

Asesoría DeliRicos Congelados S. A. S

María Fernanda Ovalle Guzmán

Edith Lorena Sánchez Ochoa

Universitaria Agustiniana
Facultad Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.

2018

Asesoría DeliRicos Congelados S. A. S.

María Fernanda Ovalle Guzmán

Edith Lorena Sánchez Ochoa

Director

Johny Rubiel Mariño Reyes

Trabajo de grado para optar el título de Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización gerencia de empresas

Bogotá, D.C.

2018

Resumen

El objetivo principal del documento es el proceso de asesoramiento en empresas para detectar las debilidades y/o problemáticas que influyen el desarrollo de la misión, visión y objetivos de las mismas, realizando estudios externos e internos, para este caso DeliRicos Congelados S.A.S., se realizaron varias investigaciones y estudios de campo en el entorno donde se encuentra ubicada, la competencia directa, los proveedores, clientes, el impacto económico por el cual está atravesando el país y por último los procesos de cada área basados en los manuales de funciones, procedimientos y el grado de responsabilidad de cada integrante de la compañía, como resultado se evidencio que el problema se encuentra en el área de producción con el tratamiento de los desechos (cascara de plátano), ya que no se tiene un proceso establecido ni una línea comercial como opción de salida, y esto se expande a otras áreas, influyendo en el sobrecosto y así perjudicando el incremento de la utilidad.

Palabras claves: asesoramiento, debilidades, responsabilidad, desechos, sobrecosto, utilidad.

Contenido

Resumen	3
Introducción	8
Descripción de la empresa	9
Caracterización de la empresa	9
Nombre de la empresa	9
Propietario	9
Número de empleados	9
Misión	9
Visión	9
Historia de la empresa	9
Ubicación	10
Producto	10
Situación organizacional organigrama	10
Filosofía organizacional	11
Política responsabilidad social	12
Salud y seguridad en el trabajo	12
Análisis sectorial	15
Análisis Pestel	15
Factores económicos	15
Macroeconómico.....	16
Tasa desempleo.....	16
Inflación.....	17
Microentorno.....	18
Comparación con la competencia.....	18
Factores sociales	18
Factores tecnológicos	19
Factores ambientales	19
Factores políticos	20
Factores legales	20
Las cinco fuerzas de Porter	21
Amenaza de nuevos competidores	22
Poder de negociación de los clientes	22
Poder de negociación de los proveedores	22
Amenaza de nuevos productos	22
Rivalidad entre competidores y existente	23
Definición del problema de intervención	24
Objetivos	26
Objetivo general	26
Objetivos específicos	26

Alcanc.....	27
Antecedentes.....	28
Marco de referencia.....	29
Referentes normativos.....	29
Referente teóricos.....	29
Referente institucionales.....	30
Principales proveedores.....	30
Referencias conceptuales.....	33
Aplicación metodología marco lógico.....	35
Análisis de involucrados.....	35
Árbol de problemas.....	36
Árbol de objetivos.....	37
Análisis de alternativas.....	39
Identificación de alternativas de solución al problema.....	39
Selección de la alternativa óptima.....	39
Estructura analítica del proyecto.....	40
Construcción de matriz de (planificación) marco lógico.....	41
Resumen narrativo del proyecto.....	41
Diseño de los indicadores.....	42
Medios de verificación.....	44
Supuestos.....	45
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48
Anexos.....	51
Anexos No. 1 Estados financieros.....	51
Anexos No. 2 Manual de funciones.....	55

Lista de tablas

Tabla 1 Tipo de accidentes	13
Tabla 2 Enfermedades profesionales	13
Tabla 3 Personal inasistente.....	14
Tabla 4 Capital actual DeliRicos Congelados S.A.S.	14
Tabla 5 Base de Datos para indicador.....	24
Tabla 6 Resultados indicador.....	25
Tabla 7 Programación Semanal de ventas	32
Tabla 8 Análisis de involucrados.....	35
Tabla 9 Resumen narrativo del proyecto	41
Tabla 10 Diseño de los indicadores	42
Tabla 11 Medios de verificación.....	44
Tabla 12 Supuestos.....	45

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama DeliRicos Congelados S.A.S., fuente propia de la organización.....	10
Figura 2 Indicador de Liquidez en Razón Corriente, fuente propia de la organización.....	15
Figura 3 Tasa desempleo, fuente Aportes Fondo Monetario Internacional.	16
Figura 4 Inflación, fuente aportes DANE	17
Figura 5 Comparativo de competencia, fuente propia por la organización.	18
Figura 6 Cinco fuerzas de Porter, fuente guía de emprendedores.....	21
Figura 7 Indicador de desperdicio, fuente propia de la organización.	24
Figura 8 Participación proveedores por región, fuente propia de la organización.....	30
Figura 9 Principales proveedores, fuente propia de la organización.....	31
Figura 10 Participación de clientes en producción semana fuente propia.	32
Figura 11 Mapa de procesos DRC. S.A.S., fuente propia de la organización	33
Figura 12 Árbol de problemas, fuente elaboración por autoría propia	36
Figura 13 Árbol de objetivos, fuente elaborada por autoría propia.	38
Figura 14 Mapa de alternativas, fuente elaborada por autoría propia.....	39
Figura 15 Estructura analítica del proyecto, fuente elaboración de los autores	40

Introducción

Las empresas de hoy en día no tienen en su presupuesto un ítem de gastos de asesoramiento en el cual contraten con una empresa que ayude a la búsqueda de debilidades en sus procesos o en la problemática que exista, es por ello que antes de tomar esta como una opción de solución prefieren liquidarlas, incrementando así el desempleo que es uno de los índices más altos que está afectando a Colombia. El asesoramiento para las compañías que tienen debilidades en el desarrollo del objeto social, es un servicio difícil de conseguir ya que muy pocas se enfocan en implementar estrategias de solución a la problemática que ya existe.

En este trabajo se quiere mostrar el paso a paso como se detectó el problema o debilidad de la empresa según el desarrollo de las materias vistas en la especialización, y así mismo las diferentes alternativas de solución para el buen desarrollo en cuanto a gerencia, talento humano, financiero, entre otros. DeliRicos Congelados S.A.S., es la empresa en la cual tomamos como practica de desarrollo de la metodología, y su principal actividad económica es la producción de plátano pelado, basándonos en lo anterior se encontró que el problema que tiene mayor influencia en la organización, es el proceso y manejo de los desechos (cascara de plátano). Para subsanar esta debilidad se tomó como opción crear una estrategia comercial para incrementar los ingresos y disminuir los sobre costos.

Descripción de la empresa

Caracterización de la empresa

Nombre de la empresa.

DELIRICOS CONGELADOS S.A.S.

Propietario.

Luis Ariel Rico Moreno

Número de empleados.

13 personas con contrato laboral y 47 contratos por prestación de servicios.

Misión.

Ofrecer el mejor servicio y calidad del producto, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, manteniendo un liderazgo enfocado en el crecimiento humano y económico.

Visión.

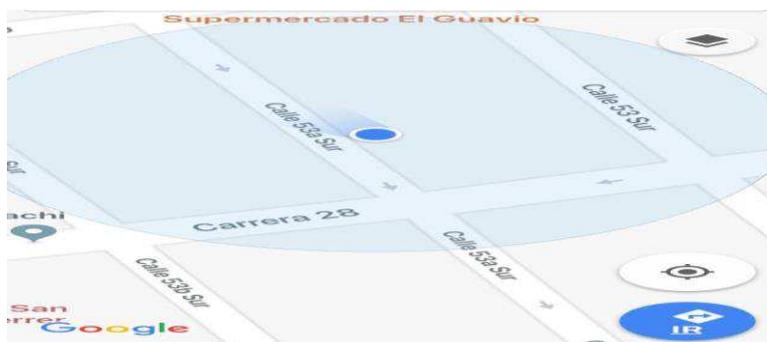
DeliRicos Congelados S.A.S, será en el 2020 una empresa líder en la producción y comercialización de plátano. Contribuyendo positivamente al desarrollo económico, social y ambiental del país.

Historia de la empresa.

DeliRicos Congelados S.A.S es una organización creada el 08 de abril del 2015 por los señores Luis Ariel Rico Moreno domiciliado en la ciudad de Bogotá y Jhon Milton Leyton Alape domiciliado en la ciudad de Bogotá, quienes optaron por dedicarse a la actividad de alimentos, acogiéndola con entusiasmo, liderazgo, responsabilidad y cariño.

Desde su inicio se centró en la producción de plátano pelado prestando el servicio a nivel nacional e internacional, después de incursionar fuera del país empezaron las problemáticas económicas nacionales lo que impidieron seguir el crecimiento hacia el exterior, es por ello que el señor Jhon Milton le vende las acciones al señor Luis Ariel, quedando así como único dueño y propietario de la empresa; iniciando una trayectoria de desarrollo empresarial en el que progresivamente se está embarcando en proyectos de mayor producción, esto hace que actualmente Deli Ricos S.A.S pueda estar presente en diversos mercados colombianos.

Ubicación.



(Google. (s.f.). [Mapa del barrio San Vicente, s.f.]

La empresa está ubicada en la calle 53A No 28-28 Sur en el barrio San Vicente Ferrer en la localidad de Tunjuelito en Bogotá D.C., lo que permite mejor transporte de la materia prima con los proveedores, y un punto estratégico para mayor acceso oportuno de los colaboradores a la planta.

Producto.

Plátano verde pelado.

Situación organizacional organigrama.

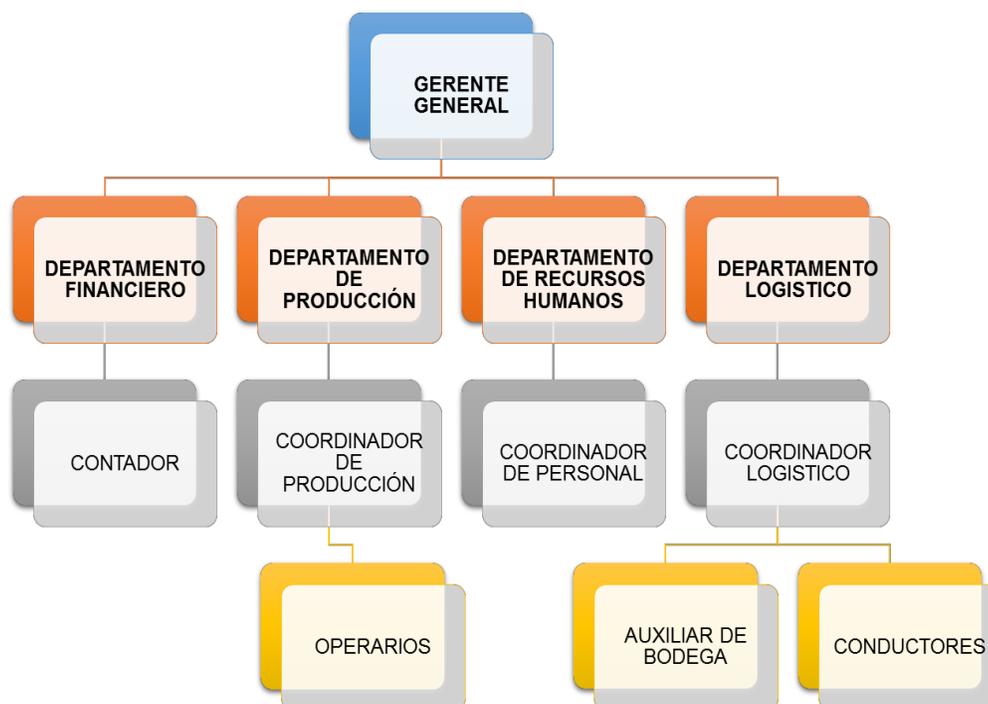


Figura 1 Organigrama DeliRicos Congelados S.A.S., fuente propia de la organización

El Organigrama de DeliRicos Congelados SAS es de tipo vertical como lo plasma la figura No.1, debido a que la compañía es pequeña y permite y facilita su ejecución para sus colaboradores y externos. A Continuación se describe las áreas que lideran la organización:

La Gerencia de la compañía programa, organiza, ejecuta y controla simultáneamente todas las actividades relacionadas con el objetivo de la organización, a su vez cuenta con cuatro departamentos (Financiero, Producción, Recursos Humano y Logístico).

El departamento Financiero planifica, organiza y coordina todo lo relacionado con el área contable, obteniendo la consolidación financiera requerida por la organización.

El departamento de Producción a su cargo tiene los operarios y éste vigila el orden, garantiza la producción y entrega de los productos requeridos según programación de los clientes.

El departamento de Recursos Humanos diseña, garantiza el desarrollo e implementación de las estrategias, políticas, planes, proyectos en materia de gestión humana y selecciona el personal a contratar cumpliendo la normatividad.

El departamento de Logística a su cargo tiene los auxiliares de bodega y conductores para garantizar el correcto, adecuado y oportuno despacho de mercancía, así como la supervisión de todas las actividades inherentes a la logística, distribución, transporte a fines de lograr la optimización de las operaciones de Almacén y Distribución.

Para tener claro que funciones tiene cada persona según su cargo en la parte de los anexos se encontraran los manuales de funciones, con los requisitos, capacidades, funciones básicas, departamentos y demás aspectos generales.

Filosofía organizacional.

DeliRicos S.A.S., es una empresa que se ha caracterizado por tener un buen ambiente laboral, permitiéndole a cada uno de los colaboradores tener un alto sentido de pertenencia, que se ha tomado como cultura de la organización además se busca la buena relación con Clientes y Proveedores que nos permita dar a conocer nuestros valores corporativos como los siguientes.

- Gestión ambiental: Velando por el uso racional de los recursos naturales, y previniendo y controlando los riesgos ambientales, que reducen impactos sobre el medioambiente.
- Seguridad de los alimentos: Generando confianza a los consumidores, suministrando alimentos seguros.

- Seguridad y salud: Fomentando el auto-cuidado a través de la promoción de la salud, la prevención y el control de las condiciones generadoras de riesgo en los procesos, para la seguridad de los colaboradores.
- Gestión del riesgo: Previendo situaciones que ocasionen daño a las personas, al producto, a la Organización y al medioambiente, promoviendo y manteniendo un entorno laboral sano y seguro, basado en el control y minimización del riesgo ambiental, económico y social.
- Empresas familiarmente responsables: Favoreciendo y propiciando el desarrollo de los colaboradores y su entorno, fomentando el equilibrio en la vida personal, familiar y laboral, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y la sostenibilidad de nuestra Compañía.

Política responsabilidad social.

La responsabilidad social debe ser un marco de implementación en el cual se desarrollan objetivos estratégicos de la empresa DELIRICOS CONGELADOS SAS, para contribuir al desarrollo humano sostenible a través de la generación de calidad social, económica y ambiental, acogiendo asuntos sobre estabilidad contempladas en iniciativas locales, nacionales e internacionales.

