

ESTABLECER LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA  
AGROPECUARIA GOLOSO DEL VALLE S.A. QUE PERTENECE AL SECTOR  
AGROPECUARIO Y QUE TIENE PERMANENCIA DE 6 AÑOS EN EL MERCADO EN LA  
CIUDAD DE TULUÁ, HACIA EL AÑO 2015.

JUAN SEBASTIAN LANDAZABAL BARRENECHE

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ-VALLE DEL CAUCA  
2013

ESTABLECER LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA  
AGROPECUARIA GOLOSO DEL VALLE S.A. QUE PERTENECE AL SECTOR  
AGROPECUARIO Y QUE TIENE PERMANENCIA DE 6 AÑOS EN EL MERCADO EN LA  
CIUDAD DE TULUÁ, HACIA EL AÑO 2015

JUAN SEBASTIAN LANDAZABAL BARRENECHE

PROYECTO DE GRADO

Directora  
SANDRA LUCIA AGUIRRE FRANCO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ-VALLE DEL CAUCA  
2013

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1 JUSTIFICACIÓN .....	9
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
3 OBJETIVOS.....	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	16
4 MARCO TEÓRICO .....	17
5 MARCO CONCEPTUAL .....	32
6 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	35
6.1 Tipo de estudio .....	35
6.2 Método de investigación .....	35
6.3 Técnicas para la recolección de datos .....	35
7 CAPITULO NO. 1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	36
8 CAPITULO NO. 2 DETERMINAR EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA GOLOSO DEL VALLE S.A. ....	41
9 CAPITULO NO.3 ESTABLECER EL PROCESO DE DIRECCION ADECUADO PARA LA EMPRESA GOLSOSO DEL VALLE S.A. ....	58
10 CAPITULO NO. 4 INDICADORES DE CONTROL ADECUADOS PARA LA EMPRESA GOLOSO DEL VALLE S.A.....	65
11 CONCLUSIONES.....	77
12 RECOMENDACIONES.....	78
13 BIBLIOGRAFÍA.....	79
14 WEBGRAFIA.....	81
15 ANEXOS .....	83

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Planteamiento del problema .....	13
Tabla 2: Clasificación por tamaño de empresa .....	24
Tabla 3: Descripción de los sectores económicos.....	27
Tabla 4: Clasificación Código CIIU, de acuerdo a las empresas objeto de estudio del sector agrícola .....	30
Tabla 5 Características de la empresa desde el sistema organizacional .....	39
Tabla 6: Proceso de planeación y estructura organizacional de la empresa GOLOSO S.A. ....	42
Tabla 7 Áreas organizacionales de industrias GOLOSO S.A. y su interacción con el proceso de planeación .....	46
Tabla 8 Áreas organizacionales de industrias GOLOSO S.A. y su interacción con la estructura organizacional.....	47
<b>Tabla 9</b> Diagrama de flujo para el proceso del levante de pollo empresa GOLOSO DEL VALLE S.A. ....	48
Tabla 10 Organigrama Propuesto .....	51
Tabla 11 Propuesta de planeación.....	53
Tabla 12 Proceso de planeación desde el sistema organizacional .....	53
Tabla 13 Propuesta de organización .....	55
Tabla 14 Proceso de estructura organizacional desde el sistema organizacional .....	55
Tabla 15 Proceso de dirección de la empresa GOLOSO S.A. ....	58
Tabla 16 Áreas organizacionales de industrias GOLOSO S.A. y su interacción con la dirección .....	61
Tabla 17 Modelo de dirección .....	62
Tabla 18 Proceso de dirección desde el sistema organizacional.....	62
Tabla 19 Proceso de control de la empresa GOLOSO S.A. ....	65
Tabla 20 Áreas organizacionales de industrias GOLOSO S.A. y su interacción con el control .....	68
Tabla 21 Indicadores de gestión.....	69
Tabla 22 Modelo de Control .....	71
Tabla 23 Proceso de control desde el sistema organizacional.....	72
Tabla 24 Cuadro resumen .....	75

## LISTADO DE GRAFICAS

Gráfico 1 Comportamiento de los Sectores Económicos En La Mediana Empresa .....	12
Gráfico 2: Sobre los componentes comunes del significado de administración .....	20
Gráfico 3: Tipos de Planes .....	21
Gráfico 4: Elementos componentes del concepto organización.....	22
Gráfico 5: Resumen de la dirección .....	23
Gráfico 6: Control de retroalimentación .....	24
Gráfico 7: Características PYMES .....	26

## **ANEXOS**

Anexo 1 Encuesta del Primer Estudio .....	83
Anexo 2 Preguntas entrevista .....	85
Anexo 3 Organigrama de la empresa GOLOSO del Valle S.A.....	87

## INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta la importancia de organizar el proceso administrativo al interior de las organizaciones, todo basado en los diferentes autores como: George Claude S., Norberto Ospina Montoya, Mancebo del Castillo, donde retoman teorías de autores como: Henry Fayol, Harold Koontz, entre otros, para que toda organización sea productiva y sostenible en el tiempo.

Para la justificación de este trabajo se realiza un análisis de la empresa objeto de estudio GOLOSO del Valle S.A inmersa dentro del sector agropecuario, fundamentados en investigaciones anteriores realizadas por la UCEVA, de acuerdo a este diagnóstico se logra establecer una problemática en la empresa y es que esta presenta debilidad en su proceso administrativo, razón por la cual se formula el problema y se establecen los objetivos para la empresa GOLOSO del Valle S.A. que se quieren alcanzar con el desarrollo de este trabajo.

De acuerdo a lo anterior se aborda el proceso administrativo definiendo cada uno de sus componentes: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar y como se debe de establecer cada paso al interior de las organizaciones para lograr que exista una completa coordinación e interacción de sus áreas de manera productiva y sostenible en el tiempo.

Después de definir y observar cada una de las etapas del proceso administrativo, se aborda la clasificación y definición de las pequeñas y medianas empresas dentro de las cuales se encuentra la empresa GOLOSO del Valle S.A. la cual será objeto de estudio en este trabajo, definiendo también los sectores de la economía, clasificándolas en que sector desempeña labores, en el caso de este trabajo son pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector agropecuario, el cual se compone de las subsectores de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, de la ciudad de Tuluá que lleven un tiempo en el mercado de hasta 7 años, las cuales pertenecen al sector primario de la economía por ser empresas que obtienen ganancias sin realizar cambios en la materia prima, es decir, no les dan valor agregado, como la materia prima sale del campo así es entregada al consumidor.

Las empresa objeto de estudio de la ciudad, están clasificada de acuerdo al código CIIU, definido por la Cámara de Comercio, en donde se establecen las empresas que pertenecen a cada sector, que labor desempeñan, su tamaño, y años de permanencia en el mercado, que se encuentran registradas legalmente, para poder desarrollar dicho estudio.

Para el desarrollo de este trabajo se fijaron 4 objetivos donde básicamente se desglosa el proceso administrativo el cual es la propuesta del trabajo, en el primer objetivo se realiza un diagnostico de la empresa Goloso del Valle S.A., este basado en una encuesta realizada en un trabajo de investigación desarrollado por estudiantes de la UCEVA con el fin de “Determinar y Caracterizar los Procesos Administrativos: Planeación, Organización, Dirección y Control, en las Empresas de la Ciudad de Tuluá, en los Últimos Cinco Años (2006 – 2010)”<sup>1</sup>, dicha encuesta fue confrontada con una entrevista realizada a una colaboradora de la empresa para así obtener una diagnostico de la situación actual de la empresa que es la base para continuar con el desarrollo del proyecto.

En el segundo objetivo de acuerdo al diagnostico se puede establecer cómo se encuentra la planeación y la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a esto se busca hacer un planteamiento de la planeación, la estructura organizacional y el flujograma de procesos para una línea de producto más convenientes para ser implementadas por la empresa y de ser así la situación que posiblemente tendrá la empresa en el futuro.

Luego se hace continuación al desarrollo del tercer objetivo el cual es el tercer paso del proceso administrativo (Dirección), en este se continua con el análisis del diagnostico de acuerdo a este punto del proceso administrativo, y luego se realiza una propuesta de cómo debe ser desarrollado este proceso al interior de la empresa y como será su situación en el futuro.

Por último se hace un análisis de la empresa de los controles que esta emplea para corroborar el desarrollo de sus procesos y realizar los ajustes de ser necesario, se realiza una propuesta de cómo debe realizarse el proceso de control en la empresa mediante indicadores de gestión los cuales permitirán una retroalimentación y un aprendizaje continuo que permitirá a la empresa ser más eficiente.

---

<sup>1</sup> ARIAS REINA, Luis Carlos. MEDINA DUARTE, John Emerson. VARGAS OSORIO, Andrea. Determinar y Caracterizar los Procesos Administrativos: Planeación, Organización, Dirección y Control, en las Empresas de la Ciudad de Tuluá, en los Últimos Cinco Años (2006 – 2010). Tuluá: UCEVA, 2011.

## 1 JUSTIFICACIÓN

Para el desarrollo del proyecto, se hace necesario hacer una revisión bibliográfica que permita el abordaje teórico y práctico del proceso administrativo para LA EMPRESA AGROPECUARIA GOLOSO DEL VALLE S.A. DE LA CIUDAD DE TULUÁ, HACIA EL AÑO 2015, la empresa se encuentra clasificada como mediana empresa, de acuerdo a los parámetros establecidos en el documento de la Cámara de Comercio “Comportamiento empresarial a marzo de 2012”<sup>2</sup>, como también se reconoce el sector al que pertenecen las empresas.

Para abordar el tema de investigación se tuvo en cuenta las propuestas teóricas que hacen los autores de la Administración desde diferentes escuelas, como por ejemplo: la Escuela Clásicos, con autores como Henry Fayol y Luther Gulick, entre otros que destacan la importancia de llevar a cabo los procesos administrativos desde la punta de la pirámide, acompañada de coordinación entre sus áreas de manera sistémica, estos aportes fueron retomados del libro de Claude S. George.

Otra de las escuelas, que se abordó para el desarrollo de la investigación, fue la escuela neoclásica, siendo alguno de sus autores Stephen P. Robbins y Harold Koontz, los cuales retomaron los aportes hechos por los teóricos clásicos referidos al proceso administrativo, complementado estos procesos con elementos como la coordinación, la cual se convierte en el elemento esencial para el éxito del proceso administrativo, como también la previsión, interacción, e interrelación entre cada uno de ellos.

Desde la perspectiva del desarrollo que ha tenido el proceso administrativo, se aborda la escuela contemporánea o moderna de la administración, siendo algunos de sus exponentes Peter F. Drucker, W. Edwards Deming, entre otros, quienes atendiendo los conceptos de la administración, en su recorrido histórico, conllevan a mejorar estos procesos desde la perspectiva del enfoque continuo de evolución y calidad, además para que sea flexible, integral e interactiva, tanto en el proceso administrativo como en el organizacional.

De esta forma, las aportaciones que realizaron los autores antes mencionados serán el soporte de las diferentes definiciones y teorías que permitirán el desarrollo del presente proyecto, puesto que estos proponen modelos administrativos y metodologías, las cuales conllevan a que las organizaciones

---

<sup>2</sup> <http://www.camaratuluva.org/modulos.php?mod=content&fnc=viewi&id=38>[Consultado (30/05/2013)]

desde su estructura, sean sostenibles en el tiempo, generando bienestar interno y externo.

El proyecto permite brindar ayuda al sector agropecuario de la ciudad de Tuluá, más específicamente a las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al mismo, a fin de lograr que estas puedan ser sostenibles en el tiempo, desarrollando sus labores de acuerdo a un modelo administrativo adecuado para asegurar su permanencia en el mercado y su funcionamiento a lo largo del tiempo, es así como se toma como empresa de referencia, la empresa AGROPECUARIA GOLOSO DEL VALLE S.A., dedicada a la cría especializada de aves de corral, clasificada en el código “CIIU (clasificación industrial uniforme)”<sup>3</sup>, como perteneciente al sector “A” (Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura)

Para el desarrollo del proyecto se utiliza la metodología teórico-práctica, la cual está basada principalmente en el autor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, autor que de acuerdo a su metodología permite realizar un diagnóstico, una sintomatología y unas acciones correctivas que conlleven a diagnosticar el comportamiento de las organizaciones, para a partir de esto, puedan tomar medidas de control que permitirán el mejoramiento de las falencias que se presentan.

---

<sup>3</sup> [http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf) [Consultado: 30/05/2013]

## 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Conforme a resultados arrojados en investigaciones realizadas en la Unidad Central del Valle del Cauca, “Determinar y Caracterizar los Procesos Administrativos: Planeación, Organización, Dirección y Control, en las Empresas de la Ciudad de Tuluá, en los Últimos Cinco Años (2006 – 2010)”<sup>4</sup>, donde se realiza el análisis de la encuesta llevada a cabo en la empresa GOLOSO del Valle S.A. ( Ver Anexo 1 ), pero también se tiene en cuenta los resultados del “Estudio de Prefactibilidad para definir la viabilidad y el desarrollo del proyecto para la creación de un centro de asistencia industrial para el municipio de tuluá”<sup>5</sup>, en este se realiza un análisis de los sectores económicos en la ciudad de Tuluá para la viabilidad de un proyecto y se concluye la gran oportunidad que existe en cuanto a las empresas de acuerdo a la ubicación estratégica y a la alta posibilidad de generar empleo de allí la importancia de que cuenten con un proceso administrativo adecuado que permita su buen funcionamiento y la permanencia en el mercado, decide proponer el diseño de un proceso administrativo para el beneficio de las pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario de la ciudad de Tuluá.

Este estudio arroja resultados donde se observa la ausencia de proceso administrativo, aunque existen intenciones de que la empresa funcione bien solo cumplen con uno o dos de los pasos que componen el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), cabe resaltar que es de suma importancia cumplir el proceso completo para que exista una retroalimentación en la empresa y lograr una mejora continua, haciendo esta sostenible en el tiempo y competitiva en el mercado, de acuerdo a lo anterior el estudio cita:

*“Se concluye que en la ciudad de Tuluá se encontró que muchos de los empresarios manejan los procesos administrativos de manera empírica, es decir que saben en qué momento actuar y cómo hacerlo, debido a los años de experiencia que manejan en sus empresas han hecho que desarrollen y utilicen de manera dinámica el proceso administrativo. Esta forma de*

---

<sup>4</sup> ARIAS REINA, Luis Carlos. MEDINA DUARTE, John Emerson. VARGAS OSORIO, Andrea. Determinar y Caracterizar los Procesos Administrativos: Planeación, Organización, Dirección y Control, en las Empresas de la Ciudad de Tuluá, en los Últimos Cinco Años (2006 – 2010). Tuluá: UCEVA, 2011.

<sup>5</sup> BURITICA OLAYA, Adolfo Leon. Rave Ramirez. Juan Carlos. Estudio de Prefactibilidad para definir la viabilidad y el desarrollo del proyecto para la creación de un centro de asistencia industrial para el municipio de Tuluá. Tuluá: Alcaldía – Uceva, 2011.

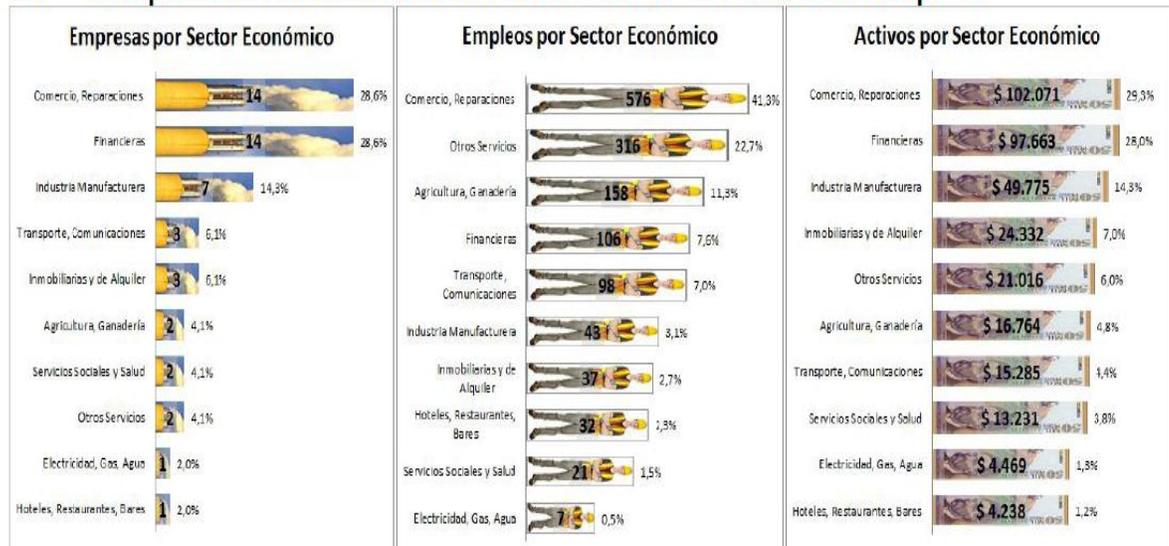
*manejar sus empresas es aceptable siempre y cuando el empresario tenga un pensamiento emprendedor y competitivo, teniendo en cuenta los efectos de la globalización”<sup>6</sup>*

En este sentido, se hace el planteamiento del problema, identificando las situaciones y los hechos que han llevado a que las pequeñas y medianas organizaciones pertenecientes al sector agropecuario, no estén aplicando adecuadamente el proceso administrativo, como medio que permita la competitividad, el desarrollo sostenible y económico de la ciudad.

Como complemento de este planteamiento del problema, la situación del sector y la importancia de que las empresas sean sostenibles en el tiempo se observa que las medianas empresas del sector agropecuario se encuentran dentro de uno de los tres sectores que generan empleo beneficiando a la ciudad de Tuluá, pero a su vez se observa que el porcentaje de empresas por dicho sector no es tan alto, de acuerdo a lo establecido por la cámara de comercio como se expone en la siguiente grafica:

**Gráfico 1** Comportamiento de los Sectores Económicos En La Mediana Empresa

## 2.6 Comportamiento de los Sectores Económicos en la Mediana Empresa



Fuente: Documento Cámara de Comercio de Tuluá: Comportamiento Empresarial a marzo de 2012.

