

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA
LA EMPRESA “EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.”

VIVIANA AYDE NUÑEZ REYES

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUA
2012

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA
LA EMPRESA “EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.”

VIVIANA AYDE NUÑEZ REYES

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de
Administrador de Empresas

Directora: SANDRA LUCIA AGUIRRE FRANCO
Administradora de Empresas

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ

2012

Aprobado por el comité de trabajo de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Unidad Central del Valle del Cauca para optar por el título de Administrador de Empresas

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tuluá, Octubre 09 de 2012

La presente tesis la dedico primero que todo a Dios, a mi familia, a mis padres y hermanos por su amor. Gracias por ayudarme alcanzar tan anhelado logro y permitirme crecer como persona. A mi madre Cilia Reyes con mucho amor y cariño le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis, gracias por hacer de mi una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor. A Jesús María Giraldo que ha sido como un padre para mí, mil gracias por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre.

A Juan Guillermo por brindarme su apoyo, confianza, dedicarme su tiempo, teniéndome paciencia, dándome animo, acompañándome en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad te quiero mucho y espero seguir cultivando nuestra relación.

A la empresa EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA donde laboro en especial a la Ingeniera Laura Natalia Amaya por permitirme crecer profesionalmente en su empresa y brindarme su apoyo y conocimiento.

GRACIAS A TODOS

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables de la Unidad Central del Valle del Cauca, al programa de Administración de Empresas, en cabeza de su Decano Ing. Gustavo Adolfo Salazar; a todo su cuerpo de docentes y cuerpo administrativo; y muy especialmente gracias a la Doctora Sandra Lucia Aguirre, quien me acompañó en este proceso, me apoyo, dedico tiempo y esfuerzos además de alentarme para salir adelante y alcanzar los objetivos propuestos en esta última etapa de mi carrera profesional.

VIVIANA AYDE NUÑEZ REYES

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	12
RESUMEN	16
INTRODUCCION	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.1.1. Sistematización del Problema.....	21
1.2. OBJETIVOS	22
1.2.1. Objetivo General.....	22
1.2.2. Objetivos Específicos.....	22
2. JUSTIFICACIÓN	23
2.1. Justificación Teórica.....	23
2.2. Justificación Metodológica	24
3. MARCO DE REFERENCIA.....	25
3.1. Marco Histórico.....	25
3.2. Marco Teórico	28
3.3. Marco Conceptual.....	36
4. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	38
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.,	39
5.1. Estado Actual de la Empresa.....	39
5.2. Propuesta para el diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa Extractora De Productos Naturales Ltda.....	55
5.3. Manual de procesos y procedimientos	75

6. PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO QUE PERMITAN POSICIONAR LA MARCA/EMPRESA EN EL CONTEXTO REGIONAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU MERCADO	94
6.1. Estructura del Mercado.....	94
7. DETERMINAR EL RENDIMIENTO, LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA ASIGNACIÓN DE TAREAS FIRMES, CLARAS Y PERFECTAMENTE DELIMITADAS POR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	101
7.1. Análisis de Cargo	101
7.2. Indicadores de gestión propuestos para la empresa Extractora de Productos Naturales LTDA.....	103
7.3. Propuesta de mejora continua en la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda. 106	
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFIA.....	111

Listado de Tablas

Tabla 1: Líneas de Productos.....	44
Tabla 2: Producto: Luteína.....	46
Tabla 3: Producto: Harina de Marigold.....	48
Tabla 4: Extracto de Semilla de Toronja	48
Tabla 5: Definición de Clientes.....	53
Tabla 6: Análisis DOFA	55
Tabla 7: Procesos y Procedimientos.....	76
Tabla 8: Estructura de Mercado	94
Tabla 9: Estrategia No. 1.....	96
Tabla 10: Estrategia No. 2	98
Tabla 11: Estrategia No. 3	99
Tabla 12: Análisis de Cargos.....	101
Tabla 13: Propuesta de Mejora continúa en la Empresa Extractora de Productos Naturales Ltda	107

Listado de Gráficos

Gráfico 1: Mapa de Procesos de la Empresa	27
Gráfico 2: Organigrama actual Extractora De Productos Naturales Ltda.....	
Gráfico 3: Organigrama propuesto empresa "Extractora de Productos Naturales Ltda.....	62

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1: Imágenes Línea de Productos	45
Ilustración 2: Cultivo recién sembrado	86
Ilustración 3: Cultivo ya trasplantado manualmente	86
Ilustración 4: Primera Flor de la Siembra.....	87
Ilustración 5: Cosecha	87
Ilustración 6: Flor recolectada y pesada para el proceso industrial	88
Ilustración 7: Empaque y Embalaje para exportación	89

Listado de Anexos

Anexo 1: Declaración de Exportación	90
Anexo 2: Declaración de Exportación.	91
Anexo 3: Lista de Empaque	92
Anexo 4: Certificado de Origen	93

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: El proceso para lograr que las actividades sean terminadas de manera eficiente, por medio de otras personas.

AMBIENTE EXTERNO: fuerzas que se encuentren fuera de una organización y que no estén comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.

AMBIENTE INTERNO: variables presentes dentro de la organización que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: función de la administración que se preocupa por obtener, capacitar, motivar y conservar a los empleados.

AUTORIDAD: los derechos inherentes a un puesto administrativo para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.

CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA: creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en la tarea administrativa.

COMPETENCIA: integración inter-funcional y coordinación de capacidades.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de una empresa para desarrollar y mantener ventajas comparativas frente a otras empresas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio-económico en que se desarrollan.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: el estudio de las acciones de las personas en el trabajo.

COMPROMISO EN LA ORGANIZACIÓN: la orientación de un empleado hacia la organización, en términos de su lealtad para con y su identificación e involucramiento en la organización.

COMUNICACIÓN: Es una función estratégica que apoya estructuralmente el proyecto empresarial, por lo que se convierte en un instrumento para la calidad.

CONTROL: proceso de seguimiento de las actividades para asegurar que estas sean llevadas a cabo conforme a lo planeado y para corregir cualquier desviación importante.

COORDINACIÓN: logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

CULTURA ORGANIZACIONAL: un sistema con significado compartido dentro de una organización, que determinan, en gran medida, como actúan los empleados.

DELEGACIÓN: Conceder a una persona la jurisdicción que tiene otra por su oficio, para que haga una actividad empresarial o conferirle su representación, concediéndole la autoridad y libertad necesaria, conservando la responsabilidad final por el resultado.

DIRECCIÓN: incluye la motivación de los subordinados, la dirección de otros, selección de los canales de comunicación más efectivos.

EFICIENCIA: hacer lo correcto. Preocuparse por las relaciones entre ingresos y egresos, buscar minimizar los costos de los recursos.

EFICACIA: está relacionada con el logro de los objetivos y/o resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

EFFECTIVIDAD: se refiere al a capacidad que poseen las empresas de lograr el total o máximo de resultados al mínimo costo y con la máxima utilización de los recursos de que dispone.

ENTORNO: instituciones o fuerzas externas que afectan de manera potencial el rendimiento de una organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: el marco de trabajo de una organización, expresada mediante su nivel de complejidad, formalización y centralización.

ESTRUCTURAS ECONÓMICAS: es un todo en el que sus elementos se encuentran distribuidos según la organización de conjunto que se determina la función que desempeñan cada uno dentro de su totalidad conformada por la fuerza productiva y las relaciones sociales de producción

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

HABILIDAD EMPRESARIAL: proceso por medio del cual los individuos buscan oportunidades, satisfacen necesidades y deseos por medio de la innovación, sin considerar los recursos que tienen bajo su control.

INTEGRACIÓN: Proceso por el cual la empresa busca obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

INDUSTRIA: grupo de empresas que comercializan un producto o servicio similar.

INNOVACIÓN: el proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil.

MEJORAMIENTO CONTINUO: sistema desarrollado por empresas japonesas en el que los equipos se esfuerzan constantemente por mejorar los procesos de manufactura.

METAS: declaración abierta de lo que uno desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos.

MISIÓN O PROPÓSITOS: función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.

MOTIVADORES: fuerzas que induzcan a las personas a actuar o realizar algo; fuerzas que influyan sobre la conducta humana.

OBJETIVOS O METAS: fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

ORGANIZACIÓN: un arreglo sistemático de personas para alcanzar un propósito específico.

PARTICIPACIÓN: Función a la cual se recurre para lograr un mayor grado de compromiso en la empresa por parte de los colaboradores y así incrementar la calidad y la productividad, estimulando la capacidad creativa e innovadora de los trabajadores.

PLANEACIÓN: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes de coordinar actividades.

PODER: capacidad para influir en las decisiones.

POLÍTICAS: declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

PROCESOS: Función caracterizada por un conjunto de trabajos interconectados, que parten de unas directivas a considerar y que concluyen con la conformación del plan estratégico de la empresa.

PRODUCCIÓN: Todo proceso a través del cual un objeto, ya sea natural o con algún grado de elaboración, se transforma en un producto útil para el consumo o para iniciar otro proceso productivo.

REGLAS: normas que dictan la acción o la abstención, pero que no permiten la discrecionalidad.

RESPONSABILIDAD: la obligación de llevar a cabo actividades asignadas.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, presentar la propuesta para un nuevo diseño de la estructura organizacional para la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda., a fin de fortalecer su gestión interna y con esto mejorar su proyección en el mercado.

Para el desarrollo de esta investigación se propone la realización de análisis de datos, observación directa, investigación documental, entrevistas con los colaboradores de la empresa y visitas de campo a fin de recolectar la información necesaria para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Con esta investigación se lograra entregar herramientas de gestión para la empresa a fin de que las directivas y propietarios de la misma mejoren a nivel interno y puedan proyectar mejor su actividad dentro del contexto nacional e internacional, logrando así una mayor participación en el mercado y un mayor margen de rentabilidad.

La investigación, se desarrolla en seis capítulos, en los cuales se hace el abordaje y análisis de la información encontrada en la empresa, alguna de ella en sus archivos de años atrás, otra por su parte es suministrada por el personal directivo de la empresas y sus colaboradores, como también hacer el respectivo proceso para la sistematización y estructuración a fin de dar respuesta al problema encontrado, el cual se orienta a la falta de una estructura organizacional adecuada y fortalecida que ayude en su gestión y orientación a la mejora continua de sus procesos.

Se parte de la presentación de la empresa, haciendo un recorrido histórico que conlleva a reconocer sus falencias estructurales, y a partir de allí, hacer la nueva propuesta estructural y organizacional, más apropiada para su crecimiento y desarrollo, desde esta perspectiva, se hizo un análisis del actual organigrama, del análisis estratégico y de sus procesos y procedimientos, lo que conlleva a proponer una nueva misión, visión y estructura gerencial, sus manuales de procesos y procedimientos, entre otros aspectos estructurales y organizacionales, los cuales son socializados con la gerencia general, para efectos de su implementación.

INTRODUCCION

Hoy en día la producción y comercialización de productos e ingredientes naturales ha cobrado mucha más importancia de lo que se tenía anteriormente, pues se ha creado la conciencia de que el consumir productos naturales, se encuentra asociado al bienestar y salud del consumidor.

De igual forma se ha establecido la cultura de leer las etiquetas de los productos que consumen normalmente las personas, dando relevancia e interesándose por aquellos productos que ofrecen mayor naturalidad y garanticen un bienestar integral. Otro factor que influye actualmente en el mercado de productos e ingredientes naturales, está determinado por el poder adquisitivo de las personas, el cual ha cambiado y se orienta más hacia lo saludable, así este sean estos productos más costosos, es por ello que se ha detectado la necesidad y la oportunidad, de hacer un re-direccionamiento a la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda.

De esta forma Extractora de Productos Naturales Ltda. Se constituye como una empresa fuerte en la producción y comercialización de un colorante natural "MARIGOLD", producto de origen natural, de color amarillo, considerado un producto sustituto de los colorantes artificiales que se encuentran en el mercado y que es utilizado para comidas exquisitas.

Para el desarrollo de esta investigación se proponen cuatro capítulos, en el primero se describe el problema de investigación, los objetivos propuestos y metodología a utilizar para poder llevar a cabo el proceso de investigación; el segundo capítulo propone la identificación de la empresa y los factores de planeación estratégica, luego se desarrolla la propuesta de estructura organizacional, manual de funciones y procedimientos; en el tercer capítulo se hace referencia a los mecanismos para realizar la medición y control de las actividades propuestas en la empresa para lo cual se proponen algunos indicadores de gestión; en el capítulo cuatro se hace una propuesta de posicionamiento de la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda.

En el ultimo capitulo se hacen las recomendaciones y conclusiones, que coadyuvan al desarrollo de la empresas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchas empresas han funcionado por años con una estructura organizacional informal y han salido adelante a pesar de esto, pues se presentan pocos competidores en el mercado, la organización es pequeña (pocos miembros) o los clientes no son exigentes, sin embargo, no formalizar la estructura de un grupo humano administrativo u operacional, crea muchos inconvenientes que pueden ir aumentando con el tiempo y evitando que sean eficientes para alcanzar lo que desean lograr. Estas consideraciones aplican perfectamente para describir el problema de desorganización que en términos generales se ha convertido en la causa por la que muchas empresas fracasan y se ven en la necesidad de cerrar y/o de cambiar su actividad productiva.

Lo anterior, no es ajeno para la "Empresa Extractora de Productos Naturales Ltda", quien a pesar de tener una estructuración de sus procesos y una aproximación al direccionamiento estratégico, no es consistente en ellos, ya que en ocasiones no se consideran los factores externos, tales como las nuevas expectativas del mercado, las exigencias de los clientes, de los proveedores y hasta los competidores y desde los factores internos, se puede evidenciar, que muchos de sus procesos están centralizados en la gerencia general, sin que esto permita poder reconocer líneas de autoridad, de responsabilidad y hasta el óptimo cumplimiento de sus procesos y procedimientos.

La Formulación del Problema, se sustentara en un recorrido teórico por los antecedentes, los síntomas, las causas, el pronóstico y el control al pronóstico, como mecanismo de identificación de la problemática a solucionar en la Empresas "Extractora de Productos Naturales Ltda."

✓ Antecedentes.

Algunas de las situaciones, que se presentan en la empresa, conllevan a que no haya un rendimiento y un desarrollo ordenado y tranquilo de la labor diaria de la producción de la "Flor de Marigold", estos son:

- Existe baja capacidad directiva, cada vez que no se tienen establecidas las jefaturas, de esta manera no se pueden ejercer debidamente las funciones de dirección y liderazgo.
- La falta de manuales de funciones, conlleva a no tener claridad acerca de las actividades que deben de desarrollar cada uno de los miembros de la organización, como las líneas de autoridad.
- Se presenta duplicidad en la realización del trabajo, cada vez, que dos o más personas realizan la misma actividad, lo que genera desgaste administrativo y de producción.
- Se presentan malos entendidos y problemas de comunicación por la falta de organización para el desarrollo de las funciones.
- Se alcanzan las metas, pero con mayor esfuerzo y utilización indebida de los recursos de la organización.
- La informalidad interior se transfiere a los clientes, quienes sufren las consecuencias de la falta de organización.

Estos y otros factores inciden en el rendimiento esperado, ya sea por las personas que dirigen la empresa, a quienes en algún momento se les dificulta generar los niveles de responsabilidad, autoridad y mando ante las funciones a desarrollar, por ser esta una empresa de carácter familiar, falta de gestión administrativa para la consecución y optimización de los recursos. Situaciones que convocan a realizar acciones conducentes al mejoramiento de sus procesos empresariales, administrativos y productivos. Es necesario aclarar que la organización es un sistema organizado y que por lo tanto, todas sus funciones, departamentos, actividades, han de estar articuladas hacia un mismo objetivo, ser cada vez mejores en la entrega de un producto que coadyuva en el desarrollo integral de las personas.

Ese es el problema, y cuya discriminación y análisis, se puede simplificar de la siguiente manera:

✓ Síntomas

La “EMPRESA EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA”, no posee una estructura organizacional acorde a sus necesidades y a los requerimientos que para su pleno desarrollo y objetivos precisa. Dicha falencia, es decir, la

ausencia del mismo se hace evidente en la manera desorganizada e informal, como hasta ahora se desenvuelven las labores al interior de la misma.

Íntimamente ligado a esto, encontramos que tampoco existe una planificación estratégica de las actividades, ni la disposición debida de los recursos a su alcance.

✓ Causas

Los síntomas no reflejan situaciones anormales aisladas, por lo tanto se debe de tener en cuenta, que la empresa se halla en dicha situación por razones identificables, particularmente de carácter humano y que se reflejan en los procesos empresariales, administrativos y productivos, así:

- No se tiene un claro concepto de planeación, lo que afecta el diseño de la estructura organizacional, la realización de las actividades y la determinación de funciones.
- La falta de comunicación entre los diferentes actores de la empresa, ha conllevado en ocasiones a no tener claridad sobre las funciones que se deben de llevar a cabo, como tampoco de las responsabilidades que corresponden.