La actuación empresarial socialmente responsable tiene como fundamento ético, desde el reconocimiento de los impactos sobre las decisiones sobre sus interesados; está acoplada al Gobierno Corporativo y se gestionara desde las necesidades diarias de la empresa como de las personas que la componen.

- Cumplimiento de las leyes y normas nacionales vigentes en las ciudades donde operaria la empresa.
- Control de las prácticas del Gobierno Corporativo.
- Conservación y Promoción del Medio Ambiente.
- Perseverancia y promoción de la responsabilidad social.
- Cumplimiento en su totalidad de los derechos humanos.
- Compromiso en el buen nombre y credibilidad a los interesados.
- Uso de las fortalezas de la compañía para el excelente desarrollo de la empresa.

Salud y seguridad en el trabajo.

DeliRicos Congelado S.A.S cumple por lo dispuesto por la ley al ofrecer a cada empleado un conjunto entidades públicas y privadas, que está conformado por los regímenes generales

establecidos para pensiones, salud, riesgos laborales, subsidio familiar y los servicios sociales complementarios que se definen en la ley. Este es un sistema que cubre eventualidades como la de alteración a la salud, incapacidad laboral, desempleo, vejez y muerte, para cuya protección se establecieron los sistemas de Salud, Pensiones, Riesgos Laborales y de Subsidio Familiar.

Los tipos de accidentes, la tasa de frecuencia de accidentes (TFA), la tasa de incidencia de enfermedades profesionales (TIEP), la tasa de días perdidos (TDP), la tasa de absentismo laboral (TAL) y las muertes por accidente laboral o enfermedad profesional para todos los empleados, en la tabla No. 1, se evidencia el rango de riesgo por cada tipo de accidente que ha existido en la empresa.

Tabla 1 Tipo de accidentes

TIPO DE ACCIDENTES	RIESGO
Sobre esfuerzo físico	MEDIO
Caídas y tropezones	ALTO
Golpe con objetos en movimiento	MEDIO
Heridas con objeto punzante	ALTO

Nota: Fuente propia de la organización.

Deliricos es una empresa encargada del pelado del plátano se considera riesgo más alto las heridas con objetos corto punzantes debido que es su principal herramienta de trabajo.

Tabla 2 Enfermedades profesionales

ENFERMEDADES PROFESIONALES	RIESGO
Deterioro de la audición causada por ruido	BAJO
Enfermedades causadas por exposición a temperaturas extremas	MEDIO
Tétanos	MEDIO
Dermatosis	ALTO

Nota: Fuente propia de la organización.

Aunque la temperatura para cuidar y proteger el producto es baja no se considera muy fuerte o problemática para el cuerpo humano además no se genera ruidos muy fuertes ya que el pelado es

manual, la principal enfermedad que puede causar esto es la dermatosis porque aunque se use los elementos de aseo aún se tiene contacto con materiales que pueden afectar la piel, en la tabla No. 2, se evidencia el rango de riesgo por cada clase de accidente que ha existido en la empresa.

Tabla 3 Personal inasistente.

PERSONAL INASISTENTE	DIAS *MES	PERSONAS BASE 20
Ausentismo sin justificación	1	3
Muertes laborales	0	0
Días Perdidos	5	PERSONAL OPERATIVO

Nota: fuente propia de la organización.

DeliRicos trabaja bajo pedido, es decir que si no hay pedido suficiente no se solicita al personal asistir estos se consideran días perdidos, esta una de las razones más frecuentes para que el personal no asista según datos suministrados en la tabla No. 3.

Situación financiera.

La empresa se crea el 08 de abril del 2015 bajo documento público por los señores Luis Ariel Rico Moreno y Jhon Milton Leyton Alape, en la ciudad de Bogotá registrada ante Cámara de Comercio de Bogotá con el registro mercantil No. 01929644 del Libro IX, con capital autorizado, suscrito y pagado por VEINTE MILLONES DE PESOS M/CTE (20.000.000) M/CTE, dividido en DOS MIL (2000) acciones ordinarias de valor nominal de DIEZ MIL PESOS M/CTE (10.000) cada una, para el año DOS MIL DIECIOCHO (2018) se encuentra como único dueño y accionista al señor Luis Ariel Rico Moreno que cuenta con un capital autorizado, suscrito y pagado, según la tabla No. 4:

Tabla 4 Capital actual DeliRicos Congelados S.A.S.

SOCIO	CUOTAS	VALOR	PARTICIPACION
Luis Ariel Rico Moreno	2.000	200.000.000	100%
TOTAL	2.000	200.000.000	100%

Nota. Fuente propia de la organización.

Analizando los estados financieros podemos observar que la situación económica de la compañía es estable, debido a que tuvo activos (corriente y no corrientes) del año 2017 por

\$1.962.251.620 comparado con el año 2016 de \$638.045.869, lo que representa un incremento en un 207,54%.

$\text{RAZON CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$
$2,1 = \frac{1.231.599.498}{597.488.936}$

Figura 2 Indicador de Liquidez en Razón Corriente, fuente propia de la organización.

En la figura No. 2, indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Con dos años en el mercado los Ingresos han incrementado en un 96% comparando el año 2017 con \$7.538.815.067 y el año 2016 con \$3.850.159.368 debido al cumplimiento con los estándares de calidad de los clientes.

Revisando los estados financieros que se encuentran al final del trabajo como anexos, refleja que la situación económica es líquida porque tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones, teniendo buen porcentaje de utilidad.

Análisis sectorial.

Mediante el análisis de Pestel se busca identificar que influencia tiene cada factor de los sectores al que afecta directamente a la compañía. Con esta herramienta nos permite comprender el entorno externo e interno de la empresa hallando las amenazas y oportunidades en cuantos a los clientes, proveedores y competidores directos.

Análisis Pestel.

Factores económicos.

El análisis que realizamos de factores macroeconómicos en los que nos enfocamos y observamos que tiene mayor impacto en la compañía es el desempleo y la inflación, porque son dos factores que pueden afectar el valor comercial de nuestro producto o hasta el incumplimiento al cliente por parte de la producción.

Macroeconómico.

Tasa desempleo.

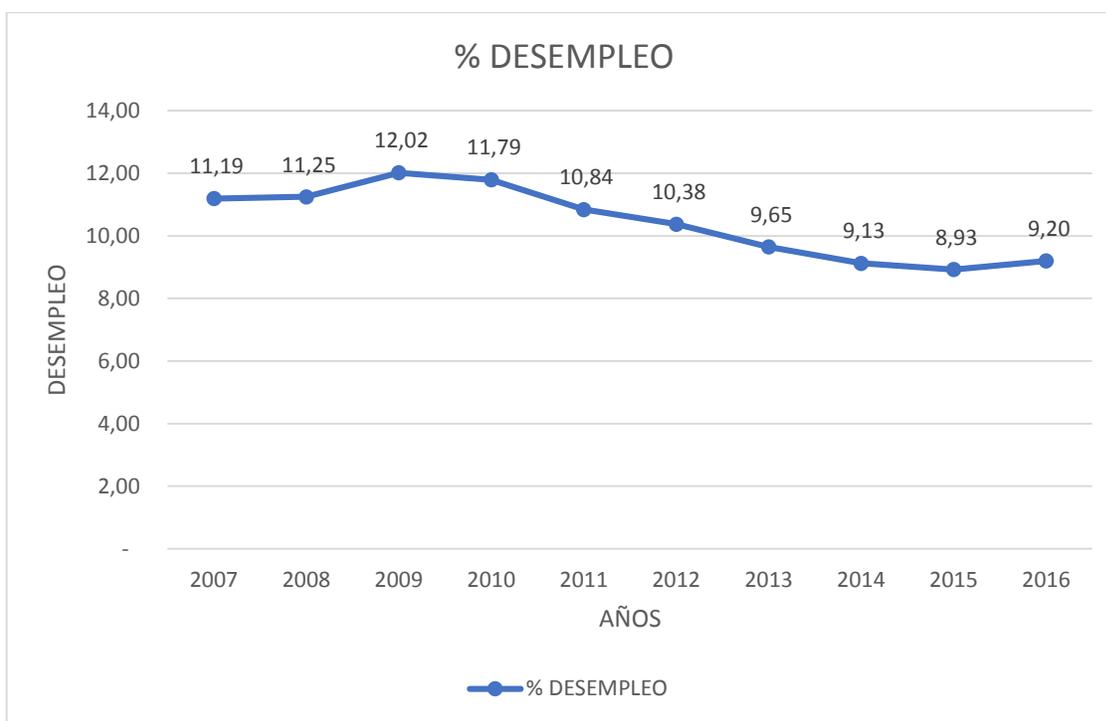


Figura 3 Tasa desempleo, fuente Aportes Fondo Monetario Internacional.

En la figura No.3, podemos visualizar que los sectores económicos como el secundario (Industrias) influyeron en la generación de empleo en el total nacional entre los años 2011 a 2016. Aunque el aumento simultáneo del número de ocupados y de desempleados ocurre porque ante la difícil situación económica más personas, amas de casa, pensionados, salen a trabajar y muchos de ellos que se ocupan en el “rebusque” o en actividades de la familia, incluso sin remuneración, se consideran como nuevos empleos (DINERO, 2015).

La operatividad de DeliRicos consiste en la maquila de plátano por operarios de forma artesanal o manual. El alto nivel de desempleo resulta ser beneficioso para la compañía porque contrata mano de obra económica ya que no es especializada, el colaborador se remunera al destajo o productividad, es decir, el salario depende del rendimiento del colaborador, permitiendo producir más y por menor costo de talento humano.

Inflación.



Figura 4 Inflación, fuente aportes DANE

En la figura 4, podemos visualizar que desde el año 2008 al 2010 bajó considerablemente por consecuencia de los bajos precios del petróleo, el descenso en la producción industrial y las altas tasas de interés. La inflación del año 2014 al 2016 fue incrementando en Colombia, eso responde al “Fenomeno del Niño” que golpeó al país y afectó los precios en los alimentos primarios.

DeliRicos Congelados por ser una empresa comercializadora de Plátano, se vio afectado por esta crisis, dificultando el flujo de efectivo y aumentando las deudas con los proveedores, ya que se presentó un aumento de los costos variables, por ello el margen de utilidad disminuyó sin esto influenciar en el precio de venta por que son constantes debido a que están respaldados por contratos de suministro firmados.

“A medida que pasan los días se torna más crítica la situación. Los precios que más se afectaron son los de los productos que vienen del sur del país como la cebolla cabezona y larga, arveja verde, fríjol, remolacha, zanahoria, tomate chonto y milano, arracacha, ulluco, plátano y papa en todas sus variedades”, dijo el jefe de precios de Cavasa, Oliver Medina, que advirtió que se esperan alzas entre un 10 y un 36 por ciento en los próximos días (PORTAFOLIO, 2016) siendo este aumento el más bajo del año 2016.

En el 2017 con la reducción al 4,09% de inflación DeliRicos Congelados cierra un año bueno que le generó mayor estabilidad en el mercado, con la desaceleración de precios en los productos alimenticios, se garantiza mayor rentabilidad de la compañía y según la tendencia de los últimos años se espera que la inflación siga disminuyendo en el 2018, ayudando así el mercado agrícola.

Microentorno.

Comparación con la competencia.

En la figura 5 se hace una comparación del comportamiento del Estado de Resultado del año 2017 de Agrollanos Agrícola del Llano Ltda. que es nuestra competencia directa en la Ciudad de Bogotá vs Deli Ricos SAS, donde se puede evidenciar que Agrollanos nos supera en ingresos, pero no significa que sea más eficiente. Como se puede ver en la gráfica Deli Ricos tiene una utilidad de \$457.357.810 en comparación de \$420.640.652 de la Competencia directa.

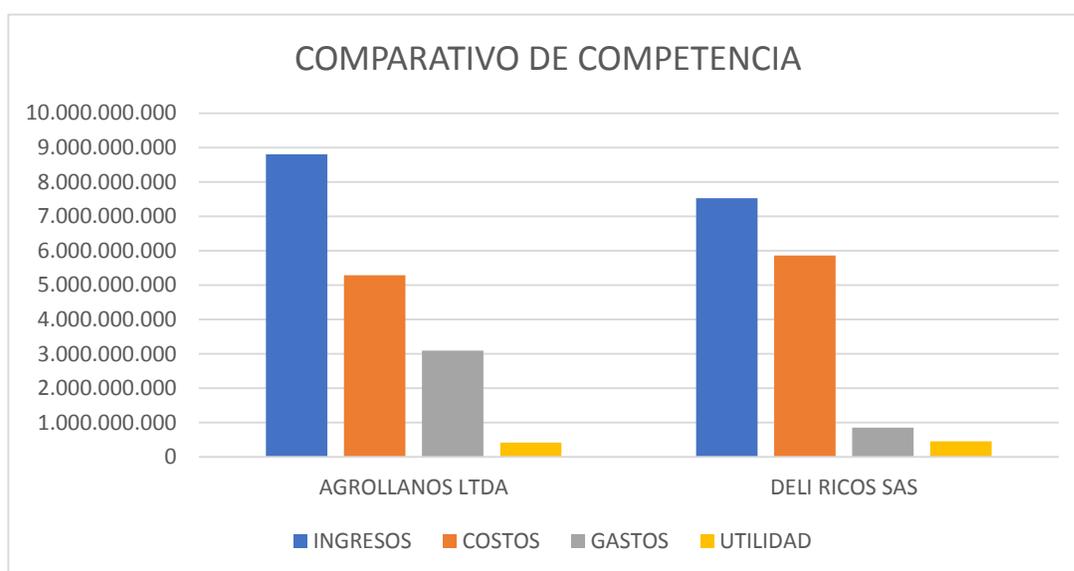


Figura 5 Comparativo de competencia, fuente propia por la organización.

Factores sociales.

El plátano según boletines del DANE es el cuarto cultivo más importante del mundo, es un producto básico y de exportación con gran variedad dominico-hartón, dominico, hartón, pelipita, morado, cachaco, es por esto que es un producto importante en la canasta familiar de los colombianos, una comida sencilla o como sustituto de harinas, el plátano es cada vez más consumido en las familias colombianas y no solo nacional, se ha demostrado que gracias a la globalización y a los TLC las exportaciones son más accesibles y en los últimos años se ha aumentado la demanda de este producto.

Ya demostrado que el plátano es un producto rentable, por su consumo, también es un producto asequible, en el 2016 la cifras del DANE en el tercer censo agropecuario demostraron una producción en volumen de 4, 6 millones de toneladas considerándose casi una república platanera, con gran cantidad de hectáreas destinadas a su cultivo es un producto que no va a desaparecer y garantiza su producción.