<sup>6</sup> ARIAS REINA, Luis Carlos. MEDINA DUARTE, John Emerson. VARGAS OSORIO, Andrea. Op.cit;P. 85

Con respecto a la empresa Goloso S.A., se pudo evidenciar que se apoya en los procesos administrativos para el desarrollo de su actividad empresarial, pero de acuerdo al diagnóstico realizado en las investigaciones realizadas por los estudiantes de la UCEVA se encontró que estos presentaban algunas falencias tales como lineamientos bajos de planificación ya que estos son realizados únicamente por la dirección, organigrama poco funcional, poca participación del personal en la toma de decisiones y carencia de indicadores para el control de todo el proceso, para este primer acercamiento a la empresa se tuvo en cuenta una encuesta realizada por estudiantes de la UCEVA (Ver anexo1). Siendo una empresa muy centralizada en la toma de decisiones lo que impide la solución rápida a los posibles problemas que se presenten, los procesos misionales y demás eventos administrativos, siendo este y otros factores los que permiten tomar la decisión de realizar de manera clara y coherente todo el proceso administrativo, para de esta manera coadyuvar en el desarrollo empresarial de la empresa y de la región.

**Tabla 1:** Planteamiento del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al pronóstico
Planeación deficiente de acuerdo al comportamiento del entorno	Falta de conocimiento e información para prever y prepararse frente a los distintos cambios.	El personal vinculado a la empresa no desempeña las labores con total satisfacción debido a la falta de un mejor clima organizacional.  La empresa puede contraer serios problemas económicos a falta de una adecuada planeación.	Análisis situacional para establecer un proceso administrativo adecuado, para el mejoramiento general de la empresa.
Falta de experiencia en el manejo de los procesos administrativos	El desarrollo de los procesos administrativos está centrado en la dirección de la empresa.	Ante el alto grado de centralización directivo que tiene la empresa no se solución oportuna a los problemas.	Definir líneas de autoridad de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa sin dejar de desconocer la autoridad que tiene la gerencia general.
Resistencia al cambio	Creencias de no cambiar el funcionamiento de	Obsolescencia para la empresa frente a sus competidores,	Concientización de los directivos sobre métodos administrativos y

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al pronóstico
	procesos porque así han venido funcionando y se cree que son adecuados.	puesto que no logra ser competitiva en el mercado.	soluciones a problemas.
<b>Desconocimiento del proceso administrativo</b>	Falta de capacitación del personal administrativo para aplicar los diferentes métodos que conllevan al beneficio de la empresa.	Desorden organizacional para la toma de decisiones, inconvenientes en el ambiente laboral, poco probable que se cumplan las metas.	Capacitación del personal, definición adecuada de perfiles, cargos y funciones.
<b>Desconocimiento del entorno</b>	Falta de información y asesoría en el entorno por parte de los directivos administrativos.	Incompetitividad en el entorno generando el cierre de la organización por no tener capacidades de afrontar la competencia.	Informarse y asesorarse sobre los distintos cambios y comportamientos del entorno para ser competitivos.
<b>Ausencia de valor agregado</b>	Desconocimiento de las necesidades y lo que puede hacer preferente el producto de la organización por parte de los clientes.	Aislamiento por parte de los clientes hacia productos frente a los de la competencia, generando ser poco competitivos en el mercado.	Realizar estudios de mercado para informarse sobre las necesidades del cliente estableciendo que se puede agregar al producto que satisface la necesidad para que sea preferido en el mercado.

Fuente: Autor

En la tabla anterior se presentan los diferentes síntomas los cuales son obtenidos en base a las conclusiones presentadas dentro del trabajo “Determinar y Caracterizar los Procesos Administrativos: Planeación, Organización, Dirección y Control, en las Empresas de la Ciudad de Tuluá, en los Últimos Cinco Años (2006 – 2010)”<sup>7</sup> conclusiones en las cuales se observa la ausencia de la teoría y el empirismo al interior de las empresas. Luego de obtenerse los puntos clave para el desarrollo de los síntomas se procede a identificar las causas y el pronóstico que pueden estar ocasionando que distintas empresas de la ciudad de Tuluá estén permaneciendo en el mercado por un período inferior a siete años, por otro lado, se establece el control al pronóstico, que de acuerdo a las falencias propuestas permite generar con mayor claridad las acciones pertinentes.

<sup>7</sup> Ibid. P. 80

De esta forma se establece el planteamiento del problema, y básicamente lo que busca el desarrollo del proyecto, lo cual será dar solución a muchos inconvenientes presentados en los diferentes escenarios.

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Por qué establecer los procesos administrativos en la Empresa Agropecuaria Goloso del Valle S.A.?

## **2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Por qué hacer el diagnóstico organizacional para la Empresa Agropecuaria Goloso del Valle S.A.?
- ¿Cuál es el proceso de planeación, la estructura organizacional y el proceso de dirección más adecuado para la Empresa Agropecuaria Goloso del Valle S.A.?
- ¿Cuáles son los indicadores de control que se deben utilizar para que el proceso administrativo de la Empresa Agropecuaria Goloso del Valle S.A.?

## 3 OBJETIVOS

### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer los procesos administrativos en la Empresa Agropecuaria Goloso del Valle S.A.

### 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Hacer el diagnóstico organizacional para la Empresa Agropecuaria Goloso del Valle S.A.
- Determinar el proceso de planeación, la estructura organizacional y el proceso de dirección más adecuada para la Empresa Agropecuaria Goloso del Valle S.A.
- Determinar los indicadores de control que se deben utilizar para el proceso administrativo de la Empresa Agropecuaria Goloso del Valle S.A.

#### 4 MARCO TEÓRICO

El desarrollo del proyecto, tiene una estructura teórica, conceptual y práctica, que permiten el cumplimiento de los objetivos, es así como, a continuación, se presenta el sustento teórico y conceptual del trabajo, así:

El autor George Claude en su libro Historia del Pensamiento Administrativo, hace un recorrido completo desde los principios de la administración que ejercieron las antiguas culturas, pasando por personajes que han contribuido a enriquecer esta ciencia y llegando hasta los tiempos modernos. Dentro de las afirmaciones que efectúa el autor, acerca de los antecedentes históricos de la administración, expone que es muy probable que haya comenzado en la unidad familiar, se expandió hacia la tribu y finalmente llegara a la antigua Babilonia, civilización de la cual se conserva una valiosa información; de esta manera sostiene que las prácticas de control administrativo se reflejan en documentos que datan del año 5000 a.C., pertenecientes a los sumerios, considerada la civilización más antigua del mundo, desde entonces diferentes culturas e individuos a través del tiempo, han visto la necesidad de crear elementos o herramientas, que les permita su supervivencia y sostenibilidad en el mercado, es así, como el caso de la cultura China, la cual aplicaba ciertos principios de comportamiento sobre planificación, organización, dirección y control, adaptándolos de cierta manera a su forma de desarrollo.

Por su parte el periodo medieval según lo expresa el autor George Claude en su obra, no fue un periodo de suma importancia, fue un periodo que sirvió de puente entre la antigua civilización y la edad del despertar de la administración. Este último llamado también del renacimiento, fue un periodo de la historia de la administración en la cual se retomaron técnicas y principios existentes o conocidos, es decir, no fue un periodo de nuevos aportes e innovación. Sin embargo, la implementación de las técnicas y de principios permitió el desarrollo de un nuevo enfoque de la administración que posteriormente a raíz del surgimiento de la revolución industrial provocó que diversos autores pensaran y escribieran sobre la administración y el administrador desde varios puntos de vista. Esas obras sirvieron para reforzar la idea de la importancia que ejerce la administración en la empresa en desarrollo y a su vez estimular a futuros autores para analizar con más profundidad los conceptos y elementos generados anteriormente, permitiendo de esta forma que cada avance o aporte se hiciera con mayor claridad, moldeando así el concepto en general.

En base a este breve recuento de lo que ha sido la administración en el tiempo se puede entender la administración como la gestión que se desarrolla al interior de una organización para que de manera óptima se lleven a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos propuestos, de acuerdo a lo anterior a continuación se realiza un recorrido sobre diferentes teóricos para complementar dicho párrafo.

De acuerdo al libro de Mancebo del Castillo, El Administrador y su Entorno dentro de la Administración, se abordan las apuestas teóricas de los diversos autores que proponen el desarrollo del proceso administrativo, desde las diferentes escuelas, que para efectos del proyecto serán la clásica, la neoclásica y la contemporánea.

Por lo tanto, se hace referencia a cada una de las escuelas y los autores Fayol y Gulick, sin dejar de lado, otros autores que han aportado a su desarrollo, quienes tiene una visión de la organización desde lo alto de la pirámide, les interesa siempre más que la administración se desarrollara desde los niveles jerárquicos para que desde allí se mejorara el desempeño de las organizaciones, empleando el proceso administrativo compuesto por: planear, organizar, dirigir y controlar, dicho proceso tiene aplicación para cualquier organización facilitando el camino para lograr sus objetivos, pero dejando en claro que este proceso administrativo debe ir de la mano de la coordinación de las áreas técnicas, financieras, contables, administrativas, comerciales y de seguridad y la especialización de las mismas, además de reconocer que “La ciencia de la administración bajo este enfoque es considerada de aplicación universal, es decir, se considera que existe un solo camino para poder administrar”<sup>8</sup>.

Después de este breve recuento de dichos autores clásicos se aborda la escuela neoclásica de la administración donde se pueden destacar aportes como la propuesta burocrática de Max Weber para este “es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos. Para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas.”<sup>9</sup> Para lograr esta

---

<sup>8</sup> MANCEBO DEL CASTILLO TREJO, J Manuel. El Administrador y su Entorno Dentro de la Administración. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores Balderas 95; 1999. p.43

<sup>9</sup> “ MAX WEBER Y LA TEORÍA BUROCRÁTICA”

<<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>> [ Consultado (12 - 01 -2014)]

propuesta la teoría burocrática propone que “la organización de los cargos sigue el principio jerárquico de modo que cada cargo está bajo el control y supervisión de un superior, y cada funcionario es responsable ante su superior de sus decisiones y acciones y de las de sus subordinados.

La conducta de los funcionarios está regida por un sistema coherente de reglas técnicas y normas de tipo general y consiste en la aplicación de esas reglas a cada caso y situación concreta.”<sup>10</sup>

De igual manera el autor, Mancebo del Castillo, hace referencia a lo expresado por los autores neoclásicos Koontz y Robbins, de quienes se retoman los conceptos de los procesos administrativos para llevar a cabo el presente estudio.

Estos autores expresan la importancia de la coordinación de las etapas al interior de todas las organizaciones, puesto que será la columna vertebral de las empresas para que sean sostenibles en el tiempo.

Y los autores que soportan la escuela contemporánea o moderna, centra sus aportes el mejoramiento de las empresas, a partir de los procesos de calidad, haciendo que la organización, presente estructuras más flexibles y acordes a las exigencias del cambio.

Después de este recorrido anterior por las distintas escuelas y aportes de los autores administrativos a continuación abordamos un autor el cual realiza una recopilación de los aportes de diferentes autores, de acuerdo a esto se realiza el abordaje para definir cada una de las etapas del proceso administrativo es así como:

El autor Norberto Ospina, en su libro Fundamentos de Administración, define la administración clásica como “Una corriente estructuralista de la organización, su búsqueda se orienta a la definición del rol del administrador en la organización.”<sup>11</sup>

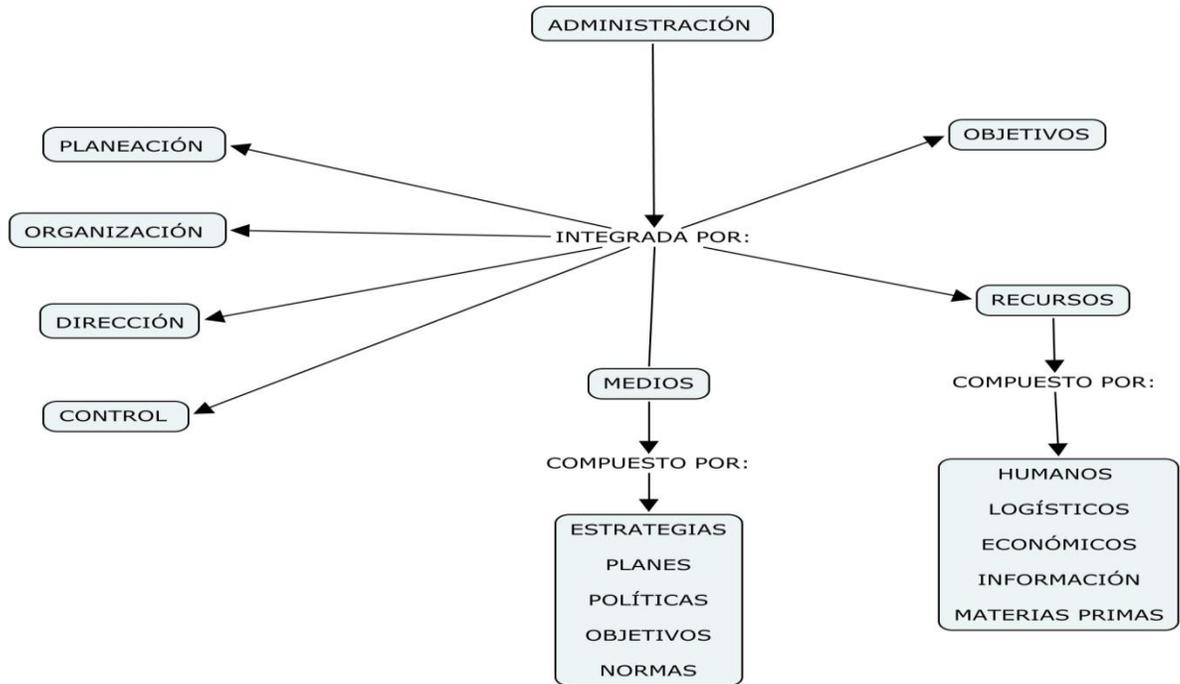
El gráfico 2 muestra los elementos que componen o integran el concepto de administración:

---

<sup>10</sup> “ Teoría de la Burocracia de WEBER”< <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-burocracia.html>> [ Consultado (12-01-2014)]

<sup>11</sup> OSPINA MONTROYA, Norberto. Administración – Fundamentos: Cómo iniciarse en el estudio de la administración. Bogotá: Ediciones de la U, 1a. Ed., 2010. p.39

**Gráfico 2:** Sobre los componentes comunes del significado de administración

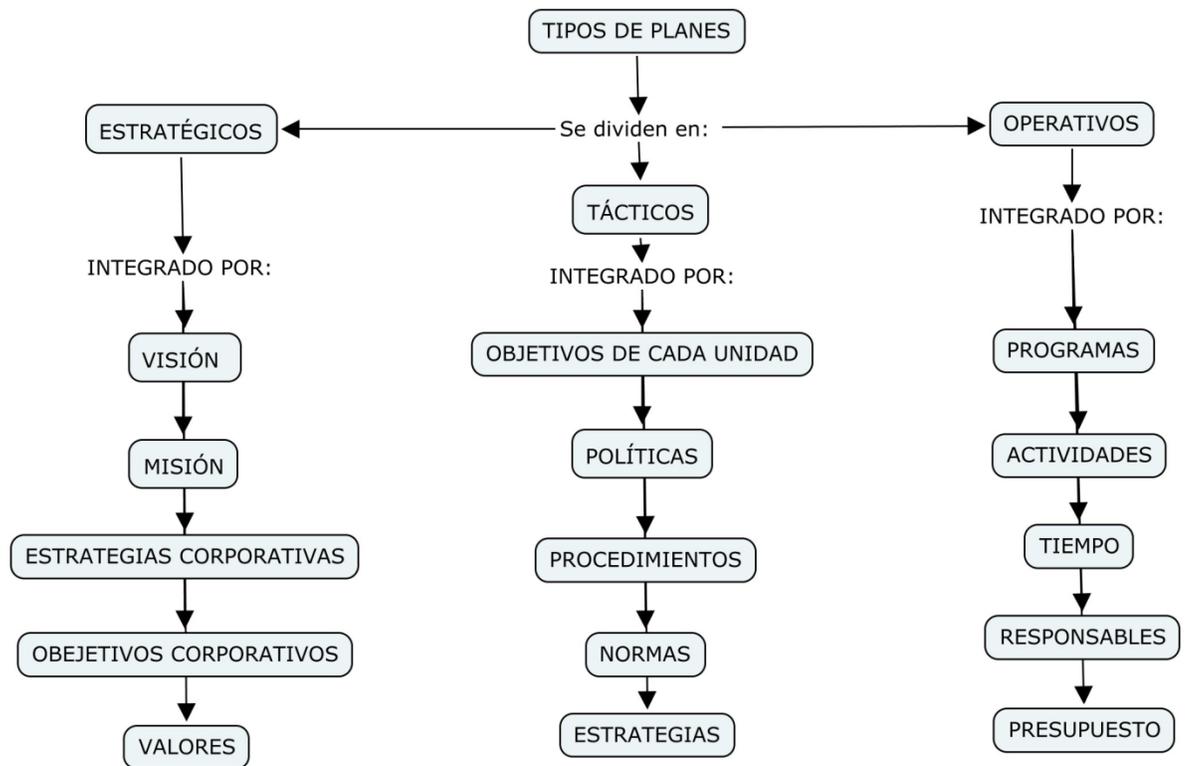


Fuente: Norberto Ospina Montoya (2010, p. 31)

La etapa inicial del proceso administrativo que es la planeación es donde las organizaciones deben ser visionarias definiendo sus objetivos o metas, es decir, visualizar todo lo que se va hacer a través del tiempo, estableciendo a donde se quiere llegar, las tareas, funciones que se desempeñaran, procesos, personal requerido, entre otros, pero todo en forma de visualizar lo que se quiere llevar a cabo. La planeación como lo establece Koontz, puede ser de dos tipos que son: formal e informal, esto lo explica el autor sustentando que la planeación formal es aquella donde se comparte la información con los miembros de la organización, se les comparte e informa de los objetivos que han sido trazados y que es lo que se quiere llevar a cabo, y todo esto mencionado anteriormente se realiza de forma escrita, por otra parte está la planeación informal la cual se realiza muy poco o casi nada por escrito, esta es utilizada por muchos gerentes para tener ideas de lo que se quiere hacer pero con la excepción de no darse a conocer por todos los que componen la organización como se presenta en el caso de la planeación formal, cabe resaltar que la planeación se puede dar por oficinas de planeación, las cuales son establecidas por los niveles superiores con el fin de que estas tomen decisiones sobre lo que se va a llevar a cabo, pero quien finalmente toma la decisión es el nivel superior, es decir, sirven de apoyo para los niveles jerárquicos.

