

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA LUYMA S.A

RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ ANGÉLICA TATIANA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.  
2017

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA LUYMA S.A

RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ ANGÉLICA TATIANA

Asesor del Trabajo

SUÁREZ LOZANO IVÁN FERNANDO

Trabajo de grado para optar al título como  
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.

2017

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **Dedicatoria**

El presente proyecto integrador es dedicado a Dios por permitirme tener y disfrutar de una vida digna, gracias a mis padres y mi hermano, que siempre han estado conmigo en mi proceso de crecimiento, desarrollo personal y profesional; a la gerente administrativa de la empresa Luyma S. A., que con el mayor de los respetos me permitió realizar de manera proactiva y colaborativa mi proyecto de grado en la empresa y el acompañamiento de directivos, administrativos y docentes de la Universitaria Agustiniiana, participes de este proyecto satisfactorio a optar por el título de Especialista en Gerencia de Empresas.

## **Agradecimientos**

En el proceso de desarrollo del proyecto de grado, agradezco primero a mis padres y mi hermano, por permitirme la satisfacción de tener una educación superior para alcanzar el éxito en el mundo actual, gracias a ellos logre culminar, una etapa más de mi proceso de aprendizaje como profesional; también agradezco de manera muy formal a los docentes, directivos y empresarios que formaron parte de este proceso en la generación de conocimiento y práctica en la especialización de gerencia de empresas.

Por último, gracias a todas las personas que siguieron y formaron parte de la travesía del posgrado, donde conocí una amplia variedad de nociones enfocadas en diferentes sectores, logrando una mayor capacidad de conocimiento, experiencia e ideas para desarrollar en el futuro.

## Resumen

El proyecto integrador comprende variables que permite, un objeto de estudio con enfoque cualitativo, explícito en los componentes investigativo y disciplinar que determinan los lineamientos de la investigación; en el desarrollo de la actividad económica de la empresa, del sector agrícola colombiano, evidenciando los factores principales en el proceso de importación y comercialización internacional y nacional de tractores, implementos, repuestos y llantas agrícolas como distribuidor autorizado, de una de las marcas más reconocidas en el mercado agrícola KUBOTA. Por esta razón, analiza los procesos administrativos y las posibles propuestas a técnicas sistematizadas, que integra el conocimiento y satisfacción para conseguir posicionamiento por medio de la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que generan resultados a corto, mediano y largo plazo. En la identificación de factores de éxito como herramienta en el desarrollo de matrices que diagnostica el estado actual de la empresa.

La integración de la matriz MMGO (estudio de variables de cada área de la empresa, fijando un diagnóstico previo para la resolución y generación de propuestas de mejora), permite ampliar el conocimiento, arrojando un análisis descriptivo frente a los procesos de la empresa, para identificar: factores claves del éxito, críticos y planes de acción; estableciendo propuestas en todas las áreas de la organización, consecuente a la observación del desarrollo de la actividad interna, ya sea: servicio al cliente, mantenimiento y/o acercamiento financiero con el cliente final. Con el fin, de enfocar variables positivas en el ambiente externo con elementos como: cumplimiento de entregas, tiempos de demora y desempeño con los objetivos y metas comerciales.

Dentro de este orden de ideas, la gestión estratégica como proceso administrativo y organizacional es contemplada, desde una perspectiva al manejo del ciclo PHVA. En cuanto a, la planeación y la comparación de competencias potenciales, de manera que, exista la intención de orientar tácticas para lograr indicadores de gestión, identificando las necesidades y satisfacciones de los grupos de interés en el sector.

Otra forma de contribuir al diagnóstico, es la integración de estudios segmentados desde un enfoque a la gestión de mercadotecnia, garantizando la búsqueda de estrategias y creación de planes de acción, hasta llegar a un conocimiento previo y definitivo, para tomar decisiones a

mediano y largo plazo; destinando recursos económicos, tecnológicos, ambientales y humanos, que son factor clave para el desarrollo de cada uno de los procesos, con el fin de que la búsqueda defina factores de éxito en la organización.

Por último, con la intención de que el recurso humano, contribuya propuestas de mejoramiento interno que requiere los consumidores, enfocado a una planeación y ejecución en la mejora del ámbito externo, por medio de los mismos colaboradores, de manera que, la motivación y satisfacción con el cargo de trabajo, remuneración salarial y demás, permita un eficiente desarrollo de la organización. Con el objeto, de hacer direccionar la empresa con resultados efectivos en torno a los grupos de interés.

Interviniendo constantemente en la promulgación e identificación de oportunidades, en el estudio y planeación de las propuestas expuestas en el proyecto; para fortalecer a futuro las capacidades internas que dé, prospectiva a un proceso empresarial constante en el mercado agrícola colombiano.

**Contenido**

Introducción	14
Capitulo I. Componente investigativo	16
1. Tema de investigación	16
2. Problema de investigación	17
2.1 Enunciado del problema	17
2.2 Formulación del problema	18
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo general	19
3.2 Objetivos específicos	19
4. Justificación	20
5. Marco de referencia	21
5.1 Marco teórico	21
5.2 Marco conceptual	24
5.3 Marco histórico	25
5.4 Marco legal	26
5.4.1 Ley 06 de 1992 reforma tributaria.	26
5.4.2 Ley 101 de 1993 desarrollo agropecuario y pesquero.	26
5.4.3 Ley 590 de 2000 (Julio 10)	27
5.5 Marco metodológico	29
5.5.1 Tipo de investigación.	29
5.5.2 Población y muestra.	29
5.5.3 Fuentes de información.	29
5.5.4 Diseño instrumental.	30
Capitulo II. Componente disciplinar	31
6. Conceptualización de la empresa	31

6.1 Razón social	31
6.2 Objeto social	31
6.3 Reseña empresarial	31
6.3.1 Factores claves de constitución.	31
6.3.2 Decisiones constitutivas.	32
6.4 Ubicación e instalaciones	32
7. Gestión estratégica	35
7.1 Diagnóstico	37
7.1.1 Análisis matriz MMGO, informe integral.	37
7.1.2 Análisis DOFA empresa LUYMA S.A.	39
7.1.3 Análisis DOFA.	41
7.2 Propuesta de mejora	44
7.2.1 Propuesta de misión y visión.	44
7.3 Indicadores	46
8. Entorno económico y competitividad	47
8.1 Diagnóstico	49
8.1.1 Matriz de indicadores económicos.	49
8.1.2 Análisis sectorial.	50
8.2 Análisis matriz MMGO	51
8.2.1 Análisis matriz MMGO.	52
8.3 Matriz PESTEL	53
8.3.1 Análisis matriz PESTEL.	54
8.4 Matriz MEFE	55
8.4.1 Análisis matriz MEFE.	56
8.5 Matriz del perfil competitivo	57
8.5.1 Análisis de la matriz de perfil competitivo.	58

	X
8.6 Matriz cinco fuerzas de PORTER	59
8.6.1 Análisis de la matriz cinco fuerzas de PORTER.	60
8.7 Matriz océano azul	61
8.8 Propuesta de mejora	62
8.9 Indicadores	63
9. Gestión del talento humano	64
9.1 Diagnóstico	65
9.1.1 Análisis matriz MMGO.	66
9.2 Tabulación de la encuesta	66
9.2.1 Análisis general de la tabulación.	81
9.3 Propuesta de mejora	82
9.4 Indicadores	87
10. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	90
10.1 Diagnóstico	90
10.1.1 Matriz de análisis MMGO RSE.	91
10.2 Propuesta de mejora	92
10.2.1 Plan de acción de responsabilidad social empresarial.	92
10.2.2 Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas.	93
10.2.3 Matriz de puntos débiles y fuertes con relación a los objetivos.	94
10.2.4 Matriz grupos de interés.	95
10.2.5 Priorización de acciones.	96
10.2.6 Matriz de plan de acción.	98
10.3 Indicadores	100
10.4 Gobierno corporativo	101
11. Gestión financiera	102
11.1 Diagnóstico	105

11.1.1 Análisis matriz MMGO.	105
11.2 Indicadores financieros	122
11.3 Propuesta de mejora	124
11.4 Indicadores	126
11.4.1 Indicadores financieros.	126
11.4.2 Indicadores de eficiencia y eficacia.	127
12. Gestión de mercado	128
12.1 Diagnóstico	129
12.1.1 Análisis matriz MMGO.	130
12.2 Matriz del perfil competitivo	130
12.2.1 Análisis de matriz perfil competitivo.	131
12.3 Modelo de negocio CANVAS	131
12.3.1 Análisis del modelo de negocio.	131
12.4 Diagrama de flujo atención al cliente	133
12.4.1 Resultados del diagrama.	134
12.5 Diagrama causa- efecto	134
12.6 Propuesta de mejora	135
12.7 Indicadores	136
13. Negociación y manejo de conflictos	137
13.1 Tabulación de encuesta	137
13.1.1 Análisis de la tabulación.	138
13.2 Conflictos	138
13.2.1 A quien afecta.	139
13.2.2 Efecto en la empresa.	139
13.3 Resolución /resultados esperados	139
13.4 Diagnóstico	140

13.4.1 Análisis matriz MMGO.	141
13.5 Descripción de conflictos	142
13.5.1 Gestión administrativa deficiente en las áreas y sucursales.	142
13.5.2 Entes negociadores.	142
13.5.3 Intereses de las partes.	142
13.5.4 Objetivo propuesta de mejora.	143
13.5.5 Propuestas.	143
13.6 Falta de creación de la estructura organizacional y manual de funciones	143
13.6.1 Entes negociadores.	144
13.6.2 Intereses de las partes.	144
13.6.3 Objetivo de la propuesta	144
13.6.4 Propuestas.	144
13.7 Nivel bajo de compromiso colaborativo	145
13.7.1 Entes negociadores.	145
13.7.2 Intereses de las partes.	145
13.7.3 Objetivo de la propuesta.	145
13.7.4 Propuestas.	146
13.8 Propuesta de mejora	147
13.9 Indicadores	148
14. Gestión de operaciones y logística	149
14.1 Diagnóstico	150
14.1.1 Análisis de la matriz MMGO.	150
14.2 Propuesta de mejora	151
14.3 Indicadores	153
Conclusiones	154
Recomendaciones	156

Referencias	157
Lista de figuras	158
Lista de tablas	159
Anexos	163

## Introducción

La creación de propuestas de mejora en la empresa LUYMA S. A., presenta un enfoque administrativo por medio del diagnóstico, derivado de diferentes matrices; como herramientas de gestión, al resultado de un análisis descriptivo, que determina las capacidades y debilidades en la organización a mediano y largo plazo en las diferentes áreas; la distribución de tiempos adecuados y decisiones que proyecta un sistema organizacional efectivo. Por tanto, en el ámbito externo la capacidad de llevar más de veintiocho años de experiencia en el sector agrícola; amplía la visión en procedencia a nuevos empleos, crecimiento en el mercado con oportunidades de importación, de productos los cuales son: tractores, implementos, repuestos y llantas agrícolas de países como: Japón, Italia, Brasil, India, y Tailandia; recurriendo a la concepción de tácticas y planeación estratégica que conciba a la confiabilidad y satisfacción del consumidor final colombiano.

El desarrollo del componente investigativo conforma las capacidades de un marco teórico y metodológico, que direcciona los lineamientos para un estudio cualitativo, frente a los factores importantes de la organización, enfocado al conocimiento y ampliación de conceptos. Y el componente disciplinar mediante el diagnóstico general a la empresa, adquiere información primaria y secundaria, que determina las deficiencias y oportunidades optando por la formulación de procesos, con estudios de mediciones cualitativas y cuantitativas llegando a la conclusión de mejora organizacional; capaces de definir planes de acción, identidad de la organización y cumplimiento en indicadores que, den seguimiento en medición y satisfacción en cada área.

El diagnóstico encamina los procesos administrativos en un nivel positivo, de mejorar y retribuir al bajo nivel de control y funcionalidad con la misión, visión, valores corporativos, DOFA, planes de acción, manual de funciones y políticas; en la manera que, la capacidad de la empresa accede al desarrollo de documentos, registros y controles, reconociendo el avance de los procesos ya mencionados y el funcionamiento correcto, otorgando satisfacción al aumento de oferta y proyecciones, mediante: Un modelo organizacional, de planeación y control en cada área, en el cual se encuentran: El Área Administrativa, Área Técnica y Área de Recursos Humanos.

De acuerdo con los procesos mencionados se establece propuestas que implican mayor rendimiento y mejor resultado en cada proceso. En busca de medición del área logística, entrega de productos, organización y control en el talento humano, conquistando un enfoque más preciso y eficaz en el futuro. Por tanto, la creación de indicadores en cada una de las áreas tratadas logra mayor efectividad y veracidad, al momento en que la junta directiva tome las decisiones correctivas y preventivas en cada actividad, estableciendo un entorno económico rentable como comercializadora de productos agrícolas.

Mediante las técnicas planteadas se concluye que, las capacidades y debilidades que tiene la empresa en la actualidad, aporten efectivamente a cada una de ellas para el futuro; así como, se establecen recomendaciones por medio de las propuestas de mejora plasmadas en el proyecto, influyendo en primera instancia en las áreas representativas de la actividad económica, en el proceso de cambio. En busca del manejo de recursos eficientes, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, llevando a cabo el cumplimiento exitoso.

## **Capítulo I. Componente investigativo**

### **1. Tema de investigación**

LUYMA S. A. es una organización con más de veintiocho años de experiencia, fue constituida con objeto comercial, centrado en la importación de maquinaria agrícola. Su sostenimiento y crecimiento en el mercado, no la exime de presentar errores de gestión, que, identificados y analizados, serán la herramienta principal de planes de acciones y, por ende, de ser llevados a cabo, redundarán en una mejora integral con directrices que identifica el proceso de planeación estratégica, creando un objeto de estudio y planeación clave para los próximos años en el sector agrícola; profundizando conocimientos, experiencia y profesionalismo en la investigación.

En aumento de la eficiencia y acción rápida en la empresa, en la concordancia de los procesos estratégicos, tácticos y operativos enfocados en parámetros del tema de investigación buscando el mejoramiento continuo. Por tanto, el proceso de la especialización en Gerencia de Empresas de la Universitaria Agustiniana, el proyecto integrador determina de manera práctica y profesional el proceso correspondiente a un acercamiento a una planeación organizacional; enfocados a la gestión estratégica aplicada al mejoramiento en la sistematización de los procesos.

## **2. Problema de investigación**

### **2.1 Enunciado del problema**

LUYMA S. A. nace como empresa familiar, que paso a paso ha crecido en reconocimiento en el sector, su proceso de desarrollo adolece de elementos básicos de gestión, mostrando en ello una relación de procesos que interactúan informalmente. Ya que, en sus años de experiencia y posicionamiento en el mercado, procede a manejo y capacidad informal como una táctica de gestión efectiva en el desarrollo y rendimiento de cada actividad.

Los procesos administrativos disminuyen constantemente la gestión estratégica competitiva en el mercado actual, buscando un nuevo camino de fortalecimiento en la planeación equilibrado a una dirección exitosa; la ejecución de control en las sucursales disminuye un proceso de desarrollo determinante para plasmar las decisiones, enfocadas a un cambio organizacional que proyecte desarrollo en las actividades exitosamente. Teniendo en cuenta que, esto ocasiona a su vez bajo nivel frente al uso adecuado de los recursos tecnológicos y humanos, y con ello la carga laboral por el número de empleados en las sucursales, derivando responsabilidades y actividades de cada uno de ellos en decadencia frente a lo esperado por la junta directiva.

Por consiguiente, se genera un crecimiento prolongado de la empresa en el sector, así pues, la demora de la misma conlleva a la disminución y generación de planes de acción; donde no se distribuye de manera correcta en las áreas débiles. La creación y aplicación de indicadores de medición permite tener resultados asertivos a lo deseado durante el año y aumento en la planeación, ejecución y control del sistema organizacional.

## 2.2 Formulación del problema

¿Qué áreas requieren generación de propuestas de mejora, para llevar a cabo una planeación estratégica en la empresa LUYMA SA?

La tabla de formulación de problema enfatiza las situaciones constantes que genera disminución efectiva en el plan estratégico de la organización y las áreas que presentan mayores causas negativas en el desarrollo de los procesos.

Tabla 1

### *Formulación del Problema*

¿Qué áreas requiere generación de propuestas de mejora, para llevar a cabo una planeación estratégica en la empresa LUYMA SA?
<b>SÍNTOMAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo nivel de organización de las áreas.</li> <li>Sobrecarga laboral del personal.</li> <li>Disminución en ejecución y control de estrategias, actividades y responsabilidades.</li> </ul>
<b>CAUSAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos administrativos no sistematizados.</li> <li>Baja implementación en indicadores de medición.</li> <li>Generación de estrategias no implementadas correctamente.</li> </ul>
<b>PRONÓSTICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento prolongado de la empresa en el sector agrícola colombiano.</li> <li>Disminución en planes de acción frente a la competencia del entorno y potencial.</li> <li>Bajo nivel de desarrollo e investigación interno (estudios, generación de indicadores).</li> </ul>
<b>CONTROL AL PRONÓSTICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de estrategias para llevar a cabo planes de acción en las áreas débiles de la empresa</li> <li>Creación de indicadores de medición para tener resultados asertivos anualmente.</li> <li>Mejora en la planeación, ejecución y control de procesos administrativos en las áreas para mejor funcionamiento interno y crecimiento en el sector.</li> </ul>

Nota: Autoría propia.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa LUYMA S.A.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa.

Generar propuestas de mejoramiento en las diferentes áreas de la empresa LUYMA S.A.

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

#### 4. Justificación

Esta investigación tiene como objetivo principal analizar el desarrollo organizacional de la empresa Luyma S. A. Considerando las capacidades financieras actuales como auge de contribución y satisfacción de los procesos de importación y compra de productos agrícolas nacionales e internacionales que ha generado en los años de posicionamiento en el mercado y relaciones cercanas con sus proveedores, de tal forma que abastece constantemente sus inventarios y generación de satisfacción al cliente final.

Mediante el desarrollo de la gestión estratégica en la organización se enfoca planes a mediano y largo plazo, derivando resultados dependientes de la satisfacción de la demanda atendida en cada temporada de producción como distribuidor autorizado de las marcas internacionales; puesto que, la búsqueda de propuestas de mejora aumentara las capacidades internas efectuando un progreso a cambios administrativos a largo plazo.

Es decir, que examina la ejecución de procesos indagando la efectividad del mismo y al mismo tiempo amplía la planeación de la organización, otorgando los recursos adecuados dando cumplimiento a las metas propuestas para cada colaborador, como uno de los principales recursos que emitirá la organización para continuar en el mercado.

Estableciendo la directriz clave del diagnóstico realizado en el proyecto integrador evaluando la empresa mediante el posicionamiento en el mercado agrícola, sobre conocimientos adquiridos a través de los años buscando el cambio y efectividad en las áreas de la organización por medio de las oportunidades en los próximos años a una estabilidad asertiva. De ahí que, cada propuesta planteada tendrá la consecución de un plan de acción que determina las probabilidades de satisfacción en cada proceso, contribuyendo satisfactoriamente a la planeación, buscando la aceptación y aumento de productividad a largo plazo. Describiendo cualitativamente el progreso que tendrá la empresa con una gestión de cambio enfocada en la satisfacción de los grupos de interés. Finalizando en el desarrollo de este trabajo que permite llevar a cabo, con gran expectativa y satisfacción la culminación y la generación del proceso formativo como Especialista en Gerencia de Empresas, en cabal cumplimiento de los requisitos establecidos por la Universitaria Agustiniense, en acopio de un amplio conocimiento y capacidad de competir en el mercado laboral, por medio de aplicación práctica en el sector real.

## 5. Marco de referencia

### 5.1 Marco teórico

El conocimiento de la empresa se adquiere por medio (Sallenave, 1985) Afirma: “El aprendizaje de los conceptos, las técnicas, y las herramientas propias de cada función de la empresa es útil y necesario”.(p.3), interviniendo en los conocimientos previos del desarrollo funcional de cada proceso enfocado a la actividad económica, creando parámetros de medición determinantes a la funcionalidad y eficiencia de la organización y claridad, a las diversas situaciones que se pueden generar en el camino de la planeación y ejecución de cada plan de acción, determinado como fenómenos a los posibles hallazgos adversos al plan estratégico, (Sallenave, 1985) Afirma: “eso tiene tres características: proceden de una base parcial, funcional o sistemática. Así, para analizar un evento hay que aislarlo y comprenderlo independientemente de otros eventos simultáneos” (p.6).

Buscando un enfoque moderno a la estructuración de un plan se refleja una de las herramientas estratégicas básicas para el desarrollo funcional, que permite la organización estructural de una empresa, es el ciclo PHVA, describiendo de manera teórica uno de los pasos influyentes, como lo es el planear, donde (Weihrich, 1994) Afirma: “La planeación es la naturaleza esencial de la planeación al examinar sus cuatro aspectos principales: 1) Su contribución al propósito y a los objetivos, 2) Su supremacía entre las tareas del administrador, 3) Su generalización y 4) La eficiencia de los planes resultantes”.(p.118) Otorgando la capacidad de planeación basada en los conocimientos, proyecciones y crecimiento, como la cooperación de los integrantes de la organización; efectuando de manera eficiente para llegar a resultados deseados y al cumplimiento de los objetivos.

De manera que, (Weihrich, 1994). “Los procedimientos presentan un área provechosa de planeación y control a la que se le puede aplicar un enfoque de sistemas. Son herramientas deseables para que las cosas se hagan con eficiencia en una forma determinada, (p.616). Proporcionando funcionalidad al desarrollo de estructuración sistematizado logrando un desenlace efectivo, creativo y distintivo, en las áreas organizacionales intervenidas desde la fase inicial en la determinación de objetivos claros y medibles para el cumplimiento de metas empresariales, como (Ponce, 2005) Afirma: “principio de todo proceso administrativo, es la

fijación de los objetivos o fines que queremos obtener. Pero el fin de todo el proceso es precisamente la obtención de los resultados que se habían fijado en esos objetivos: los resultados que se esperaban.” (p.30).

En consecuencia, los objetivos son un enfoque clave en las decisiones y direccionamiento estratégico, que logra evaluar donde, cuando, y por qué, las decisiones a la dirección posicionada por una junta directiva que planea el desarrollo con estándares de control deseado. (Weihrich, 1994) “La planeación es una función de todos los administradores, aunque su carácter y alcance varían de acuerdo a la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos” (p.120) Por tanto, la eficiencia de cada proceso planteado enfoca la organización, al alcance de los objetivos, políticas y metas donde evalúan simplícidamente los resultados proyectados cualitativamente y cuantitativamente, así pues, da a conocer el acercamiento con el colaborador y el cliente.

Como siguiente fase influyente en la efectividad del modelo organizacional en una empresa, las estrategias se dieron a conocer como un proceso militar,” (Weihrich, 1994) “Durante años, el ejército uso la palabra “estrategias” para referirse a planes grandiosos elaborados a la luz de lo que el adversario podría o no hacer. Aunque por lo general el término “estrategias” sigue teniendo una connotación competitiva” (p.123). Dicho en otras palabras, el enfoque de planeación estratégica es el comienzo del desarrollo y agrupación de aspectos claves para la creación de una gestión exitosa a largo plazo en la organización, y en el entorno que se encuentra ubicado. La detección de oportunidades, la identificación de alternativas, la elaboración de planes, tácticas, actividades, y comparaciones del sector económico, permite llegar a una selección efectiva que crea un ambiente estratégico y competitivo.

Gracias al diagnóstico y análisis del factor interno y externo, que concentra las capacidades frente a fortalezas y debilidades actuales, por otro lado, las oportunidades y amenazas que compiten con la disminución de factores críticos y decisivos para un proceso de estructuración basado en la planeación de las áreas. Entonces, el diagnóstico debe ser realizado siguiendo un enfoque estratégico. Con el propósito de que, se estudie un nicho de mercado seleccionado, para contrarrestar los conflictos externos sociales y políticos que conllevan a ampliar la visión de mercado, la generación de diseños de procesos estadísticos, a la creación de estrategias comunicativas, en consecuencia, de un desarrollo que contribuya a los objetivos de la organización.

A través del estudio de caso previo a la situación o estrategia planteada para llevar a cabo en el proceso, evalúa de manera constante las capacidades de cambio de los integrantes y de una organización, poniendo en marcha las posibles oportunidades al cambio del mundo actual en un proceso de toma de decisiones (Kenneth C. Laudon, 2004) Afirma: “Las decisiones estratégicas determinan las metas, los recursos, y las políticas a largo plazo de la organización. La toma de decisiones para el control administrativo se refiere principalmente a la manera eficiente y eficaz de utilizar los recursos y de que tan bien se desempeñan las unidades operativas”. (p.87)

Conociendo en el cambio mundial con la globalización la tecnología de la información como (Wehrich, 1994) “El modelo de sistemas administrativo demuestra la necesidad de la comunicación para llevar a cabo las funciones gerenciales y vincular la organización con su ambiente externo” (p.618). Donde, los enfoques de sistemas y la toma de decisiones. Por lo general, (Wehrich, 1994) “no se pueden establecer en un ambiente de sistema cerrado. Como ya se ha insistido, muchos elementos del ambiente de la planeación se encuentran fuera de la empresa” (p.217). Los sistemas de información permiten evitar la generación de conflictos y con ello un sistema de relaciones interpersonales deseadas. En cuanto a, la concepción de bases de datos, formatos y evaluaciones para la medición concisa de los procedimientos que se ha realizado en el plazo establecido.