Actualmente la cultura prefiere alimentos nutritivos pero fácil de llevar y conservar, por eso los paquetes en una lonchera o una picada no faltan, pero la conciencia ambientalista adicional nos exige que los productos que escogemos ayuden al medio ambiente, es por esto que al realizar un producto totalmente agradable con el medio ambiente es un plus y una ventaja competitiva.

Factores tecnológicos.

El pelado industrial del plátano verde, no han alcanzado el éxito comercial, por su complejidad y costo. Algunas productoras han tenido limitada utilidad interna como en el caso de la patente obtenida para el banano por Chiquita Brands, igual suerte han tenido las patentes originadas en Trinidad y Tobago y Jamaica.

Estudiosos en Colombia, tampoco han escapado de este destino. Todos han tenido, desafortunadamente, el común denominador de reproducir mecánicamente las actividades manuales del pelado, incluidas las características de las herramientas de madera utilizadas, para conservar al máximo las características del producto pelado (Valero, 2011), pero como en el caso de maquina Doble Inlet Green Banana Peeling Machine, que fue creada para esta función, el resultado no fue exitoso ya que se perdía más pulpa y la cascara no salía completamente limpia, aparte de esto el alto valor comercial que tenía no lograba utilidad esperada.

Factores ambientales.

Colombia es un país Agrícola, con casi 50.000 hectáreas de cosecha de plátano en el Meta, Arauca y Casanare entre otros departamentos, las condiciones ambientales como el clima cálido sobre los 30° C, la altitud necesaria sobre los 0 a 2.000 mts y la humedad de 75-80% hacen de Colombia un país ideal para la producción del plátano.

En la actualidad el medio ambiente es una consideración que años atrás no importaba mucho, pero con las consecuencias observadas como el calentamiento global, el efecto invernadero entre otros, se está tomando conciencia, por esto se buscan productos sostenibles y agradables con el ecosistema, DeliRicos influye directamente, por esto debe garantizar que sus proveedores utilicen

herramientas ecológicas para generar un producto de calidad, pero no solo como intermediario es su participación.

Otra perspectiva son los desechos y residuos que diariamente se manejan, como empresa DeliRicos tiene una responsabilidad de no contribuir a la contaminación, por el contrario debe comprometerse para reducir los efectos contaminantes, que actualmente rodea a Colombia y el mundo.

Colombia y su diversidad de climas es perfecta para la generación del producto, aunque es necesario vigilar que la cosecha y los productos que se utilicen para esto deben ser amigables con el medio ambiente, aunque la empresa DeliRicos no es productora debe vigilar que sus proveedores así garantizan la calidad de producto,

Factores políticos.

Actualmente Colombia está pasando por procesos de cambios, este año con las elecciones presidenciales, la agricultura fue uno de los temas importantes, el actual presidente Ivan Duque en su campaña manifestó la necesidad de legalizar 1'000.000 de predios rurales que no tienen títulos esto con el fin de volver competitivos esto con un arma competitiva hectáreas que no están en funcionamiento por falta de recursos, además de esto propuso capacitación para buenas prácticas de la agricultura, la educación con nuevas tecnologías a los campesinos a cultivar y aprovechar al máximo la tierra.

Según lo anterior esta nueva perspectiva incentivaría a los campesinos a cultivar, lo que sería un beneficio para DeliRicos permitiendo así mayor producción y así mismas ventas

Factores legales.

La siguiente normatividad está clasificada y es la aplicable para el sector en el cual se encuentra la empresa, esta cumple con los requisitos legales y obligatorios exigidos por los entes controladores a nivel nacional y distrital, no se evidencia registros sobre el proceso de los desechos, por ello hay posibilidades de una sanción por parte de sanidad por daño a medio ambiente.

- Según el Decreto 2811 de 1974 Código nacional de recursos renovables y de protección al medio ambiente (art 38, 179, 180, 183).
- Decreto 2716 de 1994. Establece los requisitos, trámites, responsabilidades, deberes y obligaciones de las asociaciones agropecuarias campesinas.

- Resolución 074 de Reglamento para la producción 2002 primaria, procesamiento, empaquetado, certificación, importación y comercialización de productos agropecuarios ecológicos (Bogotá, s.f.).
- Ley 811 de 2003 Capítulo XIV – De las organizaciones de cadena en el sector agropecuario, forestal, acuícola y pesquero.
- Norma técnica colombiana 1190, define los criterios para la clasificación del plátano con destino al mercado nacional y para exportación.
- Proyecto de Ley 169 de 2016. Ley anti desperdicios contra el hambre en Colombia. (Senado, 2016)
- Ley 1252 (27/11/2008) Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones. (ICA, 2008)

Las cinco fuerzas de Porter.

Michael Porter es un estratega y profesor de Harvard Business School desarrollo el modelo de las cinco fuerzas de Porter en 1979 con el fin mirar el nivel competitivo de una industria, permite identificar las variables o presiones que recibirá una compañía, buscando la rentabilidad de un sector y proyectar la compañía. En la Ilustración 4, se demuestran las cinco fuerzas de las cuales en la parte inferior explicaremos como impacta a la empresa.



Figura 6 Cinco fuerzas de Porter, fuente guía de emprendedores.

Amenaza de nuevos competidores.

En un mercado la aparición de nuevos competidores siempre es posible, pero este mismo mercado es aquel que condiciona las posibilidades de un ingreso factible o difícil, en un mercado muy abierto con una mayor facilidad de ingresar y retirarse, la empresa tendría poco poder de negociación. En el caso de DeliRicos Congelados S.A.S el mercado no es tan amplio debido a barreras que se crearon, una de ellas es la escasez de clientes sus requerimientos son muy exigentes y es difícil cumplirlas, otra de estas barreras son los canales de distribución al ser un producto agrícola, su distribución es muy importante y los trayectos que debe pasar el plátano antes y después de pelado son extensos y su transporte debe tener ciertas precauciones que económicamente no son sostenibles para muchas empresas. Lo anterior ha permitido que DeliRicos tengo un poder de negociación alto.

Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es más bajo mientras el producto que se ofrece sea más indispensable y único, en este caso, aunque el plátano pelado no se considera único, las especificaciones que necesitan los clientes, le permiten obtener a DeliRicos cierta ventaja competitiva lamentablemente como se observa no son muchos los clientes que posee la compañía, lo que resulta perjudicial debido a que la pérdida de uno de ellos puede afectarle altamente, en el caso de Pepsico, el cliente más importante su poder de negociación es muy alto por esto DeliRicos se esfuerza por cumplir con todos sus requerimientos con eficacia para así mismo ser uno de sus principales proveedores.

Poder de negociación de los proveedores.

Al contrario que los clientes el poder de negociación de los proveedores es más bajo mientras el producto ofrecido sea más usual y se pueda obtener con más factibilidad en el caso de DeliRicos el poder de los proveedores es muy bajo debido a que el plátano es un producto que se cosecha en diferentes zonas de Colombia y los proveedores como se mencionó anteriormente son personas naturales lo que garantiza gran cantidad de proveedores, y permite que la empresa tenga un poder de negociación con proveedores alto.

Amenaza de nuevos productos.

La amenaza de nuevos productos que pueda sustituir el producto que se ofrece es bajo, puesto que, aunque los clientes buscan la innovación y nuevos sabores, se observa que los plátanos en

Colombia son una constante y preferidos por los niños y familias colombianas y otras empresas han observado esta preferencia como Ramo que inicio una nueva línea hace poco tiempo, por esto se considera que una sustitución del producto no es una amenaza grande para DeliRicos.

Rivalidad entre competidores y existente.

Esta fuerza es la sumatoria de las anteriores determina la rivalidad entre más alta menos rentable será la empresa, observando las anteriores fuerzas DeliRicos tiene un riesgo por los pocos clientes que tiene, pero en los otros ámbitos, aunque no los puede descuidar, tienen un alto poder de negociación, siempre y cuando cumpla con los requerimiento de sus clientes y mantengan buena relación con sus proveedores.

Definición del problema de intervención

Realizando una observación sé que la falencia más notoria se encuentran en el proceso de producción, debido al gran porcentaje de desperdicio de materia prima que se está generando y no se está aprovechando este recurso como fuente de ingreso, por esto es indispensable disminuir los residuos generados o tener nueva línea de negocio para aprovecharlo.

Para iniciar con el diagnostico se determinó el porcentaje de desperdicio que se está generando, en base a las cifras registras en los últimos 3 meses del año inmediatamente anterior encontradas en la Tabla N° 5, según el indicador que nombramos “Indicador de desperdicio” figura N° 7 así hallamos el porcentaje que no se está vendiendo, es decir el desperdicio que se está generando.

Tabla 5 Base de Datos para indicador

MES	UNIDAD DE MEDIDA KG	
	PLATANO COMPRADO	PLATANO VENDIDO
OCTUBRE	3,250.00	1,487.00
NOVIEMBRE	3,750.00	1,725.00
DICIEMBRE	4,000.00	1,845.00

Nota: Fuente propia.

$$\text{INDICADOR DE DESPERDICIO} = \frac{(\text{KG COMPRADOS} - \text{KG VENDIDOS})}{\text{KG COMPRADOS}}$$

Figura 7 Indicador de desperdicio, fuente propia de la organización.

Con este indicador se determinó que el porcentaje de desperdicio esta alrededor de 46%, (tabla N° 6) lo que representa casi la mitad de la materia prima, este desperdicio no solo es considerable en la materia prima, también genera otros costos como el alquiler de espacio para su almacenamiento que podría también ser aprovechado para genera más producción o los costos por traslado a sitios aledaños para su descomposición. Además no olvidar el mal ambiente que genera entre los empleados por los olores y la reducción de espacio.

Tabla 6 Resultados indicador

UNIDAD DE MEDIDA KG				
MES	PLATANO COMPRADO	PLATANO VENDIDO	RESIDUOS	PORCENTAJE
OCTUBRE	3,250.00	1,763.00	1,487.00	45.8%
NOVIEMBRE	3,750.00	2,025.00	1,725.00	46.0%
DICIEMBRE	4,000.00	2,155.00	1,845.00	46.1%
PROMEDIO				46.0%

Nota: elaborado por los autores.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar e implementar una estrategia comercial que permita el aprovechamiento de la cascara de plátano con el fin de aumentar los ingresos de la compañía y disminuir los costos de almacenamiento y transporte.

Objetivos específicos

- Definir las políticas comerciales de la venta de la cascara de plátano.
- Establecer las condiciones de almacenamiento y empaque del producto.
- Crear una base de datos de posibles clientes potenciales.
- Identificar los costos para la nueva línea de venta.

Alcance

El propósito de este proyecto es intervenir el área comercial de tal manera que se definan los nuevos clientes que permita incrementar la utilidad en un 8% con base en la utilidad del año 2017, esto logrando la disminución en los costos (transporte y almacenamiento) y un incremento en los ingresos con la medición del indicador del margen bruto, disminuir un 80% la rotación de empleados y así mismo aumentar el mejoramiento de imagen a un 100%.

Antecedentes

Para verificar que tan rentable es la propuesta de la comercialización del plátano, se decidió investigar sobre proyectos que implemente como materia prima y los beneficios que les genere.

Debido a la gran abundancia del plátano en el norte Vallecaucano y la generación así mismo de sus residuos, se evidenció la necesidad de buscar la utilización de los desechos del mismo, es por esto que en el 2014 se creó Pla-k diseñado por estudiantes técnicos del Sena en el programa de producción agropecuaria, el cuál consistía en fertilizante orgánico.

Como en su proyecto se explica “Las metas son reutilizar el bagazo del plátano cuando se encuentra en estado de descomposición y al mismo tiempo aprovechar las propiedades de este producto. Actualmente en el mercado no se comercializa este producto, pero realmente es demasiado económico realizarlo, pues no se necesita más que las cascaras y agua; el plátano tiene alto contenido de potasio, el boro, los minerales, componentes que ayudan a mejorar, no sólo la tierra, sino también las plantas y productos” (Yenny Alexandra Pinzón, 2016)

Con esta iniciativa las jóvenes lograron representar a Colombia en la gala anual de Network for Teaching Entrepreneurship, de Estados Unidos

“En Estados Unidos, expusimos el proyecto frente a entidades y personas importantes, a las cuales el proyecto les llamó la atención, sobre todo por el hecho de que fuera cien por ciento orgánico y natural, pues hoy en día los fertilizantes tienen muchos químicos y al lanzar este producto, le estábamos enseñando a las personas sobre lo provechoso de los residuos de esta fruta y la importancia del uso de abonos orgánicos” (Agudelo, 2016)

La producción para la realización de este producto alcanza un tiempo determinado entre 2 y 3 meses y se utiliza solo residuos del plátano; como su cascara, plátano en descomposición, tallo y brotes florales que destilan con agua produciendo el abono que se envasa y se vende por litros.

“Los beneficios que este producto le ofrece a la tierra está el aumento de la fertilidad de la misma y el aporte de propiedades como el potasio, manganeso y boro. Las plantas desarrollan defensas contra plagas y enfermedades, crecen con mayor fuerza, las hojas y los frutos tienen mejor calidad. El hecho de que Pla-k sea un producto totalmente natural, disminuye el costo de producción y maximiza los beneficios para el medio ambiente y el consumo humano” (SÁNCHEZ, 2016)

Aparte de este producto, también se encontró que la cascara de plátano también es materia prima tapas para libros. Sebastián Gallego y Lina Velasco estudiantes de la Universidad Icesi, querían descubrir alternativas en la utilización del plátano.

"El proceso de investigación fue largo, necesitábamos conocer a fondo cuales eran nuestras posibilidades. Descubrimos que la cáscara de plátano, después de un proceso de secado, se convierte en un material que es similar a la cabuya. A eso se le llama calceta" menciona (Velasco, 2008)

Con ayuda de Nelly Lara, artesana comenzaron la producción de tapas, separadores y agendas hechas totalmente de Calcetas la propuesta fue tan rentable que se creó la empresa Akardo.

Son la garantía de los beneficios ambientales y bajos costos lo que nos incentiva a promover la implementación de la comercialización de este producto para productos como el de estos jóvenes.

Marco de referencia

Referentes normativos.

Los siguientes documentos es la base para verificar que no se está cumpliendo con el tratamiento adecuado a los desechos (cascaras de plátano) por ello hay riesgo de que sancionen a la empresa por el no cumplimiento de la normatividad.

- Resolución No. 1326 del 06 Julio de 2017 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Colombia, Republica de, 2017)
- Proyecto de Acuerdo 156 de 2016 Concejo de Bogotá D.C. (BOGOTA, 2016)

Referente teóricos.

