



**Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del
direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de
Nueva Antioquia, Turbo.**

Autor:

Iselt Tatiana David Posso

Asesor:

Nosliu Zeley Velez Llanos

**Universidad De Antioquia
Facultad De Ciencias Económicas
Administración De Empresas
Turbo- Antioquia
Semestre X
2024**

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Cita	(David Posso, 2024)
Referencia	David Posso, I. T. (2024). <i>Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Turbo, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Administración de empresa /Pregrado



Biblioteca Sede Ciencias del Mar (Turbo)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano: Jair Alberto Osorio Agudelo

Jefe departamento: Carlos Gilberto Restrepo Ramírez

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Tabla de contenido

1. Título	7
2. Tema	7
3. Contexto de la Organización	7
4. Justificación	8
5. Antecedentes	10
6. Objetivos del Proyecto	15
6.1 Objetivo General.....	15
6.2 Objetivos específicos:.....	15
7. Delimitaciones o Alcances.....	16
7.1 Temporal:	16
7.2 Espacial.....	16
8. Marco referencial	16
8.1 Marco Teórico:.....	16
8.1.1 Sistema de Gestión	16
8.1.2 El Ciclo PHVA.....	18
8.1.3 Documentación.....	19
8.1.4 Estructura Organizacional	21
8.1.5 Gestión Estratégica.....	22
8.1.6 Planeación Estratégica.....	24
8.1.7 Gestión por Procesos	25
8.1.8 Mapa de Proceso.....	25
8.2 Marco Conceptual:	26
Análisis de puesto:	26
Autonomía:.....	26
Cargo:	27
Documentación:	27
Diagnóstico:	27
Función:.....	27
Flujograma:	27
Entrada:	28
Insumos Agrícolas:.....	28
Insumo pecuario:	28

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo	
Manual:.....	28
Manual de procedimientos:	29
Proceso:	29
Organización:	29
Salida:.....	29
Subproceso:	29
8.3 Marco legal	29
8.3.1 Decreto 410 DE 1971	30
8.3.2 Ley 822 DE 2003.....	30
8.3.3 Resolución 1056 DE 1996.....	30
8.3.4 Resolución 1167 DE 2010.....	31
8.3.5 Decreto 502 DE 2003	31
8.3.6 Resolución 789 De 2007	31
8.3.7 Decreto 1630 De 2021	32
9. Diseño metodológico.....	32
10. Recursos Disponibles:	38
11. Cronograma de Actividades.....	38
12. Desarrollo del diseño metodológico	40
12.1 Identificar los cargos actuales para mejorar y organizar las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la empresa.	40
12.1.1 Entrevista con el administrador sobre los aspectos y valores que busca en los empleados al realizar sus funciones	40
12.1.2 Entrevista con los empleados para conocer las funciones que ejecutan en la empresa. 45	
12.1.3 Creación de un Checklist con ítems relacionados con la estructura organizativa, los procesos de trabajo y las responsabilidades de cada cargo.....	52
12.2 Determinar los procedimientos requeridos para cumplir con cada una de las labores	55
12.2.1 Entrevistas con empleados clave y el administrador para determinar los procedimientos necesarios para las funciones de la empresa.....	55
12.2.2 Registro de las operaciones participando activamente en las tareas	56
12.2.3 Identificar posibles áreas de mejora con base al análisis de los procedimientos existentes.	58

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

12.2.4	Modificar o mejorar los procedimientos identificados de forma consensuada con el administrador para optimizar la eficiencia y efectividad de las operaciones de la empresa.	59
12.3	Documentar las actividades y tareas realizadas en la ejecución de las funciones y procedimientos centrales de la empresa	59
12.3.1	Identificar las actividades y tareas clave que se incluirá en la documentación	59
12.3.2	Organizar la información recolecta de forma lógica que permita al lector entender con facilidad.	60
12.3.3	Diseñar un formato estándar de documentación que incluya campos para descripción de la actividad, pasos a seguir y responsables.	60
12.3.4	Elaborar manuales tres de funciones y seis procedimientos para la empresa La finca de hoy.	63
12.4	Diseñar el direccionamiento estratégico teniendo en cuenta los criterios para su elaboración.	63
12.4.1	Realizar entrevistas a empleados para recopilar información sobre la cultura organizacional; y al administrador para recopilar formación sobre valores, objetivos, misión y visión de la empresa.	63
12.4.2	Realizar un análisis DOFA para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.	71
12.4.3	Realizarla matriz EFE Y EFI.	94
13.	Colusiones	102
14.	Recomendaciones	103
15.	Anexos	103
16.	Referencias	104

Índice de tablas

Tabla 1: Diseño metodológico	32
Tabla 2 : Cronograma de actividades	38
Tabla 3: Formato de competencias y habilidades	41
Tabla 4 : Formato de entrevista para el manual de funciones	46
Tabla 5: Lista de chequeo	52
Tabla 6: Observación 1	53
Tabla 7: Observación 2	54
Tabla 8: Observación 3	54
Tabla 9 : Registro de procedimientos	56
Tabla 10: Entrevista a empleados	63

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Tabla 11: Entrevista a administrador	66
Tabla 12. Formato DOFA	72
Tabla 13. Análisis DOFA	91
Tabla 14. Formato matriz EFE	94
Tabla 15. Formato Matriz EFI.....	95
Tabla 16. Matriz EFE.....	96
Tabla 17. Matriz EFI.....	99

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Formato manual de funciones	60
Ilustración 2: Formato manual de procedimiento.....	62
Ilustración 3	76
Ilustración 4	76
Ilustración 5	77
Ilustración 6	78
Ilustración 7	79
Ilustración 8	80
Ilustración 9	84
Ilustración 10	87
Ilustración 11	90

Índice de anexos

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

1. Título

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico del a empresa La Finca de Hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo.

2. Tema

La finca de Hoy perteneciente al sector comercial que se encuentra en la región de Urabá necesita la documentación y el diseño de tres manuales de funciones con sus respectivos procedimientos, que le permita a cada nuevo trabajador conocer las responsabilidades y el paso a paso que debe llevarse a cabo para obtener resultados eficientes.

3. Contexto de la Organización

La empresa La Finca de hoy se encuentra ubicada en la parte central del corregimiento de Nuevo Antioquia – Turbo, esta empresa pertenece al sector comercial y se encarga de ofrecer bienes terminados y servicios de asesorías en el área agrícola, ubicándose de esta manera en el tercer sector de la economía, así lo aclara el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2021), que menciona que la clasificación Internacional Industrial Uniforme Rev. 4 adaptada para Colombia A.C., donde expresa que el sector comercio se encarga de la “Venta al por mayor y al por menor (venta sin transformación), de cualquier tipo de productos nuevos y/o usados y la prestación de servicios relacionados con la venta de mercancía.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

La Finca de Hoy ofrece insumos agrícolas y herramientas a los campesinos que viven en Nuevo Antioquia y sus alrededores, este emprendimiento surge como sociedad a finales del año 2020, sin embargo, solo para finales del año del 2023 e inicios del presente año, busca su formalización como persona natural. Hasta el momento la empresa no cuenta con manuales de funciones, ni de procedimientos, además de la carencia de la organización estructural.

La Finca de hoy ofrece productos para el campo que van desde elementos de talabartería, agroquímicos, medicamentos veterinarios, concentrados hasta equipos y herramientas de ferretería con el fin de satisfacer las necesidades del campesino, sus principales clientes son los agricultores, ganaderos, avicultores, porcicultores, piscicultores, constructores y jornaleros, quienes en su mayor parte pertenecen al sector agrícola.

4. Justificación

En el entorno en que se desenvuelve la empresa resulta necesario la implementación de manuales que indique la manera en la que se lleva a cabo de forma correcta determinados procesos, además de acuerdo con Bravo (2010), ayuda a los dueños de procesos a identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. (p.24).

La importancia de ello radica en la búsqueda de la efectividad y la autonomía del colaborador es por ello, que La Finca le resulta necesario la aplicación de “Los manuales de procedimiento que son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente” Vivanco (2017), por lo tanto la empresa al hacer uso de los manuales de funciones puede evitar reprocesos, cuellos de botella, alcanzar la excelencia y una determinada ventaja ante la competencia, por que optimizan la eficiencia operativa al eliminar pasos innecesarios, facilitan la formación de nuevos colaboradores al proporcionarles una guía clara, aseguran la consistencia y calidad en los resultados, y garantizan el cumplimiento de normas y regulaciones.

La elaboración de un manual de funciones y procedimiento es crucial para el estudiante ya que contrastará el conocimiento obtenido a lo largo de la carrera con la práctica procedimiento, permitiéndole aplicar sus conocimientos teóricos de manera práctica, en la ejecución de las investigaciones para obtener información el estudiante fortalecerá las relaciones interpersonales, aprendizaje colaborativo y ampliará su base de datos con respecto a temas mencionados.

Además de la implementación de manuales de funciones y procedimiento para la empresa se hace necesario la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa y esto se debe a que se cuenta con pocos empleados para llevar a cabo todas las actividades de la misma ,es decir , que es una empresa pequeña, es así que en este proyecto se le proporcionara a la empresa este elemento fundamental que le ayudara a ir más allá de una planeación tradicional , pues este le otorgara una herramienta que le guiaran en la toma de decisiones.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
A través de la creación de los manuales de funciones, procedimientos y la plataforma estratégica se realizará un trabajo mayormente elaborado que cumpla con los respectivos requisito y necesidades de la empresa.

5. Antecedentes

La implementación efectiva de un manual de funciones y procedimientos en las organizaciones se posiciona como un elemento esencial para alcanzar el éxito y la competitividad. Según Orozco (2008), En su trabajo tiene como objetivo elaborar el manual de funciones y procedimientos de la empresa HIERROS HBS:A para establecer de forma general las pautas o directrices que conlleven al logro de los objetivos institucionales, a través del análisis la historia, la empresa , las actividades que lleva a cabo y su conformación; el establecimiento de la misión y visión de la empresa: el diseño del organigramas ; la desagregación de cada una de las actividades y la socialización en este caso Orozco (2008), usa la metodología de investigación exhaustiva que se basa en la recopilación de la información , diagnóstico de la empresa , análisis de la información para finalmente elaborar los manuales de funciones y procedimiento, en esta investigación se utilizaron métodos deductivos , inductivos y sintético que permitieron generar un manual adecuado a las necesidades de la empresa. Es así como obtuvieron resultados con referencia a la importancia de los organigramas en la organización ya que en la empresa las persona no sabían a quién rendirle cuentas, la importancia de la misión, visión y objetivos institucionales para la identificación y establecimiento de estrategias que conllevan al logro de los objetivos y la importancia de la participación de los colaboradores en la descripción detallada y secuencial de las actividades.

Por otra parte, Villacres (2015), en su investigación tuvo como objetivo diseñar un manual de funciones y procedimientos para que mejore la gestión de procesos administrativos en la cooperativa 13 de Abril de la ciudad de Ventanas. Con la que se pretendía que la institución tuviera mayor transparencia y más eficiencia ya que los procedimientos describen de forma secuencial, ordenada y metodológica sus operaciones administrativas, es así que, para llevar a cabo la metodología de investigación cualitativa, ya que permitió comprender los problemas que existían en la Cooperativa 13 de Abril y sus características con el propósito de explorar y describir la realidad de la Cooperativa en función de la información obtenida. Las técnicas necesarias para este trabajo de investigación fueron: Observación, encuestas (op) y entrevistas. Así como, la estadística descriptiva para conocer a profundidad cada uno de los conflictos que existen en las diversas áreas de la empresa, por lo tanto, Villacres (2015), a través de la metodología implementada concluye que la ausencia de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos en la Cooperativa 13 de Abril de Ventanas ha generado problemas en el manejo administrativo y los procedimientos, afectando el desenvolvimiento de las funciones y procesos. Esta carencia ha llevado a la falta de claridad en las responsabilidades del personal, los procedimientos para cumplirlas y la estructura jerárquica de la empresa. Se destaca la importancia de contar con un manual que sintetice las funciones y atribuciones de los puestos, así como los perfiles requeridos, para mejorar la organización, el rendimiento individual y colectivo, y garantizar ventajas competitivas frente a otras instituciones crediticias de la región. La propuesta se fundamenta en una investigación bibliográfica y

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo documental, que proporciona un marco teórico sólido para el estudio y diseño de la propuesta.

Otro aporte importante ha sido el de Galeano et al (2018), en su guía tuvo como objetivo, Elaborar una guía para el diseño de manuales de funciones y perfiles por competencia para la empresa Realidad Colombia S.A.S, Dosquebradas, Risaralda, año 2020. Su enfoque se centra en el análisis detallado del benchmarking de diferentes manuales de funciones y perfiles por competencia, lo que les permite identificar las mejores prácticas y elementos clave de estos documentos. Además, se esfuerzan por determinar cómo utilizar estos elementos de manera efectiva en su guía de diseño. En la investigación Galeano et al (2018), implementó la metodología de la investigación cualitativa en la que se desarrolló un formulario/ encuesta por la plataforma de Google drive, donde se estructuraron siete preguntas con opción de respuesta múltiple; las preguntas fueron enfocadas en identificar la necesidad que tiene para los empleados La implementación de un manual de funciones. A través de esta información Galeano (2020), obtuvo como resultado que alrededor de la mitad de los empleados desconocen la funciones de su cargo , por lo cual se presentaba bajo rendimiento laboral, poca equidad en la distribución de las tareas, es así como detalla la importancia de contar con un proceso administrativo adecuado, que incluya la planificación y organización correcta, así como las herramientas necesarias para que los empleados puedan desempeñarse de manera efectiva en sus roles. Su trabajo subraya la necesidad de establecer procesos y estructuras claras en una organización,

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo lo que no solo mejora la eficiencia y eficacia de las operaciones, sino que también contribuye a un ambiente laboral más armonioso y productivo.

De acuerdo con Sterling et al (2022), con el objetivo de Diseñar un manual de funciones y procedimientos en la empresa MERK-IDEAL como un instrumento de apoyo que permita una funcionalidad administrativa y operativa adecuada dentro de la organización para el año 2022, llevó a cabo la identificación de los procesos y funciones realizadas en el desarrollo de las actividades, la documentación de las actividades y tareas realizadas en la ejecución de los procesos centrales de la empresa MERK-IDEAL y el establecimiento de un cronograma para implementar el manual de procedimientos de la empresa MERK-IDEAL, para optimizar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos. En orden de ideas, Sterling et al (2022) ejecutó la metodología de la investigación cualitativa que proporciona profundidad a los datos recolectados para el desarrollo de las preguntas, que se presenten antes, durante y después del análisis de los datos para el cumplimiento de los objetivos. Para concluir (Sterling et al ,2022), determina la implementación de manuales de funciones y procedimientos en la empresa MERK-IDEAL logrará el desarrollo eficaz de las labores y la contratación de personal adecuado, permitirán supervisar y estandarizar las actividades en la empresa. Se espera que la implementación de estos manuales mejore el servicio al cliente, cree un ambiente laboral favorable, optimice los recursos y reduzca los tiempos de ejecución de las actividades, aumentando así el rendimiento individual y colectivo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Botero (2011) en su trabajo para la elaboración del modelo estratégico tuvo como objetivo proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándose

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial, Botero (2011), aplicó la metodología de la investigación cualitativa en la que utiliza el método de Análisis Morfológico, el cual es una forma simple para hacer un barrido del campo de los escenarios posibles. El principio del análisis morfológico es descomponer en entono de la pyme estudiada en variables ambientales claves. Estas variables deben ser tan independientes como sea posible y han de poder explicar la totalidad del entorno que afecta la pyme estudiada. Es así como Botero (2011) tuvo como resultado la proporción de elementos para llevar a cabo un el direccionamiento estratégico en pequeñas y medianas empresas, partiendo desde los factores del entono, misión visión, estrategias hasta la aplicación de matrices para definir importancias y dominios así mismo la aplicación del modelo planteado.

Para finalizar se trae a colisión el trabajo de investigación realizado por Muñoz (2018), quien dispuso como objetivo la Elaboración de los manuales de funciones y procedimientos para los diferentes cargos de la empresa mecanizados DICAV para el año 2018. Enfocado en Identificar cuáles son las actividades cotidianas y características de cada uno de los cargos de la empresa Mecanizados Dicav, determinar cuáles son los procedimientos requeridos para cumplir con cada una de las funciones de cada cargo en la empresa Mecanizados Dicav, estipular las responsabilidades que se deben asumir en cada uno de los cargos de la empresa Mecanizados Dicav. Muñoz (2018), aplicó la metodología de investigación de tipo cualitativo, por cuanto las variables consideradas no son cuantificables y se descartó cualquier tipo de puntaje o elaboración de medida numérica para caracterizar los aspectos de la empresa. Y como resultado de esta investigación el diseño final del

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo manual logró identificar responsabilidades, facilitando la resolución de problemas y la designación clara de tareas. En la elaboración del manual, fue necesario hacer especial énfasis en eliminar duplicidades en las funciones, mediante la elaboración del marco teórico y conceptual se pudieron precisar y exponer los trabajos relevantes que conforman el bagaje académico enfocado a definir los manuales organizacionales, su relación con la gestión del recurso humano, sus partes constitutivas, las ventajas y desventajas, etc. Se esperaba que el uso de este manual mejore la agilidad en la superación de obstáculos y el desarrollo de habilidades del personal, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la empresa.

6. Objetivos del Proyecto

6.1 Objetivo General

Diseñar tres manuales de funciones, seis procedimientos y el direccionamiento estratégico en la Empresa La Finca de Hoy del corregimiento de Nuevo Antioquia – Turbo, con la finalidad de mejorar la gestión por procesos.

6.2 Objetivos específicos:

- Identificar los cargos actuales y las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la empresa.
- Determinar los procedimientos requeridos para cumplir con cada una de las labores.
- Documentar las actividades y tareas realizadas en la ejecución de las funciones y procedimientos centrales de la empresa.
- Diseñar el direccionamiento estratégico teniendo en cuenta los criterios para su elaboración.

7. Delimitaciones o Alcances

7.1 Temporal:

El trabajo se ejecutará durante 4 meses partiendo del momento en el que se hace la segunda reunión con los asesores 6/04/2024 hasta el 14 de agosto posible fecha de entrega del proyecto final, teniendo en cuenta que las fechas se estipulan con base al calendario académico de prácticas.

7.2 Espacial

Cada una de las actividades se llevarán a cabo en Nuevo Antioquia, corregimiento que pertenece al municipio de Turbo, debido a que en ese lugar se encuentra establecido las instalaciones físicas de La Finca de Hoy, además en algunas ocasiones se realizarán algunas actividades de presentación en el municipio de Apartadó.