A continuación se presenta un gráfico donde se observa que existen tres tipos diferentes de llevar a cabo la planeación dentro de las organizaciones y cuáles son sus componentes:

**Gráfico 3:** Tipos de Planes

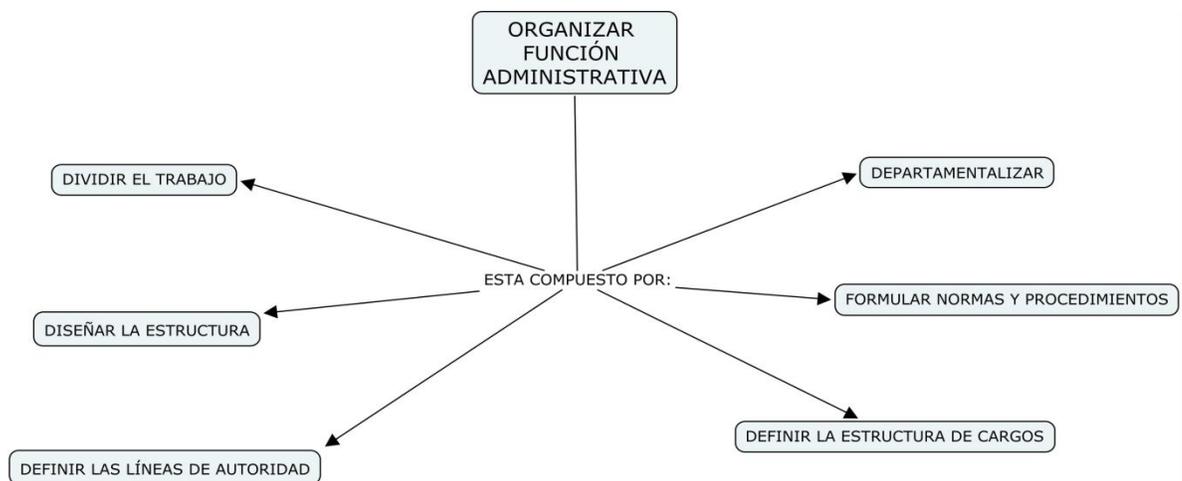


Fuente: Norberto Ospina Montoya (2010, p. 91)

Después de la planeación se aborda la organización como tal, esta busca establecer una estructura con la intención de esclarecer e identificar cada una de las funciones de los departamentos, dicha estructura se debe observar en los organigramas correspondientes a cada institución mostrando en este la división del trabajo de acuerdo a las áreas que la componen, por otra parte en la organización se asignan las tareas que cada departamento desempeñara, asignando las tareas de acuerdo a la capacitación que tenga cada empleado para que el desempeño sea lo más eficiente posible, buscando como tal el cumplimiento de las metas que se han establecido, cabe resaltar que para el cumplimiento de las metas propuestas debe existir una coordinación y que se

encuentren agrupadas tanto las áreas, las cuales estarán regidas por normas, políticas y procedimientos establecidos, como por las actividades que se realizarán, y que estas estén supervisadas por un administrador al cual se le otorgue la autoridad para corregir cuando y donde sea necesario. La organización como se observa es de gran importancia puesto que esta conlleva a que se optimice el uso de los recursos necesarios para cumplir los objetivos propuestos, es decir en la planeación se definió el que se va a hacer y en la organización se define es como se va a llevar a cabo lo planeado.

**Gráfico 4:** Elementos componentes del concepto organización

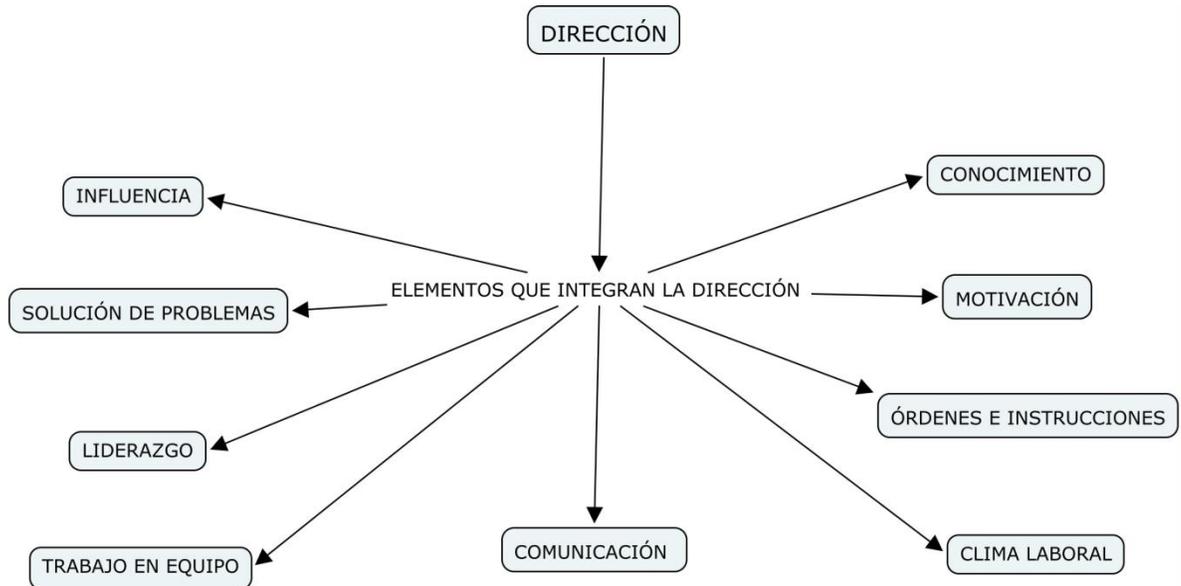


Fuente: Norberto Ospina Montoya (2010, p. 102)

Continuando con la secuencia de procesos se aborda la dirección, el tercer paso a llevar a cabo en el proceso administrativo y el más dinámico, es donde realmente se realizan esfuerzos por parte de todos los individuos para alcanzar las metas propuestas, en la dirección se empieza a influir sobre el personal de la organización y los aspectos interpersonales de estos, es decir es donde se aparece la necesidad de que exista un administrador eficaz, que al mismo tiempo sea un líder reconocido dentro de la organización, puesto que se sabe que las personas son agradecidas con aquel que sabe escucharlos, guiarlos en pocas palabras aquella persona que se preocupa por el bienestar de sus empleados y que estos puedan satisfacer sus necesidades, esto desencadena en que los empleados tengan gran efectividad en sus labores, tomando decisiones que van a servir de progreso en la organización, en otras palabras la dirección lo que busca es que se realice una buena comunicación, motivación, y estilos de liderazgo en el

interior de la organización guiados por un líder que sea capaz de brindar todos estos componentes y que a su vez mantenga el enfoque de la organización en las labores desempeñadas de sus subordinados para el alcance de las metas.

**Gráfico 5:** Resumen de la dirección

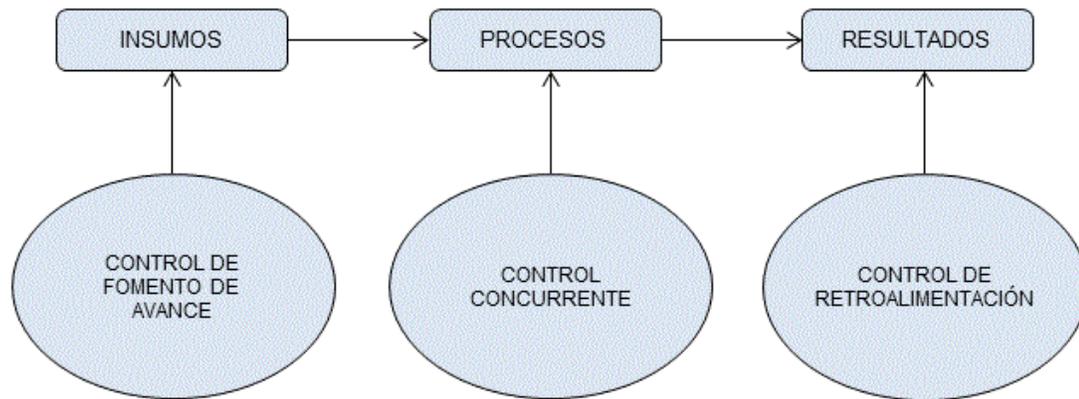


Fuente: Norberto Ospina Montoya (2010, p. 117)

La última etapa del proceso administrativo que se aborda es el control en este se busca que todo lo que se ejecute vaya de la mano con lo que se planeó, siendo una herramienta que le permite a la empresa ser sostenible en el mercado frente a la competencia, en otras palabras que los departamentos realicen sus labores estén lo más acorde posible con lo que se visualizó en la planeación, es decir que exista una medición, evaluación y una retroalimentación en toda la organización del desempeño de las áreas basada en las metas que le fueron impuestas y la planeación que se le hizo a cada una, lo anterior para donde ocurran desviaciones realizar los ajustes requeridos basados en una excelente comunicación entre sus áreas para volver al curso normal planeado y lograr alcanzar las metas, por otra parte los sistemas de control deben ser flexibles puesto que día a día el mercado cambiante y la competencia en crecimiento hace que se requiera adaptar métodos nuevos en las organizaciones motivo por el cual deben implementar y adaptar constante mente las mejoras en los procesos de control, cabe resaltar que aunque el control es la última etapa del proceso administrativo, debe existir control en cada etapa del proceso administrativo con retroalimentación, para que todo,

partiendo de los planes tenga un curso normal en la organización y logre la efectividad que todo gerente quiere para su organización.

**Gráfico 6:** Control de retroalimentación



Fuente: Norberto Ospina Montoya (2010, p. 139)

Es necesario enfatizar en que toda empresa ya sea pequeña o mediana, debe estar obligada a establecer un proceso administrativo para que sea productiva y sostenible en el tiempo, de acuerdo a esto se abordan las definiciones de pequeñas y medianas empresas las cuales serán objeto de estudio para este trabajo, es así como la “Cámara de Comercio de Bogotá contempla, la clasificación por tamaño de empresas de acuerdo con la Ley Mipyme 905 de Agosto 2 de 2004, la cual clasifica las empresas de acuerdo con los activos y/o por el número de empleados”<sup>12</sup>, así:

**Tabla 2:** Clasificación por tamaño de empresa

Tipo de empresa	Número de empleados	Total activos
Microempresa	No superior a 10 personas	Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Pequeña empresa	Entre 11 y 50 trabajadores	Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Mediana empresa	Entre 51 a 200 trabajadores	Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos

<sup>12</sup> “Recomendaciones para adquirir una Base de Datos” Internet: <<http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=94&conID=7562>>[Consultado el 26-03-2012].

Fuente: Ley 590 del 10 de julio del 2000

De acuerdo a la Ley 590 del 10 de julio del 2000 la cual tiene como uno de sus objetos “Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.”<sup>13</sup> Y a su vez en esta misma ley en su artículo 2 se da definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, dicho artículo establece “Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.”<sup>14</sup>

En la tabla anterior se encuentra la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo a los parámetros que deben cumplir para clasificar en dichos tipos, pero aunque se encuentra la clasificación de estas de acuerdo al número de empleados que la integran y a los activos totales que estas manejan, se debe aclarar que el número de empleados y el total de activos varia para la clasificación de las empresas de acuerdo al país donde desarrolle labores, es decir hay países donde las empresas se clasifican en medianas y pequeñas pero manejan un número muy elevado de empleados y de activos totales como por ejemplo sucede en países como Japón, estados unidos, china entre otros. Pero en el momento de definir el concepto de estas “no existe una definición precisa y categórica de cada una de estas. En general, puede afirmarse mayoritariamente las definiciones que describen la función económica, la importancia sociológica y las características exteriores de las Pymes, revelan de una manera general, los criterios cualitativos de su conceptualización”<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> LEY No. 590 10 de julio de 2000 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”> Internet : <http://www.bogotatrabaja.gov.co/ms-articulos/informacion-laboral/normatividad/Ley-590-del-2000.pdf> [Consultado el 27/05/2013]

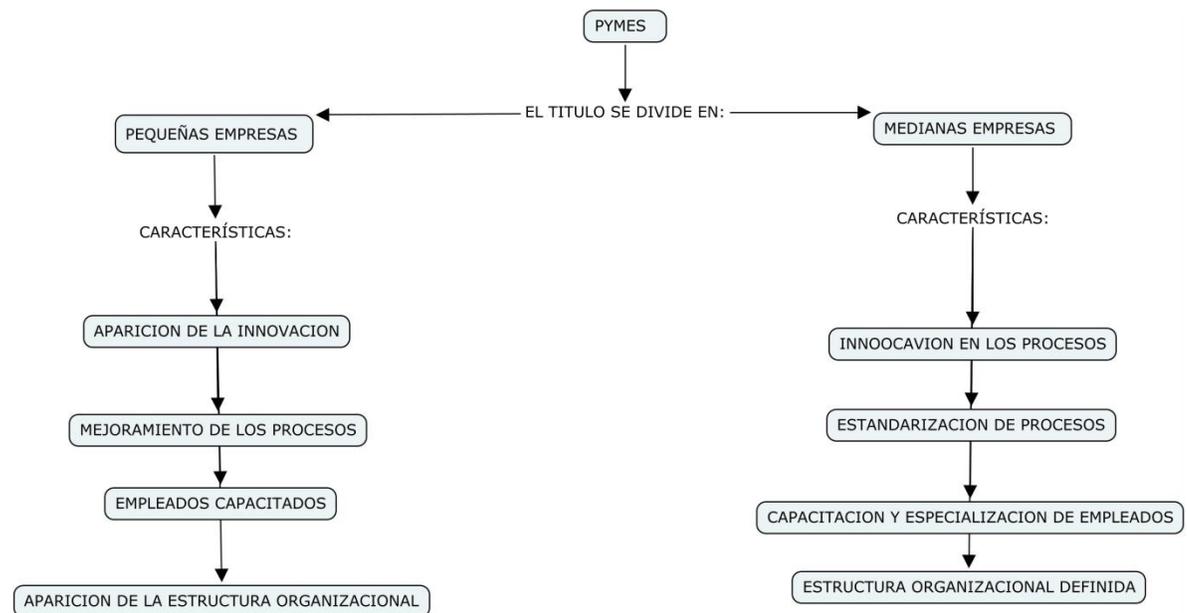
<sup>14</sup> Ibid; p.2

<sup>15</sup> “Una aproximación conceptual a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)”. Internet: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/397/aproximacion%20conceptual%20a%20las%20Pequeñas%20y%20Medianas%20Empresas.htm>>[Consultado el 26-03-2012].

Pero se establece de acuerdo a las empresas que son objeto de estudio y a empresas que fueron utilizadas en la carrera para desarrollar diferentes trabajos, que las pymes son empresas que comienzan siendo familiares, estas desarrollan procesos artesanales que a medida que va pasando el tiempo van aumentando su categoría todo basado en la innovación, y a medida que aumentan su categoría aumenta su número de empleados y total activos permitiendo que sean más competitivas en el mercado y generen un posicionamiento en el entorno.

Pero las empresas no solo se clasifican de acuerdo a su número de empleados y activos sino también por el entorno al que pertenecen para esto se deben identificar los diferentes sectores de la economía.

**Gráfico 7:** Características PYMES



Fuente: “Una aproximación conceptual a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)”

A continuación se hace un acercamiento al tema de los sectores económicos para esclarecer las definiciones y los componentes que integra a cada uno de los sectores y las actividades.

Los sectores económicos se definen como las “*actividades o conjuntos de actividades económicas. Los grandes agregados en los que se divide a efectos de su análisis la actividad económica nacional. Se ha hecho clásica la clasificación*”

del conjunto de actividades económicas de un país en tres grandes grupos o sectores”<sup>16</sup>.

**Tabla 3:** Descripción de los sectores económicos

<p><b>Sector primario o agropecuario</b></p>	<p><i>“Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación. Dentro de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial.</i></p>
<p><b>Sector secundario o industrial</b></p>	<p><i>Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. Empresas como conservas, maquinaria, siderometalúrgica, etc.</i></p>
<p><b>Sector terciario o de servicios</b></p>	<p><i>Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, entre otros”<sup>17</sup>.</i></p>

Fuente: Banco de la República. “Sectores económicos”. 2000

De acuerdo a las definiciones anteriores establecidas por el Banco de la República se puede determinar que todas las empresas objeto de estudio son beneficiarias en el sector primario de la economía, donde reciben tributos por la comercialización, básicamente de animales como, ganado vacuno, aves de corral y de servicio agrícola, pero dejando en claro que lo anterior no recibe ningún valor agregado es decir, se comercializa en su forma natural sin sufrir ninguna transformación.

Se aborda el autor Rodrigo Varela, quien define las organizaciones por etapas de acuerdo a su actividad económica en su libro “Innovación Empresarial”, y en el cual retoma el artículo desarrollado por Michael Porter “The competitive advantage of nations”, en él define que el desarrollo de toda organización transcurre por

<sup>16</sup>“Sectores económicos”. Internet: <<http://www.economia48.com/spa/d/sectores-economicos/sectores-economicos.htm>>[Consultado el 11-12-2012].

<sup>17</sup> “Definición de los sectores de la economía”. Internet: <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>>[Consultado el 11-12-2012].

cuatro etapas que se asocian a las empresas de acuerdo al sector al que pertenezcan, de acuerdo a las empresas que serán objeto de estudio, se encuentra que estas están clasificadas en la primera (etapa de factores) de las cuatro etapas propuestas por Rodrigo Varela en su libro anteriormente mencionado.

*“Etapa de factores: las naciones basan su producción de riqueza en la simple explotación y comercialización de sus recursos naturales. Por ejemplo: venta de productos minerales crudos, de playas o de clima, de productos agrícolas crudos de flora y fauna nativa, etcétera.”<sup>18</sup>*

La anterior definición expuesta por el autor está estrechamente asociada al sector primario de la economía el cual fue definido anteriormente, puesto que las dos definiciones llegan a un mismo fin y coinciden que la materia no sufre ninguna transformación, se dedica exclusivamente a la explotación de recursos naturales y a la comercialización de los mismos, o sea empresas que obtienen utilidades directamente de los recursos naturales en la forma original. La etapa de inversión se asocia al sector secundario o industrial, donde se implementa y aparece la tecnología como ayuda de las organizaciones para sus procesos de producción, la materia prima soporta determinados procesos donde no es comercializada en su forma original sino que sufre una transformación, que desencadena en el producto que llega al consumidor final. Un punto de vista positivo para esta etapa es que se pueden generar mayores utilidades y de acuerdo a las adecuaciones con las que la empresa cuente pueden ser competitivas en el mercado.