Las investigaciones y estudios con algunos productores de plátano verde concluyen en lo siguiente: "Los subproductos de las cadenas agroindustriales constituyen alrededor del 90% de la parte del cultivo, por lo cual, establecer alternativas de aprovechamiento puede ser importantes para los productores. En este trabajo se evaluó el efecto del tratamiento enzimático sobre almidón obtenido de pulpa y cáscara de plátano (*Musa paradisiaca* spp.) y se estableció el efecto de la temperatura de secado en almidón hidrolizado sobre propiedades químicas, físicas y teológicas. Se cuantificó la actividad de agua, el contenido de humedad y el contenido de dextrosa equivalente, azúcares reductores presentes en la malto dextrina por cromatografía líquida de alta eficacia; además se determinaron parámetros de color y teológicos.

La hidrólisis enzimática presentó efecto significativo sobre la cantidad de dextrosa equivalente, permitió la obtención de maltotriosa, maltosa y glucosa, compuestos propios de maltodextrina, además, tuvo efecto sobre los parámetros tecnológicos, evidenciándose el cambio de la estructura del almidón. La temperatura de 130°C fue la que tuvo mayor efecto sobre las variables de actividad de agua, contenido de humedad y cambio de color. Lo anterior demuestra que es posible la obtención de maltodextrinas a partir de pulpa y cáscara de plátano por vía enzimática y secado por atomización a temperatura de 130°C.” (Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustria, 2015).

Referente institucionales.

Principales proveedores.

Teniendo en cuenta que Deli Ricos se dedica a la comercialización de alimentos, depende del sector Agrícola y el precio del producto lo determina la plaza de Corabastos en Bogotá, lo que obligó a la empresa a tomar la decisión de comprar materia prima en las diferentes regiones del país productoras de plátano dándole a cada una participación como se ilustra en la figura 8. La región con mayor participación es Urabá con un 59% por factores como el grado de maduración retardada y menor valor de precios, seguido por la región de Tame Arauca que abarca un 22% por el tamaño del producto, rendimiento en peso, seguida por Armenia con un 14% por la gran capacidad de producción de Plátano y por ultimo está la región del Tolima con un 5%, para las ultimas regiones no es buena opción ya que los precios son muy altos.

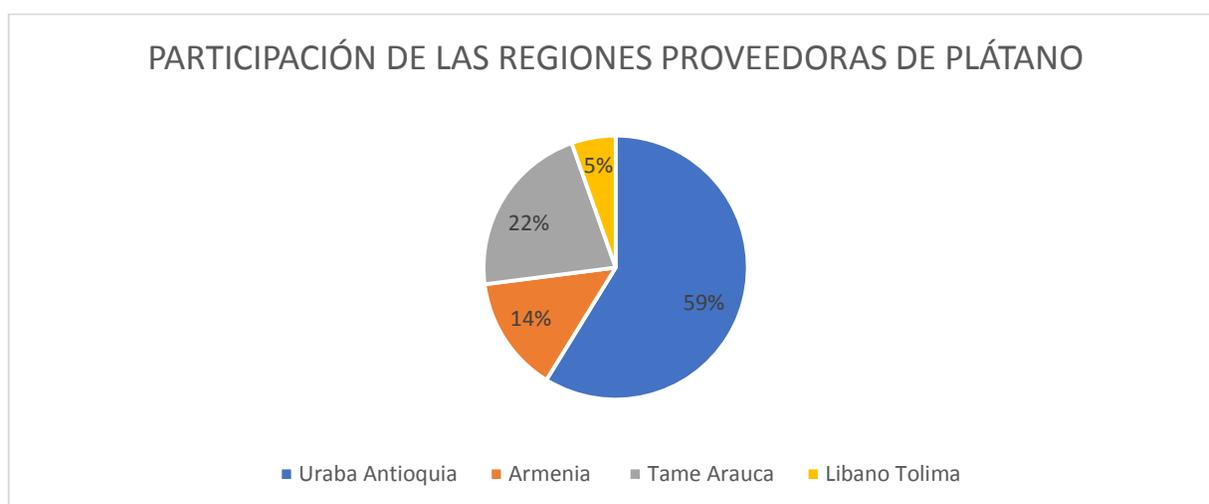


Figura 8 Participación proveedores por región, fuente propia de la organización.

Los principales proveedores están conformados por personas naturales; productores y comercializadores en las diferentes regiones productoras de plátano en Colombia. La compañía posee gran reconocimiento y buen nombre con los proveedores por su cumplimiento en la política de pago (8 días entregado el producto a satisfacción), lo que permite la competencia en la compra de materia prima.

En la figura 9, se observan los proveedores con el porcentaje de intervención en la compañía, señalando así el grado de importancia de estos en la producción, donde la Señora Martha Fonnegra es la proveedora con mayor participación por cumplir con un mayor porcentaje de calidad del producto según exigencia de nuestros clientes y cumplimiento en la entrega con un 23,6%, el señor Bernabé Rueda con una participación del 14,2%, el Señor Henry Márquez tiene una participación del 12,2%, el señor Jorge Ramírez con una participación del 11,5%, el señor Juan Hernández con una participación de 11,5%, Jairo Díaz con una participación del 10,8%, seguido por el señor Carlos Hernández con una participación del 10,8%, y por último el señor Frank Barón con la participación más baja del 5,4%.

La compañía cada día busca un acercamiento con los proveedores con el fin de hacer alianzas estratégicas que le permita estandarizar el precio del producto sin depender de la variación del mercado por medio de contratos de suministro.

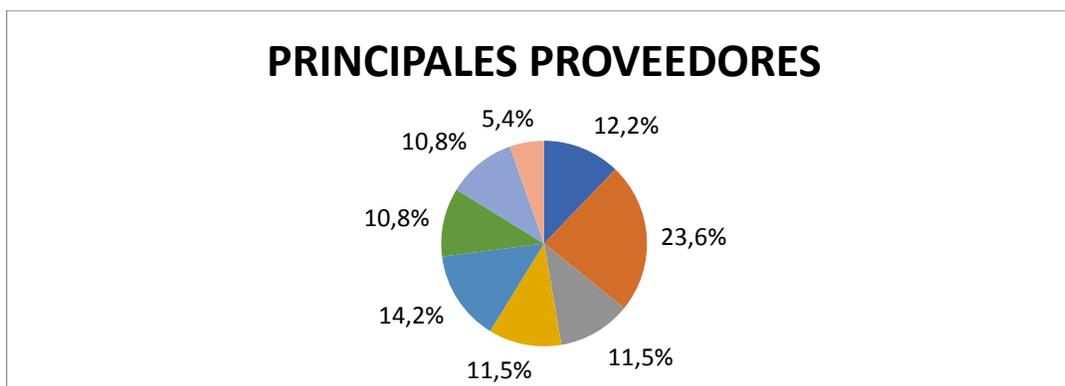


Figura 9 Principales proveedores, fuente propia de la organización.

Principales clientes.

En la figura 10 se observa la participación de los clientes del total de la producción semanal. Como se puede evidenciar PepsiCo Alimentos Colombia Ltda., abarca una participación del 84% de plátano en cascara convirtiéndose en un cliente potencial porque es una empresa líder global en

producción de Snack permitiendo a nuestra empresa un crecimiento competitivo y económico, adicionalmente el recaudo de cartera es semanal.

Comestibles Ricos SA con una participación del 15% obteniendo relación comercial con menor porcentaje, por su capacidad de producción y venta del producto final, con un recaudo de cartera de 15 días una vez radicada la factura.

Por ultimo las Bongas de Sinú (cadena de restaurante) con un 1% quienes somos el único proveedor en la línea de plátano, empresa con altos precio de compra permitiéndonos una mayor rentabilidad, con un recaudo de cartera de 45 días.

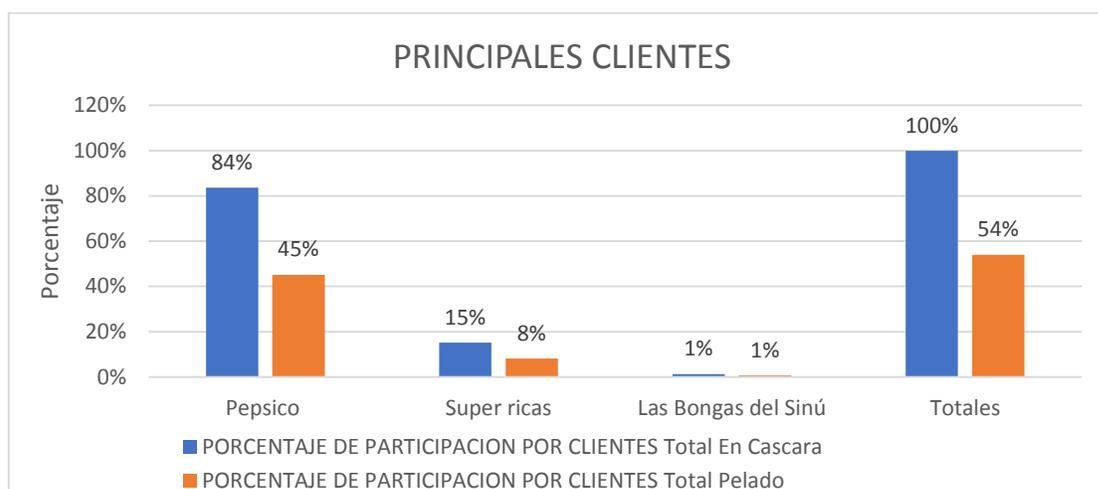


Figura 10 Participación de clientes en producción semana fuente propia.

Capacidad de producción.

Deli Ricos Congelados SAS tiene una capacidad de proceso de transformación del producto de plátano pelado de 138.800 kilos semanalmente, los cuales equivalen a 74.952 kilos en pulpa. Como se observa en la tabla 7.

Tabla 7 Programación Semanal de ventas

Programación Ventas semanal									
Cientes	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total en Cascara	Total Pelado
Pepsico	20.000	20.000	20.000	20.000	16.000	20.000	0	116.000	62.640
Super-ricas	9.000	5.000	4.000	3.000	0	0	0	21.000	11.340
Las Bongas del Sinú	0	500	200	200	200	700	0	1.800	972
Totales	29.000	25.500	24.200	23.200	16.200	20.700	0	138.800	74.952

Nota: Fuente propia de la organización.

La empresa DeliRicos maneja un proceso de producción desde la solicitud del cliente hasta entrega final en su despesa como se muestra en la ilustración No. 6, este proceso contempla la programación para solicitar al proveedor la materia prima, la contratación del personal, el almacenamiento entre otros, pero en este proceso solo se menciona el residuo para donación no se observa el almacenamiento de este o el transporte que se implica para llevar a los sitios de donación, esto genera sobre costos y el almacenamiento en las bodegas de las empresas, hace más estrechos los espacios para la producción.

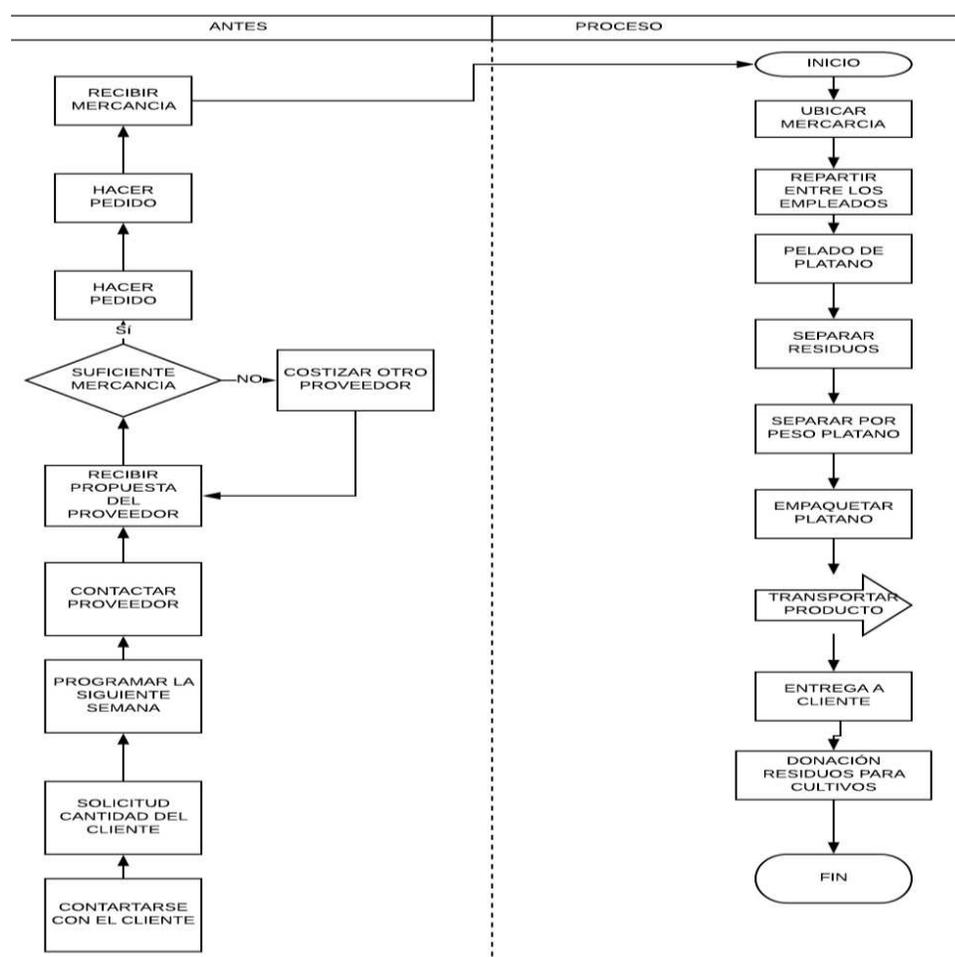


Figura 11 Mapa de procesos DRC. S.A.S., fuente propia de la organización

Referencias conceptuales

Para la realización de este proyecto se han tenido en cuenta ciertos conceptos medio ambientales y agroindustriales que nos permitió ampliar conocimientos sobre la empresa DeliRicos y sus procesos.