✓ Pronóstico

Teniendo como base los apartes anteriores, se hace necesario girar 180 grados la empresa, re-diseñando su estructura organizacional para poder avanzar y conseguir mayores beneficios.

La dirección de la empresa tiene que estar dispuesta a poner fin a ésta situación si espera transitar el camino del éxito, que no se consigue más que con disciplina e interés en hacerlo. De no hacerlo, de no aplicar el correctivo que persigue el presente proyecto con el diseño de su estructura organizacional, no podrá ella crecer, expandirse y competir de mejor manera, atendiendo las expectativas y exigencias de los clientes, los proveedores y hasta los competidores.

De la claridad de sus procesos, de sus procedimientos y sus funciones, como también de las consideraciones propias del desarrollo de la empresa, su re-organización, conlleva a alcanzar de manera efectiva su objetivo empresarial.

Es precisamente, la estructura organizacional, lo que ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Así, la estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa.

✓ Control al Pronóstico

Diseñada y puesta en marcha la nueva estructura organizacional, se puede ver cómo las ventajas competitivas, el reposicionamiento atado a la mayor y/o mejor productividad se harán notorias. Además que con ésta nueva estructura, la empresa podrá controlarse y vigilarse a sí misma en el cumplimiento de sus objetivos e incluso en el desarrollo y puesta en práctica de los presentes pronósticos.

Teniendo como base los planteamientos anteriores se hace la siguiente formulación del problema

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la Estructura Organizacional, más apropiada para la Empresa “Extractora de Productos Naturales Ltda.”?

1.1.1. Sistematización del Problema

- ¿Cómo está actualmente la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda., que se justifica su reorganización?
- ¿Por qué posicionar la marca/empresa en el contexto regional, para el fortalecimiento de su mercado?
- ¿Cómo medir el rendimiento, la eficiencia y productividad a partir de la asignación de tareas firmes, claras y perfectamente delimitadas por la estructura organizacional?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General.

Diseñar la Estructura Organizacional de la “EMPRESA ‘EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA’”

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Reconocer a través del análisis estratégico la situación actual de la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda., que se justifica su reorganización
- Proponer estrategias de mercadeo que permitan posicionar la marca/empresa en el contexto regional, para el fortalecimiento de su mercado
- Determinar el rendimiento, la eficiencia y la productividad a partir de la asignación de tareas firmes, claras y perfectamente delimitadas por la estructura organizacional.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Justificación Teórica.

Teniendo en cuenta que toda organización es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos y a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos, según la definición de Münch y Garcia en su libro “Fundamentos De Administración”, la organización es “El fundamento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.”¹, situaciones que permiten tener una dirección efectiva respecto al logro de objetivos.

Autores como Edgar Van Den Berghe, en su libro Gestión y Gerencia Empresariales Aplicadas al Siglo XXI², propone hacer un recorrido por los “departamentos de la compañía, comenzando con la gerencia general”³, situación que coadyuva al mejoramiento de los procesos empresariales, como también a tener una estructura más acorde al que hacer de la empresas y las perspectivas del mercado.

De igual manera el autor Antonio Cesar Amaru, en su libro Administración Para Emprendedores, Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios⁴, indica que cuando las funciones sean las mismas en todas las empresas, la forma específica de decidir el trabajo varía de una empresa a otra. Es probable que cada departamento sea responsable de toda una función, un grupo de tarea, un tipo de cliente, producto o un área geográfica, estos y otros criterios de departamentalización definen la estructura organizacional de la empresa.

¹ MÜNCH Galindo, Lourdes y Garcia Martínez, José. Fundamentos de Administración. México. Editorial TRILLAS 1999. Pag 113.

² VAN DEN Berghe, Edgar. Gestión y Gerencia Empresariales, Aplicadas al Siglo XXI. Edit. ECOE EDICIONES Segunda Edición Mayo de 2010.

³ Ibid.

⁴ AMARU MAXÍMIANO Amaru, Cesar. Administración Para Emprendedores, Fundamentos para la creación y gestión de nuevos Negocios. Edit. PEARSON EDUCACION Primera Edición 2008.

La productividad laboral⁵ mide la relación entre la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo y la producción obtenida, el autor propone dos procedimientos para medirla.

- El método más común es aquel que relaciona la calidad de producto obtenido con el número de horas hombre trabajadas durante un periodo determinado, ya sea en una unidad productiva, en el sector de la actividad económica o de un país

Producción media hora por hora hombre = producción/horas hombre trabajada

- También la productividad laboral puede medirse a través de la relación entre la cantidad producida y el número de trabajadores ocupados

Producción media por trabajador = producción/número de trabajadores

Esta relación permite evaluar el rendimiento de una unidad productiva en un periodo determinado, si en el transcurso del tiempo aumenta la relación entre el volumen vendido y la magnitud del trabajo incorporado, ello significa que el producto promedio del trabajo mejora; si disminuye, entonces el trabajo promedio produce menos.

Un aumento de la productividad laboral ocurre cuando la producción se eleva en un porcentaje mayor que el factor trabajo; también cuando la cantidad producida disminuye, pero las unidades de trabajo bajan a un ritmo superior; asimismo, cuando el factor trabajo aplicado es el mismo y aumenta el volumen producido, o bien, si se aplica menores unidades de trabajo y el nivel de producción se sostiene.

2.2. Justificación Metodológica.

El tipo de estudio es descriptivo, cada vez, que se hará la descripción de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en la empresa y que le permitirán alcanzar sus niveles de rendimiento, de eficiencia y de productividad, como también su fortalecimiento en el mercado.

⁵ http://www.productividad.org.mx/pdf/Metodologia_Manufactura.pdf Metodología De Cálculo De Indicadores De Productividad Laboral En La Industria Manufacturera.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Marco Histórico.

La empresa EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA. se ha venido consolidando como una empresa regional por un periodo de 5 años, se constituyo en el año 2006 y desde el año 2011, gracias a las negociaciones hechas con países como México y Japón se ha visto en la necesidad de reestructurar y redefinir su estructura de empresa, es así como se hace una referenciación de cada uno de los escenarios productivos y administrativos de la empresa, sin dejar de lado el mercado y la estructura financiera, de la cual, no se manejan los datos por ser reserva de la dirección.

a. ¿Quiénes son? EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA es una empresa constituida como sociedad limitada en el año 2006 en la ciudad de Guadalajara de Buga, Valle del Cauca –Colombia.

Nace para dar cumplimiento a los proyectos y sueños de sus socios, apoyándose en el conocimiento, experiencia y dinamismo.

b. ¿Dónde están? La empresa tiene diversos vínculos comerciales como: representaciones y asociaciones con grandes compañías productoras a nivel nacional e internacional, en diferentes campos

La sede se encuentra ubicada en Roldanillo- Valle del Cauca –Colombia

C. Productos y Servicios. Esta dedicada a la producción y comercialización en el mercado nacional e internacional de un amplio portafolio de productos, insumos y servicios para diferentes sectores de la industria alimenticia humana y animal, agrícola, farmacéutica.

Cuentas con un equipo de trabajo que posee el conocimiento, la experiencia, el dinamismo y la cultura de trabajo con calidad para cada uno de los procesos involucrados en el producto y servicios.

d. Visión. EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de pigmentos, especias, extractos y preservativos naturales para la industria nacional e internacional.

Sus alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales construirán elemento primordial para crecer y consolidarse económica y estructuralmente.

Para el logro de sus objetivos, encaminará todos sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de cada uno de sus procesos mediante la tecnificación, la capacitación de todo su grupo de trabajo, las buenas relaciones con los proveedores y el conocimiento permanente del mercado y las necesidades del mismo. El conocimiento de dichas necesidades y las ya existentes le permitirán ampliar su portafolio de productos, lo cual brindará mayor reconocimiento y aumento de sus volúmenes de venta.

e. Principios y Valores

- Honestidad
- Respeto
- Calidad
- Cumplimiento
- Innovación
- Objetividad
- Organización
- Independencia
- Compromiso

f. Procesos

Gráfico 1: Mapa de Procesos de la Empresa



Fuente: Documentos de la Empresa.

3.2. Marco Teórico

Peter Drucker⁶, uno de los más importantes de la administración, muestra el marco conceptual donde debemos de escribir las características de la organización moderna en el ámbito de un cambio continuo y globalización que hoy envuelve el mundo, los beneficios de y la necesidad de planificar estratégicamente

La organización es un grupo de personas que basadas en un análisis de oportunidades y riesgos que le planean sus entornos, así como de sus fortalezas y debilidades internas, definen la misión, objetivos y estrategias. Para lograrlas transforman insumos (capital humano, tecnología, recursos económicos) el resultado de estas son productos, servicios o decisiones.

Siguiendo los planteamientos que hace Van Den Berghe, se destacan los procesos de planeación y control, dado que ellos básicamente permiten verificar que todo se ha desarrollado acorde con lo trazado, para identificar algunas falencias o dificultades que pudieran haber ocurrido y que requieren de procesos de corrección y retroalimentación. En ese sentido, afirma el citado autor que “la planeación y el control en los procesos de producción debe de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir los atributos de la calidad del producto, con el objeto de cuantificarla calidad de los productos o servicios.
- Establecer parámetros de medición de los atributos de los productos los servicios.
- Establecer estándares de calidad, para conocer si se cumple o no con la calidad exigida.
- Se debe diseñar programas de control de la calidad, estableciendo parámetros y bajo un sistema de muestreo.
- Determinar y analizar las causas de una baja en la calidad de los productos o servicios y aplicar los correctivos pertinentes.
- Establecer procesos de mejoramiento y control de calidad, para fortalecerlos procesos y actividades productivas”⁷

⁶ <http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=306> Proverbia.net. (consultado el 24 de abril de 2012) Drucker. Peter. Teorías de la administración.

⁷ VAN DEN BERGHE, Edgar. Gestión y Gerencia Empresariales Aplicados al siglo XXI. Ecoe ediciones. 2005, Pág. 157.

Así mismo, y en relación con eventuales luchas intestinas, Van Den Berghe hace énfasis en el carácter y el entrenamiento que en defensa de un régimen interno sólido, todo trabajador debe poseer: “El entrenamiento debe proporcionar conocimientos sobre la empresa y el trabajo mediante los siguientes principios

- Relacionar al trabajador con el trabajo: manifiesta que las personas deben tener aptitud y actitud para el trabajo seleccionado, y a disenterse a gusto con las tareas a desempeñar, debiendo sentirse satisfecho por la labor a desarrollar ya que así también se satisfacen sus necesidades personales.
- Definir claramente sus responsabilidades: es decir, debe explicársele claramente por escrito el objetivo de su cargo, el manual de funciones, esto es, que labores va a desempeñar y en qué condiciones de productividad y calidad la empresa espera que se realice. Para ello se debe definir exactamente su autoridad y responsabilidad, las líneas de mando y coordinación con otros cargos.
- Establecer estándares de desempeño: se deben especificar cuáles son los estándares que la empresa tiene pre-establecidos para ese cargo y como se va a medir su rendimiento y el de sus subalternos.
- Asegurar su comprensión y comunicación: se debe explicar cuáles son los objetivos y políticas de la empresa, cuáles son sus propios objetivos y en qué forma coadyuvan a resultados de los objetivos generales demostrándole la importancia de ese cargo en la organización, al igual se debe explicar, cuales son las líneas de comunicación en la empresa.
- Proporcionar capacitación para lograr una buena calidad en el desempeño de un cargo, se debe entrenar en forma eficiente y permanente a los empleados.
- Asegurar la supervisión y el auto supervisión. Una buena supervisión es la que tiene un alto grado de objetividad. La supervisión en sus inicios debe ser alta para ir disminuyendo hasta llegar a la auto supervisión.”⁸

De una manera más general y amplia, todo tipo de concepto organizativo debe incluir las dos etapas de ella: División del trabajo y Coordinación, al respecto, Münch y Garcia incluyen dentro de la División del trabajo:

- -La jerarquización (o disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.)

⁸ <http://es.scribd.com/doc/35680608/GESTION-EMPRESARIAL>, pagina 132. (Consultado el 31 de mayo de 2012)

- -La departamentalización (o división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.)⁹

Por su parte y en cuanto a la Coordinación (o “sincronización de los recursos y esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos”¹⁰ dicen los mencionados autores que “la eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.”¹¹ incluso que la función básica de la coordinación “es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.”¹²

Antonio Cesar Amaru Maximiano, propone para la estructura en las organizaciones los siguientes puntos.

- Proceso de organización. Toda empresa debe estar organizada. Esto significa definir las responsabilidades de cada persona o grupo de personas que trabajan para la empresa. Al organizar a la empresa, se define quién hace qué y evita vacíos y confusiones.

Para organizar a la compañía, hay que comenzar por el plan estratégico. “la estructura sigue a la estrategia”. Así pues, al tomar en cuenta los objetivos o la misión de la compañía:

- Identificar las funciones de la empresa: Las funciones de la empresa son principales tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos. Por lo general, todas las empresas tienen las mismas funciones, que son: abastecimiento y operaciones, marketing y ventas, finanzas, logística y recursos humanos¹³. Las cuales de manera integrada, permite que se alcancen los objetivos de la empresa, como también que se puedan estandarizar sus procesos y procedimientos.

⁹ MÜNCH Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. México. Editorial TRILLAS 1999. Págs. 121 y 122.

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

¹² Ibid

¹³ AMARU. Maximiano. Antonio Cesar. Administración para Emprendedores. Fundamentos para la creación y Gestión de nuevos negocios. Edit. Pearson 2008

- Transformar las funciones en departamentos. Una vez que se han definido los objetivos y se han identificado las funciones, el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, de acuerdo con los criterios más apropiado para su ejecución.

A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos, gerencias, unidades, sectores, divisiones, direcciones, áreas, etc. Estos nombres son arbitrarios y cada empresa puede utilizar los que desee.

Los departamentos pueden estar a cargo de una sola función de la empresa (por ejemplo departamento de administración de recursos humanos). En otros casos concentran diversas funciones. Aunque todas las compañías tenga casi siempre las mismas funciones, la cantidad de departamentos varía de una empresa a otra y depende del volumen de operaciones y del número de colaboradores las funciones son tareas; los departamentos son unidades de trabajo.

El resultado de la división del trabajo es la especialización de las personas, cada vez que permite que cada una de ellas, pueda afianzar sus conocimientos y sus habilidades en el quehacer de la empresa.

- ✓ Definir las responsabilidades de las personas. Junto con la identificación de los departamentos se definen las responsabilidades. Éstas son las obligaciones o deberes de las personas por la realización de tareas o actividades. Al conjunto de tareas específicas por las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo. Por lo general, un departamento es una serie de cargos. Sin embargo, tal como sucede en las pequeñas organizaciones, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

De este modo, cargo es la unidad mínima de trabajo de la estructura organizacional y consiste en una mezcla de tareas o actividades que una persona (ocupante del cargo) debe desempeñar.

- ✓ Diseñar la estructura organizacional. Aun cuando las funciones sean las mismas en todas las empresas, la forma específica de dividir el trabajo varía de una empresa a otra. Es probable que cada departamento sea responsable de toda la función, un grupo de tarea, un tipo de cliente, un producto o un área geográfica. Estos y otros criterios de departamentalización definen la estructura organizacional de la empresa. Al diseño de la estructura organizacional se le llama organigrama.

MÜNCH Galindo, Lourdes y García Martínez en su libro Fundamentos de la administración propone para la estructura organizacional los siguientes puntos:

- **Estructuras Complejas.** A las estructuras que siguen los criterios básicos de la departamentalización (funcional, productos, etc.) se les llama, en conjunto, estructuras funcionales permanentes. Éstas son apropiadas para lidiar con actividades continuas, como la producción y el abastecimiento de bienes y servicios, atención a los clientes y procesamiento de documentos, entre otras. Muchas de estas tareas exigen la coordinación entre departamentos.

- **Autoridad.** Para completar el proceso de organización, se les atribuye autoridad a las personas o unidades de trabajo. La autoridad (en sentido riguroso, autoridad formal) es el derecho legítimo que los jefes o gerentes tienen de dirigir o gobernar el comportamiento de los integrantes de su equipo, llamados subordinados, colaboradores o funcionarios, dependiendo del tipo de organización.

- **Cómo utilizar el organigrama lineal.** El organigrama lineal (o la matriz de responsabilidades) es una gráfica que representa la distribución de responsabilidades y la autoridad entre personas o departamentos de la empresa. Se puede utilizar el organigrama lineal junto con el convencional, o sustituirlo por éste, para trabajar con proyectos o actividades permanentes. Se trata de una gráfica que muestra.
 - a) En las hileras, una lista de actividades.
 - b) En las columnas, departamentos o personas que participan en la ejecución de las operaciones.
 - c) En las celdas, la división de las responsabilidades y de la autoridad entre los departamentos para la realización de tareas¹⁴

Otras de las consideraciones hechas por Münch y que coadyuvan al desarrollo de las estructuras organizacionales, es que sus fundamentos básicos, demuestran la importancia de la organización son, según los autores anteriormente citados:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado.