En esta etapa de servicio se aborda la parte fundamental de las organizaciones como lo son los clientes, buscando satisfacer las necesidades de estos, preocupándose cada vez más por los productos o servicios que estos puedan adquirir, puesto que será el éxito y podrá sostenerse en el tiempo o el fracaso y cierre definitivo de cualquier organización, de allí que esta etapa se relaciona con el sector terciario de la economía o sector de servicios, puesto que el éxito de esta etapa los llevara a sostenerse y les generara riquezas, hoy en día las organizaciones deben tener extremo cuidado en esta etapa de riqueza puesto que ninguna tiene una ventaja competitiva ilimitada y segura, el mercado diario demanda nuevas habilidades para defenderse en el entorno y cada vez es más alta la competencia, las organizaciones se esfuerzan para llegar a la cima para

---

<sup>18</sup> VARELA V., Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Colombia: Pearson Prentice Hall, 2008, p. 89.

establecer un monopolio y ser dueñas de una riqueza, lo que da a entender que se debe aprovechar las ventajas competitivas que se tengan pero estar pensando constantemente en la innovación y prever los distintos cambios que se puedan presentar en el mercado para saber cómo afrontarlos.

De acuerdo a la empresa objeto de estudio agropecuaria GOLOSO del Valle S.A., se puede establecer que se encuentran integrada dentro del sector primario o agropecuario (agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca) que corresponde a las actividades que obtienen sus recursos directamente de la naturaleza, agropecuaria Goloso del Valle S.A., serán la base y servirá para la organización del proceso administrativo lo cual permite para que esta y en general las pymes que pertenezcan al sector agropecuario sean sostenibles en el tiempo, gracias a la aplicabilidad de dicha propuesta en la cual se establece la organización de la planeación, organización, dirección y control (proceso administrativo), para que exista una estabilidad y un excelente funcionamiento de las organizaciones, partiendo de que el proceso administrativo genera que estas sean eficientes y eficaces.

A continuación se identifican la empresa objeto de estudio, que sirve para la organización del proceso administrativo perteneciente al sector agropecuario de la ciudad de Tuluá, con la respectiva clasificación de códigos CIU, los cuales permiten identificar el código de cada empresa en la base de datos de la Cámara de Comercio, generando información del sector, ciudad, tamaño, fecha de matrícula y tiempo que han transcurrido en el mercado.

Tabla 4: Clasificación Código CIIU, de acuerdo a las empresas objeto de estudio del sector agrícola

Referencias de la empresa												
N	Código CIIU	Nombre de la empresa	N° Matrícula	Nit.	Dirección	Teléfono	Ciudad	Sector	Tamaño	Fecha de Matrícula	Tiempo en el mercado (Años)	Actividad económica
1	0121	Gonarez y Cia. S en C	60117	800249444	CI 39 33ª-23	(572)2243065	Tuluá	A	Pequeña	07/03/2008	3	Empresa dedicada a la cría especializada de ganado vacuno.
2	0123	Nutrientes del Valle Limitada		800040139	Cra 32ª 22-43	(572)2259149	Tuluá	A	Pequeña	31/03/2006	5	Empresa dedicada a la cría especializada de aves de corral.
3	A014000	Agropecuaria Pativilca S.A.		900170867	CI 24 37-45	(572)2254725	Tuluá	A	Pequeña	17/08/2007	4	Actividades de servicios, agrícolas y ganaderos, excepto las actividades veterinarias a cambio de una retribución o contrata.
4	0123	Agropecuaria Goloso del Valle S.A.			CI 25 32ª-31	(572)2321636 (572)2252807 (572)2242698	Tuluá	A	Mediana	28/12/2005	6	Empresa dedicada a la cría especializada de aves de corral.

Fuente: Cámara de Comercio de Tuluá. Año 2013

De acuerdo a la tabla anterior, se puede establecer que las empresa objeto de estudio agropecuaria GOLOSO del Valle S.A. se encuentran ubicadas dentro de uno de los sectores del área urbana de la ciudad donde desempeñan sus actividades económicas, también se puede observar que la dicha empresa es de tamaño mediano siendo esta la de mayor dimensión, no se encuentra existencia de alguna empresa grande que tenga un monopolio del sector por lo tanto la empresa objeto de estudio es la más representativa en cuanto a tamaño y tiempo de permanencia del mercado de seis años, beneficiándose del sector primario de la economía.

Por otra parte la empresa objeto de estudio actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento o etapa de colectividad en donde sucede que:

*“Se obtiene un liderazgo fuerte y la organización comienza a desarrollar objetivos y dirección claros. Se establecen los departamentos junto con una jerarquía de autoridad, definición de puestos y una división incipiente del trabajo. Los empleados se identifican con la misión de la organización. La comunicación y el control son principalmente informales, aunque comienzan a surgir algunos sistemas formales.*

*Crisis: necesidad de delegación. Los empleados de nivel menor encuentran gradualmente que están limitados por el fuerte liderazgo de arriba hacia abajo. Los administradores de nivel inferior desean mayor poder de toma de decisiones. Surge una crisis de autonomía cuando los altos directivos no desean ceder responsabilidad.”<sup>19</sup>*

De acuerdo a lo anterior se define el estilo organizacional de la empresa GOLOSO del Valle S.A., el cual es centralizado al recaer la responsabilidad de la toma de decisiones en una sola persona para el funcionamiento de la empresa.

Esto se logra establecer de acuerdo al análisis realizado encuesta realizada por estudiantes de la UCEVA (Ver anexo 1) el cual permite un primer acercamiento a la situación de la empresa.

---

<sup>19</sup> “ ADMINISTRACION II” Internet : <

<http://www.altillo.com/examenes/unlp/administra2/administra22008cicloorg.asp> > [Consultado (25/ 02/ 2014)]

## 5 MARCO CONCEPTUAL

**ACCIÓN ESTRATÉGICA.** Consiste en desarrollar estrategias que se traduzcan en objetivos claros y planes de acción para llevar a cabo los propósitos de las organizaciones.

**ADMINISTRACIÓN.** “Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.”<sup>20</sup>

**AUTORIDAD.** Aquella persona que tiene la capacidad de establecer las líneas de acción, de manera que sus órdenes están establecidas dentro de un ámbito particular de validez reconocidas de manera informada y voluntaria por quienes participan en esa relación social.

**BUROCRACIA.** Sistema administrativo caracterizado por la existencia de normas, procedimientos, reglas y una estructura de autoridad muy definida.

**CENTRALIZACIÓN.** “Situación en la cual la autoridad se concentra en los niveles superiores de la organización.”<sup>21</sup>

**CIU.** Es una clasificación de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. Tiene por objeto satisfacer las necesidades de los que buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de tipos específicos de actividades económicas.

**CONTROL.** Función que se encarga de comparar y medir el desempeño real con los parámetros determinados previamente, es decir, con lo planeado para establecer si está funcionando lo que se había pactado y sobre esto tomar decisiones.

**CULTURA ORGANIZACIONAL.** Es el conjunto de normas, políticas, procedimientos, ideas expectativas tanto de la empresa como de los individuos y

---

<sup>20</sup> Definición de Administración Internet: <<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>> [Consultado (27/05/2013)]

<sup>21</sup> OSPINA MONTOYA, Norberto. Administración – Fundamentos: Cómo iniciarse en el estudio de la administración. Bogotá: Ediciones de la U, 1a. Ed., 2010. P. 156

que limitan su accionar en términos de los deberes y derechos, tanto individuales como colectivos, y que, además, se convierte en el derrotero del curso de acción que establecen las partes para la satisfacción mutua de sus expectativas.

**DESCENTRALIZACIÓN.** “Son las diferentes formas como la organización delega la autoridad a niveles diferentes de la estructura organizacional.”<sup>22</sup>

**DIRECCIÓN.** Consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.

**EMPRESA.** Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar las riquezas de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

**ENTORNO.** Todos aquellos aspectos internos y externos que pueden impactar positiva o negativamente la empresa.

**ESTRUCTURA.** “Es la suma total de las formas como una organización divide su mano de obra en tareas diferentes, y la manera como son articulada dichas tareas.”<sup>23</sup>

**MEDIANA EMPRESA.** “Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.”<sup>24</sup>

**ORGANIZACIÓN.** Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, la estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas sus tareas designadas para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

---

<sup>22</sup> Ibid; P. 157

<sup>23</sup> Ibid; P. 158

<sup>24</sup> LEY No. 590 10 de julio de 2000 <“POR LA CUAL SE DICTAN DISPOSICIONES PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”>  
Internet: <http://www.bogotatrabaja.gov.co/ms-articulos/informacion-laboral/normatividad/Ley-590-del-2000.pdf> [Consultado el 27/05/2013]; P.2

**PEQUEÑA EMPRESA.** “Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.”<sup>25</sup>

**PLANEACIÓN.** Procedimiento para determinar los objetivos y las metas del desempeño futuro de la organización así como las tareas y recursos que se usaran para alcanzarlos.

**PROCESO ADMINISTRATIVO.** En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como, las fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, lo comprenden cuatro etapas: la planeación, organización, dirección y control.

Es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retro alimentación para el inicio de un nuevo ciclo de retroalimentación.

**SECTOR ECONÓMICO.** “Un sector es una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones.”<sup>26</sup>

**TOMA DE DECISIONES.** “Significa elegir entre varias alternativas la que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa.”<sup>27</sup>

**TRABAJO EN EQUIPO.** “Proceso en que los miembros del grupo entienden las metas planteadas y se comprometen para que estas se cumplan.”<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Ibid; P.2

<sup>26</sup>“Sectores económicos”. Internet: <<http://www.economia48.com/spa/d/sectores-economicos/sectores-economicos.htm>> [Consultado el 11-12-2012].

<sup>27</sup> OSPINA MONTOYA, Norberto. Administración – Fundamentos: Cómo iniciarse en el estudio de la administración. Bogotá: Ediciones de la U, 1a. Ed., 2010. P. 162

<sup>28</sup> Ibid; P.162

## **6 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para el desarrollo metodológico del trabajo, a continuación se da respuesta al tipo de estudio, método de investigación, técnicas para la recolección de información y tratamiento de la información que intervendrán en el trabajo:

### **6.1 Tipo de estudio**

Este trabajo clasifica en estudios exploratorios o formulativos, se puede definir en esta clasificación porque se deben tener conocimientos previos sobre el problema que se ha planteado, en este caso se conoce la carencia de proceso administrativo en las pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario, otro punto que ayuda a que sea un estudio exploratorio es que el desarrollo del proyecto está basado en investigaciones realizadas por la UCEVA, lo que conlleva a continuar ampliando una investigación ya realizada.

### **6.2 Método de investigación**

Se emplea un método inductivo puesto que este permite al investigador partir de la observación de fenómenos que enmarcan un problema de investigación, que a través de un análisis ordenado, coherente y lógico tiene como objetivo argumentar para llegar a conclusiones proposicionales y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado.

### **6.3 Técnicas para la recolección de datos**

Los instrumentos que se emplean en el proceso de recolección de la información se realizan por medio de la observación, encuestas, libros, documentos, bases de datos e internet.

## **7 CAPITULO NO. 1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

A continuación se realiza un análisis de la empresa GOLOSO DEL VALLE S.A., el cual permite establecer la situación actual de la empresa, es decir sus debilidades y fortalezas a nivel interno, las condiciones en que se encuentra su proceso administrativo, al conocer esta situación se podrá partir de esta base para determinar las estrategias, objetivos, entre otros, que serán de gran ayuda si se encuentran bien definidos para el éxito de la empresa.

La empresa GOLOSO del Valle S.A. es una empresa en crecimiento en el sector agropecuario puesto que ha sido sostenible en el mercado, logrando posicionamiento en este y día a día se tiene tendencia al crecimiento, hoy en día cuenta con aproximadamente 180 empleados por los cuales vela por su bienestar haciendo que esta no sea una empresa enfocada al capitalismo.

### **RESEÑA HISTORICA**

De acuerdo a información suministrada por la señora Claudia Corrales quien se desempeña como jefe de departamento la empresa dio sus inicios bajo las siguientes condiciones:

El señor Jorge Guzman propietario y socio mayoritario, hace treinta años decide incursionar en el mercado de la avicultura, inicialmente sus labores se dedicaban al levante del pollo y un asadero, a medida que el negocio tuvo éxito y fue expandiéndose se integra el grupo familiar esposa e hijos y es allí donde esta familia empieza a producir y comercializar pollo, poco a poco la empresa continuo creciendo viéndose en la necesidad esta familia de empezar a estructurar la empresa como tal y adquirir activos para el beneficio de esta como lo fue la fábrica de concentrados propia con la que cuenta la empresa, al ver este crecimiento positivo los hijos del señor Guzman realizan un viaje al exterior más puntualmente a Canadá donde realizan estudios y se capacitan de acuerdo a las labores de la empresa, al llegar del viaje con los conocimientos adquiridos deciden ampliar las líneas de productos e incluir en su empresa la cría y levante de porcinos, pero no solo fueron aportes de conocimiento sino también económicos es de allí de donde nace una sociedad de hecho a nombre de uno de los hijos pero continua siendo una empresa familiar la cual tiempo después contaría con tres líneas de producto que son res, pollo y cerdo, al ver que la empresa creció se posiciono y contaba con una estructura y maquinaria adecuada para el desarrollo de las labores en el año 2005 se decide consolidar la agropecuaria GOLOSO DEL VALLE S.A. para

discriminar los aportes de cada uno ya que la empresa los socios tenían participación pero estaba en cabeza de un solo socio, es decir nace una junta directiva para la guía y toma de decisiones de la empresa.

Después de esta breve reseña actualmente la empresa tiene establecido como Misión y Visión lo siguiente:

### **“Misión**

La Empresa GOLOSO tiene como misión contribuir a crear un campo ocupacional que vaya asociado al desarrollo armónico de las actividades productivas, convirtiéndose no solo en una fuente que absorba las expectativas de quienes están vinculados a la empresa, sino, en un marco de alternativas de progreso económico y social del Departamento del Valle del Cauca.

### **Visión**

Convertir la Empresa GOLOSO en una institución que pueda compartir con otras de su género el liderazgo en materia de producción y comercialización de productos carnicos tanto en el ámbito local como regional, y a futuro lograr un posicionamiento de marca a nivel nacional con las empresas que se proyectan en este campo de actividades.”<sup>29</sup>

La base para dicho diagnostico será conforme a resultados arrojados en investigaciones realizadas por estudiantes de la UCEVA, en estudios como: ”Determinar y Caracterizar los Procesos Administrativos: Planeación, Organización, Dirección y Control, en las Empresas de la Ciudad de Tuluá, en los Últimos Cinco Años (2006 – 2010)”<sup>30</sup>, estudio en el cual se realizaron encuestas utilizadas como herramienta de diagnostico (ver anexo 1) que será la base para el desarrollo de dicho trabajo, a su vez se complementa el diagnostico con una entrevista (ver anexo2) realizada a la Sra. Claudia Corrales Contadora de la empresa, lo cual permite tener un primer diagnostico de la empresa, cada vez que se enfocaron en el reconocimiento del proceso administrativo, encontrando lo siguiente:

En las preguntas de la 1, 2, 3, 4, 5,16, 17, 21 y 22 que corresponden al proceso de planeación de la empresa se observa:

---

<sup>29</sup> “ La Empresa / Misión y Visión” < [http://www.goloso.com.co/mision\\_vision.html](http://www.goloso.com.co/mision_vision.html) > [ Consultado ( 23/ 01 / 2014)]

<sup>30</sup> ARIAS REINA, Luis Carlos. MEDINA DUARTE, John Emerson. VARGAS OSORIO, Andrea. Determinar y Caracterizar los Procesos Administrativos: Planeación, Organización, Dirección y Control, en las Empresas de la Ciudad de Tuluá, en los Últimos Cinco Años (2006 – 2010). Tuluá: UCEVA, 2011.

- La empresa tiene establecida la misión y la visión,
- Son muy bajos los lineamientos de planificación que se utilizan, es especial se reconoce que se hacen a mediano plazo y se realiza únicamente por la dirección.
- Se tiene en cuenta la innovación como parte importante para el progreso de la empresa.

En las preguntas 6, 7, 12 y 13 que corresponden al proceso de organización de la empresa se observa:

- Existe un organigrama claramente establecido donde se pueden observar los niveles jerárquicos de la empresa, aunque los colaboradores de los diferentes niveles jerárquicos no cuentan con participación para el desarrollo del organigrama, sin que esto permita el desarrollo óptimo de los procesos.

En las preguntas 8, 9 y 14 que corresponden al proceso de dirección de la empresa se observa:

- Existen líneas de mando claramente establecidas en la empresa, que le permiten con algunos de los principios de la dirección como:
  - La unidad de mando
  - La vía jerárquica.
  - El respeto y el reconocimiento de los canales de comunicación formal.

Algunos principios que no se cumplen son:

- Delegación.
- Ámbito de control
- Coordinación.

Por otra parte se evidencia una contradicción al realizar el análisis de la encuesta, puesto que en ella se evidencia que las líneas de dirección son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, pero que la decisión final al interior de la empresa es tomada por una sola persona, desvirtuando lo manifestado por las líneas de dirección, de acuerdo a esto se observa una gran falencia en los sistema de comunicación empresarial.

Por último se aborda el control, donde se puede observar en la encuesta gran discrepancia entre las respuestas ya que las preguntas que están encaminadas a dar respuestas sobre el control están ligadas estrechamente con las de dirección ya que el proceso es un sistema, el cual debe estar enlazado siempre con coordinación de cada una de las etapas para que funcione, es así como se encuentra que los empleados no son escuchados para la toma de decisiones lo cual permitiría una mejora en la empresa y a su vez dichos empleados tampoco son evaluados de acuerdo a las labores que desempeñan, es decir se posee una gran falencia al no saber si las funciones de los empleados están bien desempeñadas y esto acompañado de que son poco escuchados para posibles mejoras.