8. Marco referencial

8.1 Marco Teórico:

8.1.1 Sistema de Gestión

El sistema de gestión es imprescindible en las empresas, ya que permite guiar y controlar sus actividades y asegurar que se alcancen los objetivos de manera eficiente y efectiva, así lo afirma Orgalla (2005). El sistema de gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa. El control, en este caso, se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite planificar,

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo en cierta manera, lo que pasará en el futuro. Mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de sus objetivos. De hecho, la manera en que se lleva la gestión de sistemas en la empresa depende de la modalidad que se adecue a la necesidad de la misma, es decir, que una gran variedad de esta para cada empresa. Jiménez (2013), plantea que existen también otros muchos sistemas de gestión que son adoptados por las empresas en función de sus objetivos, actividad y necesidades. Los sistemas de gestión pueden adoptar dos vías, funcionar de manera independiente o integrarse entre ellos de manera total o parcial buscando elementos comunes que permitan una mejora de su eficacia.

Por otra parte, Caballero (2014), define la gestión de sistema como un método sistemático de control de las actividades, procesos y asuntos relevantes para una organización, que posibilita alcanzar los objetivos previstos y obtener el resultado deseado, a través de la participación e implicación de todos los miembros de la organización, garantizando la satisfacción del cliente de la sociedad en general y de cualquier parte interesada. Entre los elementos que conforman un sistema de gestión están: Recursos (personas, infraestructuras, equipos, capital, conocimiento...), métodos de trabajo, Estructura organizativa, funciones y responsabilidades, productos y servicios a desarrollar, documentación asociada, etc. Todos estos elementos no son independientes, sino que se interrelacionan entre ellos, creando una estructura que posibilita el desarrollo de una misión corporativa determinada. Uno de los puntos clave que resalta es la participación e implicación de todos los miembros de la organización, lo cual es fundamental para el éxito de cualquier sistema de gestión. La satisfacción del cliente y de todas las partes interesadas también se menciona como un objetivo central, lo que subraya la importancia de tener en cuenta las necesidades y expectativas de todas las partes involucradas en la organización.

8.1.2 El Ciclo PHVA

El Ciclo PHVA se presenta como una herramienta para optimizar procesos e implementar cambios de forma efectiva. Este enfoque de mejora continua impulsa la excelencia operativa y la innovación dentro de las organizaciones. A diferencia de los métodos tradicionales, que suelen ser lineales y puntuales, el Ciclo PHVA se caracteriza por su naturaleza cíclica y continua. Esto significa que no se trata de una simple ejecución única, sino de un proceso iterativo que se repite constantemente para lograr mejoras progresivas. Zapata (2016), afirma que el PHVA, también conocido como ciclo de la calidad, círculo de Deming o Espiral de la mejora continua, es una herramienta planteada inicialmente por Walter Shewhart y trabajada por Deming en 1950; se fundamenta en cuatro pasos: planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act). En términos generales, el PHVA es un ciclo que contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio; por tanto, puede ser utilizado en las empresas, ya que permite la ejecución eficaz de las actividades. Por otra parte, la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015), lo describe como: Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; Hacer: implementar lo planificado; Verificar: realizar el seguimiento (cuando sea aplicable), la medición de los procesos, productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar los resultados; Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. el Ciclo PHVA ofrece un marco completo y estructurado para la mejora continua, asegurando que las organizaciones puedan planificar de manera efectiva, implementar con éxito, verificar los resultados y actuar para mejorar

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo continuamente su desempeño y cumplir con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Por consiguiente, la adecuada implementación de esta herramienta conlleva a la excelencia total que implica un enfoque holístico de la calidad, que abarca no solo los productos o servicios ofrecidos por la organización, sino también la forma en que se gestionan los procesos internos se interactúa con los clientes y se contribuye a la sociedad y al medio ambiente. Es así como lo afirma Ocaña (2017), cuando el ciclo (PHVA) planificar, hacer, verificar y actuar, lo hacemos rodar sin parar estaremos gestionando la mejora continua (Calidad Total); una vez conseguidos los objetivos fijados nos fijamos otros más ambiciosos y así sucesivamente, por lo que el ciclo de la gestión es aplicable a la variable calidad.

8.1.3 Documentación

La redacción de la documentación es crucial, ya que debe ser clara, precisa y comprensible para todos los miembros de la organización, independientemente de su nivel de experiencia o formación. Esto significa que debe estar estructurada de manera lógica y ordenada, con un formato claro y fácil de seguir, para facilitar su lectura y comprensión. Calambas et al (2008), plantea que la documentación de un SGC recoge las explicaciones de cómo se debe realizar una actividad. Si su redacción ha sido acertada, la documentación del sistema responderá a las siguientes cualidades: describirá la manera correcta de realizar la actividad, incorporará el “Know-how” (experiencia o conocimiento acumulados), de la organización sobre dicha materia, será simple y con un lenguaje llano e indicará responsabilidades y conexiones con otros documentos o registros.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

En cambio, Tellez (2008), lo define como la Información (datos que poseen significado), y su medio de soporte (Registro, especificación, procedimiento, documentado, dibujo, informe, norma). La utilización de la documentación en una empresa contribuye a: Lograr el cumplimiento de los requisitos del cliente y la mejora de la calidad, Proveer la formación apropiada, la Repetibilidad y la Trazabilidad, Proporcionar evidencias objetivas, evaluar la eficacia y la idoneidad continua del sistema de calidad. Las características a tener en cuenta durante el diseño de la documentación son: Simplicidad-Brevedad, documentación propia de la empresa reflejar la realidad de su empresa, uso de gráficos o esquemas, Documentación descentralizada, facilidad de distribución, disponibilidad, documentación revisada y aprobada, revisiones periódicas (un año), facilitar la Trazabilidad. Es así que, la documentación en una empresa es crucial para garantizar la calidad, la eficiencia y la conformidad con los requisitos del cliente, y su diseño debe ser cuidadosamente considerado para que sea efectiva y útil para todos los involucrado, de hecho la documentación se convierte en la memoria de una empresa , cuya información es necesaria para el adecuado funcionamiento de la misma, es por ello que Pérez (2021), detalla la documentación de procesos como una actividad fundamental dentro de cualquier organización, soporta su operación diaria y permite optimizar actividades y recursos asociados. Se convierte en una actividad sustantiva cuando se busca automatizar actividades, reorganizar personal o áreas funcionales, mejorar el desempeño, cumplir algún requerimiento normativo, preservar el conocimiento de la organización o simplemente poner un poco de orden para comprender el contexto vigente. En una organización siempre existen procesos, estén o no documentados, sean los idóneos o no; por lo tanto, siempre es un primer paso contar con una base documental que permita formalizar, comunicar y mejorar el expertise de cualquier organización.

8.1.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional no solo se trata de la división del trabajo, sino también de cómo se establecen y mantienen las relaciones entre las diferentes divisiones y unidades de la organización de acuerdo con Lusthaus et al (2002), se entiende como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo. Una estructura organizacional bien diseñada facilita la comunicación, la toma de decisiones y la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la organización. Además, permite una asignación clara de responsabilidades y autoridad, lo que ayuda a evitar confusiones y conflictos internos. Es así que para llevar a cabo de manera correcta la estructura organizacional de tiene en cuenta sus tres componentes claves según Daft (2000): La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores; La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total; La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Por otra parte, una estructura organizacional clara también puede ayudar a evitar la duplicación de esfuerzos y a garantizar que todos los empleados comprendan sus roles y responsabilidades. Esto puede facilitar la adaptación a los cambios en el entorno empresarial, permitiendo a la empresa responder de manera más rápida y efectiva a nuevas oportunidades y desafíos. La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Mintzberg (2005).

8.1.5 Gestión Estratégica

La gestión estratégica definida por francés (2006), es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. Para llevar a cabo este proceso se hace necesario conocer los siguientes componentes. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2001), el primer componente es el diagnóstico organizacional que parte de un análisis completo de la situación de la empresa, éste incluye la desagregación de los elementos externos a la organización, así como la consideración de aspectos internos; esto exige la realización de un sondeo del ambiente externo e interno a la organización, identificación de factores, variables, actores o elementos existentes que de manera directa e indirecta afectan las operaciones de la organización.(Gonzales, 2018).

Otro componente de la gerencia estratégica es el Sistema gerencial/Filosofía de gestión (Gonzales, 2018), define que la planeación ejerce un impacto positivo en el rendimiento de la empresa y del recurso humano, pues permite identificar y aprovechar las oportunidades externas, y al mismo tiempo minimiza el efecto de la amenaza. La planeación ofrece a una empresa la posibilidad de adaptarse a mercados cambiantes y poder trazar su rumbo desarrollándose como una organización proactiva más que reactiva. En esta visión estratégica asumida para el análisis de las organizaciones, confluyen una serie de elementos o etapas que permiten precisar elementos representativos del entorno interno a la organización. Es así que la planeación estratégica está conformada por la visión en la que la empresa proyecta describe

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo lo que la organización quiere llegar a ser y cómo quiere ser percibida en el futuro; la misión define como el propósito fundamental de una organización. Es la razón de ser de la empresa, estableciendo lo que hace y para qué lo hace; “Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica” (David, 2003); así mismo David (2003), menciona que otro componente son las políticas las que permite que se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos; los valores también hacen parte de este y son el conjunto de principios éticos y profesionales que guían la toma de decisiones, las acciones y el comportamiento de todos los miembros de la organización; como el último componente se presenta la estrategia, Para David (2003), las estrategias son medios por los cuales se logran los objetivos; incluyen expansión, diversificación, adquisición y desarrollo, penetración en el mercado y reducción de costos. Son acciones que requieren toma de decisiones por parte de la gerencia ya que estas tendrán efecto en las funciones de la empresa. (Gonzales, 2018).

Por otra parte, La gerencia administrativa tiene como componente adicional el direccionamiento estratégico definido por Gonzales (2018), como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico. Para finalizar se presenta el Proceso de evaluación estratégica que consta con la medición de desempeño y la evaluación del rendimiento.

8.1.6 Planeación Estratégica

La planeación estratégica implica el desarrollo de una serie de planes en la que se involucra el conocimiento del entorno, los objetivos de la empresa, la dirección, es decir hacia donde platea ir y como se ve en el futuro , Lusthaus et al (2002), afirma que la planeación estratégica se relaciona con la modalidad de las respuestas calculadas al entorno, incluida la distribución de recursos que hacen posible que una organización logre sus metas. Es un proceso disciplinario y creativo para determinar dónde debería estar la organización en el futuro y cómo llevarla hacia ahí. La planificación estratégica cubre temas que abarcan todo el espectro de la organización, desde preguntas introspectivas sobre cuál es o debería ser la personalidad de la organización hasta cuestiones de operación estratégica que conectan el punto focal en el futuro con el trabajo que debe hacerse para el progreso de la organización. Así mismo se requiere de un análisis estratégico, esto implica una comprensión del ámbito externo donde funciona la organización, conocer cuáles son sus clientes, su competencia, como también las oportunidades y amenazas que le ofrece este entorno externo. Implica así mismo un análisis exhaustivo del entorno interno e identificar en él las fortalezas y debilidades que puedan favorecer o entorpecer el desarrollo de la organización. Maya (1994).

Por otra parte, la planeación estratégica es una herramienta para todo tipo de empresas, y su aplicación busca a través de un análisis profundo de la empresa y de su entorno, encontrar estrategias efectivas que permitan cumplir los objetivos que se propongan. Vargas (2008). Es así como la planeación estratégica le permite a la empresa tomar decisiones con claridad y precisas de acuerdo con las necesidades de la empresa sin desviarse de los objetivos.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

8.1.7 Gestión por Procesos

La gestión por procesos se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones modernas que buscan mejorar su eficiencia y satisfacción del cliente. Este enfoque, como menciona Maldonado (2018), se caracteriza por el entendimiento, la visibilidad y el control de todos los procesos de una organización por parte de todos los participantes en cada uno de dichos procesos, con el fin de aumentar la eficiencia de la empresa y la satisfacción del cliente. Dicho de esta manera, el papel que tiene cada uno de los procesos que existen en la empresa y la interacción que se desarrollan entre ellos son los que definirán el éxito o fracaso de la empresa, ya que las áreas no funcionan de forma independiente sino que se relacionan entre sí, como afirma Burlton (2010), citado en Tabares et al (2013), al resaltar que todo lo que pasa en una organización está interconectado y un cambio en un área, proceso o componente de negocio o tecnología de información puede afectar otras áreas.

Zamora (2017), añade que la gestión por procesos permite una adecuada coordinación de todas las actividades y los recursos de la organización con vistas a lograr los objetivos propuestos. Posibilita, además, la optimización de los esfuerzos en pos de las metas propuestas al existir dicho enfoque, dada la secuencia que se sigue hasta la consecución de los objetivos (p,26).

8.1.8 Mapa de Proceso

El mapa de procesos une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones y los muestra en una visión de conjunto. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Por lo general, las organizaciones pueden identificar entre 5 y 10 procesos importantes. Ejecutar una orden de compra, por ejemplo, involucra prácticamente a todas las actividades de una empresa, desde el momento en que un cliente

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo realiza el pedido, hasta que lo recibe y lo paga. Ese proceso va más allá de las fronteras funcionales e integra distintas áreas como servicio al cliente, logística, finanzas y fabricación, con el fin de satisfacer una meta común. Mallar (2010).

El mapa de procesos ayuda a identificar y resolver problemas, siendo este muy útil ya que aporta al conocimiento y mejora dentro de los servicios de una empresa, puede ser muy importante no sólo para la correcta gestión y aprovechamiento, sino para tener una seguridad real de cómo ayudar a crecer y a tener controlada la capacidad empresarial. Vélez (2014).

El mapa de procesos es una herramienta que permite visualizar fácilmente cuáles son y cómo se relacionan los procesos de una organización, también permite identificar las fortalezas y debilidades que posee su estructura. A través de la tarea de definir y mapear procesos, se logran soluciones a problemas habituales que surgen en las organizaciones. Medina (2015).

8.2 Marco Conceptual:

Análisis de puesto:

Es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes del mismo.

Autonomía:

Es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimientos. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Cargo:

Es la función que tiene una persona donde es responsable de realizar las tareas siguiendo todas las políticas y valores de la organización.

Documentación:

Se puede denominar documentación como la elaboración, gestión y conservación de registros y documentos con contenido e información importante para una organización, proyecto, negocio o proceso. La documentación puede realizarse mediante diagramas, contratos, informes, bitácoras, manuales, instructivos, etc.

Diagnóstico:

Sirve para identificar el origen de un problema, es como una evaluación detallada que permite tomar decisiones a partir de los resultados.

Función:

Las funciones administrativas son planificar, organizar, ejecutar y controlar. Las mismas son aplicables a actividades con objetivos definidos lo que implica la coordinación y dirección del uso de recursos para lograr el cumplimiento de dichos objetivos.

Flujograma:

Los diagramas de flujo son generalmente reconocidos como uno de los elementos de mayor importancia dentro de toda empresa, ya que registran de manera clara y lógica los diferentes procedimientos que se realizan dentro de una organización, generando así mayor eficiencia y eficacia.

Entrada:

Es aquello que es transformado por un proceso en el producto final o servicio requerido por el usuario. Las entradas pueden ser tangibles o intangibles y son el disparador de las actividades en un proceso. Ejemplos: solicitudes escritas, formatos, oficios, correos electrónicos, solicitudes verbales, entre otros.

Insumos Agrícolas:

Conjunto de elementos que toman parte en la producción de otros bienes". Los insumos agrícolas o insumos para el cultivo son los productos que se utilizan en la producción agrícola para el control de plagas, prevención y tratamiento de enfermedades, etc. Es decir, son productos de uso agropecuario destinados a la sanidad y alimentación de la producción agroalimentaria y de los animales.

Insumo pecuario:

Todo producto natural, sintético o biológico, o de origen biotecnológico, utilizado para promover la producción pecuaria, así como para el diagnóstico, prevención, control, erradicación y tratamiento de las enfermedades, plagas y otros agentes nocivos que afecten a las especies animales o a sus productos.

Manual:

Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Manual de procedimientos:

Un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa.

Proceso:

Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna.

Organización:

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, ayudando a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.

Salida:

Pueden ser productos, servicios o información que se genera como resultado de las actividades de un proceso.

Subproceso:

Es una abstracción de un conjunto de actividades inmersas en el desarrollo de un proceso y para evitar la complejidad, en muchos casos, son documentadas de forma separada para facilitar su consulta.

8.3 Marco legal

La elaboración de un manual de procedimientos y funciones para una empresa tal como La finca de hoy, requiere tener en cuenta las distintas normas, leyes, resoluciones y decretos que rigen aspectos como seguridad industrial, protección y seguridad animal, restricciones en la

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo comercialización de determinados productos y demás disposiciones que sean de vital importancia para la empresa. Se debe tener en cuenta que la empresa comercializa una gran variedad de productos, principalmente agroquímicos que están regulados por ICA, así como los medicamentos veterinarios. Es así que, este apartado inicia con decretos y leyes que regulan su aspecto comercial tal como lo expresa el decreto constitucional siguiente:

8.3.1 Decreto 410 DE 1971

Por medio de la cual se expide el Código de comercio de Colombia. (Congreso de la república, 1971).

A continuación, se expresa las leyes, decretos y/o resoluciones que están inclinadas al aspecto comercial de productos agroquímicos también conocidos como agro insumos, así como lo describe:

8.3.2 Ley 822 DE 2003

Por la cual se dictan normas relacionadas con los agroquímicos genéricos. (Congreso de la República, 2003).

8.3.3 Resolución 1056 DE 1996

Por la cual se dictan disposiciones sobre el control técnico de los Insumos Pecuarios y se derogan las Resoluciones No. 710 de 1981, 2218 de 1980 y 444 de 1993. (Instituto Colombiano Agropecuario, 1996).

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

8.3.4 Resolución 1167 DE 2010

Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro y control de personas que se dediquen a la comercialización de insumos agropecuarios y/o semillas para siembra a través de establecimientos de comercio. (Instituto Colombiano Agropecuario,2010).

8.3.5 Decreto 502 DE 2003

Por el cual se reglamenta la Decisión Andina 436 de 1998 para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola. En el cual el Congreso de la República (2003), dicta en sus Artículos 9 °,10 ° y 11 ° lo siguiente: Artículo 9°. *Venta de Plaguicidas.*, Artículo 10. Revisión de los Registros y Artículo 11. Prohibiciones.

Por otra parte, cabe resaltar que existen resoluciones que tiene como objeto cuidado del medio ambiente mediante la responsabilidad y protección de la sanidad agropecuaria, esta a través del manejo y eliminación de los desechos o sustancias químicas, tal es el caso de la resolución 789.

8.3.6 Resolución 789 De 2007

Por la cual se establecen obligaciones y responsabilidades en el manejo de insumos, sustancias químicas y biológicas de uso pecuario y sus residuos o desechos con propiedades o características peligrosas, y se dictan otras disposiciones. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2007).

