

Propuesta para la Reestructuración Administrativa de la Empresa Agropecuaria  
La Bonita del Municipio de Amaga.

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Agropecuaria

Elizabeth Córdoba Osorio

Elizabeth Tangarife Betancur

Francisco Javier Arias Vargas

Magister en Administración de Negocios

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias

Especialización en Gerencia Agropecuaria

Caldas

2013

## CONTENIDO

	Pág.
Introducción .....	3
Justificación .....	4
Objetivos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos .....	5
Marco teórico .....	6
Metodología .....	14
Resultados esperados.....	15
Propuesta para la reestructuración administrativa para la empresa Agropecuaria La Bonita .....	3
Etapa retrospectiva.....	3
Antecedentes. ....	3
Descripción de la empresa. ....	5
Análisis del funcionamiento organizacional de la empresa.....	8
Etapa presente.....	11
Pilar Misional. ....	11
Pilar Estratégico. ....	11
Pilar del talento humano. ....	12
Cargos funcionales en tiempo presente dentro de la empresa.....	12
Administrador. ....	12
Secretaria. ....	13
Vendedores de mostrador. ....	14
Bodeguero:.....	15
Médico veterinario .....	15
Supernumerario .....	15
Conductor.....	16
Análisis de los cargos y funciones existentes.....	16
Análisis DOFA como instrumento diagnostico estratégico para la empresa .....	17
Aplicación del ciclo PHVA para la empresa Agropecuaria La Bonita.....	19

Etapa prospectiva .....	21
Desarrollo de los pilares empresariales. ....	21
Técnicas para la selección de personal.....	26
Etapas del proceso de entrevista de selección.....	28
Manual de Funciones para la empresa Agropecuaria La Bonita .....	30
Jefe de caja. ....	30
Asistente Administrativo .....	33
Administrador .....	36
Asistente de Ventas .....	39
Jefe de Logística.....	42
Profesional Técnico .....	45
Supernumerario .....	48
Conductor.....	51
Estructura organizacional de la empresa .....	55
Reestructuración del organigrama por cargos de la empresa Agropecuaria La Bonita.. .....	55
Incorporación del modelo 3P Y 3C para el fortalecimiento del grupo de talento humano.....	56
Proceso de venta .....	58
Proceso de recepción de mercancía .....	59
Descripción. ....	60
Planificación de los objetivos estratégicos.....	62
Objetivos Estratégicos. ....	62
Generación del concepto de valor.....	62
Estrategias y Planes de acción .....	63
Crecimiento empresarial .....	68
Indicadores dentro de la reestructuración administrativa.....	70
Indicador de crecimiento. ....	70
Indicador gestión. ....	71
Indicador de Eficiencia. ....	71
Indicador de eficacia.....	71
Indicador de efectividad. ....	71
Estructura física de la empresa .....	72

Estructura física actual.....	72
Reestructuración física futura..	74
Conclusiones y recomendaciones.....	77
Referencias.....	80

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Diagnóstico de la empresa utilizando los 14 conceptos básicos de administración según Fayol.....	8
Tabla 2. Aplicación del Ciclo PHVA para la empresa Agropecuaria La Bonita.....	19
Tabla 3.Crecimiento empresarial. ....	68
Tabla 4. Calificación de utilidades en rango de 1 a 10.....	68

## Lista especiales

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la empresa Agropecuaria La Bonita. ....	10
Figura 2. DOFA de la Empresa Agropecuaria La Bonita. ....	18
Figura 3. Pilar Misional .....	21
Figura 4. Pilar Estratégico .....	24
Figura 5. Pilar del Talento humano .....	25
Figura 6. Proceso de entrevista de selección. ....	29
Figura 7. Diagrama de selección de personal .....	30
Figura 8. Organigrama reestructurado para la empresa Agropecuaria La Bonita. ....	55
Figura 9. Proceso de recepción de mercancías .....	61
Figura 10. Fase 1 .....	63
Figura 11. Fase 2 .....	64
Figura 12. Fase 3 .....	64
Figura 13. Fase 4 .....	65
Figura 14. Fase 5 .....	65
Figura 15. Fase 6 .....	66
Figura 16. Fase 7 .....	66
Figura 17. Fase 8 .....	67
Figura 18. Crecimiento empresarial de la Agropecuaria La Bonita. ....	69
Figura 19. Plano actual del punto de venta de Agropecuaria La Bonita .....	72
Figura 20. Reestructuración física futura de la Agropecuaria La Bonita .....	75

## **Lista de ilustraciones.**

	Pág.
Ilustración 1. Punto de venta de Agropecuaria La Bonita Amagá. Vista panorámica. ....	73
Ilustración 2. Vista lateral izquierda.....	73
Ilustración 3. Vista lateral derecha.....	74

## **Resumen**

El presente trabajo presenta la propuesta de reestructuración administrativa para la empresa Agropecuaria la Bonita, que tiene como objeto la comercialización de productos agropecuarios en el municipio de Amaga Antioquia.

Esta propuesta busca la consolidación de imagen empresarial con la definición de procesos, cargos, funciones y redefinición de espacios en la empresa. Para esto se realizó un diagnóstico exploratorio general donde se tuvo en cuenta la composición de los cargos, las funciones de trabajo, la composición de los departamentos y la dirección de las responsabilidades por parte de la administración. Basados en fuentes bibliográficas y entrevistas que pudieran contextualizar la propuesta de reestructuración administrativa y física para la empresa que permita direccionar de manera adecuada para alcanzar un mejor funcionamiento.

Como resultado final se establece la definición de tres pilares esenciales desde el punto de vista administrativo como lo son el misional, el estratégico y el humano que permitieron desarrollar consecuentemente funciones y procesos para aplicar en la empresa.

En la finalización del documento se dejan por explícito algunas recomendaciones generales estableciendo como elemento importante el trabajo de fortalecimiento del talento humano y la correcta dirección para alcanzar como resultado un buen proceso administrativo.

## **ABSTRACT**

This paper presents the proposed administrative restructuring Agropecuaria la Bonita, which is aimed at marketing of agricultural products in the municipality of Antioquia fakes the shot.

This proposal seeks to consolidate corporate image with the definition of processes, functions, roles and redefining the enterprise space. For this exploratory diagnosis was made a General which took into account the composition of the charges, job functions, the composition of the departments and the direction of the responsibility for the administration. Based on literature sources and interviews that could contextualize the proposed administrative and physical restructuring for the company that would provide guidance properly to achieve better performance.

The end result provides the definition of three essential pillars from the administrative point of view such as the mission, the strategic and human functions and consequently helped to develop processes to apply in the company.

At the end of the document are left explicit some general recommendations established as an important element of strengthening work of human talent and the right direction to achieve a good result in administrative process.

La organización, desde todo punto de vista, debe representar para las empresas los pilares sobre los cuales se deben crear y estructurar, con el fin de lograr el éxito de las mismas y no tener que someter a nuestras compañías a determinadas consecuencias por el hecho de no haberlo realizado.

La organización empresarial gira en torno a algunos aspectos clave como lo son: la competitividad, la tecnología, su estructura, sus tareas, las personas que la conforman y su clima interno de trabajo; estos aspectos manejados adecuadamente permiten una orientación más coherente de los procesos, rompiendo las reglas del pasado, lo cual se verá reflejado en la satisfacción de los clientes, proveedores, empleados y accionistas, en el caso de que hubieren. Además, le dará a las empresas la capacidad de decidirse a desarrollar nuevas estrategias y tener la seguridad y confianza de lo que pretenden hacer.

Los mercados necesitan organizaciones que se encuentren a la vanguardia de las necesidades de los clientes ya que cada vez se encuentran más insatisfechos. Esto se logra a través de la potencialización de la innovación, que permite una evolución a nivel comercial.

Como lo decíamos anteriormente, a través de la organización se puede definir el tipo de estructura, es decir, como se va a coordinar, las responsabilidades que se tienen y quienes o quien tiene la autoridad. También a través de la organización podemos establecer un lineamiento u objetivos que podemos alcanzar de una manera más fácil, segura y acertada si nos enfocamos primero en definir claramente cuál y como es la organización de la empresa

## **Justificación**

Agropecuaria La Bonita es una empresa con visión empresarial que necesita de una organización administrativa y locativa, la cual le ayude a consolidar en forma permanente bases sólidas que le permitan realizar todas sus actividades en pro de su crecimiento. Es por esto que se elabora una propuesta apropiada a las necesidades de la empresa.

La propuesta de una nueva reorganización administrativa, permitirá llevar a cabo la estandarización de procesos en cada una de las áreas de funcionamiento para conseguir el éxito administrativo, financiero y del talento humano.

La Agropecuaria La Bonita, es una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de productos y servicios para el sector agropecuario, la cual nació en el año 2007 en el municipio de Amagá Antioquia, bajo la administración de una médica veterinaria y de su padre propietario de dicha empresa.

Debido al crecimiento de la empresa se hace necesaria la intervención gerencial que redireccione y organice todas las actividades que desarrolla interna y externamente en el municipio de Amagá y sus alrededores ya que se evidencia la falta de una administración “técnica” que permita el fortalecimiento y subsistencia de la empresa en el mercado por muchos años más.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar una propuesta de reestructuración administrativa y locativa para futura implementación en la empresa Agropecuaria La Bonita del municipio de Amaga.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual administrativa y física de la empresa agropecuaria la bonita del Municipio de Amaga.
- Elaborar una propuesta administrativa propia según las características de la empresa Agropecuaria la Bonita.
- Crear un bosquejo de reestructuración física para la empresa Agropecuaria La Bonita.

## Marco teórico

Los modelos empresariales tradicionales se generan a partir de ideas y oportunidades de mercado que son en algunas ocasiones fácilmente identificables. Sin embargo, crear una empresa no es sencillo especialmente por los altos costos de su inversión y la inesperada reacción de la demanda y del nivel organizacional que se debe de implementar (Echeverri, 2011)

Las perspectivas gerenciales de finales del siglo XX y principios del XXI, plantean a las organizaciones públicas, privadas y sociales la adopción de modelos y estrategias gerenciales acordes a las exigencias y desafíos del entorno. En tal sentido, organizaciones rígidas y mecanicistas, ceden su espacio a organizaciones inteligentes, proactivas, dinámicas, creativas y descentralizadas, en las cuales el talento humano es pieza fundamental para el logro de los objetivos organizacionales; orientando sus esfuerzos hacia la búsqueda de la eficiencia, basada en la valoración de la cooperación, la solidaridad y el ser humano, con el compromiso de coadyuvar al desarrollo económico, político y social de nuestras regiones, desplegando una red de cooperación y de responsabilidad social entre Estado, empresa y sociedad en aras de disminuir la brecha del subdesarrollo (Nava, 2008).

En la literatura podemos encontrar diferentes modelos y estrategias organizacionales conforme a las necesidades de cada una de las empresas. Entre estas encontramos:(Franco, 2006)

Modelo piramidal, Modelo Vertical, Modelo Horizontal

Modelo Taylorista - Fordista- Toyotista

Organizaciones inteligentes

Redes inter e intra empresariales

Alianzas

Fusiones

Joint Venture

Leasing

Organizaciones flexibles

Cibernética organizacional

Reingeniería

Administración por objetivos (APO)

Administración por políticas

Planeación estratégica

Prospectiva

Sistemas de información gerencial

Coaching

Empoderamiento

Las organizaciones utilizan tres mecanismos para generar ventajas sostenibles, los definidos por la economía industrial, como los modos de producción orientados a incrementar al máximo el uso de factores de producción y a aumentar la productividad, en segundo lugar, los mecanismos usados para disminuir los costos de intercambio, a través de la mejora de la eficiencia de los procesos organizacionales y los mecanismos para acumular conocimiento específico e idiosincrásico (Aguilar, 2005).

Uno de los temas clave a tratar dentro de los modelos empresariales es la gestión de la comunicación estratégica donde en los últimos años, el pensamiento estratégico se ha popularizado como consecuencia del interés que su estudio y la aplicación ha suscitado en diferentes disciplinas. De esta manera, la estrategia se hace presente en la política, en las empresas, en los deportes, en el ámbito social, y también se aplica en situaciones en las que las personas se organizan para lograr un propósito. En el mundo actual y, en concreto, en el campo de la comunicación, se utiliza tanto el término que todo, o casi todo, puede ser estratégico: la comunicación organizacional (O'Hair et al. 2007; como se citó en Gargiulo, 2005); la comunicación interpersonal (Daly & Wiemann, 1994); la comunicación corporativa (Eisenberg, 2006); las relaciones públicas (Caywood, 1997; Laurie & Ogden, 2004); el mercadeo (García Jiménez, 2005), o la publicidad (Schultz & Barnes, 1994), sin entrar en detalles acerca de lo estratégico que pueda haber en otros campos de estudio o sectores.

Un componente distintivo de la comunicación estratégica, consiste en la capacidad de gestionar mensajes y significados para lograr persuadir a los interlocutores en un proceso de interacción (Pérez, 2006).

La teoría postula que el capital humano permite el conocimiento a los individuos para aumentar sus habilidades y capacidades cognitivas, lo cual puede resultar en una posible actividad más productiva y eficiente. En un contexto de oportunidades rentables para nuevas actividades económicas, los individuos con más capital humano son los que mejor dan cuenta de la explotación de las oportunidades para el éxito.

La gran mayoría de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo como un medio para mejorar su competitividad, y como un sistema de organización del trabajo que permite generar un clima laboral armonioso, así como lograr una comunicación efectiva interna, integrar los nuevos colaboradores, transmitir sus valores y cultura entre otros. Las ventajas que aportan los sistemas de trabajo en equipo a nivel organizacional no son suficientes; si no se analizan beneficios que aportan a los integrantes de los equipos como son la satisfacción de las necesidades de reconocimiento, pertenencia, la facilitación del desarrollo personal y profesional de sus miembros, mediante el apoyo y la retroalimentación que brindan sus compañeros; pues son ellos los que actúan como fuerzas impulsoras de su desarrollo y transformación. Sin embargo, el trabajo colectivo es algo más que un grupo de personas que colaboran en la realización de una serie de actividades para lograr objetivos comunes. Es necesario que los miembros del grupo perciban que tienen un objetivo común, se autodefinan como miembros del equipo, se perciban como una unidad diferenciada de los demás y establezcan normas y acuerdos que regulen las relaciones interpersonales (Castaño, Lanzas & López, 2007).

La educación formal es un componente del capital humano que puede contribuir a la acumulación de conocimiento explícito y aporta conocimientos útiles para los empresarios. El capital humano no sólo es el resultado de la educación formal, sino que incluye las experiencias y prácticas de aprendizaje que se producen en el entorno empresarial y la educación no formal, tales como cursos de formación específicos que no forman parte de las estructuras tradicionales de la educación formal. Por lo tanto, la experiencia en el mercado de trabajo y la

formación profesional están orientados teóricamente beneficioso para aumentar el capital humano (Becker, 1964).