Otras de las consideraciones encontradas es que los cambios que se han realizado al interior de la empresa no han dado solución a dichos problemas, lo que muestra que no se están tomando decisiones adecuadas, ni se le está dando la atención necesaria a los requerimientos para dar soluciones a los problemas, de acuerdo a lo anterior se puede concluir que en la empresa es necesario replantear sus procesos administrativos, buscando ser efectiva y competitiva en el largo plazo.

Los resultados que a continuación se presentan son producto de las entrevistas que se llevaron a cabo con la Sra. Claudia Corrales en la empresa Goloso del Valle S.A., de igual manera se establecieron los cambios que debían de hacerse a nivel de la estructura organizacional, cabe aclarar que estos cambios son propuestas que deben de ser avaladas por la dirección por los efectos que causan a nivel interno y financiero de la empresa.

Desde el punto de vista organizacional, la empresa en sus áreas de mercadeo, producción, financiera y de personal, se caracteriza por:

**Tabla 5 Características de la empresa desde el sistema organizacional**

<b>SISTEMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>LA EMPRESA Y SUS CARACTERISTICAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizan estudios y análisis de mercado a cargo del gerente de producción y el gerente financiero.</li> <li>• Segmentan a que mercado se va a dirigir el producto y realizan estudios para establecer sucursales nuevas.</li> <li>• Se realizan proyecciones de ventas pero no se basan en estas para los siguientes periodos puesto que se produce de acuerdo a la época y a lo que demande el mercado.</li> <li>• Manejan línea de productos producen carne de cerdo, pollo y res, siendo su fuerte el pollo como tal.</li> </ul>

SISTEMA ORGANIZACIONAL	LA EMPRESA Y SUS CARACTERISTICAS
<b>MERCADEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La distribución se realiza por puntos propios al de tal y cadenas de supermercados, los cuales ubican estratégicamente en las ciudades como Tuluá, Andalucía, San Pedro y Buga.</li> <li>• Contratan publicidad con entidades radiales y volantes.</li> </ul>
<b>FINANZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechan al máximo la capacidad de cada granja para disminuir costos por producto individual.</li> <li>• Se realizan estados financieros por cada punto de venta.</li> </ul>
<b>ADMINISTRATIVO / DE PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay clasificación de los jefes de acuerdo a los departamentos de la empresa dichos jefes reciben órdenes de la gerencia general quienes son los mismos dueños de la empresa.</li> <li>• Cuando van a ingresar personal se crean perfiles para la contratación de estos.</li> <li>• Existe personal capacitado para el desarrollo óptimo de las actividades a nivel operativo y son escuchados en sus aportes para la mejora de los procesos.</li> <li>• Cuentan con una junta directiva en la cual se comentan las decisiones que se van a tomar, pero finalmente quien toma la decisión es el socio mayoritario fundador de la empresa.</li> </ul>
<b>PRODUCCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque se tiene conocimiento de posibles afecciones que puede traer el clima para la empresa, con se cuentan con planes de contingencia para cuando se presenten dichos fenómenos.</li> <li>• Los diferentes puntos de la empresa administrativo y de ventas cuentan con fácil acceso para los clientes.</li> <li>• Cuentan con maquinaria y materia prima la cual es de fabricación propia adecuada para el desarrollo de actividades.</li> <li>• Pero hay procesos productivos que son realizados por terceros los cuales garantizan continuar con la calidad del proceso.</li> <li>• Desarrollan los procesos productivos bajo normas de calidad e higiene.</li> <li>• La producción es basada en los requerimientos del mercado el cual puede ser variable.</li> </ul>

Fuente: El autor apoyado en la entrevista realizada a las Sra. Claudia Corrales

## **8 CAPITULO NO. 2 DETERMINAR EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA GOLOSO DEL VALLE S.A.**

La planeación es el instrumento que permite visualizar el funcionamiento global de las empresas a partir del cual se crea una gestión en los recursos que contribuya en el alcance de los objetivos trazados, de igual forma para este alcance se debe acompañar dicha planeación con normas y políticas para que toda la empresa sea regida por un control para una buena coordinación en su funcionamiento siendo capaz de poder recolectar y analizar las distintas situaciones del entorno y en base a esto contemplar estrategias de acuerdo a las necesidades, a su vez estructurando las posibles consecuencias de las decisiones tomadas para el direccionamiento de la empresa, y las posibles acciones que se deben emplear para cuando se presenten inconvenientes frente a las elección tomada inicialmente.

La estructura organizacional permite que la empresa sea eficiente mediante el orden adecuado que debe tenerse al interior de la empresa, es decir los cargos, el personal y los procesos idóneos que debe existir al interior de esta para un funcionamiento adecuado, dichos cargos deben contar con una buena comunicación entre empleados y a su vez interacción jefe – empleado y viceversa, pero aunque debe existir una confianza entre estos no se debe dejar a un lado que se debe identificar la línea de autoridad para cada uno de los integrantes.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Sra. Claudia Corrales en el mes de septiembre se aborda la situación actual de la empresa desde los procesos de planeación y estructura organizacional de la misma, permitiendo hacer una propuesta para beneficio de la empresa.

Tabla 6: Proceso de planeación y estructura organizacional de la empresa GOLOSO S.A.

SISTEMA ADMINISTRATIVO	CONCEPTO Y/O ENFOQUE	LO QUE SE PROPONE	EMPRESA HOY	EMPRESA EN FUTURO
<b>PLANEACIÓN</b>	<p>Plan Estratégico: Son los resultados globales que espera alcanzar la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se planea en el día a día.</li> <li>• Se hace desde la alta dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, con sus respectivos indicadores.</li> <li>• Realizar diagnósticos para saber las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación que realiza la empresa es a corto plazo, es llevada a cabo por una junta de socios, pero finalmente el socio mayoritario es quien toma la decisión.</li> <li>• Existe la visión y la misión de la empresa, se encuentra visible en la página web de la empresa, mas no es reconocida por los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al realizar la empresa planeación a corto, mediano y largo plazo, puede estandarizar procesos, hacer control por medio de indicadores del funcionamiento de la planeación y los procesos desarrollados y por ultimo establecer el posicionamiento de la empresa en el mercado y a la vez realizar análisis del mercado para crear planes de contingencia para enfrentar los posibles obstáculos y aprovechar las ventajas que se determinen en el mercado.</li> </ul>

SISTEMA ADMINISTRATIVO	CONCEPTO Y/O ENFOQUE	LO QUE SE PROPONE	EMPRESA HOY	EMPRESA EN FUTURO
	Plan Táctico: se genera en cada departamento o área de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fijar normas y políticas para permitir un buen ambiente organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuentan con políticas y normas en su mayoría dirigidas a la parte productiva, es decir para el cuidado y buen desarrollo del producto final de la empresa.</li> <li>Los planes tácticos se llevan a cabo de acuerdo a la estructura organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al contar con normas y políticas la empresa logra mantener una disciplina en su interior y crear un ambiente organizacional adecuado para el desarrollo normal de las actividades de esta.</li> </ul>
	Plan Operativo: Se genera para las áreas de la empresa pero llevadas a cabo por medio de actividades, se emplea en su mayoría en la planeación a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estandarizar proceso y procedimientos.</li> <li>Establecer los recursos (humanos, materiales, económicos) necesarios para la realización óptima de las actividades propias de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El plan operativo se guía de acuerdo al departamento de producción el cual determina los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa cuenta con los recursos humanos y materiales requeridos por periodo para el desarrollo óptimo de las actividades permitiendo que esta pueda atender las necesidades del mercado.</li> </ul>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Estructura funcional: Es la agrupación de los cargos o propósitos que estén encaminados al alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer los cargos y funciones necesarios para un óptimo funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuentan con cargos y funciones establecidos que permiten el normal funcionamiento de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa cuenta con cargos y funciones requeridos para el desarrollo</li> </ul>

SISTEMA ADMINISTRATIVO	CONCEPTO Y/O ENFOQUE	LO QUE SE PROPONE	EMPRESA HOY	EMPRESA EN FUTURO
	de los propósitos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada departamento establece sus objetivos, metas e indicadores, acordes al que hacer de la empresa.</li> </ul>	<p>empresa y el alcance de las metas propuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los departamentos se guían de acuerdo a las decisiones que tome la junta directiva, estos trabajan en función de alcanzar las metas fijadas en las reuniones de la junta directiva.</li> </ul>	<p>óptimo de los objetivos tanto por departamento como de la empresa en general los cuales son fijados por la junta directiva, permitiendo que esta sea competitiva en el mercado.</p>
	Especialización y definición funcional: División del trabajo para el desarrollo de actividades específicas, con personal que cuente con habilidades y capacidades para desempeñar estas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización del organigrama para el reconocimiento de cargos y mandos dentro de la empresa.</li> <li>• Establecer el flujograma de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con un organigrama donde definen los diferentes departamentos con los que cuenta la empresa</li> <li>• No cuentan con flujograma de procesos de acuerdo a los esquemas de presentación, estos se tienen como una lista de acciones para cumplir con proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa puede desarrollar sus actividades y procesos con normalidad pues cuenta con un orden jerárquico para identificar el cargo que cada quien desempeña en la empresa, y el orden adecuado en los procesos de producción.</li> </ul>
	Gradación: Reconocimiento del personal al cual se debe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las líneas de comunicación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados cuentan con un jefe directo por cada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa puede desarrollar sus actividades de</li> </ul>

SISTEMA ADMINISTRATIVO	CONCEPTO Y/O ENFOQUE	LO QUE SE PROPONE	EMPRESA HOY	EMPRESA EN FUTURO
	<p>acudir en caso de no contar con las capacidades para solucionar determinadas situaciones o problemas.</p>	<p>manera eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad frente a las líneas de autoridad y responsabilidad, para lograr una buena comunicación y resolución de problemas.</li> </ul>	<p>departamento el cual es el único que da órdenes por cada área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada situación adversa que se presente debe comunicarse al jefe para tomar medidas</li> </ul>	<p>manera eficiente puesto que existe claridad en las líneas de comunicación transmitiendo lo que se requiere por cada departamento para contribuir al alcance de los objetivos propuestos.</p>

Fuente: El Autor apoyado en LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., y PETTY, J. William. Administración de pequeñas y medianas empresas. Como también en las entrevistas llevadas a cabo con la Sra. Claudia Corrales

**Tabla 7 Áreas organizacionales de industrias GOLOSO S.A. y su interacción con el proceso de planeación**

<b>SISTEMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>PLANEACION</b>
<b>MERCADOTECNIA</b>	Este departamento se observa en el organigrama como departamento de ventas, en este se contempla en conjunto con la alta dirección quien toma las decisiones finales: los puntos de venta que se van a iniciar, cada 6 meses se analiza si se requiere apertura, si se decide realizar la apertura la planeación y ejecución para esto tarda 2 meses, la publicidad que se le realiza tanto al punto de venta como al producto en general se planea mes a mes en compañía de la empresa encargada de realizar la publicidad, también este departamento participa en la fijación de metas para las ventas las cuales son trazadas mes a mes basados en históricos, cabe resaltar que en esta planeación si tiene en cuenta factores externos que influyen en variables como el precio y la producción que son contempladas por este departamento.
<b>PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN</b>	El departamento de recursos humanos se encarga del personal requerido para las labores que desarrollaran en los periodos, es decir determinan los perfiles más eficientes para desarrollar las tareas por periodo, para esto se tiene en cuenta la alta dirección y el departamento de producción pues la empresa gira en torno a este y dicho departamento es el que más devenga personal capacitado para el cumplimiento de las tareas, la empresa tiene en cuenta personal que ya ha trabajado con ellos para el desarrollo de los cargos, realizan convocatoria interna y externa, y se establece la capacitación de todo el personal, para el ingreso y salida de personal no se tienen fechas pero es muy dinámico.
<b>PRODUCCION</b>	Es el departamento más influyente de la empresa este planea la producción cada 6 meses, la cual es escalonada es decir ingresan animales mes a mes por granja, y para el año se planea la entrada y salida total de animales de cada granja, también la materia prima requerida la cual es programada semanalmente, cabe resaltar que deben contemplar un análisis de comportamiento del mercado el cual influye en la producción de la empresa.
<b>FINANCIERO</b>	Este departamento se encarga de visualizar los requerimientos de la empresa a nivel de cumplimiento en las fechas de pagar impuestos, las obligaciones de acuerdo a los plazos propuestos, manejo de inventarios y contabilidad de la empresa, los balances, inventarios, flujos de caja entre otros, son estipulados para realizarlos mensualmente.

Fuente: El autor apoyado en la entrevista realizada a la Sra. Claudia Corrales

**Tabla 8 Áreas organizacionales de industrias GOLOSO S.A. y su interacción con la estructura organizacional**

<b>SISTEMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>
<b>MERCADOTECNIA</b>	En el organigrama se observa que el departamento de ventas conforma la organización de la mercadotecnia, en este departamento se observan en orden jerárquico los asistentes de ventas, encargados de las ventas y los puntos de venta, pero aunque existen líneas de comunicación les falta claridad en el organigrama.
<b>PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN</b>	Es el departamento estipulado para realizar las contrataciones y pagos de nomina, se observa claramente las líneas de autoridad entre los subordinados y el jefe este departamento cuenta con líneas de comunicación pero dichas líneas deben contar con más claridad.
<b>PRODUCCION</b>	Este departamento es el más grande del organigrama, en este se observan diferentes jefes de acuerdo a la actividad a desarrollar y los participantes en los procesos productivos de la empresa para que sean llevados a cabo eficientemente existen líneas de autoridad y comunicación pero existe falta de claridad en dichas líneas.
<b>FINANCIERO</b>	Se observa una buena distribución de los cargos al interior de este departamento, líneas de autoridad y comunicación establecidas aunque falta claridad de estas en el organigrama.

Fuente: El autor apoyado en la entrevista realizada a la Sra. Claudia Corrales

A continuación de acuerdo al manual publicado por la empresa PRONAVICOLA S.A. el cual tiene como fin que los avicultores del país tengan el mejor rendimiento posible el interior de sus granjas, se presenta el flujograma de procesos adecuado para el levante del pollo en la empresa GOLOSO del Valle S.A., el cual actualmente utiliza la empresa para desarrollo de dicho proceso.

**Tabla 9** Diagrama de flujo para el proceso del levante de pollo empresa GOLOSO DEL VALLE S.A.

<b>DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE LEVANTE DE POLLO</b>	
<b>LO QUE SE PROPONE</b>	<b>COMO SE TIENE ACTUALMENTE</b>
<pre> graph TD     1((1)) --&gt; 2((2))     2 --&gt; 3((3))     3 --&gt; 4((4))     4 --&gt; 5((5))     5 --&gt; 6((6))     6 --&gt; 7((7))     7 --&gt; 8((8))     8 --&gt; 9((9))     9 --&gt; End{{ }}             </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacar todo el equipo del galpón para lavarlo y desinfectarlo.</li>   <li>• Retirar la pollinaza inmediatamente después de sacar los pollos.</li>   <li>• Barrer a fondo el galpón y de ser necesario raspar las costras o empastes que hayan quedado del lote anterior.</li>   <li>• Aplicar un insecticida para controlar cucarrones.</li>   <li>• Lavar con agua a presión todo el galpón, incluir detergente durante el lavado. Lavar a fondo techo, cortinas y andenes.</li>   <li>• Flamear el galpón haciendo énfasis en mallas, ranuras y grietas.</li>   <li>• Desinfectar todas las áreas del galpón.</li>   <li>• Encalar pisos, muros y paredes.</li>   <li>• Implementar un estricto control de roedores.</li> </ul>

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE LEVANTE DE POLLO	
LO QUE SE PROPONE	COMO SE TIENE ACTUALMENTE
<pre> graph TD     Start{{ }} --&gt; 1[1]     1 --&gt; 10((10))     10 --&gt; 11((11))     11 --&gt; 12((12))     12 --&gt; 13((13))     13 --&gt; 14((14))     14 --&gt; End{{ }} </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PERIODO DE DESCANSO. Es el tiempo transcurrido desde cuando el galpón queda desinfectado y encalado hasta cuando el nuevo lote llega, debe ser mínimo de 10 a 15 días. Es otro de los puntos críticos para la buena sanidad de los lotes.</li> <li>• Durante el descanso del galpón meta la cama, preferiblemente viruta gruesa de madera (1 centímetro de grosor) y distribúyala uniformemente. Es suficiente una capa de 5 a 10 centímetros de profundidad. Luego desinfectela adecuadamente.</li> <li>• Después de encortinar muy bien el galpón, instale el área de calefacción, arme los círculos con 6 láminas de 2.5 metros cada una; cubra con papel la viruta y coloque el siguiente equipo: una criadora, 10 comederos BB, 10 bebederos BB. Cada círculo recibirá 800 a 1000 pollos.</li> <li>• Precalentar el galpón 24 horas antes de la llegada de las aves, prendiendo las criadoras a baja altura. El objetivo es calentar la cama de manera que los pollitos la encuentren a temperatura adecuada (30 a 32 °C), de esta manera se absorberá mejor y más rápidamente el saco vitelino. Además el lote entrará más rápido en actividad.</li> <li>• Coloque el agua 3 o 4 horas antes de la llegada de los pollitos, para que cuando comiencen a beber no esté demasiado fría.</li> <li>• Ubique las criadoras a la altura correcta (1,5 metros de alto) y ajuste la temperatura del galpón a la indicada para el primer día. Realice esta labor con anticipación.</li> </ul>