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

8.3.7 Decreto 1630 De 2021

Por el cual se adiciona el Decreto [1076](#) de 2015, Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, en lo relacionado con la gestión integral de las sustancias químicas de uso industrial, incluida su gestión del riesgo, y se toman otras determinaciones. Congreso de la república (2021).

9. Diseño metodológico

Para este proyecto se implementará una investigación de tipo cualitativo, en la que se estudia el contexto en el que se desenvuelve la empresa así como las personas que hacen parte de ella, a través de preguntas y respuesta que se generan a medida que se desarrolla la técnica investigación, que en este caso es la entrevista la que será usada para obtener de forma directa información verídica y precisa ya que se puede interpretar leguajes tanto verbales con corporales y se puede aclarar en caso de que no haya una buena comunicación, también el check List hará parte de esta investigación para determinar las falencias en la estructura de la empresa así como la verificación de las actividades que se realizan. Es así como a continuación se presenta la metodología que se desarrollará:

Tabla 1: Diseño metodológico

Objetivos	Actividades	Estrategias
Identificar los cargos actuales	Entrevista con el administrador sobre los aspectos y valores que	Establecer un orden lógico para las preguntas y dejar tiempo suficiente para que los entrevistados puedan responder completamente.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

<p>para mejorar y organizar las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la empresa.</p>	<p>busca en los empleados al realizar sus funciones.</p>	<p>Diseñar preguntas abiertas que permitan a los entrevistados expresar sus opiniones de manera amplia y detallada.</p>
	<p>Entrevista con los empleados para conocer las funciones que ejecutan en la empresa.</p>	<p>Coordinar las entrevistas de acuerdo con la disponibilidad del entrevistado para garantizar su participación y atención.</p>
		<p>Validar de funciones con los empleados, así como la obtención de la retroalimentación y aplicar ajustes necesarios.</p>
	<p>Creación de un Checklist con ítems relacionados con la estructura organizativa, los procesos de trabajo y las responsabilidades de cada cargo.</p>	<p>Enumerar las áreas clave de la empresa, como operaciones, ventas, recursos humanos, etc., que necesitan ser cubiertas en el checklist.</p>
		<p>Desglosar las responsabilidades y funciones específicas de cada puesto en la empresa.</p>
		<p>Priorizar las responsabilidades y procesos en función de su importancia y frecuencia de realización.</p>

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Determinar los procedimientos requeridos para cumplir con cada una de las labores	. Entrevistas con empleados clave y el administrador para determinar los procedimientos necesarios para las funciones de la empresa	Preparación de preguntas específicas que aborden los aspectos clave de los procedimientos y funciones de la empresa.
		Realizar entrevistas en un ambiente cómodo y confidencial para fomentar la apertura y sinceridad de los empleados
		Registrar detalladamente de las respuestas para su posterior análisis
	Registro de las operaciones participando activamente en las tareas	Participación en las tareas diarias para comprender los procesos desde adentro.
		Identificar patrones de comportamiento y comunicación que puedan influir en la eficiencia y efectividad del trabajo.
		Tomar notas detalladas sobre las actividades observadas, los roles de los empleados y las interacciones entre ellos.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

	<p>Identificar posibles áreas de mejora con base al análisis de los procedimientos existentes.</p>	<p>Solicitar retroalimentación a los empleados sobre los procedimientos actuales y posibles mejoras.</p>
	<p>Modificar o mejorar los procedimientos identificados de forma consensuada con el administrador para optimizar la eficiencia y efectividad de las operaciones de la empresa.</p>	<p>Diseñar nuevos procedimientos basados en las mejores prácticas identificadas durante el análisis.</p>
<p>Documentar las actividades y tareas realizadas en la ejecución de las funciones y procedimientos centrales de la empresa</p>	<p>Identificar las actividades y tareas claves que se incluirán en la documentación.</p>	<p>Establecer el alcance de las tareas a identificar, considerando áreas específicas de la empresa o procesos particulares.</p>
	<p>Organizar la información recolectada de forma lógica que permita al lector entender con facilidad.</p>	<p>Dividir la información recolectada en categorías o secciones basadas en temas o procesos relacionados.</p>
		<p>Organiza de forma jerárquica, comenzando con la información más general y luego detallando aspectos más específicos.</p>
<p>Diseñar un formato estándar de documentación que incluya</p>	<p>Utilizar un diseño visualmente atractivo que facilite la lectura y comprensión de la información.</p>	

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

	campos para descripción de la actividad, pasos a seguir y responsables.	Identificar los campos necesarios para describir cada actividad, los pasos a seguir y los responsables.
	Elaborar tres manuales de funciones y seis procedimientos para la empresa La finca de hoy.	Utilizar diagramas de flujo para visualizar el proceso completo y destacar las decisiones clave y puntos críticos.
		Determinar qué puestos serán cubiertos por el manual.
		Dividir cada procedimiento en pasos detallados y secuenciales.
		Colaborar con los líderes de cada área para identificar los procedimientos más importantes y relevantes.
Diseñar el direccionamiento estratégico	Realizar entrevistas a empleados para recopilar información sobre la cultura	Diseñar entrevista semiestructurada con preguntas específicas y abiertas para obtener información detallada y significativa.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

<p>teniendo en cuenta los criterios para su elaboración.</p>	<p>organizacional; y al administrador para recopilar formación sobre valores, objetivos, misión y visión de la empresa.</p>	<p>Analizar la información recopilada de las entrevistas para identificar patrones, tendencias y áreas de concordancia o discrepancia en las percepciones de los empleados y el administrador.</p>
	<p>Realizarla matriz EFE Y EFI.</p>	<p>Utilizar herramientas como el análisis PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal), para identificar los factores externos que pueden afectar a la empresa.</p>
		<p>Utilizar herramientas como el perfil estratégico interno para conocer aspectos relacionados con las áreas funcionales de la empresa.</p>
	<p>Realizar un análisis DOFA para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.</p>	<p>Utilizar los resultados de los análisis externos e internos para elaborar una matriz FODA.</p>
		<p>Prioriza los factores identificados en la matriz DOFA en función de su impacto en la empresa y su capacidad de influir en la estrategia empresarial.</p>

Elaboración propia.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo cada cargo, en la cual se hizo un comparativo de habilidades que poseen las personas en el cargo y habilidades que debería poseer, al obtener la información se hizo una lista general y se organizaron de acuerdo con el componente al que pertenece, en consecución se determinaron las más importantes a criterio administrativo. Cabe resaltar que las preguntas estaban dirigidas a obtener información sobre las competencias de cada uno de los integrantes de la empresa, por lo tanto, el formato siguiente fue aplicado al administrador en tres ocasiones para definir las competencias y conocimientos de cada cargo.

Formato de entrevista sobre las competencias y conocimientos

Tabla 3: Formato de competencias y habilidades

Fecha		
Hora de inicio		Hora de finalización
Presentación	Buenos días/tardes. mi nombre es Iselt David, Gracias por tomarse el tiempo para participar en la entrevista.	
objetivo de la entrevista	El objetivo de esta reunión es comprender qué competencias son esenciales para los empleados en su cargo específico. Sus respuestas nos ayudarán a definir mejor las habilidades y cualidades que buscamos en nuestros empleados para asegurar su éxito y el de la empresa	
perfil del cargo		
Nombre		
Cargo		
Categorías	Cuestionario	Respuesta
Personales	¿Qué competencias personales debe poseer las personas que se encuentran en este cargo?	
Interpersonales	¿Qué competencias interpersonales debe poseer las personas que se encuentran en este cargo?	
Intelectuales	¿Qué competencias intelectuales debe poseer las personas que se encuentran en este cargo?	
Organizaciones	¿Qué competencias organizacionales debe poseer las personas que se encuentran en este cargo?	
Habilidades específicas		

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Comunicación	¿Cómo evalúa la habilidad del empleado para comunicarse de manera efectiva con colegas y superiores?	
Liderazgo	¿Puede mencionar una ocasión en la que el empleado haya asumido un rol de liderazgo en un proyecto o iniciativa?	
Resolución de problemas	¿Cómo aborda el empleado los problemas complejos o desafiantes en su trabajo?	
Gestión del tiempo	¿Cómo gestiona el empleado su tiempo para asegurar que todas sus tareas se completen a tiempo?	
Responsabilidad	¿Cómo maneja el empleado la responsabilidad y el compromiso en sus tareas diarias?	
Otra	¿Qué otras habilidades añadirías a las que posee actualmente el empleado?	
Conocimientos básicos	¿Qué conocimientos considera fundamentales para que el empleado a cabo las funciones de su cargo?	

Elaboración propia

Resultado de la entrevista de competencias y habilidades

La entrevista se hizo con el objetivo de obtener información del gerente sobre las competencias y habilidades necesarias para cada cargo

En la **entrevista 1** en la que se evalúa el cargo de auxiliar administrativo se obtuvo información sobre las siguientes categorías:

Personales: En la que resalto la buena comunicación y la precisión en el diálogo

Interpersonales: La ayuda a las personas (colaboración), el ánimo y el sentido de pertenencia

Intelectuales: capacidad de aprender, que se deje enseñar (escucha activa)

Organizacionales: capacidad de tomar decisiones, saber lo que hay que hacer (planeación)

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

En esta parte, se tuvo en cuenta que se debía organizar las ideas de acuerdo con la categoría que realmente pertenecía tal fue el caso de ánimo a quien se le denominó motivación y tiene mayor inclinación a una competencia personal y la comunicación que es más una competencia de relación, es decir, interpersonal. es así como se organizaron de la siguiente manera

Personales: motivación

Interpersonales: comunicación asertiva (que engloba a la buena comunicación y la precisión en el diálogo), colaboración, escucha activa.

Intelectuales: capacidad de aprendizaje, toma de decisiones

Organizacionales: planeación estratégica

Así mismo se plantean habilidades específicas para conocer si son necesarias en la ejecución del cargo, las cuales obtuvieron respuestas positivas por lo tanto se le anexaron las siguientes, liderazgo, resolución de problemas, responsabilidad y gestión del tiempo. Adicional, el gerente menciona la habilidad de incitar al cliente a la compra (persuasión comercial) y atención múltiple. Además, se anexaron tres competencias las cuales fueron recomendadas y aprobadas ya que el cargo lo requiere, las cuales son: capacidad de análisis, creatividad y honestidad.

Se adicionarán competencias para este cargo de acuerdo con los resultados obtenidos de parte de los empleados y el gerente.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
Para la entrevista 2 los resultados fueron un poco similares como los que se presentan a continuación:

Personales: un buen estado de ánimo (motivación), creatividad, empatía.

Interpersonales: La ayuda a las personas (colaboración), trabajo en equipo.

Intelectuales: toma de decisiones.

Organizacionales: respetuoso, amable, organizado hábil (ágil).

También, se organizan las ideas de acuerdo con la categoría a la que realmente pertenecía, tal fue el caso de respeto, amabilidad y agilidad que son competencias personales y el trabajo en equipo que es una habilidad organizacional, es así como se organizaron de la siguiente manera

Personales: Un buen estado de ánimo (motivación), empatía, respeto, amabilidad, Agilidad

Interpersonales: La ayuda a las personas (colaboración).

Intelectuales: Toma de decisiones, creatividad

Organizacionales: Trabajo en equipo

Así mismo, se plantearon habilidades específicas para conocer si son necesarias en la ejecución del cargo, las cuales fueron aprobadas por lo tanto se anexaron las siguientes, liderazgo, resolución de problemas, responsabilidad y gestión del tiempo. Adicional a esto el gerente menciona respuesta rápida (agilidad) y atención (multitareas eficientes). Además, se

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo anexaron dos competencias las cuales fueron recomendadas y aprobadas ya que el cargo lo requiere las cuales son: capacidad de aprendizaje, escucha activa.

Nota: las competencias del gerente se desarrollarán a través de la entrevista para la elaboración de manual de funciones para evitar la repetitividad en respuestas

12.1.2 Entrevista con los empleados para conocer las funciones que ejecutan en la empresa.

Para conocer las funciones que se llevan a cabo en la empresa se aplica la entrevista semiestructurada en donde se tuvieron en cuenta los componentes necesarios , partiendo con preguntas direccionadas a obtener información sobre la identificación del cargo, objetivo , la descripción del cargo, competencias laborales , complejidad , los conocimientos y requisitos del cargo , en su totalidad la entrevista se aplicó a tres integrantes de la empresa, auxiliar administrativo, el gestor logístico , así como al administrador ya que se solicitaba información con respecto a su cargo. Esta entrevista se hizo de forma individual de manera que ninguna de las respuestas estuviera influenciada por otras personas, cabe destacar que las entrevistas fueron pieza fundamental para conocer las responsabilidades y otros aspectos de los miembros de la empresa ya que no existen documentos que soporten esto.

Por otra parte, se tuvieron en cuenta algunas preguntas que ya se habían hecho en la entrevista sobre las competencias y conocimientos (tabla 3) esto se debe a la experiencia de estas personas en su trabajo, que le otorga otros puntos de vista que ayuda a complementar dicho componente.

Formato de entrevista

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Tabla 4 : Formato de entrevista para el manual de funciones

presentación: Hola, mi nombre es Iselt David , soy estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia, estoy realizando esta entrevista para la elaboración de manuales de funciones para la empresa La Finca De Hoy , si usted me lo permite, me gustaría hacerle algunas preguntas para conocer las responsabilidades y funciones del cargo.			
	Lugar:		Fecha:
	Hora Inicio:		Hora Final:
Sección I. Perfil del entrevistado		Respuestas	
	Nombre		
	Categorías	Sección II. Cuestionario	Respuestas
1	Identificación del cargo	¿Qué cargo desempeña en la empresa?	
		¿Cuál es el Área a la que pertenece su cargo?	
		¿Cuál es el cargo de su superior inmediato o de la persona que debe supervisar y responder por su labor?	
2	Objetivo	¿Cuál es el objetivo principal de su cargo dentro de la organización?	
3	Descripción del cargo	Mencione las funciones que realiza en su cargo	
		¿Qué tareas realiza diaria, semanal y mensualmente?	
4	Competencias laborales	Personales	¿Cuáles son las competencias personales que debe poseer la persona en este cargo?
		Interpersonales	¿Cuáles son las competencias interpersonales que debe poseer la persona en este cargo?
		Intelectuales	¿Cuáles son las competencias intelectuales que debe poseer la persona en este cargo?
		Organizacionales	¿Cuáles son las competencias organizacionales que debe poseer la persona en este cargo?
5	Complejidad del cargo	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en el lugar de trabajo en su respectivo cargo?	
6	Conocimientos básicos	¿Qué conocimientos considera fundamentales para llevar a cabo las funciones de su cargo?	
		¿Qué herramientas y tecnologías considera indispensables en su cargo?	
7	Requisitos	Estudio	¿Cuál es el nivel educativo mínimo y las áreas de estudio recomendadas para desempeñar eficazmente el cargo?

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

		Experiencia	¿Cuánta experiencia previa considera necesaria para desempeñar eficazmente el rol?	
8	Adiestramiento	¿Cuánto tiempo considera necesario para que un nuevo miembro en este cargo esté completamente capacitado y familiarizado con todas sus responsabilidades?		
		¿Cuáles son las áreas o habilidades específicas que requieren más tiempo y esfuerzo durante el proceso de adaptación?		

Elaboración propia

Resultado de la entrevista a empleados y administrador (manual de funciones)

Esta entrevista se realizó con el fin de conocer que responsabilidades llevan a cabo el gerente, auxiliar administrativo y gestor logístico, así como la complejidad, conocimientos básicos y requisito del cargo.

Auxiliar administrativo

En el caso del desarrollo del objetivo, la respuesta fue un poco corta por lo cual se realiza una investigación más amplia con respecto a cargos similares, y la búsqueda de la importancia de este cargo en la empresa lo que nos dio como resultado la elaboración del objetivo que se observa en el manual de funciones

Por otra parte, la descripción de las responsabilidades dio el siguiente resultado: Facturar, organizar, tomar pedido y atención al cliente a través de estas respuestas surge la duda si en realidad solo existen estas responsabilidades o se pasaron por alto otras responsabilidades. Sin embargo, se tiene en cuenta estas responsabilidades y se cabida a otras que pueden surgir en el desarrollo del manual.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
Seguido de esto, en el desarrollo de las preguntas se desarrolla nuevamente las preguntas de las competencias, pero en este caso con el fin de conocer la perspectiva de cada participante, en los cuales tuvieron resultados muy similares a los otorgados por el gerente a excepción de los siguientes componentes: trabajo en equipo y paciencia, que de acuerdo a lo descrito por ello se define con mayor exactitud como el autocontrol y la estabilidad emocional, para enfrentar cualquier problema.

En cuanto a la complejidad unas de sus respuestas estaban inclinada a la resolución de problema

El cual fue el enfoque principal, en este caso se detalla con quienes se suele presentar los inconvenientes y que habilidades que suele utilizar.

Otra categoría que se examina son los conocimientos básicos o esenciales en los cuales se resalta el manejo de Excel y el computador lo cual dio inicio al desarrollo de este, ya que no solo era el hecho de saber de Excel sino de las otras herramientas office que estaba a disposición y que le permiten al empleado cumplir con sus tareas , además en el manejo del computador se incluye el manejo de programas contables que la base principal para el desarrollo de sus actividades , así como el manejo del correo y la redes sociales como medios de comunicación.

Algo muy particular dentro del análisis realizados a la categoría de estudios y requisitos fue el hecho de la poca exigencia académica y la experiencia y esto se debe a que tanto el gerente y el auxiliar administrativo consideran todo se puede aprender, es decir, que otorgan la oportunidad laboral, su respuesta fue que hubiese cursado mínimamente la secundaria como requisito de estudio y que no se solicitaba experiencia.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Por último, se determina que el tipo de adiestramiento o aprendizaje es de tres meses para conocer lo básico y ya para temas más puntuales como las recomendaciones sobre medicamentos, agroquímicos u otros aspectos se estipula un año.

Nota: la categoría del adiestramiento coincide en los tres cargos con información similar.

Gestor logístico

El perfil del cargo se realiza con los datos recolectados de forma directa sin ninguna modificación, en el caso del desarrollo del objetivo el entrevistado menciona “Hacer que todas las personas que pidieron su domicilio les llegue hasta la puerta de su casa y que llegue sano y salvo”. esteban (2024) esta información permite reconocer la importancia de la entrega del producto al cliente, sin embargo, el objetivo no solo radica en consumidor final sino también desde el punto en el que se desarrolla o se obtiene, por lo cual se realiza una investigación de cargos similares y se complementa el objetivo.