¹⁴ MÉNDEZ. Álvarez Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales .4a Ed. México :Limusa, 2009

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.¹⁵

Para que una empresa triunfe es imprescindible que todos sus miembros estén unidos y se consideren parte importante de la misma.

Las luchas internas de poder entre los miembros internos de las organizaciones son una pérdida de tiempo y dinero brutal, de la misma forma, el desconocimiento de las funciones asignadas y en general la inexistencia de una estructura organizacional.

Carlos Eduardo Méndez Álvarez. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales donde describe a la empresa como una iniciativa que tiene el objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad.

Para lograr ganancias y atender el compromiso con su prosperidad, el emprendedor necesita adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente definiendo los siguientes factores

Manual de Funciones: Como producto del análisis ocupacional se deben elaborar y mantener permanentemente actualizados, los manuales de funciones, instrumentos que resultan básicos para orientar los programas de inducción y re-inducción a la empresa, así como para adelantar programas de entrenamiento en el puesto de trabajo cuando se cambia de empleo. Consiste en una descripción de las diferentes acciones y procesos que se realizan en un determinado cargo, iniciando por los más importantes, hasta aquellos secundarios, ojalá en una secuencia lógica que permita apreciar y visualizar la globalidad de un determinado puesto de trabajo.

¹⁵ Ibid., pág. 113

Los manuales de funciones, deben de ser redactados en forma clara, tal que la(s) persona (s) que va(n) a desempeñar el cargo lo comprenda fácilmente con solo una lectura cuidadosa.

Al igual que otros instrumentos, los manuales de funciones se des-actualizan muy fácilmente cuando hay cambios en los procesos, procedimientos, tecnología, creación, fusión o supresión de áreas, subcontratación de servicios, entre otras, tal como en el caso de los procesos de apertura económica, en los cuales las empresas y organizaciones racionalizan sus funciones para hacerlas competitivas y adaptables.¹⁶

Descripción y análisis de Cargos. En razón de la división del trabajo y de la especialización funcional, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización – ya sea en cantidad o calidad- son establecidas mediante un esquema de descripciones y especificaciones de cargo. Las descripciones de cargos representan las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, mientras que las especificaciones de cargos se preocupan de los requisitos exigidos al empleado. Así, los cargos se llenan de acuerdo con esas descripciones y especificaciones. El Aspirante al cargo debe tener características personales compatibles con las especificaciones del cargo, mientras que el papel por desempeñar será el contenido del cargo registrado en la descripción. Generalmente, la descripción relata de manera impersonal el contenido del cargo, mientras que las especificaciones proporcionan una percepción de la organización con respecto de las calificaciones humanas deseables para el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, y demás competencias laborales, para el desarrollo efectivo de las actividades de la empresa.

Teniendo en cuenta la descripción y las especificaciones del cargo, la sección de reclutamiento y selección tiende a ocuparse de llenar los cargos vacantes, mientras que el órgano de entrenamiento trata de habilitar al ocupante en el desempeño de las tareas, de los deberes y de las responsabilidades del cargo y así sucesivamente. Incluye así, prácticamente todas las actividades relacionadas con la Administración de Recursos Humanos dentro de la organización. En otros términos, la descripción de los cargos funciona como un inventario previo de datos respecto de la situación que se tratará, alimentando todos los demás procesos de

¹⁶ URDANETA, Ballén Orlando. El Desarrollo de los Recursos Humanos en los procesos de Apertura Económica. Tercera Edición. Pág. 111

información indispensable para su planteamiento, su organización, coordinación y control.¹⁷

Descripción de cargos. La descripción de cargos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo, proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace, aquí vale la pena anotar algunos conceptos básicos:

- **Tarea:** son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del cargo, generalmente, se refiere a cargos simples y repetitivos, como los cargos de personal pago por horas u operarios.
- **Atribución:** son las actividades individualizadas, ejecutadas por un ocupante del cargo, generalmente, se refiere a cargos que comprenden actividades más diferenciadas, como los cargos de funcionarios por contrato/mes o funcionarios.
- **Función:** un conjunto de tareas (cargos-horas) o atribuciones (cargos-mes) que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo, o por un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeñe provisoria o definitivamente una función, para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, es necesario que haya repetición de la acción en su desempeño.
- **Cargo:** Es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo, con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes de otras designaciones de trabajo.

La descripción de cargos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). Es básicamente, un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima Edición. Pág. 274

cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas.¹⁸, todo lo anterior, es base fundamental para la puesta en marcha de una estructura organizacional.

3.3. Marco Conceptual.

- ✓ **Administración.** Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de personas y otros recursos, el grupo dirige sus acciones hacia metas comunes, implica la aplicación de técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras.
- ✓ **Autoridad.** Derecho de ordenar a otro u a otros que pertenezcan a la organización y que dependan de quien posee tal autoridad, para que actúen o no actúen, permitiendo por esa vía alcanzar propósitos u objetivos que se integran a las labores que, quien delega, ha dispuesto.
- ✓ **Delegación.** La delegación es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico.
- ✓ **Conflicto.** Diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua. En otras palabras, es un proceso en el cual una parte percibe que sus intereses están en oposición o se afectan adversamente por otra u otras partes.
- ✓ **Comunicación.** Es importante que la información fluya por los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Puede tratarse de comunicaciones INTERNAS (se dan dentro de los miembros de la organización) o bien culminaciones EXTERNAS (se dan con otras empresas, sin estas comunicaciones la empresa no podría vivir).

El primer paso para desarrollar un sistema de comunicaciones óptimo va a ser determinar las exigencias de cada empresa determinadas por la estructura de la empresa.

¹⁸ Ibid, pág. 275

✓ **Estructura Organizacional.** Es la distribución formal de los empleados dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucran decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización, y formalización.

✓ **Indicadores.** Los indicadores tienen que medir todos los aspectos importantes de la organización: la estructura, su composición y los diferentes procesos que tiene lugar.

Un indicador es la representación de un fenómeno que muestra la realidad y nos proporciona información. Un indicador puede ser un número, una medida, un hecho, una opinión o, incluso una percepción¹⁹.

✓ **Manuales de procesos y procedimientos.** Los procesos y procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del sistema de control interno; por la cual deben de ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismos de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda de autocontrol.

✓ **Manufactura.** Fase de producción económica de los bienes. Consiste en transformación de materias primas en productos manufacturados, productos elaborados o productos terminados para su distribución y consumo.

✓ **Planeación.** Planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados y que no es probable al menos que ocurra algo al respecto.

✓ **Poder.** Capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.

¹⁹ www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/3875.pdf Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat INDICADORES_INT_CAST_%20FINAL.pdf

4. ASPECTOS METODOLOGICOS

Esta es una investigación no experimental de diseño transversal o transaccional, considerando que la obtención de la información se realizara una sola vez en cada unidad de análisis, para lo cual se utilizaran diferentes instrumentos en el proceso de recolección de la misma.

El fin último de este trabajo de investigación es diseñar un modelo de Estructura Organizacional en la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda., ubicada en el municipio de Roldanillo, departamento del Valle del Cauca.

El método utilizado es analítico deductivo.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.,

5.1. Estado Actual de la Empresa

Para el diseño de la nueva estructura organizacional de la empresa, es necesario partir del conocimiento de los aspectos básicos de la misma, tales como su objeto social, historia y situación actual en el mercado, factores que conllevan a la realización de su análisis estratégico, de su situación actual y que permiten establecer los puntos de mejora y re-diseño.

Al hacer el reconocimiento de la situación actual de la empresa, permite tener una mayor claridad de sus debilidades, sus fortalezas, sus oportunidades y sus amenazas, siendo necesario esto, para hacer un verdadero y acertado re-diseño de la estructura organizacional, cumpliendo con todos y cada uno de los procesos establecidos, para hacer de ella, una estructura empresarial, administrativa y productiva, capaz de atender de manera oportuna, y efectiva las exigencias del cliente, de los proveedores y hasta de la competencia.

La estructura organizacional cobra un factor determinante a la hora de realizar la proyección de la empresa a nivel interno y externo, permitiendo hacer una efectiva programación de las actividades a realizar a fin de cumplir con el objetivo para el cual fue creada la organización, integrando además las demás funciones administrativas de dirección, organización, control, motivación, delegación, entre otras.

El desarrollo de este objetivo, comprende un análisis de cada una de los puntos estratégicos de la empresa, como lo son: su objeto, su reseña histórica, el organigrama actual, la línea de productos, entre otros, así:

✓ Objeto de la Empresa

Siembra, producción, extracción y comercialización de pigmentos, colorantes, especias, preservativos y extractos naturales para la industria alimenticia nacional

e internacional, aplicando tecnología sana e innovadora en los diferentes procesos productivos.

✓ **Reseña histórica**

La reseña histórica que a continuación se presenta, es el resultado de una entrevista realizada a la señora Laura Natalia Amaya Atilano²⁰

Extractora de Productos Naturales Ltda., es una compañía que se constituyó como el sueño de sus fundadores y que gracias al conocimiento y experiencia de más de veinte (20) años de uno de ellos en el campo de investigación, desarrollo, formulación y aplicación de colorantes, pigmentos, especias y preservativos de origen natural, con los correspondientes procesos desde la etapa de siembra, deshidratación, evaporación hasta extracción, surge la idea de darle una nueva aplicación y metodología de proceso a diferentes ingredientes naturales que tienen múltiples aplicaciones en diversos sectores de la industria.

El proceso se inicia con el desarrollo de un Extracto de Semilla de Toronja, en el año 1.979, cuando Jairo A. Bueno Trujillo, uno de los socios de la empresa empieza a trabajar con el químico alemán Jacob Harich, persona que inventa y desarrolla dicho producto, en las diferentes aplicaciones e introducción en el mercado latinoamericano de este. Durante dicho proceso se determinan las aplicaciones en los diferentes sectores de la industria para dicho producto, sus dosis, metodología de análisis y es obtenido por Jairo A. Bueno, el primer registro en Colombia en el año 1.981. Para este entonces las características y beneficios que el producto demostraba en sus diferentes aplicaciones eran tan verídicos, que dicho nombre registrado en Colombia e inventado por Jairo A. Bueno, como **Kilol**, fue copiado en 36 países alrededor del mundo, pues el nombre era impactante y pegaba desde el punto de vista comercial.

Paralelo a este desarrollo, inicia Jairo A. Bueno, el trabajo en el año 1.982 con el sector de los colorantes y carotenoides para su aplicación como insumo en la industria de alimentos concentrados para animales. Aquí la idea era proporcionar fuentes de color natural en el sector de avicultura, para dar coloración a la piel del pollo y la yema del huevo. En este proceso se trabajó durante varios años con varias materias primas bien conocidas en países como México, Ecuador, Perú y Estados Unidos, llamadas paprika y flor de marigold (Tagetes Erecta), con dichos

²⁰ Gerente – Propietaria. Extractora de Productos Naturales Ltda. realizada el día martes 17 de julio de 2012, en las instalaciones de la empresa.

ingredientes se desarrolló toda la cadena de valor agregado, desde numerosos cultivos en el Norte y Centro del valle (2.500 hectáreas) de flor de marigold y posterior a ello en Ecuador (300 hectáreas) de la misma materia prima; pasando por su deshidratación, control de calidad y venta para mercado local y de exportación.

El trabajo con dichas materias primas, su siembra, deshidratación, formulación, control de calidad y aplicación, permitió ampliar la introducción de otras materias primas para obtener otros carotenoides y colorantes naturales, tales como el achiote, la cúrcuma, la cochinilla y el beta caroteno.

En dicho proceso se llegó a la conclusión después de números estudios de laboratorio que incluían: control de calidad, microbiología, parámetros fisicoquímicos y estabilidad, que los ingredientes activos que se obtenían de cada una de dichas materias primas tenían múltiples aplicaciones no solamente en la industria de alimentos concentrados para aves como fuente de coloración, sino que deberían de enfocarse en la industria de alimento para humanos e inclusive en la industria farmacéutica, como una nueva alternativa de ingredientes naturales que permitieran desplazar la gran cantidad de colorantes, pigmentos, preservativos y suplementos sintéticos que existen en la industria. Pero de igual forma se debía investigar sobre una metodología de proceso que permitiera obtener dichos ingredientes de una forma sana e inocua, sin la utilización de solventes en el proceso productivo.

Es entonces cuando en el año 2.004 y previa experiencia, se inicia el trabajo de investigación y desarrollo que permite identificar la forma de obtener dichos ingredientes mediante un proceso completamente sano e inocuo, que no perjudique al consumidor final por las posibles trazas de solventes que generalmente quedan en estos ingredientes cuando son obtenidos por los procesos tradicionales.

Con el desarrollo de dicha tecnología de proceso, con el conocimiento y experiencia previa que se tenía, se crea en el año 2006 una empresa llamada **Extractora de Productos Naturales Ltda.**, con el objetivo principal de proporcionarle a los diferentes sectores de la industria de alimentos, farmacéutica y agrícola, alternativas naturales de ingredientes como colorantes, pigmentos, carotenoides, preservativos, bactericidas y suplementos, que permitan ofrecerle a los clientes valor agregado en su producto final y seguridad al consumidor.

La innovación, desarrollo e investigación, constituyen actualmente uno de los activos más valiosos de la empresa, por ello lo importante es generar un portafolio de productos y/o servicios con un enfoque técnico y profesional en los temas en los cuales se ha trabajado por más de 20 años.

Actualmente, la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda., se encuentra haciendo un diagnóstico, que permitirá conocer la situación actual de la empresa, así como también establecer la labor realizada por el grupo de colaboradores, los cuales vienen resolviendo los problemas generados en el desarrollo diario de sus actividades, a través, del desempeño de funciones, las cuales realizan a través de un proceso de inducción simple, donde es el compañero de trabajo quien brinda algunas pautas sobre una operación u proceso, pero no se logra un cabal conocimiento de la organización ni del cargo; situación que ha llevado a que el personal no tenga una claridad total acerca de las funciones que deben desempeñar.

Lo anterior pone de manifiesto la existencia de fallas desde el inicio de los procesos, es decir desde el momento mismo en que se realizan actividades características de la empresa tales como: definir la estructura organizacional de forma clara, contar con un proceso documentado para las actividades de inducción, capacitación y desarrollo del personal, es decir, contar con un programa de capacitaciones y desarrollo congruente y convergente con el plan de desarrollo, programar secciones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido en los cursos, seminarios, pasantía y demás acciones de capacitación.

No se tiene establecido un manual de funciones y procedimientos, lo que ha llevado a una concentración de funciones en una sola persona, situación que imposibilita que el supervisor o jefe disponga de tiempo para pensar, crear y visualizar el futuro; de igual forma no se ha establecido los medios para motivar al personal, mejorar el clima laboral, aumentar el sentido de pertenencia en el equipo de trabajo, entre otros.

El personal de la empresa, realiza las actividades propuestas a diario, a veces de forma automática, pero se pueden observar variaciones en la manera como cada funcionario realiza una misma actividad, situación que ha llevado a que los resultados esperados al finalizar dicho proceso presenten diferencias significativas, situación que genera consecuencias negativas para la empresa y por ende para el cliente tales como: retrasos, mal uso de los recursos, falta de coordinación en la programación de las actividades propuestas para los

colaboradores de la empresa, incumplimiento de los objetivos propuestos y nivel de productividad y competitividad.

Otro hallazgo encontrado en el diagnóstico realizado a la empresa, se presenta en que no se tiene definido de forma clara la estructura organizacional más apropiada para la empresa de tal forma que permita al empleado conocer del nivel jerárquico, nivel de comunicación, misión, visión, objetivos y niveles de autoridad.

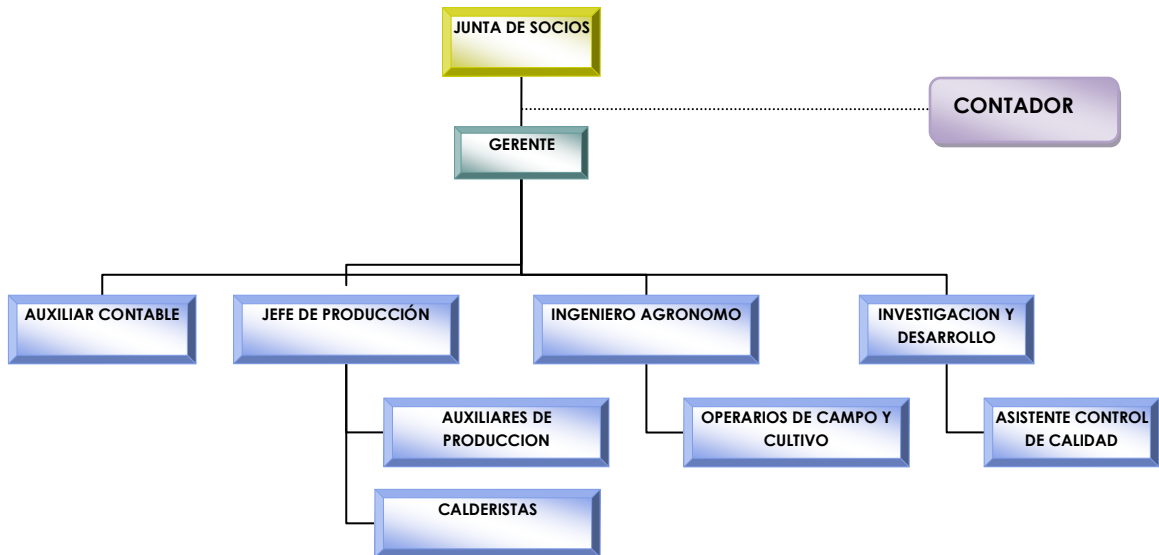
Lo anterior, va directamente relacionado con la no existencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos a fin de poder contar con las guías o herramientas que orienten la realización de las funciones y tareas, además de definir claramente los responsables de cada actividad y así se proyecte en una mejor atención y servicio al cliente.