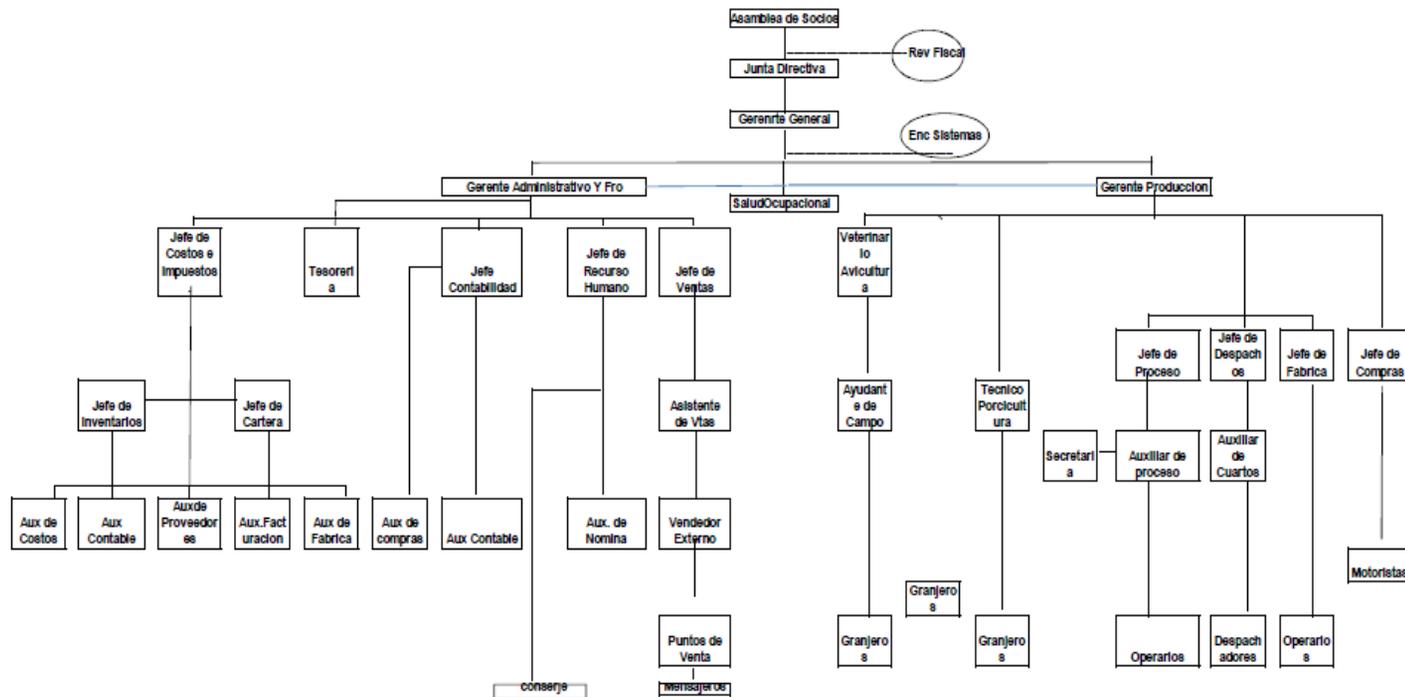
DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE LEVANTE DE POLLO	
LO QUE SE PROPONE	COMO SE TIENE ACTUALMENTE
<pre> graph TD     Start([Start]) --&gt; 15((15))     15 --&gt; 16((16))     16 --&gt; 17((17))     17 --&gt; 18((18))     18 --&gt; 19((19)) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coloque alimento en todos los comederos y sobre el papel.</li>   <li>• Una vez lleguen los pollitos a la granja, ubíquelos en los círculos en el menor tiempo posible</li>   <li>• Etapa de levante se realiza hasta el día 24 aproximadamente, se realizan ampliaciones día de por medio</li>   <li>• Etapa de engorde se retiran las cortinas para que exista una mejor ventilación</li>   <li>• Retiro (hembras a los 42 días y machos a los 49 días).</li> </ul>

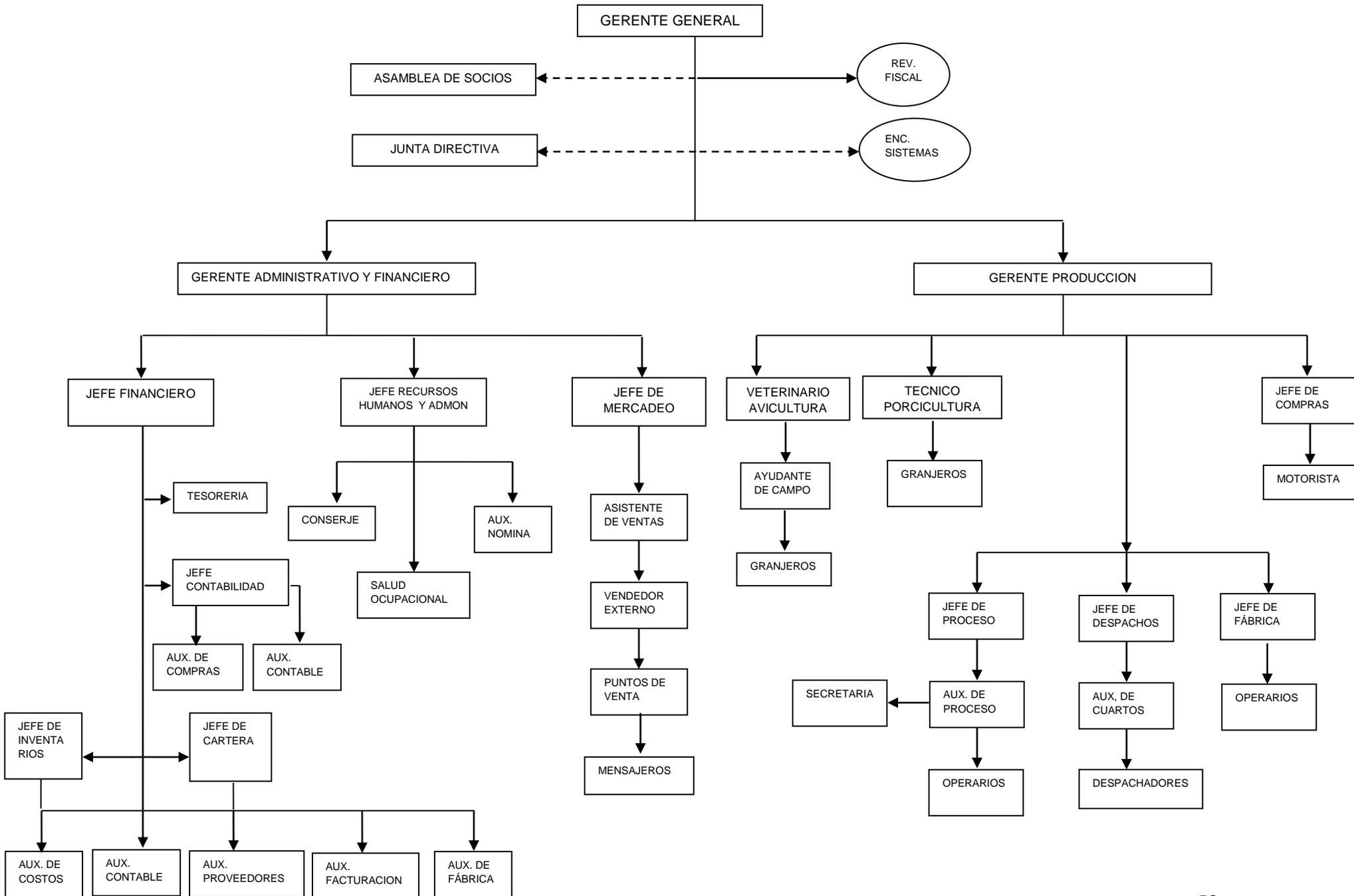
Fuente: El autor teniendo como base lo que propone PRONAVICOLA, y se propone en acuerdo con la Sra. Claudia Corrales

Por otra parte se presenta a continuación una propuesta de organigrama para la empresa GOLOSO S.A., la cual fue propuesta, presentada y sustentada con la Sra. Claudia Corrales, para luego ser socializada con la alta gerencia.

### Tabla 10 Organigrama Propuesto

El organigrama está basado en los documentos consultados permitiendo que este tenga una mejor dinámica y sea funcional para la empresa, para la construcción de dicho organigrama se obtienen aportes de información de la empresa los cuales permiten hacer el desarrollo del mismo, cabe resaltar que el organigrama propuesto no se implementaron ni se retiraron cargos solo se busco dar orden al organigrama inicial ( Ver anexo 3) con el que cuenta la empresa por tal motivo no tiene implicaciones financieras para la empresa en caso de ser tenido en cuenta. A continuación se presentan el organigrama actual de la empresa y el propuesto:





Para finalizar el capítulo se realiza una tabla del modelo de planeación y estructura organizacional para la empresa:

**Tabla 11 Propuesta de planeación**

<b>MODELO DE PLANEACIÓN</b>	
<b>CORTO PLAZO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de estudios del sector avícola.( Análisis de Porter )</li> <li>• Establecimiento de objetivos y metas. ( Enfocados a la innovación, posicionamiento del producto y al valor agregado)</li> <li>• Fijación de normas y políticas</li> <li>• Formulación de estrategias de impacto en el mercado. ( Precio, producto, publicidad, plaza)</li> <li>• Establecimiento de los recursos necesarios(humanos, materiales y económicos)</li> <li>• Realización de los cargos, funciones y perfiles de cada puesto de trabajo</li> <li>• Formular y evaluación indicadores de control para cada etapa del proceso administrativo y a su vez para cada departamento y empleado de la empresa.</li> <li>• Proceso de fidelización de clientes</li> </ul>
<b>MEDIANO PLAZO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de los procesos y procedimientos.</li> <li>• Evaluación y/o reformulación de estrategias e indicadores.</li> </ul>
<b>LARGO PLAZO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del posicionamiento en el mercado</li> <li>• Evaluación del posible crecimiento de la empresa.</li> <li>• Posicionamiento de la empresa.</li> </ul>

Elaboración: propia

**Tabla 12 Proceso de planeación desde el sistema organizacional**

<b>MICROPROCESO</b>	<b>MACROPROCESO</b>
---------------------	---------------------

	<b>PLANEACIÓN</b>
MERCADOTECNIA	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de los competidores.</li> <li>• Formulación de metas y estrategias de mercado(publicidad, precio, producto y distribución)</li> <li>• Designación del presupuesto general para la mercadotecnia.</li> <li>• Elaboración de estrategias para la fidelización de clientes.</li> </ul>
PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizarse base de datos de los trabajadores para contratación a la hora de ser necesario.</li> <li>• Realizar una base de datos de clientes.</li> <li>• Realización de un sistema y proceso de selección adecuado de acuerdo a los perfiles de cada cargo.</li> </ul>
PRODUCCIÓN	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben hacer una lista de todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de recepción y levante del pollo.</li> <li>• Hacer un plano de la distribución del área adecuada para la recepción de materias primas.</li> <li>• Realización de base de datos de proveedores actuales y posibles.</li> </ul>
FINANCIERO	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto anual para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Plazos de entregas de informes financieros.</li> </ul>

Elaboración: propia

**Tabla 13 Propuesta de organización**

<b>MODELO DE ORGANIZACIÓN</b>	
<b>CORTO PLAZO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del organigrama tipo funcional.</li> <li>• Elaboración de las líneas de comunicación, responsabilidad y autoridad claras dentro del organigrama.</li> <li>• Elaboración de metas por cada puesto de trabajo guiadas al cumplimiento del objetivo.</li> <li>• Establecer el flujograma de proceso.</li> </ul>
<b>MEDIANO PLAZO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y/o replanteamiento del organigrama con sus líneas de mando y comunicación.</li> </ul>
<b>LARGO PLAZO:</b>	

Elaboración propia

**Tabla 14 Proceso de estructura organizacional desde el sistema organizacional**

<b>MICROPROCESO</b>	<b>MACROPROCESO</b>
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>
<b>MERCADOTECNIA</b>	<p style="text-align: center;">Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del perfil y número de personas requeridas para llevar a cabo la labor de mercado y puesta en marcha de las estrategias.</li> <li>• Búsqueda de asesores externos para llevar a cabo el proceso de publicidad, promoción y distribución..</li> </ul>
<b>PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN</b>	<p style="text-align: center;">Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer el organigrama a todo el personal dentro de la empresa y que cada uno tenga claro su puesto dentro de este.</li> <li>• Dar a conocer a cada empleado las características de su puesto de trabajo y a su vez las metas que debe de cumplir.</li> </ul>
<b>PRODUCCIÓN</b>	<p style="text-align: center;">Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del proceso de la cadena que va desde su</li> </ul>

MICROPROCESO	MACROPROCESO
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
	<p>inicio hasta el cliente final.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer líneas de comunicación con los proveedores y clientes.</li> <li>• Establecer flujograma de procesos</li> </ul>
FINANCIERO	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con personal especializado en el manejo de los recursos económicos.</li> <li>• Elaboración del perfil, funciones y responsabilidades del área financiera y el encargado de esta.</li> </ul>

Elaboración propia

Como una síntesis del capítulo anterior se realiza una propuesta de cómo debe ser llevada a cabo la planeación de la empresa y la situación actual de como se efectúa la planeación al interior de la empresa, también se realiza una propuesta y se analiza si la empresa cuenta con: estudios de mercado los cuales permiten a la empresa analizar oportunidades y amenazas en el mercado para ya sea ampliar sus servicios o establecer planes de contingencia, también la implementación de normas y políticas para que exista un buen ambiente y laboral y la estandarización de procesos para la mejora de la producción.

Con respecto a la estructura organizacional se analiza la empresa y se propone de cómo debe estar establecido el organigrama al interior de la empresa dicho organigrama debe ser funcional contando con líneas de mando establecidas y líneas de comunicación claras para identificar y comunicar los roles de cada departamento y cada empleado, se realiza también el flujograma de proceso del producto más influyente de la empresa (el pollo) para establecer de manera clara las operaciones que se llevan a cabo para una buena producción.

Por último se aborda un análisis desde la planeación y la estructura organizacional del sistema organizacional de la empresa (producción, mercadeo, personal y administrativo y financiero), para establecer en que tiempos desarrollan las labores

si al corto, mediano o largo plazo y el responsable por cada departamento para el proceso de planeación y como están organizados en la estructura organizacional.

## 9 CAPITULO NO.3 ESTABLECER EL PROCESO DE DIRECCION ADECUADO PARA LA EMPRESA GOLSOSO DEL VALLE S.A.

En el proceso de dirección se busca un acoplamiento entre los empleados y los objetivos de la empresa es decir que los colaboradores hagan parte de dichos objetivos, acompañado de este acoplamiento debe existir un compromiso por parte de los empleados que será beneficiado con incentivos económicos, motivacionales, de superación personal, entre otros, con el fin de explotar al máximo el potencial humano, partiendo de esta base de motivación y al explotar el potencial se podrán reconocer los líderes al interior de la empresa, aquellas personas destacadas que guían al resto de los empleados para que trabajen de manera coordinada por un mismo fin, pero toda esta motivación y acompañamiento debe incluir una excelente comunicación tanto verbal como escrita de manera clara y concisa para evitar información errónea, dicha información será efectiva si la empresa cuenta con una estructura formal la cual cuente con lineamientos claros de comunicación.

De acuerdo a la entrevista llevada a cabo en el mes de octubre con la Sra. Claudia Corrales se aborda la situación actual de la empresa desde el proceso de dirección de la misma, permitiendo hacer una propuesta para beneficio de la empresa.

**Tabla 15 Proceso de dirección de la empresa GOLOSO S.A.**

SISTEMA ADMINISTRATIVO	CONCEPTO Y/O ENFOQUE	LO QUE SE PROPONE	EMPRESA HOY	EMPRESA EN FUTURO
<b>DIRECCIÓN</b>	Liderazgo: Capacidad de influir sobre el personal de la empresa, para explotar el potencial de las personas guiados a alcanzar las metas establecidas al interior de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suprimir los supervisores</li> <li>• Implementar capacitaciones que permitan mejorar las habilidades del personal, para que puedan ser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindan capacitación, pero aunque estén capacitados para tomar decisiones deben consultar con el respectivo jefe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al contar la empresa con personal capacitado se beneficia tanto económicamente por el ahorro de los supervisores como</li> </ul>

SISTEMA ADMINISTRATIVO	CONCEPTO Y/O ENFOQUE	LO QUE SE PROPONE	EMPRESA HOY	EMPRESA EN FUTURO
	la empresa.	autónomos en la toma de decisiones.		en el tiempo de la solución de problemas puesto que los empleados cuentan con autonomía de toma de decisiones.
	Comunicación: Proceso mediante el cual se transfiere información entre dos o más personas, de vital importancia al interior de las organizaciones con el fin de alcanzar una retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de discusión entre las áreas de la empresa para que exista una retroalimentación.</li> <li>• Desarrollo de talleres ocupacionales para los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe buena comunicación entre las áreas permitiendo un trabajo colectivo si se requiere algún soporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa crece constantemente puesto que se cuenta con una retroalimentación y un aprendizaje continuo el cual se comunica al interior de la empresa de como se llevaron a cabo los procesos y los resultados obtenidos.</li> </ul>
	Motivación: Es lo que impulsa a las personas a contribuir con los intereses de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos por aporte de ideas que generen mejoras y beneficios para la empresa.</li> <li>• Apoyo a la formación académica de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados son escuchados a la hora de aportar ideas para la mejora continua de la empresa, a su vez también reciben incentivos como apoyo para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al existir apoyo para desarrollo académico como incentivos para los empleados la empresa obtiene el mejor rendimiento de cada empleado pues estos se sienten</li> </ul>

SISTEMA ADMINISTRATIVO	CONCEPTO Y/O ENFOQUE	LO QUE SE PROPONE	EMPRESA HOY	EMPRESA EN FUTURO
			desarrollar estudios y permitir su progreso.	comprometidos y a su vez agradecidos por el hecho de ayudarlos a mejorar su calidad de vida.

Fuente: El autor apoyado en LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., y PETTY, J. William. Administración de pequeñas y medianas empresas. Como también en las entrevistas llevadas a cabo con la Sra. Claudia Corrales.