## 5.2 Marco conceptual

Mediante la generación de procesos organizacionales el principal proceso es la planeación, donde (Weihrich, 1994) afirma: “La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio a dónde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido”. (p.618) Es decir, enfoca los aspectos claves para el crecimiento de una empresa, que evalúa de manera sensata las ventajas y desventajas que se proyectan como prospectiva al ciclo PHVA de los sistemas.

(Weihrich, 1994), afirma que. “El proceso de la planeación estratégica, puesto que las estrategias y las políticas afectan la planeación, también influyen en un alto grado sobre otras áreas de la administración. Por ejemplo, las principales estrategias y políticas influirán naturalmente en la estructura de la organización y, a través de ello, en otras funciones de los administradores”. (p.620). Por tanto, la estrategia implica el orden y el control sobre las responsabilidades destinadas a los colaboradores accediendo a un sistema colaborativo dentro de la organización, dando cumplimiento a las metas y objetivos establecidos por la junta directiva, que a través del tiempo destinan su tiempo a estudiar de manera oportuna las amenazas y oportunidades que conlleva el proceso de liderazgo.

En consecuencia, al proceso de liderazgo dentro de una organización se enfocan síntomas y causas relacionadas al bajo rendimiento interno que conlleva a analizar continuamente interrelaciones afectadas por procesos con bajo control y seguimiento. (Weihrich, 1994), afirma: “Los sistemas en la administración, los administradores de estas unidades organizacionales tienen que ser sensibles a las políticas y los programas de otras unidades de la empresa y esta como un todo. Las personas dentro de la empresa son parte del sistema social y deben tomar en cuenta sus pensamientos y actitudes cada vez que un administrador toma una decisión”. (p.621).

### 5.3 Marco histórico

La creación de propuestas de mejora en la empresa LUYMA S.A, permite identificar factores claves de éxito por medio de la experiencia en el mercado agrícola. Así mismo, ha efectuado una rentabilidad deseada, lo que ha llevado a un crecimiento en cuanto a la superación de la expectativa de su funcionamiento. Determinando, una prospectiva para los próximos años, en el mercado. Con el fin, de identificar las causas principales del funcionamiento interno para ser satisfactorio en el mercado externo.

El método investigativo usado en la empresa brinda una visión que permite el desarrollo asertivo acerca de las necesidades actuales de la misma, buscando formular hipótesis y con ello tomar decisiones preventivas que enfoquen continuidad a cada uno de los procesos; de tal forma que se justifique con las responsabilidades asignadas para generar evolución en cada actividad.

Los procesos se encuentran enfocados en el aumento de utilidad para cada año, buscando satisfacer las necesidades de la demanda del mercado agrícola. Con ello se establecen propuestas de actividades dando un amplio conocimiento a cada una de las áreas, con resultados enfocados en la identificación de necesidades y proyecciones. Por tanto, la formulación de estrategias y métodos de medición, como: programas y formatos adecuados, de tal forma, que recolecte y destine información de interés para evaluar las propuestas planteadas en su diagnóstico.

Finalmente, la gestión estratégica en la empresa inicio de manera empírica; por medio de conocimientos del dueño dando como expectativa la creación de una idea de negocio enfocado a la importación de maquinaria agrícola como principal proveedor internacional “KUBOTA”, conociendo las oportunidades del agro colombiano, las partidas arancelarias, la demanda y la capacidad de oferta que requiere el sector. Con la primicia de la proyección financiera como aporte social a la constitución legal, de ahí con el apoyo familiar para llevar a cabo los procesos correspondientes, analizando el nivel de demanda que existe en el mercado colombiano.

## **5.4 Marco legal**

### **5.4.1 Ley 06 de 1992 reforma tributaria.**

“Ley 06 de 1992(junio 30) Diario oficial. No. 40.490 junio 30 de 1992, Pág. 1 Por la cual se expiden normas en materia tributaria, se otorgan facultades para emitir títulos de deuda pública interna, se dispone un ajuste de pensiones del sector público nacional y se dictan otras disposiciones”.

Artículo 7o. Facultad para establecer nuevas retenciones. Adicionase el Estatuto Tributario con el siguiente artículo:

Artículo 366-1. “Facultad para establecer retención en la fuente por ingresos del exterior. Sin perjuicio de las retenciones en la fuente consagradas en las disposiciones vigentes, el Gobierno Nacional podrá señalar porcentajes de retención en la fuente no superiores al treinta por ciento (30%) del respectivo pago o abono en cuenta, cuando se trate de ingresos constitutivos de renta o ganancia ocasional, provenientes del exterior en moneda extranjera, independientemente de la clase de beneficiario de los mismos”.

### **5.4.2 Ley 101 de 1993 desarrollo agropecuario y pesquero.**

“Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero. (Diciembre 23) DIARIO OFICIAL No. 41.149 diciembre 23 de 1993, Pág. 1 Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero. El Congreso de Colombia”. DECRETA:

Artículo 1o. “Propósito de esta Ley. Esta Ley desarrolla los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional. En tal virtud se fundamenta en los siguientes propósitos que deben ser considerados en la interpretación de sus disposiciones, con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales”.

Otorgar especial protección a la producción de alimentos.

Adecuar el sector agropecuario y pesquero a la internacionalización de la economía, sobre bases de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional.

Promover el desarrollo del sistema agroalimentario nacional.

Elevar la eficiencia y la competitividad de los productos agrícolas, pecuarios y pesqueros mediante la creación de condiciones especiales.

Impulsar la modernización de la comercialización agropecuaria y pesquera.

Procurar el suministro de un volumen suficiente de recursos crediticios para el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, bajo condiciones financieras adecuadas a los ciclos de las cosechas y de los precios, al igual que a los riesgos que gravitan sobre la producción rural.

Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización rural y a la protección de los recursos naturales.

Favorecer el desarrollo tecnológico del agro, al igual que la prestación de la asistencia técnica los pequeños productores, conforme a los procesos de descentralización y participación.

Determinar las condiciones de funcionamiento de las cuotas y contribuciones parafiscales para el sector agropecuario y pesquero.

Establecer los Fondos de Estabilización de Precios de Producto Agropecuarios y Pesqueros.

Propender por la ampliación y fortalecimiento de la política social en el sector rural.

Fortalecer el subsidio familiar campesino.

Garantizar la estabilidad y claridad de las políticas agropecuarias y pesquera en una perspectiva de largo plazo.

Estimular la participación de los productores agropecuarios y pesqueros, directamente o través de sus organizaciones representativas, en las decisiones del Estado que los afecten.

PARAGRAFO. Para efectos de esta Ley la explotación forestal y la reforestación comerciales se consideran actividades esencialmente agrícolas.

#### **5.4.3 Ley 590 de 2000 (Julio 10) desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.**

"Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". Él Congreso de Colombia DECRETA:

##### CAPITULO I: Disposiciones generales

Artículo 1°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;

Modificado por el art. 1, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;

Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;

Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;

Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;

Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;

Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales,

Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;

## **5.5 Marco metodológico**

### **5.5.1 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación es, cualitativo con enfoque estudio de caso. (Sampieri Hernandez & Collado Fernandez, 2003) “El enfoque cualitativo, utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (p.11). Por tanto, la procedencia y el desenlace determina causales para conformar y plasmar propuestas de mejora a la población y muestra que son: El sector, como una empresa importadora de maquinaria agrícola enfocada al mercado de Cundinamarca, Casanare y Córdoba principalmente, teniendo en cuenta que la distribución de productos se realiza a nivel nacional. Buscando la viabilidad de distribución y entrega a los clientes finales los cuales son: Empresarios y agricultores que enfocan su capacidad de producción a la medida de modelo de stock de inventarios con el proveedor internacional, manteniendo constante cercanía para establecer un proceso efectivo.

### **5.5.2 Población y muestra.**

La muestra son empresarios enfocados a la actividad económica de cultivar, arreglar y reparar el campo colombiano y los clientes principales son los agricultores que adquieren la maquinaria para sus procesos de producción en determinadas épocas del año teniendo en cuenta el insumo que se siembra. De tal manera, la población y muestra se enfoca de manera clara, lo que permite un desarrollo en la investigación más eficaz al momento de atender las necesidades de cada consumidor. Proveniente de un análisis del sector, fijando el estudio para determinar las estrategias correctas para crecer en el mercado.

### **5.5.3 Fuentes de información.**

La etapa de la investigación se da inicialmente con el diagnóstico del sector agrícola en Colombia, los indicadores del mercado, el desempeño de las importaciones y la contribución al país, las iniciativas del gobierno para mejorar el sector, en la búsqueda de mayor beneficio para

los campesinos; la búsqueda de criterios teóricos frente al crecimiento y desarrollo del sector en Colombia y la facilidad de compra en el exterior. Así mismo, la comunicación como factor clave para llevar a cabo negociaciones exitosas. Por tanto, continua con el análisis de cada variable económica, política y social, para llegar a la creación de propuestas de mejora en la organización que pretenda intervenir a un proceso con mayor debilidad y convertirlo en un factor clave, de manera que, la empresa tenga los recursos necesarios para ser competitivos en el mercado.

#### **5.5.4 Diseño instrumental.**

Las fuentes que se toman para la recolección de información son estos: Encuestas, entrevistas y matrices; a través de los instrumentos se aplica la encuesta de clima organizacional en Gestión Humana, encuesta en Responsabilidad Social Empresaria, Entrevista en Negociación y Manejo de conflictos, Entrevista en Gestión Estratégica, y el desarrollo de la matriz MMGO en cada uno de los módulos expuestos en el proyecto, llevando un constante diagnóstico de las áreas organizacionales para determinar propuestas de mejora al objeto de estudio.

## **Capítulo II. Componente disciplinar**

### **6. Conceptualización de la empresa**

La empresa realiza el proceso de importación y comercialización nacional de tractores, implementos, repuestos y llantas agrícolas como actividad económica permitiendo ser distribuidor autorizado de una de las marcas más reconocidas en el mercado agrícola KUBOTA, y demás marcas nacionales como Agrotec, Montana, Agroshell, entre otras; permitiendo la confiabilidad de servicio y calidad en los productos al cliente final.

#### **6.1 Razón social**

Razón social LUYMA S.A

NIT. 800085178-9

CIIU. 4653

#### **6.2 Objeto social**

El objeto principal de la sociedad serán las siguientes actividades: importación, compra y venta de tractores, vehículos, implementos, motores, herramientas, toda clase de productos e insumos, para la explotación agropecuaria, reparación de máquinas, plantas eléctricas; respuestas para la maquinaria importada, mantenimiento, reparación de bombas de inyección servicio de laboratorio. (Cámara de comercio LUYMA S.A, 2017, p. 3)

#### **6.3 Reseña empresarial**

##### **6.3.1 Factores claves de constitución.**

La razón de constitución de la empresa de comercialización de productos agrícolas se generó por medio del conocimiento y experiencia del dueño de la organización ya que es una persona que ha encaminado su vida al sector agrícola colombiano, conociendo el desarrollo del campo, sus

beneficios y desventajas, por tanto se consolidó una sociedad familiar para llevar a cabo el proyecto de vida enfocado a la creación y acogimiento de conocimientos organizacionales con la ayuda de los hijos y demás familiares.

### **6.3.2 Decisiones constitutivas.**

La decisión clave para constituir la empresa fue por el conocimiento empresarial en el sector, ya que el dueño es socio de una empresa de la misma actividad, conformada por la totalidad de tres (3) socios donde se llegó al acuerdo de que cada uno crearía empresa de la misma actividad, así fue como inició Luyma, junto a su hermano en un terreno propio en Yopal / Casanare, donde se vio la necesidad de abarcar la demanda y analizando el sector ya que Yopal se identifica por ser una zona arrocera, y así fue como la empresa donde era socio tenía su infraestructura en la zona industrial de Puente Aranda/ Bogotá, el dueño decidió ubicarse en el mismo terreno cuando la otra empresa se retiró y así creo la que es actualmente la sede principal en la ciudad de Bogotá, y años más adelante se creó la segunda sucursal en Cerete / Córdoba viendo la necesidad y la satisfacción de posicionar la marca en ese sector de Colombia.

### **6.4 Ubicación e instalaciones**

La sede principal de la empresa se encuentra en la dirección Diagonal 5H N°47-99 Localidad Puente Aranda; la ubicación se da aprovechando la existencia de una empresa dedicada a la misma actividad económica donde se distinguió un buen nivel de demanda, en zona industrial de Bogotá D.C.

Las ilustraciones muestran la infraestructura externa e interna de la empresa LUYMA S.A.



Figura 1 . Área Administrativa. Nota: Autoría propia



Figura 2. Área de Taller. Nota: Autoría propia



Figura 3 . Área comercial / Ubicación tractores. Nota: Autoría propia



Figura 4 . Fachada empresa Luyma S.A. Nota: Autoría propia

## 7. Gestión estratégica

(Tang, 2002) Afirma: “La gestión, como concepto amplio que es, se relaciona con otras palabras que comparten su raíz latina, tales como Gesta, Gesto, Gestación, Gesticulación, Gestual y Gerencia y las involucra a todas entre sí”. (p.27). De manera que, abarca principalmente el uso de recursos e ideas que permite un mejor funcionamiento interno; dando un crecimiento continuo en los procesos organizacionales, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés, con el propósito de implementar y ejecutar habilidades generadoras de oportunidades y disminución de amenazas en el sector agrícola, en busca de la optimización a futuro, presentado por medio de la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

(Tang, 2002). “Por su parte, el concepto de Gerencia que conocemos en el idioma español, cargo del que dirige una empresa por cuenta ajena, no involucra el aspecto netamente humano del Liderazgo y por ello no es una buena opción para definir este importante proceso organizacional” (p.27). Por medio de este concepto de gerencia la gestión se deriva desde el diagnóstico enfocado en el caso específico a estudiar para llevar a cabo los procesos deseados mediante la creación y planeación de acciones, actividades y presupuesto que enfoque las habilidades de la organización en el factor interno y externo.

El modelo de negocio asume por sí mismo la construcción de una idea viable e innovadora para el mercado, en la búsqueda de la satisfacción o en la creación de una necesidad, que dé prioridad a los estándares del sector y sus consumidores. Así mismo, con la gestión empresarial enfocando las propuestas innovadoras de los empresarios que desean dar funcionalidad a un proyecto. Con la intención de fortalecer los lineamientos para ser competitivos en un mercado globalizado.

La innovación y la prospectiva a los procesos de una organización, permite indagar las habilidades en la búsqueda de la excelencia en cada proceso estratégico, táctico y operativo, y en la generación de cambio y mejora continua; donde se encuentra la innovación como un paso adelante de la competencia que permita medir de manera cualitativa y cuantitativa las proyecciones a futuro, y que así mismo, el lineamiento proyectado en el presente genere el posicionamiento deseado. Dejando así, la anticipación como el elemento más importante al anteponerse en la situación que puede ocurrir para tomar decisiones asertivas y preventivas para llevar a cabo cada uno de los procesos a resultados efectivos.

Por último, como explicación breve de la gestión estratégica de la empresa LUYMA S.A, se conoce que desde sus inicios se ha definido de manera empírica, constituyendo la organización con el objeto social de importación de maquinaria, implementos y repuestos agrícolas, gracias a ello la ciencia de formular, implantar y evaluar se hace de acuerdo a las necesidades y exigencias de la demanda agrícola. A través del tiempo se enfocan en cumplir objetivos anuales, objetivos que han permitido el crecimiento y toma de decisiones logrando la integración de las áreas.

## 7.1 Diagnóstico

En la ilustración se refleja la ejecución de los procesos actuales en cada una de las áreas dentro de la organización, determinando resultados a los factores internos y externo en su beneficio y desventaja a los grupos de interés de la empresa LUYMA S.A.

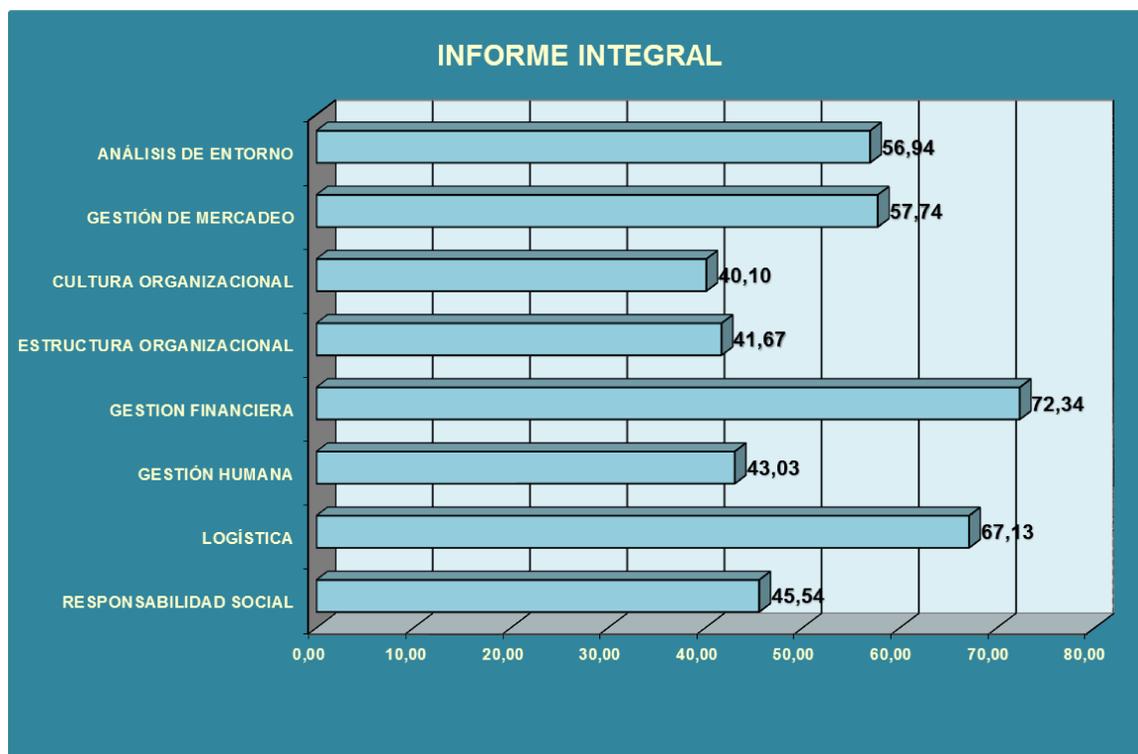


Figura 5 . Informe integral MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

### 7.1.1 Análisis matriz MMGO, informe integral.

El diagnóstico en cada una de las variables de la Matriz MMGO, se enfoca en la generación de propuestas de mejora que aumenta la productiva de la empresa; en el análisis del entorno con un 56,94%, permite dar claridad a un análisis del entorno global donde la consulta de información es especializada, las políticas macroeconómicas y los resultados proyectados se manejan de manera informal dado el conocimiento en el sector, con metodologías para su análisis, la información del entorno cercano, la información de los Clúster, información y comparación con la competencia interna y externa y la determinación de estrategias procede a la gestión de

mercado con un 57.74%, que atribuye a la orientación de la segmentación del mercado, la planeación y control de las proyecciones la investigación de mercado informal para establecer de manera cercana el comportamiento del consumidor a la generación de estrategias tácticas que efectúen un servicio al cliente satisfactorio.

En ese sentido, se busca más fuerza y determinación en el liderazgo, la participación y compromiso en el desarrollo y reconocimiento con cada integrante de la organización evaluando de manera positiva para que se forjen lazos de cercanía, comunicación, respeto y responsabilidad frente a la empresa; creando un entorno vital para todos los colaboradores, como factor clave en el proceso de estructuración, control, estandarización, y competencias acorde con la cohesión y evolución de la estructura. De ahí que, es parte importante de cada actividad la gestión financiera capaz de abarcar con los procesos de ingresos y egresos necesarios para cumplir con la actividad económica de la empresa. Gracias al aporte social la empresa se encuentra en un equilibrio que permite establecer proyecciones a futuro con un nivel de utilidad estable durante varios años contando con un 72.34% en el diagnóstico.

Entendiendo el desarrollo de la gestión humana como una estructura, implementación, seguimiento reclutamiento, selección, inducción, capacitación de manera informal que pretende la búsqueda y la generación de empleo a personas que cuenten con principios, valores y la motivación de aprender sobre el funcionamiento interno capaces de satisfacer las necesidades y responsabilidades del puesto de trabajo. Así como, la gestión logística cuenta con una planeación, competencia y relaciones internas y externas efectivas gracias al cumplimiento y seguimiento de cada proceso los lineamientos se cumplen de acuerdo a lo proyectado buscando la satisfacción de todos los grupos de interés. Finalizando, con una responsabilidad social empresarial informal por medio del cumplimiento actual de la ley del Sistema Seguridad y Salud en el Trabajo.

La ilustración da a conocer los procesos de la gestión administrativa interna en la organización con variables de principios de planeación, sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias en las áreas enfocadas al direccionamiento estratégico.

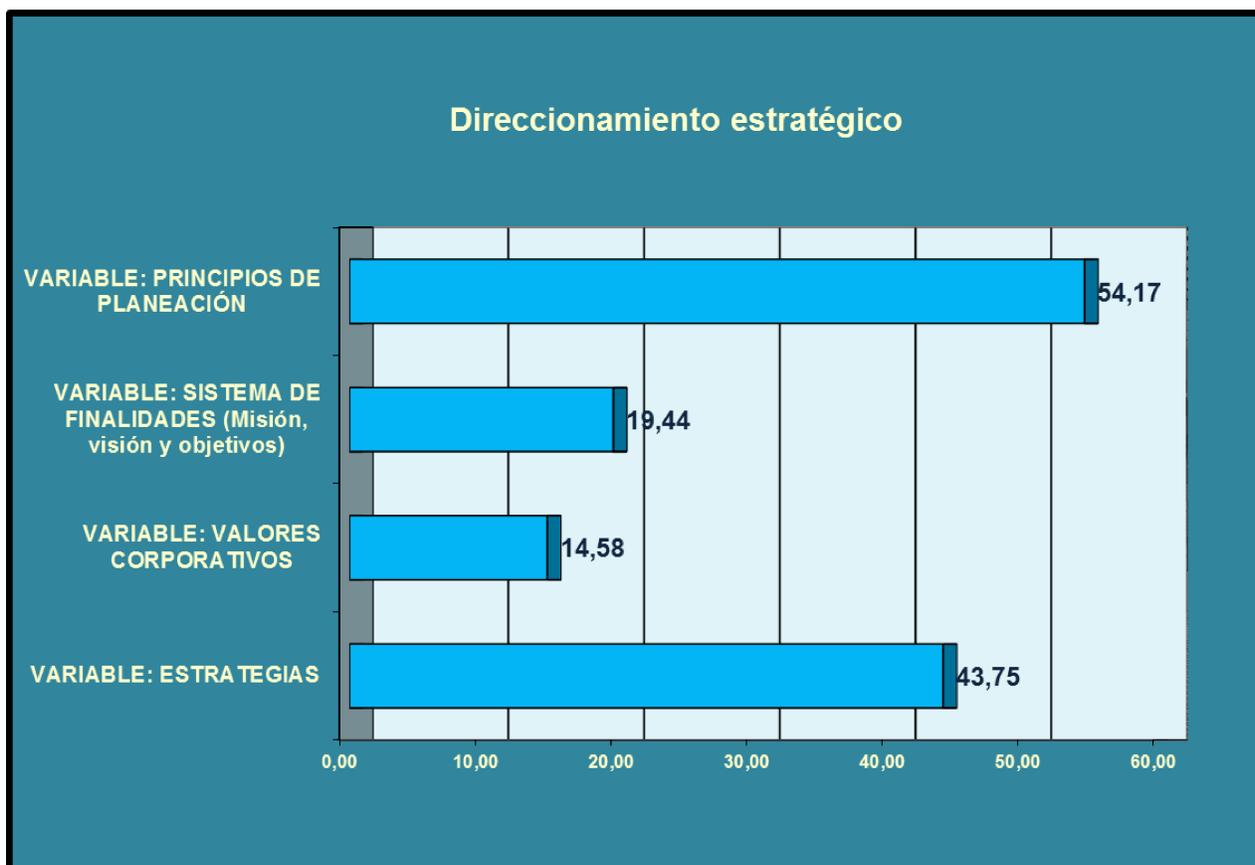


Figura 6 . Direccionamiento estratégico. Fuente: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

### 7.1.2 Análisis DOFA empresa LUYMA S.A.

Los principios de planeación de la empresa, otorgan variables positivas frente al desarrollo estratégico en cada área ya que desde el inicio del año actual se concentran los procesos en un sistema (SAP), con alta capacidad de procesos eficientes buscando la resolución de conflictos de manera oportuna, aunque la planeación de programas estratégicos se realiza de manera informal y constante buscando la proyección indicada para el año, con una inexistencia de indicadores de gestión que disminuye la medición efectiva en cada proceso dando un criterio de 54,17% lo cual el nuevo sistema arroja permitiendo un desarrollo interno efectivo como una (manta) en sus

procesos actuales, el sistema de finalidades y valores corporativos disminuye su efectividad en un aprox. de 30% de cumplimiento y desarrollo de los sistemas integrales de la organización.

Mediante, el principio de planeación de la organización establece la formulación de escenarios, la generación de indicadores, los sistemas de información y el personal adecuado para llevar a cabo la planeación y la proyección en todas las áreas de la organización. El sistema de finalidades se encuentra establecido de manera informal lo que genera algunas dispersiones al momento de cumplir con las funciones y responsabilidades enfocadas a la actividad económica.

