria, sobre Derechos, Deberes, Prohibiciones, Inhabilidades, Incompatibilidades y Conflicto de Intereses. |
| 10 | Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.  |

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP-OP- 07-21</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas: 10/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Operativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Cuatro	
<b>CARGO</b>	Supervisor		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Jefe de Producción		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos necesarios para realizar la competencia</li> <li>✓ Técnico o tecnólogo en acuicultura o afines</li> <li>✓ Bachiller con experiencia en el cargo</li> </ul>
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perfil relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen entre otras, las actividades de supervisión en cualquier área de la empresa. Con énfasis en empresas piscícolas o camaroneras. Así mismo funciones de coordinación, retroalimentación y gestión serán relevantes para cumplir el cargo.</li> <li>2. La habilidad relevante de cargo son las relaciones interpersonales, transferir información y liderazgo. Debe asegurar el cumplimiento de las especificaciones para la producción de peces y tomar acciones correctivas para satisfacer eficiente y efectivamente el cumplimiento y los procedimientos de producción, higiene y seguridad.</li> </ol>
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable de la prestación de servicios que requieran los clientes de la empresa.</li> <li>2. Responsable de la coordinación de las actividades operacionales que se ejecutan dentro de la granja y el cultivo de peces.</li> <li>3. Responsable de la toma de parámetros físico químicos.</li> <li>4. Responsable de una adecuada atención y satisfacción del cliente.</li> </ol>

- |  |
|--|
| <p>5. Apoyar al subgerente en mejoras de los procesos orientados a la producción de peces.</p> <p>6. Responsable del control de los estanques.</p> <p>7. Responsable del traspaso de la información para la confección de la documentación asociada al cobro de la producción de pescado despachada.</p> <p>8. Responsable del control y mantención de las áreas según SG-SST.</p> |
|--|

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>Código: AMP-OP- 08-23</b>	
	Fecha: 02-26-2018	
	Páginas: 11/	
	<b>DEPENDENCIA</b>	Operativa
<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Uno	
<b>CARGO</b>	Coordinador Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Jefe de Producción	
<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico en seguridad Industrial o Tecnólogo en sistemas de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>✓ Experiencia de 2 años en el cargo.</li> </ul>		
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>		
1. Asegurar el cumplimiento de la legislación en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, implementando, administrando y manteniendo los procesos relacionados, dentro de la empresa.		
<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programar y ejecutar las actividades en cumplimiento de acuerdo a la normativa vigente en el país, en materia de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>2. Programar y ejecutar las evaluaciones técnicas integrales de seguridad a la empresa y monitorear los resultados.</li> <li>3. Realizar los informes de las evaluaciones técnicas integrales.</li> <li>4. Diseñar, elaborar y ejecutar el Programa Anual de Seguridad y Salud en el trabajo.</li> <li>5. Hacer seguimiento de los indicadores de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.</li> <li>6. Realizar la matriz de IPER (Identificación de peligros y evaluación de riesgos) de la empresa y mantenerla actualizada.</li> <li>7. Realizar capacitaciones al personal de la empresa en lo referente a seguridad y salud en el trabajo.</li> </ol>		

8. Revisar los expedientes, reuniones e inspecciones de las construcciones o modificaciones de las instalaciones de Agromar Pacifico SAS.
9. Realizar investigaciones de los incidentes y accidentes; hacer seguimiento de la implementación de acciones de mejoras propuestas por el comité.
10. Elaborar los documentos del sistema de gestión relacionados a seguridad y salud en el trabajo.
11. Coordinar las auditorías internas de la organización basadas en las OHSAS 18001:2007.
12. Coordinar los monitoreos de los agentes ocupacionales.
13. Ejecutar las actividades programadas por el Comité de seguridad y salud en el trabajo.
14. Mejorar continuamente el Sistema de Seguridad Industrial y Salud en el trabajo de la empresa.
15. Mantener el sistema OHSAS 18001:2007 en la organización.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

<b>Agromar Pacifico SAS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		<b>Código: AMP-OP- 08-72</b>
			Fecha: 02-26-2018
			Páginas: 12/
	<b>DEPENDENCIA</b>	Operativa	
	<b>NÚMERO DE CARGOS</b>	Cuatro	
<b>CARGO</b>	Operario		
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Jefe producción		

<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Haber terminado los estudios de educación primaria.</li> <li>✓ Con conocimientos básicos de manejo de cultivo de especies hidrobiológicas.</li> <li>✓ Manejo de equipos de toma de parámetros físico químicos</li> <li>✓ Experiencia en el manejo de estanques de cultivo de peces.</li> <li>✓ Experiencia máxima de 6 meses en puestos similares.</li> <li>✓ Disponibilidad para trabajar en cualquier horario</li> </ul>
<b>II. NATURALEZA DEL CARGO</b>
1. La función principal es realizar actividades de producción de peces.