Aunque hay un predominio de la investigación que identifica una fuerte correlación entre el capital humano y el espíritu empresarial, la revisión de la literatura encontró que estos resultados no son consensuales. Davidsson y Honig (2003), por ejemplo, sugieren que la asociación entre el capital humano y el rendimiento del negocio puede ser confundido con un número de otros factores, tales como la persistencia y la experiencia.

Según Bartlett & Ghoshal (2002), para desarrollar el capital humano, el objetivo fundamental es la difusión del conocimiento.

Por definición, los emprendedores son personas y no las organizaciones. Por lo tanto, los aspectos culturales relacionados con su formación o el contexto en el que viven de manera diferente en las naciones que influyen (Lundstrom; Stevenson, 2001).

Según los autores, en los países que tienen una percepción más favorable de factores tales como el riesgo, la competencia y el individualismo, como los Estados Unidos y algunos países de Europa occidental, se identifican altos niveles de espíritu empresarial que en los países donde estas características no son tan pronunciadas, como Japón. Un estudio empírico en un grupo de pymes Bogotanas, muestra el estado en la gestión direccionada de la cultura y estructura organizacional y su impacto en otras variables, como innovación y conocimiento, gestión humana, asociatividad, comunicación e información y gerencia estratégica, que son manejadas obligatoriamente por la alta gerencia de las organizaciones, así

como su impacto con la utilidad operacional como medida fundamental al aporte de riqueza de una empresa (Pérez Uribe, 2007).

Dos conceptos fundamentales: estructura y cultura organizacional. El primero se refiere a un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes (Stoner, Freeman & Gilbert - 1996). Persiguen metas comunes. Es el patrón formal del modo en que están agrupados las personas y los trabajos y que se representan gráficamente en un organigrama (Gibson, Ivancevich & Donnelly, -2001).

De acá surgen los procesos, que son actividades secuenciales que dan vida al esquema de la organización por medio de la comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la organización en sí. Un proceso, según la norma técnica colombiana *NTC- ISO 9001 (2000, pi)* es la identificación y gestión de numerosas actividades relacionadas entre sí, que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. La estructura organizacional puede estar basada en un enfoque por procesos. Al lado de la puesta en marcha de la estructura esta la cultura organizacional. Que es el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente (Gibson, Ivancevich & Donnelly, -2001), o como lo explica Denison (1999) "se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios básicos". En palabras de Robbins (2007) Como se citó en Pérez Uribe, "representa los valores centrales que compone la mayoría de los miembros de la organización y es un sistema de significado compartido, que los

individuos con antecedentes diferentes o en distintos niveles de la organización tienden a describir en términos similares"

No podemos dejar de lado la importancia de una planificación estratégica como herramienta para el crecimiento y fortalecimiento de cada una de las empresas en Colombia y específicamente de nuestro sector, el cual no tiene el nivel de profesionalismo que necesita. Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; y que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. Así mismo, la planificación ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio, ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros. Donnelly et al, (1994); Corredor, (1997); Hellriegel & Slocum, (1998); Thompson & Strickland, (2001).

Visto así, la planificación no es discordante con el éxito. Es y será exitosa su aplicación, solo si se considera el entorno social del cual y de quien se nutre. Es

menester conocer su dimensión, pues la gerencia no sólo trabaja con dinero, también lo hace con personas y normas. (Salazar & Romero, 2006)

Adicionalmente, otro tema fundamental a tener muy presente es el: Sistema Integral de Medición de la Gestión, que permite la interacción entre las etapas del ciclo administrativo: planeación, organización, dirección y control, la cual sustenta la elaboración de planes de mejoramiento, de donde se debe obtener como resultado altos niveles de calidad, eficiencia y eficacia. Se enfatiza la necesidad de evaluar los procesos estratégicos, operativos, legales, financieros, administrativos, del talento humano, y de los sistemas tecnológicos, a fin de reorientar las actuaciones que desvíen del cumplimiento de la misión y el logro de la visión, tomar decisiones, retroalimentar el sistema, y establecer el impacto de los resultados alcanzados y no alcanzados. La calidad, constituye en consecuencia no un fin secundario, complementario, sino que será el componente central del sistema, la cual debe hacer parte del comportamiento y modo de actuar del talento humano como un componente del día a día que conlleva al establecimiento de la cultura de autocontrol. La esencia del cambio debe emanar desde la alta dirección e irradiarse a todo el talento humano, de tal manera que se genere un gran compromiso y sentido de pertenencia con el sistema como con la misión de la empresa (Cortes, Usme, 2004).

## **Metodología**

Se realizará un diagnóstico exploratorio donde se examine los cargos laborales, la evaluación de funciones, la composición de los departamentos y la dirección de responsabilidades los cuales permitirán saber las condiciones actuales de la empresa para lograr la construcción de la propuesta de organización administrativa de la empresa.

La base bibliográfica y biográfica será producto de la investigación en bases de datos y con personas pertenecientes al medio comercial agropecuario, a modo de acercamiento al tema

Se iniciará con la identificación de las falencias administrativas, financieras y físicas dentro de la propia empresa con el fin de tener un primer acercamiento al problema real.

En segunda instancia y con el fin de lograr el cumplimiento del objetivo de identificar los modelos gerenciales y administrativos de empresas agropecuarias relacionadas con la comercialización y prestación de estos servicios.

La investigación utilizará fuentes confiables que permitan llegar al conocimiento de modelos aplicados a empresas que se encargan de la comercialización de productos agropecuarios, mediante la realización de visitas, entrevistas a personas especialistas y/o con una amplia experiencia en el tema y experiencias personales.

Por esta razón el método por el cual se adquirirá el conocimiento será la observación la cual permitirá el análisis, la selección y por ende la solución al problema planteado mediante la elaboración de un modelo gerencial aplicable a la empresa Agropecuaria La Bonita.

## **Resultados esperados**

A nivel profesional el desarrollo de este trabajo nos permitirá implementar todo lo aprendido en la especialización, tomando como reto inicial el trabajar enfocados en el crecimiento y potencialización de una gerencia eficiente en todas las funciones que debe realizar y en crear una organización empresarial que le permita desarrollar proyectos de manera segura y efectiva en pro del crecimiento económico y social.

Mediante el fortalecimiento y consolidación de la empresa Agropecuaria La Bonita se puede garantizar el empleo a largo plazo para su recurso humano lo que trae como repercusión social una mejor calidad de vida para cada una de las familias de los empleados, además si hay un crecimiento de la empresa esto traerá consigo la generación de más empleo.

Fortaleciendo las relaciones interpersonales dentro de la empresa permitirá un buen ambiente laboral lo cual se verá reflejado en la buena atención a los clientes.

El componente ambiental es una parte fundamental la cual esperamos impactar de manera positiva. Se espera implementar de forma reglamentaria prácticas y procesos que contribuyan al cuidado del medio ambiente y a la sensibilización en cuanto a aplicación de los mismos para la protección de los recursos.

## **Propuesta para la reestructuración administrativa para la empresa agropecuaria la bonita**

Para la elaboración de la propuesta de la empresa Agropecuaria La Bonita se estructuran tres etapas enmarcadas en el tiempo de la siguiente manera:

- Retrospectiva
- Presente
- Prospectiva

Las cuales permitirán establecer el proceso de cambio que debe de aplicar la empresa para obtener mejores resultados económicos y de control sobre la misma.

### **Etapas retrospectiva**

#### **Antecedentes.**

La empresa Agropecuaria La Bonita es una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos y servicios agropecuarios, la cual nació en el año 2007 y se encuentra ubicada en el municipio de Amagá Antioquia. Esta se creó a raíz de una propuesta comercial de una empresa productora de concentrado, la cual evidenció la necesidad de tener en el municipio una distribución de sus productos a través de un almacén agropecuario. El almacén empezó a funcionar en un local pequeño, arrendado, ubicado en el parque principal. Para ese entonces eran solo 2 empleados. Una persona encargada de la administración, la facturación y los pedidos y la otra encargada de la bodega y del mostrador. Seis meses después se contrató otra

persona para que ejecutara la labor de facturación y pedidos ya que la persona anterior se haría cargo de la administración, la asistencia técnica y el despacho de los pedidos a domicilio en el mismo carro y por la misma ruta que se transportaba. Aproximadamente 1 año después ingresaron un conductor y otra persona para que ayudara con la labor de mostrador y demás tareas que necesitara que hiciera. Esta última, un tiempo después se capacitó en peluquería canina y presta su servicio adicionalmente en dicha actividad. El horario de trabajo es de 7 am a 7 pm de lunes a sábado y los domingos de 7 am a 6 pm. Los festivos se labora de 7 am a 1 pm (exceptuando 1 enero, 25 de diciembre y viernes santo los cuales no hay servicio al público). Cada uno de los empleados tiene un día fijo de descanso a la semana y su nómina es superior al salario mínimo mensual.

Tres años después de constituida la empresa se abrió una sucursal en la vía principal, ubicada en el km 2 vía Amagá – Medellín, la cual era muchísimo más amplia, con una ubicación muy estratégica y un arriendo más costoso. Para este nuevo almacén se contrataron dos empleados más: un encargado de bodega y mostrador el cual tenía muy buenas referencias y una encargada de la parte de facturación y demás labores de oficina, por decirlo de alguna manera. El horario para ésta sucursal es de lunes a domingo de 7:30 am a 5:30 pm. Los festivos igualmente de 7:30 am a 1 pm.

Un año más tarde, es decir, cuatro años después de su existencia, la empresa observa la necesidad de contratar otro profesional agropecuario para que se encargara exclusivamente de ésta función.

### **Descripción de la empresa.**

- La empresa nunca ha definido un perfil para cada cargo, es decir, no se ha contratado a alguien porque cumpla con un perfil determinado para determinado cargo.
- A nivel administrativo hasta la fecha tampoco ha tenido una junta directiva que direcciona, revise y evalúe su labor y desempeño. Tampoco se encuentra dividida por departamentos.
- Las funciones para cada empleado no son muy definidas. Las personas encargadas de la facturación de venta y manejo de la caja también tienen las siguientes funciones: ingresar las facturas de compra al sistema, programar y ejecutar el pago a proveedores, ayudarlo a realizar el inventario diario de bultos al bodeguero con la ayuda del sistema, llamar a los clientes para hacer los pedidos con ayuda del vendedor de mostrador, organizar la respectiva papelería, realizar los cobros de cartera también con ayuda del vendedor de mostrador, asentar los pagos que realizan los clientes. Estas funciones son muy similares en cada una de las sucursales con la diferencia que el almacén que se encuentra ubicado en el parque tiene un mayor flujo de ventas.
- Cada uno de los encargados de bodega de cada almacén sabe que su función y responsabilidad son los inventarios de producto de gran volumen (bultos, pacas), es decir, que al momento de hacer el inventario diario, este debe coincidir con el arrojado por el sistema. Esta persona se encarga de entregar la cantidad de producto al cliente con base en la información que haya en la factura de venta, aunque algunas veces debe basarse en lo que le diga verbalmente la de facturación debido a que no alcanza a entregarle la factura con anticipación debido al alto flujo de movimiento de venta y actividades, aquí es donde se pueden presentar errores en el despacho; por ejemplo, llega un cliente y en el almacén ya se encuentran otros dos clientes que están siendo atendidos, uno va a cancelar una factura que tenía a crédito y otro está siendo atendido por

mostrador pero necesitan que se le cobre lo que compró, adicionalmente suena el teléfono y/o el celular y el bodeguero está esperando que se le entregue la factura de venta para verificar lo que debe entregar al cliente final. Esto al parecer no es muy cómodo para el cliente ya que tiene que esperar mucho tiempo para ser completamente atendido.

- El encargado de la bodega, cuando puede colaborar en la zona de almacén y venta al público lo hace, es decir que también cumpliría con la función de vendedor por mostrador cuando se requiere, esto puede presentarse cuando la persona encargada de esto no alcanza a atender a todos los clientes y el de bodega que encuentra desocupado.

- El conductor del camión despachador se encarga de llevar los pedidos a domicilio hasta el cliente final que lo solicite. El conductor le recibe el producto al de la bodega pero él no revisa las cantidades recibidas en este momento sino solo al momento de la entrega. Cuando es necesario también colabora surtiendo las estanterías o en ventas por mostrador. Este también es un cargo importante ya que tiene contacto con el cliente de las fincas que generalmente no se acerca al almacén sino que sus pedidos son hechos vía telefónica y pueden tener sugerencias, inquietudes o inconformidades que necesita ser escuchadas y en lo posible solucionadas.

- El médico veterinario se encarga de atender las consultas veterinarias en el almacén y a domicilio a los clientes y particulares, ser el vendedor externo y también en algunos casos cumple la función de vendedor de mostrador.

- El administrador o gerente cumple la función de realizar todos los pedidos a los proveedores, estar pendiente de que todos estén haciendo correctamente sus funciones, revisar rotación de inventarios y fechas de vencimiento de productos que se encuentren “pegados”, faltantes y sobrantes de producto (todos los empleados deben estar atentos a los faltantes y productos próximos a vencerse, anotarlos en un libro destinado para eso), estado de la cartera,

gestionar el cobro de ésta y autorizar los créditos. Revisar exhibiciones de productos, nóminas de los empleados. Coordinar eventos, promociones, capacitaciones internas con los empleados y externas para ser dictadas a los clientes y la comunidad en general. Revisión de la documentación de la empresa (comprobantes de egreso, facturas de compra, facturas de venta, etc.) y evaluación del desempeño de ésta con la ayuda del contador. Autorizar descuentos y realizar cotizaciones a los clientes que lo soliciten. Adicionalmente, como también es médico veterinario, lo solicitan para consultas médicas y atención por mostrador cuando es necesario. Ayuda a coordinar la logística de los despachos a domicilio. También hace el remplazo de alguna de las secretarias cuando se presentan incapacidades o vacaciones.

- El administrador es el jefe inmediato de todos los empleados antes mencionados y este a su vez tiene un jefe el cual es el propietario de la empresa quien es además su padre, el cual no tiene mucho que ver con las funciones ni labores de la empresa. No existe en la empresa una persona designada que haga las veces de administrador o cumpla determinadas funciones de éste, cuando él se encuentre fuera. Solo el propietario puede llegar en cualquier momento y ejercer su autoridad.

- No todos los empleados saben realizar todas las funciones pero algunos de ellos están en la capacidad de suplir a otros si es necesario. Es decir que existe una rotación de funciones pero de manera parcial y además no está por escrito.

Todo esto evidencia una falta de claridad en las funciones ya que, aunque saben qué tienen que hacer, ninguno de ellos lo tiene por escrito y no tienen una responsabilidad definida en la mayoría de los casos. Es decir, a la fecha no existe un manual de funciones por escrito.

### **Análisis del funcionamiento organizacional de la empresa.**

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

Para realizar un análisis descriptivo de la empresa Agropecuaria La Bonita se toma como modelo los 14 principios administrativos que plantea Henry Fayol, de forma tal que se puedan evidenciar las falencias o virtudes a partir de la aplicación de esta y proponer los cambios respectivos.