Los procesos realizados a fin de cumplir con los objetivos propuestos por la organización no están debidamente estructurados y documentados de tal forma que se puedan evidenciar las distintas fases por las que pasa la flor de Marigold desde el momento mismo en que es cultivado hasta que llega al proceso de transformación en harina para ser exportado. Esta es una de las actividades de mayor importancia en la empresa, por lo cual se requiere que exista un documento que permita a los trabajadores obtener información clara y oportuna para no cometer errores que afecten el cultivo o producto final.

Los procesos de consecución de materia prima, relacionados con la importación o extracción directa del cultivo no tienen un manual de procedimientos o procesos documentado que oriente al colaborador en las actividades a realizar para lograr cumplir con los periodos de compra, producción y stock mínimos de inventario a fin de no generar retrasos o inconvenientes a la hora de realizar la entrega a producción o al cliente final.

✓ Organigrama actual Extractora De Productos Naturales Ltda.

Gráfico 2: Organigrama actual Extractora De Productos Naturales Ltda



Fuente: Documentos de la Empresa.

De igual manera, se hace un diagnóstico de las características técnicas y operativas de la empresa, el cual aunado a las consideraciones anteriores conllevarán a determinar la realidad de la empresa.

✓ Líneas de productos manejados por la empresa “Extractora De Productos Naturales Ltda.”

Tabla 1: Líneas de Productos

LINEA	PRODUCTOS
Industria Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Colorantes y pigmentos naturales • Ingredientes naturales • Preservativos y conservantes orgánicos • Desinfectantes orgánicos

LINEA	PRODUCTOS
Industria Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Fungicidas, bactericidas y re vigorizantes orgánicos para cultivos • Desinfectantes orgánicos para frutas y hortalizas
Industria Alimentación Animal	<ul style="list-style-type: none"> • Pigmentos naturales

Ilustración 1: Imágenes Línea de Productos



Fuente: Información suministrada por la Gerente – Propietaria. Documentos de la Empresa

✓ **Productos generados en el proceso de transformación de la flor de Marigold**

La empresa, en su proceso de transformación, tiene los siguientes productos, de los cuales, se hace la siguiente descripción:

Tabla 2: Producto: Luteína

Producto: LUTEÍNA	
Características físicas como empaque, cantidad, uso, si es un servicio describa lo que involucra como	Beneficios que le reporta al cliente
Luteína granulada micro encapsulada	Fácil utilización en la industria de alimentos humanos, ya sea para dar color amarillo a alimentos base líquida, sólida, emulsión o grasa.
Presentaciones de 1, 5 y 25 kg	Diferentes alternativas de presentación que le permiten al cliente adquirir el producto según su necesidad de consumo y su capacidad económica. Además de la seguridad que proporciona el empaque en cuanto a su preservación y durabilidad.
Concentraciones homogéneas de luteína, para ser utilizado como colorante amarillo natural en la industria de alimentos tales como margarinas, lácteos, jugos sintéticos, gaseosas, bebidas energéticas, panadería, snack y cárnicos.	El producto contiene 6% de luteína como ingrediente activo. Esto le permite al cliente un mayor rendimiento en sus formulaciones.
Estabilidad a PH y luz	La luteína como fuente de color amarillo es un producto cuyo PH es muy estable, lo que le permite a la industria de alimentos utilizarlo sin inconvenientes en las diferentes formulaciones de sus productos. De igual forma la estabilidad a la luz es un aspecto realmente importante, ya que no se deteriora con el tiempo como sucede con algunos colorantes amarillos aportados por

Producto: LUTEÍNA	
Características físicas como empaque, cantidad, uso, si es un servicio describa lo que involucra como	Beneficios que le reporta al cliente
	<p>otros productos naturales como es el caso de la cúrcuma.</p>
<p>Aplicaciones como vitamina</p>	<p>La persona que consume alimentos que contienen luteína, o en su defecto la consumen en capsulas, reciben beneficios para su salud. Estudios médicos han demostrado que la luteína y la zeaxantina ambos componentes del Marigold (Tagetes Erecta) son necesarios para mantener una visión saludable a medida que envejecemos.</p> <p>La degeneración macular (AMD) y las cataratas son las principales causas de pérdida visual y ceguera que afecta a millones de ancianos en el mundo. Las investigaciones han demostrado que la luteína y zeaxantina, los únicos carotinoides encontrados en la retina y el lente del ojo actúan como antioxidantes y filtros y protegen los ojos del daño causado de una vida de exposición a todo tipo de luz. Se ha encontrado que dosis tan bajas como de 6 mg tomadas diariamente en cualquier tipo de alimento ayudará a mantener una visión sana.</p>

Fuente: Información suministrada por la Gerente – Propietaria. Documentos de la Empresa

Tabla 3: Producto: Harina de Marigold

Harina de Marigold	
Características físicas como empaque, cantidad, uso, si es un servicio describa lo que involucra como	Beneficios que le reporta al cliente
Harina con granulometría tamiz malla 40, empacada en empaque de polietileno y polipropileno.	La granulometría le proporciona al cliente una fácil incorporación en las premezclas como insumo para alimento concentrado. De igual forma el doble empaque garantiza la estabilidad y durabilidad del producto.
Concentración del producto de 20 gr/kg a 22 gr/kg	La concentración le proporciona una buena pigmentación al alimento concentrado.
Proceso de producción totalmente sano, sin utilización de productos químicos o preservativos sintéticos.	Al ser consumido por los pollos o gallinas, el producto proporciona una pigmentación en la piel del pollo y en yema del huevo. Dicha pigmentación es atractiva para el consumidor, pues en el mercado tanto el pollo como la yema del huevo son atractivos por el grado de pigmentación.

Fuente: Información suministrada por la Gerente – Propietaria.

Tabla 4: Extracto de Semilla de Toronja

Extracto de Semilla de Toronja	
Características físicas como empaque, cantidad, uso, si es un servicio describa lo que involucra como	Beneficios que le reporta al cliente

Extracto de Semilla de Toronja	
Características físicas como empaque, cantidad, uso, si es un servicio describa lo que involucra como	Beneficios que le reporta al cliente
Producto cuyo ingrediente activo es un extracto de semilla de toronja.	El extracto de semilla de toronja es un ingrediente ampliamente utilizado como desinfectante, fungicida y bactericida reconocido a nivel internacional, el cual se encuentra exento de registro por el FDA y aparece en la LISTA GRAS.
El producto es empacado en material pet, con sello de seguridad.	El empaque le garantiza al cliente la durabilidad del producto.
Los insumos que acompañan el ingrediente activo son totalmente orgánicos.	Los productos orgánicos garantizan la obtención de un producto sano tanto para el medio ambiente como para los cultivos en los cuales sea adicionado.
Es productor de fitoalexinas	Las fitoalexinas, son el mecanismo mediante el cual las plantas crean sus propios mecanismos de defensa para contrarrestar las enfermedades y el estrés.
El LD (dosis letal media) del producto es de 50 gr/kg.	La dosis letal media es muy baja, lo que significa que para que una persona que manipule el producto o en su defecto lo ingiera, debe consumir 50 gramos por cada kilogramo de su peso. Esto lo convierte en un producto totalmente seguro para el personal de campo que lo manipule al momento de ser aplicado en los cultivos.
Sus características fisicoquímicas como un producto líquido.	El producto es líquido y dado las características de este, es de fácil utilización en los cultivos para su aplicación, pues se puede utilizar en mezclas sólidas o líquidas y no presenta ninguna contraindicación al ser mezclado con otros fungicidas o bactericidas sintéticos.

Extracto de Semilla de Toronja	
Características físicas como empaque, cantidad, uso, si es un servicio describa lo que involucra como	Beneficios que le reporta al cliente
El producto es selectivo	El producto por ser selectivo elimina solamente las bacterias, enfermedades y hongos que son perjudiciales para el cultivo, pues es importante tener en cuenta que no todas las bacterias que se presentan en un cultivo son perjudiciales para este, muchas de estas pueden servir de barrera para que al cultivo entren otras realmente peligrosas.

Fuente: Información suministrada por la Gerente-Propietaria

✓ Segmentación / Nicho de Mercado

El mercado para los productos de la empresa Extractora de productos Naturales Ltda. Está definido de la siguiente manera:

a. Producto: Flor de Marigold (Tagetes Erecta). La empresa será la encargada del manejo agronómico del cultivo de la flor de Marigold (Tagetes Erecta), que constituye la materia prima para la producción del nuevo producto Luteína. Tomando en cuenta lo anterior el área de transformación y producción de la empresa se encargara de comprar la producción del cultivo de flor de Marigold (Tagetes Erecta) al área agronómica.

El manejo del cultivo se encontrara en cabeza de personal técnico, el cual brindara toda la asesoría durante las etapas de siembra y recolección, así como la supervisión permanente en la realización de cada una de las etapas del cultivo, tales como aplicación correcta de los insumos orgánicos y toma de medidas correctivas y preventivas.

Tomando en cuenta lo anterior el área de producción de la empresa constituirá el mercado de la flor de Marigold (Tagetes Erecta). De igual forma el objetivo es expandir el cultivo de tal forma que nos permita tener materia prima para la introducción del producto en otras industrias.

b. Producto: Luteína: El mercado potencial de la luteína está constituido básicamente por la industria de alimentación humana que requiere colorante amarillo como fuente de apariencia en el producto final, dicha industria se puede sectorizar de la siguiente manera:

- **Industria de grasas, aceites, margarinas y mantecas industriales.** En esta industria todas las margarinas y mantecas industriales requieren de color amarillo como fuente de apariencia física, en la actualidad el colorante utilizado en la gran mayoría por no decir en todas, es el betacaroteno, colorante que debe ser importado porque no existe producción en el país.

En Colombia se producen anualmente alrededor de cuatrocientas mil toneladas de margarina, lo que significa un mercado potencial para nuestro producto Luteína.

- **Industria de yogures, quesos y bebidas lácteas.** En esta industria los quesos y yogures con sabor a frutas como piña, maracuyá y melocotón utilizan colorantes amarillos sintéticos como fuente de apariencia física.

- **Industria de refrescos, jugos sintéticos y bebidas energéticas.** La industria de refrescos utiliza colorantes sintéticos para aquellas bebidas que requieren apariencias amarillo a naranja, tales como las gaseosas naranja y toronja. Con respecto a los jugos sintéticos, sucede algo similar a lo ocurrido con las gaseosas, ya que para sabores como maracuyá, piña, naranja, mandarina, mango, lulo, donde se requiere una apariencia amarilla a naranja se están utilizando colorantes amarillos sintéticos. De igual forma parece absurdo, pero cierto que las industrias que producen jugos de pulpas de frutas naturales estén utilizando también colorantes sintéticos en todas sus formulaciones para dar apariencia física a los productos, en el caso de los jugos de frutas como naranja, piña, mango, maracuyá y lulo están utilizando colorantes amarillos sintéticos. En el caso de las bebidas energéticas tipo gatorade, active, squas y powerade, también son utilizados los colorantes sintéticos para apariencia física, allí aplica de igual forma la utilización de amarillos sintéticos para ciertos productos que requieren dicha apariencia física. Es importante resaltar que el consumidor final en su mayoría de este tipo de bebidas son las personas amantes al deporte y por ende a una vida sana.

- **La industria de dulces y confitería.** Las industrias productoras de dulces y confites a nivel nacional son también clientes potenciales de los colorantes

sintéticos, pues muchos de los productos que ofrecen al mercado como confites, gomas masticables, bombones, chicles hiperácidos, galletería, entre otros requieren diferentes apariencias físicas que además de estar marcadas por las formas y tamaños, también inciden mucho los sabores, los cuales requieren de determinado color. Es muy importante tener presente que el consumidor final de estos productos es en su mayoría niños y adolescentes, los cuales dependiendo su edad pueden verse perjudicados por el exceso de insumos artificiales que posean los productos que consuman.

- **La industria de snack.** Algunas industrias productoras de snack están optando por no utilizar colorantes ni saborizantes artificiales en sus productos, dándole a estos un toque realmente natural, sin embargo son muchas las industrias que utilizan colorantes sintéticos para dar apariencia física a sus productos donde desafortunadamente la incidencia de este es alta, como por ejemplo es el caso de los chitos y tatos, donde las manos del consumidor quedan impregnadas de color al momento de consumirlo. Al igual que en la industria de dulces, el consumidor final de este tipo de producto son los niños y adolescentes.

- **Industria de embutidos.** Las industrias productoras de embutidos emplean muchas especies, condimentos y por su puesto colorantes para sus productos finales como chorizos, salchichas, mortadelas, entre otros.

c. Producto: Harina de Marigold. La Harina de Marigold es un subproducto del proceso de obtención de Luteína, el cual después de proceso queda con una determinada concentración de pigmento que permite utilizarlo como fuente de color amarillo en industrias de alimentación animal. La aplicación específica es como un insumo en las formulaciones de alimento concentrado para pollo y gallina ponedora donde este además de aportar color amarillo al concentrado, realiza una pigmentación en la piel del pollo y en la yema del huevo.

Para este tipo de producto el mercado potencial está conformado por las industrias que producen alimento concentrado para pollos y gallinas.

d. Producto: Extracto de Semilla de Toronja. El Extracto de Semilla de Toronja, es un producto cuyo ingrediente activo es un Extracto de Semilla de Toronja. Este ingrediente activo tiene múltiples aplicaciones en diferentes industrias, pero para efectos del Extracto de Semilla de Toronja, que es un producto producido y formulado por nuestra empresa, su mercado potencial está enfocado a la agricultura como fungicida, bactericida, revigorizante y antiestrés, el

cual le permite a las plantas producir sus propias fitoalexinas, es decir sus propios mecanismos de defensa.

En la actualidad el Extracto de Semilla de Toronja, se ha comercializado en cultivos como papaya, maracuyá, melón, pimentón, tomate, uva, lulo y granadilla en el Norte del Valle, donde la agricultura de frutas y hortalizas es predominante.

El Extracto de Semilla de Toronja, constituye el producto con el cual nuestra empresa se ha mantenido hasta el momento, de hecho en el paquete agronómico para el cultivo de la flor Marigold (*Tagetes Erecta*), este constituye un insumo para el cultivo.

✓ Definición de Clientes

Los clientes de la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda. están definidos de acuerdo con el tipo de producto así:

Tabla 5: Definición de Clientes

PRODUCTO BASE	SUBPRODUCTOS	EMPRESAS BENEFICIADAS
Producto: Luteína	Industria de grasas, aceites, margarinas y mantecas industriales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lloreda Grasas y sus productos: Natura, Premier y Practis. ✓ Acegrasas, y sus productos: Dagusto, La Buena y Campi. ✓ Grasco, y sus productos: Chiffon y la Fina. ✓ Unilever Andina, con su producto Rama.
	Industrias de quesos y bebidas lácteas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alpina, ✓ Sanfernando, ✓ Colanta,

PRODUCTO BASE	SUBPRODUCTOS	EMPRESAS BENEFICIADAS
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parmalat, ✓ Rica,
	Industrias de dulces, confites y galletería:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colombina, ✓ Cadbury Adams, ✓ Italo, ✓ Super, ✓ Aldor, ✓ Noel,
	Industrias de snack	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frito Lay, ✓ Yupi, ✓ Calipan S.A.,
	Industrias productoras de gaseosas, jugos sintéticos, refrescos de frutas y bebidas energéticas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Postobón, ✓ Alimentos del Valle S.A., conocido como el Tampico. ✓ Pepsicola, con bebidas energéticas como Gatorade ✓ Industria Nacional de Gaseosas, con bebidas como Crush ✓ Quala, y sus productos jugos sintéticos como Frutiño y bebidas energéticas como Active
	Industrias productoras de carnes frías y embutidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zenu, ✓ Rica, ✓ Tecnas, ✓ La Cali,
Producto: Harina de Marigold		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concentrados, ✓ Finca, ✓ Solla ✓ Agrinal Purina,
Producto: Extracto de Semilla de Toronja		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Este producto va dirigido a cultivos como

PRODUCTO BASE	SUBPRODUCTOS	EMPRESAS BENEFICIADAS
		uva, papaya, melón, maracuyá, tomate, pimentón y granadilla, entre otros. Cultivos que en su mayoría se encuentran ubicados en el Norte del valle, en municipios como La Unión, Roldadillo, Zarzal, Toro y La Victoria

5.2. Propuesta para el diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa Extractora De Productos Naturales Ltda.

Para la realización de la propuesta, se llevaron a cabo acciones como las expuestas anteriormente y la matriz DOFA, la cual se presenta a continuación, además de haber sido punto de partida para la realización de la propuesta, cabe aclarar que su construcción se hizo con la participación de los directivos y trabajadores de la empresa.