<b>III. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descargar, transportar y aclimatar los alevines.</li> <li>2. Realizar mantenimiento a los estanque antes y después de la siembra.</li> <li>3. Estar pendiente y manejar el sistema de aireación de los estanques.</li> <li>4. Informar a su jefe inmediato de las anomalías encontradas en el cultivo.</li> <li>5. Realizar actividades de propias del cargo y las asignadas.</li> <li>6. Cuidar y administrar adecuadamente de los materiales y equipo necesarios para realizar sus actividades.</li> </ol>

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Karen Brown	Gerencia General	Junta Directiva de Socios

### **8.3 Dirección propuesta**

La toma de decisiones en Agromar Pacifico se encontrara en manos de cada jefe de departamento consultando con la dirección de la empresa, lo que permite tomar la elección correcta (la que más beneficie a la empresa) entre varias alternativas que han sido filtradas y consultadas posteriormente con cada equipo de trabajo por departamento. Para el manejo de la toma de decisiones en la empresa se determinarán los siguientes pasos:

- ✓ Identificar la situación que está generando el problema o inconveniente dentro de la organización.
- ✓ Analizar las causas que ocasionaron el problema o inconveniente.
- ✓ Recopilar y evaluar las posibles soluciones que el departamento encargado propone al problema o inconveniente.
- ✓ Elegir la o las mejores soluciones que permitan dar solución definitiva al problema o inconveniente.
- ✓ Evaluar junto con el jefe inmediato la decisión que se ha tomado, para recibir retroalimentación al tema.
- ✓ Informar y aplicar la decisión final junto con si equipo de trabajo.

### **8.3.1 Motivación propuesta**

En la teoría de motivación e higiene, de Herzberg, se encuentran las necesidades que cubren a los empleados de Agromar Pacifico SAS, para lograr una conducción correcta a la realización de las actividades laborales que llevaran a empresa al cumplimiento de sus objetivos y su misión en el mercado; a través de la aplicación de los factores de higiene y factores motivadores se creará un entorno laboral adecuado para los empleados, con el fin de armonizar la cultura organizacional al interior de la empresa. Esto se llevara a cabo a través de las siguientes actividades:

En cuanto a los factores de higiene o de mantenimiento, los colaboradores tendrán el espacio necesario para dar a conocer sus opiniones, inquietudes y oportunidades de mejora que han identificado en cada uno de los procesos de producción de tilapia en los que se ven involucrados, a través de un programa de reuniones mensuales denominado *Grupo de cultivo*; estas reuniones le ofrecerán a los colaboradores la ocasión de expresarse ampliamente acerca de las decisiones de la compañía y la capacidad de mejora continua.

Para los factores motivadores se impulsara a los colaboradores para que sigan su formación profesional a través de beneficios con universidades, capacitaciones en el SENA o apoyo en el pago de un porcentaje en la entidad en la cual decidan seguir su formación; se reconocerá el trabajo de aquellos empleados que con sus aportes evidencien importantes cambios para la empresa en los *Grupos de cultivo* y se realizarán actividades para el reconocimiento de los mejores colaboradores.

### **8.3.2 Delegación propuesta**

En cuanto a la delegación, ésta se manejará a través del manual de funciones donde se encuentran estipuladas las actividades y funciones de cada uno de los cargos vigentes en la empresa; las tareas que no se encuentren incluidas en dicho manual se asignarán mediante comunicado formal al cargo según correspondan las decisiones tomadas por la gerencia y subgerencia.

Los pasos para delegar tareas o funciones que no se encuentren estipuladas en el manual de funciones, son los siguientes:

1. Determinar lo qué se delegará
2. Seleccionar la persona o el personal adecuado para el trabajo.
3. Darle la información clara y suficiente al colaborador.
4. Definir claramente el nivel de responsabilidad del colaborador
5. Capacitar al colaborador
6. Establecer los tiempos límites para la entrega de tareas
7. Fijar fechas de revisión, control y seguimiento
8. Ofrecer retroalimentación positiva y constructiva
9. Dar el crédito y reconocimiento a la persona o personas

### **8.3.3 Liderazgo propuesta**

Siguiendo con el lineamiento de la jerarquización propuesta para la empresa Agromar Pacífico SAS, se guiará a los colaboradores según correspondan sus tareas y actividades manejadas por ellos y que tengan a su cargo; los jefes de cada área (directivos) serán los responsables de la vigilancia en el cumplimiento de las funciones y el buen funcionamiento del área respectiva. Para asegurar la supervisión de cargos se ejecutará una evaluación trimestral a cada cargo desempeñado en la empresa, donde los compañeros de trabajo diligencien dicha valoración con el fin de identificar aquellos aspectos que requieren mejora e identificar la realización exitosa de las tareas, para destacarlas en los grupos de trabajo.