El siguiente paso fue la descripción del cargo que obtuvo respuesta como: llevar los productos al cliente, atención al cliente, registro de pago de facturas, recibir pedidos, reportar el estado del producto. Esta información nos permite conocer que responsabilidades se lleva a cabo, y a través de check list que se implantará se añadirá o reducirán las responsabilidades.

Luego, se adiciona en las competencias que no se hayan mencionado anteriormente, como el autocontrol y la estabilidad emocional, eso se debe a que en la entrevista se habla de la paciencia o el poco reflejo de la rabia al momento de afrontar problemas.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

En secuencia, se analiza la categoría de complejidad del cargo, el entrevistado menciona la dificultad de organizar los productos en la bodega, se logra identificar que el esfuerzo al que se refiere es más físico y de agilidad por lo tanto se menciona el grado de complejidad y lo que conlleva esta responsabilidad en específico.

Seguido, se plantea el tiempo de experiencia, requisitos de estudio y de adiestramiento que el este caso son los mismo requisitos y tiempos solicitados del auxiliar administrativo.

Gerente

En la elaboración del perfil, la información recolectada fue crucial ya que permite tener claridad sobre el cargo. En el caso de la elaboración del objetivo el gerente menciona que su objetivo estaba en el buen manejo de los recursos, de los clientes y maximización de las riquezas lo que permite tener un enfoque sobre los puntos claves de la empresa.

En secuencia, la entrevista arroja información sobre las responsabilidades del cargo en la que menciona las siguientes, supervisar la organización y presentación de la empresa y la atención al cliente, revisión de las facturas, pago de proveedores, estas se complementarán con los hallazgos del check list.

Por otra parte, en la elaboración de las competencias laborales, el gerente menciona lo siguiente:

Personales: toma de decisiones

Interpersonales: amabilidad y servicio (colaboración)

Intelectuales: motivación, delegación

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Organizacionales: trabajo en equipo

También, se tuvo en cuenta que se debía organizar las ideas de acuerdo con la categoría que realmente pertenecía tal fue el caso de la amabilidad y motivación que son competencias personales y la toma de decisiones que pertenencia al componente intelectual. Por lo tanto, se organizaron de la siguiente manera

Personales: amabilidad y motivación

Interpersonales: colaboración y delegación

Intelectuales: Toma de decisiones.

Organizacionales: trabajo en equipo

Así mismo se plantearon habilidades específicas para conocer si son necesarias en la ejecución del cargo, las cuales fueron aprobadas, por lo tanto, se le anexaron las siguientes, liderazgo, resolución de problemas y responsabilidad, comunicación asertiva, gestión del tiempo. Además, se anexaron dos competencias las cuales fueron recomendadas y aprobadas ya que el cargo lo requiere las cuales son: honestidad, escucha activa, planeación estratégica.

Por otra parte, los resultados de la categoría complejidad del cargo fueron el hacer que la empresa crezca y no se estanque y para llevar cabo todo esto es necesario la aplicación de estrategia y la toma de decisiones acertadas, así como responder a los desafíos y al entorno empresarial es así como se estructura la complejidad del cargo como se observara en el manual de funciones.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

El siguiente análisis se hizo para saber sobre los conocimientos básicos o esenciales en los que el gerente destaca el manejo de las redes sociales, el correo, los programas contables y los computadores lo que permite entender que es importante el marketing o la publicidad para la empresa,

Por último, se identifica los requisitos de estudio que en este caso se estipula preferiblemente que hayan ejercido una técnica en administración o afines, en cuanto a la experiencia no se solicita alguna y para el tiempo de adiestramiento solo se necesita 3 meses para aprender lo necesario y año para manejar todo con propiedad.

12.1.3 Creación de un Checklist con ítems relacionados con la estructura organizativa, los procesos de trabajo y las responsabilidades de cada cargo.

Al usar la herramienta check-list se logró verificar que las responsabilidades indicadas o propuestas por los integrantes de la empresa en la entrevista anterior estén acorde con las que se realizan en tiempo real. en el desarrollo de esta herramienta se tuvieron en cuenta las respuestas de los empleados y se formularon preguntas que permitiera confirmar dicha información.

Tabla 5: Lista de chequeo

CHECK LIST aplicado al equipo de trabajo de la Finca de Hoy		
A	Responsabilidades del gerente	Cumplimiento
1	¿Revisa de forma consecutiva que los productos estén registrados en el sistema?	SI
2	¿Realiza los pedidos de la empresa de acuerdo con los faltantes y poca existencia?	SI
3	¿Revisa que los productos estén en su respectivo orden y busca la forma de mantenerlos limpios?	SI
4	¿Atiende a los clientes que están dentro y fuera del establecimiento?	SI
5	¿Realiza los pagos a los proveedores?	SI

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

6	¿Planifica los objetivos de la empresa?	NO
B	Responsabilidades del auxiliar administrativo	
1	¿Ingresa en el sistema de forma consecutiva las facturas que llegan a la empresa?	SI
2	¿Atiende a los clientes que están dentro y fuera del establecimiento?	SI
3	¿Organiza de forma alfabética las facturas de los clientes?	SI
4	¿Organiza de forma alfabética las facturas de los proveedores?	SI
5	¿Registra los gastos del personal?	NO
C	Responsabilidades del Gestor logístico	
1	¿Lleva el producto al lugar que solicita el cliente de acuerdo con el alcance de empresa?	SI
2	¿Tiene cuidado con la mercancía a la hora de ingresar o sacarla de la empresa?	SI
3	¿Atiende a los clientes que están dentro y fuera del establecimiento?	SI
4	¿Realiza el proceso de pago de los pedidos entregados?	SI
5	Revisa las facturas y el respectivo conteo a la hora de recibir la mercancía nueva	SI

Elaboración propia

A través de esta herramienta y el análisis presencial efectuado se identificaron responsabilidades que los integrantes de la empresa realizan de forma consecutiva y que por alguna razón pasaron por desapercibido en la entrevista. Esto sugiere que existen tareas que se llevan a cabo en la empresa que son importantes y se deben considerar a la hora de elaborar el manual de funciones para obtener una visión más completa de lo que se hace en la empresa, es así como se presentan las siguientes observaciones:

Tabla 6: Observación 1

	OBSERVACIONES
	Responsabilidades del gerente
1	Se desempeña como representante legal de la empresa
2	Selecciona y aprueba al nuevo personal de la empresa
3	Toma decisiones críticas
4	Contribuye de forma asertiva sobre el ambiente laboral
5	Determina los precios finales del producto
6	Realiza los pagos a los colaboradores
7	Registra los movimientos efectuados en la caja menor
8	Ejerce control sobre las funciones de los colaboradores
9	Registra el pago o abono a los proveedores

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

10	Realiza el registro de venta y pago de los clientes
----	---

Elaboración propia

Tabla 7: Observación 2

	OBSERVACIONES
	Responsabilidades del auxiliar administrativo
1	Gestionar problemas o desajustes con clientes y proveedores
2	Categoriza los productos próximos a vencer en su respectiva estantería
3	Organiza el establecimiento
4	Ajusta el inventario de los productos
5	Actualización, revisión y ajuste de información de los clientes, proveedores y productos
6	Preparar los pedidos para que sean autorizados por el gerente
7	Registra el pago o abono a proveedores
8	Registra los movimientos efectuados en la caja menor
9	entrega las facturas a los clientes con sus respectivos comprobantes
10	Revisión del grupo de reportes
11	Realizar cobro de cartera
12	Creación de herramientas que faciliten las tareas
13	Limpieza de estantería y respectivos productos
14	Realiza el registro de venta y pago de los clientes

Elaboración propia

Tabla 8: Observación 3

	OBSERVACIONES
	Responsabilidades del gestor logístico
1	Solicita el mantenimiento del vehículo
2	Reporta la mercancía averiada o en mal estado
3	Realiza consignaciones y compras de papelería, así como prestamos de mercancía
4	Ejecuta inventario cuando se le solicita el conteo
5	Abastece la estantería y hace la respectiva limpieza
6	Realiza los pagos a los colaboradores
7	Registro de ventas y pagos de clientes en el sistema
8	Entrega de facturas del respectivo pedido

Elaboración propia

Es así que, a través de la información de las entrevistas, observaciones y de los aspectos identificados se estructura los manuales del gestor logístico, el gerente y la auxiliar administrativo, además se logra identificar los procedimientos que se desarrollarán en la empresa que serán observados en etapas posteriores.

12.2 Determinar los procedimientos requeridos para cumplir con cada una de las labores

Para llevar a cabo este objetivo se desarrollaron las siguientes actividades:

12.2.1 Entrevistas con empleados clave y el administrador para determinar los procedimientos necesarios para las funciones de la empresa.

De acuerdo con las responsabilidades identificadas de cada uno de los cargos obtenidos a través de la entrevista se enlista determinados procedimientos para desarrollarlos en la empresa estos se escogen de acuerdo con el nivel de importancia y ejecución en la empresa, es así como se determina desarrollar los procedimientos de:

- Manejo de cartera
- Manejo de caja
- Gestión de Compra
- Control de fecha de vencimiento
- Ventas
- Recepción de mercancía comprada

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

12.2.2 Registro de las operaciones participando activamente en las tareas

Para obtener información con respecto a los procedimientos y como estos son llevados a cabo fue necesario acudir al establecimiento y observar de forma directa la ejecución de cada uno de los procedimientos por distintas personas, así mismo se realizó la consulta personal sobre como consideran estas personas que lleva a cabo un determinado procedimiento. cada una de las acciones realizadas se plasmaron en una plantilla de Excel titulada registros de procedimientos como la siguiente

Tabla 9 : Registro de procedimientos

Recepción de mercancía					
Recibir de parte de la transportadora la mercancía	son bultos?	Si>	Marcar el bulto final de cada hilera que se encuentra en la bodega	Indicar al cargador del proveedor la ubicación	Aplanar y organizar el bulto
Ubicar en un espacio libre		No>	Continuar desde la revisión de factura		
Revisión de la factura o remisión					
Conteo de mercancía					
¿Se encuentra los productos completos?					
No>	subraya y dejar nota en factura	>	informar a administración		
si					
ubicar la mercancía en su respetivo lugar					
Ingreso de mercancía en sistema					
Obtener la factura en físico					
Ingresar a compra de mercancía					
Buscar el nombre del proveedor					
Ingresar cada producto con referencia					
¿Tiene referencia?					

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

No>	hacerlo por descripción del producto	>	continuar desde esta el producto registrado	
Si				
¿Está el producto registrado?				
No>	incluir producto	>	llenar los datos respectivos>	continuar desde calcular el valor del precio
si				
Calcular el valor del producto				
Modificar el precio				
Compara el total de la factura física con la que se está digitando				
¿Coinciden los totales?				
No>	Buscar el error	>	corregirlo y continuar desde "coinciden los totales"	
SI>				
Totalizar factura				
¿Es a crédito?				
No>	hacerla de contado	>	finalizar factura >	hacer marca de registro guardar en carpeta verde
si>				
totalizar factura				
hacer marca de registro				
ubicar factura física en planilla azul				

Elaboración propia

lo que permitió tener un punto de vista más claro para ejecutar el siguiente paso. Además, se pudo participar en cada uno de los procedimientos durante el tiempo de practica facilitando así la comprensión de cada una de las actividades.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

12.2.3 Identificar posibles áreas de mejora con base al análisis de los procedimientos existentes.

Con la información recolectada se identifica en el procedimiento de compra algunas áreas de mejora, como el hecho de tener en cuenta datos que arroja el sistema sobre el inventario y los máximos y mínimos de manera que a la hora de tomar decisiones existan datos precisos, evitando realizar compras excesivas, además incluyó las cotizaciones como una actividad a realizar ya que los proveedores manejan distintos precios lo que permite aprovechar las mejores ofertas a través del análisis de esta información.

En el caso el manual de procedimiento de recepción de mercancía, la actividad de marcado de los bultos considerado como mercancía vieja fue eliminada del procedimiento y esto se debe a que la bodega en la que se almacena dicha mercancía tendrá mayores dimensiones y estará ubicada en otro lugar, lo que permitirá ubicar la mercancía con mayor facilidad. Cabe resaltar que esta sugerencia fue mencionada por el gerente de la empresa.

En el manual de procedimiento de control del vencimiento se registra como última actividad la realización de marca de advertencia para identificar que estos productos deben venderse lo antes posible, sin embargo, el proceso no debe terminar ahí, ya que existen productos que pueden tener una fecha muy cercana por lo tanto su salida debe ser inmediata, es así que, se propone actividades como armar promociones y dar descuentos.

Así mismo se identifica en el manual de procedimiento de manejo de cartera que la hora se comunicarse por teléfono debe separarse las vías de comunicación que son el WhatsApp y la llamada ya que la forma de comunicación es distinta, así como la entrega de los soportes.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

En el caso del procedimiento de venta se sugiere la reorganización de actividades como la consulta al cliente sobre el tipo de factura, para no caer en reprocesos como el hecho de borrar los productos de la factura para ubicarla a nombre de un cliente cuando esta de contado. Además, se recomienda guardar información cuando ya el procedimiento de venta esté avanzado en caso de que autoricen la ampliación del cupo, ya que se debe refrescar la información del sistema operativo con respeto al cliente.

12.2.4 Modificar o mejorar los procedimientos identificados de forma consensuada con el administrador para optimizar la eficiencia y efectividad de las operaciones de la empresa.

Para garantizar que las mejoras identificadas sean implementadas de manera efectiva, es fundamental contar con el consentimiento del administrador, por lo tanto, se le muestra al administrador la manera en la que se hacen los procedimientos de forma gráfica y las sugerencias realizadas, es así que, se obtiene la aprobación las mejoras identificadas para realizar dichas modificaciones.

12.3 Documentar las actividades y tareas realizadas en la ejecución de las funciones y procedimientos centrales de la empresa

Para llevar a cabo este objetivo fue necesario realizar las siguientes actividades:

12.3.1 Identificar las actividades y tareas clave que se incluirá en la documentación

A través de las entrevistas realizadas se identificaron las actividades y tareas que se describirán y desarrollarán en la documentación, así mismo se seleccionaron algunos procedimientos de acuerdo con la importancia y el criterio del administrador. Los temas escogidos son: los tres manuales de funciones en los que se describen los cargo del gerente, gestor logístico y el auxiliar administrativo, para los procedimientos se seleccionaron manejo

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo de cartera, manejo de caja, gestión de compra, control de fecha de vencimiento, ventas, recepción de mercancía comprada.

12.3.2 Organizar la información recolecta de forma lógica que permita al lector entender con facilidad.

Para organizar la información se toma de lo general a lo específico de la siguiente forma, se describe inicialmente los manuales de funciones en donde se efectúa el objetivo, descripción del cargo, competencias, complejidad del cargo, conocimientos básicos, requisitos y adiestramiento. se continua con los manuales de procedimientos en los cuales se detalla descripción y se realiza el flujograma.

12.3.3 Diseñar un formato estándar de documentación que incluya campos para descripción de la actividad, pasos a seguir y responsables.

Los formatos seleccionados son los siguientes:

Ilustración 1: Formato manual de funciones

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

 Revisión 01	MANUAL DE FUNCIONES	Página ____
	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	de (nombre del cargo)	Código:

1. PROPOSITO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. RESPONSABILIDADES
5. DESCRIPCION DEL MANUAL

MANUAL DE FUNCIONES	
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo	
Área	
Cargo de jefe Inmediato	
II. OBJETIVO	
III. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
PERSONALES	INTERPERSONALES
INTELECTUALES	ORGANIZACIONALES
V. COMPLEJIDAD DEL CARGO	
VI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
VII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIO	EXPERIENCIA
VII. ADIESTRAMIENTO	

Presentado por: Iselt David Posso	Revisó: Nosliu Vélez Llanos	Aprobó: Camilo Vargas Hoyos
DD-MM-AA	DD-MM-AA	DD-MM-AA

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Elaboración propia

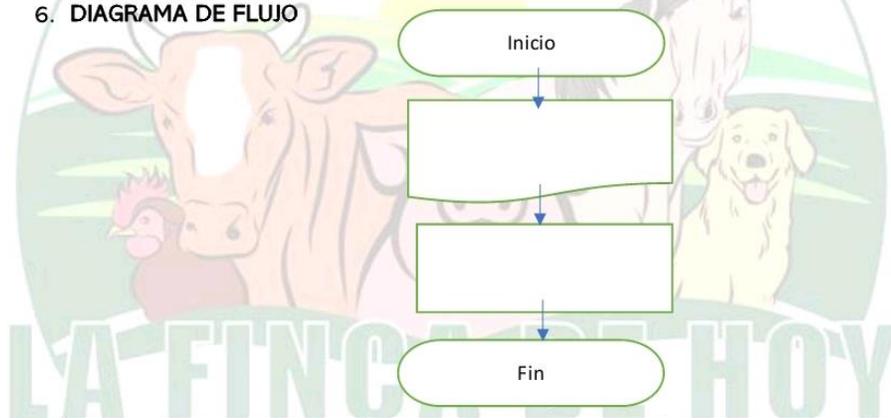
Ilustración 2: Formato manual de procedimiento

	MANUAL DE PROCEDIMIENTO	Página ____
	PROCEDIMIENTO DE (nombre del procedimiento)	Fecha: Código:
Revisión 01		

1. PROPOSITO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. RESPONSABILIDADES
5. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES

#	Responsable	Actividad	Descripción	Documentación
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

6. DIAGRAMA DE FLUJO



Presentado por: Iselt David Posso	Revisó: Nosliu Vélez Llanos	Aprobó: Camilo Vargas Hoyos
24/07/2024	DD-MM-AA	DD-MM-AA

Elaboración propia

12.3.4 Elaborar tres manuales de funciones y seis procedimientos para la empresa La finca de hoy.

La elaboración de estos documentos se observa en los anexos del documento en donde se detalla cada uno de los aspectos que lo componen determinados manuales, cabe resaltar que los flujogramas no se encuentran anexados directamente en el documento por temas de organización por ende se encuentran en documentos aparte.

12.4 Diseñar el direccionamiento estratégico teniendo en cuenta los criterios para su elaboración.

Para llevar a cabo este objetivo se ejecutaron las siguientes actividades:

12.4.1 Realizar entrevistas a empleados para recopilar información sobre la cultura organizacional; y al administrador para recopilar formación sobre valores, objetivos, misión y visión de la empresa.

Se realizaron dos entrevistas semiestructuradas, la primera (Tabla 10) direccionada a los empleados para organizar aspectos sobre la cultura organizacional en la cual participaron dos de los integrantes de la empresa, la segunda entrevista (Tabla 11) estaba direccionada al administrador para complementar la parte del direccionamiento estratégico , estas preguntas se enfocan principalmente en el la creación de la misión, visión , valores y organigrama de la empresa, esta respuestas sirvieron como guía.