Por medio, de la promulgación de valores corporativos enfocados a una misma dirección, pero no capacitados continuamente para cumplir de manera proactiva y ser una motivación dentro de la organización. Con ello se busca dar viabilidad al conocimiento y promoción de los mismos para que los integrantes comprendan la búsqueda no solo de la rentabilidad, si no la generación de motivación y acogimiento dentro de cada grupo colaborativo pretendiendo intervenir constantemente y preventivamente a las dificultades que se presenten. Por ende, se busca la generación y análisis en la creación de indicadores de gestión en todas las áreas organizacionales que pretendan dar in sentido correcto a las actividades y la medición de estrategias formuladas.

### 7.1.3 Análisis DOFA.

La tabla describe los aspectos internos (pronósticos y proyecciones) de la organización con los procesos que cuenta actualmente, determinando propuestas de mejora, planes de acción y estrategias respectivas a cada proceso para cumplir con los objetivos y metas planteados.

Tabla 2

*Análisis interno DOFA Empresa LUYMA S.A*

				
<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
	<b>F1</b>	Personal altamente calificado en ventas y servicio	<b>D1</b>	Baja creación de indicadores en las áreas
	<b>F2</b>	Capacitaciones continuas al personal	<b>D2</b>	Sin documentación de acciones correctivas y preventivas
	<b>F3</b>	Maneja varias líneas de productos que complementan la actividad económica del	<b>D3</b>	No cuentan con procesos administrativos sistematizados
	<b>F4</b>	Conocimiento en el sector agrícola por los años de experiencia	<b>D4</b>	Actualmente no cuentan con la certificación de calidad en los procesos
	<b>F5</b>	Importación de productos en épocas de producción	<b>D5</b>	Poco recurso humano
	<b>F6</b>	Excelente clima laboral	<b>D6</b>	Decisiones autónomas de los colaboradores de la sucursal
	<b>F7</b>	Expansión nacional (2) sucursales	<b>D7</b>	Difícil manejo de control de procesos por ser (sucursal)
	<b>F8</b>	Crecimiento de la organización	<b>D8</b>	Decisiones planteadas de manera proactiva
	<b>F9</b>	Calidad y tecnología en la maquinaria importada	<b>D9</b>	Colaboradores (familia), difícil manejo de control sobre ellos
	<b>F10</b>	Amplia infraestructura física	<b>D10</b>	Iniciativas y estrategias dirigidas a corto plazo
	<b>F11</b>	Cercanía entre directivos de compañías productoras		
	<b>F12</b>	Lealtad y confiabilidad de los clientes agrícolas		
	<b>F13</b>	Alta tecnología en el sistema software (SAP)		
	<b>F14</b>	Sucursal del factor geográfico con mayor demanda en el mercado		
	<b>F15</b>	Capacidad de abastecimiento a la demanda		
	<b>F16</b>	Reconocimiento en el sector geográfico		
	<b>F17</b>	Estrategias comerciales efectivas a la fidelización de clientes		
	<b>F18</b>	Facilidad de tiempos en la entrega de productos		

Nota: Autoría propia.

La tabla describe los aspectos externos (pronósticos y proyecciones) de la organización con los procesos que cuenta actualmente, buscando un equilibrio para dar a conocer las oportunidades y amenazas que enfocan una prospectiva a largo plazo para llevar a cabalidad cada proceso satisfaciendo las metas propuestas por la junta directiva.

Tabla 3

*Análisis externo DOFA Empresa LUYMA S.A*

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O1</b>	Licitaciones a nivel nacional
<b>O2</b>	Reconocimiento por el posicionamiento de la empresa y calidad de los productos
<b>O3</b>	Crecimiento del sector agrícola, El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural estima que para el 2020 el área cultivada se haya expandido entre 5.8 y 6.3 millones de hectáreas.
<b>O4</b>	El aumento en la productividad de los cultivos ha permitido el crecimiento del PIB agropecuario.
<b>O5</b>	Señalan que la producción de comida tendrá que aumentar entre el 70 y 100 por ciento para el 2050, con el fin de alimentar a la población estimada, para entonces, en 9.000 millones de personas, Según ( The Economist).
<b>O6</b>	Relaciones comerciales internacionales con proveedores
<b>O7</b>	Crecimiento y fortalecimiento e importancia del agro colombiano actual
<b>O8</b>	La marca KUBOTA en tractores es uno de los líderes a nivel mundial
<b>O9</b>	KUBOTA mantiene una participación del 25% del mercado actual
<b>O10</b>	En todas las épocas del año se realizan cultivos de arroz, palma, caña, entre otros.
<b>O11</b>	Calidad de fabricación de los tractores
<b>AMENAZAS</b>	
<b>A1</b>	Grandes competidores en el mercado agrícola (tractores, repuestos y llantas)
<b>A2</b>	Aumentos del dólar para la importación de productos
<b>A3</b>	Competencia interna (Alianza estratégica), empresas ubicadas en el sector comercial
<b>A4</b>	Competencia externa (Productores y comercializadores extranjeros)
<b>A5</b>	Cambio en las reglas arancelarias a favor de los empresarios estadounidenses
<b>A6</b>	Cambio climático
<b>A7</b>	Desequilibrio de la temporada de cultivos
<b>A8</b>	Altos costos de importación de la maquinaria (dólar)
<b>A9</b>	Competencia directa en la comercialización de la misma línea de productos
<b>A10</b>	Paros camioneros nacionales
<b>A11</b>	Compra de maquinaria usada (constante)

Nota: Autoría propia.

La tabla describe las posibles estrategias planteadas por medio del diagnóstico de la herramienta DOFA, permitiendo identificar debilidades y amenazas para aumentar la creación de fortalezas y oportunidades en la organización.

Tabla 4

*Estrategias cruzadas DOFA*

	
<b>ESTRATEGIAS CRUZADAS</b>	
<b>FO</b>	<b>DO</b>
Garantizar la provisión de insumos tramitables con proveedores establecidos a nivel nacional e internacional, solicitados para la ejecución de todos los procesos de la	Conformacion de procesos que permitan el orden y la gestion eficiente de cada proceso logrando el reconocimiento de la empresa D1, D2, D4, D5, O3,O5
Generar beneficios con la eficiencia y cumplimiento en la calidad de los productos que aumente la confiabilidad en los compradores F1,F5,F6,O2,O3	Implementacion de procesos administrativos, llevando a cabo mayo planeacion, ejecucion y control interno O3,O5,D4,D5
<b>FA</b>	<b>DA</b>
Lograr la efectividad correspondiente de los procesos por medio del sistema de gestión de seguridad en el trabajo que permite el crecimiento y rentabilidad por medio de su expansión nacional y líneas de productos agrícolas A1,A2,F3,F6,F9	Implementar programas y procedimientos de acercamiento del personal de todas las sucursales permitiendo mayor conocimiento en los productos y el sector agrícola abarcando la demanda insatisfecha A2,A3, D1,D4

Nota: Autoría propia.

## **7.2 Propuesta de mejora**

La propuesta se enfoca en la integración y efectividad de procesos administrativos sistematizados; procesos enfocados en la planeación, ejecución y organización del desarrollo básico, la documentación, creación de formatos para llevar un registro y un seguimiento más eficaz a los requerimientos de cada proceso, y la aplicación del sistema de finalidades los cuales son: Historia, Misión, Visión, Valores corporativos, Objetivos a mediano y largo plazo, políticas, estructura organizacional, y descripción de cargos sistematizando los procesos de las áreas.

Al establecer la misión y visión se tendrá más claro la dirección que desea la junta directiva a futuro, permitiendo la integración de planes que dando cumplimiento al desarrollo de la organización accediendo a la planeación, ejecución, organización y control de estrategias definidas, claras y oportunas en las áreas de la empresa. Continuando con la búsqueda de nuevos segmentos, y necesidades de los consumidores ubicados en el sector agrícola generando estudios previos y conocimiento de las capacidades actuales y futuras de la empresa.

### **7.2.1 Propuesta de misión y visión.**

Misión: Fortalecer el crecimiento del agro colombiano por medio de la comercialización de maquinaria, implementos repuestos y llantas dando propósito a la satisfacción de nuestros clientes agricultores.

Visión: Garantizar la venta de maquinaria agrícola y la prestación del servicio fortaleciendo el crecimiento del agro colombiano.

La tabla describe el procedimiento de la propuesta de mejora en el módulo de gestión estratégica por medio de objetivos enfocados a la eficiencia en los procesos estratégicos y tácticos que permitan mayor rapidez y funcionalidad en la empresa.

Tabla 5

*Propuesta de mejora gestión estratégica*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Mejorar los procesos administrativos actuales a sistematizados	Antecedentes del funcionamiento de los procesos actuales y la efectividad de los nuevos procesos	Gerente general, jefes de área	Computador, Personal administrativo	Desarrollar formatos efectivos que permitan el conocimiento del proceso, ideas estratégicas, reuniones, creación de estrategias en las áreas de la empresa	(6 meses)	Procesos sistematizados	\$0
Generar estrategias en cada área para aumentar la rentabilidad	Por medio de estudios internos de clima laboral, comercial y financiero estableciendo las fortalezas y necesidades de la organización	Área comercial, asesores comerciales, Área financiera, Contador público, Área administrativa, Gerente general	Computador, Personal administrativo,	Contar con el tiempo de los responsables para conocer las necesidades de la empresa, las ideas que desean cumplir a mediano y largo plazo, lluvia de ideas, estudios cualitativos y cuantitativos del sector	(4 meses)	Línea de productos / Necesidades del mercado	\$0

Nota: Autoría propia.

### 7.3 Indicadores

En la tabla se describe la propuesta de indicadores de medición en las áreas de la organización abarcando los procesos estratégicos, tácticos y operativos.

Tabla 6

#### *Indicadores gestión estratégica*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Cumplimiento de metas	Trimestral	$\frac{\text{Metas actuales}}{\text{Metas del anterior año}} \times 100$	80%
Estrategias innovadoras	Mensual	$\frac{\text{Linea de productos}}{\text{Necesidades del mercado}} \times 100$	90%
Satisfacción del cliente	Semestral	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}} \times 100$	90%
Entrega inmediata	Mensual	$\frac{\text{Número de pedidos}}{\text{Tiempo de demora}} \times 100$	80%
Utilización de los recursos	Trimestral	$\frac{\text{\# Recursos utilizados}}{\text{\# Recursos destinados}} \times 100$	70%
Procesos sistematizados	Semestral	$\frac{\text{\# de procesos sistematizados}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	50%

Nota: Autoría propia.

## 8. Entorno económico y competitividad

(Ramos, 2004) Afirma: “En términos generales, la palabra entorno es sinónimo de ambiente y se utiliza para referirse a los elementos que rodean una cosa. Se establece que el entorno constituye una totalidad autónoma cuya estructura y dinámica es el reflejo de la particular articulación entre un conjunto de variables”. (p.18). Los elementos para una teoría del entorno general, (Ramos, 2004) “Desde nuestra perspectiva, entorno significa lo que está alrededor de un objeto previamente definido, el cual se constituye en el núcleo de ese entorno. (p.21).

La competitividad del sector agrícola colombiano ha logrado crecer de manera proactiva y rentable con los problemas y situaciones que afectan su entorno, el cambio climático y aumento del dólar, los costos arancelarios, la disminución de cultivos, los conflictos armados, la decadencia de los bosques y campos en el país, son las causas que han ocasionado efectos negativos en el desarrollo de la agricultura colombiana.

Por esta razón, la situación crítica de la agricultura a través de los años, ha permitido la planeación y ejecución del gobierno logrando abarcar las necesidades del sector y desarrollando estrategias que implican un crecimiento más rentable para todas las actividades relacionadas en el sector, el progreso de actividades direcciona la viabilidad de los agricultores al momento de realizar y obtener sus cultivos, las empresas comercializadoras de estos productos han aumentado su nivel de utilidad otorgando crecimiento empresarial y agropecuario.

Así mismo, la producción de la empresa permite enfocarse en segmentos de mercados claves para la comercialización y distribución de sus países. (Nieto Arango, 2017) Afirma. “Es de resaltar que, entre los cultivos transitorios, los cereales crecieron 17,6% donde sobresale el arroz con un incremento en producción de 27%, lo que se debió a la desaparición del contrabando procedente de Ecuador y al precio del dólar que están haciendo costosas las importaciones provenientes de los Estados Unidos” (p.1). Dando a conocer satisfacción frente a los procesos de venta que se están llevando actualmente las zonas más frecuentes son: Llanos orientales, Sur del país y Centro del país, lugares cercanos a la capital; abarcando gran parte de los cultivos más fortalecidos a lo largo del tiempo.

De tal manera, (Nieto Arango, 2017) Afirma. “En términos generales, durante 2017 el desarrollo agrícola colombiano dependerá en gran medida del precio del dólar, que de continuar así debe estimular los exportables como café, frutas, flores, palma, etc., a su vez debe estimular

la sustitución de importaciones como maíz y posiblemente arroz, ya que el país se encuentra abastecido de estos dos productos” (p.1). Siempre se ha buscado los tiempos adecuados para comprar la producción de cada mes permitiendo reducir costos de cada importación y buscando cantidad de inventario para abarcar las necesidades de los consumidores agrícolas colombianos.

## 8.1 Diagnóstico

### 8.1.1 Matriz de indicadores económicos.

La tabla de indicadores dispone variables de diagnóstico y análisis del entorno mundial y agrícola colombiano haciendo una breve comparación de la posición actual enfocado en el mercado externo y/o grupos de interés.

Tabla 7

#### Indicadores económicos

INDICADORES ECONOMICOS							
INDICADOR	HISTORICO	2014	2015	2016	PROYECCION 2017	IMPACTO EMPRESA	
						POSITIVO	NEGATIVO
<b>TRM</b>	La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia	TRM vigente al Miércoles 31 de Diciembre del 2014 \$ 2,392.46	TRM vigente al Jueves 31 de Diciembre del 2015 \$3,149.47	TRM vigente al Sabado 31 de Diciembre del 2016 \$3,000.71	TRM vigente al Lunes 30 de Enero del 2017 \$2,930.17	La TRM representa equilibrio en cuanto a la compra importada de productos agrícolas del cual, junto con el dólar permite llevar a cabo satisfactoriamente la demanda colombiana	Las leyes y normas colombianas, por medio de las bajas exportaciones, aumenta un nivel de tasa que puede afectar la compra de los productos
<b>CONSUMO PRIVADO</b>	Macroeconomía, al gasto realizado por las unidades familiares, las empresas privadas y las instituciones privadas sin ánimo de lucro	Consumo privado crece 2.2% en 2014, en línea con el PIB	Crecimiento (2,8%)	Crecimiento de 3,4%	El consumo privado se ralentizará un punto en 2017, hasta el 2,3%, según BBVA	La variación del consumo privado logra establecer estrategias que permitan conocer y hacer un énfasis en la proyección de ventas anuales	Las épocas de producción son claves para la empresa, afecta directamente cuando baja producción, baja la demanda y la oferta de la maquinaria
<b>TASA DE USURA</b>	La tasa de usura es el límite máximo con el que un particular o una entidad financiera pueden cobrar por intereses sobre un préstamo	Nivel de 28,76% para crédito de consumo y ordinario.	Tasa de usura en los créditos ordinarios y de consumo en el 29 %, representa un aumento de 11 puntos básicos, (0,11%)	La tasa de usura a 32,99%	Tasa de usura para primer trimestre de 2017 será 33,51%	La rentabilidad de la empresa permite mantener y sostener de manera adecuada financiaciones, del cual buscan por medio de créditos	El incremento de las tasas por medio de las decisiones políticas del gobierno y las entidades públicas, disminuye la inversión por miedo al riesgo que se puedan presentar en los negocios empresariales
<b>PIB</b>	Se destaca el crecimiento de: servicios financieros, inmobiliarios con 4,3 %; comercio, restaurantes y hoteles con 4,1 %; construcción con 3,9 % y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 3,3 %.	En el cuarto trimestre del año 2014, el PIB creció 3,5% con relación al mismo trimestre de 2013. En el año 2014 aumentó 4,6%. creció en 4,6%	En el cuarto trimestre de 2015, la economía creció 3,3 %,	El tercer trimestre de este año, el crecimiento del Producto Interno Bruto, PIB, se ubicó en 1,2 % Las ramas con mayor crecimiento fueron construcción con 5,8 %, establecimientos financieros y seguros con 3,9 % e industria manufacturera con 2,0 %.	El ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, destacó la proyección del aumento del PIB para este año en 2,7% revelada por el FMI.	El sector industrial ha permitido la colaboración con el PIB colombiano, la empresa logra enfocar cada actividad del cual permite el conocimiento previo y ayuda al desarrollo agrícola	Actualmente no ha generado el mayor porcentaje como actuación y apoyo al PIB colombiano, del cual no se ha logrado generar gran reconocimiento al sector agrícola colombiano

Nota: Autoría propia.

### 8.1.2 Análisis sectorial.

El sector industrial fue clave para sostener el crecimiento económico del país, la desaceleración que tuvo el país en el 2009 llevo a que la industria disminuyera, por ello Colombia alcanzo en el primer trimestre 2,5%, del cual se conoce en el 2016 un aumento en un (5,3 % interanual), hace un año la industria se desataco que por el fenómeno del niño muchas actividades industriales se vieron afectadas; se impulsó en un 16,5% por las altas temperaturas que tuvo el país en los primeros meses del año.

Por tal razón, la producción de alimentos en Colombia repercutio a la demanda insatisfecha que dejo el fenómeno y con ello la disminución de la utilidad durante el año en la empresa, esto género que el crecimiento en la agricultura fue de 0,7% lo que lleva en últimas medidas a que las empresas nuevas quieran ser importadoras mas no productoras y con ello el aumento en la importación de alimentos.

(Negocios, 2016) Afirma: “De nuevo, la rama financiera, aunque se expandió en 3,8 por ciento (por debajo de lo que logró la industria individualmente), continúa a la vanguardia, como el motor del crecimiento del PIB, pues puso 0,8 puntos del 2,5 por ciento de crecimiento en el primer trimestre. Esto significa que, por cada 100 pesos, 31 los aportó este sector”.(p.1)

## 8.2 Análisis matriz MMGO

La ilustración describe desde diferentes perspectivas de análisis a nivel internacional y nacional el posicionamiento externo de la empresa frente a variables del entorno económico para llevar a cabo estudios previos a la toma de decisiones efectivos.

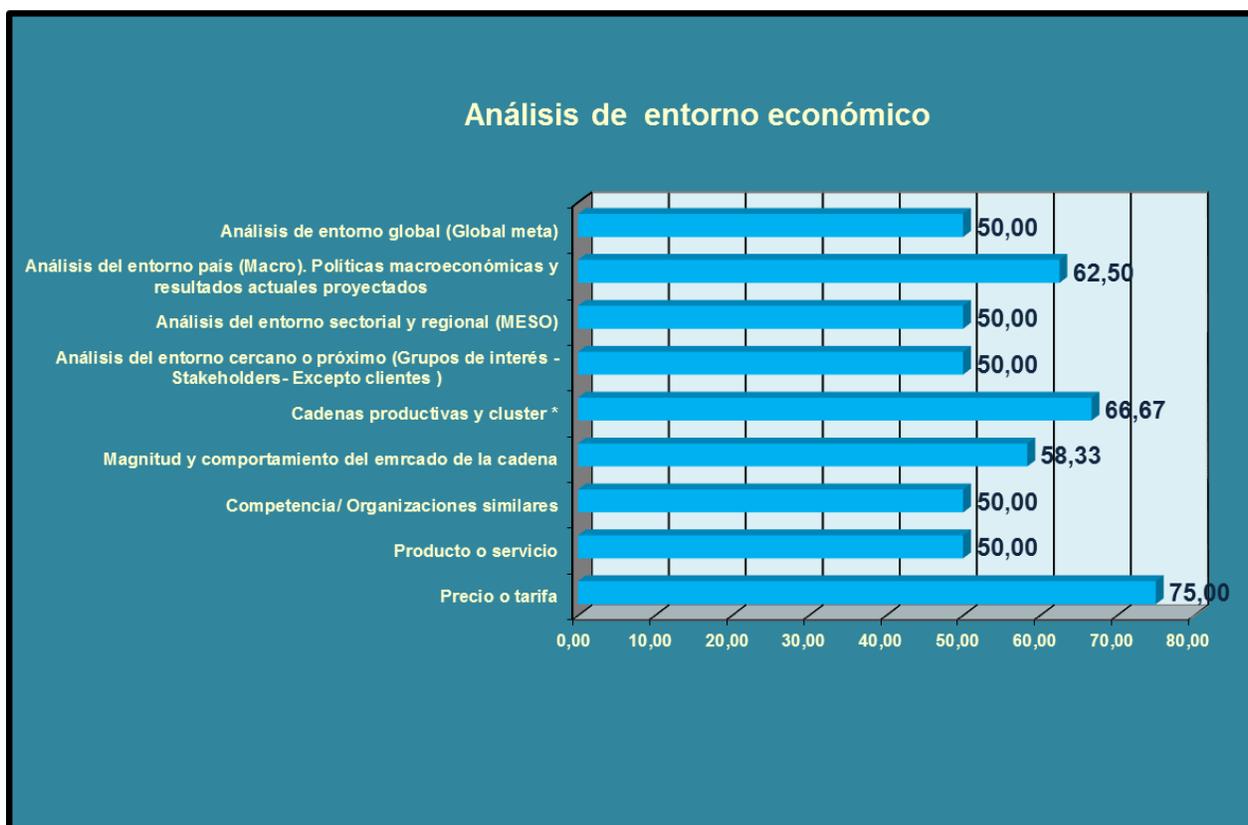


Figura 7 . Entorno económico MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

### **8.2.1 Análisis matriz MMGO.**

La empresa Luyma S.A por su tamaño ha logrado un crecimiento deseado dado a las alianzas estratégicas frente al conocimiento de los factores externos que acierta por medio de la empresa más grande del “grupo empresarial” al cual pertenecen; cada empresa es independiente pero el entorno global incrementa el conocimiento y la absorción del mismo por ser de la misma actividad económica. Por tal razón, la empresa encuentra un análisis del macro entorno, situacional, sectorial y regional con gran viabilidad a la experiencia y la actualización de normas, leyes, en materia de importación, siendo de gran interés con el fin de conocer tanto su competencia externa como interna, llevando así una gran ventaja como empresa mediana por su conocimiento efectivo del sector.

A pesar de esta gran ventaja la empresa se enfoca en algunas ocasiones en los conocimientos de la empresa más grande generando una absorción de una manera informal, creando ventajas a las demás, el análisis debe ser apropiado por la misma de tal manera que las decisiones tomadas son de acuerdo a las necesidades del sector, así pues, se recomienda aumentar los estudios situacionales que midan la eficiencia de la empresa con la industria, enfocadas a las épocas de producción, abasteciendo y desarrollando de manera más efectiva la satisfacción de los clientes finales.

### 8.3 Matriz PESTEL

La tabla describe los factores externos que conlleva al proceso de toma de decisiones como oportunidades y/o amenazas desde los diferentes factores externos que incurren en la toma de decisiones importante en las acciones y actividades internas de la organización.

Tabla 8

*Matriz Pestel*

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIO - CULTURALES	TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
El incremento de las tasas por medio de las decisiones políticas del gobierno y las entidades publicas, disminuye la inversion por miedo al riesgo que se puedan presentar en los negocios empresariales	Las leyes y normas colombianas, por medio de las bajas exportaciones, aumenta un nivel de tasa que puede afectar la compra de los productos	La cultura colombiana hasta el día de hoy, desconfía de los productos japoneses, del cual atribuye al pensamiento bajo costo vs baja calidad, lo que aun no ha permitido la extencion del mercado agricola con los productos japoneses (Tractores KUBOTA)	Los tractores KUBOTA como uno de los lideres en el sector agricola permite la alta tecnologia y eficiencia, contando con accesorios que están diseñados para arar, gradar y muchas otras tareas.	En algunas zonas, las bajas temperaturas en la madrugada ocasionan daños irreversibles en todos los cultivos, teniendo en cuenta que los cambios varían al pasar el tiempo.	Las normas gubernamentales, nacionales e inteernacionales permiten el desarrollo efectivo y correcto de la importacion de la maquinaria agricola, llevando a cabo los procesos correspondientes a los pedidos
Los proyectos del gobierno nacional han desarrollado de manera proactiva el crecimiento actual del agro con planes de acciones correctivos	La variacion del consumo privado logra establecer estrategias que permitan conocer y hacer un énfasis en la proyeccion de ventas anuales	El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) alertó a los agricultores y ganaderos del país para que apliquen medidas preventivas que minimicen el impacto de las heladas en los cultivos y la producción ganadera.	Actualmente los empresarios y productores de tractores KUBOTA, ha enfocado la prospectiva en una busqueda y persistencia en la creacion de una nueva serie M7 para agricultura comercial a gran escala	La contaminacion, los cambios de temperatura en las zonas calidad, templadas y humedas deja consternado a los agricultores al momento de cultivar	Los tratados de libre comercio otorga de manera eficiente y responsable la importacion de los productos agricolas permitiendo mayor accesibilidad
Las decisiones politicas frente al sector agricola han logrado el posicionamiento de la empresa y de la marca de la maquinaria agricola	La rentabilidad de la empresa permite mantener y sostener de manera adecuada financiaciones, del cual buscan por medio de creditos	La empresa busca la rentabilidad frente al crecimiento del agro permitiendo dar a conocer la viabilidad del sector y así mismo permitir facilidad y confiabilidad en la comercializacion de productos certificados en calidad	La productora KUBOTA realiza su produccion por el metodo bajo pedido una de las grande ventajas ya que adecuan al tractor a las necesidades agropecuarias colombianas	Los tractores buscan la menor contaminacion con el uso de aceites, grasas y combustible permitiendo mayor rendimiento y menos impactos negativos	Las oportunidades legales permiten mayor cnfiabilidad y posicionamiento en el mercado por la importacion y distribucion de los productos

Nota: Autoría propia.