- Residuos: Es aquél material que su productor o dueño considera no tiene valor suficiente o enera suficiente utilidad para mantenerlo.
- Maquila : Es en la cual se plantea un compromiso, por el cual una empresa conocida como maquiladora, emplee su capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos tangibles o la prestación de servicios intangibles (dentro de un programa de producción pre-determinado), destinados, en la mayoría de los casos, al mercado de exportación. Este proceso se desarrolla con el fin de ahorrar costos y reducir el precio final del producto. (José Alejandro RM , 2009)
- Desperdicio: Se llama desperdicio a cualquier ineficiencia en el uso de equipo, material, trabajo, o capital en cantidades que son consideradas como necesarias en la producción de una construcción. Incluye tanto la incidencia de material perdido y la ejecución de trabajo innecesario, lo que origina costos adicionales y no agrega valor al producto. El originar costos y no generar valor, es la base del concepto de desperdicio.
- Se distingue un desperdicio inevitable como aquel en que la inversión para evitarlo es mayor que la economía que produce. Un desperdicio evitable cuando el costo del desperdicio es más alto que el costo para prevenirlo. La proporción de estos desperdicios depende de la empresa y de la obra en particular, y está asociado al desarrollo tecnológico (Torres, 2014)
- Consumo responsable: es el acto de compra ejecutado por un consumidor en el que busca no sólo la satisfacción de una necesidad, sino ser parte activa y virtuosa de los procesos económicos, medioambientales y sociales que posibilitan el bien o producto consumido. El objetivo final es favorecer la conservación del medio ambiente y la igualdad social. (Expoknews, 2012)
- Rentabilidad: es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; además es un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. (Arturo, 2012)
- Contrato de trabajo a Destajo: Es una modalidad de trabajo donde se pacta una remuneración en base a la cantidad de unidades que el trabajador realice en una jornada determinada. De esta manera, se pacta pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo cual hace pensar que mejora la productividad del trabajador, y además la empresa minimiza los costes laborales, pagando efectivamente lo producido y no los tiempos muertos.

Aplicación metodología marco lógico

Análisis de involucrados

Según la metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyecto, se determina que los actores principalmente involucrados que influyen en el desarrollo del problema se relacionan en la Tabla No. 5 Análisis de Involucrados, de este se construye el árbol de problemas (figura No. 12) y se propone seguidamente el árbol de objetivos (figura No. 13).

Tabla 8 Análisis de involucrados.

INVOLUCRADOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS Y RECURSOS
Personal de Producción	Espacio y herramientas para su labor.	Utilización de gran parte de la bodega en residuos que generan contaminación ambiental	Ninguno
Personal directivo	Generar una mayor rentabilidad.	Sobrecostos en almacenamiento y transporte	Personal subalternos, presupuesto y toma de decisiones
Personal comercial	Incrementar las ventas de la compañía.	Estrecha línea de productos y limitación de clientes	Ninguno
Comunidad Alrededor de la empresa	Mejor calidad de ambiental	Malos Olores y Contaminación	Ninguno

Nota. Elaborado por autores

Los principales involucrados que se detectaron fue el personal de la empresa, que incluye el personal productivo directivo y comercial donde se determinó algunos problemas de almacenamiento, sobrecostos, límite del producto, esto se evidencia en la tabla 5. Para solucionar

estos problemas se plantea como estrategia la venta de los residuos que está generando sobrecostos y nos permite abrir una nueva línea de mercado

Árbol de problemas.

Con la siguiente ilustración se identifica el problema que se desea solucionar, así como las causas y los efectos que influyen.

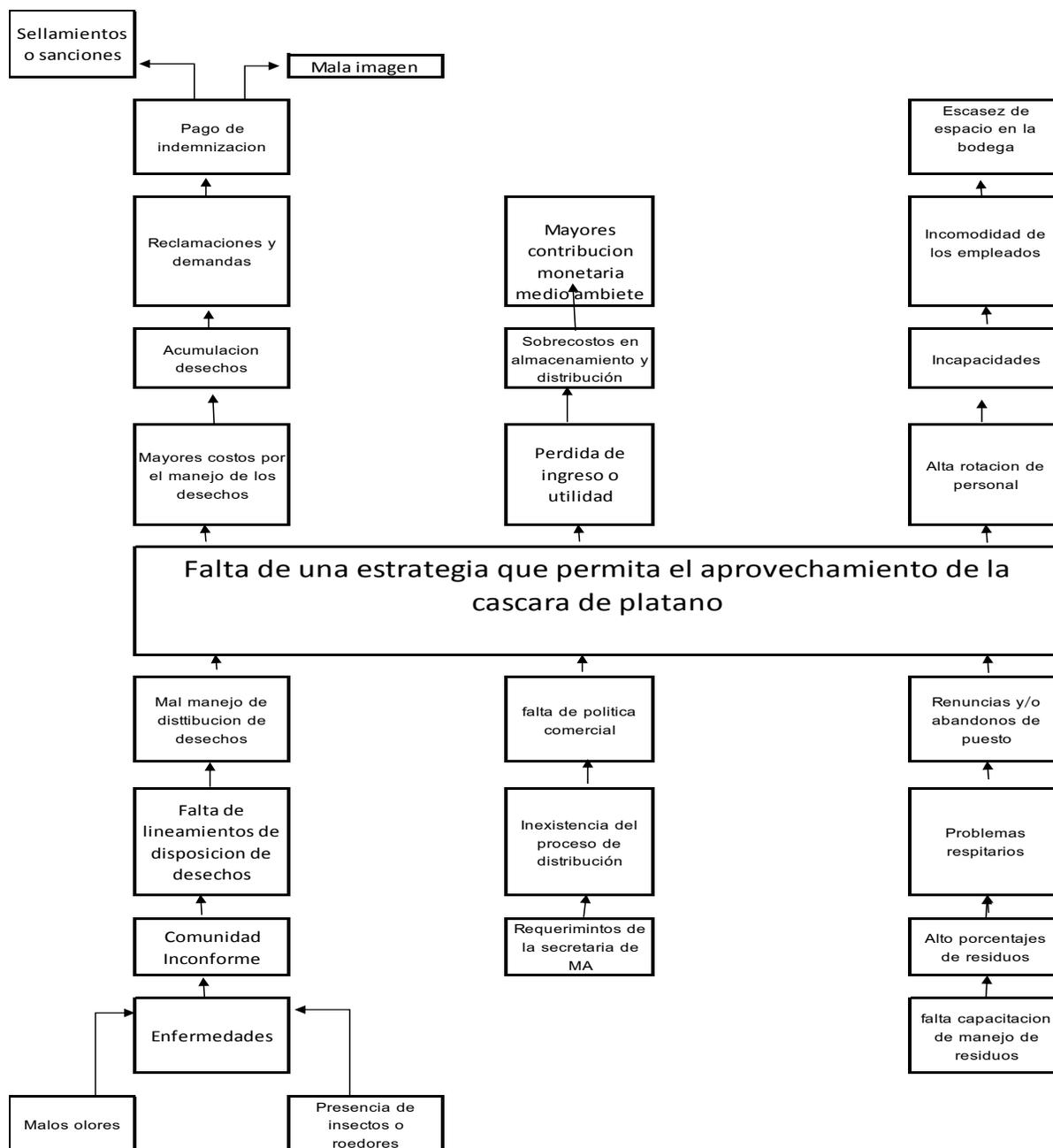


Figura 12 Árbol de problemas, fuente elaboración por autoría propia

Los malos olores y la presencia de insectos son un riesgo alto en la contaminación y en así mis en la generación de enfermedades en personas se su alrededor, creando conflictos con los vecinos y comunidad, esto se ve demostrado por la falta de organización y lineamientos en los desechos al considerarlo como basura simplemente, y no manejarlos como se solicita, generando mayores costos y corriendo riesgos de sanciones o multas de sanidad y formando mala imagen a la compañía.

Los dueños y socios también se ven perjudicados por los sobrecostos que representan los transporte, mantenimiento y bodegaje, sin tener en cuenta las posibles sanciones, a causa de no cumplir con los requerimientos de la Secretaria de medioambiente. Todo esto por no tener un proceso claro de distribución. Adicionalmente la pérdida de utilidades que se está generando por no utilizar toda la materia prima.

Otro de los involucrados en este conflicto son los empleados, no poseen capacitación sobre el manejo de residuos, y la cantidad que se acumula de estos residuos desaprovecha espacios y genera incomodidad para cumplir con su labor y sin olvidar que puede afectar su salud por los olores e insectos ya mencionados anteriormente.

Árbol de objetivos.

Se busca mejorar la imagen de la empresa ante los vecinos y alrededores, cumplimiento con las normativas estipulados y evitando así pagar indemnizaciones o mayores gastos por reclamos o demandas, para eso se debe implementar lineamientos para las disposiciones de desechos que permita su buen manejo, además esto reduciría la contaminación disminuyendo las posibilidades de enfermedades por malos olores e insectos.

Adicional a lo anterior es necesario la creación de un proceso de distribución que permita disminuir los costó ya mencionados como transporte, bodegaje, entre otros y este debe contribuir al cumplimiento de la reglamentación y normativa permitiendo así mismo reducir el riesgo de sanciones y multas, todo esto con el fin de terminar con los sobrecostos mencionados en el árbol de problemas, para aprovechar toda la materia prima y aumentar las utilidades recibidas para socios se propone una política comercial que incluya todo lo mencionado antes.

Para mejorar el desempeño y calidad de vida de los empleados, buscando la lealtad y bajar la rotación de personal, se propone asesorías y capacitaciones sobre el manejo de residuos, evitando problemas de salud, al disminuir la cantidad de residuos, mejorando el espacio y permitiéndole

comodidad al empleado para cumplir con su labor. Lo anterior compone una estrategia que permitiría el aprovechamiento de la materia prima totalmente incluyendo la cascara que como se

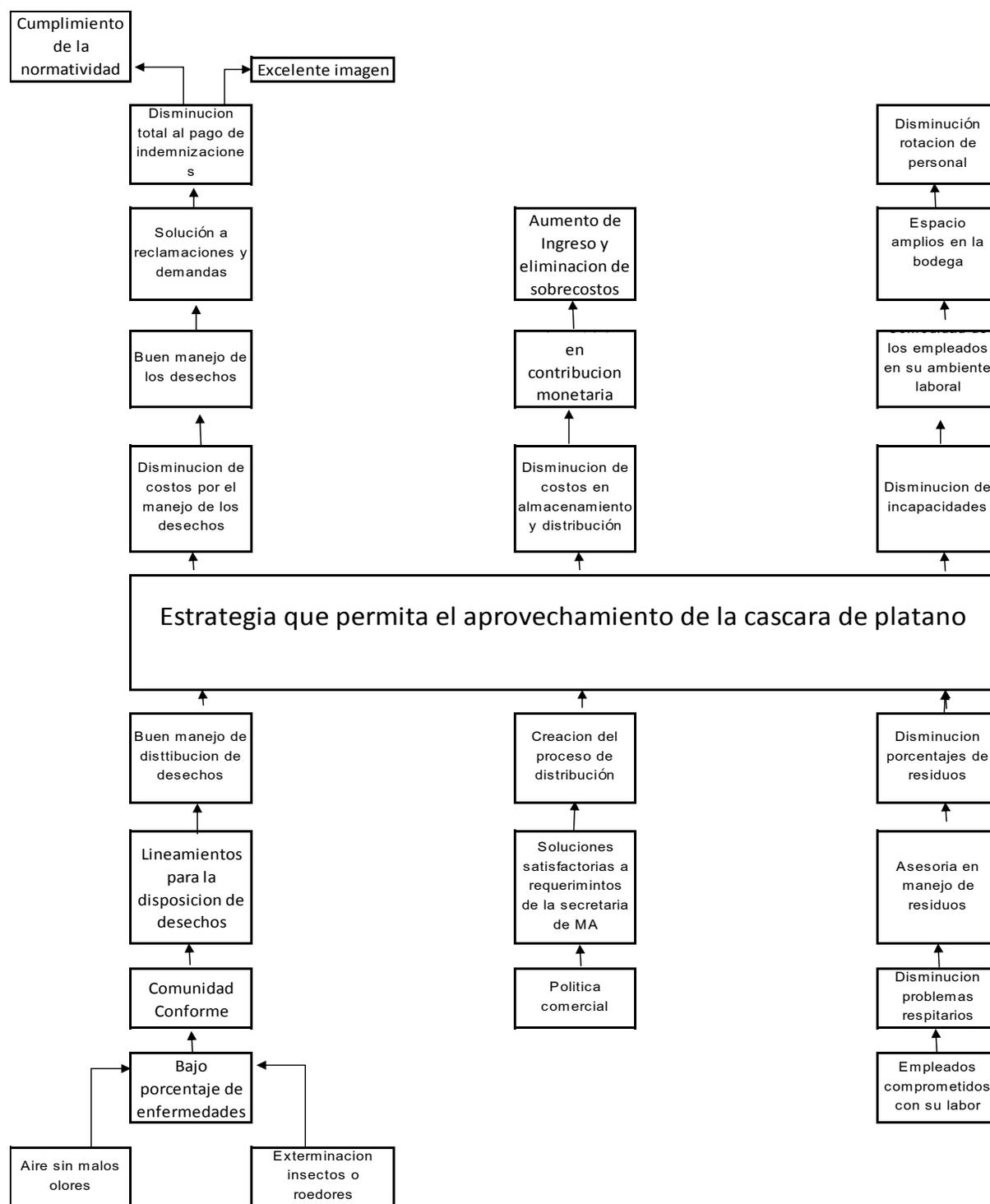


Figura 13 Árbol de objetivos, fuente elaborada por autoría propia.

mencionaba para los involucrados ya mencionados era solo basura. Como se evidencia en la figura No. 13.

Análisis de alternativas.

Identificación de alternativas de solución al problema.

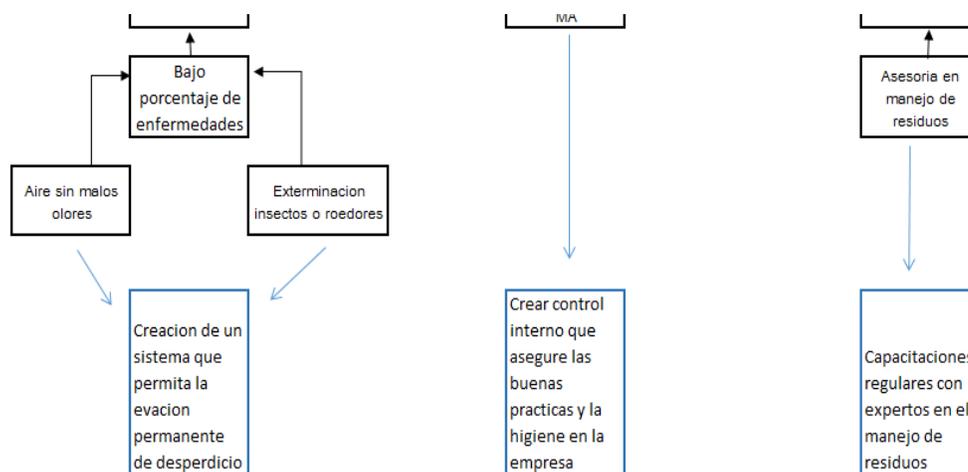


Figura 14 Mapa de alternativas, fuente elaborada por autoría propia

El objetivo principal es implementar una estrategia que permita el aprovechamiento del plátano en su totalidad esta debe tener en cuenta:

- Un sistema controlado y evaluado que permita la evacuación de los residuos de manera continua y constante así no permita la generación de malos olores o presencia de insectos.
- Generar una política de buenas prácticas de higiene y realizar capacitaciones regulares con expertos en el manejo de los residuos cumpliendo así, con los estándares solicitados por la secretaria ambiental
- Ya implementado de las políticas y el sistema tener un control interno que nos permita identificar las falencias y las mejoras a practicar

Selección de la alternativa óptima.