Tabla 6: Análisis DOFA

Análisis DOFA	
ANALISIS DOFA EMPRESA EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
FORTALEZAS (Aspectos a favor)	¿Cómo voy a mantenerlas?
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y experiencia en el área de siembras, deshidratación, extracción, estandarización y aplicaciones de pigmentos naturales en las siguientes áreas: alimentación animal (pigmentación yema del huevo y piel del pollo), alimentación humana (margarinas, condimentos y bebidas lácteas). Manejo de un paquete completamente 	<ul style="list-style-type: none"> El acompañamiento permanente a los clientes y un suministro estable, nos permitirá evaluar cuáles son sus diferentes necesidades para satisfacerlas con nuestros conocimientos técnicos. Mediante el suministro directo a los agricultores del paquete orgánico y supervisión técnica en la aplicación y manejo del cultivo.

Análisis DOFA	
ANALISIS DOFA EMPRESA EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
<p>orgánico en el programa agronómico de siembra de flor de Marigold (Tagetes Erecta), materia prima de nuestro producto luteína Lutex® el cual nos permite ofrecer un producto ambientalmente sano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de la luteína, colorante amarillo natural a través de una tecnología completamente innovadora y limpia, sin utilización de solventes, con las concentraciones de los productos líderes existentes en el mercado. • Costos de producción razonables que permiten ser competitivos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Patentando la tecnología y manteniendo unos altos estándares de calidad en todo el proceso productivo. • Verificación y control de todas las etapas del proceso que nos permitan mantener los costos
DEBILIDADES (Problemas presentes)	¿Cómo voy a superarlas?
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos limitados • Debido a la magnitud de la inversión requerida para arrancar este proyecto, la empresa se ve en la necesidad de penetrar rápidamente el mercado para hacerlo viable. 	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía se encuentra en la consecución de recursos económicos a partir de la venta de uno de sus productos bandera (Extracto de Semilla de Toronja) en el mercado Venezolano y de actividades de comercio con el fin de comenzar y apoyar este proyecto sin un endeudamiento. • Impulsar de manera masiva las ventas del producto aprovechando los beneficios que representa para el cliente.
OPORTUNIDADES (Aspectos a Favor)	¿Cómo voy a mantenerlas?
<ul style="list-style-type: none"> • La búsqueda por parte de los departamentos técnicos de las industrias de alimentos, de una alternativa diferente a la Tartrazina como fuente de color amarillo, ya que esta ha sido cuestionada fuertemente por ser carcinogénico. • El cambio en la legislación y normatividad en la industria de alimentación humana y salud de gran 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindando nuestro producto luteína Lutex® como fuente de color amarillo natural a los departamentos técnicos de las empresas de alimentación humana, proporcionando asesoría técnica y teniendo una oferta permanente del mismo. • Manteniendo informada a la comunidad técnica de toda la investigación nueva existente sobre los perjuicios a la salud

Análisis DOFA	
ANALISIS DOFA EMPRESA EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
<p>cantidad de países, donde se demuestra la creciente sospecha por parte de estos de las características potencialmente tóxicas de los colorantes sintéticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cambio en los hábitos de consumo de la población a nivel mundial y el grado de concientización de esta sobre los perjuicios causados por ciertos ingredientes que llevan los alimentos y lo saludable de consumir productos naturales. • El estar ubicados en un área geográfica de cultivos de ciclo corto, abundante mano de obra vulnerable no calificada, donde se ha sembrado anteriormente de forma exitosa el cultivo de flor de Marigold, la cual constituye la materia prima de la luteína Lutex[®], nuestro colorante amarillo natural. 	<p>ocasionada por los colorantes sintéticos y los beneficios para la salud que representa el consumir colorantes de origen natural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la tendencia de la población mundial hacia el consumo de productos naturales mediante información que le permita al cliente conocer la existencia de nuestro producto como fuente de color amarillo natural. • Aprovechar las condiciones Geográficas del área, dándole cumplimiento a la propuesta de la empresa hacia la comunidad y pagando cumplidamente a empleados, proveedores y demás para que haya credibilidad en el programa agronómico como una opción seria para la región.
AMENAZAS (Problemas presentes)	¿Cómo voy a superarlas?
<ul style="list-style-type: none"> • Al comenzar la comercialización de nuestro producto luteína Lutex[®], los potenciales compradores se informaran de las ventajas del mismo, dicha información generalmente se termina filtrando a la competencia, que al ver el paquete técnico ofrecido por la empresa: siembras orgánicas, extracción sin solventes, altas concentraciones en un producto emulsificado y precios competitivos, trataran de impedir el ingreso del producto al mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Patentar el proceso y realizar el registro de marca. • Manejar de forma segura la información técnica en los procesos de investigación y desarrollo, control de calidad y producción. • Ingresar en un mercado internacional donde las características geopolíticas sean similares a las nuestras, lo cual nos permita mantenernos y evolucionar en cuanto a penetración de mercado en el tiempo

Fuente: La empresa.

Después de realizar el diagnóstico a la empresa y establecer de forma clara cuál es la actividad principal de la misma, los productos y el tipo de mercado al que se dirige, se presenta la propuesta de estandarización y documentación de cada uno

de los procesos de la empresa a fin de mejorar a nivel interno y proyectar esta mejora al exterior de la organización garantizando a si una mayor productividad y competitividad de la misma, el logro de los objetivos organizaciones y la permanencia de la empresa en el mercado.

Para el desarrollo de la propuesta se utiliza la metodología propuesta, la cual establece la realización de entrevistas directas a cada uno de los funcionarios de la empresa, a fin de poder establecer en primer lugar cual es el objetivo del cargo y cuáles son las funciones que realiza, además de que se pueda realizar una caracterización de la forma como realiza las labores.

Después de recolectada la información en cada una de las dependencias y por cada uno de los cargos de la empresa, se organiza la información y se sistematiza en un modelo de manual de funciones, procesos y procedimientos.

✓ **Principios estratégicos o formulación de la estrategia de la Empresa Extractora de Productos Naturales Ltda.**

Siguiendo con los aportes que hacen los autores abordados para el desarrollo de este trabajo, a continuación se presentan los principios estratégicos de la empresa, una vez se ha hecho el análisis DOFA, la identificación de productos, de los clientes y demás actores, que interviene en la empresa directa o indirectamente.

✓ **MISIÓN.**

Extractora de Productos Naturales Ltda, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de pigmentos, especias, colorantes preservativos y extractos naturales.

Desarrollamos alianzas estratégicas con empresas productoras y de servicios en sectores industriales como alimentos, agricultura, farmacéutica e investigación y desarrollo.

Aplicando tecnología sana e innovadora le ofrece al mercado nacional e internacional productos de calidad los cuales le proporcionan al cliente final bienestar y seguridad a través de la efectividad de sus procesos.










Nuestra empresa busca cada día mejorar mediante el soporte técnico, el trabajo, la intensidad de sus miembros y el apoyo de sus proveedores, lo cual permite estar a nivel competitivo del mercado.

✓ **VISIÓN.**


EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de pigmentos, especias, extractos y preservativos naturales para la industria nacional e internacional.

Sus alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales construirán elemento primordial para crecer y consolidarse económica y estructuralmente, para el logro de sus objetivos, encaminará todos sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de cada uno de sus procesos mediante la tecnificación, la capacitación de todo su grupo de trabajo, las buenas relaciones con los proveedores y el conocimiento permanente del mercado y las necesidades del mismo. El conocimiento de dichas necesidades y las ya existentes le permitirán ampliar su portafolio de productos, lo cual brindará mayor reconocimiento y aumento de sus volúmenes de venta

✓ **VALORES**

-  Honestidad
-  Respeto
-  Calidad
-  Cumplimiento
-  Innovación
-  Objetividad
-  Organización
-  Independencia
-  Compromiso

✓ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

-  Estructurar e implementar procesos industriales y agrícolas innovadores que le permitan a la empresa la producción de ingredientes naturales obtenidos de una forma diferente a los de su competencia.

- ✚ Generar impacto social en el sector agro mediante la siembra extensiva de cultivos que permitan revivir el interés por la agricultura.
- ✚ Diversificar el portafolio de productos mediante la introducción paulatina de las diferentes materia primas en diferentes mercados

✓ **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- ✚ Cumplimiento permanente de la política de calidad
- ✚ Acatar las normas, leyes y reglamentaciones vigentes
- ✚ Satisfacer oportunamente los proveedores internos y externos.
- ✚ Mejorar cada día los diferentes procesos principales, de apoyo y administrativos.

✓ **POLÍTICA DE CALIDAD.**

Producir y comercializar colorantes e ingredientes naturales para el mercado nacional e internacional ajustándonos a los mejores estándares de calidad posibles, trabajando conjuntamente con nuestros proveedores internos y externos lograr optimizar cada día los procesos agrícolas e industriales que permitan mejorar permanente mente nuestro producto, donde el cliente final será el principal beneficiado y donde como empresa tendremos la oportunidad de ampliar nuestro portafolio de productos y lograr beneficios económicos.

✓ **POLÍTICA DE RECURSO HUMANO.**

Nuestra empresa busca generar impacto social tanto en el sector industrial como en el sector agrícola. En el sector industrial se busca brindar oportunidad de empleo a personal con cierto grado educativo, brindándoles una estabilidad laboral que no solamente implique la remuneración económica sino también el respecto de sus derechos laborales y el cumplimiento de sus obligaciones y deberes, en el sector agrícola le proporcionamos a población vulnerable como madre cabezas de familia, hombres y mujeres de la tercera edad y adolescentes una oportunidad económica de mejorar su nivel de vida cotidiano mediante la recolección de la flor. En las otras labores agrícolas del cultivo manejamos un esquema similar al industrial.

✓ **POLÍTICA DE PRECIOS.**

Nuestros productos son en 80% para mercado de exportación, por lo cual los precios establecidos se ven directamente afectados por el aumento o disminución del dólar y las fluctuaciones de oferta y demanda de los precios de este mismo tipo de productos en los mercados internacionales. Por consiguiente se pacta un precio tomando en cuenta los estándares de calidad del producto, específicamente para este caso el porcentaje de concentración del mismo (a mayor concentración del colorante mayor precio de venta).

✓ **POLÍTICA DEL SERVICIO AL CLIENTE.**

Suministrar de forma oportuna asesoramiento técnico y comercial al cliente para el conocimiento y utilización del producto. Esto incluye muestras previas del producto antes de la venta, fichas técnicas certificados de control de calidad.

✓ **POLÍTICAS DE CRÉDITOS Y PAGOS.**

Para el mercado internacional se manejan anticipo por pedido o apertura de carta de crédito. Para mercado nacional se maneja la primera venta de contado y las ventas siguientes 30 días.

Para el pago de proveedores se manejan algunos de contado y otros con crédito hasta 90 días.

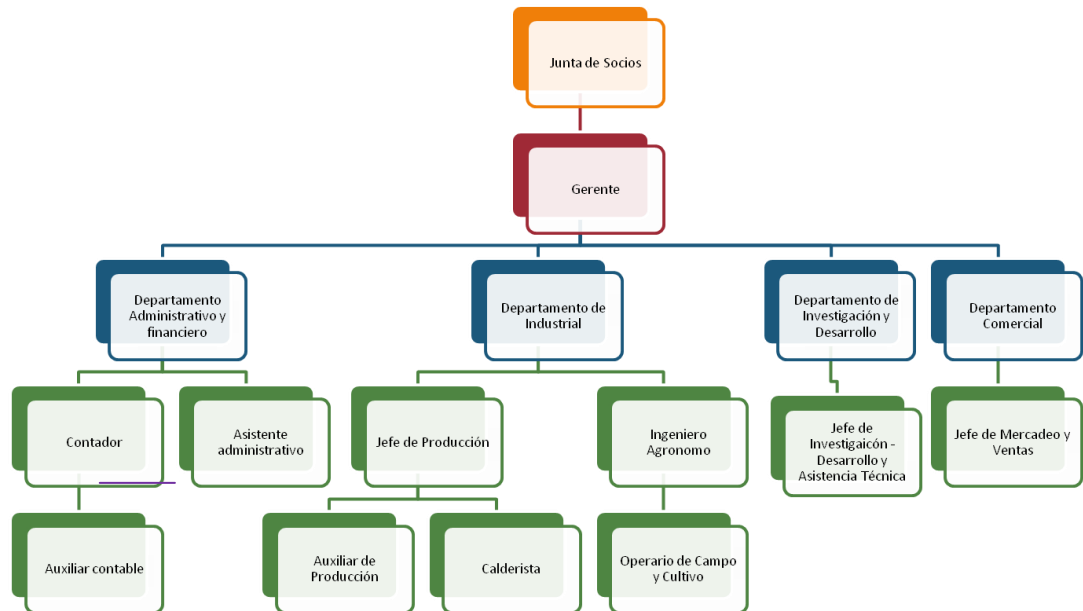
De acuerdo a lo anterior y reconociendo que la empresa, se ha venido consolidando en el mercado como una empresa de calidad y de visión internacional, se vio la necesidad de hacer un reestructuración a su dinámica empresarial por lo tanto se hacen la siguientes planteamientos.

Diseñar una estructura organizacional, que permita integrar de manera significativa todos los procesos y procedimiento, en pro de un mejoramiento constantes, que conlleve a estar siempre a la vanguardia de los cambios en el mercado, los tratados de libre comercio, como de las nuevas tecnologías.

Estructuración de los Manuales de Funciones, Procesos y Procedimientos Propuesto

La Estructura Organizacional propuesta para la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda, permite identificar cada uno de los cargos que la conforman y que le dan dinámica a su quehacer empresarial.

Gráfico 3: Organigrama propuesto empresa “Extratora de Productos Naturales Ltda



Fuentes: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

✓ ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES.

El manual de funciones permite al colaborador la identificación de las funciones que le corresponden de acuerdo con el cargo propuesto, la identificación del impacto, objetivo, aporte y resultados esperados; además permite la evaluación y autoevaluación de desempeño en periodos regulares de tiempo.

Para la empresa EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA , el manual de funciones y procedimientos, se convierte en una herramienta, que coadyuva en su direccionamiento empresarial, es así, como a continuación se presenta por cada uno de los procesos el manual, él cual esta ajustado a la estructura organizacional propuestas.

Para la construcción de cada uno de los manuales, se llevo a cabo el siguiente procedimiento:

- Identificación del cargo objeto del manual de funciones
- Caracterizar cada uno de ellos, reconociendo su nivel de autoridad, sus líneas de mando.
- Entrevista con cada uno de los funcionarios y/o operarios.

Algunas consideraciones a tener en cuenta en el manual son:

a. Identificación del cargo: descripción del nombre del cargo, nivel, código, dependencia jerárquica y número de cargos de la misma denominación dentro de la organización.

b. Objetivo. Aquí se especifica el logro que se desea alcanzar; este debe ser medible, razonable, claro, coherente y estimulante.

c. Funciones. En este aparte se deben detallar las actividades propuestas para el cargo, resultados esperados y procedimientos relacionados. Para ello se debe:

- Realizar una lista de las actividades comunes a un responsable en los procedimientos establecidos dentro de la organización.
- Agrupar las actividades por categoría o áreas afines, se debe dar un nombre y enlazarla con los procedimientos relacionados a fin de definir claramente los resultados que se esperan.


d. Responsabilidades. En este espacio se deben definir las acciones propias esperadas al ejecutar las tareas propuestas para el cargo; por ejemplo: entregar informes, asistir a reuniones, realizar programas, etc.

e. Tipo de contrato. En la empresa, se maneja contratos a término indefinido.

f. Experiencia. Se exige que sea de seis (6) meses a un (1) año, de acuerdo a la labor que se fuese a contratar.


A continuación, se hace una descripción de cada una de los Manuales de Funciones, de acuerdo a los cargos establecidos.