### **8.3.1 Análisis matriz PESTEL.**

La empresa Luyma S.A, se encuentra posicionada de manera que los factores políticos, legales y sociales otorgan crecimiento, calidad y confiabilidad de los productos agrícolas a la contribución del desarrollo agrícola colombiano; es una de las grandes ventajas que hoy en día, se permite decir que la productora KUBOTA es una de las más reconocidas por su gestión de producción y logística desarrollando las necesidades del consumidor colombiano.

La producción agrícola colombiana ha crecido favorablemente, (Nieto Arango, 2017) afirma. “Los resultados más recientes son notables. La encuesta revela una mejora en la percepción económica de los productores del agro en los meses finales del 2016. En efecto, el 37,9 por ciento de los encuestados manifestó que su situación económica fue “buena” durante el último trimestre del 2016, en claro contraste con igual periodo del 2015, que fue de 27,9 por ciento, correspondiente a un avance del 10 por ciento en el periodo” (p.1). Permitted que los factores externos abunden las oportunidades de los empresarios agrícolas, forjado a un crecimiento deseable de marketing mix que permita evaluarse frente a los competidores y así mismo llevar a cabo avances tecnológicos que enfoquen la confiabilidad y cumplimiento del factor macroeconómico; esta marca KUBOTA logra una variación de consumo en crecimiento, por proceso de importación y satisfacción de calidad en el producto.

## 8.4 Matriz MEFE

La tabla describe los factores externos actuales y futuros de la empresa en el sector agrícola y la valoración respecto a la importancia de cada variable analizando el entorno y las capacidades actuales de la empresa.

Tabla 9

### Matriz MEFE

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
<b>Oportunidades Externas</b>			
Licitaciones a nivel nacional	0,08	3	0,24
Reconocimiento por el posicionamiento de la empresa y calidad en los productos.	0,1	3	0,3
crecimiento del sector agrícola ,el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural estima que para 2020 el área cultivada se haya expandido entre 5,8 y 6,3 millones de hectáreas.	0,1	4	0,4
El aumento en la productividad de los cultivos ha permitido el crecimiento del PIB agropecuario.	0,08	4	0,32
señalan que la producción de comida tendrá que aumentar entre el 70 y el 100 por ciento para 2050, con el fin de alimentar a la población estimada, para entonces, en 9.000 millones de personas, Según (The Economist).	0,1	4	0,4
Relaciones comerciales internacionales con proveedores	0,06	3	0,18
Crecimiento y fortalecimiento e importancia del agro colombiano actual	0,08	3	0,24
La marca KUBOTA en tractores es uno de los líderes a nivel mundial	0,09	4	0,36
KUBOTA mantiene una participación del 25% del mercado actual	0,1	4	0,4
Los en todas las épocas se realizan cultivos ya sea de arroz,palma,caña y demás	0,06	3	0,18
Calidad de fabricación de los tractores	0,15	4	0,6
<b>Amenazas Externas</b>			
Grandes competidores en el mercado agrícola (tractores y llantas)	0,05	2	0,1
Aumentos del dólar para la importación de productos	0,08	2	0,16
Competencia interna (alianza estratégica), empresas ubicadas en el sector industrial	0,14	2	0,28
Competencia externa (productores y comercializadores extranjeros)	0,08	2	0,16
Un cambio en las reglas arancelarias a favor de los empresarios estadounidenses	0,08	1	0,08
Cambio climático	0,12	1	0,12
Desequilibrio de la temporada de cultivos	0,14		0
Altos costos de importación de la maquinaria (dolar)	0,08	1	0,08
Competencia directa en la comercialización de la misma línea de productos	0,12	1	0,12
Paros camioneros nacionales	0,06	1	0,06
Compra de maquinaria usada (constante)	0,05	2	0,1

Nota: Autoría propia.

#### **8.4.1 Análisis matriz MEFE.**

La empresa cuenta con grandes oportunidades en el mercado colombiano, la competencia externa e interna derivando posibilidades de apoyo en el crecimiento y fortalecimiento del sector agrícola, la convocatoria y aumento de demanda por medio de licitaciones públicas, al que han accedido de manera oportuna dando reconocimiento a su marca como distribuidor de tractores KUBOTA, la producción en los siguientes años va a aumentar de manera significativa permitiendo la rentabilidad de la empresa.

Por tanto, la producción de comida que se dará a nivel mundial es uno de las necesidades del ser humano; las relaciones internacionales con los proveedores se fortalecen de manera constante, el cual ha generado una durabilidad y confiabilidad en el sector, por medio de, la distribución de las marcas posicionadas mundialmente, del mismo modo que, su producción por pedido permite adecuar de manera efectiva los tractores a las necesidades del sector agrícola colombiano.

Con el fin de que, las oportunidades se encuentren como competencia externa por medio de las alianzas estratégicas, como distribuidores de automotores colombianos con marcas de tractores posicionadas a nivel mundial como John Deere y Massey Ferguson, unas de las compañías más grandes y avanzada tecnológicamente que han evolucionado los tractores como una maquina destinada a la reducción de tiempos y maximización de cultivos; la marca Kubota enfoca sus conocimientos y su producción en las necesidades del consumidor colombiano.

Generando así, accesibilidad por calidad y precio; ha sido de gran ayuda la asociación con diferentes compañías comercializadoras colombianas para la planeación de estrategias internas. Con el fin de que, Luyma S.A, determine una distribución aún más accesible para satisfacer las necesidades de los clientes, con tiempo, precios y fidelización de manera diferente atrayendo a su competencia agrícola.

## 8.5 Matriz del perfil competitivo

La tabla compara la competencia externa más fuerte a nivel mundial de las empresas productoras, comercializadoras y posicionadas en el mercado colombiano, efectuando los factores de éxito de cada una.

Tabla 10

*Matriz MPC*

 		JOHN DEERE Illinois- "Casa Toro" Estados Unidos		MASSEY FERGUSON "MotoValle" Estados Unidos		DEUTZ AG Colonia- Alemania	
		3,56		3,32		2,96	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09
Calidad de los productos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Competitividad en precios	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
posición financiera	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Accesibilidad económica	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Costos de importación	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Alianzas comerciales	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Conservación de la agricultura	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Cambios del Dólar	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Inversión en la agricultura colombiana	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Rendimientos de los tractores	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Participación en el mercado	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15

Nota: Autoría propia.

### **8.5.1 Análisis de la matriz de perfil competitivo.**

La competencia se enfocó en las principales productoras y comercializadoras a nivel mundial, marcas reconocidas por consumidores del sector productor agrícola, los factores del éxito evalúan de forma eficiente las capacidades que tienen las empresas en el país, “El plan siembra” del gobierno ha permitido que estas casas automotrices mejoren su estructura física con sucursales nuevas permitiendo innovar y posicionarse en el mercado, teniendo en cuenta que este proyecto lo toman como una oportunidad más de ofrecer sus productos al mercado, dando así mayor generación y necesidades de la compra de los productos para cultivar.

Por consiguiente, Luyma S.A, enfoca de manera pertinente las necesidades de sus consumidores y de tal manera la confianza que ha obtenido a lo largo de los años con la fidelización de clientes, el plan siembra puede verse contradictorio, una manera positiva del crecimiento en la agricultura colombiana y así el aumento de demanda, donde los planes del gobierno pretenden dar exclusividad a los productos que se manejen en cada proyecto de nuevo proyecto en el país.

Por último, se espera que este año aumente la demanda y así mismo el gobierno amplíe las oportunidades de exportar los alimentos teniendo en cuenta el crecimiento constante del dólar que no da la oportunidad de desarrollo a las exportaciones de alimentos; sin dejar atrás, que Colombia es un país privilegiado por ser uno de los productores de alimentos. (ganadero, 2016) Afirma: “Es fruto de un proceso de investigación, planeación y concertación, de la mano de productores, industriales, gremios y entidades públicas del sector, que se ha propuesto ampliar en un millón, las hectáreas sembradas en el país a 2018”.(p.1)

## 8.6 Matriz cinco fuerzas de PORTER

La tabla describe el análisis de las fuerzas que identifica Porter a nivel interno y externo de una organización enfocado a la perspectiva desde los diferentes puntos de vista del mercado y el posicionamiento.

Tabla 11

### *Matriz Cinco Fuerzas de Porter*

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociacion de los Compradores	El poder de negociacion de los proveedores
La competencia de la empresa se ha mantenido en las posiciones desde hace muchos años, ya que las grandes productoras de maquinaria agrícola se ha posicionado de manera estratégica con alianzas económicas, posicionamiento en su país de origen, capacidad financiera, reconocimiento por la calidad en los productos, y la recordación de marca lo cual ha permitido mantener en los primeros puestos, por otro lado se encuentra la competencia interna el cual es uno de los factores críticos de la empresa, del cual se despliegan varias empresas dedicadas a la misma actividad económica con la importación y distribución de la maquinaria, implementos y repuestos de la misma marca, del cual la competencia en precios varía de acuerdo al cambio del dólar, costos arancelarios y la fidelización de clientes.	La distribución de maquinaria agrícola se ha vuelto una de las grandes fuerzas financieras y rentables, gracias a los planes de acción y decisiones estratégicas que está tomando el gobierno actualmente, gracias al aumento y la protección del sector agrícola ha permitido que la importación de los productos sean beneficiario tanto para las empresas interna como externo ya que el desarrollo de estos permitiría mayor crecimiento en el sector agrícola colombiano.	Actualmente los productos agrícolas como los tractores, implementos y llantas no cuentan con presencia de amenaza de productos sustitutos.	La negociación es factible mediante el valor del dólar este en nivel accesible a la empresa y así mismo se toma en cuenta la fidelización de los clientes lo cual logra descuentos en precio de venta permitiendo mayor acceso y aumento en la compra del cliente final. Así mismo existen productos que toman más tiempo de lo destinado en su venta y para poder destinar esos recursos financieros en la compra de la siguiente producción o gastos empresariales que permiten tener en cuenta la capacidad de demanda con los productos de más tiempo en almacenamiento.	La negociación con el proveedor de la marca KUBOTA, es de tal manera segura en su proceso de pago e importación ya que se enfoca en el proceso de orden de pedido para cada producción y así mismo otorgar seguridad para el envío del mismo, ellos no realizan el proceso de entrega hasta que el pago no se encuentre en su totalidad, así mismo los proveedores nacionales permiten un plazo de pago así mismo como lo realiza la empresa, para otorgar un alianza proveedor- comprador.

Nota: Autoría propia.

### **8.6.1 Análisis de la matriz cinco fuerzas de PORTER.**

A través del conocimiento e inicios en el sector agrícola colombiano, la oportunidad de creación de empresa se dio por medio de la comercialización de productos para el desarrollo y crecimiento del agro, mediante el desarrollo y puesta en marcha, buscando el poder de negociación con proveedores y compradores que ha dado de manera rigurosa y efectiva; alcanzando comercializar una marca que genera confiabilidad y asegura los resultados deseados por los agricultores.

Por lo tanto, ha permitido la generación de necesidades frente al desarrollo del campo; donde no existen productos sustitos que amenacen la existencia de la misma y así la entrada de nuevos competidores no es pertinente por la experiencia y por la aceptación de los productos, la rivalidad entre los competidores permite a la organización buscar nuevos consumidores dando a conocer y satisfacer sus necesidades por medio de sus requerimientos.

## 8.7 Matriz océano azul

La tabla describe la estructura actual y las proyecciones que se desean lograr por medio de las propuestas de mejora planteadas por medio de una perspectiva creativa al momento de identificar las falencias y fortalezas en el entorno.

Tabla 12

### *Matriz Océano Azul*

OCEANO ROJO
<p>La empresa LUYMA S. A, se encuentra en una posición de desarrollo internamente lo cual ha establecido directrices que han funcionado por el tiempo de experiencia, conocimiento del sector, y conocimientos empíricos, cuentan con personal capaz de satisfacer las necesidades internas como externas, con la colaboración deseada permitiendo la estabilidad de la misma, de tal forma la evolución y los planes de acción han permitido llevar a cabo a la toma de decisiones efectivas para mejorar el crecimiento de la empresa. Por el cual se está creando un sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo, la sistematización de procesos por medio de un software capaz de hacer llevar un mejor control y ejecución de los procesos, y así mismo la creación de procesos e identificación propia de la empresa, que permita mayor seriedad, responsabilidad y cumplimiento por parte de los integrantes de la empresa para llegar al océano azul deseable.</p>
OCEANO AZUL
<p>La empresa LUYMA S.A, a futuro se enfoca en estar estructurada físicamente e internamente permitiendo la planeación, ejecución, organización y control de los procesos administrativos en todas las áreas de la empresa, con el fin de lograr los objetivos y metas establecidos anualmente, el crecimiento y desarrollo del sector agrícola permitirá a la empresa continuar con sus procesos de comercialización y distribución de los productos agrícolas por medio del desarrollo del entorno económico y competitivo, dando más que la rentabilidad deseada y planeada; de esto la empresa busca una ampliación internamente contando con la capacidad de personal que conforme de manera efectiva la estructura de la empresa y con ello establezca funciones operativas y administrativas llevando a un clima laboral deseable y duradero, mejorando las oportunidades en el mercado agrícola y con ello aumentar las alianzas comerciales que conlleven estabilidad en el sector agrícola colombiano.</p>

Nota: Autoría propia.

## 8.8 Propuesta de mejora

La tabla describe el procedimiento de la propuesta de mejora en el módulo de entorno económico y competitividad enfocado a objetivos a un mayor conocimiento y enfoque en el sector agrícola permitiendo afianzar cada estudio a resultados satisfactorios.

Tabla 13

### *Propuesta de mejora entorno económico y competitividad*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Aumentar la capacidad de estudios del entorno agrícola	Proyecciones futuras por medio de decisiones y conocimientos previos en el sector agrícola	Gerente general, jefe de importaciones , contador publico	Computador, sistema SAP	Realizar estudios previos a la experiencia y resultados de los años anteriores, búsqueda de nuevos medios para el desarrollo de estrategias en la empresa y obtener mejores resultados	(12 meses)	Estudios del sector	\$1.380.000
Capacitar a los colaboradores adecuados para la prestación de servicio de mantenimiento y funcionamiento de los productos	Capacidad de conocer y diagnosticar las necesidades y satisfacciones de la demanda agrícola	Gerente general, jefe de almacén, taller y servicios	Computador, sistema SAP	Analizar las deficiencias y necesidades de los trabajadores al momento de prestar el servicio, y con ello desarrollar programas de capacitación frente a los temas deseados, esperando un crecimiento en la demanda satisfecha	(6 meses)	Demanda satisfecha	\$0
Afianzar las estrategias comerciales para aumentar la competitividad en el mercado	Enfocar conocimientos históricos, previos y futuros que puedan determinar las necesidades de la demanda agrícola	Gerente general, jefe de importaciones , jefe de taller	Computador, teléfono	Analizar y planear las capacidades comerciales, financieras y de importaciones que maneja la empresa, para llevar a cabo inicios de alianzas con nuevos proveedores que permitan crecimiento económico.	(12 meses)	Competitividad	\$0

Nota: Autoría propia.

## 8.9 Indicadores

En la tabla se describe la propuesta de indicadores de medición en los factores externos de la organización enfocados a los estudios en el sector agrícola y la competencia interna

Tabla 14

*Indicadores entorno económico y competitividad*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Estudios del sector	Semestral	$\frac{\# \text{ Estudios puestos en practia}}{\text{Total de estudios realizados}} \times 100$	70%
Demanda Satisfecha	Semestral	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos}}{\# \text{ Total de clientes atendidos}} \times 100$	80%
Competitividad	Anual	$\frac{\# \text{ Alianzas comerciales establecidas}}{\# \text{ Total de alianzas comerciales atraidas}} \times 100$	80%

Nota: Autoría propia.

## 9. Gestión del talento humano

La búsqueda de talentos es un trayecto que ha a través de los años se ha desarrollado de manera empírica la detección de habilidades y destrezas en los diferentes procesos que exige una organización se forja desde el trabajo permitiendo el desarrollo de procesos de selección y contratación que determina los perfiles deseados por los empresarios para dar un crecimiento empresarial, profesional y personal en cada individuo.

El estilo de gestión de cada compañía lleva consigo un enfoque de desarrollo organizacional que permitirá el posicionamiento y rentabilidad de la misma, otorgando beneficios monetarios y motivacionales para los colaboradores, enfocado en una cultura organizacional con relaciones interpersonales eficientes y atractivas con el fin de obtener un ambiente laboral satisfactorio en la búsqueda de beneficios colaborativos entre los integrantes.

La empresa Luyma S.A ha generado de manera proactiva las responsabilidades de los cargos con el fin de cumplir y otorgar responsabilidades a los colaboradores derivado de habilidades, destrezas y conocimientos que permiten el desarrollo efectivo de las funciones establecidas; el conocimiento empírico del dueño de la organización permite el crecimiento continuo de la actividad económica y con ello la rentabilidad en el mercado agrícola colombiano. Actualmente la empresa cuenta con la amplitud de los cargos laborales y así mismo con la prospectiva de la creación y aumento de ventajas competitivas en el mercado por medio de la organización y control del talento humano actual, con ello es indispensable enfocar las habilidades, responsabilidades y exigencias que requiere el gerente general para su satisfacción. Dando un amplio desarrollo de actividades de los cargos que permiten su funcionamiento y resultados anuales, buscando proyecciones a futuro de mejora en la vida personal de cada colaborador logrando la motivación y el desarrollo de sus actividades eficientes.

## 9.1 Diagnóstico

La ilustración describe el proceso actual frente a las decisiones del clima organizacional y el desarrollo del talento humano en la organización, con un diagnóstico detallado en cada variable y proceso del área.

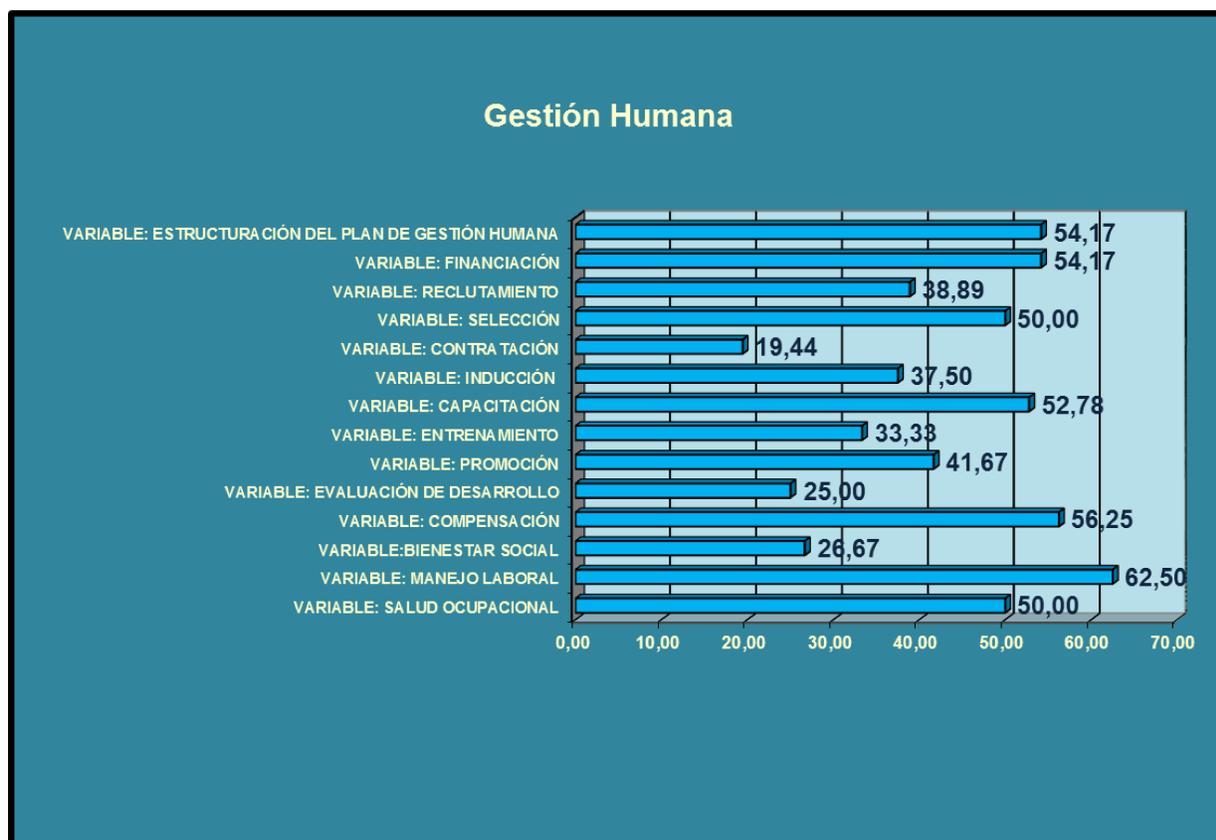


Figura 8 . Gestión humana MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

### **9.1.1 Análisis matriz MMGO.**

El plan estratégico de la organización se encuentra en un estadio de madurez de cual se cuenta con la información de identificación documentada pero no aplicada actualmente, la alineación del direccionamiento estratégico se enfoca y aplica de manera empírica con previos conocimientos de las metas a la que se presupuestan anualmente, el proceso de gestión humana y el área se identifica de manera informal con el fin de cumplir con los requisitos obligatorios en la sociedad, pero la ampliación y distinción de los procesos no se encuentran documentados formalmente, buscando un amento en el seguimiento de la documentación, procedimientos y mecanismo de evaluación efectuando el análisis del crecimiento colaborativo en la empresa.

Los criterios de evaluación del personal son establecidos de manera que el aporte, conocimiento y experiencia permita desarrollar las funciones del puesto de trabajo obteniendo un proceso de contratación efectivo y duradero, buscando un nivel de mejoramiento que efectúe los procesos formales, documentados, verídicos y satisfactorios para las partes interesadas. Los métodos en el área de gestión humana son tomados de acuerdo a las necesidades presentes de los colaboradores y junta directiva, que busca un bienestar social que aumente la capacidad laboral satisfactoria en sus técnicas.

### **9.2 Tabulación de la encuesta**

En los gráficos se conocerán los resultados previos a la encuesta realizada, y con ello el análisis del proceso permitiendo determinar propuestas de mejora que equilibre la búsqueda del colaborador vs la junta directiva.

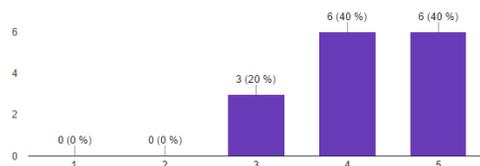
Las ideas u opiniones de cada colaborador son tomadas en cuenta casi siempre y siempre enfocadas en la realización o proceso de sus funciones y soluciones prácticas a corto plazo.

Tabla 15

*Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones*

1.Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones

15 respuestas



Nota: Autoría propia.

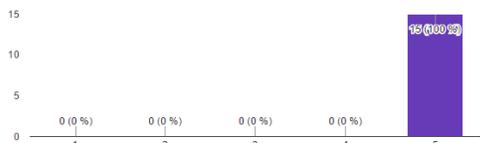
Las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo laboral dentro de la organización son cómodo para todos los integrantes de la misma.

Tabla 16

*Soy aceptado por mi grupo de trabajo*

2.Soy aceptado por mi grupo de trabajo

15 respuestas



Nota: Autoría propia.

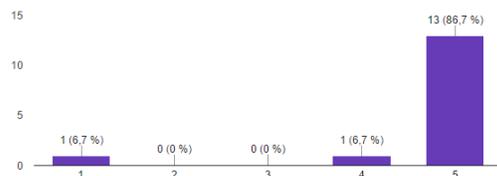
Las relaciones en cada área de la empresa son muy buenas, aunque en diferentes áreas o dependencias se encuentran conflictos mínimos.

Tabla 17

*Los miembros del grupo son distantes conmigo*

3.Los miembros del grupo son distantes conmigo

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

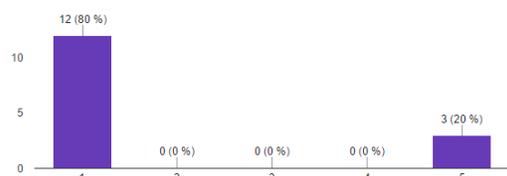
La colaboración entre áreas y grupos de trabajos establecidos son efectivas en su mayoría.

Tabla 18

*Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo*

4.Mi grupo de trabajo me hace sentir comodo

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

Las ideas o propuestas son tomadas en cuenta como un punto de análisis para decisiones presentes y futuras.

Tabla 19

*El grupo de trabajo valora mis aportes*

5.El grupo de trabajo valora mis aportes

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

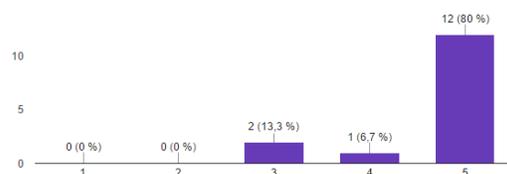
La relación, confianza y dinamismo de la gerente administrativa permite una motivación emocional por medio de las relaciones interpersonales como personas.

Tabla 20

*Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo*

6.Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

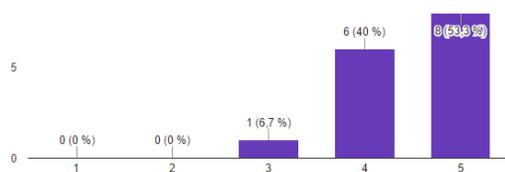
Existen situaciones que se presentan en el diario de la empresa, que hacen de un carácter rígido la toma de decisiones y la libertad de realización de procesos.