Tabla 10: Entrevista a empleados

Entrevista semi estructurada			
Lugar:	Nuevo Antioquia		
Hora Inicio:			Hora Final:
Sección I. Perfil del entrevistado		Respuestas	
¿Cargo que ocupa en la empresa?			

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Categorías		Sección II. Cuestionario	Respuestas
1	Valores y Creencias	¿Cuáles crees que son los valores fundamentales de esta empresa?	
		¿consideras que respetan tus creencias?	
		¿Cómo se reflejan estos valores en tu trabajo diario?	
2	Comportamientos y Norma	¿Qué comportamientos son más valorados en esta organización?	
		¿Podrías describir un ejemplo de cómo los empleados aquí manejan los conflictos o desacuerdos?	
3	Ambiente de Trabajo	¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la empresa?	
		¿Qué aspectos del ambiente de trabajo encuentras más motivadores y cuáles menos?	
4	Liderazgo y Gestión	¿Cómo describirías el estilo de liderazgo predominante en la empresa?	
		¿De qué manera los líderes de la organización apoyan el desarrollo profesional de los empleados?	
5	Reconocimiento y Recompensas	¿Cómo se reconoce y recompensa el buen desempeño en la empresa?	
		¿Te sientes valorado por tu trabajo? ¿Por qué?	
7	Desarrollo y Capacitación	¿Qué oportunidades de desarrollo y capacitación ofrece la empresa?	
		¿Consideras que tienes acceso a las herramientas y recursos necesarios para mejorar tus habilidades?	
8	Identidad	¿Cómo describirías la identidad de la empresa a alguien que no la conoce	
		¿Cómo maneja la empresa los cambios y adaptaciones necesarias en el mercado?	
9	Cambio y Adaptabilidad	¿Sientes que la organización está preparada para enfrentar futuros desafíos?	
Observaciones:			

Esta entrevista se realiza con el propósito de conocer cómo se percibe la cultura organizacional en la empresa, además las respuestas permiten la creación del documento que detalla este tema.

En el análisis de las respuestas, se categorizan y se agrupan algunos temas tratados,

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo como los siguientes:

valores y creencia: En la empresa se refleja el respeto, tanto interno como externo y el compromiso, esto indica que la cultura organizacional esta direccionada hacia la convivencia y el servicio de calidad, en ambas entrevistas se observa que las creencias de cada integrante son respetadas por lo cual se define que hay libertad en esta parte.

Comportamiento y norma: La organización valora el comportamiento proactivo y responsable, fomentando una cultura de resolución de conflictos basada en la comunicación efectiva y la calma que contribuye a tener un buen ambiente laboral.

Ambiente de trabajo: El ambiente de trabajo es positivo y motivador, ya que mencionan que se llevan bien y es un ambiente agradable, en la que disfrutan espacio del compartir, en la que el administrador le brinda snack, esto indica que la organización prioriza la satisfacción y conexión con el equipo.

Liderazgo y Gestión: El liderazgo en la empresa es colaborativo permitiendo la participación de todo en la toma decisiones, así mismo la flexibilidad como apoyo en el desarrollo profesional.

Reconocimiento y Recompensas: la empresa utiliza tanto el reconocimiento verbal como el tangible para motiva a sus empleados, lo que refuerza que la cultura organizacional de la empresa valora el esfuerzo individual y colectivo.

Desarrollo y capacitación: la empresa se preocupa por el desarrollo continuo de sus empleados, por lo que le brindan un servicio de capacitación para productos como agroquímicos y medicamentos veterinarios

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Identidad: a través de su respuesta se pudo identificar que la empresa está centrada en la inclusión de las opiniones y brindar un servicio integral en el sector agrícola. Lo que indica que su cultura es participativa y orientada al cliente

Cambio y adaptabilidad: la empresa demuestra una fuerte capacidad de adaptación y resiliencia frente a cambios y desafíos. Lo que indica que tiene una cultura flexible y proactiva.

Es pertinente aclarar que se analizaron las dos entrevistas y con esta información se desarrollara parte del direccionamiento estratégico, exactamente el punto que hablara de la cultura organizacional

Tabla 11: Entrevista a administrador

Entrevista semi estructurada

presentación: Hola, mi nombre es Iselt David , soy estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia, estoy realizando una esta entrevista con el fin de obtener información sobre aspectos relacionados con la misión , valores, y organigrama de la empresa. 67

Lugar:	Nuevo Antioquia		
Hora Inicio:			Hora Final:

Sección I. Perfil del entrevistado		Respuestas
¿Cargo que ocupa en la empresa?		

Categorías	Sección II. Cuestionario	Respuestas
1	Valores	¿Cuáles son los valores fundamentales de la empresa?
		¿Puedes proporcionar ejemplos de cómo los valores han guiado acciones o decisiones importantes?
		¿Qué sucede cuando alguien no sigue los valores de la empresa?
3	misión	¿Porque existe este negocio?
		¿Quiénes son como empresa?
		¿Qué hacen como empresa?
		¿Quiénes son tus clientes?
		¿Cuál es tu valor añadido?
4	visión	¿Cómo te diferencias de la competencia?
		como deseas que sea la organización en un futuro
		¿Cómo imaginas la empresa en 5, 10, o 20 años?
		¿Qué logros consideras más importantes para el futuro de la empresa?
		¿Cómo queremos que nuestros clientes nos perciban en el futuro?
5	organigrama	¿Qué contribución significativa queremos hacer a la comunidad y al mundo?
		¿Cuáles son los roles cargos existentes en la empresa?
		¿Cuáles son las relaciones jerárquicas?
		¿Cuáles son las líneas de reporte y autoridad en la empresa?

Observaciones

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
Esta entrevista se realizó con el objetivo de obtener información para llevar a cabo la elaboración de la misión, visión, los valores y el organigrama con el cual la empresa no cuenta actualmente.

Valores: De acuerdo con la entrevista realizada se pudo deducir que la empresa se fundamenta en valores como la responsabilidad, compromiso y honestidad estos valores se reflejan en la manera en que la empresa interactúa con sus clientes, asegurando que los productos ofrecidos sean de alta calidad y las promesas hechas al cliente se cumplan, estos valores guían las acciones y decisiones importantes de la empresa, que son cruciales para el éxito de la empresa.

Misión: Dentro de la información recolectada se detalla que aspectos son fundamentales para su elaboración: la necesidad a satisfacer de los productos agrícolas insumos para el campo con las siguientes características, de calidad y a precios accesibles, así mismo, el público al que atiende que son campesinos y para llevar a cabo su labor lo hacen a través de un excelente servicio al cliente y el manejo de variedad de productos. Cabe resaltar que se realizara varias propuestas hasta que el administrador se sienta identificado.

Visión: Con respecto a los datos recolectados el gerente visualiza un futuro en que la empresa crezca significativamente , expandiendo sus instalaciones y ofreciendo nuevos servicios , como consultorio veterinario y un taller de reparación de maquinaria para campo, así como las mejoras en su sistema contable y tecnológico con el objetivo de ofrecer una experiencia más completa y conveniente al cliente , en los próximos años la empresa aspira ser reconocida por su capital humano bien capacitado y por la confianza y la credibilidad que

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo ofrece a sus clientes. En este caso también se tendrán varias opciones a presentar hasta que el gerente se identifique con ella.

Organigrama:

De acuerdo con lo descrito se observa que la estructura es vertical y que existen pocos cargos, por lo tanto, el orden jerárquico mencionado de mayor a menor es el siguiente: gerente, auxiliar administrativo y gestor logístico.

Resultados

A continuación, se muestra la creación de la parte del direccionamiento estratégico que se le entregará en un documento con mejor presentación al gerente de la empresa

Misión

Satisfacemos las necesidades fundamentales de la comunidad rural entregando productos agrícolas e insumos para el campo de calidad y precios asequibles. Nos dirigimos especialmente a los campesinos, quienes confían en nosotros para llevar a cabo sus proyectos agrícolas y de producción animal. A través de un excelente servicio al cliente y una amplia variedad de productos, garantizamos la rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos de nuestros clientes, consolidándonos como su socio confiable en el campo.

Visión

Ser el referente innovador en el sector agrícola, transformando la experiencia del cliente mediante la expansión de nuestros servicios, como un consultorio veterinario y un taller de maquinaria. Buscamos fomentar un entorno de excelencia, donde nuestro capital humano bien capacitado inspire confianza y credibilidad en nuestros clientes.

Valores

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo la empresa se fundamenta en valores como la responsabilidad, compromiso y honestidad estos valores se reflejan en la manera en que la empresa interactúa con sus clientes, asegurando que los productos ofrecidos sean de alta calidad y las promesas hechas al cliente se cumplan, estos valores guían las acciones y decisiones importantes de la empresa, que son cruciales para el éxito.

Cultura organizacional

Comportamiento y Norma: La organización aprecia un comportamiento proactivo y responsable, lo que fomenta un ambiente de trabajo positivo. además, se destaca la habilidad para manejar conflictos de manera calmada y con una comunicación asertiva, lo cual contribuye a mantener un entorno laboral tranquilo y cómodo.

Ambiente laboral: El ambiente de trabajo en La Finca de Hoy es positivo y motivador ya que los empleados disfrutan de un clima laboral agradable y de cafetería que se fomenta en los espacios de descanso y de charlas, donde el administrador se preocupa por ofrecer momentos de esparcimiento, lo que refleja la importancia que la empresa otorga a la satisfacción y al bienestar del equipo.

Liderazgo y Gestión: El liderazgo en la empresa es colaborativo, permitiendo la participación de todos en la toma de decisiones. Además, la flexibilidad en la gestión del tiempo y en el apoyo al desarrollo profesional de los empleados refleja un enfoque de liderazgo inclusivo y orientado al crecimiento de sus colaboradores.

Reconocimiento y Recompensas: La empresa utiliza tanto el reconocimiento verbal como el tangible para motivar a sus empleados. Esto refuerza la cultura organizacional que valora y premia tanto el esfuerzo individual como el colectivo, promoviendo una moral elevada y un sentido de pertenencia entre los empleados.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Identidad: La identidad de la empresa está centrada en la inclusión de las opiniones de sus empleados y en brindar un servicio integral en el sector agrícola. Esta orientación hacia la participación y el enfoque en el cliente son elementos clave de la cultura organizacional, lo que fortalece la reputación externa de la empresa.

Cambio y Adaptabilidad: La empresa muestra una notable capacidad de adaptación y resiliencia frente a los cambios y desafíos del mercado. Esta flexibilidad, combinada con un enfoque proactivo, refleja una cultura organizacional preparada para enfrentar los desafíos futuros con éxito.

Organigrama

La empresa cuenta con una estructura vertical en la que el gestor logístico debe responder al auxiliar administrativo y al gerente, y el auxiliar administrativo de rendirle cuentas al gerente. siendo este último quien se encuentra en la cúspide.

Objetivos organizacionales

- Expandir la presencia de mercado a nivel local en un 20% en los próximos 3 años.
- Mejorar la precisión en la gestión de inventarios en un 15% en el próximo año.
- Mejorar la estructura financiera en 40% durante los siguientes 6 meses
- Capacitar al personal en servicio al cliente, Manejo de agroquímico y aplicación de medicamentos en los próximos 2 años

12.4.2 Realizar un análisis DOFA para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Para llevar a cabo esta actividad se realiza un análisis PESTAL que permite conocer aspectos importantes del macroentorno, como información sobre políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales en el país en el que se encuentra ubicada la

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo empresa, que este caso es Colombia, es así que se emprende una investigación es paginas reconocidas tales como El Universal, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Banco de la república, grupo banco mundial entre otras, lo que permite obtener datos más acertada y confiable

A continuación se realiza un análisis interno y externo de la empresa con el que se busca conocer las fortalezas, debilidades , amenazas y oportunidad de la empresas , es así que, en el análisis externo se tiene en cuenta aspectos como , el poder de los productos sustitutos, la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación del cliente y poder de negociación de los proveedores y para el desarrollo del análisis interno se evaluaron las áreas de la empresa y de la competencia, áreas tales como , la comercial , financiera, talento humano, tecnológica dirección y organización . esta información se obtiene a través de los administradores de ambas empresas además se tiene en cuenta percepciones de clientes que compran en ambas partes ya que ellos interactúan de forma directa. Esta información permitirá además conocer las ventajas y desventajas de las empresas para trabajar en ellas.

Con la información obtenida en los análisis interno y externos se realiza el análisis DOFA en el que se tomas las fortaleza, debilidades, amenazas y fortalezas más influyentes en la organización para luego realizar un cruce DO, DA,FO, FA de las cuales dieron como resultado estrategias ofensivas, preventivas, proactivas y defensivas que serán de gran ayuda para la empresa.

Para su elaboración se usó el siguiente formato:

Tabla 12. Formato DOFA

	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
--	-----------------	----------------

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

MATRIZ DOFA		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA

Elaboración propia

Resultados

A continuación, se muestra la creación de una parte del direccionamiento estratégico que se le entregará en un documento con mejor presentación al gerente de la empresa:

Análisis PESTAL

Político

Colombia ha tenido una democracia relativamente estable, con elecciones regulares y un marco legal que permite la alternancia en el poder. Sin embargo, el país ha enfrentado tensiones políticas derivadas de conflictos internos, como el conflicto armado con grupos guerrilleros, principalmente las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) y el ELN (Ejército de Liberación Nacional). Así lo afirma el Comité Internacional de la Cruz Roja (2021) En Colombia seguimos hablando de la existencia de al menos cinco conflictos armados no internacionales, cuyos actores continúan afectando la dignidad y la vida de la población civil. y aunque el acuerdo de paz firmado con las FARC en 2016 fue un hito importante, su implementación ha sido un desafío y sigue generando divisiones en la sociedad colombiana.

Dentro de las políticas fiscales implementada por el gobierno se encuentra la ley del crecimiento conocida como la ley 2010 de 2019 por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones.

También existen las medidas para combatir la evasión fiscal, exigiendo a algunos contribuyentes la adopción de la facturación electrónica, Ley 2010 de 2019. por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones. (Congreso de Colombia, 2019)

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Por otra parte, Colombia maneja el Conpes 3934 de 2018 en el cual contiene la Política de Crecimiento Verde para el país, la cual se compone de cinco ejes estratégicos. El primer eje está orientado a generar nuevas oportunidades económicas que permitan diversificar la economía a partir de la producción de bienes y servicios basados en el uso sostenible del capital natural. El segundo eje busca mejorar el uso de los recursos naturales en los sectores económicos de manera que sean más eficientes y productivos, y se reduzcan y minimicen los impactos ambientales y sociales generados por el desarrollo de las actividades productivas. Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (2020).

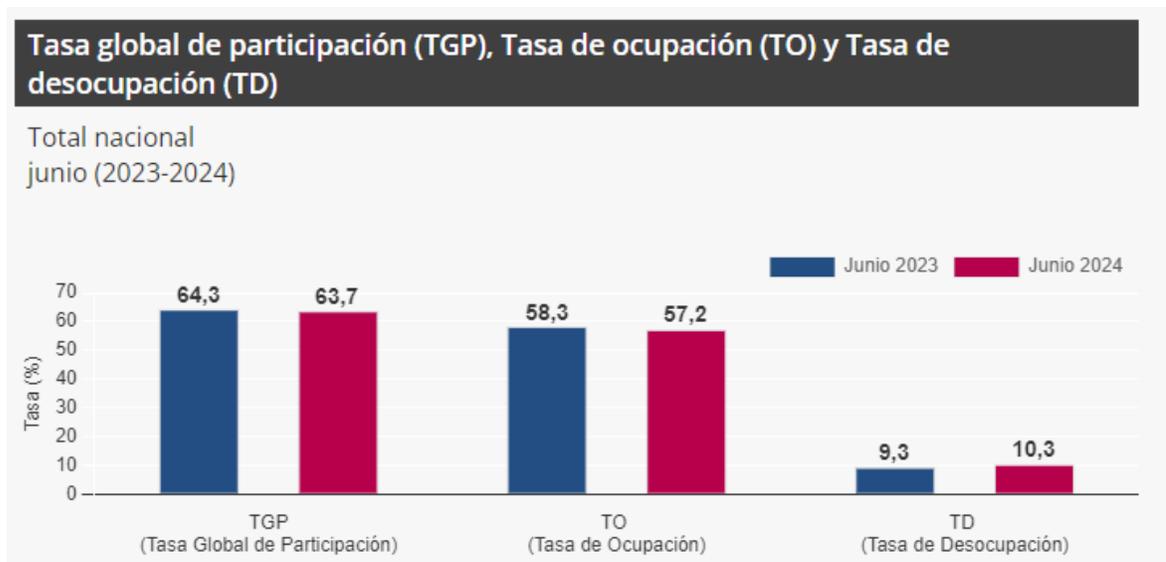
Económico

Los desequilibrios macroeconómicos que surgieron durante la fuerte recuperación económica postpandemia se están corrigiendo rápidamente, con una disminución de la inflación y de los déficits fiscales y externos. La economía creció un 0,6 % en 2023, ya que la necesidad de desmonte de las medidas de estímulo y el aumento de la incertidumbre alrededor de la dirección de la política afectaron la inversión fija. Se estima que la tasa de pobreza se mantuvo estancada en 2023, en tanto los mercados laborales mostraron mejoras limitadas. Se prevé que la economía se expandirá un 1,3 % en 2024. (Grupo Banco mundial, 2024)

para el mes de junio de 2024, la tasa de desocupación del total nacional fue 10,3%, lo que representó un aumento de 0,9 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2023 (9,3%). La tasa global de participación se ubicó en 63,7%, mientras que en junio de 2023 fue 64,3%. Finalmente, la tasa de ocupación fue 57,2%, lo que representó una disminución de 1,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2023 (58,3%). (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2024)

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Ilustración 3



Fuente: DANE

de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2024) en julio de 2024 la variación mensual del IPC fue 0,20%, la variación año corrido fue 4,32% y la anual 6,86%.