Manual de Funciones del Gerente

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO: GERENTE	
Pág. 1 de 1		
UBICACIÓN:		
SUPERIOR INMEDIATO:	Junta de Socios	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:	Cinco (5)	
<p>FUNCIONES: es la persona responsable de la administración de la empresa, planear, organizar, liderar y evaluar el cumplimiento de las metas propuestas para el crecimiento, desarrollo y productividad de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuar como representante legal de la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda. • Liderar procesos de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • Volver a través de sus subordinados operativos los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo. • Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir, optimizando los recursos disponibles. • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. • Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada. • Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. • Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. • Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias propuestos. • Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupo de colaboradores de la empresa. • Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución. 		
TIPO DE CONTRATO	Indefinido	
EXPERIENCIA	1 año en Gerencia de empresas o afines	
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:	
	APROBADO POR:	


Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Manual de Funciones Jefe de Investigación - Desarrollo y Asistencia Técnica

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO: JEFE DE INVESTIGACIÓN - DESARROLLO Y ASISTENCIA TÉCNICA	
Pág. 1 de 1		
UBICACIÓN:	Departamento de Investigación y Desarrollo	
SUPERIOR INMEDIATO:	Gerente	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:	Cuatro (4)	
<p>FUNCIONES. Es la persona concedora de toda la parte técnica de pigmentos, colorantes, especies y preservativos de origen natural. Sus funciones están enfocadas en las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia Técnica a los clientes • Realizar las diferentes formulaciones de los productos • Realizar los análisis de laboratorio y microbiología. • Llevar la trazabilidad de cada uno de los productos. • Desarrollar nuevos productos, según las necesidades observadas. • Actualizar permanente con respecto a toda la información existente en el mercado con respecto a los productos en etapa de desarrollo o los que ya han sido introducidos en el mercado. • Realizar labores de venta en equipo con el personal de mercadeo y ventas. 		
TIPO DE CONTRATO	Indefinido	
EXPERIENCIA	1 año	
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:	
	APROBADO POR:	


Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Manual de Funciones Jefe de Producción

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN	
Pág. 1 de 1		
UBICACIÓN:	Departamento de Producción	
SUPERIOR INMEDIATO:	Gerente	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:	Dos (2)	
<p>FUNCIONES. Es la persona encargada de que el proceso productivo se realice correctamente sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la programación de producción por producto. • Determinar las necesidades de materia prima, insumos y personal. • Manejar el personal de producción. • Cuidar porque se cumplan todas las normas de higiene y seguridad industrial durante todo el proceso productivo. • Controlar y supervisar las variables críticas del proceso. • Controlar tiempos de proceso y evitar cuellos de botella para el cumplimiento de los tiempos acordados de proceso. • Coordinar con la persona de investigación y desarrollo los análisis fisicoquímicos requeridos para los diferentes productos en las etapas correspondientes. 		
TIPO DE CONTRATO	Indefinido	
EXPERIENCIA	1 año	
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:	
	APROBADO POR:	


Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Manual de Funciones Jefe de Mercadeo y Ventas

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO: JEFE DE MERCADEO Y VENTAS	
Pág. 1 de 1		
UBICACIÓN:	Departamento Comercial	
SUPERIOR INMEDIATO:	Gerente	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:		
<p>FUNCIONES. Es la persona encargada de realizar contactos de venta y de brindar información de mercado relacionada con los productos, sus funciones básicas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitar clientes potenciales. • Realizar seguimiento a los clientes actuales. • Proporcionar información del mercado al personal de investigación y desarrollo, producción y control de calidad, lo que permitirá satisfacer las necesidades del mercado que no hayan sido solucionadas. • Llevar trazabilidad de los clientes y los productos comercializados. • Avisar con anticipación al área de producción sobre los posibles pedidos y su orden de prioridad. 		
TIPO DE CONTRATO	Indefinido	
EXPERIENCIA	1 año	
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:	
	APROBADO POR:	


Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Manual de Funciones Contador

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO: CONTADOR	
Pág. 1 de 1		
UBICACIÓN:	Departamento	Administrativo y Financiero
SUPERIOR INMEDIATO:	Gerente	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:	Dos (2)	
<p>FUNCIONES. Es la persona que aunque ha trabajado por honorarios, es quien ha permitido mantener la parte contable, tributaria, de legislación laboral y comercial de la empresa en orden. Sus funciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los estados financieros obligatorios y libros de contabilidad. • Realizar las declaraciones de renta y retención en la fuente. • Brindar asesoramiento en legislación laboral y comercial. • Brindar asesoramiento en legislación tributaria. • Manejar la documentación contable, tal como facturas, remisiones, órdenes de compra, cotizaciones, comprobantes de ingreso y egreso, entre otros. 		
TIPO DE CONTRATO	Por Honorarios	
EXPERIENCIA	1 año	
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:	
	APROBADO POR:	


Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Manual de Funciones Auxiliar Contable

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.		
	MANUAL DE FUNCIONES		
	CARGO: AUXILIAR CONTABLE		
Pág. 1 de 1			
UBICACIÓN:	Departamento	Administrativo	y
	Financiero		
SUPERIOR INMEDIATO:	Contador		
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:	Cero (0)		
FUNCIONES.			
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir llamadas telefónicas, fax, correspondencia, atención de visitantes y direccionamiento de las mismas. • Manejar el archivo y archivo de documentos contables y correspondencia. • Recibir las solicitudes realizadas por el Contador. • Recibir las solicitudes realizadas por otros procesos de la empresa como producción, ventas y mercadeo, investigación y desarrollo, entre otros. • Realizar cotizaciones de materiales e insumos de orden administrativo. • Manejar la caja menor. • Realizar tareas de mensajera en entidades bancarias, oficiales o de servicios. 			
TIPO DE CONTRATO	A termino fijo		
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses		
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:		
	APROBADO POR:		

Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Manual de Funciones Asistente Administrativo

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
Pág. 1 de 1		
UBICACIÓN:	Departamento Administrativo y Financiero	
SUPERIOR INMEDIATO:	Gerente	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:	Cero (0)	
FUNCIONES.		
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en el desarrollo de los programas y actividades de la empresa • Participar en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo. • Llenar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, • Realizar seguimientos a los pagos para su cancelación oportuna. • Controlar los pagos efectuados al personal administrativo u obrero por diversos beneficios. • Realizar solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia. • Llevar registros y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja menor, etc. • Realizar registros contables • Redactar correspondencia y documentos diversos. • Llevar y mantener actualizado los archivos • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 		
TIPO DE CONTRATO	A termino fijo	
EXPERIENCIA	Mínimo 6 meses	
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:	
	APROBADO POR:	


Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Manual de Funciones Auxiliar de Producción

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO: AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	
Pág. 1 de 1		
UBICACIÓN:	Departamento de Producción	
SUPERIOR INMEDIATO:	Jefe de Producción	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:	Cero (0)	
FUNCIONES.		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las operaciones de proceso sugeridas por el Jefe de producción. • Realizar un manejo adecuado de equipos y utensilios de trabajo. • Cumplir las normas de control de calidad, buenas prácticas de manufactura y seguridad industrial. • Controlar y supervisar las variables críticas de proceso. • Informar sobre alteraciones o inconvenientes en el proceso productivo. • Realizar limpieza de los equipos después de terminado el proceso productivo. • Llevar los registros y formatos requeridos que permitan tener información confiable sobre el estado de los procesos. • Informar sobre las necesidades de insumos y demás en el proceso. 		
TIPO DE CONTRATO	Fijo	
EXPERIENCIA	1 año	
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:	
	APROBADO POR:	


Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Manual de Funciones Calderista

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO: CALDERISTA	
Pág. 1 de 1		
UBICACIÓN:	Departamento de Producción	
SUPERIOR INMEDIATO:	Jefe de Producción	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:		
FUNCIONES.		
<ul style="list-style-type: none"> • Operar el sistema de caldera, responsable de la generación de vapor para muchos de los procesos de la empresa. • Suministrar los insumos para el tratamiento de agua de la caldera. • Realizar una adecuada alimentación de carbón y agua. • Manejar las normas de seguridad industrial en el manejo de caldera. • Llevar registro sobre el funcionamiento del sistema de vapor. • Mantener alimentada la caldera con carbón de tal forma que la generación de vapor sea constante. • Informar sobre las necesidades de insumos como carbón y agua para tratamiento de caldera. 		
TIPO DE CONTRATO	Fijo	
EXPERIENCIA	1 año	
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:	
	APROBADO POR:	


Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Manual de Funciones Ingeniero Agrónomo

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO: INGENIERO AGRONOMO	
Pág. 1 de 1		
UBICACIÓN:	Departamento Agrícola	
SUPERIOR INMEDIATO:	Gerente	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:	Una (1)	
FUNCIONES.		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar todas las etapas de cultivo como lo son semillero, trasplante, cultivada y recolección. • Suministrar los insumos requeridos para el proceso de siembra en las fechas estipuladas. • Supervisar la adecuada aplicación de insumos y realización de labores de campo. • Programar el personal de campo y establecer necesidades del mismo. • Informar sobre necesidades de insumos y equipos de campo. • Tomar medidas preventivas y correctivas si es el caso con respecto a posibles dificultades con el cultivo. • Llevar registros actualizados sobre el manejo del cultivo, información que permite tomar decisiones y llevar trazabilidad del cultivo en sus diferentes etapas. 		
TIPO DE CONTRATO	Indefinido	
EXPERIENCIA	1 año	
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:	
	APROBADO POR:	

Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Manual de Funciones Operario de Campo y cultivo

	EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.	
	MANUAL DE FUNCIONES	
	CARGO: OPERARIO DE CAMPO Y CULTIVO	
Pág. 1 de 1		
UBICACIÓN:	Departamento Agrícola	
SUPERIOR INMEDIATO:	Ingeniero Agrónomo	
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:		
FUNCIONES.		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso de adecuación de semilleros, transplante, cultivos y recolección del producto. • Solicitar los insumos requeridos para el proceso de siembra en las fechas estipuladas. • Realizar la adecuada aplicación de insumos y realización de labores de campo. • Cumplir con el horario programado para labores de campo y solicitar las herramientas y materiales de acuerdo con las necesidades. • Informar sobre necesidades de insumos y equipos de campo a su jefe inmediato. • Prevenir e informar cualquier situación que pueda poner en riesgo el cultivo. • Llevar registros actualizados sobre el manejo del cultivo, información que permite tomar decisiones y llevar trazabilidad del cultivo en sus diferentes etapas. 		
TIPO DE CONTRATO	Indefinido	
EXPERIENCIA	1 año	
MANUAL DE FUNCIONES	ELABORADOR POR:	
	APROBADO POR:	

Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

5.3. Manual de procesos y procedimientos

Los manuales de procesos permiten la interacción de las unidades estratégicas, tácticas y operativas a través de un conjunto ordenado de métodos, procedimientos, tareas y actividades relacionados entre sí y que contribuyen a determinar las diferentes funciones, en él se registra toda la información correspondiente al proceso, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

Tabla 7: Procesos y Procedimientos.

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA	POSIBLES USOS	CARACTERÍSTICAS
Cultivo y procesamiento de la flor	El cempasúchil es un cultivo de corta duración, de 110 a 120 días. La floración se inicia a los 60 a 70 días de la siembra. Las flores se cosechan a mano por trabajadores a intervalos semanales (7 a 8 veces entre los días 60 y 120). El cempasúchil o marigold es un cultivo que requiere mucha mano de obra, de 150 a 200 trabajadores por hectárea durante el ciclo de cultivo. Los trabajadores recogen las flores maduras y las llevan a los puntos de recolección del procesador a la entrada del campo de cultivo. Las	Nombre científico o latino: <i>Calendula officinalis</i> Nombre común o vulgar: Caléndula, Marigold, Maravilla, Corona de rey, Gauchas, Flamenquilla. Familia: Asteraceae. Origen: regiones mediterráneas	Los pétalos tienen aplicaciones culinarias y medicinales. Tienen numerosas propiedades: anti inflamatorias, antisépticas, calmantes, antibióticas, y para tratar indigestiones, úlceras estomacales y conjuntivitis. Solía utilizarse en la cocina como azafrán del pobre (da color y sabor). También se popularizó como remedio de herbolario para diversas dolencias, incluido el	Planta que se cultiva como anual (se desecha después de florecer). Forma pequeñas matas de unos 40 ó 50 cm de altura. Las hojas son lanceoladas , de un color verde fuerte. Posee un follaje aromático. Las flores forman cabezuelas grandes con relación al tamaño de la planta, de colores amarillo, naranja, albaricoque y mezcla de las anteriores. La floración dura casi

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA	POSIBLES USOS	CARACTERÍSTICAS
	<p>flores frescas recolectadas se ensilan durante 20 días y luego se secan en los equipos de deshidratación ubicados en las zonas de cultivo. Después de la molienda, la harina de cempasúchil se transporta a la planta de extracción del procesador, donde se produce la oleorresina a través de métodos de extracción por disolvente.</p> <p>Cada hectárea de superficie de cultivo de cempasúchil requiere de 250 a 275 g de semillas, si son híbridos de primera generación. Para variedades de</p>		<p>sarampión.</p> <p>Para jardín y maceta.</p>	<p>todo el año, depende de la siembra, pero sobre todo en verano.</p> <p>Luz: a pleno sol. Tolera la semisombra.</p> <p>Resistencia al frío: Tolera hasta -3°C.</p> <p>Riegos regulares durante el verano hasta que dejen de florecer. Durante la floración no descuide el riego.</p> <p>Evitar lugares húmedos.</p> <p>Suelo bien drenado. Susceptible al exceso de humedad. Necesitan una tierra normal de jardín, muy permeable, mezclada</p>

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA	POSIBLES USOS	CARACTERÍSTICAS
	<p>polinización abierta, la cantidad de semillas es el doble. Las condiciones climáticas ideales para obtener los mejores resultados, en términos de rendimiento de flores y más xantofilas por kg de flor, son:</p> <p>a) Duración larga del día de más de 12 horas entre el amanecer y el atardecer.</p> <p>b) Diferencia de temperatura entre el día y la noche de 10 a 12 grados centígrados o más.</p> <p>c) Precipitación pluvial moderada.</p>			<p>con arena.</p> <p>Abonado: durante la floración (verano) cada 15 días con un abono para flores corriente.</p> <p>Para obtener una mejor floración es importante cortarle las flores marchitas</p>
Siembra Flor Marigold.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración Semilleros. Son eras de 1.5 metros de ancho por 			

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA	POSIBLES USOS	CARACTERÍSTICAS
<p>Se hace una descripción desde las fotografías aquí expuestas.</p>	<p>50 metros de largo con una altura de 30 centímetros donde se regara un kilo de semilla (marigold) que posteriormente serán las plántulas de la siembra o trasplante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trasplante Manual. Proceso mediante el cual se siembra la plántula con personas directamente. • Trasplante Mecánico. Es el proceso mediante el cual se siembra la plántula utilizando un equipo llamado trasplantadora • Riego. El procedimiento al cultivo cuando están en siembra y después de la siembra. Este se divide en tres 			

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA	POSIBLES USOS	CARACTERÍSTICAS
	<p>maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Riego goteo ✓ Riego por gravedad ✓ Riego por aspersión <ul style="list-style-type: none"> • Fumigaciones. Herbicida, Fungicida, Insecticidas • Cosecha. Es el proceso mediante el cual se realiza la recolección de la flor (marigold) de forma manual con personas. • 			
<p>Procesos harina de flor de marigold</p> <p>Se hace una descripción desde las fotografías</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prensado. Es el proceso mediante el cual se le sustrae la mayor cantidad de liquido posible a la flor (marigold) a través de 			

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA	POSIBLES USOS	CARACTERÍSTICAS
aquí expuestas	<p>una prensa industrial</p> <p>✓ Picado. Es el proceso mediante el cual se tritura la flor después de haberla prensado para introducirla al secado utilizando un picador tipo industrial.</p> <p>✓ Secado. Es el proceso industrial que se realiza a la flor (marigold) mediante la utilización secador</p> <p>✓ Molinado. Es el último proceso industrial que se le realiza a la flor antes del empaque y consiste de dejar esta en harina</p> <p>✓ Empaque. Es el proceso se llenan bolsas de 20 kg donde quedan lista para ser</p>			

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA	POSIBLES USOS	CARACTERÍSTICAS
	exportado ✓ Estibada. Almacenamiento de la flor empacada			
Exportación Harina Flor de Marigol	<ul style="list-style-type: none"> • Producto exportado. Harina de Flor de Marigold para la industria avícola para ser adicionado en alimento concentrado para ave de postura y pollos de engorde en el país de México. • “Extractoradora de Productos Naturales Ltda. Tuvo su segunda exportación en el mes de enero de 2012 con 30 toneladas al país de México (dos 			<p>Proceso utilizado para la exportación</p> <p>Modo de transporte: marítimo</p> <p>Identificar la partida arancelaria del producto.</p> <p>Verificar la reglamentación arancelaria del país de origen y del país de destino.</p> <p>Determinar tratados de comercio del país de origen del producto y el país de destino</p>

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA	POSIBLES USOS	CARACTERÍSTICAS
	contenedores) ²¹ .			<p>certificado de origen.</p> <p>Factura proforma</p> <p>Elaborar una lista de empaque</p> <p>Definir el término de negociación (CIF, FOB) de negociación.</p> <p>Definir el tipo de flete en este caso marítimo el contenedor de 40 pies sin refrigeración.</p> <p>Expedir declaración de exportación (DEX)</p> <p>Tiempo de recorrido 15 días de puerto a puerto.</p> <p>Empaque y Embalaje. La flor es deshidrata y</p>

²¹ Gerente propietaria Extractora de Productos Naturales Ltda.