Tabla 21

*El jefe maneja conductas no deseadas*

7.El jefe maneja conductas no deseadas

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

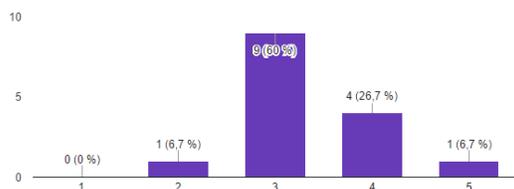
De acuerdo al cargo, experiencia y tiempo en la empresa se toman en cuenta las opiniones como punto clave o de partida para la toma de decisiones.

Tabla 22

*Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo*

8.Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

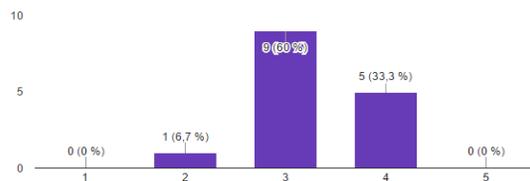
De acuerdo a los procesos, los pronósticos y las expectativas futuras, se mantienen políticas, procedimientos y presupuestos establecidos para llevar a cabo.

Tabla 23

*Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias*

9.Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

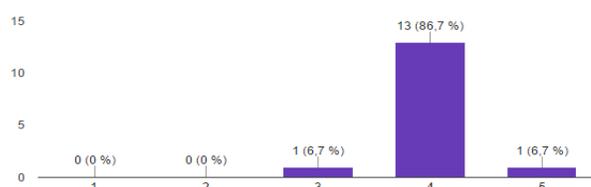
Mediante los planes estratégicos estipulados se tiene en cuenta la responsabilidad de cada colaborador y con ello el conocimiento que tiene frente a sus funciones en el puesto de trabajo.

Tabla 24

*El jefe desconfía del grupo de trabajo*

10.El jefe desconfía del grupo de trabajo

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

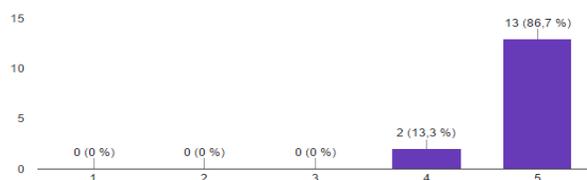
Los niveles de cargo, motivaciones, beneficios son claros desde el momento del proceso de la contratación.

Tabla 25

*Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa*

11.Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

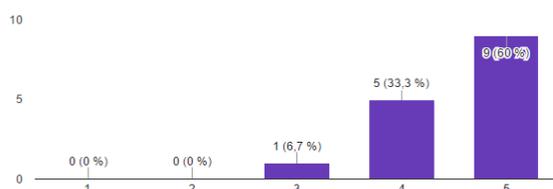
Los procesos de salud han sido satisfactorios, permitiendo a todos los colaboradores hacer partícipe de ese derecho por parte de la empresa.

Tabla 26

*Los beneficios de salud de la empresa*

12.Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

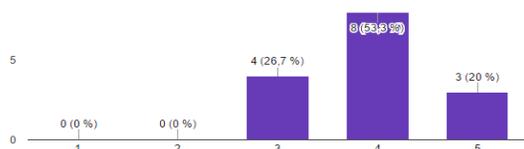
La motivación salarial de los integrantes se enfoca en un porcentaje promedio al deseado, teniendo en cuenta la carga laboral y la posición interna en los puestos laborales.

Tabla 27

### Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

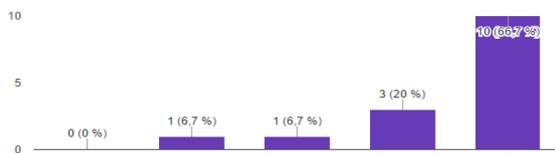
Las políticas actuales de la empresa son enfocadas a los procesos de las diferentes áreas teniendo en cuenta proyecciones y presupuestos que permitan equilibrar los beneficios monetarios.

Tabla 28

### *Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa*

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

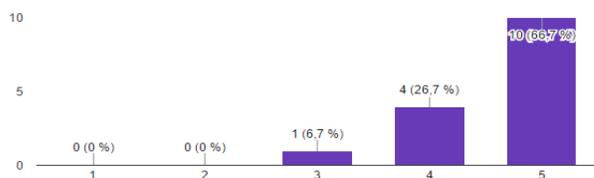
Los servicios de salud se encuentran en un nivel de satisfacción contando con los instrumentos adecuados para atender un accidente laboral.

Tabla 29

### *Los servicios de salud son deficientes*

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

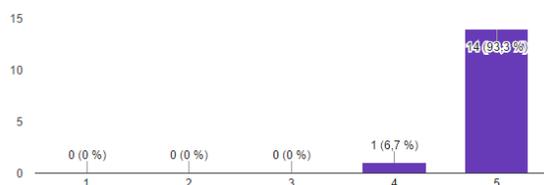
La empresa apoya de manera gratificante con bonificaciones, clima organizacional estable y en un nivel deseado por los integrantes.

Tabla 30

*Realmente me interesa el futuro de la empresa*

16. Realmente me interesa el futuro de la empresa

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

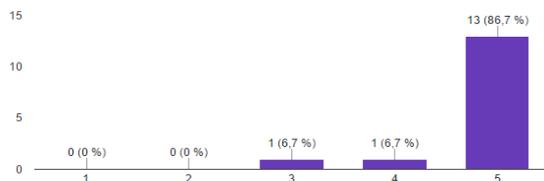
La integración a la empresa, aporta satisfactoriamente la experiencia y conocimiento con oportunidades laborales.

Tabla 31

*Recomiendo a mis amigos la empresa*

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

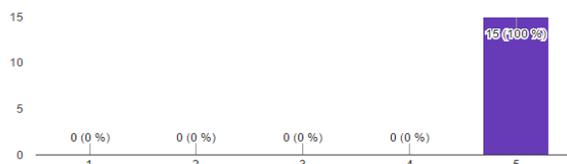
La proyección e historia de la empresa, deja siempre buenos comentarios ofreciendo oportunidades y estabilidad laboral a los individuos.

Tabla 32

*Me siento satisfecho de ser parte de la empresa*

18. Me siento satisfecho de decir que soy parte de esta empresa

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

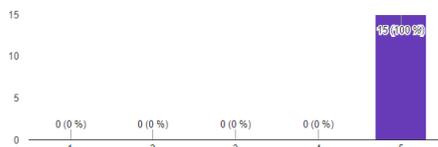
De acuerdo a las necesidades y ambiente laboral los colaboradores están dispuestos a realizar procesos de ayuda a los compañeros.

Tabla 33

*Estaría dispuesto a hacer colaboraciones*

19. Estaría dispuesto a hacer colaboraciones en responsabilidades diferentes a mi puesto de trabajo

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

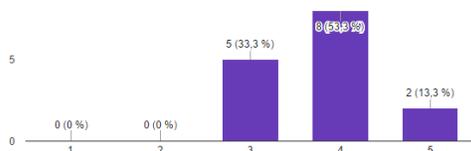
Las proyecciones de los integrantes son diferentes del cual un 53% estaría en la posibilidad de cambiar de empresa de acuerdo a sus necesidades y satisfacciones como profesional.

Tabla 34

*Otorgo la posibilidad de encontrarme actualmente en otra empresa*

20. Otorgo la posibilidad de encontrarme actualmente en otra empresa

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

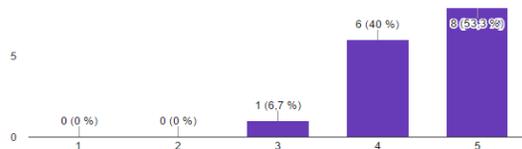
La infraestructura de la empresa cuenta con amplio espacio e instrumentos que permiten la realización eficiente de las funciones.

Tabla 35

*Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo*

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

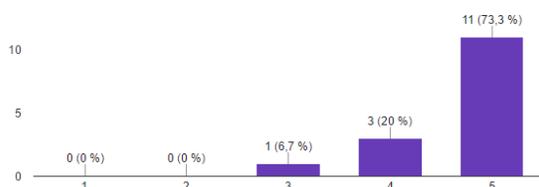
El cambio de infraestructura es un motivante para la realización, colaboración e integración de todos los colaboradores.

Tabla 36

*El ambiente físico es adecuado*

22.El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

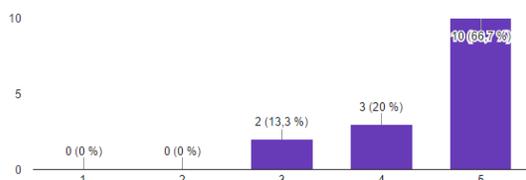
En ningún momento se ha establecido disgustos por el área o espacio asignado en los puestos de trabajo.

Tabla 37

*El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor*

23.El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

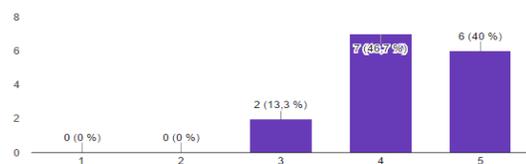
Algunas veces en la disminución y falta de comunicación entre los colaboradores el 46% de los colaboradores ha pospuesto sus procesos por la información en tiempos de demora.

Tabla 38

*Es difícil tener acceso a la información*

24.Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

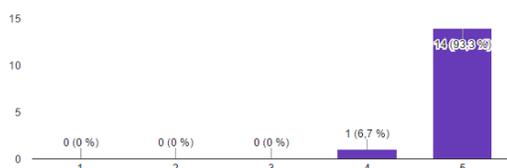
El 93% de los integrantes cuentan con espacios luminosos que permiten el desarrollo de sus actividades sin ningún desgaste físico, el 6.7% se enfrenta a áreas de almacén.

Tabla 39

*La iluminación del área de trabajo es deficiente*

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

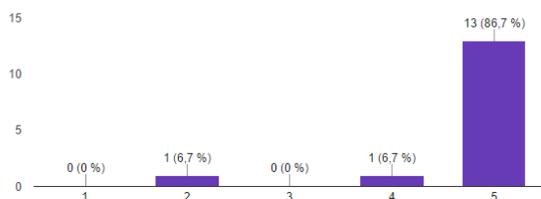
La empresa otorga oportunidades necesarias de acuerdo a las necesidades del colaborador y a sus conocimientos en el área, si el colaborador no cuenta con el desempeño deseado es despedido.

Tabla 40

*La empresa despide al personal sin tener en cuenta el desempeño*

26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

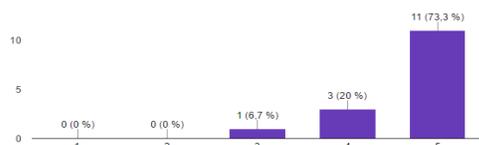
En la mayoría de los colaboradores como se observa de un 73.3%, son colaboradores con amplio conocimiento y experiencia de los procesos de la empresa y con ello un tiempo de más de veinte años en la misma.

Tabla 41

*La empresa brinda estabilidad laboral*

27. La empresa brinda estabilidad laboral

15 respuestas



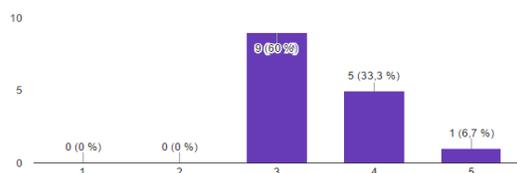
Nota: Autoría Propia.

El proceso de contratación es medible por la capacidad de entendimiento y desarrollo de las actividades, con ello se han dado procesos de despido continuos.

Tabla 42

*La empresa contrata personal temporal*

28.La empresa contrata personal temporal  
15 respuestas



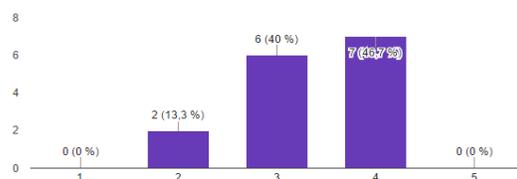
Nota: Autoría Propia.

La empresa es conformada por personal de relación familiar con el cual en su mayoría manejan puestos altos en la empresa.

Tabla 43

*La permanencia en el cargo depende de preferencias*

29.La permanencia en el cargo depende de preferencias personales  
15 respuestas



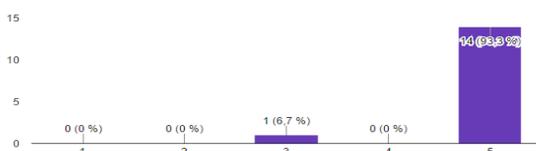
Nota: Autoría Propia.

La oportunidad laboral en la empresa es muy buena y se tiene conocimiento claro que la junta directiva toma muy en cuenta el desempeño y las habilidades que ha desarrollado el colaborador en el tiempo de trabajo.

Tabla 44

*De mi buen desempeño depende la permanencia*

30.De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo  
15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

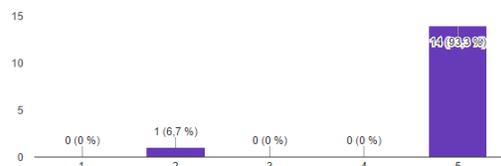
Los integrantes de la empresa conocen de manera informal las metas y las proyecciones que la empresa quiere lograr durante el año contando con las alianzas estratégicas, que permiten un desarrollo y crecimiento estable.

Tabla 45

*Entiendo de manera clara las metas*

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

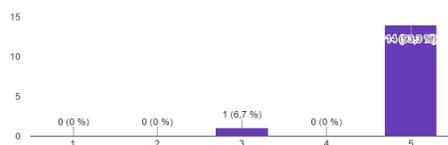
Los colaboradores tienen en cuenta los resultados de acuerdo con la información y proceso de las áreas, y manejo del sistema que permite conocer de manera informal los procedimientos de cada uno.

Tabla 46

*Conozco bien como la empresa está logrando sus metas*

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

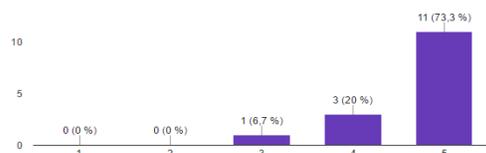
Teniendo en cuenta que es una pyme las obligaciones son asignadas a los colaboradores, de acuerdo a ello se realizan procesos personales de la junta directiva.

Tabla 47

*Algunas tareas diarias asignadas tienen poca relación con las metas*

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

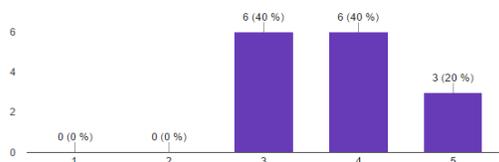
Por medio de bonificaciones de las utilidades del año anterior, las proyecciones y las temporadas de importación se conocen los movimientos y la atracción de nuevos clientes a la empresa.

Tabla 48

*Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa*

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

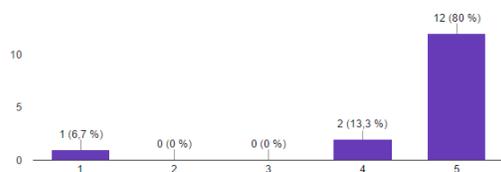
El 80% de los colaboradores tienen en claro las metas comerciales que desea la empresa anualmente.

Tabla 49

*Las metas de la empresa son poco entendibles*

35. Las metas de la empresa son poco entendibles

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

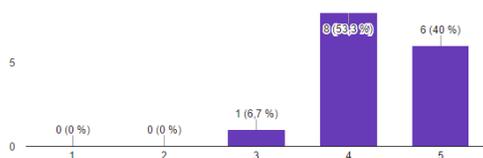
Los tiempos de demora en los procesos colaborativos han conseguido disminuir la comunicación efectiva entre dependencias.

Tabla 50

*El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno*

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

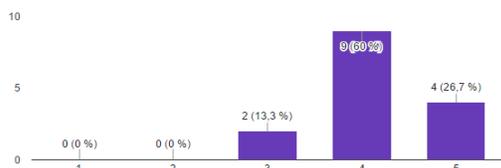
De acuerdo a la carga laboral e importancia de los procesos, se recibe respuesta pronta de las dependencias.

Tabla 51

*Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales*

37.Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

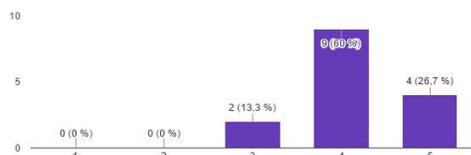
La cantidad de procesos represados actualmente con el cambio del software disminuyo la efectividad de los procesos en tiempo de demora lo cual represa el trabajo de las demás dependencias.

Tabla 52

*Cuando necesito información de otras dependencias*

38.Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

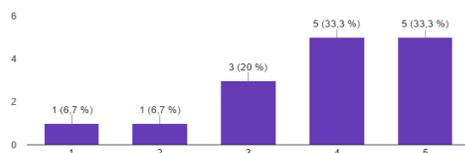
Se despliega las respuestas a los encuestados de manera equilibrada, la capacidad de respuesta y colaboración depende de la dificultad del proceso en tiempo e información.

Tabla 53

*Cuando las cosas salen mal son rápidas en culpar*

39.Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras

15 respuestas



Nota: Autoría Propia.

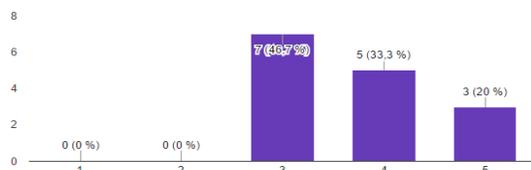
El 46,7% busca la manera de solucionar los problemas involucrando a los interesados, y así mismo llegar al nivel estratégico para que den solución pronto con las observaciones de diferentes colaboradores.

Tabla 54

*Las otras dependencias resuelven problemas*

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras

15 respuestas

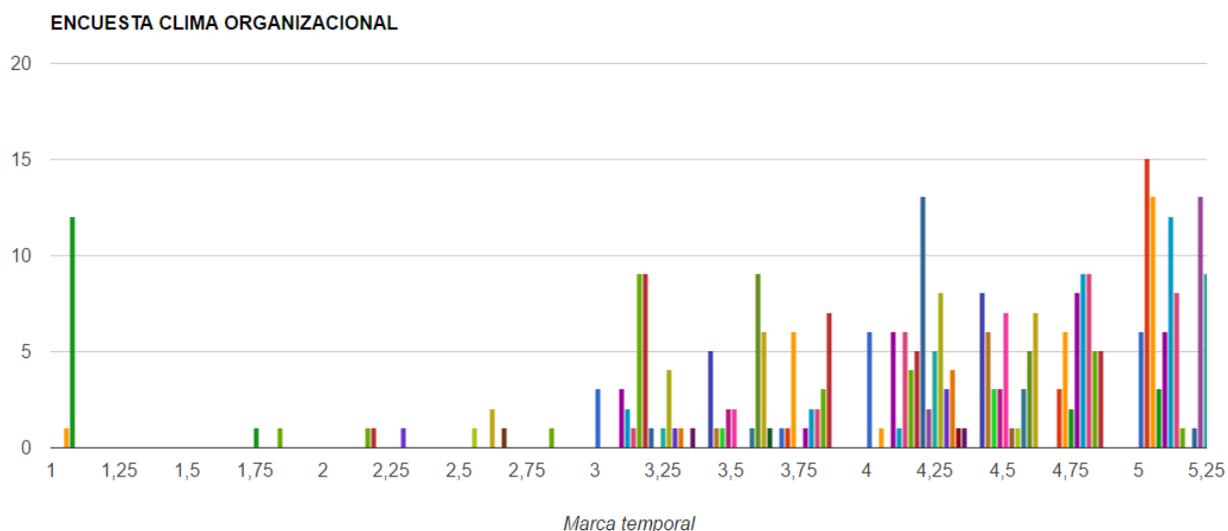


Nota: Autoría Propia.

La ilustración muestra un resultado general de la encuesta realizada, determinando los puntos críticos de los procesos internos y talento humano determinante para enfocar el diagnóstico en las variables más bajas permitiendo dar un acercamiento a la realidad de los integrantes en la organización.

Tabla 55

*Informe de resultados general de la encuesta*



Nota: Autoría propia.

Tabla 56

*Resultados del Informe General*

Nota: Autoría Propia.

### 9.2.1 Análisis general de la tabulación.

Los niveles de satisfacción, procedimientos y motivaciones mantienen un equilibrio estratégico que permite el aumento en capacidad de personal, que ha permitido disminuir la carga laboral para algunas áreas, abasteciendo de manera oportuna la comodidad y satisfacción físico del puesto de trabajo, contando con los instrumentos adecuados para llevar acabo las responsabilidades asignadas; los objetivos, metas y políticas de la empresa se mantienen documentadas informalmente, que ha permitido un desarrollo deseable por medio de la junta directiva.

La motivación que se genera en cada colaborador ha permitido mantener un nivel promedio de estabilidad laboral, lo cual genera recomendaciones deseadas para trabajar en una empresa como Luyma S.A; las funciones y los cambios estratégicos de infraestructura y sistema interno ha ocasionado diferentes situaciones negativas que han generado conflictos entre las dependencias y algunas áreas de la empresa, tratando de mantener la serenidad para lograr abarcar con todas las responsabilidades efectivamente.

### **9.3 Propuesta de mejora**

La gestión humana de la empresa requiere de nuevos enfoques, métodos, planes, estrategias y evaluaciones que permitan el clima organizacional deseado dentro de la organización, con ello se pretende la mejora continua en cada uno de los cargos y áreas determinando la cantidad de trabajo, las exigencias del mismo, la distribución de los puestos, horarios, y las motivaciones monetarias o integrales que permiten la satisfacción y el compromiso del colaborador con la empresa.

Basado en el diagnóstico, la propuesta de mejora se enfoca en la creación del documento de manual de funciones, reglamento interno de trabajo, políticas de gestión humana en cada una de las áreas, programación de actividades enfocadas en salud ocupacional, evaluaciones de medición de desempeño y clima organizacional, estructura organizacional, mejora de formatos sistematizados y documentados enfocados en la creación de un comité de convivencia que desarrolle estrategias basadas en el área de talento humano, permitiendo el orden y control de cada uno de los procesos.

Las tablas describen el procedimiento de la propuesta de mejora en el área de talento humano con el fin de otorgar actividades efectivas en cada uno de los procesos críticos, enfocados a la generación y promulgación de procesos claves para un desarrollo más asertivo y responsable de cada integrante.