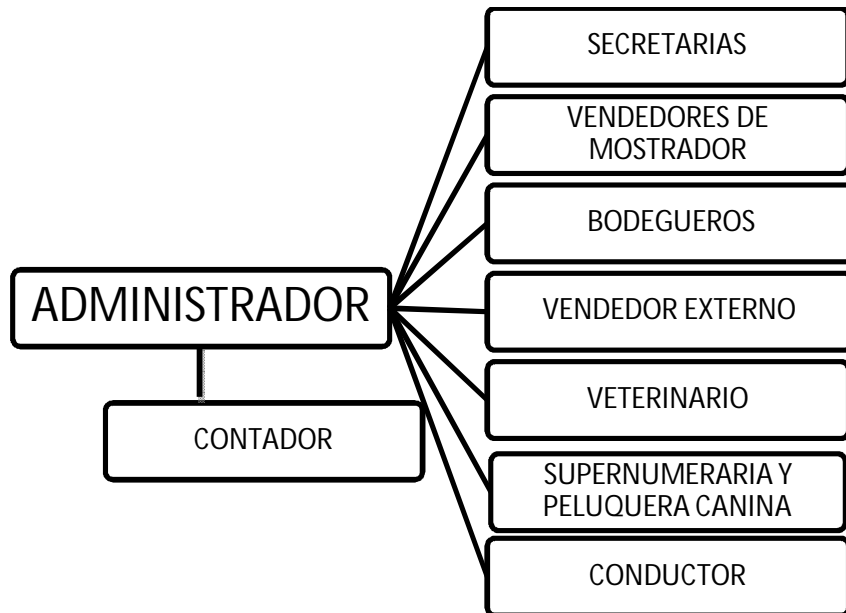
Tabla 1. Diagnóstico de la empresa utilizando los 14 conceptos básicos de administración según Fayol

<b>Aspecto</b>	<b>A resaltar</b>	<b>A mejorar</b>
<b>División del trabajo</b>		Hay puestos de trabajo específico pero con funciones duplicadas; donde las responsabilidades no están bien definidas, lo que dificulta la división de trabajo.
<b>Autoridad</b>		El administrador tiene dificultad con la aplicación de la autoridad puesto que dentro de la empresa hay relaciones familiares con los empleados.
<b>Disciplina</b>		No hay reglamento interno de trabajo, lo que dificulta la forma adecuada de proceder.

<b>Unidad de mando</b>		Los empleados solo tienen claro quién es el dueño del negocio y quién es el administrador a cargo de todo.
<b>Unidad de dirección</b>		El equipo de trabajo no tiene claro cuál es la misión, la visión y las metas de la empresa.
<b>Subordinación del interés particular al interés general</b>		El interés particular prima sobre el interés general
<b>Remuneración laboral</b>	Los salarios son justos y acorde a la legalidad.	No existen incentivos sobre objetivos cumplidos puesto que no se han establecido metas específicas.
<b>Centralización</b>	A través de la administración.	
<b>Jerarquía</b>		Solo está definida la dirección por el administrador generando una jerarquía horizontal.
<b>Orden</b>		No es constante puesto que al no tener cargos bien estructurados, con responsables definidos se genera caos en acciones y procedimientos.
<b>Equidad</b>		El trato y condiciones de trabajo son iguales para todos pero no existe equidad en cuanto a distribución de funciones.
<b>Estabilidad del personal</b>	En general los puestos de trabajo son muy estables, lo que permite la confianza laboral para los empleados.	
<b>Iniciativa</b>		Los empleados deben ser proactivos para así generar un feedback positivo en la organización
<b>La unión del personal</b>	Se evidencia armonía y buen trato entre el personal.	

Para evidenciar el nivel organizacional de la empresa se crea un organigrama inicial que permite evidenciar el funcionamiento según la jerarquía de la administración.

Figura 1. Organigrama de la empresa Agropecuaria La Bonita.



A partir de la esquematización de un posible organigrama para la empresa Agropecuaria La Bonita, se puede visualizar que todos los cargos están a cargo del administrador y que la única relación de consultoría externa, proviene del contador que es el encargado de llevar a cabo la contabilidad de la empresa. Mientras que los demás cargos se encuentran a un mismo nivel sin funciones definidas y sin responsabilidades concretas.

## **Etapa presente**

En ésta etapa se analizarán todas las situaciones encontradas en la actualidad de la empresa, con el fin de que en la etapa prospectiva se lleven a cabo las recomendaciones que permitirán lograr la reestructuración administrativa planteada en los objetivos, basados en la creación de tres pilares que serán el fundamento administrativo de la empresa.

### **Pilar Misional.**

Con el pilar misional se pretende fundamentar la razón de ser de la empresa, donde se visualicen el por qué, el cómo y las metas futuras de la empresa, de forma que se consolide para el ambiente interno y externo la proyección de forma concreta de lo que la organización.

Para ello se establecerán la historia, la misión, la visión y los principios corporativos que permitirán la creación de la identidad para esta.

### **Pilar Estratégico.**

Con este pilar se pretende concebir la empresa Agropecuaria La Bonita, bajo un trabajo sistemático que integre todos sus elementos bajo procesos, bajo la perspectiva de cadena de valor y de mejora continua, de forma tal que se cree un ambiente de armonía en la organización y se evite la duplicidad de funciones, otorgando a cada uno de los actores a realizar las actividades correspondientes dentro de un marco general encadenándose en pro de entregar productos y servicios con calidad, que llenen las expectativas de nuestros clientes.

Este pilar contara con la definición de aspectos dirigidos a la dirección administrativa, técnica y comercial.

### **Pilar del talento humano.**

El pilar humano es el fundamento base del éxito de la organización, pues de este depende la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa para con sus clientes. Es ahí donde se crean potenciales, se distribuyen las cargas y se hace posible el crecimiento empresarial bajo un ambiente apropiado para la organización y sus trabajadores.

Es por esto que la organización se enfoca en la selección del talento humano, el desarrollo organizacional y el bienestar empresarial.

### **Cargos funcionales en tiempo presente dentro de la empresa**

A continuación se presentan los cargos con sus respectivas funciones a partir de los cuales se establecerán sus modificaciones para la creación del Manual de funciones en la etapa prospectiva:

#### **Administrador.**

- Realización de los pedidos
- Supervisión de funciones
- Revisión de inventarios
- Control de cartera
- Aprobación de nuevos créditos
- Revisión de nóminas de empleados
- Coordina eventos

- Establece promociones
- Capacitaciones internas a empleados
- Dirección de reuniones técnicas
- Revisión diaria de documentación contable
- Evaluación del desempeño contable y financiero de la empresa
- Revisión de consignaciones de clientes por bancos
- Autoriza descuentos
- Realiza cotizaciones a los clientes
- Atención de consultas veterinarias
- Ventas por mostrador
- Facturación
- Entrega de mercancía en casos extraordinarios
- Cargue de mercancía en el carro particular
- Atención de proveedores sin horario definido
- Vueltas de oficina en Medellín
- Atención de sugerencias, quejas o felicitaciones
- Sondeo de precios de la competencia
- Autorización del valor de los fletes
- Logística de despachos

**Secretaria.**

- Facturación de venta y atención al público
- Ventas por mostrador
- Logística de despachos

- Ingreso de facturas de compra al sistema
- Atender las devoluciones de los clientes
- Manejo del flujo de caja diario
- Manejo de la caja menor
- Inventario diario de productos específicos
- Realizar cobro de cartera
- Realizar pago a terceros con su respectivo asiento en el sistema
- Cierre de caja diario
- Manejo de archivo de la papelería contable
- Contestar el teléfono fijo y celular de su respectiva sucursal
- Revisar el correo electrónico
- Enviar las facturas que soliciten por correo electrónico
- Gestión de préstamos de producto entre las sucursales

#### **Vendedores de mostrador.**

- Atención directa de los clientes
- Vender
- Despacho de productos por mostrador
- Empacar productos para su despacho a domicilio
- Recepcionar las inquietudes de los clientes al trabajador encargado
- Colaborar con el aseo del área de trabajo
- Adecuación de vitrinas y estanterías
- Recepción de la mercancía proveniente de proveedores (no bultos)
- Control de fechas de vencimiento de medicamentos

**Bodeguero:**

- Responsable del inventario de productos de mayor volumen (bultos y pacas)
- Re empacar productos que se venden a granel
- Atención al cliente
- Vender por mostrador
- Llevar los bultos hasta los carros de los clientes
- Aseo y organización de la bodega
- Recepción de la mercancía proveniente de proveedores (también los bultos)
- Surtir las estanterías con producto
- Cargue del camión despachador de producto a domicilio
- Limpieza de la criadora de pollitos de engorde

**Médico veterinario**

- Atención de casos clínicos en consultorio o a domicilio a clientes fijos del almacén y clientes esporádicos
- Asesoría y ventas por mostrador
- Cobro de su cartera

**Supernumerario**

- Peluquería canina en el almacén y a domicilio
- Hacer los reemplazos de las secretarías (con todas las funciones que esto implica)
- Vendedora de mostrador (con todas las funciones que esto implica)
- Auxiliar del médico veterinario cuando éste lo requiera

**Conductor.**

- Llevar la mercancía de los clientes a su domicilio
- Transportar la mercancía desde el proveedor hasta los almacenes, solo en ciertas ocasiones ya que el carro no tiene suficiente capacidad
- Entregar el producto en las fincas verificando el inventario
- Colaborar en las ventas por mostrador y en la bodega cuando se necesite y él esté disponible.

Evidenciando los cargos que hay en esta etapa de tiempo se pueden evidenciar la duplicidad de funciones y la asignación incorrecta de algunas actividades que lo que hacen es crear desajustes en la carga laboral y que haya poca correspondencia en cuanto al manejo eficiente del trabajo y que se refleje en el estado económico de la empresa.

**Análisis de los cargos y funciones existentes**

La empresa contempla 7 cargos, algunos de los cuales se duplican, con funciones que no se encuentran bien delimitadas sobrecargando las actividades y creando un desequilibrio laboral y administrativo.

Las actividades del trabajo son desgastantes y poco eficientes debido a que no hay especialidad en las labores contratadas. Esto ocasiona un atraso en los procesos rutinarios de la empresa, generando una mala imagen de ésta frente a los clientes. Tomando como base uno de los principios de Fayol se establece la división del trabajo como una especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia, por lo tanto se incursiona en un error en la empresa.

No hay ningún método de motivación definido para el equipo de trabajo. Según Frederick Herzberg, “una persona motivada es una persona incentivada”. Su teoría habla de cómo las personas están influenciadas por dos factores: La “satisfacción”, que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción; estos son: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción. La “insatisfacción”, es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo; estos son: sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación.

El control en cuanto al flujo de dinero es expuesto sin justa causa ya que la persona que es encargada de esta acción debe estar pendiente de otras actividades que hacen que su objetivo se vea descuidado y que por tanto hayan pérdidas de dinero injustificadas.

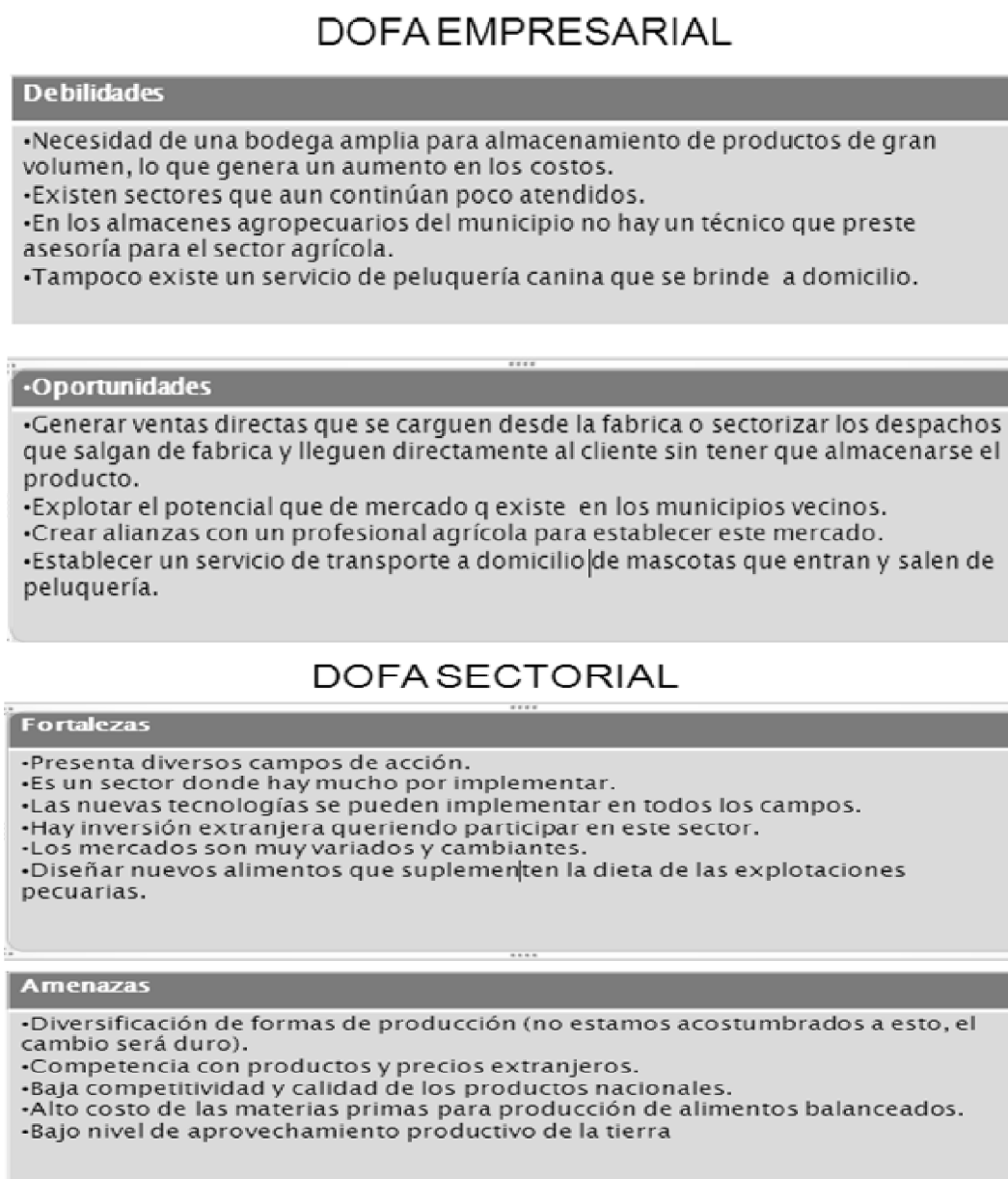
### **Análisis DOFA como instrumento diagnóstico estratégico para la empresa**

La DOFA es un sistema de información organizacional el cual permite emplear estrategias que ayuden en la toma de decisiones a la organización.