Ilustración 4

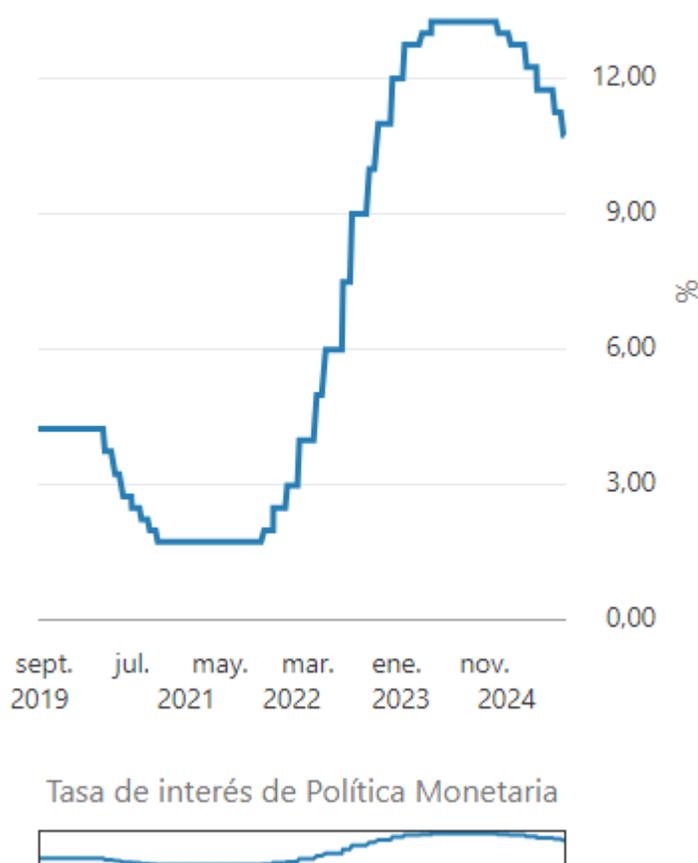
(IPC) Índice de Precios al Consumidor
Variación mensual, año corrido y anual - total nacional - 2023 - 2024 (julio)

IPC	Julio					
	Variación mensual		Variación año corrido		Variación anual	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
IPC total	0,50	0,20	6,68	4,32	11,78	6,86

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
Fuente: DANE

La tasa de intervención de política monetaria o tasa de referencia es la tasa de interés mínima que el Banco de la República (BanRep) cobra a las entidades financieras por la liquidez que les suministra mediante las operaciones de mercado abierto (OMA). Esta tasa es el principal instrumento de intervención de política monetaria utilizado por el BanRep para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía. Tasa actual: 10,75%. (Banco de la república, 2024) sin embargo, en comparación a los años 2019,2021 y 2022 esta tasa de interés sigue siendo muy alta.

Ilustración 5



Fuente: Banco de la republica

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2024). En

mayo de 2024 se registró un déficit en la balanza comercial colombiana de US\$798,5 millones FOB, mientras que en mayo de 2023 se presentó un déficit de US\$632,5 millones FOB.

Ilustración 6

Balanza Comercial			
Colombia, balanza comercial anual 1980 - 2024^{P*}			
Años	Millones de dólares FOB		
	Exportaciones	Importaciones	Balanza
2012	60.125	56.102	4.023
2013	58.826	56.620	2.206
2014	54.857	61.088	-6.231
2015	36.018	51.598	-15.581
2016	31.768	42.849	-11.081
2017	38.022	43.972	-5.950
2018	41.905	48.964	-7.059
2019	39.489	50.271	-10.782
2020	31.056	41.185	-10.130
2021	41.390	56.649	-15.259
2022	56.910	71.446	-14.536
2023	49.769	59.445	-9.676
2024*	20.154	24.573	-4.418

Fuente: DANE

Social

La tasa de natalidad en Colombia (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2022 del 13,92%, y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,69. El hecho de que Colombia tenga un índice de fecundidad inferior a 2,1 por mujer (fecundidad de reemplazo), supone que no se garantiza una pirámide de población estable. (Datosmacros.com, s.f)

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Ilustración 7

Colombia - Natalidad					
Fecha	Nacidos	Nacidos Hombres	Nacidos Mujeres	Tasa Natalidad	Índice de Fecund.
2022				13,92‰	1,69
2021				14,20‰	1,72
2020				14,44‰	1,74
2019				14,68‰	1,77

Fuente: Datosmacros.com

Radio Nacional de Colombia (2021), informa con respecto a la tasa de analfabetismo que la última vez que se llevó a cabo este proceso fue en 2018, a través de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), que arrojó como resultado que la tasa de analfabetismo del país es de 5,24 %. Esto equivale a que, aproximadamente, 1.857.000 colombianos, todos mayores de 5 años, no tienen competencias lectoras y escritas.

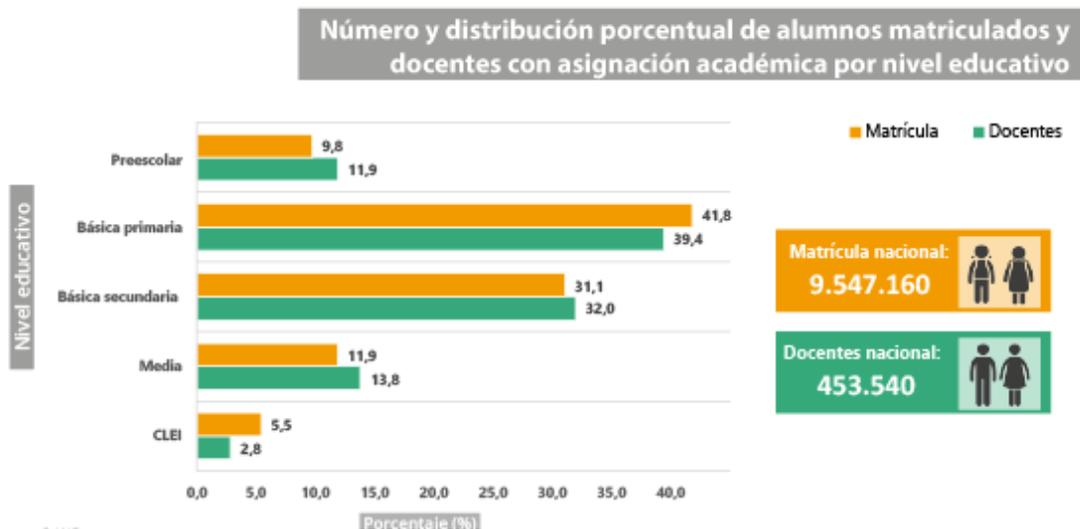
La tasa de mortalidad en 2022 en Colombia ha caído respecto a 2021, hasta situarse en el 7,41‰, es decir, 7,41 muertes por cada mil habitantes. Además, Colombia ha ganado posiciones en el ranking de tasa de mortalidad. Se ha movido del puesto 89 que ocupaba en 2021, hasta situarse en la posición 88 de dicho ranking. Datosmacros.com. (s.f).

Jaime García (2023) informa sobre la aptitud ante el ahorro lo siguiente: frente a este incremento de precio, los hogares tienden a ir menos veces a los canales de compra (4 %), pero aumentan su gasto en cada visita (16 %). Esta urgencia de ahorro y los cambios de canal se manifiestan en que el hogar promedio colombiano combina muchos más canales de compra, es decir, en 2020, en promedio un hogar visitaba 17 tipos de canal en un año para comprar más de 90 tipos de producto para consumo en el hogar; para 2021, la combinación de canales aumentó a 19 y para 2022, creció a 21 canales. Esto se refleja en que los hogares

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo disminuyeron el número de categorías compradas por tipo de canal y buscaron mejores precios, aunque tuvieran que visitar más tiendas, para optimizar sus recursos.

Según el Censo de Educación Formal del año 2023, se matricularon un total de 9.547.160 alumnos. El mayor porcentaje de matrícula se observó en la educación básica primaria, con un 41,8%, seguido por la educación básica secundaria, con un 31,1% de alumnos matriculados. En contraste, la menor participación se registró en el nivel educativo Ciclos Lectivos Especiales Integrados (CLEI), dirigido a la educación de jóvenes y adultos, con tan solo un 5,5% de matrícula. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2023).

Ilustración 8



Fuente: DANE

Tecnológico

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

En los últimos años, Colombia ha experimentado un crecimiento significativo en el ámbito del desarrollo tecnológico. Así lo demuestran estudios y publicaciones como las de Datacrédito Experian, que argumentan cómo nuestro parque tecnológico nacional en los últimos 5 años creció 7.3 veces en valor y generó más de 150 mil empleos para situarse en un 2.94% del PIB, cuando esta participación en 2010 era tan sólo del 0.40%.

Estos son algunos ejemplos de empresas que han contribuido con el desarrollo tecnológico en nuestro país: Rappi y las tecnologías que han impulsado su éxito, Centro Argos para la Innovación, Grupo Aval y el sector bancario. (Centro de investigación y desarrollo tecnológico, s.f)

Una de cada cinco empresas innovó durante el 2021 para contribuir a la solución de problemas sociales y ambientales y al alcance de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estas son algunas de la innovación: Nuevo Modelo de Negocio – VaxThera, Portafolio CRENTO, Minerales Modificados para el Agro, Reducción de grasa - Easy Gras, Toallas húmedas plastic free TENA, NOSOTRAS y Pequeñín/Toallas, protectores diarios y tampones. NOSOTRAS Orgánico, Nutrición sostenible: Plant-Based. (Manufactura Latam, 2022).

Ambiental

Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible (2017) mediante la Resolución 2254 de 2017 estableció los niveles máximos permisibles de contaminantes criterio: material particulado (PM10 y PM2.5), dióxido de azufre (SO₂), dióxido de nitrógeno (NO₂), ozono troposférico (O₃) y monóxido de carbono (CO). Estos contaminantes en el aire son monitoreados por las Autoridades Ambientales (Corporaciones Autónomas Regionales, Corporaciones de Desarrollo Sostenible y Autoridades Ambientales Urbanas) mediante

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
Sistemas de Vigilancia de la Calidad del Aire – SVCA, diseñados y operados conforme a los criterios que el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible ha definido

Por otra parte, en el decreto 2245 de 29 de diciembre de 2017, Por el cual se reglamenta el artículo 206 de la Ley 1450 de 2011 y se adiciona una sección al Decreto 1076 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, en lo relacionado con el acotamiento de rondas hídricas. Decreto que protege las rondas hídricas y exige el cuidado de estas. (Congreso de la República, 2017)

Decreto 2099 de 22 de diciembre de 2016 Por el cual se modifica el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, Decreto número 1076 de 2015, en lo relacionado con la Inversión Forzosa por la utilización del agua tomada directamente de fuentes naturales y se toman otras determinaciones. (Congreso de la república, 2016)

Ley 1333

Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones. (Congreso de la república, 2009)

Ley 1252 <

Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones. (Congreso de Colombia, 2008)

Legal

Decreto 410 DE 1971

Por medio de la cual se expide el Código de comercio de Colombia. (Congreso de la república, 1971).

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

A continuación, se expresa las leyes, decretos y/o resoluciones que están inclinadas al aspecto comercial de productos agroquímicos también conocidos como agro insumos, así como lo describe:

Ley 822 DE 2003

Por la cual se dictan normas relacionadas con los agroquímicos genéricos. (Congreso de la República, 2003).

Resolución 1167 DE 2010

Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro y control de personas que se dediquen a la comercialización de insumos agropecuarios y/o semillas para siembra a través de establecimientos de comercio. (Instituto Colombiano Agropecuario,2010).

Decreto 502 DE 2003

Por el cual se reglamenta la Decisión Andina 436 de 1998 para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola. En el cual el Congreso de la República (2003), dicta en sus Artículos 9 °,10 ° y 11 ° lo siguiente:
Artículo 9°. *Venta de Plaguicidas.*, Artículo 10. Revisión de los Registros y Artículo 11. *Prohibiciones.*

Por otra parte, cabe resaltar que existen resoluciones que tiene como objeto cuidado del medio ambiente mediante la responsabilidad y protección de la sanidad agropecuaria, esta a través del manejo y eliminación de los desecho o sustancias químicas, tal es el caso de la resolución 789.

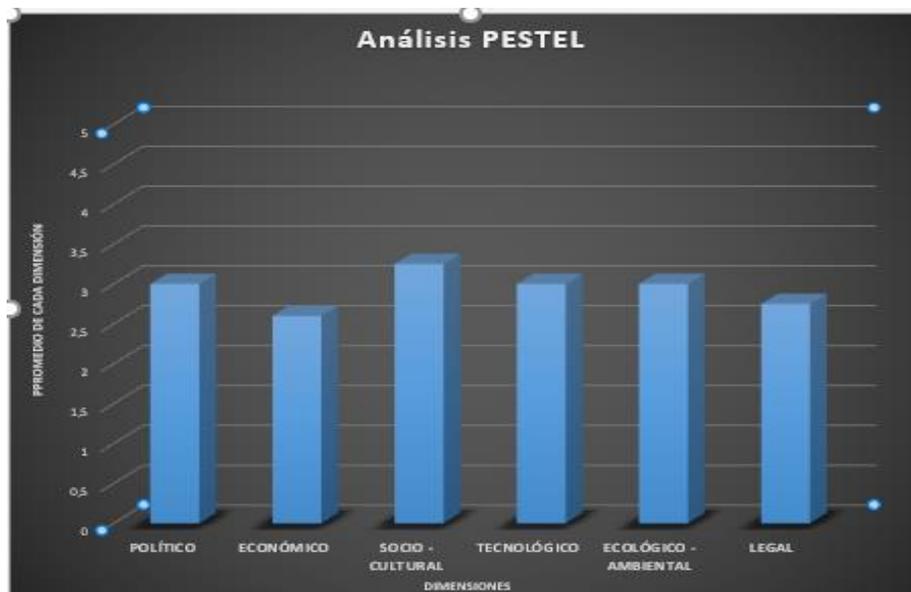
Resolución 789 De 2007

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
 Por la cual se establecen obligaciones y responsabilidades en el manejo de insumos, sustancias químicas y biológicas de uso pecuario y sus residuos o desechos con propiedades o características peligrosas, y se dictan otras disposiciones. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2007).

Decreto 1630 De 2021

Por el cual se adiciona el Decreto [1076](#) de 2015, Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, en lo relacionado con la gestión integral de las sustancias químicas de uso industrial, incluida su gestión del riesgo, y se toman otras determinaciones. Congreso de la república (2021).

Ilustración 9



Herramienta diseñada por Braulio Angulo a partir de Navas y Guerras (2012)

Análisis Externo

Amenaza de los Nuevos Competidores.

El sector comercial con un enfoque de insumos para el campo tiene poca escala de la oferta y esto se debe a que no se observan grandes reducciones en el costo promedio con el

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo incremento de la cantidad comprada, además existe pocos beneficios de escala de la demanda ya que en el mercado pese a que de manera local se encuentre con pocos competidores, la demanda no es muy alta. Por lo tanto, existiría un riesgo si existen ingreso de competidores tanto para los existentes como para el nuevo. Por otra parte, existen un bajo poder en bajos costos de cambio lo que indica que el cliente tiene dificultad de cambio y esto se debe a que existen pocos competidores y se encuentran ubicados lejos de lo urbano. En cuanto al poco requisito de capital existe poco poder en esta parte ya que se necesita mucho dinero para estructurar una empresa en este sector con las misma o mejores condiciones. Sin embargo, no existen muchas barreras gubernamentales. Así mismo como la existencia de alta amenaza del acceso a los insumos y los canales de distribución por parte de los nuevos competidores. Y por último existe un poder bajo de la poca identificación de marca, en resumen, la amenaza de nuevos competidores es baja sin embargo no descarta la posibilidad de que puedan existir en un futuro.

Rivalidad Entre Competidores Existentes

Existen poco competidores en mercado local, aproximadamente 2 empresas, sin embargo, a una hora del pueblo existen 3 competidores más y a medida que se aleja el rango de observación lo competidores aumentan, pero desacertadamente. Por otra parte, los costos fijos no son altos y existe poca diferenciación entre los productos ya que trabaja con proveedores similares que cubren la zona lo que representa poca amenaza. Los grupos empresariales no se encuentran cerca lo que representa poca amenaza, así como el hecho de existen muchas barreras de movilidad entre ellas los costos de cambio de estrategia.: las empresas enfrentan altos costos al intentar cambiar su enfoque estratégico. Con respecto a las barreras de salida las empresas que se encuentran en este sector tienen gran facilidad de

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo salida, de acuerdo con estos datos la empresa cuenta con una amenaza muy baja de rivalidad entre competidores y esto se debe en gran parte a la ubicación.

Amenaza de Productos Sustitutos

Existe una alta disponibilidad de productos sustitutos para satisfacer las necesidades del campo desde abonos orgánico e inorgánico, agroquímicos producidos por diferentes almacenes que suplen las necesidad y variedad de medicamentos para enfermedades específicas, así como elementos para construir. Todos ellos tienen muchos sustitutos. Estos sustitutos suelen tener precios bajos para poder ingresar al mercado y ser reconocidos, en cuanto al bajo cambio para los clientes se consideran los siguientes aspectos para analizarlo: el costo de buscarlos a una hora de distancia, la facilidad de crédito que ofrece esta organización, el costo de cambio es bajo si la distancia es lejana sin embargo el costo de cambio tiene un poder alto si los productos sustitutos se encuentran en la misma localidad. Por lo tanto, se determina que existe un poder medio en esta parte. Por otro lado, el rendimiento y la calidad comparada varía mucho ya que depende de los productos que se maneje, en muchos casos los productos sustitutos pueden ser mejores que los usuales sin embargo en otras ocasiones suele ser viceversa. se observa que los productos sustitutos representan una gran amenaza, esto se debe a que existe gran variedad de productos que los clientes pueden usar para llevar a cabo sus labores del campo, y lo cual demuestra que los sustitutos tienen alta similitud y capacidad de cumplir con las funciones requeridas, esto representa una amenaza para la organización, ya que los clientes tienen muchas opciones y pueden recurrir por el más económico que le ofrezca la competencia.

Poder de Negociación de los Clientes

La industria depende de un pequeño número de clientes grandes, estos clientes tienen un mayor poder de negociación porque su pérdida representaría un impacto significativo en las

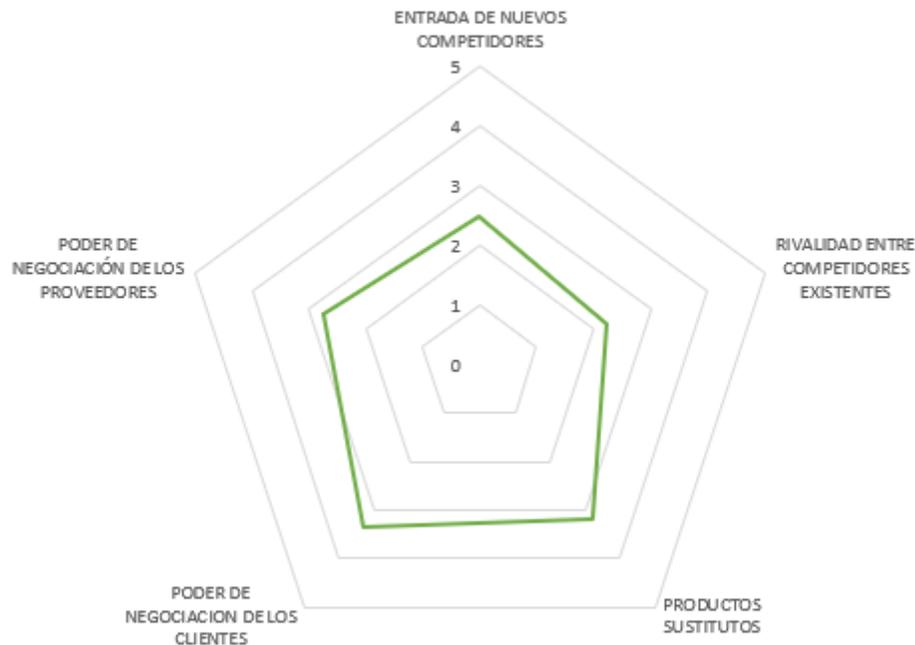
Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo ventas de la empresa. Además, existe un alto poder en los volúmenes de compra ya que los clientes pueden negociar descuentos por volumen. Con respecto al poder de los clientes sobre la información de los proveedores es considera un poder bajo ya que estos desconocen quienes o como comunicase con ellos. Aun así, el cambio por los clientes hacia los productos sustitutos representa un mediano poder. Es así como se identifica que los clientes tienen un papel importante y que afecta a las decisiones tomadas en la empresa. Una de las mayores razones es la poca diferenciación de los productos que pueden ser reemplazados con facilidad y la alta concentración de los clientes que compran en altas cantidades y son minoría, por lo tanto, estos clientes estratégicos tienen una alta capacidad de ejercer presión sobre los precios y condiciones comerciales, es así como, este poder puede influir en la variedad de productos que se ofrece, la cantidad y el precio.