### **8.3.4 Comunicación propuesta**

Los principales medios de difusión a utilizar para lograr los objetivos propuestos serán:

**Radio y Televisión:** El objetivo principal de esta estrategia es promover el punto propio de venta, ubicado a menos de 15 minutos del casco urbano del municipio de San Andrés de Tumaco. Debido a que en este punto el rango de venta (precio \$) es el más alto, lo que se resumirá en mayores ingresos para la empresa. Lo importante de esta estrategia radica en que la divulgación eficiente por estos medio para que la población cercana al municipio de Tumaco y de los municipios de la costa pacífica y del pie de monte costero del departamento y las veredas aledañas lleguen hasta este lugar en busca del producto, lo que además garantiza un beneficio a la empresa reduciendo gastos de sacrificio, proceso de eviscerado, manejo, fletes, entre otros.

**Tarjetas de Presentación:** Se emplearán tarjetas de presentación de la empresa.

**Flayers (volante o folleto publicitario).** Se diseñaran unos flayers para distribuir en los municipios cercanos al centro de producción, para dar a conocer la granja y atraer a los clientes a la compra al detal.

**Llamadas Telefónicas.** Por medio de llamadas telefónicas, se hará seguimiento telefónico a los clientes para recibir pedidos, recibir sugerencias, dialogar a cerca del producto y del servicio prestado.

**Avisos en Carretera:** Se tiene identificado estratégicamente unos lugares en donde se pueden colocar avisos de la empresa para darla a conocer. Es pues la publicidad exterior un medio altamente eficaz, productivo y rentable, con el más bajo costo posible. Un medio masivo y versátil a la vez, ideal para campañas con amplia cobertura o para cubrir mercados segmentados geográficamente a gran escala. Un medio capaz de alcanzar al consumidor más veces, incluso mientras este se traslada al punto de venta.

**Redes Sociales e internet:** Se publicitara por medio de las redes sociales y la página web de la empresa que se creara para tal fin, además de realizar ventas vía internet.

#### **8.4 Control propuesta**

El control en Agromar Pacifico SAS se fundamentará en el mejoramiento de las situaciones que se presenten para el caso administrativo se sugiere el uso de la herramienta gerencial para evitar entre otras cosas que los planes corporativos se desvíen y enfrentar el cambio. El control del presupuesto, las auditorias, son otras herramientas en lo financiero que se pueden implementar en la empresa. Para el control de la calidad se sugieren las siguientes herramientas: diagrama de causa efecto, planillas de inspección y gráfico de control.

#### **8.4.1 Cantidad**

En cada área de la empresa se fijarán los procedimientos (labores que debe desempeñar y cumplir) que se llevarán a cabo para el buen funcionamiento de la empresa, estos procedimientos serán, medidos con base en los cumplimientos, es decir, el indicador para medir el control será: procedimientos cumplidos en el mes sobre los procedimientos totales del área

Procedimientos para el área financiera:

1. Compensación de cartera y cobro oportuno a clientes.
2. Cancelación de facturación a proveedores y gastos empresariales.
3. Pago de nómina y parafiscales de clientes internos.
4. Evaluar la aprobación de cupos de crédito a clientes externos.

Procedimientos para el área administrativa

1. Manejo de la imagen corporativa en redes sociales y publicidad.
2. Difundir información que beneficie el crecimiento personal y laboral.
3. Contratación de personal adecuado para la satisfacción de los clientes y el Cumplimiento de los objetivos corporativos.

Procedimientos para el área de producción

1. Realizar los correspondientes filtros al producto para cumplir con la Excelente calidad de los mismos.
2. Identificar oportunidades de mejora en la cadena de producción de los Productos.
3. Continuidad en la innovación del portafolio de productos, que permitan al Cliente identificar la versatilidad de la marca.
4. Optimización de las materias primas.