Tabla 57

*Propuesta de mejora gestión del talento humano*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo (Actividades)	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Establecer programas de actividades enfocados en salud ocupacional	Identificar las motivaciones de los colaboradores	Jefe de talento humano	Computador, encuestas, entrevistas	Realizar encuestas de satisfacción, desempeño laboral, relaciones interpersonales, programa de bienestar e incentivos	(6 meses)	Motivación del colaborador	\$0
	Promover valores de responsabilidad y compromiso buscando reducción en riesgos laborales	Gerente administrativa, jefe de talento humano	Encuestas, capacitaciones	Formalizar diagnósticos de las capacitaciones enfocadas en el sistema de salud ocupacional	(6 meses)	Compromisos	\$0
	Promover las pautas activas como método de cumplimiento de responsabilidades	Jefe de talento humano, coordinadora de salud ocup.	Espacio (infraestructura) computador	Tiempo de esparcimiento, desarrollo de pautas activas de 10 min.	(Diario)	Participación	\$0
	Mejorar las condiciones de salud de los trabajadores	Coordinadora de salud ocupacional	Capacitaciones	Evaluar constantemente las condiciones físicas de los colaboradores por medio de encuestas.	(Mensual)	Condiciones de mejora	\$0
	Llevar a cabo el cumplimiento de la normatividad	Coordinadora de salud ocupacional	Computador	Efectuar a mediano plazo el conocimiento de la normatividad con el fin de crear estrategias de mejora en el área	(6 meses)	Factores de normatividad	\$0
	Capacidad de conocer y diagnosticar los procesos logísticos de acuerdo con la utilidad recaudada en el año y las proyecciones futuras.	Jefe de talento humano	Computador, manual físico	Diagnóstico de los puestos actuales, creación de puestos nuevos, cantidad de personal actual, enfoque administrativo por el gerente general, para claridad, descripción correcta en el manual.	(12 meses)	Carga laboral	\$0

Desarrollo y cumplimiento del manual de funciones	Desarrollo y cumplimiento de las responsabilidades asignadas en el cargo	Jefe de talento humano	Computador, manual físico	Encuestas de satisfacción de carga laboral, estrategias que se llevan a cabo para el cumplimiento	(12 meses)	Responsabilidades de cargo	\$0
	Descripción de funciones y tiempos específicos	Gerente administrativa, Jefe de talento humano	Computador, manual físico	Formatos de perfiles de cargo por evaluación de desempeño y conocimientos académicos	(12 meses)	Funciones de cargo	\$0
	Controlar los resultados de las funciones permitiendo evaluar los cargos	Gerente administrativa, jefe de talento humano	Computador, manual físico, formatos de control	Desarrollo de un plan de acción por medio del bienestar, incentivos y motivaciones de los colaboradores	(4 meses)	Cargos laborales	\$0
	Documentar los diagnósticos a mediano plazo para establecer mejoras de procesos	Jefe de talento humano	Computador, manual físico	Detectar las necesidades de los cargos para enfocar niveles estratégicos y operacionales en cada cargo	(4 meses)	Mejoras de procesos	\$0
Creación de formatos de evaluación de desempeño y clima organizacional	Permitir el conocimiento, habilidades y destrezas de los colaboradores por medio de evaluaciones	Gerente administrativa, jefes de área y talento humano	Computador	Evaluación de conocimiento académico del área, experiencias laborales, identificación de liderazgo del colaborador	(Mensual)	Cumplimiento de objetivos	\$0
	Efectuar de manera constante los resultados negativos para coordinar compromiso en mejora	Jefe de talento humano	Computador	Actividades de integración, calificación de relaciones interpersonales entre compañeros	(6 meses)	Resultados de desempeño	\$0
	Evaluar la capacidad de liderazgo, organización y dirección de todos los integrantes de la empresa	Gerente administrativa, jefe de talento humano	Computador	Evaluación de desempeño a los altos cargos por los colaboradores	(6 meses)	Actividades	\$0
	Creación de estrategias que permitan mejorar la comunicación y el desempeño en los cargos	Jefe de talento humano	Computador	Actividades de integración relacionadas con las pautas activas y tiempos de socialización entre las diferentes áreas.	(6 meses)	Estrategias de mejora	\$0

	Identificar las decisiones de la junta directiva de manera correcta logrando evaluar la posición de los colaboradores en los cargos	Gerente administrativa, jefes de área, jefe de talento humano	Computador	Creación de formatos que contenga capacidades, habilidades, responsabilidades mensuales, cumplimiento de ellas, estudios profesionales, motivaciones y necesidades de cada colaborador	(12 meses)	Cambio de cargos	\$0
<b>Conformación de comité de convivencia</b>	Identificar las necesidades de los diferentes niveles, estratégico, funcional y operativo	Gerente administrativo, jefes de área	Computador	Evaluar por medio de satisfacciones y cumplimiento de objetivos los resultados, llevar acabo comités para que cada colaborador de a conocer, ideas o estrategias	(6 meses)	Necesidades	\$0
	Desarrollar métodos que permitan la resolución de conflictos con las partes interesadas	Gerente administrativa, jefe de talento humano	Computador, espacio (sala de juntas)	Pautas activas, reuniones entre partes interesadas, criterios u opiniones de los compañeros si son conflictos de procesos, actividad de integración	(Mensual)	Programas de gestión humana	\$0
	Desarrollar un plan anual que conlleve necesidades, deseos, objetivos y cumplimiento de los colaboradores y junta directiva	Jefe de talento humano	Computador	Evaluación de desempeño, formato de seguimiento de cumplimiento del cargo, comités de socialización de resultados y creación de estrategias	(6 meses)	Cumplimiento del plan	\$0
	Diagnosticar los procesos operativos de cada área identificando el acatamiento de objetivos	Jefe de talento humano	Computador	Formato de participación y conocimiento de creación de estrategias propias y métodos diferentes a los propuestos	(12 meses)	Resultados de objetivos	\$0
	Controlar las relaciones interpersonales por medio de encuestas de clima organizacional	Gerente administrativa, jefes de área y talento humano	Computador, espacio (sala de juntas)	Encuestas de clima organizacional, actividades de integración como celebración de cumpleaños, cumplimiento de objetivos organizacionales, días especiales	(6 meses)	Encuestas de control	\$0
	Establecer estrategias efectivas que permitan la selección y contratación de personal deseado	Jefe de talento humano	Computador	Entrevistas, encuestas de expectativas del cargo, cuestionarios de habilidades y destrezas en una empresa	(6 meses)	Desarrollo de procesos	\$0
	Identificar el desarrollo anual y proyección futura de la empresa para llevar a	Gerente administrativa, jefe de talento humano	Computador, resultados de encuestas y evaluaciones	Formatos de presupuestos del año anterior, nuevo año, estados financieros, formato de proyecciones comerciales	(12 meses)	Cumplimiento de procesos	\$0

Creación de estrategias documentadas en el área de talento humano	cumplimiento sus procesos						
	Desarrollar políticas y objetivos orientados al direccionamiento estratégico de la empresa	Jefe de talento humano	Computador	Creación de documentos de políticas de área y objetivos para desarrollar evaluaciones de desempeño	(6 meses)	Políticas de cumplimiento	\$0
	Optimización de recursos físicos por medio de un plan presupuestal que defina las necesidades de la empresa	Jefe de talento humano y financiero	Computador, sistema SAP	Formatos de recursos destinados, necesidades de área y presupuesto	(12 meses)	Optimización de recursos	\$0
	Planeación en la delegación pertinente para llevar a cabo las estrategias planteadas en los procesos	Gerente administrativa, jefes de área y talento humano	Computador, sistema SAP	Resultados y análisis de las encuestas y evaluación realizadas a los integrantes de la empresa, y retroalimentación de ideas propias de cada colaborador a un proceso específico	(12 meses)	Delegación de desarrollo	\$0

Nota: Autoría propia.

## 9.4 Indicadores

En la tabla se describe la propuesta de indicadores de medición en los factores internos y mejora para un clima laboral efectivo buscando condiciones y compromisos entre las dos partes.

Tabla 58

*Indicadores gestión del talento humano*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Motivación del colaborador	Semestral	$\frac{\text{Motivaciones efectuadas}}{\text{Motivaciones planteadas}} \times 100$	70%
Compromisos	Semestral	$\frac{\text{Compromisos efectuados}}{\text{Compromisos planteados}} \times 100$	70%
Participación	Diario	$\frac{\# \text{ participacion de colaboradores}}{\# \text{ total de colaboradores}} \times 100$	80%
Condiciones de mejora	Mensual	$\frac{\text{Condiciones de mejora cumplidas}}{\text{Condiciones de mejora programadas}} \times 100$	60%
Factores de normatividad	Semestral	$\frac{\# \text{ factores captados}}{\text{Factores totales de conocimiento}} \times 100$	80%
Carga laboral	Anual	$\frac{\# \text{ cargos ocupados}}{\text{Total de cargos laborales}} \times 100$	70%
Responsabilidades de cargo	Anual	$\frac{\# \text{ responsabilidades cumplidas}}{\# \text{ responsabilidades asignadas}} \times 100$	90%

Funciones de cargo	Anual	$\frac{\# \text{ funciones satisfactorias}}{\# \text{ total de funciones}} \times 100$	80%
Cargos laborales	Cuatrimestral	$\frac{\# \text{ cargos ocupados } \times \text{ colaborador}}{\# \text{ total de cargos}} \times 100$	90%
Mejoras de proceso	Cuatrimestral	$\frac{\# \text{ mejoras efectuadas}}{\# \text{ mejoras propuestas}} \times 100$	70%
Cumplimiento de objetivos	Mensual	$\frac{\text{Cumplimiento de objetivos por colaborador}}{\text{Objetivos mensuales}} \times 100$	80%
Resultados de desempeño	Semestral	$\frac{\# \text{ Resultados negativos}}{\# \text{ Resultados de evaluacion}} \times 100$	50%
Actividades	Semestral	$\frac{\# \text{ actividades cumplidas}}{\# \text{ total de actividades asignadas}} \times 100$	90%
Estrategias de mejora	Semestral	$\frac{\# \text{ estrategias efectuadas}}{\# \text{ estrategias planteadas}} \times 100$	70%
Cambio de cargos	Anual	$\frac{\# \text{ cargos modificados}}{\# \text{ cambios de cargo solicitados}} \times 100$	50%
Necesidades	Semestral	$\frac{\text{Necesidades satisfechas}}{\# \text{ necesidades detectadas}} \times 100$	50%
Programas de gestión humana	Mensual	$\frac{\text{Programas realizados}}{\text{Programas planteados}} \times 100$	80%
Cumplimiento del plan	Semestral	$\frac{\text{Cumplimiento del formato}}{\text{Socializacion del formato}} \times 100$	50%

Resultado de objetivos	Anual	$\frac{\# \text{ resultados obtenidos}}{\# \text{ resultados deseados}} \times 100$	80%
Encuestas de control	Semestral	$\frac{\# \text{ encuestas realizadas}}{\# \text{ total de encuestas}} \times 100$	50%
Desarrollo de procesos	Semestral	$\frac{\# \text{ procesos efectivos}}{\# \text{ total de procesos}} \times 100$	80%
Cumplimiento de procesos	Anual	$\frac{\# \text{ cumplimiento de procesos}}{\# \text{ total de procesos evaluados}} \times 100$	80%
Políticas de cumplimiento	Semestral	$\frac{\# \text{ politicas aplicadas}}{\# \text{ creacion de politicas}} \times 100$	50%
Optimización de recursos	Anual	$\frac{\# \text{ recursos optimizados}}{\# \text{ total de recursos destinados}} \times 100$	50%
Delegación de desarrollo	Anual	$\frac{\# \text{ delegaciones satisfactorias}}{\# \text{ total de delegaciones}} \times 100$	50%

Nota: Autoría propia.

## 10. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

### 10.1 Diagnóstico

En el gráfico del módulo Responsabilidad Social Empresarial, se identifican las variables como política ambiental, política de anti soborno y anticorrupción, política de inversión social y desarrollo del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. De tal forma, se aborda el conocimiento y apoyo a la protección de la propiedad intelectual dentro de la organización, por esta razón, se generan prácticas y enfoques a los grupos de interés. Del mismo modo, buscando la integración al proceso estratégico y operativo, con el fin de que, identifiquen el lugar actual del producto por medio del ciclo de vida, con el propósito de plantear parámetros éticos y responsables.

La ilustración muestra las diferentes variables enfocadas a los procesos de responsabilidad social en la empresa, permitiendo concluir las posibles variables en busca de reconocimiento y posicionamiento en la sociedad.

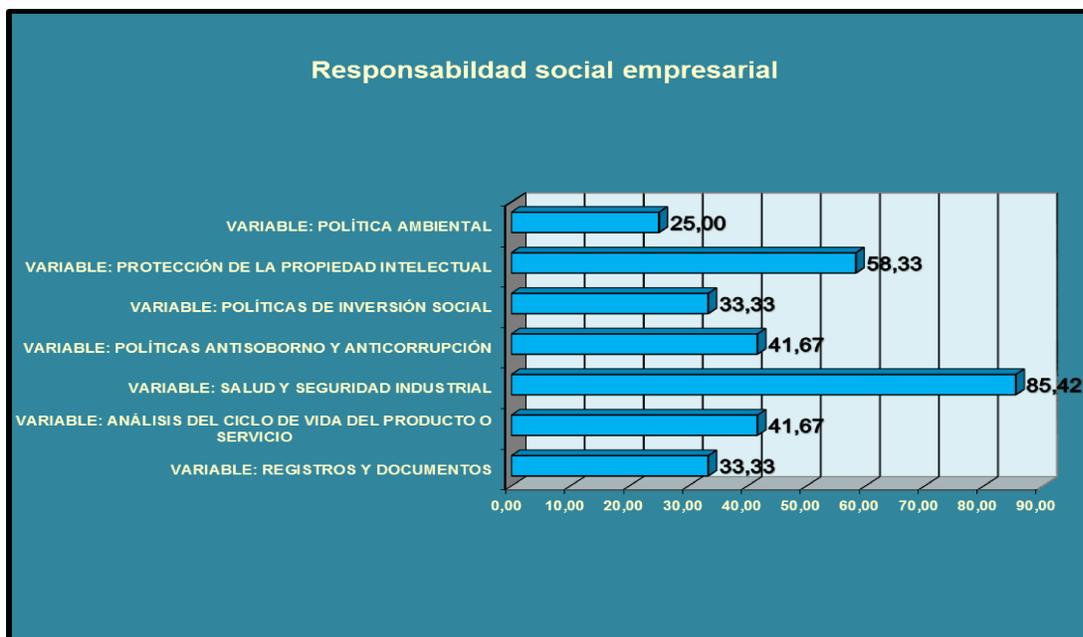


Figura 9 . Responsabilidad social empresaria MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

### **10.1.1 Matriz de análisis MMGO RSE.**

En primer lugar, el enfoque de responsabilidad social empresarial mantiene un nivel bajo en el desarrollo organizacional interno, es evidente, que los colaboradores están orientados a cumplir con procesos estratégicos, tácticos y operativos de acuerdo a la actividad económica, pero no existe un mayor direccionamiento hacia la gestión del cambio y la mejora.

En cuanto a la política ambiental, presenta un 25%, es decir, que no se ha generado directamente ya que se considera un gasto adicional; debido a que, el enfoque actual no va dirigido a la gestión ambiental. De acuerdo, con la “Ley N° 1652 del 11 Julio 2012”. El proceso administrativo en la empresa, en cierta medida, inicio con la regulación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SSST). Por lo tanto, la implementación se enfoca estrictamente al personal, de ahí, no se cuenta con un registro sobre prevención y promoción en la gestión ambiental, el uso eficiente de recursos y manejo de adecuado de desechos tóxicos. Con el fin, de planear el desarrollo de procesos óptimos y actividades operacionales, por consiguiente, la compañía no cuenta con un programa de formación y capacitación orientado a la gestión ambiental.

Por otra parte, la protección de la propiedad intelectual se documenta de manera integral por medio del “HabeasData”; se comienza a estudiar y trabajar formalmente en la prospectiva en relaciones internacionales por medio de convenciones, ferias y acercamiento con proveedores de manera que, la organización establezca estrategias y planes de acción aplicadas a los grupos de interés. En ese sentido, las cláusulas (derechos de autor y propiedad industrial), se definen en los contratos con los clientes finales, clarificando el cumplimiento y seguridad de la ley.

Ahora bien, frente al SSST, los procesos documentarios y prácticos se han integrado aproximadamente hace dos (2) años en la organización, siendo así, un proceso que se rige por medio de una ley que obliga a los empresarios a llevar una planeación, funcionamiento y prevención adecuado con los colaboradores participes. En ese sentido, se cuenta con los servicios de salud, adicional a los servicios legales y con entrega de dotación exigida por la ley. Igualmente, se ha establecido el proceso de educación a los colaboradores, que busca el uso adecuado de recursos, seguimiento de instrucciones y cumplimiento de procedimientos frente a la señalización, e implementos requeridos por el sistema.

Finalmente, las políticas de inversión social se divulgan verbalmente en la organización, por esta razón, no se han tomado decisiones enfocadas en la planeación y creación de las mismas, de modo similar con los principios éticos que actualmente se establecen de manera informal sin constituir desarrollo en comités de ética para el aumento de beneficio de los integrantes. Para concluir, el ciclo de vida del producto se conoce por medio de la experiencia del uso en la maquinaria, repuestos y herramientas para la prestación de servicio de mantenimiento y reparación, ya que como causa – efecto ambiental no existen los procesos documentados.

## **10.2 Propuesta de mejora**

### **10.2.1 Plan de acción de responsabilidad social empresarial.**

La misión y visión se encuentra establecida en el módulo de Gestión Estratégica, presentada como una propuesta de mejora, definiendo claridad y proyección concisa de acuerdo a como está determinada actualmente.

### 10.2.2 Matriz de definición de objetivos y acciones asociadas.

La matriz de objetivos y acciones asociadas, describe de manera detalla las proyecciones que se realizan frente al plan de acción que se toma para pronosticar de manera cualitativa, la estrategia que conlleva a la propuesta de mejora.

Tabla 59

*Matriz de objetivos y acciones*

<b>OBJETIVO GENERAL</b>		
<b>Diseñar un plan estratégico para cumplir con los procesos adecuados y eficientes en la Responsabilidad Social Empresarial con los Stakeholders en la gestión ambiental.</b>		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Área de trabajo (Dependencia – departamento)</b>	<b>Acciones propuestas Estrategias</b>
Identificar en las diferentes áreas los factores claves del éxito en RSE, orientar el diseño de matrices ambientales causa-efecto.	Área administrativa, Área de taller	Entrevistar a responsables de cada área Generar informe Diseñar matrices
Diseñar un plan de acción que dé a conocer las necesidades, usos adecuados y manejo de los residuos peligrosos dentro de la infraestructura.	Área administrativa	Caracterizar los residuos Diseño de ubicación de las zonas ambientales en la infraestructura Flujograma de proceso del uso de los residuos.
Crear programas estableciendo los métodos operacionales en el uso adecuado y mantenimiento de la maquinaria agrícola.	Área administrativa	Programas de prevención, Capacitación en causa- efecto de los desechos
Identificar los impactos (causa-efecto) ambientales que generar las actividades técnicas en la prestación de servicio de mantenimiento y entrega de la maquinaria agrícola.	Área administrativa, Área de taller	Mapa de señalización de la ubicación de residuos Flujogramas de cada proceso operativo (mantenimiento, laboratorio)
Fijar políticas ambientales que facilite el alcance propuesto en el sistema de gestión ambiental	Área administrativa	Entrevista a los interesados Generar informe de los procesos
Establecer objetivos y metas para dar desarrollo y control al plan estratégico ambiental.	Área administrativa	Formato de medición cualitativa Indicadores de gestión
Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el funcionamiento del sistema.	Área administrativa y financiera	Presupuesto anual Generar informe

Nota: Autoría propia.

### 10.2.3 Matriz de puntos débiles y fuertes con relación a los objetivos.

La matriz de puntos débiles y fuertes explica las capacidades en recursos humanos, financieros y de infraestructura para llevar a cabo un plan de responsabilidad social empresarial.

Tabla 60

*Matriz de puntos débiles y fuertes*

PUNTOS DÉBILES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p><i>La empresa no cuenta con un proceso de Responsabilidad Social y Ambiental.</i>  <i>Los procesos de responsabilidades se mantienen en conocimiento, pero no aplicables.</i>  <i>La responsabilidad social se mantiene de manera prolongada.</i>  <i>El sistema de Salud y Seguridad en el trabajo se está realizando de acuerdo a la obligación de la Ley Colombiana para todas las empresas actualmente.</i>  <i>No existe documentación que describa procesos de Responsabilidad Social en la empresa.</i></p>	<p>Identificar en las diferentes áreas los factores claves del éxito en RSE, orientar el diseño de matrices ambientales causa- efecto.</p> <p>Diseñar un plan de acción que dé a conocer las necesidades, usos adecuados y manejo de los residuos peligrosos dentro de la infraestructura.</p> <p>Crear programas estableciendo los métodos operacionales en el uso adecuado y mantenimiento de la maquinaria agrícola.</p> <p>Identificar los impactos (causa-efecto) ambientales que generar las actividades técnicas en la prestación de servicio de mantenimiento y entrega de la maquinaria agrícola.</p>
<p>PUNTOS FUERTES</p> <p><i>La empresa cuenta con la capacidad de infraestructura y personal para llevar a cabo procesos de responsabilidad social empresarial.</i>  <i>La actividad económica de la empresa exige procesos del SGA</i>  <i>La determinación de crecimiento organizacional permite llevar un proceso de adecuación y cumplimiento con procesos de gestión.</i></p>	<p>Fijar políticas ambientales que facilite el alcance propuesto en el sistema de gestión ambiental.</p> <p>Establecer objetivos y metas para dar desarrollo y control al plan estratégico ambiental.</p> <p>Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el funcionamiento del sistema.</p>

Nota: Autoría propia.

### 10.2.4 Matriz grupos de interés.

La matriz de grupos de interés interpreta y describe la formación que tiene la empresa con sus grupos de interés que enfoca la actividad económica y funcionamiento de los procesos tácticos.

Tabla 61

#### *Matriz grupos de interés*

Categoría	Grupo de interés	Descripciones características	Responsable
Propiedad	Dueño	Se mantiene una relación constante y cercana con el dueño de la empresa, conociendo todos los procesos estratégicos, tácticos y operativos de la organización.	
	Accionistas	Mantiene en contacto los procesos financieros que determinan las utilidades para cada uno de los accionistas.	
Personal	Personal Directivo	Se definen procesos anuales y seguimiento a cada una de las operaciones para llevar control y cumplimiento de lo planeado.	
	Personal Operativo	La motivación, delegación de funciones respecto a cada puesto de trabajo para cumplir eficientemente y obtener estabilidad laboral.	
	Familia de los empleados	La empresa mantiene un acercamiento constante con la familia teniendo en cuenta que es una “empresa familiar” y realizan actividades de acercamiento con las familias.	
Proveedores y Subcontratistas	Proveedores de equipos	Mantiene relaciones fuertes con los proveedores nacionales e internacionales que permiten el desarrollo de actividades de comercialización planeadas.	
	Servicio de limpieza	El contrato se realiza con una persona de una empresa externa donde el servicio es confiable.	
Clientes	Clientes finales	La cercanía con los clientes se enfoca en la capacidad de marketing que otorgan para atraer al cliente, la confiabilidad del producto y la cercanía con el dueño y personal directivo.	
Organizaciones gubernamentales	Cámara de Comercio	Se cumple de manera correcta y preventiva los procesos de actualización de datos y demás. Para mantener un proceso de comercialización seguro.	
	Dian	Se cumple de manera correcta y preventiva los procesos de pago, actualización de datos y demás. Para mantener un proceso de comercialización y financiamiento seguro.	
Competidores	Competidores locales	La empresa mantiene alianza con dos empresas competidoras a nivel nacional que enfoca procesos de compra inmediata de productos y facilidades de pago.	
	Competidores internacionales	Los competidores internacionales se mantienen a nivel nacional, conociendo que algunas empresas productoras tienen sucursales a nivel nacional	
Sociedad	Consumidores	La relación se mantiene por medio de las estrategias de marketing y la participación en exposiciones o ferias que dan a conocer el catálogo de productos.	

Nota: Autoría propia.

### 10.2.5 Priorización de acciones.

La matriz de priorización de acciones fija de manera cuantitativa las acciones y estrategias primordiales en el plan estratégico de responsabilidad en la organización, llevando a una programación acertada de los procesos operativos que cumplan con la normatividad establecida para el cuidado y protección del medio ambiente y a los integrantes de la empresa.

Tabla 62

*Matriz priorización de acciones*

<b>OBJETIVO GENERAL</b>						
<b>Diseñar un plan estratégico para cumplir con los procesos adecuados y eficientes en la Responsabilidad Social Empresarial con los Stakeholders en la gestión ambiental.</b>						
Objetivos específicos	Área de trabajo	Acciones propuestas	Criterios (valoración de 1 a 5)			Priorización
			Costo	Factibilidad	Importancia	Valor total
Identificar en las diferentes áreas los factores claves del éxito en RSE, orientar el diseño de matrices ambientales causa-efecto.	Administrativo, taller	Entrevistar a responsables de cada área Generar informe Diseñar matrices	2	3	4	9
	Taller	Caracterizar los residuos Diseño de ubicación de las zonas ambientales en la infraestructura Flujograma de proceso del uso de los residuos	4	4	5	13
Diseñar un plan de acción que dé a conocer las necesidades, usos adecuados y manejo de los residuos peligrosos dentro de la infraestructura.	Administrativo, taller	Analizar y plantear el espacio físico del cual se constituya los productos y procesos para guardar y restaurar los desechos peligrosos	5	4	4	13

Crear programas estableciendo los métodos operacionales en el uso adecuado y mantenimiento de la maquinaria agrícola.	Administrativo	Programas de prevención.	2	4	5	11
	Administrativo	Capacitación en causa- efecto de los desechos	3	3	4	10
Identificar los impactos (causa-efecto) ambientales que generar las actividades técnicas en la prestación de servicio de mantenimiento y entrega de la maquinaria agrícola.	Administrativo	Mapa de señalización de la ubicación de residuos	3	4	4	11
	Administrativo	Flujogramas de cada proceso operativo (mantenimiento, laboratorio)	3	4	5	12
Fijar políticas ambientales que facilite el alcance propuesto en el sistema de gestión ambiental	Administrativo, taller	Entrevista a los interesados Generar informe de los procesos	3	4	5	12
Establecer objetivos y metas para dar desarrollo y control al plan estratégico ambiental.	Administrativo	Formato de medición cualitativa Indicadores de gestión	2	4	4	10
Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el funcionamiento del sistema.	Administrativo, Financiero	Presupuesto anual Generar informe	5	4	5	14

Nota: Autoría propia.

### 10.2.6 Matriz de plan de acción.

La matriz del plan de acción describe de manera detallada las capacidades que asume cada acción para llegar a cumplir el objetivo deseado, emitiendo información oportuna de las estrategias planteadas para cumplir con la meta del plan estratégico ambiental.

Tabla 63

#### *Matriz de plan de acción*

Objetivos específicos	Acciones priorizadas		Responsable	Priorización de acciones		Presupuesto (pesos)
	Estrategia	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
Identificar los factores claves del éxito en las áreas para enfocar el diseño de matrices ambientales causa-efecto	Aumentar el conocimiento de maquinaria	Se destina de un tiempo determinado para dar a conocer el proceso de mantenimiento de la maquinaria agrícola	Jefe de taller, mecánicos	01.08.2017	01.09.2017	\$0
	Dar a conocer los resultados de desechos tóxicos	Determinar las causas y efectos del proceso de desecho toxico, y como se puede cambiar el rumbo del proceso final de los aceites	Jefe de taller	01.09.2017	01.11.2017	\$0
Diseñar un plan de acción que dé a conocer las necesidades, usos adecuados y manejo de los residuos peligrosos dentro de la infraestructura	Crear un plano de espacio para el plan ambiental	Creación de un plano en la infraestructura para dar a conocer las oportunidades a largo plazo en el cuidado ambiental	Asesor sistema ambiental	01.11.2017	20.11.2017	\$0
Crear programas estableciendo los métodos operacionales en el uso adecuado y	Perfilar un esquema para facilitar el proceso de operación	Diseñar un esquema que enfoque y explique procesos, responsables, tiempos	Asesor sistema ambiental	20.11.2017	30.11.2017	\$0

mantenimiento de la maquinaria agrícola.	Motivar a los integrantes por medio de capacitaciones	Capacitaciones del SGA, cuidado ambiental y responsabilidad social en la empresa	Asesor sistema ambiental	10.02.2018	20.02.2018	\$0
Identificar, prevenir y controlar los impactos (causa-efecto) ambientales que generar las actividades técnicas en la prestación de servicio de mantenimiento y entrega de la maquinaria agrícola.	Crear simulacros, actividades integrales, a los integrantes	Simulacros por medio de los aceites y grasas, por medio de incendios y accidentes leves y mortales, que concienticen a los integrantes	Coordinadora SST, Asesor ambiental	20.01.2018	22.01.2018	\$3.000.000
	Diseñar cronogramas y flujograma, para minimizar tiempos y costos	Definir los procesos adecuados que den eficiencia y eficacia a cada proceso para cumplir con las metas deseadas	Asesor ambiental	22.01.2018	02.02.2018	\$0
Fijar políticas ambientales que facilite el alcance propuesto en el sistema de gestión ambiental	Realizar documentación enfocado al plan estratégico ambiental	Documentación sistematizada como ciclo PHVA del plan ambiental	Asesor ambiental	02.02.2018	02.03.2017	\$0
Establecer objetivos y metas para dar desarrollo y control al plan estratégico ambiental.	Crear formato e indicadores de medición de la eficiencia del plan	Indicadores ambientales, RSE, motivación, operativo para medir cada proceso	Asesor ambiental	02.03.2018	20.03.2018	\$0
Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el funcionamiento del sistema	Definir un presupuesto anual	Presupuesto que defina las necesidades del plan ambiental	Asesor ambiental, jefe financiero	20.03.2018	30.03.2017	\$0

Nota: Autoría propia.