El análisis de esta permite establecer fortalezas para el logro de objetivos, el cómo superar las debilidades, la identificación de oportunidades, entre otras partiendo de la racionalidad a la hora de la toma de decisiones emprendiendo decisiones acertadas.

Es imprescindible la elaboración concienzuda de la matriz DOFA, pues en ella está casi todo lo necesario para tomar las decisiones oportunas y apropiadas a cada situación que se presente, de tal forma que las siguientes no nos tomen de sorpresa.

Figura 2. DOFA de la Empresa Agropecuaria La Bonita.



## Aplicación del ciclo PHVA para la empresa Agropecuaria La Bonita

Se realiza un análisis organizacional según el ciclo de mejora continua PHVA con el fin de que la empresa incorpore procesos de ascenso que le permitan involucrar nuevas actividades dentro de su perspectiva administrativa.

Tabla 2. Aplicación del Ciclo PHVA para la empresa Agropecuaria La Bonita

<b>Planeación</b>		No hay un propósito definido lo cual no permite al equipo de trabajo tener un enfoque sobre una meta específica.
<b>Procedimientos</b>		No hay manual de funciones por escrito, lo cual no permite cumplir con las metas, resolver problemas y cumplir con las tareas asignadas, sin tener responsables definidos.
<b>Verificaciones</b>	Contable y financieramente se realiza adecuadamente	En el manejo de inventarios no hay un control que permita realizar el chequeo.
<b>Planes de mejoramiento</b>	Se realizan a través de reuniones con el personal de trabajo donde se permite la participación y potencialización de las habilidades del equipo humano.	
<b>Empoderamiento</b>		No hay empoderamiento por parte del administrador para con el equipo de trabajo.

El ciclo PHVA para esta organización, permite identificar los puntos críticos dentro del proceso administrativo, los cuales a partir de su reconocimiento y análisis contribuirán a la mejora de los puntos en cuestión. Evidenciándose los puntos de mayor relevancia a intervenir.

Se puede destacar a medida de que se han ido analizando la información encontrada del caso en estudio, que todo parte de una incorrecta dirección administrativa, poco planificada que requiere del establecimiento de procesos regulares y controlados que permitan llevar a cabo el correcto intervención y dirección de las actividades que son competencia de la dirección gerencial de la empresa y que permitirán definir y establecer los aspectos base de la organización.

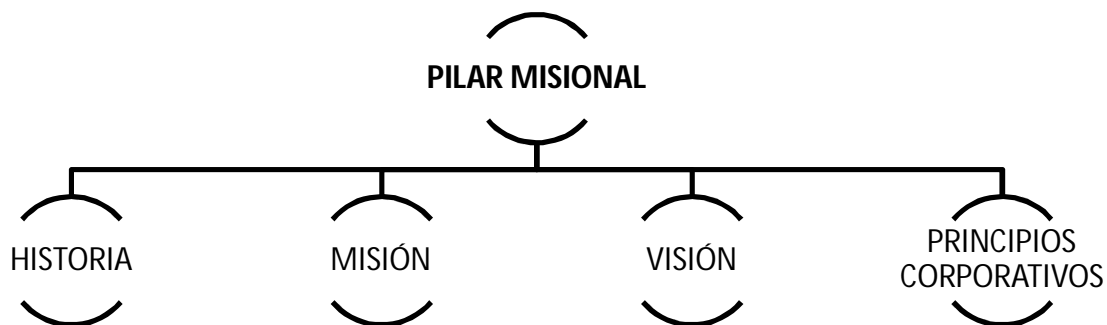
## **Etapa prospectiva**

En esta etapa se incorporaran las reformas propuestas, basadas en la aplicación de la reestructuración administrativa que permitirán desarrollar las estrategias planeadas después de haber realizado un análisis detallado de la situación encontrada.

### **Desarrollo de los pilares empresariales.**

***Pilar Misional.*** Busca la consolidación de la imagen de la empresa, desarrollando cuatro fundamentos.

Figura 3. Pilar Misional



*Historia.* Agropecuaria La Bonita es una empresa familiar dedicada a la distribución y comercialización de productos y servicios para el sector agropecuario, la cual nació en el año 2007 a raíz de una propuesta comercial, con el fin de brindar a la comunidad de la zona asistencia continua y especializada.

*Misión.* Ofrecer a nuestros clientes una amplia gama de productos agropecuarios de excelente calidad y unos servicios de asistencia técnica y comercial, con sentido humano, en pro del bienestar animal y del medio ambiente, respondiendo eficientemente a las necesidades de cada uno de nuestros usuarios.

*Visión.* Para el 2020 nuestra empresa será líder en la comercialización de productos y servicios para el sector agropecuario de todo el suroeste cercano de Antioquia, apoyados en nuestro potencial humano y la responsabilidad social y empresarial que nos permita ser competitivos frente a los cambios que se presenten en el mercado.

### ***Principios Corporativos***

*Servicio al cliente.* Nuestros clientes son nuestra razón de ser. Es por esto que Agropecuaria La Bonita centra sus esfuerzos en la atención cordial, personalizada y asequible a todo tipo de usuario que lo requiera.

*Calidad.* Una de las particularidades de nuestros productos y servicios es que generan confiabilidad, servicialidad y atracción. Pues contamos con las mejores marcas y la asesoría de un personal idóneo en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

*Respeto.* En nuestra empresa el respeto por el talento humano, por nuestros clientes y por la vida son esenciales, resaltando ante todo la ética personal y profesional que empleamos a la hora de desempeñar nuestra labor.

*Integridad.* La integridad es esencial para el éxito de nuestra empresa. Nuestros logros no se miden simplemente en términos económicos, sino en el respeto, la confianza y la credibilidad que generamos.

*Compromiso social.* Contribuimos en el avance del sector agropecuario desde nuestra prestación de servicio puesto que brindamos una asesoría continua a todos nuestros clientes mejorando la calidad de vida para ellos, sus explotaciones y sus mascotas.

*Responsabilidad con el medio ambiente.* Nuestras acciones las realizamos en pro del cuidado del medio ambiente a través de las buenas prácticas que impartimos desde nuestras instalaciones y hasta el campo.

*Mejoramiento continuo.* Nuestra empresa se mantiene en constante aprendizaje para brindar a nuestros clientes mejores productos y servicios para la atención de sus necesidades.

*Talento humano.* Nuestros colaboradores son tan importantes como nuestros clientes, puesto que ellos hacen parte del valor agregado de nuestra empresa, debidamente calificado y sensible ante las necesidades que se presenten.

*Pilar estratégico.* Busca articular tres direcciones básicas dentro del proceso administrativo involucrando el manejo técnico por parte de los profesionales y el comercial con la oferta de productos y servicios prestados por la empresa con ayuda del talento humano

Figura 4. Pilar Estratégico



*Dirección técnica.* Esta guiada por el administrador del punto de venta, bajo la prestación del servicio y la asesoría profesional del talento humano, que permitirá prestar sus servicios de manera ética y responsable a la hora de elaborar cualquier concepto de su pertinencia.

*Dirección administrativa.* Permite brindar apoyo de forma tal que esta garantice la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo de la empresa basados en el direccionamiento por parte de la gerencia y a cargo del administrador del punto de venta.

*Dirección comercial y de servicios.* Es el encargado de revisar, actualizar y difundir el portafolio de servicios de la empresa como respuesta a las diferentes necesidades de los clientes, que requieran de ellas. Igualmente atenderán y orientarán; oportuna, amable y diligentemente a todas las personas que por cualquier medio soliciten algún servicio concerniente a la empresa.

***Pilar del talento humano.*** Es la base principal de la consecución, el enriquecimiento y la mejora continua del personal de la empresa. Dentro de este se desarrolla tres temas importantes que consolidan este pilar estructuralmente.

*Selección del talento humano.* Estará fundamentada en la experiencia, en los conocimientos, en la transparencia y en el profesionalismo de las personas a contratar para que estas puedan desarrollar dentro de la empresa todo su potencial.

*Desarrollo organizacional.* Responsable de mantener, mejorar y aplicar los diferentes procesos relacionados con la selección, vinculación, inducción, desarrollo, evaluación del desempeño y bienestar general de todas y cada una de las personas que trabajan para la empresa.

*Bienestar Empresarial.* Velará por el progreso y el ambiente laboral de sus empleados dentro de la empresa colaborando con el desarrollo organizacional que permita el crecimiento de la misma.

Figura 5. Pilar del Talento humano



**Imagen empresarial.** La empresa Agropecuaria La Bonita ya contaba un diseño de logotipo y slogan propio, pero no con la apropiación y el sentido de este, es por esto que en esta reestructuración se propone una descripción de lo que este significa para la empresa.

*Logotipo y slogan de la empresa agropecuaria la bonita*



**NATURALMENTE MAS CAMPO**

El logotipo de la empresa agropecuaria la bonita nace como una expresión donde se enmarca el campo representado gráficamente por algunos animales domésticos y estos a su vez ubicados sobre un tablón de madera que evoca la naturaleza y la labor agropecuaria.

El slogan da un sentido global de los productos y servicios de la empresa los cuales se encuentran enfocados al campo.

### **Técnicas para la selección de personal.**

Actualmente la empresa no cuenta con unas técnicas o lineamientos definidos para realizar la selección de su personal, por tal motivo se desarrolló un modelo a seguir para dicha

labor, la cual no puede continuar ejerciéndose de una manera imprecisa. “El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización”.

Por ésta razón la selección de recursos humanos juega un papel muy importante dentro de las organizaciones, la cual, según Chiavenato, “puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”.

Para este proceso es necesario recolectar alternativas de información acerca del cargo lo cual nos permitirá tener una mayor validez de la selección, entre éstas se encuentran, “el análisis de los requisitos y características que debe poseer el aspirante del cargo. La aplicación de la técnica de los incidentes críticos la cual consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo; busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Análisis de la solicitud del empleado; éste consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer. Análisis del cargo en el mercado que consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa. En caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial”.

Con base en la teoría de Chiavenato el proceso de selección de personal de la empresa Agropecuaria La Bonita se realiza en una sola etapa:

#### *Entrevista de selección*

“Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados”. En este sistema de comunicación se tienen en cuenta varios elementos como “el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador

#### **Etapas del proceso de entrevista de selección.**

***Preparación de la entrevista.*** Conocer los requisitos para ocupar el cargo y definir los propósitos de la misma con anticipación. El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

***Ambiente.*** El ambiente físico debe ser limpio, agradable, sin mucho ruido y solo para ese fin. Ambiente psicológico, el clima debe ser ameno y cordial. Evitar antesalas excesivamente lujosas o un tiempo de espera muy largo. Solo deben estar presentes el entrevistado y el entrevistador.

***Desarrollo de la entrevista.*** El entrevistador realiza las preguntas al candidato con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento, para poder elaborar nuevas preguntas. “Además, como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones. A medida que lee la solicitud de empleo,

hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista puede ser libre o no dirigida (no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista). No es recomendable dar al aspirante una idea equivocada del empleo y los beneficios que ofrece la empresa.

El entrevistador debe tener habilidades para que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada. Debe tener una inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuesto a la autocrítica”

**Terminación de la entrevista.** “El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista y suministrarle al entrevistado algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro”.

**Evaluación del candidato.** “A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado”.

Figura 6. Proceso de entrevista de selección.

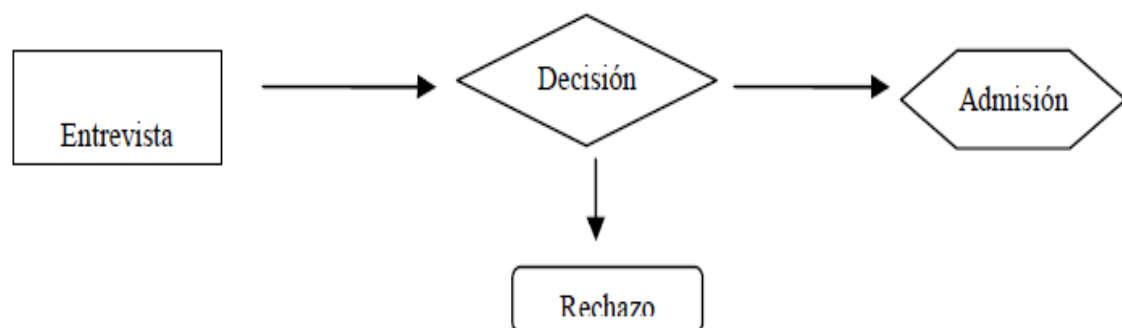
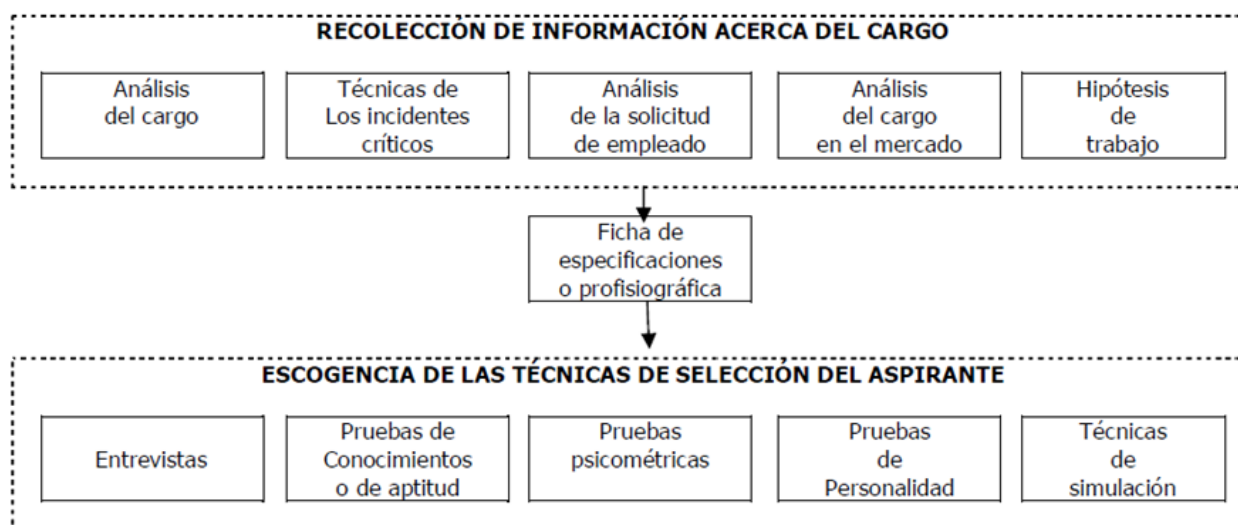


Figura 7. Diagrama de selección de personal



### Manual de Funciones para la empresa Agropecuaria La Bonita

Este manual de funciones permitirá servir de guía y base para cada uno de los cargos los cuales fueron reestructurados en pro de la mejora administrativa empresarial.