La alternativa que tienen más viabilidad y se ajusta a nuestro objetivo es la implementación de las políticas y el sistema de implementación para tener el control interno que nos permita identificar las falencias y las mejoras a practicar, con esta se enfocaría en la nueva estrategia comercial que para aumenta la rentabilidad de la compañía.

Estructura analítica del proyecto.

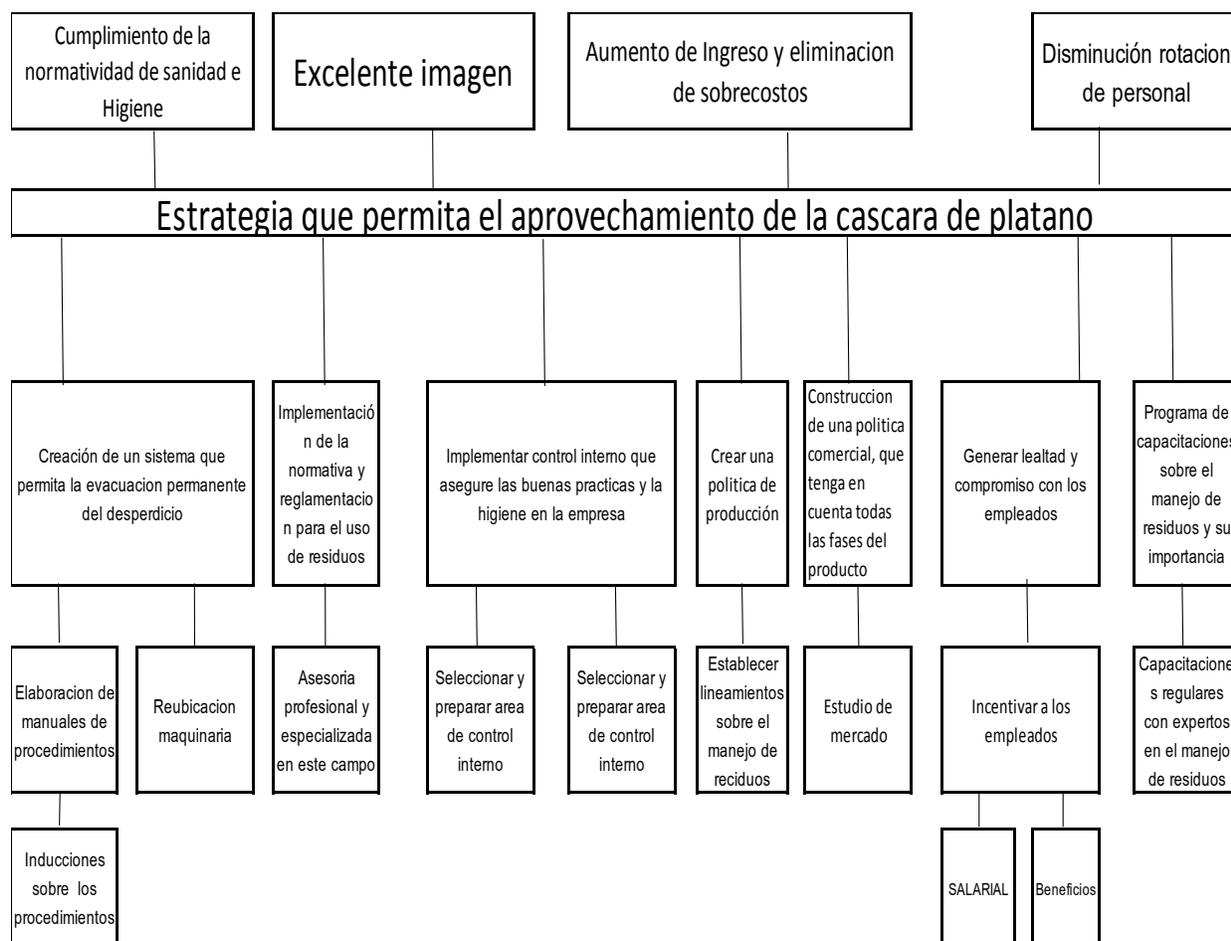


Figura 15 Estructura analítica del proyecto, fuente elaboración de los autores

Los fines que se desean desarrollar es el cumplimiento de las normativas sanitarias, aumentar el reconocimiento de la marca, la disminución de rotación de personal y como toda empresa el aumento de ingresos y eliminando de sobrecostos, el factor común que se determina es el desperdicio, o residuos, específicamente la cascara de plátano, por esto se propone generar una estrategia que permita el aprovechamiento de la cascara de plátano, para esto se genera componentes como se observa en la imagen, políticas, sistemas procesos entre otros, donde participan actividades como inducciones, asesoramientos, estudios como se evidencia en la figura No. 15.

Construcción de matriz de (planificación) marco lógico

Resumen narrativo del proyecto

Tabla 9 Resumen narrativo del proyecto

RESUMEN NARRATIVO			
FIN			
Cumplimiento de la normatividad de sanidad e Higiene			
Excelente imagen			
Aumento de Ingreso y eliminación de sobrecostos			
Disminución rotacion de personal			
Estrategia que permita el aprovechamiento de la cascara de platanó			
COMPONENTES			
1.Creación de un sistema que permita la evacuacion permanente del desperdicio			
2.Implementación de la normativa y reglamentacion para el uso de residuos			
3.Implementar control interno que asegure las buenas practicas y la higiene en la empresa			
4.Crear una politica de producción			
5.Construccion de una politica comercial, que tenga en cuenta todas las fases del producto			
6.Generar compromiso con los empleados			
7.Programa de capacitaciones sobre el manejo de residuos y su importancia			
ACTIVIDADES			
1.1.Elaboracion de manuales de procedimientos			
1.2.Inducciones sobre los procedimientos			
1.3.Reubicacion maquinaria			
2.1.Asesoria profesional y especializada en este campo			
3.1.Seleccionar y preparar area de control interno			
3.2.Definir Objetivos del cntrol interno			
4.1.Establecer lineamientos sobre el manejo de reciduos			
5.1.Estudio de mercado			
6.1.Incentivar a los empleados			
6.2.Salarial			
6.3.Beneficios empresariales			
7.1.Capacitaciones regulares con expertos en el manejo de residuos			

Nota. Elaborado por los autores.

Diseño de los indicadores

Tabla 10 Diseño de los indicadores

	RESUMEN NARRATIVO	Indicadores
FIN	Cumplimiento de la normatividad de sanidad e Higiene	Normativa cumplida
	Excelente imagen	Cientes Nuevos
		Satisfaccion de clientes
	Aumento de Ingreso y eliminacion de sobrecostos	% Ingresos Anuales % Costos Anuales
	Disminución rotacion de personal	Rotacion laboral
PROPOSITO	Estrategia que permita el aprovechamiento de la cascara de platano ☐	Aprovechamiento de platano
COMPONENTES	1.Creación de un sistema que permita la evacuacion permanente del desperdicio	Rotacion del desperdicio
		Desperdicio evacuado diario
	2.Implementación de la normativa y reglamentacion para el uso de residuos	Normativa cumplida
	3.Implementar control interno que asegure las buenas practicas y la higiene en la empresa	Cumplimiento buenas practicas
	4.Crear una politica de producción	Produccion realizada semanal
	5.Construccion de una politica comercial, que tenga en cuenta todas las fases del producto	Ventas realizadas semana
	6.Generar compromiso con los empleados	Empleados satisfecho
	7.Programa de capacitaciones sobre el manejo de residuos y su importancia	Asistencia de capacitacion
ACTIVIDADES	1.1.Elaboracion y Asesoría de manuales de procedimientos	4.500.000,00
	1.2.Induccionese implementación sobre los procedimientos	
	1.3.Reubicacion maquinaria	-
	2.1.Asesoria profesional y especializada en este campo	5.000.000,00
	3.1.Seleccionar y preparar area de control interno	1.000.000,00
	3.2.Definir Objetivos del control interno	500.000,00
	4.1.Establecer lineamientos sobre el manejo de residuos	-
	5.1.Estudio de mercado	2.000.000,00
	6.1.Incentivar a los empleados	
	6.2.Salarial comision por pelado y buen manejo de residuos por empleado	200.000,00
	6.3.Beneficios empresariales (tiempos libres)	300.000,00
	7.1.Capacitaciones regulares con expertos en el manejo de residuos	600.000,00

Fuente: Elaborado por los autores.

Con los anteriores indicadores se desea identificar si el desperdicio si se manejando como se planteó y las nuevas políticas están funcionando.

El indicador de clientes nuevos nos permite reconocer si la marca está llamando la atención, es decir está proyectando una imagen favorable, que nuevos clientes estén interesados en la compañía

Formula:

Cientes Nuevos: Cantidad clientes mes anterior-Cantidad clientes actuales

Para determinar si la estrategia que se propone para no desperdiciar la materia prima, el indicador propone, cuantos porcentajes de plátano comprado se está arrojando a la basura, que según lo propuesto deberá ser 0. Según la ecuación (1).

Aprovechamiento del plátano: Kilos plátano despachado para la venta (1)
Kilos plátano comprado

Con el indicador de rotación de empleados, se observa el compromiso que tienen estos con la compañía. Según la ecuación (2).

Rotación de empleados:

$$\frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

(2)

Donde A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

Medios de verificación

Tabla 11 Medios de verificación.

	RESUMEN NARRATIVO	Indicadores	Medios de Verificacion
FIN	Cumplimiento de la normatividad	Normativa cumplida	Reporte Auditorias Internas
	Excelente imagen	Clientes Nuevos	Cartera
		Satisfaccion de clientes	Encuesta
	Aumento de Ingreso y eliminacion de sobrecostos	% Ingresos Anuales	Estado Integral de Resultados
		% Costos Anuales	Estado Integral de Resultados
Disminución rotacion de personal	Rotacion laboral	Querys Nomina	
PROPOSITO	Estrategia que permita el aprovechamiento de la cascara de platano	Aprovechamiento de platano	Formatos de Ingreso y salida del producto
COMPONENTES	1.Creación de un sistema que permita la evacuacion permanente del desperdicio	desperdicio Desperdicio evacuado diario	
	2.Implementación de la normativa y reglamentacion para el uso de residuos	Normativa cumplida	Reporte Auditorias Internas
	3.Implementar control interno que asegure las buenas practicas y la higiene en la empresa	Cumplimiento buenas practicas	
	4.Crear una politica de producción	Produccion realizada semanal	Formatos de Ingreso y salida del producto
	5.Construccion de una politica comercial, que tenga en cuenta todas las fases del producto	Ventas realizadas semana	Cartera
	6.Generar compromiso con los empleados	Empleados satisfecho	Encuesta
	7.Programa de capacitaciones sobre el manejo de residuos y su importancia	Asistencia de capacitacion	Formatos de Asistencia
ACTIVIDADES	1.1.Elaboracion y Asesoria de manuales de procedimientos	4.500.000,00	Encuesta
	1.2.Induccionese implementación sobre los procedimientos		
	1.3.Reubicacion maquinaria		
	2.1.Asesoria profesional y especializada en este campo	5.000.000,00	Presentacion y material, encuestas de cumplimiento
	3.1.Seleccionar y preparar area de control interno	1.000.000,00	Reporte Control interno
	3.2.Definir Objetivos del control interno	500.000,00	
	4.1.Establecer lineamientos sobre el manejo de residuos	-	
	5.1.Estudio de mercado	2.000.000,00	Cartera
	6.1.Incentivar a los empleados		
	6.2.Salarial comision por pelado y buen manejo de residuos por empleado	200.000,00	Nomina
	6.3.Beneficios empresariales (tiempos libres)	300.000,00	
	7.1.Capacitaciones regulares con expertos en el manejo de residuos	600.000,00	Presentacion y material, encuestas de conocimiento

Fuente: Elaborado por los autores.

Supuestos

Tabla 12 Supuestos.

	RESUMEN NARRATIVO	Indicadores	Medios de Verificacion	Supuestos
FIN	Cumplimiento de la normatividad	Normativa cumplida	Reporte Auditorias Internas	La empresa cumpla con
	Excelente imagen	Cientes Nuevos	Cartera	
		Satisfaccion de clientes	Encuesta	
	Aumento de Ingreso y eliminacion de sobrecostos	% Ingresos Anuales % Costos Anuales	Estado Integral de Resultados Estado Integral de Resultados	La empresa supere un 30% la utilidades del año
	Disminución rotacion de personal	Rotacion laboral	Querys Nomina	
PROPOSITO	Estrategia que permita el aprovechamiento de la cascara de platano	Aprovechamiento de platano	Formatos de Ingreso y salida del producto	Se obtenga un nuevo ingreso sin generar mayores costos
COMPONENTES	1.Creación de un sistema que permita la evacuacion permanente del desperdicio	desperdicio Desperdicio evacuado diario		
	2.Implementación de la normativa y reglamentacion para el uso de residuos	Normativa cumplida	Reporte Auditorias Internas	
	3.Implementar control interno que asegure las buenas practicas y la higiene en la empresa	Cumplimiento buenas practicas		
	4.Crear una politica de producción	Produccion realizada semanal	Formatos de Ingreso y salida del producto	Un proceso mas claro y esfecifico que aproveche los tiempos
	5.Construccion de una politica comercial, que tenga en cuenta todas las fases del producto	Ventas realizadas semana	Cartera	Mayores Ventas y el ingreso a un nuevo mercado
	6.Generar compromiso con los empleados	Empleados satisfecho	Encuesta	
	7.Programa de capacitaciones sobre el manejo de residuos y su importancia	Asistencia de capacitacion	Formatos de Asistencia	Empleados capacitados, eliminar la contratacion de terceros y promover a los empleados
ACTIVIDADES	1.1.Elaboracion y Asesoría de manuales de procedimientos			
	1.2.Induccionese implementación sobre los procedimientos	4.500.000,00	Encuesta	
	1.3.Reubicacion maquinaria	-		
	2.1.Asesoría profesional y especializada en este campo	5.000.000,00	Presentacion y material, encuestas de cumplimiento	Un control Interno eficaz que disminuya los riesgos
	3.1.Seleccionar y preparar area de control interno	1.000.000,00	Reporte Control interno	
	3.2.Definir Objetivos del control interno	500.000,00		
	4.1.Establecer lineamientos sobre el manejo de residuos	-		Procesos mas definidos efectivos
	5.1.Estudio de mercado	2.000.000,00	Cartera	
	6.1.Incentivar a los empleados			Los empleados se sienta comodos y satisfechos
	6.2.Salarial comision por pelado y buen manejo de residuos por empleado	200.000,00	Nomina	
6.3.Beneficios empresariales (tiempos libres)	300.000,00			
7.1.Capacitaciones regulares con expertos en el manejo de residuos	600.000,00	Presentacion y material, encuestas de conocimiento		

Fuente: Elaborado por los autores.