Poder de Negociación de los Proveedores

Existe poca concentración de los proveedores es decir que en la industria se puede mover con facilidad a través de ellos, por lo tanto, existe un gran número de proveedores. además, existe una baja importancia de volumen para los proveedores, ya que sea poca o mucha la mercancía solicitada sigue siendo despachada y adquirida a un buen precio. Existe un costo bajo para cambiar de proveedor y esto se debe a que hay disponibilidad de otros proveedores en el mercado y asequibilidad en los productos. así como se refleja la poca diferenciación del producto y la alta existencias de productos sustitutos. Por otra parte, existe una alta facilidad de que los proveedores integrense hacia adelante, asumiendo actividades que tradicionalmente realizaban sus clientes. En conclusión, el poder de negociación de los clientes es significativo que puede influir en la empresa.

Ilustración 10

Análisis de 5 fuerzas de Porter



Herramienta diseñada por Braulio Angulo a partir de Navas y Guerras (2012)

Análisis Interno

El análisis interno que se realiza en comparación con a Ferreagro-sion una empresa con alrededor de 18 años en el mercado de Nuevo Antioquia

Área Comercial

La finca de hoy es una empresa muy dinámica, y a media que ha adquirido experiencia ha ganado la confianza de muchas personas es por ello por lo que tiene una alta cuota de mercado a comparación de Ferreagro-sion, con respecto a la imagen de la marca es positivo para la empresa ya que se caracterizan por vender productos de calidad y con un excelente servicio que cuenta con una fuerza de venta productiva y con mayor publicidad y un reconocido nivel de atención personalizada a los clientes, lo que ha permitido a la compañía

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo consolidar excelentes prácticas y vigencia comercial, es determinante continuar afianzando estas capacidades y posicionamiento para mantener el liderazgo competitivo.

Área Financiera

se evidencia una desventaja clara frente a Ferreagro - sion en el área financiera, ya que existe una menor rigurosidad en aspectos como la estructura financiera, controles periódicos de cierre e inventarios, entre otros, denotando una gestión no tan robusta y eficaz en este frente, por lo tanto, abordar estas fallas en los procesos y controles financieros será clave para blindar la sostenibilidad del negocio. Sin embargo, la empresa tiene dos aspectos positivos la rentabilidad de la inversión es alta y realiza prestamos sin generar intereses los cuales se paga en los tiempos estipulados demostrando así que cuenta con solvencia financiera.

Área Tecnológica

En ambas empresas se observa una baja disponibilidad de tecnologías, de hecho, se cuenta con lo básico que son computadores, impresoras y software contable, no existe esfuerzo I+D y en cuanto a la asimilación tecnología las personas adaptan con facilidad aquellas tecnologías, como softwares contables que cambian no tan a menudo.

Talento Humano

La Finca de Hoy demuestra como una de sus principales ventajas competitivas, ubicada estratégicamente en el área de Talento Humano, se observa cómo esta empresa brinda a sus colaboradores un ambiente laboral más enriquecido, con sistemas una cultura organizacional que permite un mayor desarrollo personal y profesional, asimismo, cuenta con dos profesionales calificados y especializados liderando la administración estratégica, además brinda capacitaciones de acuerdo con la necesidad. en sin embargo la empresa no cuenta con incentivo que podrían potencializar al talento humano.

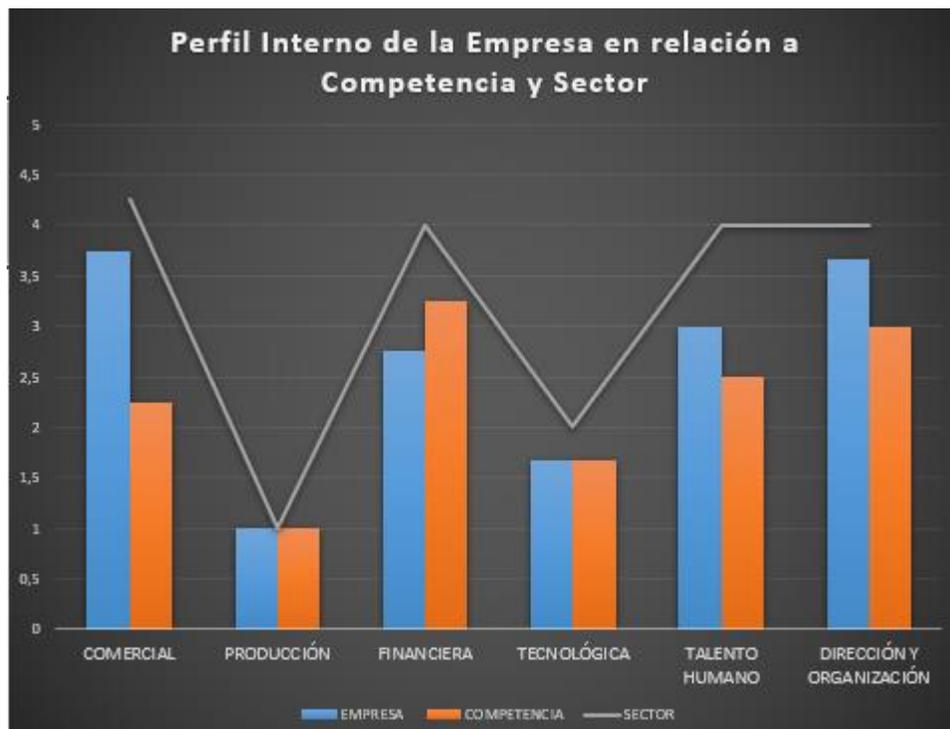
Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Dirección y Organización

El gerente ejerce un estilo participativo en el que fomenta a los colaboradores dar su opinión para tomar decisiones, además le permite ser autónomo en determinadas situaciones lo que resulta motivador y positivo. La estructura organizacional es vertical lo que permite a los empleados conocer a quien deben reportar y de quien reciben instrucciones, mayor control y eficiencia en las tareas. Además, la cultura organizacional es positiva lo que permite a los empleados estar motivados e influye en la percepción sobre la empresa

En resumen, esta empresa tiene ventajas y desventajas con respecto a su competencia, a partir de este análisis se puede identificar cuáles son las debilidades para trabajar en ellas y las fortalezas para potenciarlas.

Ilustración 11



Herramienta diseñada por Braulio Angulo a partir de Navas y Guerras (2012)

Nota: el área de producción no aplica en esta empresa.

Tabla 13. Análisis DOFA

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. baja estructura financiera (falta de control interno) 2. poca tecnología e innovación 3. poca formación profesional 4. baja publicidad y promoción 5. poca implementación de sistemas e incentivos 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado en manejo de medicamentos 2. Fuerza de venta 3. clima laboral 4. Imagen de la marca 5. Alta participación en la cuota de mercado
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca innovación en el sector 2. Proveedores que apoyan directamente a la empresa 3. mercado local con pocos competidores 4. pocas barreras gubernamentales 5. creciente demanda de productos agrícolas 6. educación pública 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación profesional (D3+O6) 2. Colaboración con proveedores para incentivos (D5+O2) 3. Modernización de la infraestructura tecnológica con apoyo de la educación pública (D2+O6). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la presencia en el mercado local (F4+F5+O3) 2. Alianzas estratégicas con proveedores (F1+O2) 3. Innovación en Productos y Servicios (F2+F5+O1):
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. concentración de poder de los clientes 2. Productos sustitutos 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar la oferta (D2+A5): 2. Capacitación financiera (D1+A5): 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de fidelización para clientes (F2+A1): 2. Diferenciación en la oferta (F1+F4+O2)

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

<p>3. inseguridad e inestabilidad en algunas zonas</p> <p>4. Altas regulaciones sobre productos químicos</p> <p>5. fluctuación de los precios</p>	<p>3. Campaña de publicidad y promoción para disminuir la concentración de los clientes (D4+A1):</p>	<p>3. Optimización de precios (F5+O5):</p>
---	--	--

Elaboración propia

Recomendaciones

Estrategias FO

- Ampliar la presencia en el mercado local (F4+F5+O3): Aprovechar la buena imagen de marca junto a la alta participación en el mercado para aumentar la presencia en el mercado local en el cual existe pocos competidores
- Alianzas estratégicas con proveedores (F1+O2). Incrementar las capacitaciones en distintos aspectos de la empresa con la generación de alianzas con los proveedores, los cuales están dispuestos a capacitar.
- Innovación en Productos y Servicios (F2+F5+O1): Aprovechar la alta participación en el mercado y la fuerza de ventas para liderar en innovación dentro del sector, introduciendo nuevas tecnologías y servicios diferenciados en un mercado con poca competencia tecnológica.

Estrategias FA

- Programas de fidelización para clientes (F2+A1): desarrollar programas de fidelización utilizando la información obtenida por la fuerza de venta y la cercanía que este le permite conectar con el cliente de manera que se pueda contrarrestar amenazas de salida de los clientes más potenciales de la empresa

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

- Diferenciación en la oferta(F1+F4+O2): Aprovechar la capacitación en manejo de medicamentos y la imagen de marca para diferenciar los productos frente a los sustitutos en el mercado.
- Optimización de precios (F5+O5): aprovechar que la empresa tiene una alta participación en la cuota de mercado lo que representa más ventas por lo tanto puede utilizarla para negociar mejores precios, reduciendo así un poco el impacto en la fluctuación de precios.

Estrategias DO

- Capacitación profesional (D3+O6): Aprovechar la oportunidad de la educación pública para mejorar la formación profesional del personal en entidades como el SENA y universidades públicas en la que la empresa le otorgara flexibilidad horaria, ayudas económicas y préstamos a cambio de ejercer lo aprendido en la empresa durante un determinado tiempo
- Colaboración con proveedores para incentivos (D5+O2): Aprovechar el apoyo de los proveedores para implementar sistemas de incentivos que mejoren la productividad y la motivación del personal.
- Modernización de la infraestructura tecnológica con apoyo de la educación pública (D2+O6). Colaborar con instituciones educativas públicas para obtener acceso a conocimientos y recursos tecnológicos de última generación. Esto puede incluir prácticas de estudiantes en la empresa, proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, y la implementación de tecnologías emergentes que modernicen las operaciones

Estrategias DA

- Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
- Diversificar la oferta (D2+A5): Utilizar a variedad de productos que suplen las necesidades e implementarlos en la empresa para disminuir la fluctuación de precios al obtener productos con menores costos
 - Capacitación financiera (D1+A5): Mejorar el control interno, que parte desde las salidas de dinero e ingreso de dinero por venta de forma correcta, a través de capacitaciones para hacer frente a la fluctuación de precios, con la toma decisiones basados en datos exactos, así como la evaluación de apalancamientos financiero para su crecimiento.
 - Campaña de publicidad y promoción para disminuir la concentración de los clientes (D4+A1): diseñar campañas publicitarias junto a promociones y ofertas especiales en determinados productos o por determinadas compras con el objetivo de atraer nuevos clientes y así dispensar el poder de los clientes

12.4.3 Realizarla matriz EFE Y EFI.

Para lleva a cabo estas matrices se hace uso de los formatos presentados en la tabla la tabla 13 y 14 en donde se debe ubicar las oportunidades, amenazas identificadas así como las debilidades y fortalezas encontradas para luego otorgarle un peso, en porcentaje que representa la importancia de ese ítem el sector y una calificación de 1 a 5 que representa como está la empresa frente a ese ítem

Tabla 14. Formato matriz EFE

FACTORES CLAVES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
Después de obtener la información, se realiza un análisis de cada una de la calificación de forma específica y un análisis general para explicar el porqué de cada puntuación y dar algunas sugerencias que ayuden a mejorar ciertos aspectos de la empresa.

Resultados

A continuación, se muestra la creación de la última parte del direccionamiento estratégico que se le entregará en un documento con mejor presentación al gerente de la empresa:

Análisis EFE Y EFI

Tabla 16. Matriz EFE

FACTORES CLAVES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1. Poca innovación en el sector	3%	2	0,06
2. Proveedores que apoyan directamente a la empresa	13%	3	0,39
3. Mercado local con pocos competidores	16%	4	0,64
4. Creciente demanda de productos agrícolas	10%	3	0,3
5. Educación pública	7%	1	0,07
Promedio oportunidades			1,46
<i>AMENAZAS</i>			
1. Concentración de poder de los clientes	13%	3	0,39
2. Productos sustitutos	13%	2	0,26
3. Inseguridad e inestabilidad en algunas zonas	7%	2	0,14
4. Altas regulaciones sobre productos químicos	7%	2	0,14
5. Fluctuación de los precios	11%	3	0,33
Promedio Amenazas			1,26
Total			2,72

Herramienta diseñada por Braulio Angulo a partir de Navas y Guerras (2012)

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Las oportunidades tuvieron un promedio de 1.46 y con respecto a sus componentes el análisis es el siguiente:

Poca innovación en el sector (0.06): Aunque la innovación en el sector es baja, empresa podría aprovechar esta oportunidad invirtiendo en innovación para diferenciarse de la competencia. Sin embargo, la empresa no ha tomado suficientes medidas para aprovecharla completamente esta oportunidad.

Proveedores que apoyan directamente a la empresa (0.39): Esto es un punto fuerte, ya que los proveedores comprometidos pueden ofrecer ventajas competitivas. La empresa debe seguir fortaleciendo estas relaciones con el fin de sacar ventaja ante la competencia, aumentar las ventas, así como prepara al personal.

Mercado local con pocos competidores (0.64): Esta es la mayor oportunidad identificada, lo que sugiere que la empresa está bien posicionada para expandir su participación en un mercado con baja competencia. La empresa debe aprovechar ya que la poca competitiva le otorga un mayor dominio tanto en áreas del conociendo como en captación del mercado del mercado.

Creciente demanda de productos agrícolas (0.30): Existe una demanda creciente, y aunque la empresa responde positivamente, hay margen para mejorar su capacidad de respuesta a esta tendencia que podría influir de forma positiva en la empresa.

Educación pública (0.07): El bajo impacto de la educación pública como oportunidad sugiere que no está siendo aprovechada, lo que significa que no existe tanta preocupación de la empresa en este ámbito.

Conclusión de la matriz tiene oportunidades significativas, especialmente en el mercado local y con el apoyo de proveedores. La empresa debería considerar formas de innovar en un sector con baja innovación para maximizar su ventaja competitiva.

Amenazas (Promedio: 1.26)

Concentración de poder de los clientes (0.39): Es una amenaza considerable que podría influir negativamente en las negociaciones y márgenes de la empresa y esto se debe a que existe clientes que compran en grandes proporciones, pero son pocos.

Productos sustitutos (0.26): La existencia de productos sustitutos es una amenaza moderada, lo que sugiere la necesidad de diversificar y diferenciar su oferta, ya sea a través de un servicio excepcional u asesorías técnicas.

Inseguridad e inestabilidad en algunas zonas (0.14): Esta es una amenaza significativa que podría afectar las operaciones, se puede presentaciones como cierres obligatorios, extorción u otras acciones delictivas.

Altas regulaciones sobre productos químicos (0.14): Las regulaciones estrictas representan un desafío moderado, sin embargo, siempre han existido empresas (proveedores) que sustituyen productos con el fin de disminuir las interferencias o cumplir con todas las normativas para evitar sanciones esto es el caso de la prohibición de productos en específico.

Fluctuación de los precios (0.33): Las fluctuaciones en los precios son una amenaza importante, sin embargo, puede ser reducido su impacto si se gestiona bien, lo que puede ser aprovechado a favor de la empresa.

Conclusión sobre Amenazas: La empresa enfrenta varias amenazas externas considerables, particularmente en cuanto al poder de los clientes y la fluctuación de precios. Estas amenazas requieren estrategias de mitigación, como la diversificación de productos y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y proveedores.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

En general, el puntaje total de 2.72 tiene un desempeño sólido en su entorno externo, con una capacidad razonable para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. es así que, la empresa podría mejorar su posición al enfocarse en la diversificación, así como en la gestión de riesgos para contrarrestar las amenazas identificadas.

Tabla 17. Matriz EFI

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<i>FORTALEZAS</i>			
1. Personal capacitado en manejo de medicamentos	8%	4	0,32
2. Fuerza de venta	12%	4	0,48
3. clima laboral	5%	5	0,25
4. Imagen de la marca	11%	4	0,44
5. Alta participación en la cuota de mercado	13%	5	0,65
Promedio fortalezas			2,14
<i>DEBILIDADES</i>			
1. baja estructura financiera	14%	2	0,28
2. poca tecnología e innovación	5%	2	0,1
3. poca formación profesional	10%	2	0,2
4. baja publicidad y promoción	11%	2	0,22
5. poca implementación de sistemas e incentivos	11%	1	0,11
Promedio debilidades			0,91
Total			3,05

Herramienta diseñada por Braulio Angulo a partir de Navas y Guerras (2012)

Las fortalezas tuvieron un promedio de 2.14 y con respecto a sus componentes el análisis es el siguiente:

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Personal capacitado en manejo de medicamentos (0.32): Esta es una fortaleza significativa, lo que significa que la empresa brinda confianza a la hora de realizar las ventas, lo cual es crucial en el manejo de insumos agrícolas y atención al cliente.

Fuerza de ventas (0.48): La calificación máxima en este factor indica que la empresa tiene un equipo de ventas muy efectivo, lo que le permite captar cliente y aumentar el nivel de ventas en el mercado.

Clima laboral (0.25): Un clima laboral positivo con una alta calificación de 5 muestra que los empleados están motivados, lo que mejora la productividad y la retención del personal, además permite el buen desarrollo de las habilidades y capacidades.