#### Jefe de caja.

**Descripción del Cargo.** Responsable por la recepción, manejo y custodia del dinero o documentos relacionados, tales como: efectivo, cheques, tiquetes de tarjetas débito, etc, resultantes de las transacciones diarias de venta de la sucursal. Adicionalmente es responsable del registro de las operaciones en el sistema y de la conciliación de valores asignados a su caja. Realiza además una importante gestión comercial pues se trata del puesto que cierra el proceso de venta.

**Ubicación del Cargo.** El cargo se ubica a un nivel operativo en las sucursales, pero ejecuta gestiones comerciales de importancia en los resultados de la empresa.

**Responsabilidades y Funciones.**

- Abrir el punto de venta en los horarios establecidos.
- Verificar que la base de caja esté completa al recibirla y antes de entregarla.
- Mantener un adecuado surtido de menuda para dar las devueltas.
- Recibir efectivo o documentos de valor (tarjetas, cheques, bonos de regalo, etc) por concepto de ventas realizadas en la sucursal, cumpliendo con los procedimientos y normas establecidas.
- Realizar la facturación de venta.
- Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado.
- Solicitar reposición de suministros y materiales para su trabajo diario con anticipación.
- Cerrar el punto de venta en coordinación con el administrador o gerente.
- Entregar al administrador o gerente, la caja del día con el efectivo recaudado y su respectivo auxiliar de caja.
- Manejo de la caja menor. Al momento de realizar el reembolso pasar las facturas al asistente administrativo para ser revisado y posteriormente dar el visto bueno.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- Participar en la toma física de inventarios diarios y periódicos.
- Servir al cliente que solicita atención para la compra de productos, atendiéndolo personalmente hasta que un vendedor pueda abordarlo.

- Concretar inclusive, la venta de algún(os) producto(s), cuando por el movimiento del almacén, no puede recibir ayuda oportuna del vendedor.
- Recibir a los clientes que vienen a realizar cambios de producto y llamar al Administrador para la respectiva autorización.
- Colaborar en actividades de traspaso de mercancía entre sucursales, pedidos y devoluciones de productos.
- Colaborar con el acomodo y la adecuada presentación visual de la mercancía y de los almacenes como tal.
- Ofrecer a los clientes cuando cancelan, los servicios complementarios que brinda la empresa y la tarjeta de presentación donde pueden comunicarse con la organización.
- Responder por los faltantes de dinero que ocurran durante su labor al momento del cuadro de caja.

***Descripción general.***

Nivel académico: Mínimo bachiller, preferentemente con estudios relacionados.

Conocimientos adicionales: Manejo del Sistema Operativo Windows

Experiencia laboral: Experiencia reconocida en puestos similares de al menos 6 meses.

Responsabilidades:

Firma de responsabilidad: No

Manejo de dinero: Sí

Manejo de herramientas

(Hardware/Software): Sí

Trato con el cliente externo: Sí

Cualidades de personalidad:

- Sentido de Colaboración.
- Buen manejo de sus relaciones interpersonales.
- Organizada.
- Habilidad numérica.
- Paciente.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Detallista.
- Sentido de malicia.
- Capacidad de concentración.
- Buena presentación personal.

Reporta a: Gerente y administrador

Supervisa a: Ningún puesto.

### **Asistente Administrativo**

***Descripción del cargo.*** Responsable de todos los procesos administrativos y de oficina.

Cumple con funciones de secretariado y a su vez cumple con una labor importante ya que es la primera persona que entra en contacto con los clientes vía telefónica.

***Ubicación del cargo.*** El cargo se ubica a nivel administrativo dentro de la empresa.

***Responsabilidades y funciones***

- Ingresar facturas de compra al sistema verificando que estén firmadas y con fecha correspondiente de recibido de la mercancía por parte del jefe de bodega.
- Programar los pagos y ejecutar los comprobantes de egreso de pago a proveedores.
- Realizar la toma de pedidos vía telefónica o electrónica de acuerdo con la agenda de despachos y estar constantemente pendiente de mantener ésta información actualizada.
- Manejo de la papelería contable.
- Realizar los cobros de cartera mediante el informe respectivo y actualizar la información de los pagos que realizan los clientes por bancos al sistema.
- Atender las llamadas telefónicas (celular y fijo de la empresa)
- Estar pendiente del correo electrónico de la empresa con el fin de que se maneje la información en tiempo real.
- Redireccionar los mensajes electrónicos y telefónicos al área encargada, dependiendo de su necesidad o resolverlos personalmente si es el caso.
- Encargarse de la agenda del consultorio veterinario y de la peluquería canina (dar las citas de acuerdo a lo acordado con el veterinario y la peluquera).
- Revisar la caja menor a la cajera cuando se vaya a realizar el reembolso. Firmar el revisado.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- Participar en la toma física de inventarios diarios y periódicos.

### ***Descripción general***

Nivel académico: Bachiller y con estudios relacionados en el tema.

Conocimientos adicionales: Manejo del Sistema Operativo Windows

Experiencia laboral: Experiencia reconocida en puestos similares de al menos 6 meses.

#### Responsabilidades

Firma de responsabilidad: Sí

Manejo de dinero: No

Manejo de herramientas

(Hardware/Software): Sí

Trato con el cliente externo: Sí

#### Cualidades de personalidad:

- Sentido de Colaboración.
- Buen manejo de sus relaciones interpersonales.
- Organizada.
- Habilidad numérica.
- Paciente.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Detallista.
- Sentido de malicia.
- Capacidad de concentración.

- Buena presentación personal.
- Excelente comunicación con el cliente
- Capacidad para desenvolverse y tomar decisiones asertivas

Reporta a: Gerente y administrador

Supervisa a: Ningún puesto.

### **Administrador**

**Descripción del cargo.** Responsable de las tareas administrativas y operacionales del almacén. Encargado de la supervisión de personal. Con habilidades para gestionar, controlar, dirigir y motivar equipos de trabajo. Debido a esto la persona debe poseer una buena experiencia en venta y gestión de un equipo comercial.

**Ubicación del cargo.** El cargo se ubica a nivel administrativo y operacional dentro de toda la compañía.

### **Responsabilidades y funciones**

- Gestionar de forma autónoma una superficie de venta.
- Cumplir con los objetivos marcados en cuanto a volúmenes de ventas, retención de clientes, recuperación de cartera, etc.
- Coordinar, animar y formar a un buen equipo de trabajo.
- Garantizar el cumplimiento de los índices económicos.
- Garantizar el buen manejo de inventarios.
- Definir en algunos casos las campañas de comunicación en su zona de influencia para generar e incrementar el tráfico de clientes.

- Velar por la imagen corporativa de la empresa y su equipo de trabajo
- Supervisión de personal y funciones
- Supervisión de inventarios
- Control de cartera
- Revisar que el flujo de caja diario este correcto y recibirlo.
- Autorizar los nuevos créditos y responsabilizarse de ellos. Teniendo en cuenta las políticas de créditos de la empresa.
- Coordina eventos en compañía del gerente.
- Ayuda a establecer promociones en asociación con el gerente.
- Buscar y dictar capacitaciones internas a empleados.
- Dirección de reuniones técnicas
- Evaluación del desempeño contable y financiero de la empresa conjuntamente con el gerente y contador.
- Autoriza descuentos teniendo en cuenta las políticas de descuentos de la empresa.
- Realizar cotizaciones cuando sean solicitadas.
- Atención de proveedores en horario definido.
- Atención de sugerencias, quejas o felicitaciones
- Sondeo de precios de la competencia
- Responsable del buen funcionamiento del almacén y aquellas funciones necesarias para dicho fin.
- Rendir informes al gerente y propietarios de la empresa.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- Participar en la toma física de inventarios diarios y periódicos.

***Descripción general.***

Nivel académico: Bachiller y con estudios relacionados en el tema.

Conocimientos adicionales: Manejo del Sistema Operativo Windows

Experiencia laboral: Experiencia reconocida en puestos similares de al menos 2 años.

**Responsabilidades**

Firma de responsabilidad: Sí

Manejo de dinero: Sí

Manejo de herramientas

(Hardware/Software): Sí

Trato con el cliente externo: Sí

**Cualidades de personalidad:**

- Alto sentido de liderazgo
- Orientada a la atención de clientes
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Organizada.
- Paciente.
- Buena presentación personal.

Reporta a: Gerente

Supervisa a:

- Jefe de caja

- Asistente administrativo
- Asistente de ventas
- Jefe de logística
- Conductor
- Profesional técnico
- Supernumerario

### **Asistente de Ventas**

**Descripción del cargo.** Responsable de vender y brindar un buen servicio al cliente. Además de realizar un conjunto de actividades que le permitan lograr determinados objetivos, como: retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros.

**Ubicación del cargo.** El cargo se ubica a un nivel operativo en las sucursales, pero ejecuta gestiones comerciales de importancia en los resultados de la empresa. Los vendedores externos se ubican también a un nivel operativo pero fuera de las instalaciones de la compañía.

### **Responsabilidades y funciones**

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como mensajes promocionales, información técnica, etc.

- Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.

- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados todo lo que sucede en el mercado, como inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia) y actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.)

- Contribuir activamente a la solución de problemas. Por ejemplo, cuando por un lado, los clientes quieren un mayor descuento y por otro, la empresa pretende obtener un mayor margen de utilidad por venta, el vendedor hábil encontrará o ayudará a encontrar el punto en el que los dos salgan beneficiados.

- Fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará (administrar su territorio de ventas).

- Implementar su plan y controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la empresa.

- Participar activamente junto al equipo de trabajo en la tarea de planear, predecir, establecer procedimientos y programas y, por último, coordinar todas éstas actividades para lograr la satisfacción del cliente a cambio de un determinado beneficio o utilidad para la empresa.

- Realizar los despachos de productos por mostrador.

- Empacar productos para su despacho a domicilio.

- Colaborar con el aseo del área de trabajo.

- Surtir las vitrinas y estanterías.

- Control de fechas de vencimiento de la mercancía.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- Participar en la toma física de inventarios diarios y periódicos.

### ***Descripción general***

Nivel académico: Bachiller y con estudios relacionados en el tema.

Conocimientos adicionales: Manejo del Sistema Operativo Windows

Experiencia laboral: Experiencia reconocida en puestos similares de al menos 2 años.

#### Responsabilidades

Firma de responsabilidad: No

Manejo de dinero: No

Manejo de herramientas

(Hardware/Software): Sí

Trato con el cliente externo: Sí

#### Cualidades de personalidad:

- Buen manejo de sus relaciones interpersonales.
- Organizada.
- Habilidad numérica.
- Paciente.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Sentido de Colaboración.

- Sentido de malicia.
- Capacidad de concentración.
- Buena presentación personal.
- Excelente comunicación con el cliente
- Capacidad para desenvolverse y tomar decisiones asertivas

Reporta a: Administrador y Gerente

Supervisa a: Ningún puesto

### **Jefe de Logística**

*Descripción del cargo.* Responsable de la recepción de los productos que se comercializan en la empresa. Del control de los productos que se encuentran en la bodega y de los despachos a domicilio. Llevar un control estricto de las entradas y salidas de los productos.

*Ubicación del cargo.* El cargo se ubica a nivel operativo en el almacén.

### **Responsabilidades y funciones**

- Responsable del inventario de productos que se encuentren en bodega y de las cantidades según el dato que arroje el sistema.
- Reportar las deficiencias detectadas (empaques dañados, faltantes, sobrantes, problemas de infestación, humedad) en el descargue.
- Revisar el adecuado almacenamiento de los productos en la bodega.

- Verificar que los documentos correspondientes estén adecuadamente diligenciados y autorizados (facturas de venta para despacho, facturas de compra para recepción de mercancía, notas de devolución, etc.)
- Verificar la rotación adecuada de producto por fecha de vencimiento
- Responsable de avisar al administrador los productos próximos a vencerse, con la oportuna anticipación, de acuerdo con las políticas de la empresa.
- Velar porque las instalaciones cumplan con las condiciones óptimas de almacenamiento.
- Velar porque se realice la fumigación de la bodega en las fechas establecidas para esto.
- Verificar la limpieza, medidas de seguridad, señalizaciones reglamentarias de la bodega y almacén en general y la altura, ubicación y calidad de las estibas.
- Tener conocimiento en todo momento de las existencias en bodega
- Reempacar productos que se venden a granel
- Verificar la atención inmediata al cliente.
- Distribuir adecuadamente el producto para lograr la eficiencia del espacio y hacer más ágil el despacho.
- Clasificar el producto almacenado en bodega por referencias, peso, etc para lograr un inventario más eficiente y exacto.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- Participar en la toma física de inventarios diarios y periódicos.
- Entrega de productos al cliente final.
- Recepción de la mercancía proveniente de los proveedores.

- Surtir las estanterías con producto si es necesario.
- Responsable de la logística de despachos y en consecuencia de la rutas que realiza el conductor
- Formar un buen equipo de trabajo con el conductor de la empresa.
- Cargue del camión despachador de producto a domicilio.
- Realizar al inicio del día conjuntamente con el conductor, un cronograma y recorrido que garantice la optimización del tiempo y del vehículo en la realización de las tareas asignadas por las áreas, dando prioridad a aquellas relacionadas con la entrega de productos al cliente final; este recorrido, deberá presentarlo al administrador antes de salir de la empresa.

### ***Descripción general***

Nivel académico: Mínimo bachiller, preferentemente con estudios relacionados.

Conocimientos adicionales: Manejo mínimo del Sistema Operativo Windows

Experiencia laboral: Experiencia reconocida en puestos similares de al menos 6 meses.

### Responsabilidades

Firma de responsabilidad: Sí

Manejo de dinero: No

Manejo de herramientas

(Hardware/Software): Sí

Trato con el cliente externo: Sí

Cualidades de personalidad:

- Sentido de Colaboración.
- Buen manejo de sus relaciones interpersonales.
- Organizada.
- Habilidad numérica.
- Paciente.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Aseada
- Capacidad de concentración.
- Buena presentación personal.
- Asertivo en la toma de decisiones

Reporta a: Administrador y Gerente

Supervisa a: Conductor

### **Profesional Técnico**

*Descripción del cargo.* Responsable de la atención de casos clínicos dentro y fuera de la empresa, enfocándose principalmente en la atención a los clientes fijos de la compañía. Realiza además una importante gestión comercial pues es la persona que está en contacto directo con el cliente y puede realizar una labor de consecución de clientes finales. Debido a la labor que desempeña también cumple algunas funciones del cargo de asistente de ventas.

**Ubicación del cargo.** El cargo se ubica a nivel operativo dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

***Responsabilidades y funciones.***

- Atención de casos clínicos en consultorio o a domicilio a clientes fijos del almacén y clientes esporádicos.
- Profesional con conocimientos idóneos en los temas de pequeñas y grandes especies domésticas.
- Asesoría y ventas técnicas por mostrador.
- Cobro de la cartera generada de dicha actividad.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa.
- Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados todo lo que sucede en el mercado y actividades de la competencia.
- Contribuir activamente a la solución de problemas.
- Mantener su lugar de trabajo limpio y organizado.
- Al finalizar el día, deberá llenar, un informe en el cual describa todas y cada una de las actividades realizadas en el cual indique: Lugar visitado, hora y tiempo estadía y de traslado, actividad realizada y valor recaudado.