**Tabla 16 Áreas organizacionales de industrias GOLOSO S.A. y su interacción con la dirección**

<b>SISTEMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>DIRECCION</b>
<b>MERCADOTECNIA</b>	El jefe de ventas recibe la información de la junta directiva de quien será la empresa encargada de la publicidad y de las obligaciones que debe cumplir su departamento, dicho jefe comunica a sus subordinados las metas en las ventas, los puntos de venta que serán abiertos o cerraran, los empleados son escuchados para hacer aportes y tienen apoyo para la realización de estudios para mejorar su desarrollo personal, los empleados cuentan con incentivos pero no monetarios sino de reuniones sociales.
<b>PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN</b>	La junta directiva comunica las estrategias y tareas a desarrollar al jefe, este a su vez lo comunica hacia los subordinados quienes trabajan de manera coordinada para cumplir dichas labores, cuentan con apoyo para capacitaciones y desarrollo de conocimientos y incentivos no monetarios sino de reuniones grupales, también son escuchados para el mejoramiento de la empresa.
<b>PRODUCCION</b>	Se expone al departamento desde la junta directiva hacia el jefe los requerimientos que debe cumplir para la producción optima del producto para que este sea entregado a otra empresa la cual recibe la producción, es el único departamento que cuenta con incentivos monetarios, también los empleados cuentan con apoyo para capacitaciones y progreso de conocimiento y son escuchados a la hora de realizar aportes que permiten el progreso de la empresa.
<b>FINANCIERO</b>	Es el departamento en el cual su jefe comunica la responsabilidades con las que debe cumplir la empresa como pagos de impuestos y facturas, también desde este se generan los reportes de la situación de la empresa que son entregados a la junta directiva, en el caso de los empleados reciben apoyo para capacitaciones y son escuchados para la mejora de la empresa, reciben incentivos cuando cumplen las metas propuestas, incentivos no monetarios sino de reuniones grupales.

Fuente: El autor apoyado en la entrevista realizada a la Sra. Claudia Corrales.

Para finalizar el capítulo se realiza una tabla del modelo de dirección adecuado para la empresa partiendo de la base del diagnóstico realizado de acuerdo a la entrevista realizada a la Sra. Claudia Corrales:

**Tabla 17 Modelo de dirección**

<b>MODELO DE DIRECCION</b>	
<b>CORTO PLAZO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar capacitaciones en superación personal, servicio al cliente, liderazgo, técnicas de producción, manejo en sistemas.</li> <li>• motivar al personal con incentivos económicos, académicos y de crecimiento profesional, por aporte en ideas o cumplimiento de metas.</li> </ul>
<b>MEDIANO PLAZO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar grupos de discusión con el personal con el fin de escuchar sus opiniones en pro de mejoras para el año siguiente</li> </ul>
<b>LARGO PLAZO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la formación académica de formación superior.</li> <li>• Suprimir la dependencia de los trabajadores por parte de la dirección, es decir abandonar la supervisión.</li> </ul>

Elaboración propia

**Tabla 18 Proceso de dirección desde el sistema organizacional**

<b>MICROPROCESO</b>	<b>MACROPROCESO</b>
	<b>DIRECCION</b>
<b>MERCADOTECNIA</b>	Corto plazo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación clara y concisa del jefe hacia los empleados de las tareas que van a desarrollar.</li> <li>• Estipulación de capacitaciones relacionadas con la mercadotecnia al personal encargado de llevarla a cabo.</li> <li>• Plantear mecanismos para incentivar el cumplimiento de metas del objetivo formulado para el área de mercadotecnia</li> </ul>
<b>PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN</b>	Corto plazo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación clara y concisa del jefe hacia los empleados de las tareas que van a desarrollar.</li> <li>• El gerente o administrador se haga cargo del direccionamiento de todas las capacitaciones que se van a</li> </ul>

MICROPROCESO	MACROPROCESO
	DIRECCION
	<p>brindar a todo el personal y que estas sean acorde a la actividad de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en crear lazos de buena comunicación y confianza entre los jefes y empleados para beneficio de la empresa a través de terapias ocupacionales.</li> <li>• Cada empleado debe rendir informes de gestión y actividades que ha desarrollado ante su jefe inmediato.</li> </ul>
PRODUCCIÓN	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación clara y concisa del jefe hacia los empleados de las tareas que van a desarrollar.</li> <li>• Hacer seguimiento al producto que se le ha otorgado al cliente.</li> <li>• Hacer seguimiento a la calidad del producto que ingresa a los puntos de venta.</li> <li>• Dar seguimiento a los procesos para el levante y engorde del pollo, respecto a los manuales establecidos.</li> <li>• Analizar y evaluar que cada espacio de la empresa sea aprovechado y delimitado según el plan de distribución del área.</li> </ul>
FINANCIERO	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación clara y concisa del jefe hacia los empleados de las tareas que van a desarrollar.</li> <li>• Coordinación por parte de los jefes con el cumplimiento de entregas de informes financieros en plazos establecidos.</li> <li>• El administrador debe de velar por el buen manejo y destinación del recurso económico de la empresa.</li> <li>• El administrador debe dar seguimiento a la elaboración de los informes diarios, semanales, mensuales y anuales que se deben de presentar a las juntas directivas.</li> </ul>

Elaboración propia

En síntesis en el capítulo anterior se encuentra, primero un análisis del proceso de dirección de la empresa, en este encontramos la situación actual y las propuestas que se hacen a la empresa sobre: capacitación para los empleados, la motivación a los empleados por aportes que beneficien a la empresa, el apoyo que reciben para el desarrollo académico de los empleados, y la comunicación que existe tanto entre jefes y empleados como entre departamentos para la mejora continua de la empresa.

También se realiza un análisis del sistema organizacional desde el proceso de dirección para realizar un análisis por departamento de como se transmite la información entre los jefes, empleados y departamentos.

## 10 CAPITULO NO. 4 INDICADORES DE CONTROL ADECUADOS PARA LA EMPRESA GOLOSO DEL VALLE S.A.

Determinar los indicadores de control que se deben utilizar para que el proceso administrativo de la Empresa Agropecuaria Goloso del Valle S.A. que pertenece al sector agropecuario y que tiene permanencia de 6 años en el mercado en la ciudad de Tuluá, hacia el año 2015, sea competitiva.

El control consiste en que los planes trazados tengan éxito es decir aborda toda la empresa para corroborar el buen funcionamiento de cada uno de los procesos, insumos, recursos humanos, decisiones tomadas, entre otros, en cada uno de los departamentos de la empresa ya sea a nivel operativo o a nivel administrativo y/o gerencial, dichos controles son eficientes cuando detectan desviaciones las cuales son identificadas en los indicadores que se han estipulado para el funcionamiento adecuado de la empresa.

De acuerdo a la entrevista llevada a cabo en el mes de octubre con la Sra. Claudia Corrales se aborda la situación actual de la empresa desde el proceso de control de la misma, permitiendo hacer una propuesta para beneficio de la empresa.

**Tabla 19 Proceso de control de la empresa GOLOSO S.A.**

SISTEMA ADMINISTRATIVO	CONCEPTO Y/O ENFOQUE	LO QUE SE PROPONE	EMPRESA HOY	EMPRESA EN FUTURO
<b>Control</b>	Control Preventivo: Es el tipo de control que asegura que todo funcione en normalidad dentro de la empresa con respecto a sus recursos y previniendo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análisis de comportamiento del mercado y de las nuevas tendencias.</li> <li>• Establecer planes de contingencia para contra restar las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tienen en cuenta estudios de mercado, por parte de los gerentes financieros y de producción, pero los planes de contingencia son</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa puede afrontar los diferentes cambios del entorno y la tendencia ajustando el desarrollo de sus</li> </ul>

SISTEMA ADMINISTRATIVO	CONCEPTO Y/O ENFOQUE	LO QUE SE PROPONE	EMPRESA HOY	EMPRESA EN FUTURO
	posibles riesgos en los procesos que puedan interferir en el alcance de metas.	posibles situaciones negativas.	deficientes.	actividades a dichos cambios permitiendo que la empresa continúe con sus actividades normales.
	Control Verificativo: Busca que se cumplan todos los procedimientos y normas acompañado de que la información llegue de forma segura y exacta para obtener una efectividad en los procesos que han sido contemplados en la planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación paneles de indicadores que sean visibles permitiendo identificar las variaciones para tomar correctivos o proseguir con el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El control verificativo está enfocado en su mayoría en las granjas donde se tiene en cuenta la variación de los niveles de producción por periodos y por granja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa puede controlar y tomar decisiones de manera eficaz al observar los comportamientos de los procesos al interior de esta en los paneles de control.</li> </ul>
	Control ejecutivo: Es el que se encarga de recopilar la información, para analizarla y hacer una retroalimentación para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de presupuestos de acuerdo a las proyecciones y datos de periodos anteriores.</li> <li>• Informes de gestión de acuerdo a los periodos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa realiza presupuestos y proyección de ventas de acuerdo a periodos anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa fija metas y requerimientos para los periodos que vienen intentando superar los periodos anteriores para continuar en crecimiento.</li> </ul>

SISTEMA ADMINISTRATIVO	CONCEPTO Y/O ENFOQUE	LO QUE SE PROPONE	EMPRESA HOY	EMPRESA EN FUTURO
	Control Evaluativo: Es el encargado de analizar y evaluar la gestión general de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis entre la gerencia y los colaboradores para evaluar los indicadores, proponiendo soluciones o mejoras en caso de ser necesario de parte y parte.</li> <li>• Auditorias de empresas externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque los colaboradores son escuchados y pueden realizar aportes, el socio mayoritario es finalmente quien decide.</li> <li>• Existió auditoria por parte de una empresa externa hoy en día no se cuenta con dicho servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al escuchar los empleados y dichos aportes ser materializados por el director de la empresa se logra obtener un gran beneficio de simplificación de procesos y mejora continua para que esta sea competitiva en el mercado.</li> </ul>

Fuente: El autor apoyado en LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., y PETTY, J. William. Administración de pequeñas y medianas empresas. Como también en las entrevistas llevadas a cabo con la Sra. Claudia Corrales.

**Tabla 20 Áreas organizacionales de industrias GOLOSO S.A. y su interacción con el control**

<b>SISTEMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CONTROL</b>
<b>MERCADOTECNIA</b>	Este departamento realiza informes mensuales donde sustenta los niveles de ventas de acuerdo a cada punto donde se atiende el mercado y si se cumplieron con las metas trazadas por la junta directiva, se realizan también sondeos cada dos días de los supermercados para controlar que la empresa se encuentra competitiva frente a precios y presentaciones de la competencia, el punto de venta controlan la merma y el manejo del producto a diario, y en general realizan verificaciones cada quince días.
<b>PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN</b>	De acuerdo a los reportes de los otros departamentos la junta directiva observa si las estrategias dieron resultados y como se encuentra el funcionamiento de la empresa, si los resultados son óptimos se cuenta como que la estrategia es eficiente debe la empresa continuar bajo estos parámetros, no cuentan con indicadores de gestión si se cumplen las metas propuestas los empleados están desarrollando bien sus labores.
<b>PRODUCCION</b>	Los controles de este departamento son de acuerdo en el caso del pollo a los niveles ip( índice de producción) es decir el peso que gana por día, consumo de alimento diario, el porcentaje de mortalidad de cada granja mensual estos son llevados en paneles que permiten llevar un seguimiento de la capacidad productiva de las granjas, este departamento realiza estudios de mercado y genera informes que son entregados a la junta directiva.
<b>FINANCIERO</b>	Este departamento genera presupuestos, proyecciones de ventas, estudios de mercado y los informes hacia la junta directiva del estado y comportamiento de la empresa de acuerdo a los estados de resultados, balances y reportes de los otros departamentos, para de allí tomar las medidas que sean requeridas, dichos informes son producidos mensualmente.

Fuente: El autor apoyado en la entrevista realizada a la Sra. Claudia Corrales.

Después de realizado este análisis en el control del procesos administrativo y sus sistema organizacional a continuación se abordan algunos indicadores de gestión que son de suma importancia en cualquier empresa ya que son los que permiten medir un proceso y realizar un panorama del comportamiento tanto de los procesos como de la empresa en general, y es de acuerdo a los monitoreos que permiten realizar los indicadores de gestión donde nace la retroalimentación de los procesos ya sea para corregir o mejorar como se están llevando a cabo.

**Tabla 21 Indicadores de gestión**

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Planeación	Fidelización de clientes.	N° de clientes fieles/N° total de clientes.	Número	Base de datos de clientes.	Mensual	Mensual	Administradora
Planeación	Buzón de sugerencias.	N° de sugerencias al mes/N° de clientes atendidos al mes.	Número	Formatos de sugerencia	Mensual	Mensual	Administradora
Planeación	Porcentaje por ventas	Ventas por trabajador al mes/N° de ventas totales al mes	Número	Facturas de venta	Mensual	Mensual	Gerente Contadora
Planeación	Identificar proveedores importantes.	N° de proveedores seleccionados / N° de proveedores existentes	Número	Visitas de proveedores a la empresa.	Trimestral	Trimestral	Gerente Administradora
Planeación	Cotización a empresas de publicidad	N° de empresas seleccionadas/ N° de empresas cotizadas	Número	Directorio telefónico e internet.			Administradora.
Planeación	Cotización y contratación empresa de mensajería	N° de empresas contratadas/N° de empresas seleccionadas.	Número	Directorio telefónico e internet			Administradora
Planeación	Cotización y contratación de emisora	N° de municipios que cubre la emisora/ N° total de municipios del valle.	Número	Directorio telefónico e internet	Semanal.	Mensual.	Administradora.
Organización	Perfil de cada cargo.	N° de puestos de trabajo con descripción/ Total puestos de trabajo.	Número	Estructura organizacional	Anual	Anual	Administrador(a)

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Dirección	Capacitación.	N° de día utilizados /N° Días programados	Número	Empresa aprobada.	Una sola vez por un lapso de tiempo de ocho días	Una sola vez por un lapso de tiempo de ocho días	Ingeniero Administradora
Dirección.	Reuniones por parte de la gerencia.	N° de reuniones realizadas al mes/ N° de reuniones programas al mes.	Número	Comunicaciones	Mensual	Mensual	Gerente
Dirección.	Capacitaciones sobre el servicio al cliente.	N° de capacitaciones realizadas al mes / N° de capacitaciones programas al mes.	Número	Comunicaciones	Mensual	Mensual	Administradora
Dirección.	Capacitaciones sobre productos por parte de proveedores.	N° de capacitaciones realizadas anuales/ N° de capacitaciones programadas anuales.	Número	Comunicaciones	Anual	Anual	Administradora y /o proveedores.
Control	Desempeño laboral de cada cargo.	N° de trabajadores evaluados/N° total de trabajadores.	Número	Los trabajadores.	Semestral	Semestral	Gerente
Control	Servicio y atención al cliente.	N° de clientes satisfechos al mes/ N° total de clientes al mes.	Número	Seguimiento post- venta y buzón de sugerencia.	Mensual	Mensual	Asesores comerciales
Control	Seguimiento a proveedores.	N° proveedores efectuando los acuerdos de venta/ N° de proveedores	Número	Base de datos de proveedores.	Mensual	Mensual	Administradora.

PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE LA TOMA DE DATOS	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
		Seleccionados					
Control	Seguimiento calidad de productos.	N° de productos de buena calidad /N° de productos vendidos en el mes	Número	Seguimiento post- venta	Mensual	Mensual	Administradora.
Control	Garantía de productos	N° de devolución de productos por calidad al mes/N° de productos vendidos al mes	Número	Formatos de devolución de productos.	Mensual	Mensual	Asesores comerciales

Fuente: El autor apoyado en Andrade Gallego, Alejandro, Trejos Victoria, Francisco Javier. Propuesta de un plan estratégico para la empresa “Electro Andrade” de la ciudad de Tuluá, con un horizonte de tiempo al 2015.

Para finalizar el capítulo se realiza una tabla del modelo de control adecuado para la empresa teniendo en cuenta la entrevista realizada a la Sra. Claudia Corrales:

**Tabla 22 Modelo de Control**

MODELO DE CONTROL	
<b>CORTO PLAZO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y evaluar medidas de control preventivas</li> <li>• Establecer planes de contingencia.</li> <li>• Elaboración de paneles de indicadores visibles para el personal para la evaluación de estos.</li> <li>• Elaboración del presupuesto anual con datos históricos y su evaluación dentro de este periodo.</li> <li>• Elaboración de informes de gestión de cada actividad</li> </ul>

<b>MODELO DE CONTROL</b>	
	realizada por la empresa.
<b>MEDIANO PLAZO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación y/o reformulación de los indicadores de gestión</li> </ul>
<b>LARGO PLAZO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditorias externa o colaboradores del sector para mejoras o soluciones dentro de la empresa.</li> </ul>

Elaboración propia

**Tabla 23 Proceso de control desde el sistema organizacional**

<b>MICROPROCESO</b>	<b>MACROPROCESO</b>
	<b>CONTROL</b>
<b>MERCADOTECNIA</b>	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corroborar que la publicidad contratada este efectuando el servicio correctamente.</li> <li>Estar estudiando los cambios en el mercado en cuanto a los nuevos precios, productos, competidores y la publicidad que manejan.</li> <li>Establecer y evaluar indicadores de la publicidad y promoción frente al aumento de clientes y base de datos.</li> <li>Revisión del posicionamiento de la empresa en el mercado</li> </ul>

MICROPROCESO	MACROPROCESO
	CONTROL
<b>PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN</b>	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer promedio de ventas diarias y mensuales.</li> <li>• Medición por tiempos a cada una de las actividades propuestas para cada empleado y a su vez cumplimiento de los horarios.</li> <li>• La parte administrativa será medido por el rendimiento y las metas cumplidas de los empleados a su cargo y el gerente en especial por la rentabilidad que le genere a la empresa.</li> <li>• Dar seguimiento del desempeño de los empleados antes y después de las capacitaciones.</li> </ul>
<b>PRODUCCIÓN</b>	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe revisar que la empresa se esté abasteciendo de materia prima (llegada del pollo, alimentos u otros insumos) en los tiempos adecuados.</li> <li>• Cada a área de la empresa este con su respectiva señalización y sus implementos de seguridad.</li> <li>• Actualización de base de datos de los proveedores</li> </ul>
<b>FINANCIERO</b>	<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa debe de cumplir con todos sus requisitos y obligaciones fiscales.</li> </ul>

MICROPROCESO	MACROPROCESO
	CONTROL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las finanzas de la empresa para tomar correctivos en posibles pérdidas o desfalcos.</li> </ul>

Elaboración propia

En síntesis en el capítulo anterior se encuentra un análisis del proceso de control de la empresa, donde se observa la situación de la empresa y la propuesta sobre: los análisis que deben ser realizados en el mercado para establecer planes de contingencia por posibles amenazas, los paneles que deben ser implementados para mirar los comportamientos de la empresa, los presupuestos, proyecciones de ventas y la evaluación de los procesos entre la gerencia y sus colaboradores para permitir una mejora continua.