Los supuestos están dirigidos a permitir cumplir los fines es decir:

- Los empleados se sienta cómodos y satisfechos, evitando así la rotación de personal.
- Procesos más detallados y específicos evitan los sobrecostos.
- La empresa desee y cumpla con los requerimientos y normativas solicitadas.
- La empresa aumente su utilidad un 30% el próximo periodo.

Monitoreo y Seguimiento

Realizar una evaluación cada tres meses durante un año para verificar que lo propuesto se cumpla utilizando los indicadores se puede determinar si en realidad el asesoramiento cumplió su objetivo.

En ocasiones los resultados esperados no se observan hasta cierto tiempo, pero en un corto tiempo utilizando la matriz desarrollada se conservara una leve inclinación hacia los objetivos de la compañía, pero si pasa lo contrario o sigue igual es necesario realizar una nueva intervención y recalcular que error se está cometiendo o tal vez que de lo propuesto no se implementó en su totalidad, cuando una asesoría no está funcionando es necesario un reprocesamiento.

Por lo contrario si lo propuesto por la asesoría se cumple, es necesario realizar un seguimiento controlando riesgos y participando continuamente como soporte.

Conclusiones

- Deli Ricos es una empresa con gran porcentaje de rentabilidad y líder en su mercado por su capacidad de cumplimiento en los estándares de calidad, siendo una empresa competitiva a nivel nacional.
- La empresa proporciona empleo a madres cabeza de hogar lo que demuestra su responsabilidad social, además ofrece a sus clientes internos y externos gran calidad, debido a que es consciente del compromiso que tiene con ellos.
- Al realizar un proceso minucioso de cada función de los empleados y analizar el funcionamiento de la empresa, se encuentran varias falencias en las cuales el gerente no tenía en cuenta y esto hacía que se perdieran ingresos adicional.
- El proceso de aprendizaje y práctica fue satisfactorio ya que nos enfrentamos con la realidad de una empresa, como el día a día de una economía empresarial, en la cual tomamos el rol de los gerentes y se toman varias alternativas para un mejor funcionamiento de la organización.
- Al realizar un proceso minucioso de cada función de los empleados y analizar el funcionamiento de la empresa, se determinó que con uno de los procesos que no se esté ejerciendo control en la compañía, este perjudica a otros.
- Es necesario tener claro el objeto de la empresa como su misión y su visión, ya que esto puede causar falencias en las cuales el gerente no tenga en cuenta su funcionamiento y esto no permita que los ingresos aumenten paulatinamente.
- El proceso de aprendizaje y práctica fue satisfactorio ya que nos enfrentamos con la realidad de una empresa, como el día a día de una economía empresarial, en la cual tomamos el rol de los gerentes y se toman varias alternativas para un mejor funcionamiento de la organización.
- El conocer una a uno el área que posee una empresa hace que se tomen mejores decisiones y poder ser competitivo en el mercado en el cual clasifica.

Recomendaciones

- La empresa para mejorar su utilización de residuos, debe crear un proceso en el cual se enfoque en el manejo del mismo y concientizar a los colaboradores sobre el manejo de estos.
- Hacer un estudio de mercado en el cual tenga la posibilidad de ampliar su portafolio de ventas para suplir las necesidades de los nuevos clientes y con ello proporcionar una mejor estabilidad laboral a los colaboradores.
- Buscar la posibilidad de cultivar la materia prima y mejores opciones en cuanto a calidad y precio de los proveedores para minimizar costos.
- Tener en cuenta la normativa vigente en cuanto al manejo de la materia prima (plátano verde) y todo en cuanto al aspecto ambiental para evitar posteriores sanciones o sellamientos de la empresa.
- Buscar el mejoramiento en los procesos de contratación del personal con el fin de brindarles una estabilidad laboral y bajar en un gran porcentaje la rotación de personal
- Capacitar periódicamente a los colaboradores para mantener la calidad del producto que se ofrece y tener una buena margen de competitividad a nivel nacional.
- Realizar una revisión anual a cada proceso en todas las áreas, para que la calidad del producto y del servicio siga siendo excelente.
- Realizar cortes semestrales en cuanto a estados financieros, posteriormente con los informes se tomen decisiones para un crecimiento continuo y mayor rentabilidad.

Referencias

- Agudelo, I. (30 de Septiembre de 2016). Jóvenes ofrecen fertilizante orgánico a base de residuos del plátano. EL TIEMPO.
- ANONIMO. (16 de Noviembre de 2016). Campesinos asociados y capacitados, el reto del agro en Colombia. Campesinos asociados y capacitados, el reto del agro en Colombia.
- Arturo. (7 de Noviembre de 2012). Crece Negocios . Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>
- Bioteología en el Sector Agropecuario y Agroindustria. (12 de 2015). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/bsaa/v13n2/v13n2a09.pdf>
- Bogota, A. (s.f.). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>
- BOGOTA, C. D. (2016). ALCALDIA DE BOGOTA. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65837>
- Colombia, Republica de. (06 de 07 de 2017). MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. Obtenido de <http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/resoluciones/d9-res%201326%20de%202017.pdf>
- DINERO. (7 de Marzo de 2015). Las actividades inmobiliarias lideran el crecimiento de empleo. Obtenido de <https://www.dinero.com>
- Expoknews. (29 de 05 de 2012). Corporación de sustentabilidad y RSE. Obtenido de <https://www.expoknews.com/consumo-responsable-definicion-y-ejemplos/>
- Google. (s.f.). [Mapa del barrio San Vicente, B. C. (s.f.). Mapa de Bogotá, Colombia. Obtenido de Google. (s.f.). [Mapa del barrio San Vicente, Bogotá, Colombia en Google maps]: <https://www.google.com/maps/place/Cl.+53a+Sur+%2328-28,+Bogot%C3%A1/@4.5795742,-74.1405336,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9f251f1b9f05:0xcb26420df1a89b96!8m2!3d4.5795689!4d-74.1383449>
- ICA. (2008). Obtenido de <https://www.ica.gov.co/Normatividad/Normas-nacionales/Leyes.aspx?aliaspath=%2fNormatividad%2fNormas-nacionales%2fLeyes&searchtext=residuos>
- José Alejandro RM . (11 de Febrero de 2009). Empresas y Economía. Obtenido de <http://empresayeconomia.republica.com>
- PORTAFOLIO. (01 de Julio de 2016). Paro camionero afecta precios y llegada de alimentos en seis regiones. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia>
- SÁNCHEZ, A. J. (30 de Septiembre de 2016). Jóvenes ofrecen fertilizante orgánico a base de residuos del plátano. EL TIEMPO.
- Senado. (2016). Obtenido de <http://leyes.senado.gov.co/proyectos/index.php/textos-radicalados-senado/pl-2015-2016/619-proyecto-de-ley-169-de-2016>

- Torres, J. M. (12 de Marzo de 2014). Scribd. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/211976622/Concepto-de-Desperdicio>
- Valero, F. J. (14 de Diciembre de 2011). EMAGISTER: GRUPOS. Obtenido de http://grupos.emagister.com/debate/el_pelado_industrial_del_platano_verde/1685-814027
- Velasco, L. (30 de Septiembre de 2008). Cáscara de plátano, materia prima de tapas para libros. EL TIEMPO.
- Yenny Alexandra Pinzón. (30 de Septiembre de 2016). Jóvenes ofrecen fertilizante orgánico a base de residuos del plátano. EL TIEMPO .

Anexos

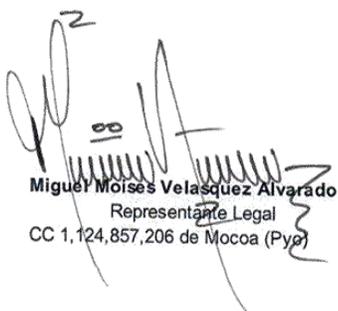
Anexos No. 1 Estados financieros

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
DELIRICOS CONGELADOS SAS
 NIT. 900.838.567 - 6

	Nota	Al 31 de diciembre de 2017	Al 31 de diciembre de 2016	Δ ABSOLUTA	Δ %
ACTIVOS					
Activos corrientes:					
Efectivo y equivalente al efectivo	4	3.681.512	3.140.993	540.519	17,21%
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas	5	369.834.065	240.883.396	128.950.669	53,53%
Inventarios corrientes, neto	7	4.701.200	0	4.701.200	100,00%
Cultivos en Desarrollo	7	54.246.522	0	54.246.522	100,00%
Activos por impuestos corrientes, neto	6	126.261.253	52.937.176	73.324.077	138,51%
Otros activos no financieros (Anticipos y Avances)	5	672.874.946	205.755.169	467.119.777	227,03%
		<u>1.231.599.498</u>	<u>502.716.734</u>	<u>728.882.764</u>	144,99%
Activos no corrientes:					
Propiedades, planta y equipo, neto	8	730.652.122	135.329.135	595.322.987	439,91%
		<u>730.652.122</u>	<u>135.329.135</u>	<u>595.322.987</u>	439,91%
TOTAL ACTIVOS		<u>1.962.251.620</u>	<u>638.045.869</u>	<u>1.324.205.751</u>	207,54%
PASIVOS Y PATRIMONIO					
Pasivos corrientes:					
Pasivos Financieros	9	152.548.498	23.860.080	128.688.418	539,35%
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas	10	120.202.343	203.242.473	-83.040.130	-40,86%
Pasivos por impuestos corrientes	11	296.324.187	82.095.546	214.228.641	260,95%
Beneficios a Empleados	12	28.373.908	3.538.427	24.835.481	701,88%
		<u>597.448.936</u>	<u>312.736.526</u>	<u>284.712.410</u>	91,04%
Pasivos no corrientes:					
Pasivos Financieros	9	595.236.324	93.100.794	502.135.530	539,35%
		<u>595.236.324</u>	<u>93.100.794</u>	<u>502.135.530</u>	539,35%
TOTAL PASIVOS		<u>1.192.685.260</u>	<u>405.837.320</u>	<u>786.847.940</u>	193,88%
Patrimonio					
Capital emitido	12	200.000.000	120.000.000	80.000.000	66,67%
Otras reservas		21.084.288	11.220.855	9.863.433	87,90%
Utilidad del ejercicio		457.357.810	98.634.333	358.723.477	363,69%
Utilidades retenidas		91.124.261	2.353.361	88.770.900	3772,09%
		<u>769.566.359</u>	<u>232.208.549</u>	<u>537.357.810</u>	231,41%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		<u>1.962.251.620</u>	<u>638.045.869</u>	<u>1.324.205.751</u>	207,54%

Véanse las notas adjuntas.

Los suscritos Representante Legal y Contador certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones


 Miguel Moises Velasquez Alvarado
 Representante Legal
 CC 1.124.857.206 de Mocoa (Pye)


 Carlos Armando Castaño Matallana
 Contador Público
 TP 140506 -T


 Jhon Wilson Castro Gaitan
 Revisor Fiscal
 TP 122402 -T

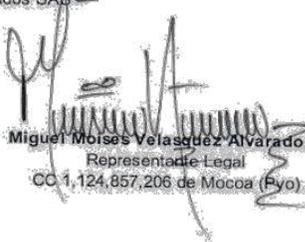
ESTADO DE RESULTADOS, POR FUNCIÓN DE GASTO
DELIRICOS CONGELADOS SAS

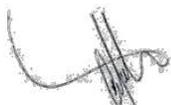
NIT: 900.838.567 - 6

	Nota	Año terminado el 31 diciembre de 2017	Año terminado el 31 diciembre de 2016	Δ ABSOLUTA	Δ %
INGRESOS					
Ingresos de actividades ordinarias:					
Comercio al por Mayor y al Por Menor	13	7.416.166.138	3.834.333.285	3.581.832.853	93,41%
Servicio de Transporte	13	125.507.000	0	125.507.000	100,00%
Devoluciones de ventas		-20.037.018	-2.037.497	-17.999.521	100,00%
		<u>7.521.636.120</u>	<u>3.832.295.788</u>	<u>3.689.340.332</u>	<u>96,27%</u>
APROVISIONAMIENTO Y SERVICIOS					
Costo de ventas	14	-5.862.455.930	-3.402.090.053	-2.460.365.877	72,32%
		<u>-5.862.455.930</u>	<u>-3.402.090.053</u>	<u>-2.460.365.877</u>	<u>72,32%</u>
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					
Ganancia bruta		<u>1.659.180.190</u>	<u>430.205.735</u>	<u>1.228.974.455</u>	<u>285,67%</u>
GASTOS (INGRESOS) DE OPERACIÓN					
Otros ingresos	13	17.116.947	17.863.580	746.633	-4,18%
Gastos de administración	14	-181.138.733	-63.914.425	-117.224.308	183,41%
Costos de distribución	14	-638.514.072	-157.832.282	-480.681.790	304,55%
Otros gastos	14	-53.995.489	-25.066.871	-28.928.618	115%
		<u>-856.531.347</u>	<u>-228.949.998</u>	<u>-627.581.349</u>	<u>274,11%</u>
RESULTADO BRUTO OPERACIONAL					
		<u>802.648.843</u>	<u>201.255.737</u>	<u>601.393.106</u>	<u>298,82%</u>
Depreciaciones y amortizaciones					
	14	-30.153.133	-14.752.096	-15.401.037	104,40%
		<u>-30.153.133</u>	<u>-14.752.096</u>	<u>-15.401.037</u>	<u>104,40%</u>
RESULTADO OPERACIONAL					
		<u>772.495.710</u>	<u>186.503.641</u>	<u>585.992.069</u>	<u>314,20%</u>
RESULTADO FINANCIERO					
Ingresos financieros	13	62.000	0	62.000	100%
Costos financieros	14	-61.830.980	-27.800.734	-34.030.246	122,41%
		<u>-61.768.980</u>	<u>-27.800.734</u>	<u>-33.968.246</u>	<u>122,18%</u>
Ganancia (pérdida), antes de impuestos					
		<u>710.726.730</u>	<u>158.702.907</u>	<u>552.023.823</u>	<u>347,83%</u>
Ingreso (gasto) por impuestos:					
Impuesto sobre la renta y complementarios	11	-253.368.920	-44.168.069	-209.200.851	473,65%
Impuesto sobre la renta para la equidad	11	0	-15.900.505	15.900.505	-100,00%
		<u>-253.368.920</u>	<u>-60.068.574</u>	<u>-193.300.346</u>	<u>321,80%</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO					
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones continuadas		<u>457.357.810</u>	<u>98.634.333</u>	<u>358.723.477</u>	<u>363,69%</u>
Ganancia (pérdida)					
		<u>457.357.810</u>	<u>98.634.333</u>	<u>358.723.477</u>	<u>363,69%</u>

Véanse las notas adjuntas.