### ***Descripción general***

Nivel académico: Con título de Médico veterinario o médico veterinario y zootecnista.

Conocimientos adicionales: Manejo mínimo del Sistema Operativo Windows.

Saber conducir moto grande o tener su propio medio de transporte.

Experiencia laboral: Experiencia en centros veterinarios o en almacenes agropecuarios mínimo de 6 meses.

#### Responsabilidades

Firma de responsabilidad: Sí

Manejo de dinero: Sí

Manejo de herramientas

(Hardware/Software): Sí

Trato con el cliente externo: Sí

#### Cualidades de personalidad:

- Sentido de Colaboración.
- Buen manejo de sus relaciones interpersonales.
- Organizada.
- Habilidad numérica.
- Paciente.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Aseada

- Capacidad de concentración.
- Buena presentación personal.
- Excelente comunicación con el cliente
- Capacidad para desenvolverse y tomar decisiones asertivas
- Activa, sociable y segura de sí misma.

Reporta a: Administrador y Gerente

Supervisa a: Ningún puesto

### **Supernumerario**

***Descripción del cargo.*** Responsable de la actividad que le corresponda desempeñar.

Puede realizar labores de Jefe de caja, Asistente administrativa, Asistente de ventas o Peluquera canina.

***Ubicación del cargo.*** El cargo se ubica a nivel operativo en el almacén y a nivel externo.

### ***Responsabilidades y funciones***

- Peluquería canina en el almacén y a domicilio.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa.
- Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos y cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.

- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados todo lo que sucede en el mercado y actividades de la competencia.
- Contribuir activamente a la solución de problemas.
- Mantener su lugar de trabajo limpio y organizado.
- Auxiliar del médico veterinario cuando éste lo requiera.
- Hacer los reemplazos del Jefe de caja (con todos los requisitos que esto implica).
- Hacer los reemplazos del Asistente de Ventas (con todos los requisitos que esto implica).
- Hacer los reemplazos del Asistente administrativo (con todos los requisitos que esto implica).

### ***Descripción general***

Nivel académico: Con estudios en peluquería canina. Bachiller, preferentemente con estudios relacionados en las áreas correspondientes.

Conocimientos adicionales: Manejo del Sistema Operativo Windows

Experiencia laboral: Experiencia en puestos similares de al menos 6 meses y para peluquería canina de al menos 1 mes.

Responsabilidades:

Firma de responsabilidad: Sí (según la labor que se encuentre desempeñando)

Manejo de dinero: Sí (según la labor que se encuentre desempeñando)

Manejo de herramientas

(Hardware/Software): Sí (según la labor que se encuentre desempeñando)

Trato con el cliente externo: Sí

Cualidades de personalidad:

- Sentido de Colaboración.
- Buen manejo de sus relaciones interpersonales.
- Organizada.
- Habilidad numérica.
- Paciente.
- Detallista y con gusto por la perfección.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Aseada
- Capacidad de concentración.
- Buena presentación personal.
- Excelente comunicación con el cliente
- Capacidad para desenvolverse y tomar decisiones asertivas
- Proactiva

Reporta a: Administrador y Gerente

Supervisa a: Ningún puesto

## **Conductor**

**Descripción del cargo.** Mediante un vehículo de transporte, dar apoyo al área de ventas, para facilitar las entregas, despachos, compras y desplazamiento de materiales, producto o personas requeridas para cumplir con los objetivos de la empresa.

**Ubicación del cargo.** El cargo se ubica a nivel operativo en el almacén y a nivel externo.

### **Responsabilidades y funciones.**

- Transportar en el vehículo destinado por la empresa, todos los productos, materias primas e insumos, objeto de la operación del negocio.
- Realizar las entregas del producto en los sitios y horas programados por el jefe de logística o la persona a cargo en el momento a los clientes finales.
- Dar apoyo al equipo de trabajo en las entregas que requieran empaçado, o cargue en el almacén.
- Mantener en perfecto estado, orden y limpieza el vehículo asignado por la empresa.
- Velar por la integridad del vehículo asignado por la empresa.
- Velar por el buen mantenimiento que se le debe hacer al vehículo asignado por la empresa; cambio de aceite, revisión de líquidos, frenos, motor, etc.
- Administrar y dar cuentas satisfactorias de los dineros que se le asignen para el desarrollo de sus actividades o el que reciba de los clientes finales.
- Describir en el recibo de gasolina, el kilometraje con el cual cuenta el vehículo asignado por la empresa, en el momento de llenar el tanque.

- Efectuar las compras de productos, insumos, herramientas, etc. que le asigne el área administrativa, de ventas o de logística, con previa autorización del administrador.
- Informar de manera inmediata a la administración o Jefe de Logística (y este último al administrador), cualquier irregularidad, percance, o inconveniente que se presente dentro del desarrollo de sus actividades, tanto de manera personal como con el vehículo asignado.
- Realizar al inicio del día conjuntamente con el Jefe de Logística, un cronograma y recorrido que garantice la optimización del tiempo y del vehículo en la realización de las tareas asignadas por las áreas, dando prioridad a aquellas relacionadas con la entrega de productos al cliente final; este recorrido, deberá presentarlo al administrador antes de salir de la empresa.
- Al finalizar el día, deberá llenar, un informe en el cual describa todas y cada una de las actividades realizadas en el cual indique: Lugar visitado, hora, tiempo estadía y de traslado, observaciones y si recibe dinero en uno de los lugares visitados especificar la cantidad recibida.
- Y las demás funciones que sean asignadas por la gerencia.
- Transportar la mercancía desde el proveedor hasta los almacenes de la empresa en los casos que sea necesario.
- Entregar el producto al cliente final, verificando el inventario y firmando el visto bueno de la entrega en el documento de soporte para el conductor y las facturas a crédito debe hacerlas firmar por la persona que recibe la mercancía con letra legible y su respectivo número de cédula.

- En caso de verse implicado en un incidente en el cual se compruebe su culpabilidad directa, responderá económicamente por el valor del deducible que la aseguradora descuenta, según las pólizas adquiridas por la empresa.
- En caso de daños leves que no requieran reclamación ante el seguro, y sean directamente causados por su culpa, responderá por el valor de las reparaciones que se le deban realizar al vehículo asignado. Como rayones, golpes, daños al motor o a cualquier parte del vehículo.
- Responder directamente por el valor de los partes que le imparta la secretaria de tránsito.
- En todos los caso, parquear el vehículo asignado por la empresa en lugares seguros tales como parqueaderos debidamente reconocidos y zonas no prohibidas por la secretaria de tránsito correspondiente.
- Conducir de manera responsable y acertada cuidando la imagen de la empresa.
- Debido a la manipulación de dinero, papeles importantes de la empresa, es de vital importancia un manejo correcto de éstos y de su soporte. por lo tanto responderá, económicamente por los perjuicios que por descuido le ocasione a la empresa.

***Descripción general.***

Nivel académico: Bachiller como mínimo y con experiencia en transporte.

Conocimientos adicionales: Saber manejar y tener agilidad para esto.

Experiencia laboral: Experiencia reconocida en puestos similares de al menos 2 años.

Responsabilidades:

Firma de responsabilidad: Sí

Manejo de dinero: Sí

Manejo de herramientas

(Hardware/Software): No

Trato con el cliente externo: Sí

Cualidades de personalidad:

- Buen manejo de sus relaciones interpersonales.
- Organizada.
- Habilidad numérica.
- Paciente.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Sentido de Colaboración.
- Capacidad de concentración.
- Buena presentación personal.
- Excelente comunicación con el cliente
- Capacidad para desenvolverse y tomar decisiones asertivas
- Tener una gran retentiva y memoria.

Reporta a: Administrador, Jefe de Logística y Gerente

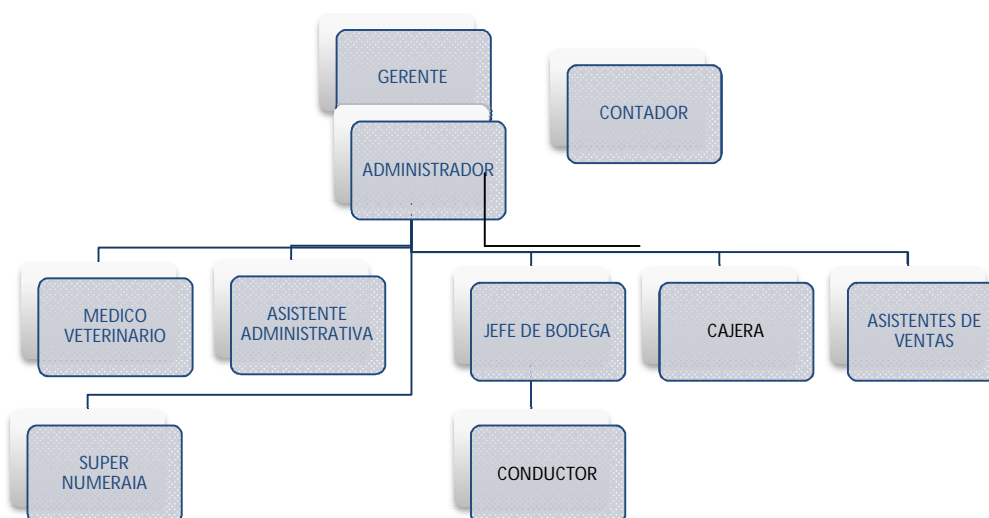
Supervisa a: Ningún puesto.

## Estructura organizacional de la empresa

Esta permite dar organización y control, ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades para el logro de objetivos y metas, define los deberes, responsabilidades y actividad de cada persona, fija líneas de autoridad y subordinación de cada empleado, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.

**Reestructuración del organigrama por cargos de la empresa Agropecuaria La Bonita.** Inicialmente se presentó la construcción de un organigrama inicial a modo de referencia, donde se proyectaba la estructura de los cargos en tiempo presente. En esta instancia se replantea la estructura del organigrama de la empresa asumiendo la dirección principal por parte de la gerencia y creando nuevos perfiles para los cargos existentes y nuevos, con una designación más motivadora y diciente para los empleados.

Figura 8. Organigrama reestructurado para la empresa Agropecuaria La Bonita.



Con este nuevo organigrama se propone la creación de dos nuevos departamentos bien diferenciados a cargo del administrador, los cuales tendrán unos responsables directos ante funciones específicas.

### **Incorporación del modelo 3P Y 3C para el fortalecimiento del grupo de talento humano**

Este modelo considera los seis factores clave que determinan la productividad y el desempeño de los equipos de trabajo. Estos factores son los siguientes:

El propósito

El proceso

La participación

La confianza

La comunicación

El compromiso

El propósito implica tener definidas claramente las metas y los objetivos y es un factor fundamental para la operación efectiva de un equipo de trabajo. El propósito le brinda al equipo identidad pues le permite diferenciarse de otros y define la pertenencia. También proporciona orientación, pues le permite conocer hacia dónde se dirige y lo mantiene enfocado en ciertas metas críticas, evitando que se desvíe considerablemente de su curso. Sin un propósito claro el equipo básicamente no existe. Por consiguiente, cuando al formar un equipo o cuando

busquemos aumentar la productividad de uno existente, es fundamental tener muy de- finido el propósito o determinar si este es bien claro, antes de considerar cualquier otro factor. El proceso significa tener procedimientos bien definidos para tomar decisiones, resolver problemas y cumplir con las tareas asignadas. Con un proceso bien definido el equipo puede cumplir sus metas, tomar decisiones acertadas, planificar y organizar bien el trabajo y resolver sistemáticamente sus problemas, Un proceso claro brinda orden y consistencia. Al observar un equipo o al formar uno nuevo, debe prestarse atención a los procesos de trabajo, pues no sólo se requiere tener bien definidas las metas y los objetivos sino también tener bien claro la forma de lograrlas. La participación permite utilizar las habilidades y capacidades individuales para ayudar al equipo a tener éxito. Mediante la participación, el equipo se beneficia de los talentos y habilidades de todos sus miembros, se valoran las diferencias individuales apreciando la forma en que cada uno, de acuerdo con sus preferencias, puede contribuir al logro de los objetivos, se alienta la contribución de cada uno para lograr cumplir con el propósito. Debe tenerse en cuenta que cada persona opera en un mundo diferente al de los demás y que la contribución de cada uno es valiosa en cada momento. Se debe evitar el monopolio de la participación, evitan- do que aquellos que no tienen altos grados de extroversión, no puedan participar y realizar sus aportes valiosos. Es necesario observar la operación de un equipo y determinar qué tan bien se comportan sus líderes en la pro- moción de la mejor participación de sus miembros. La confianza nos permite contar con seguridad con los demás en el cumplimiento de las responsabilidades individuales. Implica conocer las habilidades y destrezas de cada uno para poderlas utilizar al máximo en el momento oportuno. Un alto nivel

de confianza permite que un equipo pueda asumir riesgos, pueda animarse a probar nuevas ideas y tome mayor iniciativa en las actividades que se requieren para llevar a feliz término el propósito. Este es un factor importante que debe observarse si se cumple en un equipo ya establecido o que debe desarrollarse en uno del cual se espere un alto desempeño. La comunicación es la facilidad con que los miembros pueden expresarse clara y honestamente con los demás, sin la presencia o el temor por agendas escondidas, sin pensar que lo que dicen puede utilizarse en su contra. La comunicación estimula la cooperación mutua, promueve el mejoramiento permanente y ayuda a prevenir y a resolver conflictos. Debe observarse qué tan adecuada es la comunicación en un equipo y tomar las medidas para mejorarla. El compromiso es el deseo de aceptar responsabilidades y de llevarlas a cabo oportunamente. Mediante el compromiso se desarrolla la credibilidad en el equipo y en sus metas, ayuda a estimular el sentimiento de que el equipo es el dueño de una situación, solución o sistema y contribuye a su sentido de identidad. El compromiso se debe observar en los miembros de un equipo dado, determinar si su nivel es adecuado y tomar las medidas para elevarlo en el caso que sea necesario. (Franco, 2004, p. 46).

### **Proceso de venta**

El proceso de venta es efectuado por los vendedores de mostrador con apoyo del auxiliar administrativo, el jefe de bodega, el jefe de ventas y el administrador.

Este proceso tiene como objetivo satisfacer las necesidades del consumidor que llega a los almacenes. Todos los empleados deben estar enfocados en una buena atención de una manera respetuosa y cordial, donde se promocionen los servicios y el portafolio de productos que se ofrecen en el almacén, conociendo las características del producto para su adecuada recomendación, permitiendo una excelente asesoría al cliente.