### 10.3 Indicadores

Los indicadores de RSE, permiten visualizar la capacidad de los procesos operativos que permiten medir la eficiencia y eficacia de cada uno de ellos.

Tabla 64

*Indicadores RSE*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Ventajas de competitividad	Anual	$\frac{\# \text{ Procesos operativos a tiempo}}{\text{Tiempo total destinado a procesos operativos}} \times 100$	40%
Cumplimiento de norma	Anual	$\frac{\# \text{ Requisitos establecidos}}{\# \text{ Requisitos normativos}} \times 100$	20%
Seguimiento del plan ambiental	Semestral	$\frac{\# \text{ colaboradores participes}}{\# \text{ colaboradores estimados}} \times 100$	20%

Nota: Autoría propia.

#### **10.4 Gobierno corporativo**

El gobierno corporativo enfoca los procesos administrativos a la búsqueda y generación de estrategias y proyectos que aumente la eficiencia en los procesos y la efectividad en los colaboradores, dando capacidades y aumento de rentabilidad en la empresa. Por lo tanto, la búsqueda de objetivos y metas permite aclarar las tácticas de las áreas, como posible desarrollo de un gobierno compacto.

La propuesta de mejora, se enfoca en la generación de manual de ética, comité de ética, estrategias y planes de acción del manejo adecuado de los procesos administrativos, aumento en la concientización de las buenas prácticas, y el enfoque de responsabilidades y derechos de cada colaboración para establecer motivación y así llegar a los resultados deseados. En la búsqueda, de aumentar el beneficio y la sostenibilidad de los derechos y deberes de los grupos de interés, que establecen las capacidades para integrar a la organización como un gobierno corporativo.

## 11. Gestión financiera

La función financiera es entendida como, (Perez Carballo, 2015) Afirma: “El objetivo básico de cualquier organismo, como es una empresa, pretende asegurar su supervivencia y progreso. Para conseguir ambas metas la empresa precisa: mejorar continuamente, crecer, acortar nivel de riesgo y retribuir satisfactoriamente a grupos de interés.” (p.2). Así mismo, la financiación de las empresas debe señalarse como un medio económico y financiero, generando un entorno satisfactorio a las inversiones, deudas, gastos administrativos y gastos operacionales; es por eso, que la retribución se refleja en la utilidad de cada ejercicio.

La gestión financiera establece las necesidades y cantidad de demanda del sector agrícola colombiano. Visto de esta forma, el valor agregado genera posibilidades más asertivas a los grupos de interés determinantes para tomar decisiones, en búsqueda de pronósticos en el mercado como oportunidades y amenazas frente a la competencia interna y externa. De este modo, las estrategias y presupuestos anuales para cada área de la empresa contemplan la capacidad financiera a corto y largo plazo.

Desde la perspectiva más general, el área financiera da requerimientos para capital de trabajo, inversión y rotación de inventarios a la actividad económica que pertenece, por esto, los cambios que exige el mercado generan diversos factores de criterio en el desarrollo de procesos, conforme a las estrategias y planes de acción. En efecto, a un crecimiento continuo y sostenible para una empresa, de forma que, genere la rentabilidad deseada.

Por ende, la administración en las finanzas empresariales enfoca planeación de la prospectiva en el sector agrícola y en la organización. De manera que, un empresario atribuye constantemente las determinantes ante un presupuesto anual. (Eslava, 2003) Afirma: “Desde este enfoque, para cualquier responsable o directivo, sea cual sea su función o área de gestión, y sea cual sea la empresa o sector, el objetivo básico de la gestión, diríamos que consiste en conseguir que funcione correctamente su actividad” (p.19). De ahí, se busca la relación de procesos administrativos y operativos que enlacen las variables positivas y negativas plasmadas en los estados financieros anualmente; de modo que, la gestión financiera comprende costos, gastos, depreciaciones, amortizaciones, plazos de cobros y pagos que buscan una misma dirección para alcanzar la rentabilidad.

Dentro de este marco, el management directivo pretende que las organizaciones se forjen de los criterios mundiales como el proceso de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), buscando resultados enfocados en la eficiencia y eficacia de cada proceso financiero. Cabe considerar, por otra parte, la interrelación del management tiene las siguientes determinantes: Dirección general, Compras, Producción, Ventas y Financiación. De modo que, el marketing en finanzas es (Eslava, 2003) afirma: “La interrelación entre las finanzas y las demás funciones directivas es hoy clave para el buen éxito de los negocios y de ahí nuestra propuesta de concienciar a los directivos no financieros en que mejoren su formación o preparación financiera” (p.21).

Con el objeto de que, la empresa busca establecer el planteamiento de los objetivos y metas financieros que evalúe resultados enfocados a los procesos administrativos y operativos. De acuerdo, al objetivo financiero que se presenta para dar valor monetario a los accionistas en un determinado tiempo. Por ello se hace necesario, que cada objetivo permita a los directivos llevar a cabo la proyección de ventas estimadas y pronosticadas enfocadas a la responsabilidad, con el objeto de otorgar la toma de decisiones exitosas. Por otra parte, (Eslava, 2003) “El objetivo financiero debe tener como finalidad última de referencia, la de conseguir el mayor valor posible en el mercado para el patrimonio que vallan configurando los accionistas o titulares del capital de la empresa”.(p.26).

Debe señalarse que, el capital financiero es (Gabriel, 2001) “La implicación del tiempo en las matemáticas financieras es básica, hasta el punto de que nosotros deberemos relacionar siempre la cuantía (que para homogeneizar siempre expresamos en unidades monetarias) de un bien con el momento en que está disponible”. (p.2). En este sentido se comprende que, todo proceso productivo requiere de recursos económicos, humanos, tecnológicos, y de infraestructura que conlleva a gastos y costos de una organización, efectuando la actividad económica al cual pertenece. Resulta claro, que se conocen leyes y obligaciones financieras que constituye el estado y el sector real de cada país dando métodos equivalentes a las regulaciones definidas, buscando resultados eficaces en las operaciones internas de las empresas.

En efecto, la gestión financiera abarcar todas las áreas estratégicas, tácticas y operativas de una organización, en lo esencial el desarrollo de proyectos financieros, comerciales o administrativos conllevan a pronósticos de prospectiva con la finalidad de resultados exitosos. Por otra parte, en el ciclo del proyecto se encuentra diferentes variables: (José, 2005) “La pre

inversión corresponde a todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión formal, la inversión es una etapa de movilización de recursos tanto humanos como financieros y físicos” (p.5) dando una ejecución y desarrollo del plan.

Sin embargo, la gestión de cada proyecto pretende la creación de ideas innovadoras para el mercado actual, que determine la viabilidad de cada paso acordando la capacidad financiera en el ciclo y crecimiento a largo plazo (cinco años), de forma que, surja en el sector perteneciente. Por lo tanto, el flujo de información en los estudios de pre inversión decreta por medio de las variables como mercado, competencia y consumidores. Por ende, la estructura necesita la idea para llevar a cabo una evaluación financiera, económica, social y ambiental.

Finalmente, en búsqueda de un apalancamiento financiero la empresa enfoca las oportunidades que el mercado ofrece al sector, de acuerdo con el apoyo gubernamental enfocado al desarrollo de la actividad económica, analizando a profundidad las variables de rentabilidad económica, coste de la deuda, margen financiero, endeudamiento contable, factor de apalancamiento, rentabilidad antes de impuestos y la utilidad del ejercicio.

## 11.1 Diagnóstico

El gráfico representa las variables en los procesos financieros y contables que realiza la empresa Luyma S.A, para llevar a finalidad las estrategias, objetivos, metas y presupuestos planteados anualmente enfocados en la totalidad de los métodos estratégicos, tácticos y operativos.

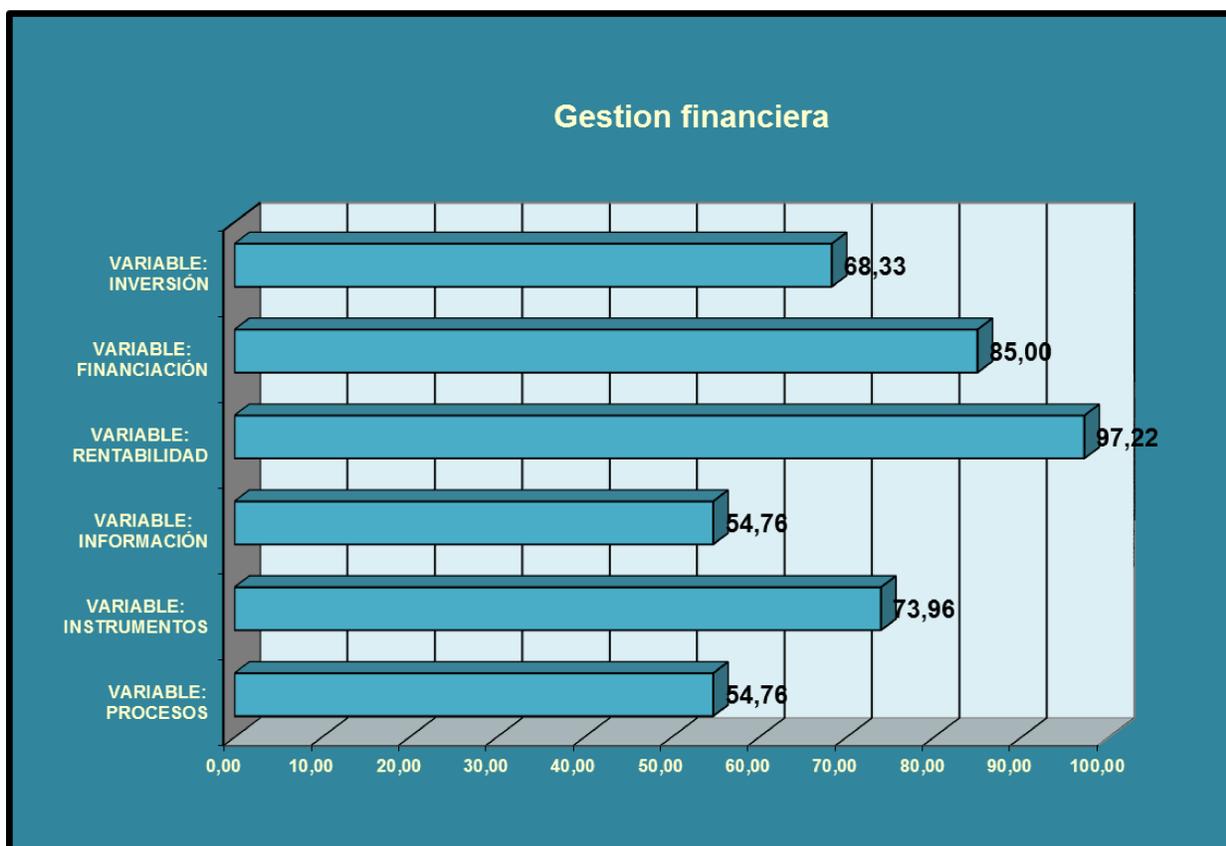


Figura 10. Gestión financiera MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

### 11.1.1 Análisis matriz MMGO.

La empresa cuenta con procesos contables y financieros establecidos por medio de cumplimiento de objetivos, y resultado efectivo de las metas propuestas por la junta directiva. De igual manera, la toma de decisiones a la inversión, endeudamiento, alianzas estratégicas, creación y ampliación de créditos con entidades financieras son delegadas y determinadas por medio del proceso de importación.

De ahí, se efectúa la capacidad de demanda en los periodos de producción de los agricultores en el mercado colombiano; en consecuencia, con la relación de proveedores determinada por producción ha pedido. Por lo tanto, establece las cantidades disponibles y la venta de los productos a clientes confiables por medio de separación de la maquina y/o cliente potencial, aumentando el nivel de endeudamiento de la empresa, en efecto, a la ampliación y presupuesto fijo anual.

De allí pues que, el nivel de endeudamiento de la empresa establece mayor importación de productos agrícolas, limitando la solvencia a largo plazo como flujo de efectivo que requiera un horizonte adecuado a las deudas. En virtud de, un resultado de alta demanda vs baja oferta, promoviendo estrategias de marketing a corto y mediano plazo efectuando un peso y capacidad de venta en menor tiempo. Es decir, la fidelidad de los clientes y accionistas, en el cumplimiento de presupuesto comercial anual, aumentando la rentabilidad de la organización cada año.

Mientras tanto, los procesos financieros han permitido la relación con los proveedores extranjeros ampliando las formas de pago y entrega de los productos puesto que la empresa cuenta con más de veintinueve años en el mercado. Por otra parte, esta carece de competencia interna debido a que ha desglosado procesos de importación y costo de los productos dando baja responsabilidad y liderazgo de sus procesos actualmente, a fin de que, el proceso de cambio en el área financiera permita mayor viabilidad a proyectos y participación en licitaciones públicas.

En conclusión, la planeación de estrategias comerciales y financieras en los procesos de compra y financiamiento propios aumenta la capacidad de oferta que permite evaluar y satisfacer las necesidades de la demanda, aumentando el nivel de confiabilidad y técnicas selectivas de liderazgo frente a la competencia. Otorgando cabida de inversión y financiación efectivas, definiendo la utilidad invertida en infraestructura y costos financieros, por medio de la presentación de los estados financieros como un logro para toda la organización, adicionalmente el conocimiento a los colaboradores, junta directiva y accionistas los resultados de rentabilidad para establecer los presupuestos del siguiente año.

La ilustración muestra los procesos realizados en los periodos de dos años de forma cuantitativa de la empresa.

Tabla 65

*Estado de la situación financiera de la empresa*

		<b>ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA</b>			
<b>ACTIVO</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>DISPONIBLE</b>			<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>		
Caja	\$ 5.500.000	\$ 1.200.000	Obligaciones Financieras a Corto Plazo	\$ 3.530.555.828	\$ 2.592.156.038
Bancos	\$ 923.514.235	\$ 589.544.882	Proveedores	\$ 265.511.629	\$ 1.344.307.010
	<u>\$ 929.014.235</u>	<u>\$ 590.744.882</u>	Cuentas por Pagar	\$ 163.581.413	\$ 125.365.317
<b>INVERSIONES</b>			Impuestos por Pagar	\$ 799.472.739	\$ 81.767.328
Inversiones Surcos SAS	\$ 199.980.000	\$ 199.980.000	Obligaciones por Pagar	\$ 116.985.540	\$ 51.042.328
Diesel Autos Tractor Ltda	\$ 14.000.000	\$ 14.000.000		<u>\$ 4.876.107.149</u>	<u>\$ 4.194.638.021</u>
Fiduciaria Bogota	\$ 5.127.857	\$ 4.837.714	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		
Ultrabursatiles	\$ 8.786.739	\$ 8.786.739			
	<u>\$ 227.894.596</u>	<u>\$ 227.604.453</u>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>DEUDORES</b>			Obligaciones Financieras a Largo Plazo	\$ -	\$ 235.365.513
Clientes	\$ 1.156.951.893	\$ 1.516.955.486	Anticipo clientes	\$ 4.409.833.614	\$ 3.004.389.100
Cuentas por cobrar a vinculados y/o socios	\$ 145.190.033	\$ 271.033.328	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<u>\$ 4.409.833.614</u>	<u>\$ 3.239.754.613</u>
Anticipos y Avances	\$ 108.894.710	\$ 605.221.417			
Anticipo de Impuestos y Contribuciones	\$ 255.440.854	\$ 185.753.559	<b>TOTAL PASIVO</b>	<u>\$ 9.285.940.763</u>	<u>\$ 7.434.392.634</u>
Cuentas por cobrar a Empleados	\$ 19.989.225	\$ 12.398.007			
Deudores Varios	\$ 231.136.892	\$ 101.239.529	<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
Provisiones	\$ -	\$ 6.260.989	<b>CAPITAL</b>		
	<u>\$ 1.917.603.607</u>	<u>\$ 2.686.394.337</u>	Aporte Social	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
<b>INVENTARIO</b>			Reserva Legal 10%	\$ 118.748.123	\$ 118.748.123
Mercancia no fabricada por la empresa	\$ 6.245.214.460	\$ 4.258.234.410	Revalorización del Patrimonio	\$ 240.490.338	\$ 240.490.338
Provision de Inventarios	\$ 120.254.000	\$ 120.254.000	Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ 1.314.113.998	\$ 2.151.970.925
	<u>\$ 6.124.960.460</u>	<u>\$ 4.137.980.410</u>	Resultados del Ejercicio	\$ 1.235.668.962	\$ 453.037.540
<b>DIFERIDOS</b>			<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<u>\$ 3.109.021.421</u>	<u>\$ 3.164.246.926</u>
Bienes y Servicios Pagados por Anticipado	\$ 34.977.802	\$ 77.452.184			
	<u>\$ 34.977.802</u>	<u>\$ 77.452.184</u>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<u>\$ 12.394.962.184</u>	<u>\$ 10.598.639.560</u>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<u>\$ 9.234.450.700</u>	<u>\$ 7.720.176.266</u>			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>					
Terrenos	\$ 1.416.826.400	\$ 1.416.826.400			
Construcciones y Edificaciones	\$ 2.159.185.229	\$ 2.102.622.177			
Maquinaria y Equipo	\$ 27.624.048	\$ -			
Equipos de Oficina	\$ 30.330.986	\$ 29.480.986			
Equipo de Comunicación y Computación	\$ 69.353.034	\$ 56.681.975			
Flota y Equipos de Transporte	\$ 331.188.000	\$ 144.348.510			
Depreciación Acumulada	\$ 873.996.213	\$ 871.496.449			
	<u>\$ 3.160.511.484</u>	<u>\$ 2.878.463.599</u>			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u>\$ 12.394.962.184</u>	<u>\$ 10.598.639.865</u>			

Nota: Empresa Luyma S.A.

La tabla muestra un análisis cuantitativo en pesos y porcentaje de la variación absoluta y relativa del estado de la situación financiera.

Tabla 66

*Análisis horizontal*

	
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA</b>	
<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION RELATIVA</b>
\$ 4.300.000	78%
\$ 333.969.353	36%
\$ 338.269.353	36%
\$ =	0%
\$ =	0%
\$ 290.143	6%
\$ =	0%
\$ 290.143	0%
-\$ 360.003.593	-31%
-\$ 125.843.295	-87%
-\$ 496.326.707	-456%
\$ 69.687.295	27%
\$ 7.591.218	38%
\$ 129.897.363	56%
\$ 6.260.989	0%
-\$ 768.790.730	-40%
\$ 1.986.980.050	32%
\$ =	0%
\$ 1.986.980.050	32%
-\$ 42.474.382	-121%
-\$ 42.474.382	-121%
\$ 1.514.274.434	16%
\$ =	0%
\$ 56.563.052	3%
\$ 27.624.048	100%
\$ 850.000	3%
\$ 12.671.059	18%
\$ 186.839.490	56%
-\$ 2.499.764	0%
\$ 282.047.885	9%
\$ 1.796.322.319	14%
\$ 938.399.790	27%
-\$ 1.078.795.381	-406%
\$ 38.216.096	23%
\$ 717.705.411	90%
\$ 65.943.212	56%
\$ 681.469.128	14%
-\$ 235.365.513	0%
\$ 1.405.444.514	32%
\$ 1.170.079.001	27%
\$ 1.851.548.129	20%
\$ =	0%
\$ =	0%
\$ =	0%
-\$ 837.856.927	-64%
\$ 782.631.422	63%
-\$ 55.225.505	-2%
\$ 1.796.322.624	14%

Nota: Autoría propia.

La tabla muestra un análisis cuantitativo en porcentaje del análisis vertical de los dos años comparativos del estado de la situación financiera.

Tabla 67

*Análisis vertical*

	
<b>ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA</b>	
<b>2016</b>	<b>2015</b>
0%	0%
7%	6%
7%	6%
2%	2%
0%	0%
0%	0%
0%	0%
2%	2%
9%	14%
1%	3%
1%	6%
2%	2%
0%	0%
2%	1%
0%	0%
15%	25%
50%	40%
-1%	-1%
49%	39%
0%	1%
0%	1%
75%	73%
11%	13%
17%	20%
0%	0%
0%	0%
1%	1%
3%	1%
-7%	-8%
25%	27%
0%	0%
100%	100%
28%	24%
2%	13%
1%	1%
6%	1%
1%	0%
39%	40%
0%	2%
36%	28%
36%	31%
0%	0%
0%	0%
75%	70%
2%	2%
1%	1%
2%	2%
11%	20%
10%	4%
25%	30%
100%	100%

Nota: Autoría propia.

La ilustración muestra gráficamente el análisis vertical del año 2016

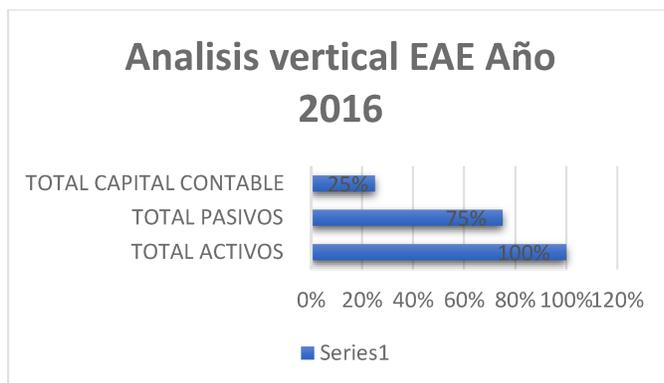


Figura 11. Análisis vertical EAE año 2016. Nota: Autoría propia

La tabla muestra cuantitativamente en porcentaje el análisis vertical del año 2016

Tabla 68

*Análisis vertical EAE año 2016*

	
<b>ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AÑO 2016</b>	
TOTAL ACTIVOS	100%
TOTAL PASIVOS	75%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	25%

Nota: Autoría propia.

La ilustración muestra gráficamente el análisis vertical del año 2015

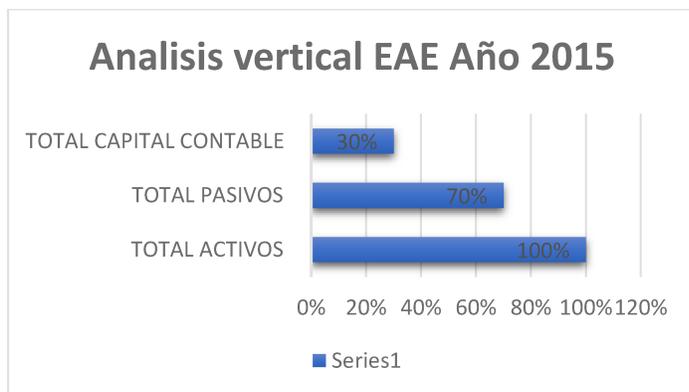


Figura 12. Análisis vertical EAE año 2015. Nota: Autoría propia

La tabla muestra cuantitativamente en porcentaje el análisis vertical del año 2015

Tabla 69

*Análisis vertical EAE año 2015*

	
<b>ANALISIS VERTICAL ESTADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AÑO 2015</b>	
TOTAL ACTIVOS	100%
TOTAL PASIVOS	70%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	30%

Nota: Autoría propia.

El análisis vertical de la empresa Luyma S.A en el 2016 con el año comparativo 2015, proyecta la mayor variación del 50% del total de activos, esto se da a que la empresa cuenta con el 50% en inventario (Mercancía no fabricada por la empresa) y un 40% en el 2015; por lo tanto, el movimiento del mercado para el año 2016 aumento un 50% esperado a las ventas presupuestadas anualmente, con el objeto de enfocar la compra e importación de maquinaria, implementos y repuestos de producción nacional e internacional. Debido a que, en uno de los índices financieros más altos en relación a las capacidades que maneja la empresa (Nivel de endeudamiento de 133% 2016 y 143% 2015). En virtud de que, actualmente el proceso de compra se realiza en base a apalancamiento en Bancos con Cartas de Crédito otorgando un valor de \$589.544.882 año 2015, y un valor de \$ 923.514.235 año 2016.