Los suscritos Representante Legal y Contador certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos estados financieros y que los mismos han sido tomados fielmente de los libros de contabilidad de Deliricos Congelados SAS.


Miguel Moises Velasquez Alvarado
Representante Legal
CC 1.124.857.206 de Mocoa (Fvo)


Carlos Armando Castaño Matallana
Contador Público
TP 140506 -T

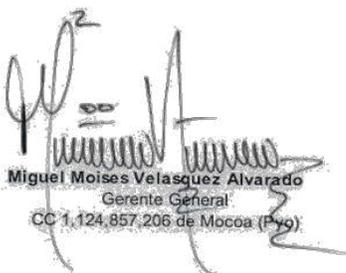

Jhon Wilson Castro Gaitan
Revisor Fiscal
TP 122402 -T

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO, METODO INDIRECTO
DELIRICOS CONGELADOS SAS
 NIT. 900.838.567 - 6

	Año terminado el 31 de diciembre 2017	Año terminado el 31 de diciembre 2016
Resultado del ejercicio	457.357.810	98.634.333
Partidas que no afectan el efectivo	30.153.133	14.752.096
Depreciaciones y Amortizaciones	30.153.133	14.752.096
Efectivo generado en actividades de Operación	-572.318.252	-215.488.455
Cuentas comerciales por cobrar	-128.950.669	-205.372.783
Otros activos no financieros (Anticipos y avances)	-467.119.777	-205.755.169
Activos por impuestos corrientes	-73.324.077	-49.286.760
Inventarios corrientes, neto	-4.701.200	4.347.095
Cultivos en Desarrollo	-54.246.522	0
Cuentas comerciales por pagar Nacionales	-83.040.130	-156.176.070
Pasivos por impuestos corrientes	214.228.641	81.842.544
Beneficios a empleados	24.835.481	2.560.548
Efectivo generado en actividades de Inversión	-625.476.120	-121.391.461
Propiedades, planta y equipo, neto	-625.476.120	-121.391.461
Efectivo generado en actividades de Financiación	710.823.948	216.960.874
Pasivos Financieros	630.823.948	116.960.874
Capitalización	80.000.000	100.000.000
Flujo neto de efectivo en la operación	540.519	-6.532.613
Efectivo y equivalentes al efectivo al Inicio del periodo	3.140.993	9.673.606
Efectivo y equivalentes al efectivo al Final del periodo	3.681.512	3.140.993
Diferencia	540.519	-6.532.613

Véanse las notas adjuntas.

Los suscritos Representante Legal y Contador certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos estados financieros y que los mismos han sido tomados fielmente de los libros de contabilidad de Deliricos Congelados SAS.


Miguel Moises Velasquez Alvarado
 Gerente General
 CC 1.124.857.206 de Mocoa (Pto)


Carlos Armando Castaño Matallana
 Contador Público
 TP 140506 -T


Jhon Wilson Castro Gaitan
 Revisor Fiscal
 TP 122402 -T

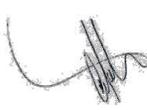
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
DELIRICOS CONGELADOS SAS
 NIT. 900.838.567 - 6

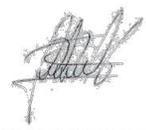
	Capital emitido	Otras reservas	Utilidad del ejercicio	Utilidades retenidas	Total Patrimonio
Patrimonio Final a 31 de Diciembre de 2016	120.000.000	11.220.855	98.634.333	2.353.361	232.208.549
Capitalización Año 2017	80.000.000				80.000.000
Apropiación Resultados Ejercicio 2016			-98.634.333		-98.634.333
Constitución Reservas		9.863.433			9.863.433
Reclasificación Resultado Año 2016				88.770.900	88.770.900
Utilidades generadas en el periodo 2017			457.357.810		457.357.810
Patrimonio Final a 31 de Diciembre de 2017	200.000.000	21.084.288	457.357.810	91.124.261	769.566.359

Véanse las notas adjuntas.

Los suscritos Representante Legal y Contador certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos estados financieros y sido tomados fielmente de los libros de contabilidad de Deliricos Congelados SAS.


Miguel Moises Velasquez Alvarado
 Gerente General
 CC 1.124.857.206 de Mocoa (Pyo)


Carlos Armando Castaño Matallana
 Contador Público
 TP 140506 -T


Jhon Wilson Castro Gaítan
 Revisor Fiscal
 TP 122402 -T

Anexos No. 2 Manual de funciones.

1.8.1 Manual de Funciones Gerente General

 DeliRicos <small>SAS</small>	MANUAL DE FUNCIONES DELI RICOS SAS	CÓDIGO	
		MF-001-2017	
		PAGINA	EMISIÓN
		1 de 1	10/03/2017
Descripción del Cargo:	Gerente General		
Objetivo del Cargo:	Programar, organizar, ejecutar y controlar simultáneamente todas las actividades relacionadas con el objetivo de la organización		
Departamento:	Dirección General		
Dependencia:	Consejo Administrativo		
Subordinados:	Toda la Organización		
Funciones Básicas:	Planificar estratégicamente las actividades de la empresa		
	Fijar las políticas y los objetivos de la organización para el largo y el mediano plazo.		
	Diseñar una estructura organizacional acorde a la demanda del entorno y de los mercados.		
	Ejercer el liderazgo para guiar y motivar al personal, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.		
	Tomar decisiones y dirigir el rumbo de la empresa hacia sus objetivos.		
	Efectuar análisis de la situación, evaluar y sopesar las acciones por adoptar y elegir la más conveniente.		
	Ser el vocero y representante de la organización ante los representantes de otras entidades ya sea gubernamentales, autoridades locales o nacionales, prensa y medios de comunicación.		
Requisitos:	Capacidad de planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir.		
	Habilidades mentales numéricas y de lenguaje.		
	Conocimientos de las actividades para el manejo de los subordinados y psicológicas como la empatía		
Estudios:	Idioma:	Ingles	
	Universitarios:	Ingeniería Comercial, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas	
	Complementarios:	Informático, finanzas, contabilidad	
Experiencia:	Mínimo cinco (5) años de experiencia en cargos similares.		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Laura C. Tamayo B.	Xiomara Cumbe Lugo.	Jeisson Gonzalez	

1.8.2 Manual de Funciones Coordinador de Personal

 DeliRicos <small>S.A.S.</small>	MANUAL DE FUNCIONES DELI RICOS SAS	CÓDIGO	
		MF-001-2017	
		PAGINA	EMISIÓN
		1 de 1	10/03/2017
Descripción del Cargo:	Coordinador de Personal		
Objetivo del Cargo:	Seleccionar, asignar, motivar, integrar, promover y evaluar al personal dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.		
Departamento:	Departamento de Recursos Humanos		
Dependencia:	Recursos Humanos		
Subordinados:	Toda la Organización		
Funciones Básicas:	Diseñar y garantizar el desarrollo e implementación de las estrategias, políticas, planes y proyectos en materia de gestión humana.		
	Planear, coordinar y dirigir la ejecución de los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y calidad de vida de los trabajadores de la empresa.		
	Dirigir los procedimientos de administración de beneficios, con el fin de garantizar el pago exacto y oportuno.		
	Propiciar un ambiente de trabajo adecuado, a fin de brindar mejor servicio a los clientes internos y externos como parte integral de la cultura del servicio.		
	Firmar y enviar los informes y comunicaciones que se deriven u originen en desarrollo de las relaciones con las entidades que reciban aportes parafiscales, con entidades de previsión social, fondos de pensiones y cesantías.		
Requisitos:	Habilidades comunicativas.		
	Conocimientos básicos sobre el manejo de los subordinados		
	Liderazgo		
Estudios:	Idioma:	No Aplica	
	Universitarios:	Administración de Empresas, Psicología, Derecho, Ingeniería Industrial.	
	Complementarios:	Informáticos	
Experiencia:	Mínimo dos (2) años de experiencia en el área de Gestión Humana.		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Laura C. Tamayo B.	Xiomara Cumbe Lugo.	Jeisson Gonzalez	

1.8.3 Manual de Funciones Coordinador de Producción

	MANUAL DE FUNCIONES DELI RICOS SAS	CÓDIGO	
		MF-001-2017	
		PAGINA	EMISIÓN
		1 de 1	10/03/2017
Descripción del Cargo:	Coordinador de Producción		
Objetivo del Cargo:	Vigilar el orden y garantizar la entrega de los productos requeridos por parte del proceso.		
Departamento:	Departamento de Producción		
Dependencia:	Producción		
Subordinados:	Operarios		
Funciones Básicas:	Mantener y controlar el funcionamiento ordenado y seguro de todas las actividades del departamento.		
	Satisfacer al cliente interno y externo, cumplimiento con el producto ofrecido		
	Prever las necesidades de recursos requeridos, para el cumplimiento de la labor asignada.		
	Gestionar las necesidades de optimizar las herramientas requeridas para el desarrollo de las actividades de producción		
	Dirigir el cumplimiento de las operaciones en los tiempos establecidos		
	Velar por el cumplimiento de los objetivos, procedimientos y metodologías establecidas al interior de la organización.		
Requisitos:	Poseer aptitudes para el trabajo en equipo		
	Orientación a resultados con calidad		
	Visión estratégica		
	Liderazgo		
Estudios:	Idioma:	No Aplica	
	Universitarios:	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial	
	Complementarios:	Informáticos	
Experiencia:	Mínimo dos (2) años de experiencia en áreas a fines liderando grupos de trabajo.		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Laura C. Tamayo B.	Xiomara Cumbe Lugo.	Jeisson Gonzalez	

1.8.4 Manual de Funciones Contador

	MANUAL DE FUNCIONES DELI RICOS SAS	CÓDIGO	
		MF-001-2017	
		PAGINA	EMISIÓN
		1 de 1	10/03/2017
Descripción del Cargo:	Contador		
Objetivo del Cargo:	Planificar, organizar y coordinar de todo lo relacionado con el área contable, obteniendo la consolidación de los estados financieros requeridos por la organización.		
Departamento:	Departamento Financiero		
Dependencia:	Financiera		
Subordinados:	No Aplica		
Funciones Básicas:	Orientar, dirigir y evaluar las actividades financieras de la organización.		
	Proponer, desarrollar y controlar las políticas financieras.		
	Planear y revisar los flujos de caja de la empresa.		
	Asegurar la realización de las proyecciones de las condiciones y términos de pago de las materias primas y servicios de los proveedores.		
	Preparar toda la información necesaria para la presentación de los informes ante los órganos estatales de control y para el pago de impuestos.		
	Propender porque todas las funciones a su cargo se realicen dentro de las normas legales establecidas.		
	Orientar mecanismos de control permanentes que faciliten la aplicación de medidas que impidan que la organización sea utilizada en actividades de lavado de activos.		
Requisitos:	Trabajo en equipo.		
	Orientación al Cliente.		
	Orientación al resultado con calidad.		
	Liderazgo.		
Estudios:	Idioma:	No Aplica	
	Universitarios:	Contaduría	
	Complementarios:	Informáticos	
Experiencia:	Mínimo tres (3) años desempeñando el cargo en áreas a fin.		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Laura C. Tamayo B.	Xiomara Cumbe Lugo.	Jeisson Gonzalez	

1.8.5 Manual de Funciones Coordinador Logístico

	MANUAL DE FUNCIONES DELI RICOS SAS	CÓDIGO	
		MF-001-2017	
		PAGINA	EMISIÓN
		1 de 1	10/03/2017
Descripción del Cargo:	Coordinador Logístico.		
Objetivo del Cargo:	Garantizar el correcto, adecuado y oportuno despacho de mercancía, así como la supervisión de todas las actividades inherentes a la logística, distribución, transporte a fines de lograr la optimización de las operaciones de Almacén y Distribución.		
Departamento:	Departamento Logístico.		
Dependencia:	Logística.		
Subordinados:	Auxiliares de Bodega y Conductores.		
Funciones Básicas:	Supervisión y seguimiento de las rutas de Despacho diarias.		
	Supervisar y controlar que la carga de los transportes sea dentro de los tiempos indicados.		
	Realizar seguimiento al despacho y recepción de la mercancía.		
	Realizar seguimiento a los inconvenientes durante la ruta de distribución de la mercancía.		
	Asegurar y garantizar que la mercancía despachada en puerta sea chequeada por el cliente.		
	Coordinar el proceso de transporte, almacenamiento y distribución.		
	Llevar indicadores de Gestión del área		
Requisitos:	Trabajo en equipo.		
	Orientación al Cliente.		
	Orientación al resultado con calidad.		
	Liderazgo.		
Estudios:	Idioma:	No Aplica	
	Universitarios:	Ingeniería Industrial, Administración de Empresas.	
	Complementarios:	Informáticos	
Experiencia:	Mínimo dos (2) años de experiencia en esta área.		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Laura C. Tamayo B.	Xiomara Cumbe Lugo.	Jeisson Gonzalez	

1.8.6 Manual de Funciones Auxiliar de Bodega

	MANUAL DE FUNCIONES DELI RICOS SAS		CÓDIGO	
			MF-001-2017	
			PAGINA	EMISIÓN
			1 de 1	10/03/2017
Descripción del Cargo:	Auxiliar de Bodega			
Objetivo del Cargo:	Asistir en las actividades de recepción, revisión y organización de la materia prima y del producto terminado a fin de despachar oportunamente las unidades al cliente.			
Departamento:	Departamento Logístico			
Dependencia:	Logística			
Subordinados:	No Aplica			
Funciones Básicas:	Recibir, revisa y organiza las materias primas.			
	Realizar la clasificación de materias primas.			
	Realizar el embalaje de los productos.			
	Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.			
	Cargar los camiones con la mercancía para los clientes.			
	Elaborar guías de despacho.			
Requisitos:	Trabajo en equipo.			
	Orientación al Cliente.			
	Orientación al resultado con calidad.			
	Orientación al cambio			
Estudios:	Idioma:	No Aplica		
	Universitarios:	No Aplica		
	Complementarios:	Bachiller		
Experiencia:	Mínimo un (1) año de experiencia en el manejo de almacén.			
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:		
Laura C. Tamayo B.	Xiomara Cumbe Lugo.	Jeisson Gonzalez		