El vendedor debe estar enfocado hacia el siguiente perfil:

- Conquista de la confianza del cliente
- Descubrimiento de las necesidades
- Acción de asesoría al cliente
- Conocer sus productos, servicios y condiciones
- Buena presentación personal
- Buenos modales
- Capacidad para afrontar las objeciones
- Estar atento a las señales de compra
- Desarrollar fidelidad
- Lograr referidos
- Capacidad para cerrar una venta

### **Proceso de recepción de mercancía**

A continuación se presenta una descripción del proceso en el tiempo presente del cómo se recepciona la mercancía en la empresa y por último se proponen algunas recomendaciones a aplicar para este tipo.

**Descripción.** La mercancía al llegar al punto de venta debe ser recibida con remisión o factura por el jefe de bodega, permitiendo la corroboración de que haya llegado en forma correcta (cantidad y calidad adecuadas); en caso de que dicha persona no pueda realizar el proceso de recepción lo suplirá el vendedor de mostrador.

Cualquiera que sea la persona que reciba la mercancía debe firmar dicho documento como constancia de recibido con lo cual se hace responsable de los productos recibidos, adicionalmente debe anexarle la fecha.

Posterior a esto se pasa la mercancía a la bodega de almacenamiento y la factura de compra es entregada al auxiliar administrativo para que éste la ingrese en el sistema contable, el cual debe revisar que la factura o remisión si tenga firma y fecha.

Los vendedores de mostrador realizan un chequeo de los faltantes en almacén y llevan a cabo el correspondiente abastecimiento de las estanterías con el producto que acaba de llegar, el cual es solicitado al jefe de bodega.

Figura 9. Proceso de recepción de mercancías



Adicionalmente, ya que el proceso de recepción de mercancías es muy básico y la reestructuración plantea como responsable de esta operación al jefe de bodega se recomienda realizar control y seguimiento en cada uno de los puntos del proceso para evitar la desaparición de la mercancía.

### **Planificación de los objetivos estratégicos**

Los siguientes objetivos estratégicos fueron definidos a partir de la consolidación de rasgos característicos de la empresa que se visualizan como fuente de oportunidad la cual la empresa puede aprovechar para seguir creciendo económicamente y ampliar su radio de acción.

#### **Objetivos Estratégicos.**

1. Lograr posicionarnos en tres de los municipios cercanos: Titiribí, Fredonia y Venecia, dentro de los próximos cinco años.
2. Potencializar el servicio de asistencia por especialidades como un valor agregado de nuestra empresa para los próximos siete años.
3. Mantener los márgenes de rentabilidad de la empresa a lo largo de vida productiva.
4. Garantizar mediante un acompañamiento constante a nuestros clientes, la prestación de un buen servicio mientras la empresa exista.

#### **Generación del concepto de valor**

El concepto de valor se basa en la prestación de servicios y productos integrales donde le ofrecemos al cliente un amplio portafolio con el cual se pretende abastecer las necesidades del consumidor esporádico y el constante a partir de:

- Alimentos concentrados para las diferentes líneas de producción, además de mascotas y equinos.
- Insumos agrícolas que mejoren la productividad de los cultivos.
- Gran variedad de medicamentos veterinarios.
- Asistencia técnica veterinaria y comercial constante y de forma oportuna.

- Servicios complementarios de peluquería canina, brindando adicionalmente una asesoría veterinaria al propietario de la mascota cuando esta la requiera.

### Estrategias y Planes de acción

Agropecuaria La Bonita presenta a partir de las siguientes figuras las estrategias y planes de acción que deberá de implementar para desarrollar sus objetivos estratégicos.

Figura 10.Fase 1

<b>Objetivo 1:</b> <b>Lograr posicionarnos en tres de los municipios cercanos: Titiribí, Fredonia y Venecia, dentro de los próximos cinco años.</b>	
<b>Estrategia 1:</b> <b>Implementar un cargo de vendedor externo con un perfil profesional dirigido al sector agropecuario el cual apoye el equipo de ventas.</b>	
Acciones	Abrir la convocatoria para el cargo vendedor externo. Realización de entrevista. Selección de la persona. Vinculación a la empresa.
Recursos	Interno o externo (por prestación de servicios).
Presupuesto	\$600.000 + comisiones
Responsable	Gerencia
Cronograma	Convocatoria : 2 meses Entrevista: 1 semana Selección: 1 semana Vinculación: 1 semana

Figura 11. Fase 2

<b>Objetivo 1:</b> <b>Lograr posicionarnos en tres de los municipios cercanos: Titiribí, Fredonia y Venecia, dentro de los próximos cinco años.</b> <b>Estrategia 2:</b> <b>Diseñar una publicidad para impactar los nuevos mercados y que permita ser fuente de consulta en un futuro.</b>	
Acciones	Implementación de los Formatos de productividad. Distribución de tarjetas de presentación. Pautas en radio, televisión e internet. Suvenir de nuestra empresa.
Recursos	Formatos y pautas: interno Diseño artístico: externo
Presupuesto	\$3 ˆ 000.000 anuales
Responsable	Formatos: veterinario Diseño: Publicista Pautas: vendedora Todos aprobados por la gerencia
Cronograma	Formatos y diseño: semestral Pautas: mensual

Figura 12. Fase 3

<b>Objetivo 1:</b> <b>Lograr posicionarnos en tres de los municipios cercanos: Titiribí, Fredonia y Venecia, dentro de los próximos cinco años.</b> <b>Estrategia 3:</b> <b>Establecer nuevos puntos de venta en los municipios a impactar.</b>	
Acciones	Definir la ubicación estratégica. Contratación de personal por prestación de servicios.
Recursos	Internos (capital de la empresa) y externos (bancos).
Presupuesto	\$20.000.000 por punto de venta
Responsable	Gerencia general y Administración de cada punto de venta
Cronograma	Evaluación Montaje Apertura y entrada al mercado <span style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</span> 8 años

Figura 13. Fase 4

<b>Objetivo 2: Potencializar el servicio de asistencia por especialidades como un valor agregado de nuestra empresa. para los próximos siete años</b>	
<b>Estrategia 1: Implementar una campaña de mercadeo .</b>	
Acciones	Campañas específicas Realización de eventos. Promoción de productos
Recursos	Internos
Presupuesto	\$3.000.000 anual
Responsable	Gerencia general y Administración de cada punto de venta
Cronograma	Trimestralmente se efectuara una campaña de mercadeo.

Figura 14. Fase 5

<b>Objetivo 2: Potencializar el servicio de asistencia por especialidades como un valor agregado de nuestra empresa. para los próximos siete años</b>	
<b>Estrategia 2: Alianza con personal especializado</b>	
Acciones	Alianzas con profesionales que presten este tipo de servicios especializados.
Recursos	Externos
Presupuesto	\$ 1.500.000 mensual
Responsable	Gerencia general, Administración de cada punto de venta y profesionales vinculados
Cronograma	El equipo de especialistas estará disponible después de seis meses de abierto el punto de venta.

Figura 15. Fase 6

<b>Objetivo 3:</b> <b>Mantener los márgenes de rentabilidad de la empresa a lo largo de vida productiva.</b> <b>Estrategia 1:</b> <b>Establecimiento del punto de equilibrio de nuestra empresa mas un margen de utilidad mínimo</b>	
Acciones	Estudio de las ventas y costos para establecer nuestro punto de equilibrio. Oportunidades de negocio. Captación de nuevos clientes
Recursos	Internos
Presupuesto	900.000 mensuales
Responsable	Gerencia, contador y equipo de ventas
Cronograma	Estudio: mensual del estado financiero de nuestra empresa.

Figura 16. Fase 7

<b>Objetivo 3:</b> <b>Mantener los márgenes de rentabilidad de la empresa a lo largo de vida productiva.</b> <b>Estrategia 2:</b> <b>Adquirir vendedores de mostrador y de campo proactivos y eficientes.</b>	
Acciones	Buen proceso de selección y periodo de prueba Capacitación en ventas al talento humano. Evaluación de las ventas.
Recursos	Internos
Presupuesto	\$600.000 + comisión
Responsable	Gerencia, contador y equipo de ventas
Cronograma	Evaluación mensual de las ventas.

Figura 17. Fase 8

<b>Objetivo 4:</b> <b>Garantizar mediante un acompañamiento constante a nuestros clientes, la prestación de un buen servicio mientras la empresa exista.</b> <b>Estrategia 1:</b> <b>Capacitación a través de asistencia técnica profesional de productores y propietarios</b>	
Acciones	Capacitaciones mediante la asistencia técnica y en eventos.
Recursos	Internos y externos
Presupuesto	200.000 por evento
Responsable	Gerencia general, Administración de cada punto de venta, profesionales vinculados y proveedores
Cronograma	Capacitaciones permanentes por visitas dadas. Cada 4 meses una capacitación general por sector productivo

## Crecimiento empresarial

La empresa Agropecuaria la Bonita fue creada en el año 2007, partiendo inicialmente con la generación de tres cargos en aquel entonces, donde hasta ahora proporciona para la comunidad la generación de 9 empleos lo cual ha promovido su crecimiento y desarrollo a nivel empresarial.

A medida del transcurso del tiempo esta empresa ha teniendo algunos puntos a su favor y otros en contra y se quiso realizar a partir de la tabulación por conteo histórico, cuáles de ellos han incidido con más significancia para la empresa del siguiente modo:

Tabla 3. Crecimiento empresarial.

Pasado/Actualidad	N° Empleados	Utilidades por ventas con denominación determinada
Año 2007	3	8
Año 2008	4	8
Año 2009	7	5
Año 2010	7	3
Año 2011	8	8
Año 2012	8	5
Año 2013	9	3
Año 2014	10	7

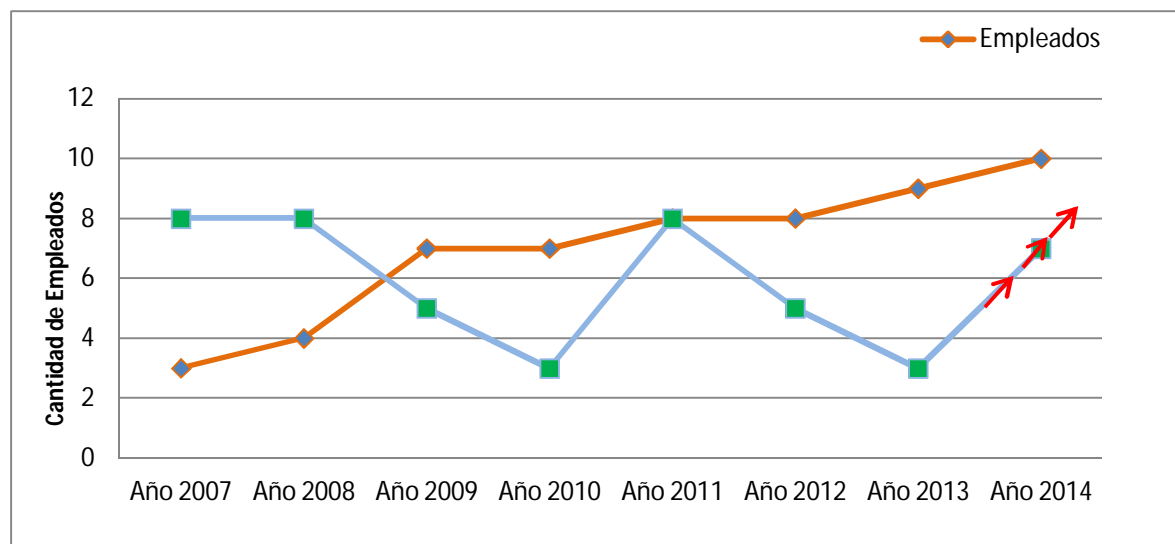
Donde, las utilidades fueron dadas bajo una calificación de la siguiente manera:

Tabla 4. Calificación de utilidades en rango de 1 a 10

Calificación de 1 a 10 Parámetros de crecimiento	
Bajó	1
Estable	5
Subió	10
En crecimiento	7

Generando como resultado la siguiente gráfica:

Figura 18. Crecimiento empresarial de la Agropecuaria La Bonita



Entre el periodo 2007 – 2008 hubo un periodo estable económicamente, puesto que el negocio iniciaba y la demanda de los productos y servicios agropecuarios era alta en ese tiempo.

Para el 2008 – 2010 hubo un descenso importante económicamente para la empresa puesto que gran cantidad de clientes importantes pertenecía al sector porcícola y fue en este lapso de tiempo donde apareció un brote muy fuerte de gripa porcina que bajo las ventas de concentrado para este tipo de explotaciones.

Para el año 2011 las utilidades de la empresa aumentaron significativamente a tal punto de abrir otra sucursal en Camilo C y generar dos empleos más.

Para el periodo 2011 – 2013 se ha venido disminuyendo esas utilidades, puesto que la competencia en el sector de productos agropecuarios ha venido aumentando significativamente, donde los competidores rebajan sus precios con la finalidad de vender más cantidad de productos a menor utilidad obtenida.

Es por esto que con la propuesta de reestructuración administrativa se plantean cambios enfocados en una redefinición de su modelo administrativo donde haya una guía y una planificación de actividades que le den el sentido de pertenencia, crecimiento y desarrollo sostenible a la empresa Agropecuaria La Bonita y halla una mayor expansión regional de su almacén agropecuario con valor agregado y con productos y servicios de excelente calidad.

### **Indicadores dentro de la reestructuración administrativa.**

Los indicadores son datos en forma numérica que nos permiten medir de forma objetiva los sucesos o actividades dentro de procesos o acciones específicas y que permiten respaldar acciones.

Estos suelen ser definidos como aquella información respecto al control del funcionamiento de una determinada actividad. Su objetivo es analizar la articulación de dicha actividad, señalando las técnicas de su control.

Para esto se plantean algunos indicadores que permitan mejorar el sistema administrativo de la empresa Agropecuaria La bonita.

### **Indicador de crecimiento.**

$$\% \text{ de empleados contratados dentro de un periodo} = \frac{\# \text{ de empleados nuevos} \times 100}{\# \text{ De empleados totales}}$$

$$\% \text{ crecimiento utilidades año} = \frac{\$ \text{ utilidades año actual} \times 100}{\$ \text{ Utilidades año anterior}}$$

**Indicador gestión.**

$$\% \text{ de negocios nuevos obtenidos} = \frac{\# \text{ de negocios nuevos concretados} \times 100}{\# \text{ De negocios planteados totales}}$$

**Indicador de Eficiencia.**

$$\% \text{ de clientes satisfechos} = \frac{\# \text{ de clientes con quejas} \times 100}{\# \text{ De clientes atendidos totales}}$$

**Indicador de eficacia.**

$$\% \text{ de solicitudes atendidas: } \frac{\# \text{ De solicitudes técnicas atendidas} \times 100}{\text{Total de Solicitudes}}$$

**Indicador de efectividad.**

$$\% \text{ de consultas veterinarias realizadas mensualmente} = \frac{\% \text{ de consultar realizadas} \times 100}{\% \text{ de consultas totales programadas}}$$

## Estructura física de la empresa

El planteamiento de la reestructuración física de la empresa se basa en la mala distribución de las áreas de trabajo, lo que implica un cansancio visual para los clientes y un flujo de proceso complicado para la atención y el despacho de las mercancías. Es por esto que se plantea un bosquejo de reestructuración de las áreas a sabiendas de que se puede contar con un espacio para su ampliación.