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA	POSIBLES USOS	CARACTERÍSTICAS
				<p>molida para luego ser empacada en sacos de 10 y 15 kg cada uno y forrada en bolsa de polietileno negra, para luego ser embalados en contenedores de 40'pies y finalmente enviada via marítima por el puerto de Buenaventura para ser entregada al cliente final a través del método CIF (costo, seguro, flete).</p> <p>Pagos. Los pagos son en dólares, dependiendo de la tasa de cambio a través del banco Davivienda. Se realiza un pago de 50% de anticipo y el 50% restante después de</p>

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA	POSIBLES USOS	CARACTERÍSTICAS
				recibida la mercancía.

Fuente: La autora del proyecto

Ilustración 2: Cultivo recién sembrado



Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Ilustración 3: Cultivo ya trasplantado manualmente



Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Ilustración 4: Primera Flor de la Siembra



Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Ilustración 5: Cosecha





Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Ilustración 6: Flor recolectada y pesada para el proceso industrial



Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

Ilustración 7: Empaque y Embalaje para exportación



Fuente: La autora del Trabajo, en acompañamiento de la Directiva de la Empresa

✓ Documentos de Exportación




Anexo 1: Declaración de Exportación

DIAN		Declaración de Exportación			600	
1. Año: 2012				4. Número de formulario: 6007536134648		
Espacio reservado para la DIAN				 (415)7707212489984(8020)0006007536134648		
21. Tipo de documento: 31		22. Número de identificación: 900071131		6. DV: 5	7. Primer apellido:	8. Segundo apellido:
23. Razón social: EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LIMITADA						
24. Tipo de documento: 31		25. Número de identificación: 900209557		26. DV: 4	27. Primer apellido:	28. Segundo apellido:
29. Razón social: AGENCIA DE ADUANAS MASTER BROKERS LIMITADA NIVEL 2						
32. Tipo de documento: 43		33. Número documento de identificación:		34. Primer apellido:	35. Segundo apellido:	36. Primer nombre:
38. Razón social: INDUSTRIAS VEPINSA S.A. DE C.V.						
39. Domicilio destinatario: CARRETERA AL CAMPO 35 KM. 8 SN, ZONA INDUSTRIAL LOS MOCHIS, SIN. MEXICO C.P. 81255 - RFC: IVE770415D				40. Ciudad: MEXICO		
41. Clase DEX: DEX UNICO DATOS DEFINITIVOS				Cód. 42. No. Formulario anterior: 1	43. Tipo de diligenciamiento: Cód.	
44. Tipo despacho: Inicial		Cód. 45. Tipo de corrección: 11	Cód. 46. No. Referencia: FACTURA 0082	47. No. Programa especial de muestras o contrato de suministro de energía:		48. No. Autorización de embarque global:
49. Régimen aduanero: Exportación definitiva		Cód. 50. Aduana de despacho: Buenaventura	Cód. 51. Cód. País trámite: 35C0	52. Cód. Región de procedencia: 76		
53. Tipo de datos: Definitivos al embarque		Cód. 54. Tipo de embarque: Uplco	Cód. 55. Cód. Naturaleza transacción: 01	Cód. 56. Cód. Incoterms: CIF	57. Lugar de entrega: BODEGAS DEL IMPORTADOR EN LA ZO	
58. Cód. Moneda de transacción: USD		59. Valor factura en moneda de transacción: 80703.00	60. Tasa de cambio: 1842.47	61. Forma de pago: Pago a crédito		Cód. 62. Cantidad de pagos anticipados: 3
63. Fecha tar. pago anticipado:		64. Mercancía a la mano con el viajero: SI NO X	65. Sistemas especiales: SI NO X	66. Exposición en tránsito: SI NO X	67. Modo de transporte: Transporte Marítimo	Cód. 68. Tipo de carga: Contenerizada
69. Aduana de salida: Buenaventura		Cód. 70. País destino final: MEXICO	Cód. 71. Cód. Lugar destino final: MX MXMEX			
72. Valor total FOB USD: 79003.00		73. Valor total fletes USD: 1250.00	74. Valor total seguros USD: 450.00	75. Valor total otros gastos USD: 0.00		
76. Valor total exportaciones USD: 80703.00		77. Valor a reintegrar USD:				
Totales para control						
79. Total series: 1		80. Total número de bultos: 1195	81. Total peso bruto kgs.: 16531			
82. No. Autorización embarque: 14169020170501		83. Fecha autorización embarque: 2012020117	84. No. Solicitud autorización de embarque: 6027539218722	85. Fecha solicitud autorización embarque: 2012020117		
86. Nombre funcionario responsable:				Firma funcionario responsable:		
87. Cargo:						
88. Tipo de documento:		89. No. del documento de identificación:				
90. No. Radicación:						
Firma de quien suscribe el documento:						
1001. Apellidos y nombres: CABAL SINISTERRA MAURICIO		1002. Tipo doc: 13	1003. No. identificación: 16718209	1004. DV: 3	1005. Cód. Representación:	1006. Organización:
				997. Fecha declaración exportación: 2012020210095657		



Fuente: Directivas de la empresa

Anexo 2: Declaración de Exportación.

		Declaración de Exportación						600		
Espacio reservado para la DIAN 					Página 1 de 1 Hoja No. 2 4. Número de formulario 6007536134648 					
20. Tipo de documento 3 1		18. Número de identificación 9 0 0 0 7 1 1 3 1		6. DV 5	7. Primer apellido 8. Segundo apellido 9. Primer nombre 10. Otros nombres					
11. Razón social EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LIMITADA										
Subpartidas declaradas										
98. No. Serie 1	99. Subpartida 1404909000		100. Cód. Complementario	101. Cód. Suplementario	102. Unidad física Kilogramo		Cód. kg	103. Cantidad 16470	104. Unidad comercial Kilogramo	Cód. KGM
105. Cant. Unid. Comerciales 16470	106. Clase embalaje Saco		Cód. SA	107. No. Bultos 1195	108. Peso bruto kgs. 16531.00		109. Peso neto kgs. 16470.00		110. Valor FOB USD 79003.00	
111. Marcas INDUSTRIAS VEPINSA S.A. DE C.V. - MEXICO										
112. Descripción Producto: FLOR, Variedad: FLOR DE ZEMPASUCHITL, Presentación: OTRO: DESHIDRATADA, Grado de trabajo: OTRO: MOLIDA, Destino: PARA EXTRAER COLORANTES XANTOFILA, Otras características: FLOR DE ZEPASUCHITL DESHIDRATADA Y MOLIDA, 904 SACOS DE 15 KG C/U - 291 SACOS DE 10 KG C/U, Cantidad de unidades comerciales: 16470 KG. (1195 SACOS)										
113. Unidad de medida plazo			Cód.	114. Plazo	115. País de origen COLOMBIA		Cód. CO	116. Región de origen Valle del Cauca		Cód. 76
117. Preferencia arancelaria Tratado de Libre comercio con México										
Régimen precedente										
118. Aduana precedente		Cód.	119. No. Declaración precedente		120. Año aceptación	121. Régimen precedente		Cód.	122. Cód. Modalidad precedente	123. No. Serie precedente

Fuente: Directivas de la empresa

Anexo 3: Lista de Empaque

EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.
NIT. 900071131-5

LISTA DE EMPAQUE

No. 002-12-11

Fecha: Roldanillo, enero 31 de 2012

Nombre del Producto: Flor de Zempasuchitl deshidratada y molida

Forma de empaque: Bolsa de polietileno negra

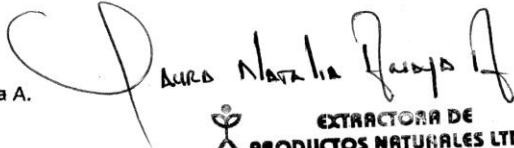
Und	Cantidad	Peso neto/und	Peso bruto/und	Total peso neto	Total peso bruto
Sacos	1415	10 Kg	10,05 Kg	14.150,0	14.221
TOTALES	1.415			14.150,0	14.221

Datos del importador: INDUSTRIAS VEPINSA S.A DE C.V
CARRETERA AL CAMPO 35 KM. 8 SN, ZONA INDUSTRIAL
LOS MOCHIS, SIN. MÉXICO C.P. 81255
RFC: IVE770415DK7
Teléfono: 52 668 816 05 00 EXT 143
Contacto: Rogelio Ramos y/o Carmen Urquidez
email: rogelio.ramos@vepinsa.com.mx
carmen.urquidez@vepinsa.com.mx

Datos del exportador: EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA
Km 3 VIA ROLDANILLO-ZARZAL (TIERRA BLANCA)
ROLDANILLO, VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA
Teléfonos: 57 2259 5412 - 57 315 568 0022 - 57 317 464 3522
Contacto: Laura Natalia Amaya A. y/o Jairo A. Bueno Trujillo
email: pimex2@hotmail.com

FACTURA No: 0084

Elaborado: Laura Natalia Amaya A.


Laura Natalia Amaya A.

 **EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LTDA.**
NIT. 900.071.131-5

Km 3 - Via Roldanillo - Zarzal (Tierra Blanca)
Tel. (57)2/ 2595412
e-mail: pimex2@yahoo.com - pimex2@hotmail.com
Roldanillo, Valle

Fuente: Directivas de la Empresa

Anexo 4: Certificado de Origen

TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LA REPUBLICA DE COLOMBIA, CERTIFICADO DE ORIGEN



REPÚBLICA DE COLOMBIA
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Aprobación VUCE No 256120000003035

1. NOMBRE Y DOMICILIO DEL EXPORTADOR EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LIMITA KM 3 V7 ROLDANILLO - ZARZAL ROLDANILLO COLOMBIA 2595412		2. NOMBRE Y DOMICILIO DEL PRODUCTOR EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LIMITA KM 3 V7 ROLDANILLO - ZARZAL ROLDANILLO COLOMBIA 2595412		3. NOMBRE Y DOMICILIO DEL IMPORTADOR INDUSTRIAS VEPINSA SA DE CV CARRETERA AL CAMPO 35 KM8 SN ZONA IND. LOS MOCHIS, S/N. MEXICO CP 81255 MEXICO 6688160500			
NUMERO DE REGISTRO FISCAL: 900071131 - 5		NUMERO DE REGISTRO FISCAL: 900071131-5		NUMERO DE REGISTRO FISCAL: IVE770415DK7			
4. NUMERO Y FECHA DE FACTURA(S)	5. CLASIFICACION ARANCELARIA	6. DESCRIPCION DEL (LOS) BIENE(S)			7. CRITERIO PARA TRATO PREFERENCIAL	8. VALOR DE CONTENIDO REGIONAL	9. OTRAS INSTANCIAS
0084 2012/01/30,	14.04.90	FLOR DE TAGETES ERECTA DESHIDRATADA Y MOLIDA-FLOR DE ZEMPASUCHITL DESHIDRATADA Y MOLIDA EN SACOS DE 10 KG. PESO NETO: 14150 KG PESO BRUTO: 14221 KG TOTAL SACOS 1415			A	VT	NO
10. DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE: -La información contenida en este documento es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que seré responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha o relacionada con el presente documento. -Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes haya entregado el presente certificado de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. -El(los) bien (es) es(son) originario(s) y cumple(n) con los requisitos que les son aplicables conforme al Tratado de Libre comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia, y no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las partes salvo en los casos permitidos en el artículo 6-12 del Tratado. -Este certificado se compone 1 hojas, incluyendo todos sus anexos.							
FIRMA: EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LIMITA		EMPRESA: EXTRACTORA DE PRODUCTOS NATURALES LIMITA					
NOMBRE: LAURA NATALIA AMAYA ATILANO		CARGO: REPRESENTANTE LEGAL					
FECHA: 2012-02-02		TELEFONO: 2595412				FAX: 2595412	
11. OBSERVACIONES:							
12. VALIDACION DEL CERTIFICADO DE ORIGEN (EXCLUSIVO PARA USO OFICIAL) (Ciudad, País, Fecha, Nombre, Firma y Sello) CALI, COLOMBIA 2012-02-02							

Fuente. Directivas de la Empresa

6. PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO QUE PERMITAN POSICIONAR LA MARCA/EMPRESA EN EL CONTEXTO REGIONAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU MERCADO

Para el logro de este objetivo, se hizo un análisis de toda la estructura de mercado que actualmente tiene la empresa y que a la luz de la nueva propuesta de estructura organización, se hace necesario definir nuevas estrategias que conllevan a posicionar la marca / empresa, siendo esta otra actividad que se desarrollo con el acompañamiento de las directivas de la empresa.

6.1. Estructura del Mercado

La estructura del mercado, se centra en su principal producto, La harina de Marigold (fuentes de pigmentación), el cual es el resultado de la siembra, cultivo, florescencia y transformación de la plántula Marigold; su estructura es:

Tabla 8: Estructura de Mercado

CLIENTES POTENCIALES	CANALES O SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN	ESQUEMA DE PRECIOS	ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Industrial productoras de alimento concentrado para aves ponedoras y pollo de engorde. • Avicultores independientes que produzcan su propio alimento concentrado y que adicionen ellos mismos en colorantes. Nutricionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa a los diferentes clientes potenciales. • Distribuidores sectorizados por área geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • En venta directa se busca manejar un margen directo del 30% • Para los distribuidores se establecen escala de precios dependiendo los volúmenes de venta, donde se busca dejar un margen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa con asesoría técnica • Entrega de muestras sin valor comercial para ensayos industriales • Seguimiento directo de pruebas industriales y retroalimentación de las mismas. • Certificados de análisis y de control de

CLIENTES POTENCIALES	CANALES O SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN	ESQUEMA DE PRECIOS	ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD
que comercialicen ingredientes para avicultura			calidad

Fuente: La autor del trabajo

✓ **Estrategias de mejoramiento para el posicionamiento de la Empresa Extractora De Productos Naturales Ltda.**

• **Objetivos**

- Alcanzar un crecimiento en los ingresos de la empresa, como resultado del portafolio de productos ofrecido por la empresa.
- Consolidar un equipo de trabajo competente y comprometido con el desarrollo de sus actividades, el uso de la tecnología y la prestación de un excelente servicio y atención al cliente.
- Fortalecer la relación con los clientes manteniendo una permanente comunicación, haciendo investigación de sus necesidades y desarrollando estrategias de publicidad que conlleven a aumentar el tamaño del mercado.

• **Estrategias**

Estrategia No. 1. General actividades de publicidad y promoción de la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda. Y sus productos.

Estrategia No. 2. Capacitar continuamente al grupo de colaboradores de la empresa.

Estrategia No. 3. Posicionar la empresa en el mercado nacional e internacional, logrando reconocimiento y posicionamiento.

Tabla 9: Estrategia No. 1

General actividades de publicidad y promoción de la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda. Y sus productos			
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr impactar la mente del consumidor, posicionando la empresa como la mejor en el mercado. • Diseñar actividades para promover la imagen de la empresa, atraer nuevos clientes y posicionar la empresa. 			
	Tarea	Responsable	Recursos Necesarios
1.	Realizar la identificación de las empresas dedicadas a la publicidad a nivel local, regional, nacional.	Departamento de Mercadeo	Directorio Telefónico, Internet
2.	Realizar el contacto con las empresas de publicidad a fin de solicitar información y propuestas para la promoción de la empresa.	Departamento de Mercadeo	Teléfono, internet.
3.	Revisar las cotizaciones y propuestas de las empresas de publicidad y elegir la alternativa que mas favorezca a la empresa de acuerdo con sus objetivos.	Gerencia y Departamento de Mercadeo	Cotizaciones
4.	Seleccionar la empresa que se encargará de la publicidad de la empresa.	Gerencia y Departamento de Mercadeo	Evaluación de las cotizaciones
5.	Realizar el contacto para definir los términos del contrato: formas de pago, plazos de entrega, acuerdos, contactos.	Departamento de Mercadeo	Contrato para prestación de servicios
6.	Firmar el contrato para la prestación del servicio	Gerencia	Contrato para prestación de servicios
7.	Entregar la información para el inicio de actividades propuestas para la publicidad de la empresa	Departamento de Mercadeo	Información de la empresa
8.	Propuesta de publicidad para la empresa	Empresa de publicidad	Portafolio con la propuesta de

General actividades de publicidad y promoción de la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda. Y sus productos

Objetivo:

- Lograr impactar la mente del consumidor, posicionando la empresa como la mejor en el mercado.
- Diseñar actividades para promover la imagen de la empresa, atraer nuevos clientes y posicionar la empresa.

	Tarea	Responsable	Recursos Necesarios
			publicidad
9.	Evaluación de la propuesta de publicidad	Gerencia y departamento de Mercadeo	Portafolio con la propuesta de publicidad.
10.	Aprobación de la propuesta	Gerencia y Departamento de Mercadeo	Informe de la evaluación
11.	Puesta en marcha de la publicidad en el mercado y comunidad en general	Departamento de mercadeo	Publicidad de la empresa
12.	Evaluación de la estrategia	Gerencia y Departamento de Mercadeo	Estadísticas de ventas, ingreso de nuevos clientes y fidelidad de los clientes actuales.