También se analiza el procesos de control desde el sistema organizacional para observar el control que se lleva a cabo por cada departamento de la empresa en que tiempo se realizan y como son utilizados estos para el beneficio de esta, por último se realiza una propuesta de indicadores de gestión para ayudar a la mejora de la empresa por medio de la medición de determinadas variables que permite observar el comportamiento de estas para realizar ajustes si son requeridos.

Por último, a continuación se presenta un cuadro resumen donde se integra el desarrollo de los capítulos anteriores, en este se realiza un planteamiento de cómo debe llevarse a cabo el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) en cada departamento de la empresa en este caso sistema organizacional (Mercadotécnica, personal y administración, producción y finanzas).

Tabla 24 Cuadro resumen

	MACROPROCESOS			
	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
<b>MERCADOTECNIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Corto plazo</li> <li>✓ Mediano plazo</li> <li>✓ Largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir cargos, funciones y perfiles.</li> <li>✓ Establecer objetivos y metas de acuerdo al departamento.</li> <li>✓ Establecer líneas claras de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación del personal.</li> <li>✓ Establecer buena comunicación dentro del departamento y con las otras áreas.</li> <li>✓ Motivación e incentivos para los empleados.</li> <li>✓ Establecer excelente comunicación con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicadores de gestión.</li> <li>✓ Realizar estudios de mercado y de la competencia.</li> <li>✓ Establecer planes de contingencia.</li> </ul>
<b>PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Corto plazo</li> <li>✓ Mediano plazo</li> <li>✓ Largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer organigrama.</li> <li>✓ Definir cargos, funciones y perfiles.</li> <li>✓ Establecer objetivos y metas de acuerdo al departamento.</li> <li>✓ Establecer líneas claras de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación del personal.</li> <li>✓ Establecer buena comunicación dentro del departamento y con las otras áreas.</li> <li>✓ Motivación e incentivos para los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controles evaluativos del desempeño de los empleados.</li> <li>✓ Indicadores de gestión.</li> </ul>
<b>PRODUCCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Corto plazo</li> <li>✓ Mediano plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer flujograma de procesos.</li> <li>✓ Definir cargos, funciones y perfiles.</li> <li>✓ Establecer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación del personal.</li> <li>✓ Establecer buena comunicación dentro del departamento y con las otras áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicadores de gestión.</li> <li>✓ Realizar análisis del comportamiento del mercado y de la competencia.</li> </ul>

	MACROPROCESOS			
	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
		<ul style="list-style-type: none"> <li>objetivos y metas de acuerdo al departamento.</li> <li>✓ Establecer líneas claras de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivación e incentivos para los empleados.</li> <li>✓ Establecer buenas relaciones con proveedores.</li> </ul>	
<b>FINANCIERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Corto plazo</li> <li>✓ Mediano plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir cargos, funciones y perfiles.</li> <li>✓ Establecer objetivos y metas de acuerdo al departamento.</li> <li>✓ Establecer líneas claras de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación del personal.</li> <li>✓ Establecer buena comunicación dentro del departamento y con las otras áreas.</li> <li>✓ Motivación e incentivos para los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyecciones de ventas.</li> <li>✓ Presupuestos.</li> <li>✓ Balances.</li> <li>✓ Informes de gestión de la empresa en general.</li> </ul>

Fuente: El autor apoyado en los documentos consultados

## 11 CONCLUSIONES

1. Se establece las consideraciones necesarias para hacer del proceso administrativo un proceso relevante para la empresa GOLOSO del Valle S.A., iniciando con un diagnostico organizacional realizado en el 2011 y el cual es la base para el reconocimiento del diagnostico actual para conocer el funcionamiento, características y problemas que presenta el proceso administrativo situaciones que se llevaron a cabo con la Sra. Claudia Corrales.
2. La empresa presenta deficiencia en la puesta en marcha de las actividades propias de los procesos administrativos.
3. De acuerdo a los resultados arrojados en el análisis realizado se logra conocer falencias tanto en la planeación como en la estructura de la empresa GOLOSO del Valle S.A., planeación la cual es contemplada únicamente en una etapa de tiempo y una estructura que aunque se reconocen niveles jerárquicos y conformación de departamentos carece de claridad en la composición del mismo.
4. Continuando con el análisis de la empresa, se resalta el proceso de dirección con el que cuenta empresa que aunque requiere ajustes se busca el bienestar de los colaboradores de la empresa GOLOSO del Valle S.A., al recibir incentivos de acuerdo al desempeño de sus labores.
5. La empresa carece de indicadores de gestión lo que dificulta que exista una retroalimentación de los procesos para reconocer a tiempo cuando se deben tomar medidas correctivas para que las labores continúen con normalidad.

## 12 RECOMENDACIONES

Al haber contado con el apoyo de la Srta. Claudia Corrales para el cumplimiento del trabajo: la organización de los procesos administrativos para beneficio de la empresa GOLOSO del Valle S.A. su pueden realizar las siguientes recomendaciones:

1. Reconocer los procesos administrativos de acuerdo a la planeación por diferentes etapas de tiempo permitiendo descentralizar algunos procesos que faciliten el tema de decisiones en tiempo real para beneficio de la empresa GOLOSO del Valle S.A.
2. Al adecuar la estructura organizacional propuesta con la Sra. Claudia Corrales se permite identificar fácilmente los departamentos y los puestos de trabajo en cada área, estructura en la cual también existen líneas claras de comunicación y autoridad permitiendo que se desarrollen de manera óptima y ordenada las labores de la empresa.
3. Enfatizar en la buena comunicación entre jefes, empleados y departamentos y continuar con los beneficios que se presentan a los empleados por logro de metas esto permite compromiso en las labores beneficiando así a la empresa GOLOSO del Valle S.A.
4. Implementar los indicadores de gestión para el proceso administrativo y el sistema organizacional que permiten un monitoreo del desarrollo de los procesos de la empresa, de acuerdo este monitoreo se permiten hacer ajustes o tomar los correctivos en caso de ser necesario para el desarrollo de las labores normales de la empresa, también contribuyen para la retroalimentación de los procesos punto fundamental puesto que la empresa debe permanecer en un aprendizaje continuo.

## 13 BIBLIOGRAFÍA

Andrade Gallego, Alejandro, Trejos Victoria, Francisco Javier. Propuesta de un plan estratégico para la empresa “Electro Andrade” de la ciudad de Tuluá, con un horizonte de tiempo al 2015.

ARIAS REINA, Luis Carlos. MEDINA DUARTE, John Emerson. VARGAS OSORIO, Andrea. Determinar y Caracterizar los Procesos Administrativos: Planeación, Organización, Dirección y Control, en las Empresas de la Ciudad de Tuluá, en los Últimos Cinco Años (2006 – 2010). Tuluá: UCEVA, 2011.

BURITICA OLAYA, Adolfo Leon. Rave Ramirez. Juan Carlos. Estudio de Prefactibilidad para definir la viabilidad y el desarrollo del proyecto para la creación de un centro de asistencia industrial para el municipio de Tuluá. Tuluá: Alcaldía – Uceva, 2011.

CLAUDE S., George Jr. y ÁLVAREZ, Lourdes. Historia del Pensamiento Administrativo. México: Pearson Educación, Inc., 2005.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de administración. Un enfoque internacional. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2007. 465 p.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., y PETTY, J. William. Administración de pequeñas y medianas empresas. Un enfoque emprendedor. México. International Thompson editores, S.A. de C.V., 2001

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. México, D.F.: Limusa, 2011. 357 p.

OSPINA MONTOYA, Norberto. Administración – Fundamentos: Cómo iniciarse en el estudio de la administración. Bogotá: Ediciones de la U, 1a. Ed., 2010. 163 p.

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A. y MOON, Henry. Fundamentos de administración conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Educación, Inc., 2009.

VARELA V., Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Colombia: Pearson Prentice Hall, 2008.

MANCEBO DEL CASTILLO TREJO, J Manuel. El Administrador y su Entorno Dentro de las Administración. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores Balderas 95.

## 14 WEBGRAFIA

“Definición del entorno de una empresa”.

<<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/entornomkt.htm>>[Consultado el 07-04-2013].

“Definición de los sectores de la economía”. Internet:

<<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>> [Consultado el 11-12-2012].

“El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo”. Internet:

<<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a4.pdf>> [Consultado el 07-04-2013].

“Recomendaciones para adquirir una Base de Datos”. Internet:

<<http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=94&conID=7562>>[Consultado el 26-03-2012].

“Sectores económicos”. Internet: <<http://www.economia48.com/spa/d/sectores-economicos/sectores-economicos.htm>> [Consultado el 11-12-2012].

“Una aproximación conceptual a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)”.

Internet: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/397/aproximacion%20conceptual%20a%20las%20Pequeñas%20y%20Medianas%20Empresas.htm>>[Consultado el 26-03-2012].

LEY No. 590 10 de julio de 2000 <“POR LA CUAL SE DICTAN DISPOSICIONES PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”> Internet: <http://www.bogotatrabaja.gov.co/ms-articulos/informacion-laboral/normatividad/Ley-590-del-2000.pdf> [Consultado el 27/05/2013]

“Definición de Administración” Internet:

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>> [Consultado (27/05/2013)]

“Comportamiento Empresarial”

Internet: <<http://www.camaratuluva.org/modulos.php?mod=content&fnc=viewi&id=38>> [Consultado (30/05/2013)]

“Manual de Manejo para pollo de engorde” Internet:

<<http://www.pronavicola.com/contenido/manual-ross>> [Consultado ( 24/ 09/ 2013)]

“Indicadores de Gestión”. Internet:

<[http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion\\_calidad/contenido\\_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf)> [Consultado (08/10/2013)]

“MAX WEBER Y LA TEORÍA BUROCRÁTICA”

<<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/>> [ Consultado (12 - 01 -2014)]

“Teoría de la Burocracia de WEBER” < <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-burocracia.html>> [ Consultado (12-01-2014)]

“¿Quién era Edward Deming?” <<http://www.empresalud.com.ar/nota/quien-era-edward-deming>> [Consultado (12-01-2014)]

“La Empresa / Misión y Visión” < [http://www.goloso.com.co/mision\\_vision.html](http://www.goloso.com.co/mision_vision.html) > [ Consultado ( 23/ 01 / 2014)]

“ADMINISTRACION II” Internet: <

<http://www.altillo.com/exámenes/unlp/administra2/administra22008cicloorg.asp> > [Consultado (25/ 02/ 2014)]

## 15 ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta del Primer Estudio

**IMPACTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CIUDAD DE TULUÁ EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS, EN LOS SECTORES ECONÓMICOS MÁS PREPONDERANTES**

Descripción de la Empresa

Empresa: AGROPECUARIA GOLONO DEL VALLE SA

Dirección: CL 25 # 32 A31

Teléfono: (2) 225-2807 Fax: (2) 224-2692

E-mail: info@golono.com.co

Año que inicio sus operaciones: 2006

En qué sector esta su empresa: Pecuaria

Para las siguientes preguntas se tendrá en cuenta la escala de valoración de la tabla.

Interpretación	En su Totalidad (ET)	En su Mayoría (EMA)	En su Minoría (EMI)	En Ninguna (EN)	No Contesto (NC)
Escala	5	4	3	2	1

1. Tiene constituida la Visión y Misión estratégica de la Organización  
SI:  NO:
2. Las actividades de su empresa se hacen bajo lineamientos de planificación  
ET:  EMA:  EMI:  EN:  NC:
3. Las actividades empresariales las Planea a:  
CORTO:  MEDIANO:  LARGO PLAZO:
4. Establece mecanismos de participación para planificar el desarrollo de las actividades  
ET:  EMA:  EMI:  EN:  NC:
5. Se planifica constantemente a nivel administrativo para buscar mejoras dentro de la empresa.  
ET:  EMA:  EMI:  EN:  NC:
6. Tiene la Organización un organigrama definido con sus respectivas unidades de trabajo, niveles jerárquicos y líneas de mano  
SI:  NO:  (PASE A LA PREGUNTA 8)
7. Participaron los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos de la construcción del organigrama, de sus manuales de funciones y/o procedimiento  
ET:  EMA:  EMI:  EN:  NC:
8. Existen mecanismos de reconocimiento a las líneas de dirección de la organización  
ET:  EMA:  EMI:  EN:  NC:
9. Se tienen en cuenta para los procesos de decisión las líneas de dirección.  
ET:  EMA:  EMI:  EN:  NC:
10. Las decisiones tomadas, están acordes a lo manifestado por la mayoría de sus colaboradores  
ET:  EMA:  EMI:  EN:  NC:
11. Existen programas de evaluación para medir el desempeño de los empleados de la empresa.  
ET:  EMA:  EMI:  EN:  NC:
12. Considera que la estructura organizativa de la empresa está acorde para cumplir efectivamente el proceso.  
ET:  EMA:  EMI:  EN:  NC:
13. Se han realizado cambios estructurales dentro de la empresa.  
ET:  EMA:  EMI:  EN:  NC:

14. Existen programas de formación constante para el personal que labora en la empresa.

ET: \_\_\_\_\_ EMA: \_\_\_\_\_ EMI: X EN: \_\_\_\_\_ NC: \_\_\_\_\_

15. Todos los cambios realizados en los últimos años dan solución a los problemas que presenta la empresa.

ET: \_\_\_\_\_ EMA: \_\_\_\_\_ EMI: X EN: \_\_\_\_\_ NC: \_\_\_\_\_

16. Se realizan replanteamientos en la empresa para buscar mejorar la calidad de servicio en función de sus competidores.

ET: X EMA: \_\_\_\_\_ EMI: \_\_\_\_\_ EN: \_\_\_\_\_ NC: \_\_\_\_\_

17. Se realizan diagnósticos constantes para conocer las debilidades y fortalezas de la empresa.

ET: \_\_\_\_\_ EMA: \_\_\_\_\_ EMI: X EN: \_\_\_\_\_ NC: \_\_\_\_\_

18. La empresa ha incursionado con innovación tecnológica para organizar su estructura organizacional?

ET: X EMA: \_\_\_\_\_ EMI: \_\_\_\_\_ EN: \_\_\_\_\_ NC: \_\_\_\_\_

19. Asiste la empresa a diferentes eventos socio-económicos como:

Ferias X Muestra comercial X Asambleas empresariales X

Exposiciones económicas X Seminarios X No asiste \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

20. Los cambios económicos que se han dado en el país y en el departamento lo han obligado a cambiar constantemente la estructura organizacional de la empresa

ET: \_\_\_\_\_ EMA: X EMI: \_\_\_\_\_ EN: \_\_\_\_\_ NC: \_\_\_\_\_

21. La empresa posee objetivos que estén encaminados al desarrollo de relaciones comerciales que fortalezcan su estructura empresarial?

ET: X EMA: \_\_\_\_\_ EMI: \_\_\_\_\_ EN: \_\_\_\_\_ NC: \_\_\_\_\_

22. La estrategia empresarial de la compañía concibe a la innovación como medio para la obtención de resultados positivos a gran escala

ET: X EMA: \_\_\_\_\_ EMI: \_\_\_\_\_ EN: \_\_\_\_\_ NC: \_\_\_\_\_

23. La empresa ha invertido capital en innovación y desarrollo tecnológico?

ET: X EMA: \_\_\_\_\_ EMI: \_\_\_\_\_ EN: \_\_\_\_\_ NC: \_\_\_\_\_

24. La implantación y el uso de tecnologías de información y comunicación, han acelerado el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa

ET: X EMA: \_\_\_\_\_ EMI: \_\_\_\_\_ EN: \_\_\_\_\_ NC: \_\_\_\_\_

Le agradecemos su tiempo invertido para contestar este cuestionario.

Datos del entrevistado:

Nombre: Claudio E. Comas O.V.

Puesto: Contador

Antigüedad en la empresa: 9 años

Fecha: 03- Sep-11

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

## Anexo 2 Preguntas entrevista

### Preguntas realizadas en la entrevista en la empresa GOLOSO del Valle S.A.

1. ¿La empresa cuenta con objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, con sus respectivos indicadores?
2. ¿Se realizan diagnósticos para saber las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?
3. ¿Fijan normas y políticas para permitir un buen ambiente organizacional?
4. ¿Cuentan con procesos y procedimientos estandarizados?
5. ¿Establecen los recursos (humanos, materiales, económicos) necesarios para la realización óptima de las actividades propias de la empresa?
6. ¿Establecen los cargos y funciones necesarios para un óptimo funcionamiento?
7. ¿Cada departamento establece sus objetivos, metas e indicadores, acordes al que hacer de la empresa?
8. ¿Realizan el organigrama para el reconocimiento de cargos y mandos dentro de la empresa?
9. ¿Cuentan con flujograma de procesos?
10. ¿Establecen líneas de comunicación de manera eficiente?
11. ¿Existe Claridad frente a las líneas de autoridad y responsabilidad, para lograr una buena comunicación y resolución de problemas?
12. ¿Cómo se realizan los procesos de planeación y la estructura organizacional de la empresa desde la mercadotecnia, personal y administración, producción y desde lo financiero?
13. ¿Existen supervisores en la empresa?
14. ¿Implementan capacitaciones para los empleados?

15. ¿Existen grupos de discusión entre las áreas de la empresa para que exista una retroalimentación?
16. ¿Desarrollan talleres ocupacionales para los empleados?
17. ¿Se obtienen incentivos por aporte de ideas que generen mejoras y beneficios para la empresa?
18. ¿Existe apoyo por parte de la empresa para la formación académica de los empleados?
19. ¿Cómo se realiza el proceso de dirección de la empresa desde la mercadotecnia, personal y administración, producción y desde lo financiero?
20. ¿Realizan análisis de comportamiento del mercado y de las nuevas tendencias?
21. ¿Establecen planes de contingencia para contra restar las posibles situaciones negativas?
22. Creación paneles de indicadores que sean visibles permitiendo identificar las variaciones para tomar correctivos o proseguir con el proceso?
23. ¿Realización de presupuestos de acuerdo a las proyecciones y datos de periodos anteriores?
24. ¿Informes de gestión de acuerdo a los periodos de la empresa?
25. ¿Análisis entre la gerencia y los colaboradores para evaluar los indicadores, proponiendo soluciones o mejoras en caso de ser necesario de parte y parte?
26. ¿Cuentan con auditorias de empresas externas?
27. ¿Cómo se realiza el proceso de control de la empresa desde la mercadotecnia, personal y administración, producción y desde lo financiero?

### Anexo 3 Organigrama de la empresa GOLOSO del Valle S.A.