**Estructura física actual.** Esta estructura contempla alrededor de 80 m<sup>2</sup> donde hay poca disponibilidad de espacio para la atención y para llevar a cabo los procedimientos médicos veterinarios que se atienden en este punto.

Figura 19. Plano actual del punto de venta de Agropecuaria La Bonita

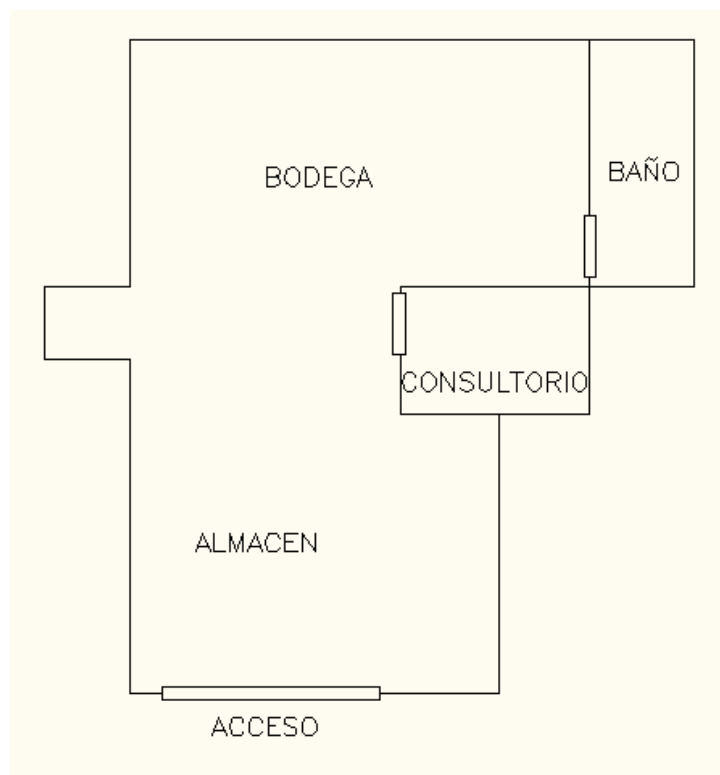


Ilustración 1. Punto de venta de Agropecuaria La Bonita Amagá. Vista panorámica.



Ilustración 2. Vista lateral izquierda

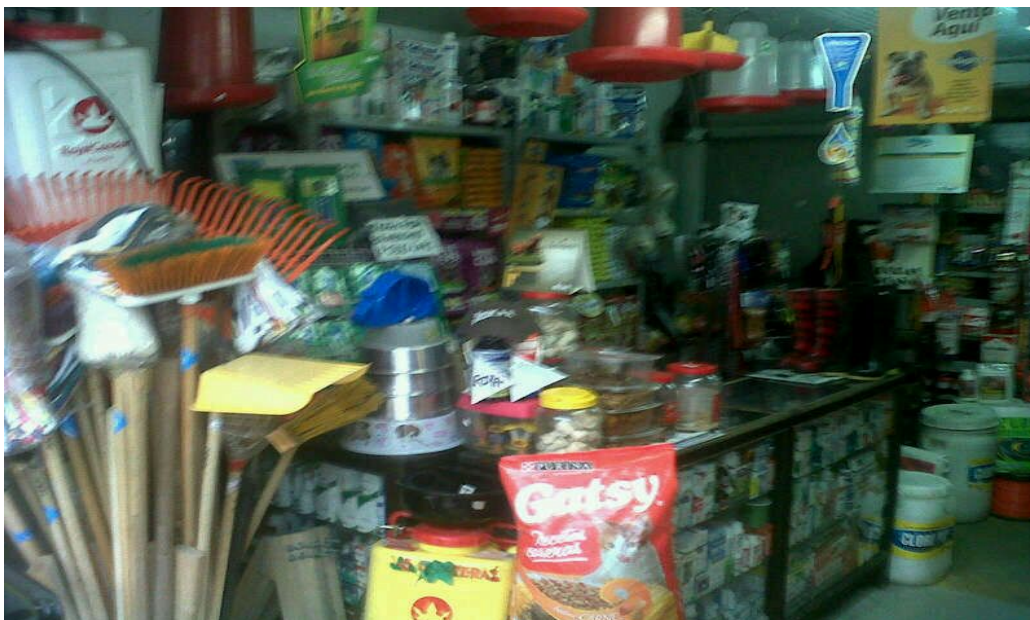


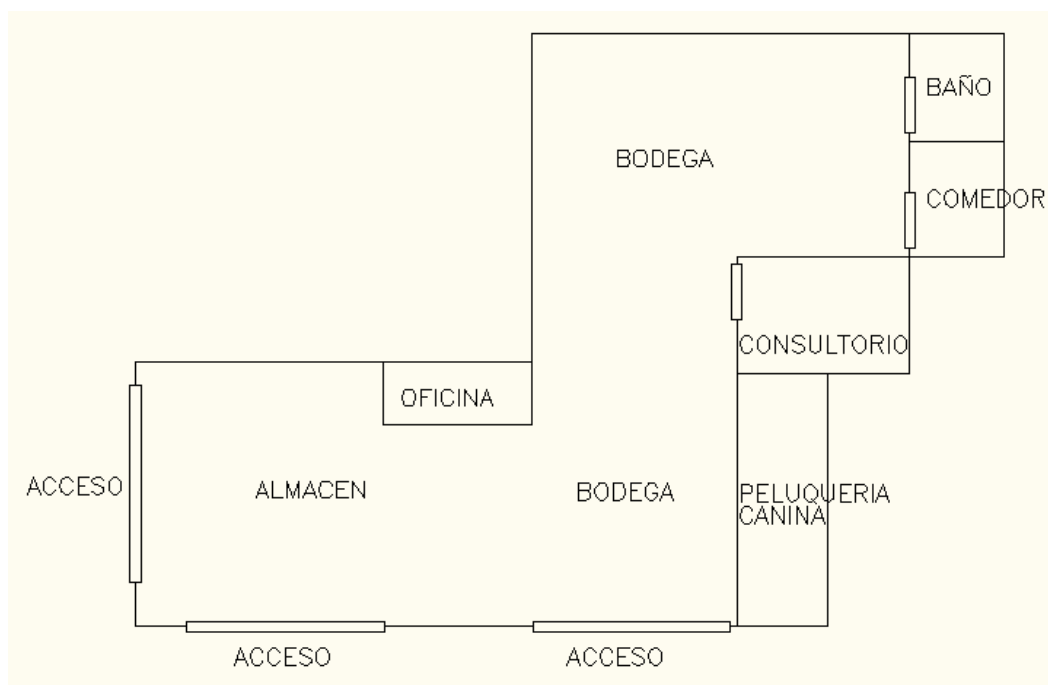
Ilustración 3. *Vista lateral derecha*



**Reestructuración física futura.** En vista de que se quiere mejorar la apariencia y presentación de la agropecuaria se plantea un modelo espacioso donde la atención a los clientes y el manejo de las mercancías sea más cómodo de manejar, pues esto representara no solo un mejor agrado visual sino que permitirá mayor acceso a los clientes por mejor presentación y servicio.

A continuación se presenta un bosquejo del plano reformado para el punto de venta 1 de la agropecuaria.

Figura 20. Reestructuración física futura de la Agropecuaria La Bonita



Se puede observar que no se disponen de algunos lugares importantes para el adecuado funcionamiento del almacén. Esto debido a que no cuenta con una zona amplia de bodegaje separada de la zona de venta al público (almacén), por tal motivo se presentaba el grave problema de estar incomodando constantemente a los clientes que se encuentran dentro de las instalaciones por el flujo de entrada y salida de la mercancía a la zona de bodega. Adicionalmente se tiene una zona de almacén muy pequeña para los requerimientos actuales que tiene la empresa, principalmente para el caso de las exhibiciones y mostradores, de ésta manera mediante la reestructuración física se mejoraría en este aspecto; además de que se podría ubicar una zona para la peluquería canina la cual actualmente se encuentra fuera de la empresa, en una bodega externa ubicada a dos cuerdas del almacén. También cobra igual importancia la falta de una zona en la

cual los trabajadores puedan consumir sus alimentos (desayuno y/o almuerzo) y dejar sus objetos personales (bolsos). Finalmente, para la labor diaria de la empresa Agropecuaria La Bonita y por ende del administrador y gerente se hace necesaria la adecuación de una oficina para esto, lo cual haría mucho más eficiente su desempeño.

### **Conclusiones y recomendaciones.**

- El presente trabajo nos permitió reconocer los puntos críticos en aspectos administrativos, operacionales y físicos, en las diferentes áreas de trabajo de la empresa Agropecuaria La Bonita.

- La empresa Agropecuaria La Bonita es una compañía con visión empresarial. En la formulación del problema describíamos que necesitaba de una organización administrativa y locativa, la cual le ayudaría a consolidar en forma permanente bases sólidas que le permitan realizar todas sus actividades en pro de su crecimiento lo cual creemos que se puede lograr mediante la implementación de estas recomendaciones.

- Pudimos darnos cuenta de la importancia que tenía cada uno de los módulos de la especialización en Gerencia Agropecuaria en la realización de ésta monografía.

- Se logró cumplir satisfactoriamente con el objetivo general, los específicos y los resultados esperados propuestos al inicio del trabajo.

- Fue muy interesante poder elaborar un diagnóstico de la empresa Agropecuaria La Bonita en tres etapas: Retrospectiva, presente y prospectiva. Esto nos permitió visualizar todos los aspectos a impactar durante la realización del trabajo de grado.

- Se tuvo la posibilidad de recopilar considerable información importante acerca de muchos aspectos y realizar personalmente visitas a la empresa para evidenciar las falencias que se tenían.

- Se diseñó un nuevo organigrama el cual permite visualizar de una manera inmediata la estructura organizacional de la empresa.

- Con la creación de nuevos cargos más los otros ya existentes, consideramos que la empresa obtendrá una mayor eficiencia de recursos económicos, humanos y de tiempo ya que con

ésta nueva forma de trabajo no se perderá tanto tiempo realizando funciones repetidas. Además esto permitirá que cada persona que hace parte del equipo de trabajo trate de dar lo máximo de sí, para lograr un buen trabajo, demostrar todas sus capacidades y cumplir sus metas.

- Adicionalmente, el hecho de que cada persona se enfoque en sus propias responsabilidades hará que el desempeño individual y, por ende, grupal sea mayor, lo que se deberá ver reflejado en unos mejores resultados y en un crecimiento de la empresa.

- Con base en la información recopilada y posteriormente analizada bajo las teorías de diferentes científicos se logró desarrollar un Manual de Funciones el cual permitirá un mejor funcionamiento de la empresa.

- Podemos esperar que cada miembro del equipo de trabajo al conocer de manera definida sus funciones pueda trabajar más cómodamente pero explotando todo su potencial.

- La creación de los tres pilares misional, estratégico y humano abarcan toda una información muy valiosa acerca de los objetivos y filosofía de la empresa Agropecuaria La Bonita y es de gran importancia tenerlos definidos y por escrito para que cada persona que haga parte de la organización los conozca y trabaje en pro de ellos.

- Los cargos de gerente y administrador, con el nuevo manual de funciones podrán enfocarse en labores más especializadas y que generen mayor valor a la organización.

Como recomendaciones a incluir dentro del proceso:

- Definir políticas de promoción para los diferentes tipos de clientes que maneja el almacén.

- Establecer específicamente tablas de comisiones, para incentivar a sus empleados económicamente y de esta manera se puedan aumentar las ventas.

- Vincular medios de publicidad como pautas radiales, perifoneo, pautas en periódicos del municipio donde se proyecten más en el territorio que manejan y en otros en los cuales quieren incursionar.
- Dada la puesta en marcha de aumento de utilidades de la empresa, contratar mano de obra calificada para la realización y buen funcionamiento de la misma.

## Referencias.

Aguilar Z, J. J. (2005). Modelos de acción organizacionales en la construcción de capacidades empresariales. *Cuadernos de Administración*, enero-junio, p. 87-102.

Anantachart, S. (January 01, 2006). Integrated Marketing Communications and Market Planning. *Journal of Promotion Management*, 11, 1, p. 101-125.

Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. (2002.) Strategic advantage change your mindset then shift direction. *Executive Excellence*, v. 19, Issue 7, p. 7-8.

Becker, G. S. (1964). Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. *Chicago: The University of Chicago Press*, p. 412.

Castaño, J.C; Lanzas, Á M & López, M E. (2007). Estrategia organizacional orientada al logro de resultados desde el trabajo en equipo. *Scientia Et Technica*, XIII, agosto, p. 369-373.

Cortes V, A; Usme O, M. C. (2004). Diseño e implementación de un sistema integral de medición de gestión - SIMG. *Scientia Et Technica*, Mayo, p. 183-188.

Davidsson, P. E.; Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, v. 18, n. 3, p. 301-330

Echeverri, C. L. M. (January 01, 2011). Maloka: Un modelo empresarial innovador que fomenta el aprendizaje de la ciencia y tecnología en Colombia. *Revista Ean: Escuela De Administración De Negocios* (Bogotá), 71, 176-183.

Franco G, C. A. (2006). Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, abril-junio, p. 35-48.

García, S. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online*. Barcelona: Esic.

Gargiulo, T. L. (2005). *The strategic uses of stories in organizational communications and learning*. New York: M. E. Sharpe Inc.

Koten, J.A.(1997) "The strategic uses of Corporate Philanthropy" en Caywood, C. (ed), *The handbook of strategic public relations and integrated communications*. New York: McGraw-Hill, pp. 149-172

Lundström, L.; Stevenson, A. (2010) Patterns and trends in entrepreneurship/sme policy and practice in ten economies. Swedish Foundation for Small Business Research, Disponible en:<[http://www.donnerenviedentreprenre.com/documentation/IMG/pdf/Volume\\_3\\_Chapitre\\_1.pdf](http://www.donnerenviedentreprenre.com/documentation/IMG/pdf/Volume_3_Chapitre_1.pdf).

Nava, Y. (2008). "IV Congreso internacional de gerencia en américa latina". Perspectivas Gerenciales en el siglo XXI: Modelos, estrategias, alcances y retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42) 309-318. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011557009>

O 'Hair, D, Friedrich, G. W. y Dee Dixon, L. (2007). *Strategic communication in business and the professions*. *Neidham Heights*, MA: Allyn and Bacon.

Pérez G, R. (2006). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel. Recuperado de <http://www.books.google.com.co/books?isbn=8434413086>

Pérez U, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de Administración*, (38) 73-85. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020358005>

Preciado, H. A. & Guzmán, R. H. (Abril, 2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave* 15 (1), 128-159.

Salazar, D. & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial?. *Multiciencias*, 6(1)  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90460103>

Schultz, D. E. y Barnes, B. E. (1994). *Strategic advertising campaigns*. New York: McGraw-Hill.