Fuente: La autora del trabajo

Tabla 10: Estrategia No. 2

Capacitar continuamente al grupo de colaboradores de la empresa.			
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar continuamente programas de capacitación en cuanto a nuevos procesos, tecnologías y técnicas de cultivo. • Promover actividades para evaluar el desempeño del equipo de trabajo a fin de evaluar su grado de competencia. 			
	Tarea	Responsable	Recursos Necesarios
1.	Identificar las necesidades de capacitación del equipo de trabajo	Gerencia	Hoja de vida del personal
2.	Establecer cuál es el grupo de colaboradores que requieren capacitación y su enfoque específico	Gerencia y Jefes de los departamentos de la empresa	Datos del personal y evaluación de desempeño realizado por los jefes de área
3.	Identificar las instituciones y su oferta educativa	Gerencia	Internet
4.	Realizar contacto con el SENA, a fin de solicitar información sobre oferta educativa	Gerencia	Página WEB y centros de formación
5.	Establecer el programa de capacitación: horarios, tema, grupos	Gerencia y Jefes de los departamentos de la empresa	Programación de capacitaciones
6.	Establecer el costo de capacitación del personal	Gerencia y Departamento de Contabilidad	Programación de capacitaciones
7.	Evaluar los costos y realizar la aprobación para iniciar con la capacitación	Gerencia	Informe de Costos de capacitación
8.	Iniciar el proceso de capacitación	Grupo de colaboradores	Control de asistencia a capacitación
9.	Evaluar los resultados de la capacitación	Gerencia y Jefes de cada departamento	Evaluación de desempeño

Fuente: La autora del trabajo

Tabla 11: Estrategia No. 3

Posicionar la empresa en el mercado nacional e internacional, logrando reconocimiento y posicionamiento.			
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el grado de satisfacción de los clientes • Aumentar la participación de la empresa en el mercado 			
	Tarea	Responsable	Recursos Necesarios
1.	Realizar periódicamente evaluación de la percepción del cliente externo de la empresa	Departamento comercial	Programación para realización de estudio de mercado
2.	Diseñar el instrumento para la evaluación del cliente	Departamento comercial	Encuesta
3.	Aplicar el instrumento de evaluación de servicio al cliente	Departamento comercial	Listado de clientes, formato encuesta
4.	Recolectar y sistematizar la información	Departamento comercial	Encuestas diligenciadas
5.	Realizar el análisis de la información recolectada	Departamento comercial	Informe de resultados de evaluación del Servicio al cliente
6.	Presentar los resultados de la evaluación a la gerencia	Departamento comercial	Informe de resultados de evaluación del Servicio al cliente
7.	Proponer acciones preventivas, correctivas y de mejora de acuerdo con los hallazgos encontrados	Gerencia y Departamento comercial	Propuesta de Estrategias

Fuente: La autora del trabajo

✓ **Presupuesto para el desarrollo de las estrategias de Posicionamiento.**

Al mismo tiempo que se realiza la propuesta de planes de acción, se debe elaborar un presupuesto, el cual se establece en términos de tiempo, costos y recursos necesarios para su ejecución.

Para la puesta en marcha del plan, se habla con las directivas de la empresa, las cuales establecen el siguiente presupuesto: Se proyecta iniciar con un 10% del total de las ventas de cada periodo (mensual), a fin de cumplir con las actividades

propuestas en cada estrategia y que conlleven al mejoramiento, posicionamiento y crecimiento de la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda.

7. DETERMINAR EL RENDIMIENTO, LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD A PARTIR DE LA ASIGNACIÓN DE TAREAS FIRMES, CLARAS Y PERFECTAMENTE DELIMITADAS POR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para identificar o determinar el rendimiento, la eficiencia y la productividad de la empresa, se hizo una descripción de los cargos, teniendo como base la nueva estructura organizacional, además de establecieron unos indicadores de gestión, los cuales fueron concertados con las directivas de la empresa, puesto que estos no existen, las actividades se hacen de manera rutinaria y sin el seguimiento apropiado para alcanzar su verdadero posicionamiento.

7.1. Análisis de Cargo

Este análisis se hizo por los cargos que tienen la empresa de acuerdo a los manuales de funciones definidos anteriormente.

Tabla 12: Análisis de Cargos

DEPARTAMENTO	CARGOS
<p>Administrativo: es la parte encargada de recibir la información del departamento agrícola e industria, ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente: toma decisiones a la hora de vender, direccionamiento de la empresa ✓ Auxiliar administrativo: encargada de recibir, enviar información perteneciente a los clientes, a la hora de comprar o vender ✓ Auxiliar contable: encargada de contabilizar las facturas y o documentos perteneciente a la empresa. ✓ Contador público: encargado de revisar dirigir la contabilidad de la empresa
<p>Agrícola: es la parte encargada de la siembra, manejo y cosecha del producto (flor marigold) para ser</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingeniero agrícola ✓ Tecnólogo agropecuario ✓ Jefes de campo

DEPARTAMENTO	CARGOS
<p>entregado como materia prima al departamento de producción</p> <p>Industrial: es la parte encargada de recibir la materia prima (flor de marigold) para transformarla en producto terminado y listo para ser vendido en el mercado nacional y/o extranjero</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajadores de campo ✓ Ingeniero industrial ✓ Ingeniero químico ✓ Jefe de producción ✓ Operarios de producción

Fuente: Fuente: La autora del trabajo

Una vez definidos los cargos, se establecieron los indicadores de gestión, así:

Los Indicadores de Gestión, se consideran una herramienta de gestión, que facilitan el desarrollo de las actividades empresariales, como también permiten establecer acciones para la verificación y seguimiento a procesos.

La empresa Extractora de Productos Naturales Ltda. en su proceso de fortalecimiento de su estructura organizacional, demanda la existencia de indicadores de gestión a fin de fortalecer sus diferentes procesos, evaluar y controlar la dinámica organizacional en pro de la productividad y competitividad.

Al establecer un Indicador de Gestión se busca establecer unos objetivos claros, es decir, medibles y alcanzables, que permitan la integración de todas las áreas de la empresa.

Es así como se define el término Gestión²² como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Como puede verse, se precisa que son actividades definidas para controlar una organización, pero con un propósito: el logro de objetivos.

Los indicadores de gestión, buscan desarrollar una serie de productos, que transformen una situación en otra, buscando satisfacer las necesidades, deseos y

²² RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión Capítulo 4: Identificación de los procesos página 55. Editorial ICONTEC-INTERNACIONAL

demandas de los consumidores, optimizando los recursos financieros, de tiempo, tecnológicos y humanos de la empresa²³.

De acuerdo a lo anterior, para la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda. Esta una alternativa que le permitirá mantener una base solida para la determinación de sus instrumentos de evaluación a través de indicadores de Gestión.

Los indicadores de gestión, deben de tener algunas consideraciones como:

- De Logro de Productos: lo que permite reconocer en el mercado las necesidades de productos nuevos e innovadores para la satisfacción de los consumidores. Desde la perspectiva de los indicadores de logro de productos, se identifican algunas características, que coadyuvan en el desarrollo efectivo de este proceso, es así, como se identifican algunas de estas características: calidad, oportunidad.
- De utilización de recursos: aprovechar la capacidad técnica y tecnológica de la empresa.
- De alcance de objetivos: lograr las metas trazadas en el tiempo y en el espacio establecido.

7.2. Indicadores de gestión propuestos para la empresa Extractora de Productos Naturales LTDA.

La empresa Extractora de Productos Naturales Ltda., desde su perspectiva de mejoramiento, ha prevista la definición de unos indicadores, los cuales están sujetos a la valoración por parte de la gerencia general, para su puesta en marcha.

✓ Índice de Rotación de personal.

Este indicador se propone para la determinación del movimiento de personal presentado en la empresa, se logrará a través de un registro sistemático de las estadísticas sobre los diferentes movimientos de personal, a fin de obtener como resultado final el comportamiento que tendrán los recursos humanos en términos de sus egresos (renuncias, sus promociones a otras empresas etc.), siempre y

²³ DOMINGUEZ, Giraldo. Gerardo. Indicadores de Gestión. Biblioteca Jurídica. 1999 Segunda Edición

cuando sean más o menos constantes las condiciones de trabajo del área o del sector, ya que internamente se puede prever en qué tiempo se retirarán de la empresa algunos trabajadores por factores de jubilación, pensión por vejez, invalidez, supresión de cargos.

- *Formula: Índice de rotación= (numero de ingresos + número de retiros + número de promociones + número de traslados)/Promedio planta de personal provista durante el periodo (un año)*

✓ **Índice de Rotación de Inventarios.**

Este indicador se propone para la determinación del movimiento de los inventarios de productos de la empresa, se logrará a través del registro sistemático de la producción versus la demanda del producto.

Las políticas de inventario deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de ventas frecuentes.

- *Formula: (Ventas acumuladas/Inventario promedio)*100*
- *Formula: (Inventario final/ventas promedio)*30 días*

✓ **Indicador de Rendimiento.**

Este indicador se propone para evaluar la cantidad de producción real generada en un periodo dado, a fin de establecer si esta es acorde con el presupuesto realizado por el departamento de producción y con el que se trabajará para realizar el pronóstico de ventas u oferta del producto.

- *Formula: Producción real/ Producción esperada*

✓ **Indicador de Servicio al cliente.**

Estos indicadores se proponen con el fin de calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes; sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes;

situación que impacta de forma directa en el servicio al cliente y el recaudo de cartera.

- Formula: $\frac{\text{total pedidos Entregados a Tiempo}}{\text{Total pedidos despachados}}$

Otro factor a medir en el servicio al cliente está en la calidad de la facturación, es decir, el número y porcentaje de facturas con error por cliente situación que impacta directamente en la empresa generando retrasos en los cobros, imagen de la empresa, mal servicio y por consiguiente pérdida de ventas.

- Formula: $\frac{\text{Facturas Emitidas con errores}}{\text{total facturas emitidas}}$

- **Indicador de costos logísticos.**

Este indicador se propone para medir y controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución de la rentabilidad misma.

Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, el margen bruto y los costos totales de la empresa, por lo cual es importante su medición y control permanente.

- Formula: $\frac{\text{Costos totales Logísticos}}{\text{Ventas totales de la compañía}}$

- **Indicador de Margen de Contribución.**

Este indicador se propone para calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada producto de la empresa; sirve para medir y controlar el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.

- Formula: $\frac{\text{Venta Real del Producto}}{\text{Costo Real directo del producto}}$

7.3. Propuesta de mejora continua en la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda.

Partiendo de la información recolectada, se propone a la empresa Extractora de productos Naturales Ltda. Una serie de actividades orientada al fortalecimiento y crecimiento de cada uno de sus procesos, mediante la realización de acciones de medición y control que parten de la definición de un objetivo, el establecer un indicador y meta, además de proponer los tiempos y responsables para realizar el seguimiento a estas acciones.

La asignación presupuestal para la realización de estas actividades, es propio de la gerencia general, por lo tanto no se relacionan los valores correspondientes.

Tabla 13: Propuesta de Mejora continua en la Empresa Extractora de Productos Naturales Ltda

Área	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia de control	Responsable del control	Pautas de seguimiento
Departamento Administrativo	Reestructurar los procesos administrativos	Revisión de la estructura administrativa para la toma de decisiones	100% procesos administrativos	Mensual	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la propuesta de la estructura organizacional propuesta. • Programar comités con los jefes de área a fin de evaluar los resultados y proceso de la gestión adelantada.
Departamento Contable	Evaluar la Gestión financiera a fin de conocer en tiempo real la situación económica de la empresa	Equilibrio financiero y Generación de utilidades. Rentabilidad	100% Proceso Financiero	Mensual	Gerencia en coordinación con Departamento Contable	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el presupuesto para la puesta en marcha de las actividades programadas para la reestructuración. • Presentar los informes contables considerando los gastos y beneficios obtenidos.
Departamento Industrial	Fortalecimiento de los procesos productivos	Aumento de la capacidad productiva e inversión en tecnología	100% de los procesos	Mensual	Gerencia en coordinación con el Departamento Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar los elementos necesarios para mejorar a nivel tecnológico y productivo. • Presentar resultados periódicos de la gestión adelantada. • Capacitar al personal en el buen uso y adecuado manejo de los equipos tecnológicos y demás

Área	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia de control	Responsable del control	Pautas de seguimiento
						herramientas adquirida.
Departamento investigación y Desarrollo	Desarrollo de nuevos métodos de producción	Innovación e investigación permanente	100 % de los procesos	Mensual	Gerencia en Coordinación con el departamento de Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Realizar continuamente procesos de investigación que lleven al fortalecimiento de los procesos productivos.
Departamento Comercial	Fortalecer la gestión de Mercadeo y ventas, aumentar la cuota de mercado, garantizar un mayor margen de utilidades	Aumento en clientes y ventas. Aumento de la exportaciones del producto	100% en relación al periodo inmediatamente anterior	Mensual	Gerencia en coordinación con el Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Realizar investigación del mercado de forma permanente. Fortalecer la relación con el cliente a fin de garantizar su participación en el mercado y su nivel de rentabilidad.

Fuente: La autora del trabajo

CONCLUSIONES

Una vez realizado el trabajo de investigación, desarrollando cada uno de sus objetivos, se puede concluir:

- La empresa Extractora de Productos Naturales Ltda. debe fortalecer su estructura organizacional de tal forma que permita alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado y fortalecer su gestión como empresa exportadora.
- El reconocimiento de los Manuales de procesos y procedimientos, le permite a la empresa, alcanzar un posicionamiento significativo, puesto que ya las actividades de siembra, recolección y transformación de la flor en harina de Marigold se hacen de manera ordenada y clara.
- La puesta en marcha de la nueva estructura organizacional, evita la duplicidad de funciones, como también la descentralización de funciones, por parte de la gerencia General.
- La puesta en marcha de los indicadores, es una actividad que debe de proyectar la gerencia general, una vez, haga la respectiva socialización de la nueva estructura organizacional, los manuales de funciones y de procedimientos.

RECOMENDACIONES

Reconociendo la importancia que tiene el trabajo, para la empresa Extractora de Productos Naturales Ltda., se recomienda:

- Implementar la estructura organizacional, propuesta atendiendo los manuales de funciones propuestos.
- Generar espacios de reunión con todas las personas que integran la empresa, para dar a conocer la nueva estructura organizacional, los manuales de funciones y los nuevos retos que tiene la empresa, a partir de las estrategias de mercado propuestas, los indicadores y el plan de mejoramiento.
- Continuar desde la gerencia general con el proceso iniciado, teniendo como base que de ella partió la iniciativa de hacer el trabajo y buscar nuevos procesos de mejora en su gestión interna.
- Hacer una medición trimestral de los indicadores propuestos, puesto que en el momento no se tienen y de esa manera poder establecer el seguimiento efectivo a la propuesta de mejoramiento. .

BIBLIOGRAFIA

AMARU. Maximiano. Antonio Cesar. Administración para Emprendedores. Fundamentos para la creación y Gestión de nuevos negocios. Edit. Pearson 2008

DAVILA L. DE Guevara. Carlos. Teorías Organizacionales y de la Administración. Edit. McGraw-Hill. 2007.

CHIAVENATO Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit. McGraw-Hill. 2007.

CONTRERAS. Buitrago Marco Elías. Formulación y evaluación de proyectos. Facultad de Ciencias Administrativas. Santafé De Bogotá Dic. 1998 Edit. Unisur, 1998 Tercera impresión

VAN DEN BERGHE, Edgar. Gestión y Gerencia Empresariales Aplicados al siglo XXI. Ecoe ediciones. 2005

MÜNCH Galindo, Lourdes y Garcia Martínez, José. Fundamentos de Administración. México. Editorial TRILLAS 1999.

MÈNDEZ. Álvarez Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales .4a Ed. México :Limusa, 2009

URDANETA, Ballén Orlando. El Desarrollo de los Recursos Humanos en los procesos de Apertura Económica. Tercera Edición.

RIOS GIRALDO, Ricardo Mauricio. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión Capítulo 4: Identificación de los procesos página 55. Editorial ICONTEC-INTERNACIONAL

DOMINGUEZ, Giraldo. Gerardo. Indicadores de Gestión. Biblioteca Jurídica. 1999 Segunda Edición

<http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=306> Proverbia.net. (consultado el 24 de abril de 2012) Drucker. Peter. Teorías de la administración.

<http://es.scribd.com/doc/35680608/GESTION-EMPRESARIAL>, pagina 132.
(Consultado el 31 de mayo de 2012)

http://www.productividad.org.mx/pdf/Metodologia_Manufactura.pdf Metodología De Cálculo De Indicadores De Productividad Laboral En La Industria Manufacturera.

<http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=306> Proverbia.net. (Consultado el 24 de abril de 2012) Drucker. Peter. Teorías de la administración.