Imagen de la marca (0.44): Esto es fundamental para mantener la lealtad de los clientes y atraer nuevos clientes. La empresa está bien posicionada en este aspecto.

Alta participación en la cuota de mercado (0.65): Este es el puntaje más alto entre las fortalezas, lo que significa que la empresa tiene una presencia sólida en el mercado, esta es una ventaja competitiva muy importante que puede potenciarse.

Conclusión sobre Fortalezas: la empresa cuenta con una serie de fortalezas clave que le permiten sobresalir en el mercado, especialmente en términos de su participación en la cuota de mercado, su fuerza de ventas y la imagen de su marca. Estas fortalezas son pilares sobre los que la empresa puede utilizar para cumplir sus objetivos.

Debilidades (Promedio: 0.91)

Baja estructura financiera (0.28): Esta es una debilidad significativa, lo que indica que la empresa tiene áreas de mejora en su estructura financiera, lo principal es

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo conocer que áreas en específico y buscar alternativas para eliminar esta debilidad, que es posible hacerlo para evitar la limitación de capacidad de inversión y crecimiento.

Poca tecnología e innovación (0.10): La falta de inversión en tecnología e innovación es una debilidad que podría afectar la competitividad a largo plazo, especialmente en un sector que podría beneficiarse de nuevas tecnologías.

Poca formación profesional (0.20): Aunque el personal está capacitado en ciertas áreas, hay una falta de formación profesional en otras, lo que podría limitar el desarrollo del personal y la empresa. De hecho, tener a personas preparadas en la empresa es una ventaja competitiva gracias al conocimiento que aporta en la empresa.

Baja publicidad y promoción (0.22): La empresa no está invirtiendo lo suficiente en publicidad y promoción, de hecho, la empresa solo realiza publicaciones en su red social WhatsApp lo que podría estar limitando su capacidad para atraer nuevos clientes y expandir su mercado.

Poca implantación de sistemas e incentivos (0.11): Esta es la debilidad con la calificación más baja, aunque el personal muestra un buen rendimiento a largo plazo el hecho de implementarlo puede convertirse en una de sus peores debilidades ya que el talento humano es uno de los pilares para que la empresa crezca.

Conclusión sobre Debilidades: la empresa enfrenta varias debilidades internas que deben abordarse, particularmente en términos de su estructura financiera, innovación tecnológica, y sistemas de incentivos. Mejorar en estas áreas podría fortalecer aún más su posición competitiva.

En general un puntaje total de 3.05 indica que la empresa tiene una buena estructura interna, con fortalezas sólidas que superan las debilidades identificadas. Sin embargo, hay áreas clave que requieren atención, como la innovación que es muy

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo baja, la formación profesional a la cual no se le invertido capital, y la estructura financiera la cual ha sido poco atendida. Abordar estas debilidades podría llevar a la empresa a un nivel aún más alto de desempeño.

13. Colusiones

La finca de hoy es una empresa con un gran potencial de crecimiento, por lo que llevar a cabo las funciones y procedimientos de manera correcta es fundamental. Esto no solo facilita la operatividad, sino que también optimiza el tiempo y reduce costos. Por ello, se han elaborado guías basadas en información indispensable de la empresa, recolectada a través de entrevistas y listas de verificación que permitieron confirmar y organizar dichos manuales. Este enfoque detallado nos permitió ser más precisos y detectar posibles áreas de mejora.

Además, se realizaron investigaciones exhaustivas para conocer cómo se deberían llevar a cabo determinadas actividades, asegurando que cada proceso esté alineado con las mejores prácticas del sector. La acumulación y filtración de esta información resultó en la creación de manuales de funciones y procedimientos que se ajustan perfectamente a las necesidades de la empresa. Cabe resaltar que la participación de los empleados y la administración fue fundamental en la construcción de estos documentos, garantizando que reflejen la realidad operativa de la empresa

La implementación de estos manuales no solo ha optimizara la eficiencia interna, sino que también ha fortalecerá la cultura organizacional. Al contar con procedimientos claros y bien definidos, se ha logrará una mayor cohesión entre los diferentes colaboradores, lo que proporcionará en un ambiente de trabajo más colaborativo y en la consecución de metas comunes de manera más efectiva.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Por otra parte, se elaboró el direccionamiento estratégico de la empresa en el que se tuvieron en cuenta aspectos importantes como la visión, misión, valores, objetivos y análisis DOFA y matrices EFE y EFI, que serán una herramienta de guía para la organización hacia el logro de sus metas a largo plazo, además facilita la toma de decisiones al proporcionar un marco estratégico que guía las acciones y opciones basadas en los objetivos a largo plazo.

14. Recomendaciones

En la finca de hoy existe muchos aspectos positivos, sin embargo, a la hora de realizar uno de los procedimientos se logra evidenciar una gran debilidad en los registros financieros se recomienda acudir a asesorías empresariales o contactar al distribuidor del software para capacitarse en esta parte.

Así mismo, se recomienda la implementación de los manuales de funciones de manera progresivamente, para que los integrantes de la empresa se adapten con facilidad, en el caso del ingreso de un nuevo miembro se recomienda entregarle los manuales correspondientes y dar inducciones en caso de ser solicitado.

Finalmente se recomienda implementar las estrategias desarrolladas para mitigar las amenazas y debilidades, así como potenciar las fortalezas y aprovechar de las oportunidades, Lo que permitirá guiar a la empresa hacia el éxito.

15. Anexos

A continuación, se proporciona el acceso a los manuales de procedimientos y funciones diseñados para la organización. Para acceder al enlace dar clic en el siguiente vinculo:

[\[Acceder a los manuales de procedimientos y funciones\]](#)

16. Referencias

- Autoridad nacional de licencias (2020). *Política de crecimiento verde en Colombia para la reducción de impactos ambientales de las actividades productivas*.
<https://www.anla.gov.co/eureka/normatividad/politicas/2243-conpes-3934-de-2018-politica-de-crecimiento-verde>
- Banco de la república. (01 de agosto del 2024). *Tasas de interés de política monetaria*.
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>
- Botero, J. (2011). *Modelo de direccionamiento estratégico para PYMES*.
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/2764/Modelo%20Direccionamiento%20Estrategico.pdf?sequence=1>
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos*. <https://anyflip.com/xivtx/jfgp/basic/>
- Caballero, E. (2014). *Viabilidad e impacto de la implantación de sistemas de gestión certificados en organizaciones nacionales e internacionales*.
<https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/70599/fichero/2.-+Sistemas+de+gesti%C3%B3n.pdf>
- Calambas et al (2008). *Documentación de procesos y procedimientos en la empresa provisell ltda., bajo el concepto de la norma ISO 9000 y de gestión de calidad total. Universidad Autónoma de Occidente*
<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/b02845e5-186f-4f0c-a686-7f95ea091fc4/content>

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo Centro de investigación y desarrollo tecnológico. (s.f). *Desarrollo tecnológico en Colombia como motor de transformación.* [https://cidei.net/desarrollo-tecnologico-en-](https://cidei.net/desarrollo-tecnologico-en-colombia/#:~:text=Revolucionando%20el%20ma%C3%B1ana%3A%20el%20impacto%20tecnol%C3%B3gico%20de%20empresas,4%20Terpel%20y%20sus%20iniciativas%20de%20sostenibilidad%20)

[colombia/#:~:text=Revolucionando%20el%20ma%C3%B1ana%3A%20el%20impacto%20tecnol%C3%B3gico%20de%20empresas,4%20Terpel%20y%20sus%20iniciativas%20de%20sostenibilidad%20](https://cidei.net/desarrollo-tecnologico-en-colombia/#:~:text=Revolucionando%20el%20ma%C3%B1ana%3A%20el%20impacto%20tecnol%C3%B3gico%20de%20empresas,4%20Terpel%20y%20sus%20iniciativas%20de%20sostenibilidad%20)

Comité Internacional de la Cruz Roja (17 de marzo de 2021). *El conflicto armado en Colombia: un dolor que no se va.* <https://www.icrc.org/es/colombia-conflicto-armado-DIH-balance-humanitario>

Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional. Undécima edición* https://issuu.com/cengagelatam/docs/daft_teor%C3%ADa_y_dise%C3%B1o_organizacional_11a_edici%C3%B3n

Datosmacros.com. (s.f). *Colombia registra caídas en la tasa de mortalidad.* <https://datosmacro.expansion.com/demografia/mortalidad/colombia>

Datosmacros.com. (s.f). *La natalidad se reduce en Colombia en 2022.* <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/colombia>

David, F. (2003). *Conceptos de la administración estratégica.* https://www.academia.edu/34344812/Conceptos_de_administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_9na_Edici%C3%B3n_Fred_R_David_FL

DECRETO 1630 DE 2021 [con fuerza de ley]. *Por el cual se adiciona el Decreto 1076 de 2015, Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, en lo relacionado con la gestión integral de las sustancias químicas de uso industrial, incluida su gestión del riesgo, y se toman otras determinaciones. 30 de noviembre de 2023. Diario Oficial año clvii NO.*

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
51.874 BOGOTÁ, D.C. Consulta

en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=173879>

Decreto 2099 de 2016 [Decreto reglamentario]. *Por el cual se modifica el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, Decreto primero 1076 de 2015, en lo relacionado con la inversión Forzosa por la utilización del agua tomada directamente de fuentes naturaleza y se toman otras determinaciones.* <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30030295>

Decreto 2245 de 2017 [Decreto reglamentario]. *Por el cual se reglamenta el artículo 206 de la Ley 1450 de 2011 y se adiciona una sección al Decreto 1076 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible, en lo relacionado con el acotamiento de rondas hídricas.* fuente consultada <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30034426>

Decreto 410 DE 1971[con fuerza de ley]. *Por el cual se expide el Código de Comercio. Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971.* Fuente consultada https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=41102

DECRETO 502 DE 2003 [con fuerza de ley]. *por el cual se reglamenta la Decisión Andina 436 de 1998 para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola. 5 de marzo de 2003.* consultado en <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1109191>.

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Educación formal (EDUC)*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/poblacion-escolarizada/educacion-formal>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Balanza comercial*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral - Empleo y desempleo*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/en/statistics-by-topic-1/labor-market/empleo-y-desempleo>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *IPC*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el mando integral*

https://www.academia.edu/38221453/Franc%C3%A9s_A_2006_Estrategia_y_Planes_para_la_Empresa_con_el_Cuadro_de_Mando_Integral_Cap

Galeano et al. (2020). *Guía para el diseño de manuales de funciones y perfiles por competencia para la empresa realidad Colombia s.a.s. en Dosquebradas, Risaralda, año 2020*.

<https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/8a1c6ea3-bb97-4e92-8cfd-35ffe9fb97d6/content>

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

González, J. (2018). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>

Grupo Banco mundial. (03 de abril del 2024). *Colombia: panorama general*. https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview?_gl=1*15s0om9*_gcl_au*MTE0ODEwODY3OC4xNzIzNDg1MzEy

Jaime García. (2023). *El ahorro, una prioridad de los colombianos en 2023*. *Revista PYM*. <https://www.revistapym.com.co/articulos/opinion/266/jaime-garcia/62341/el-ahorro-una-prioridad-de-los-colombianos-en-2023>

Jiménez, A.(2013). *Guía para la integración de sistemas de gestión*. *Universidad de zaragoza*. <https://zagan.unizar.es/record/13249/files/TAZ-TFM-2013-1296.pdf>

Ley 1252 de 2008. *Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones*. https://www.anla.gov.co/01_anla/documentos/normativa/leyes/ley_1252_de_2008_importacion_respel.pdf

Ley 1333 de 2009. *Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental y se dictan otras disposiciones*. Fuente consultada: https://www.anla.gov.co/01_anla/documentos/normativa/leyes/ley_1333_210709.pdf

Ley 2010 de 2019. *por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que*

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo sobre la materia impulsaron la ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=159687>

LEY 822 DE 2003. *Por la cual se dictan normas relacionadas con los agroquímicos genéricos.*

Diario Oficial No. 45.244, de 10 de julio de 2003. Fuente consultada

[https://www.ica.gov.co/getattachment/c7999637-49d8-4f2d-99df-](https://www.ica.gov.co/getattachment/c7999637-49d8-4f2d-99df-e5ebb065f896/2003L822.aspx)

[e5ebb065f896/2003L822.aspx](https://www.ica.gov.co/getattachment/c7999637-49d8-4f2d-99df-e5ebb065f896/2003L822.aspx)

LEY 822 DE 2003. *Por la cual se dictan normas relacionadas con los agroquímicos genéricos.*

Diario Oficial No. 45.244, de 10 de julio de 2003. Fuente consultada:

[https://www.ica.gov.co/getattachment/c7999637-49d8-4f2d-99df-](https://www.ica.gov.co/getattachment/c7999637-49d8-4f2d-99df-e5ebb065f896/2003L822.aspx)

[e5ebb065f896/2003L822.aspx](https://www.ica.gov.co/getattachment/c7999637-49d8-4f2d-99df-e5ebb065f896/2003L822.aspx)

Lusthaus, C et al .(2002). *Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño.* IDB

Bookstore. [https://publications.iadb.org/es/publicacion/16314/evaluacion-organizacional-](https://publications.iadb.org/es/publicacion/16314/evaluacion-organizacional-marco-para-mejorar-el-desempeno)

[marco-para-mejorar-el-desempeno](https://publications.iadb.org/es/publicacion/16314/evaluacion-organizacional-marco-para-mejorar-el-desempeno)

Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos.*

https://www.academia.edu/35731747/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS

Mallar; M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente.*

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Manufactura Latam. (2022). *En el marco del 7.o Congreso Empresarial Colombiano – CEC, la*

ANDI y la Revista Dinero – Grupo Semana, presentaron los resultados del Ranking de

Innovación Empresarial 2022. [https://www.manufactura-latam.com/es/noticias/las-5-](https://www.manufactura-latam.com/es/noticias/las-5-innovaciones-que-están-transformando-colombia-2022)

[innovaciones-que-están-transformando-colombia-2022](https://www.manufactura-latam.com/es/noticias/las-5-innovaciones-que-están-transformando-colombia-2022)

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Maya, M. (1994). *La gerencia estratégica versus la planeación estratégica*. <https://dialnet-unirioja-es.udea.lookproxy.com/servlet/articulo?codigo=5331843>

Medina, E. (2015). *Elaboración mapa de procesos*.
https://www.academia.edu/42455860/Elaboracion_mapa_de_procesos

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*
<https://es.scribd.com/document/363762101/Estructuracion-de-Las-Organizaciones-Henry-Mintzberg-COMPLETO>

Muñoz, C.(2018).*Elaboración de los manuales de funciones y procedimientos para los diferentes cargos de la empresa mecanizados DICAV para el año 2018*.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/4affafe0-3304-4d80-8378-6f27d7b62442/content>

Ocaña et al (2017). *Rediseño de procesos utilizando herramientas técnicas alineadas al enfoque Harrington y ciclo PHVA* <https://dialnet-unirioja-es.udea.lookproxy.com/servlet/articulo?codigo=6163775>

Ogalla, F. (2005). *Sistema de gestión una guía práctica*.
<https://dct.digitalcontent.com.co/sview/default.aspx>

Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (ISO 9001: 2015)*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo

Orozco, A. (2008). *Manual de Funciones, Procesos y Procedimientos de la empresa HIERROS HB*

S.A. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/b6eb8f07-d93c-4d52-a3ee-11badee3d1c3/content>

Pérez H. (2021). *Guía para documentar procesos en forma narrativa*. <https://www.red-tic.unam.mx/recursos/2021/guia-procesos.pdf>

Radio Nacional de Colombia .(8 de septiembre del 2021). *Así está el panorama del analfabetismo en Colombia*. <https://www.radionacional.co/actualidad/analfabetismo-en-colombia-cifras-panorama>

RESOLUCION 1056 de 1996 [Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)]. *Por la cual se dictan disposiciones sobre el control técnico de los Insumos Pecuarios y se derogan las Resoluciones No. 710 de 1981, 2218 de 1980 y 444 de 1993. 17 Abril 1996*. Fuente consultada: <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/regulacion-y-control-de-medicamentos-veterinarios/resolucion-1056-de-1996.aspx>

RESOLUCIÓN 1167 DE 2010. [Instituto Colombiano Agropecuario]. *Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro y control de personas que se dediquen a la comercialización de insumos agropecuarios y/o semillas para siembra a través de establecimientos de comercio. 25 de marzo de 2010*. Fuente consultada: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/col93766.pdf>

RESOLUCION 2254 de 2017 [Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible]. *Por la cual se adopta la norma de calidad del aire ambiente y se dictan otras disposiciones*. Fuente consultada:

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
<https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/Resolucion-2254-de-2017.pdf>

RESOLUCIÓN 789 DE 2007 [Instituto Colombiano Agropecuario]. *Por la cual se establecen obligaciones y responsabilidades en el manejo de insumos, sustancias químicas y biológicas de uso pecuario y sus residuos o desechos con propiedades o características peligrosas, y se dictan otras disposiciones.* Fuente consultada:
https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/resolucion_ica_0789_2007.htm

Sterling, A et al. (2022). *Elaboración y diseño del manual de funciones y procedimientos para la empresa “Merk-ideal” ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, en el periodo 2022* <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/a62a6e28-abc9-4c9c-8e20-45499fd4b94e/content>

Tabares, et al. (2013). *Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso.*
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1644

Tellez, M. (2008). *Procesos y procedimientos del área comercial de yanacomas motor s.a.*
<https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/98b991b3-7218-4189-a227-233a9529892c/content>

Vargas, R. (2008). *Herramientas para la planeación estratégica en microempresas* <https://dialnet-unirioja-es.udea.lookproxy.com/servlet/articulo?codigo=4780128>

Vélez R. (2014). *Diseño de un mapa de proceso para la cooperativa de transportes Loja*
<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9198/1/TESIS%20DISE%20C3%91O%20DE>

Diseño de tres manuales de funciones, seis procedimientos y la elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa la finca de hoy del corregimiento de Nueva Antioquia, Turbo
[%20MAPA%20DE%20PROCESOS%20PARA%20LA%20COOPERATIVA%20DE%20TRAN.pdf](#)

Villacres,A. (2015). *Diseño de manual de funciones y procedimientos administrativos para cooperativa* 13 de abril ventanas
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1647/1/TUBADM012-2015.pdf>

Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización.* <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Zamora. M .(2017). *Teoría de la Gestión por Procesos: Un Análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital “Sor María Ludovica” de La Plata*
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/61203/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zapata,A .(2016). *Ciclo de la calidad PVHA.*
<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=FgT2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT130&dq=phva&ots=IoNmtKByiq&sig=xEfAnMUS4rH3zJAJAnuUPACRgr0#v=onepage&q=phva&f=false>