#### **8.4.2 Calidad**

Cada jefe de área se encontrará encargado del buen funcionamiento de su equipo, de lograr con el rendimiento del mismo la continua satisfacción del cliente externo, alcanzando los objetivos y metas fijadas en la empresa que apuntan al cumplimiento de la planeación propuesta. Para suplir las necesidades de los clientes se debe cumplir con:

- ✓ Adquisición de maquinarias y equipos de excelente calidad y certificadas en el mercado.
- ✓ El producto debe pasar por tres filtros en todo su proceso de producción para asegurar cero errores en la fabricación del mismo.
- ✓ Ofrecer un excelente servicio al cliente que le permita tener una experiencia completa y satisfactoria al comprador.
- ✓ Evaluar el perfil del cliente antes de la venta para satisfacer sus necesidades

#### **8.4.3 Manual de marca**

El sugiere diseñar la marca de la empresa Agromar Pacifico SAS, para mejorar su imagen e identificar los elementos comunicativos de la misma. Eso debido a que la marca grafica es importante como expresión de individualidad social e identidad de quien la usa, siendo además sinónimo de garantía

## 9. CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el trabajo y generada la propuesta se concluyó lo siguiente:

OBJETIVO	CONCLUSIÓN
Realizar el diagnóstico y el plan de mejoramiento para la empresa Agromar Pacifico S.A.S de San Andrés de Tumaco-Nariño	Es interesante el poder implementar en la empresa AGROMAR PACIFICO SAS, un sistema administrativo abierto que permita a la empresa interactuar con sus entorno haciéndola participe de un mercado más activo asegurando así su rápido crecimiento y su permanecía en el entorno globalizado.
Generar un diagnóstico evidenciando la situación actual de la empresa Piscícola AGROMAR PACIFICO.	Evidencia la falta de una gerencia de mercadeo fuerte y estructurado que pueda diseñar y aplicar unas políticas claras de marketing que ayuden a direccionar las ventas de la empresa.  Así mismo hay que fortalecer la gerencia para que solo se dirija en los asuntos pertinentes para evitar el desgaste y toma de decisiones que no conlleven a resultados óptimos.
Identificar las áreas de mejora o a implementar en la empresa AGROMAR PACIFICO SAS	Hay que fortalecer el área administrativa, para que el proceso sea óptimo; llevándose los registros pertinentes de cada operación realizada para poder ejercer un control adecuado de las mismas.  Carencia de unas políticas claras de mercadeo.  Implementar controles para erradicar las fuentes que originan que originan los riesgos o cuellos de botella, que perjudican el crecimiento de la empresa.
Diseñar un plan de mejoramiento con el fin de fortalecer la empresa AGROMAR PACIFICO SAS en el área administrativa.	El plan de mejoramiento permite implementar controles y políticas que fortalecen e implementan áreas esenciales para el desarrollo de la empresa como lo es el área de mercadeo y gerencia, pues estas son dependencias básicas que permiten desarrollar y gestionar el posicionamiento del producto y la empresa en el mercado local y nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, Rodríguez, Rafael. (2001) *El emprendedor de éxito*. México D.F. editorial Mc Graw Hill.
- Araujo, Alejandro (2007) *Test Driven Development: Fortalezas y Debilidades*. Montevideo- Uruguay: instituto de computación, fac. de ingeniería. Udelar.
- Cadavid A., L., A.; Valencia H., Cardona, A, Horacio, J. (1998) *Elementos de derecho comercial, tributario y contable*. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
- Claver, C, E., Llopis Taberner, j., Lloret Llinares, m. y Molina manchón, h. (1994): *Manual de Administración de Empresas*, civitas, Madrid.
- Cuervo, G., A. (1994): *Introducción a la Administración de Empresas*, civitas, Madrid.
- Escorza Castells, pere. Valls Pasola, Jaume. (2001) *Tecnología e innovación en la empresa*. México d.f. editorial alfaomega.
- Flórez, A., J. (2002) *Como crear y dirigir la nueva empresa* 2da. Edición. Bogotá, ecoe ediciones.
- Gómez, E.,S.(2004) *Legislación laboral teoría y práctica* 5ª. Edición. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
- Gitman, j; Lawrence. (2003) *Principios de administración financiera* 10ª. Edición. México D.F., editorial Pearson educación.
- Mendoza Torres, M. R. (2003) *Gestión de mercados*. Bogotá. Ean
- Menguzzato, m. y Renau, j. j. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.
- Pérez Gorostegui, E. (1997). *Introducción a la Administración de Empresas*, editorial centro de estudios ramón areces, Madrid.
- Ruiz, R., J. (1995) *Fundamentos para el análisis de la gestión administrativa*. Panapo, Caracas.