En el año 2015 el total pasivo con un 35%, abarcando las obligaciones financieras a corto plazo con un 24%, pago a proveedores 13%, cuentas por pagar 1%, Impuestos por pagar 1%, y obligaciones por pagar un 0%, llevando el mayor porcentaje a los créditos realizados con las entidades financieras para poder otorgar el inventario de maquinaria para producción en el sector agrícola pretendiendo el pago total anticipado a los proveedores principales de los tractores marca Kubota en Japón. Por lo tanto, en el año 2016 se vio un incremento de un (2%), quedando en 37%, del cual las obligaciones financieras a corto plazo con un 28%, pago a proveedores 2%, cuentas por pagar 1%, Impuestos por pagar 6%, y obligaciones por pagar un 1%, totalizando un 39% de la totalidad de las deudas otorgadas por la actividad económica.

Por último, el capital contable el comparativo con el resultado de los ejercicios anteriores con un 20% en el 2015 y 11% en el 2016; donde el aumento de la demanda favoreció el aumento en el resultado del ejercicio del cual en 2015 con un 4% aumento 6% en el 2016 quedando con un 10%, favoreciendo a los accionistas y satisfacción con el aumento en las ventas.

La tabla muestra cuantitativamente en pesos la variación absoluta del estado de la situación actual de la empresa.

Tabla 70

*Análisis Horizontal EAE*

	
<b>VARIACIÓN ABSOLUTA ESTADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.796.322.319,00
TOTAL PASIVOS	\$ 1.851.548.129,00
TOTAL CAPITAL CONTABLE	-\$ 55.225.505,00

Nota: Autoría propia.

La ilustración muestra gráficamente en pesos la variación absoluta del estado de la situación actual de la empresa

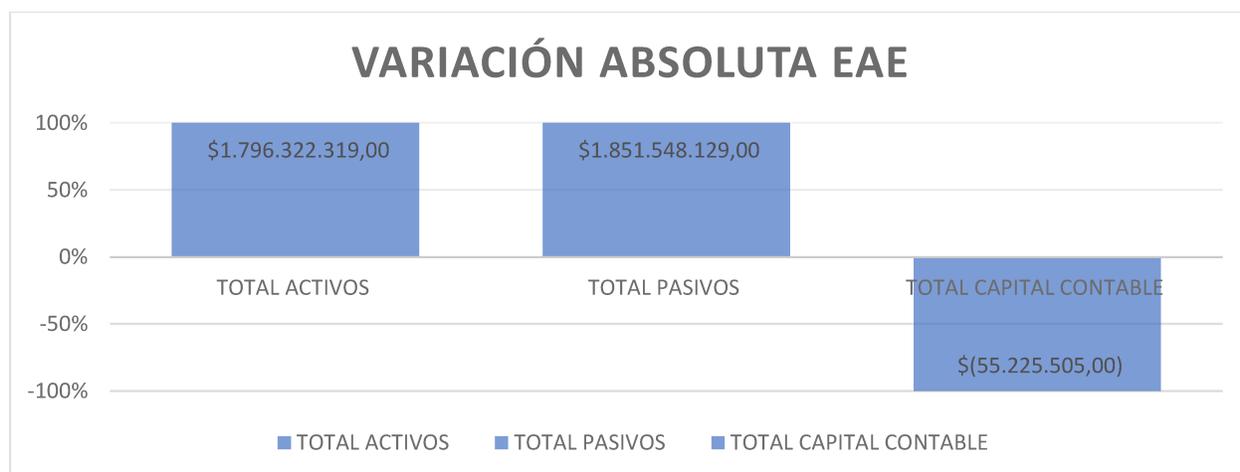


Figura 13. Análisis Horizontal EAE. Nota: Autoría propia

El análisis horizontal en la empresa Luyma S.A, logra un variación absoluta con mayor porcentaje en el total de activos 49%, incrementando de manera positiva en el año 2016 con un valor total de \$ 12.394.962.184 y en el año 2015 \$ 10.598.639.865, una diferencia en pesos de \$ 1.796.322.319 reflejado en los resultados del ejercicio y un aliento en mantener constantemente la estrategia de marketing que equilibre los gastos con los ingresos y el flujo de inventario no fabricada rote constantemente. Por su parte, el capital contable se refleja de manera negativa ya que se obtuvo un 1% de disminución el en capital incluido las reservas legales, resultados de ejercicios anteriores.

La tabla muestra cuantitativamente en porcentaje la variación relativa del estado de la situación actual de la empresa.

Tabla 71

*Variación relativa EAE*

	
<b>VARIACIÓN RELATIVA ESTADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	
TOTAL ACTIVOS	14%
TOTAL PASIVOS	20%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	-2%

Nota: Autoría propia.

La ilustración muestra gráficamente en pesos la variación relativa del estado de la situación actual de la empresa



Figura 14. Variación relativa EAE. Nota: Autoría propia

La variación relativa en la empresa Luyma S.A, con un total en pasivos del 55%, con un 20% en comparación con el total de activos de 20%, dando esta variable por el aumento de las obligaciones financieras a corto plazo en el 2016 con un valor de \$ 2.530.555.828 y en el año 2015 fue de \$2.592.156.038 con una diferencia en pesos de \$938.399.790 por la razón de endeudamiento en el aumento de inventario para el año 2016, lo que da un índice de liquidez de 1,89 2016 y 1,84 2015, por tal razón se cuenta con alto flujo de liquidez que permite la conversión a dinero en un corto plazo. Un 39% en el total de activos con un 14% donde no se generó gran variación con el año comparativo manteniendo las diferentes obligaciones en un nivel determinante al pronóstico que se ejerce de acuerdo a los ejercicios anteriores.

La ilustración muestra los procesos realizados en los periodos de dos años de forma cuantitativa de la empresa.

Tabla 72

*Estado de Resultados Integral Luyma S.A*

		<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>	
	<b>2016</b>		<b>2015</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 17.489.556.078		\$ 11.509.943.206
<b>COSTO DE VENTA</b>	\$ 13.106.195.611		\$ 9.336.328.802
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 4.383.360.467</b>		<b>\$ 2.173.614.404</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>			
Gastos de Personal	\$ 364.877.535		\$ 327.673.377
Gastos por Honorarios	\$ 19.929.049		\$ 31.105.856
Gastos de Impuestos, Contribuciones y Tasas	\$ 38.252.702		\$ 148.204.191
Gastos por Arrendamientos	\$ 131.379.188		\$ 101.661.438
Gastos de Seguro	\$ 24.649.329		\$ 5.298.450
Gastos de Servicios	\$ 413.040.626		\$ 105.592.199
Gastos Legales	\$ 3.074.740		\$ 11.454.306
Gastos de Mantenimientos y Reparaciones	\$ 5.656.211		\$ 8.479.394
Gastos de Adecuacion e Instalaciones	\$ 62.858.214		\$ 13.032.903
Gastos de Viaje	\$ 32.595.564		\$ 8.625.269
Gastos Diversos	\$ 27.687.630		\$ 34.831.341
<b>Sub Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 1.124.000.788</b>		<b>\$ 795.958.724</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS</b>			
Gastos de Personal	\$ 897.602.547		\$ 485.634.926
Gastos de Impuestos, Contribuciones y Tasas	\$ 325.408.868		\$ 7.144.100
Gastos por Arrendamientos	\$ 500.000		\$ 13.113.600
Gastos Seguros	\$ 1.997.347		\$ 2.586.280
Gastos de Servicios	\$ 288.601.137		\$ 249.974.262
Gastos Legales	\$ 381.792		\$ 101.740
Gastos de Mantenimiento y Reparaciones	\$ 10.851.559		\$ 8.331.662
Gastos de Viaje	\$ 16.516.815		\$ 15.576.878
Gastos Diversos	\$ 71.977.652		\$ 67.676.225
	<b>\$ 1.613.837.717</b>		<b>\$ 850.139.673</b>
<b>GASTOS POR PROVISIONES, AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES</b>			
Gastos por Depreciacion	\$ 2.499.764		\$ 94.577.556
<b>Sub Total Gastos de Provisiones y Depreciaciones</b>	<b>\$ 2.499.764</b>		<b>\$ 94.577.556</b>
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 2.740.338.269</b>		<b>\$ 1.740.675.954</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 1.643.022.198</b>		<b>\$ 432.938.450</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 2.737.838.506</b>		<b>\$ 1.646.098.398</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 496.009.418		\$ 488.647.278
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 266.805.916		\$ 235.165.213
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 1.872.225.700</b>		<b>\$ 686.420.515</b>
Provision Impuesto de Renta	\$ 468.056.425		\$ 171.605.129
Provision Impuesto a la Equidad	\$ 168.500.313		\$ 61.777.846
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</b>	<b>\$ 1.235.668.962</b>		<b>\$ 453.037.540</b>

Nota: Empresa Luyma S.A.

La tabla muestra un análisis cuantitativo en pesos y porcentaje del análisis horizontal de la variación absoluta y relativa del estado de resultados integral.

Tabla 73

*Análisis horizontal ER*

	
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>	
<b>VARIACION ABSOLUTA</b>	<b>VARIACION RELATIVA</b>
\$ 5.979.612.872	52%
\$ 3.769.866.809	33%
\$ 2.209.746.063	19%
\$ 37.204.158	0%
-\$ 11.176.807	0%
-\$ 109.951.489	-1%
\$ 29.717.750	0%
\$ 19.350.879	0%
\$ 307.448.427	3%
-\$ 8.379.566	0%
-\$ 2.823.183	0%
\$ 49.825.311	0%
\$ 23.970.295	0%
-\$ 7.143.711	0%
\$ 328.042.064	3%
\$ 411.967.621	4%
\$ 318.264.768	3%
-\$ 12.613.600	0%
-\$ 588.933	0%
\$ 38.626.875	0%
\$ 280.052	0%
\$ 2.519.897	0%
\$ 939.937	0%
\$ 4.301.427	0%
\$ 763.698.044	7%
-\$ 92.077.792	-1%
-\$ 92.077.792	-1%
\$ 999.662.315	9%
\$ 1.210.083.748	11%
\$ 1.091.740.108	9%
\$ 7.362.140	0%
\$ 31.640.703	0%
\$ 1.185.805.185	10%
\$ 296.451.296	3%
\$ 106.722.467	1%
\$ 782.631.422	7%

Nota: Autoría propia.

La tabla muestra un análisis cuantitativo en porcentaje del análisis vertical de los dos años comparativos del estado de resultados integral.

Tabla 74

*Análisis vertical ER*

	
<b>ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>	
<b>2016</b>	<b>2015</b>
639%	699%
479%	567%
160%	132%
13%	20%
1%	2%
1%	9%
5%	6%
1%	0%
15%	6%
0%	1%
0%	1%
2%	1%
1%	1%
1%	2%
41%	48%
33%	30%
12%	0%
0%	1%
0%	0%
11%	15%
0%	0%
0%	1%
1%	1%
3%	4%
59%	52%
100%	100%
0%	6%
0%	6%
100%	106%
60%	26%
100%	100%
18%	30%
10%	14%
68%	42%
17%	10%
6%	4%
45%	28%

Nota: Autoría propia.

La tabla muestra cuantitativamente en porcentaje el análisis vertical del año 2015

Tabla 75

*Análisis vertical ERI 2015*

	
<b>ANÁLISIS VERTICAL ERI AÑO 2015</b>	
COSTO DE VENTAS	567%
GASTOS OPERACIONALES	100%
UTILIDAD NETA	28%

Nota: Autoría propia.

La ilustración muestra gráficamente el análisis vertical del año 2015

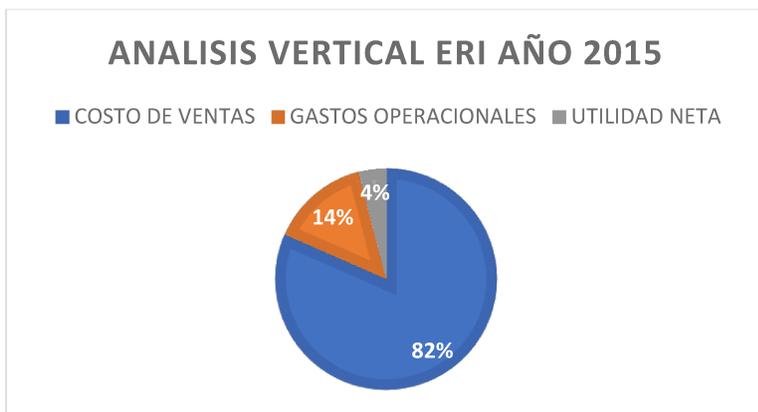


Figura 15. Análisis vertical ERI 2015. Nota: Autoría propia

El análisis vertical de la empresa Luyma S.A en el estado de resultados integral, da a conocer un 82% en los costos de ventas, teniendo en cuenta que el nivel de inventario y con ello el costo de ventas del cual en el 2015 fue de \$ 9.336.328.802 y en el 2016 \$13.106.195.611, otorgando uno de los procesos financieros más capaces de determinar a lo largo de año la solvencia que debe tener las obligaciones financieras que otorgan oportunidades de procesos de compra continuos y así mimos alguna maquinaria, implemento o repuesto que no sea tan rotativo. De tal manera fijar fechas, anticipos y confiabilidad tanto en el cliente como en el proveedor de satisfacer la necesidad y hacer un estudio informal de las posibilidades y oportunidades en el sector de seguir adquiriendo ese producto ya se por compra nacional o internacional.

La tabla muestra cuantitativamente en porcentaje el análisis vertical del año 2016

Tabla 76

*Análisis vertical ERI 2016*

	
<b>ANALISIS VERTICAL ERI AÑO 2016</b>	
COSTO DE VENTAS	479%
GASTOS OPERACIONALES	100%
UTILIDAD NETA	45%

Nota: Autoría propia.

La ilustración muestra gráficamente el análisis vertical del año 2016

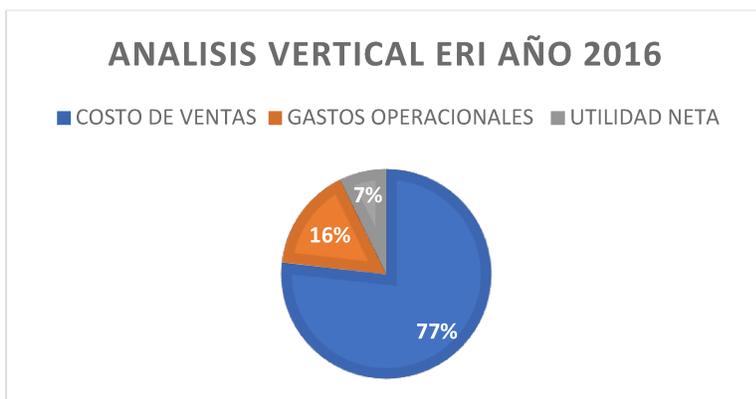


Figura 16. Análisis vertical ERI 2016. Nota: Autoría propia

El análisis vertical del estado de resultados en la empresa Luyma S.A para el año 2016, se refleja de manera significativa en el costo de ventas, en ese año de procesos productivos se determinó la capacidad de aumentar el apalancamiento para realizar las compras de productos con más confiabilidad, ya que los diferentes proyectos del sector público y privado genera oportunidad de crédito y plazo a los consumidores de este sector, empresarios o agricultores, con un costo de ventas de \$ 13.106. 195. 611, significativo para continuar con los procesos de obligaciones y gastos operacionales de administración y ventas en un nivel equilibrado para llevar una contabilidad limpia y cumplida.

La tabla muestra cuantitativamente en porcentaje la variación relativa del estado de resultados integral.

Tabla 77

*Variación relativa ERI*

	
<b>VARIACIÓN RELATIVA ERI</b>	
COSTO DE VENTAS	33%
GASTOS OPERACIONALES	9%
UTILIDAD NETA	7%

Nota: Autoría propia.

La tabla muestra cuantitativamente en porcentaje la variación absoluta del estado de resultados integral.

Tabla 78

*Variación absoluta ERI*

	
<b>VARIACIÓN ABSOLUTA ERI</b>	
COSTO DE VENTAS	\$ 3.769.866.809
GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.091.740.108,00
UTILIDAD NETA	\$ 782.631.422,00

Nota: Autoría propia.

La tabla muestra gráficamente en pesos la variación absoluta y relativa del estado de resultados integral.



Figura 17. Variación absoluta y relativa ERI. Nota: Autoría propia

La variación absoluta y relativa en el estado de resultados con un costo de ventas del 67%, en gastos operacionales 19% y una utilidad bruta del 14%; determinando oportunidades de aumento de demanda en los siguientes años, se espera que con el cambio de sistema contable las capacidades de resolución de conflictos dentro de la organización conlleve a procesos administrativos sistematizados y organizados que facilite la delegación de funciones y con ello las variables que comprende cada ítem en los estados financieros otorgando capacidades de liquidez más controladas y un bajo nivel de endeudamiento permitiendo acceder más a los procesos de licitaciones públicas en el país.

Dentro de este orden de ideas, se enfocan estrategias comerciales para obtener una utilidad superior a \$ 1.235.668.962 del año 2016, que significo altamente para nuevos cambios organizacionales como se puede ver en los gastos administrativos la contratación de más personal, gastos por impuestos, honorarios, mantenimientos y demás; dados a un proceso de cambio como la infraestructura, el aumento de facturación en las tres sedes que comprende la empresa y la capacidad y responsabilidad frente a las condiciones de deudas controladas con los procesos. Utilidad que se ve reflejada en el indicador EBITDA que muestra la utilidad antes de impuestos, amortizaciones y depreciaciones de los muebles e inmuebles de la empresa.

## 11.2 Indicadores financieros

La tabla muestra cuantitativamente en pesos y porcentaje variedad de indicadores financieros influyentes en la empresa.

Tabla 79

### Indicadores financieros

 <b>AÑO 2016</b>	 <b>AÑO 2015</b>
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>
-\$ 3.160.511.484	-\$ 2.878.463.599
<b>INDICE DE SOLVENCIA</b>	<b>INDICE DE SOLVENCIA</b>
75%	73%
<b>RAZON DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>RAZON DE ENDEUDAMIENTO</b>
133%	143%
<b>RAZON PASIVO CAPITAL</b>	<b>RAZON PASIVO CAPITAL</b>
299%	235%
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>	<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>
1,89	1,84

Nota: Autoría propia.

Los factores claves describen de manera puntual los puntos fuertes en procesos financieros y contables que maneja la empresa, buscando un procedimiento de medición y disminución en sus índices financieros.

Tabla 80

*Factores claves del éxito*

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PROBLEMA
Rotación de Inventarios	El aumento de demanda permite toma de decisiones estratégicas a corto plazo, logrando un proceso de compra mayor al presupuestado, teniendo en cuenta las necesidades del sector y el aumento del 50% que tuvo en el 2016.
Importación de productos agrícolas	El nivel de endeudamiento que mantiene un porcentaje constante en el año 2016 y año comparativo, con procesos de apalancamiento.
Prospectiva de presupuesto comercial	Épocas de producción del sector agrícola, que abarca bajo precisión por medio de la competencia interna y externa, y un nivel satisfactorio de los clientes fijos.
Cambios socio-económicos del sector agrícola	Épocas difíciles en agro- colombiano, las limitadas oportunidades del estado para la agricultura, y así mismo las oportunidades de incentivos que generan los bancos en tiempos determinados.

Nota: Autoría propia.

### 11.3 Propuesta de mejora

Mediante el análisis de los estados financieros, la presentación de indicadores financieros se da a conocer la viabilidad que maneja la empresa en sus diferentes procesos operacionales y de administración, las tácticas que realiza actualmente la empresa con los proveedores internacionales exige un apalancamiento con entidades financieras manteniendo un nivel constante de cartas de crédito para poder cancelar por anticipado a los proveedores el cual manejan inventario bajo pedido de maquinaria agrícola, esto produce un alto flujo de efectivo en caja y el alto nivel de aumento de inventario en el año 2016 el cual se aumentó las ventas un 50%.

La propuesta se enfoca en determinar nuevos criterios de pago a proveedores internacionales que permitan un nivel de endeudamiento menor, por medio de un acuerdo comercial por la fidelidad de compra durante los veintinueve años de la empresa, y/o establecer criterios y exigencias en tiempos de pago con los clientes de la empresa que permita asegurar desde el inicio la máquina y tiempos a corto plazo de los saldos pendientes, otorgando oportunidad de compra, aumento de oferta y servicios eficientes.

Creación de manual de políticas de crédito, llevando a cabo variables de: formas de pago, cuotas para el pago del producto, documentación (requisitos), estudio de crédito a profundidad; política de endeudamiento a cada cliente, propuesta de medios de pagos diferentes a leasing. Tiempos estimados de 60 a 90 días de pagos, pagos del 50% del valor total de la importación como anticipo y separación de la maquinaria con el 50% hasta el 80% del valor de venta.

La tabla describe el procedimiento de la propuesta de mejora en el módulo de gestión financiera enfocado a identificar tácticas frente a la claridad de procesos financieros en cada área.

Tabla 81

*Propuesta de mejora gestión financiera*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Identificar los factores claves del éxito en el área financiera	Encuestas de conocimiento, satisfacción y desarrollo financiero dentro de la organización	Gerente general, jefes de área	Computador, Personal administrativo	Desarrollar formatos que den a conocer las necesidades de la empresa por medio de encuestas a los colaboradores de la empresa.	(6 meses)	Procesos sistematizados	\$0
Propuesta de creación de manual de políticas de crédito	Generación de estrategias, objetivos, y planes de acción para delegar políticas que exija y conlleve a la mejora de los procesos financieros	Gerente general, jefe financiero	Computador, Personal administrativo,	Por medio de las exigencias, estrategias y deseos de la junta directiva, gerente general y jefe financiero para determinar posibles políticas que sean medibles y exigidas a los colaboradores	(4 meses)	Línea de productos / Necesidades del mercado	\$0
Diseñar un plan estratégico enfocado a la financiación de clientes	Indicadores de eficiencia y eficacia que dé a conocer pronósticos y prospectiva frente a las estrategias de marketing y formas de pago a clientes finales	Gerente general, jefe financiero	Computador, Personal administrativo	Propuesta de indicadores que midan los procesos administrativos, generación de informes y planes de acción para llegar al cumplimiento de metas y objetivos empresariales.	(12 meses)	Cumplimiento de presupuesto / Rentabilidad	\$0

Nota: Autoría propia.

## 11.4 Indicadores

### 11.4.1 Indicadores financieros.

Los indicadores financieros proyectan los resultados de los años contables que lleva ejerciendo la empresa, para fijar metas que permitan el cumplimiento de objetivos empresariales y la satisfacción de propietarios y accionistas de la empresa.

Tabla 82

*Indicadores financieros*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Capital neto de trabajo	Anual	$Activo corriente - Pasivo corriente$	20%
Índice de Solvencia	Anual	$\frac{Total\ activo\ corriente}{Total\ activos}$	10%
Razón de endeudamiento	Anual	$\frac{Total\ pasivos}{Total\ activos}$	5%
Razón pasivo capital	Anual	$\frac{Pasivo\ a\ largo\ plazo}{Capital\ contable}$	10%
Índice de liquidez	Anual	$\frac{Total\ activo\ corriente}{Total\ pasivo\ corriente}$	10%

Nota: Autoría propia.

### 11.4.2 Indicadores de eficiencia y eficacia.

Los indicadores de eficiencia y eficacia determinan los objetivos que la empresa proyecta para el año en ejercicio enfocando las capacidades y recursos humanos, tecnológicos, infraestructura y financieros para llevar a cabo cada uno de los procesos estratégicos, tácticos y operativos.

Tabla 83

*Indicadores de eficiencia y eficacia*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Nivel Alto	Nivel Satisfactorio	Nivel Aceptable
Rentabilidad	Anual	$\frac{\text{Ingresos recibidos}}{\text{Ingresos presupuestados}} \times 100$	50%	40%	30%
Cumplimiento de presupuesto	Mensual	$\frac{\text{Inventario adquirido}}{\text{Inventario presupuestado}} \times 100$	10%	8%	5%
Presupuesto comercial	Anual	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas pronosticadas}} \times 100$	5%	4%	3%
Utilidades esperadas	Anual	$\frac{\text{Resultado de utilidad neta}}{\text{Utilidad neta del año anterior}} \times 100$	50%	40%	30%
Cartera	Mensual	$\frac{\text{Cartera recuperada en las sedes}}{\text{Total de cartera de las tres sedes}} \times 100$	10%	9%	8%

Nota: Autoría propia.

## 12. Gestión de mercado

La gestión de mercado a partir del desarrollo de la segmentación, reconocimiento del sector, necesidades del consumidor determina puntos estratégicos que regulan el consumo de los productos existentes, el conocimiento, estudios de necesidades, gustos y preferencias de los individuos ha permitido el crecimiento de la gestión de marketing; un proceso comercial que exige un nivel de creatividad y entendimiento de alcances de los niveles sociales, culturales y demográficos. El enfoque cualitativo descubre las diferentes formas de atraer a un consumidor a productos básicos e innovadores, que permiten una vida más sencilla para ellos, y el enfoque cuantitativo permite desarrollar los productos de acuerdo a la segmentación del mercado, características demográficas, con el fin de enfocar un desarrollo metodológico de la investigación.

El proceso de marketing en la empresa lleva un enfoque empírico y estratégico en conocimiento del agro colombiano; desde hace muchos años permitieron hoy en día la existencia y estabilidad de la organización, la efectividad de los procesos comerciales se ha dado mediante la comercialización y distribución autorizada de una de las marcas más reconocidas en el mundo KUBOTA, con el fin de abastecer y segmentar el mercado con productos certificados en calidad, lo cual ha permitido la confiabilidad del consumidor agrícola.

## 12.1 Diagnóstico

La ilustración describe el proceso actual frente a las decisiones de las estrategias y alianzas comerciales en la organización.

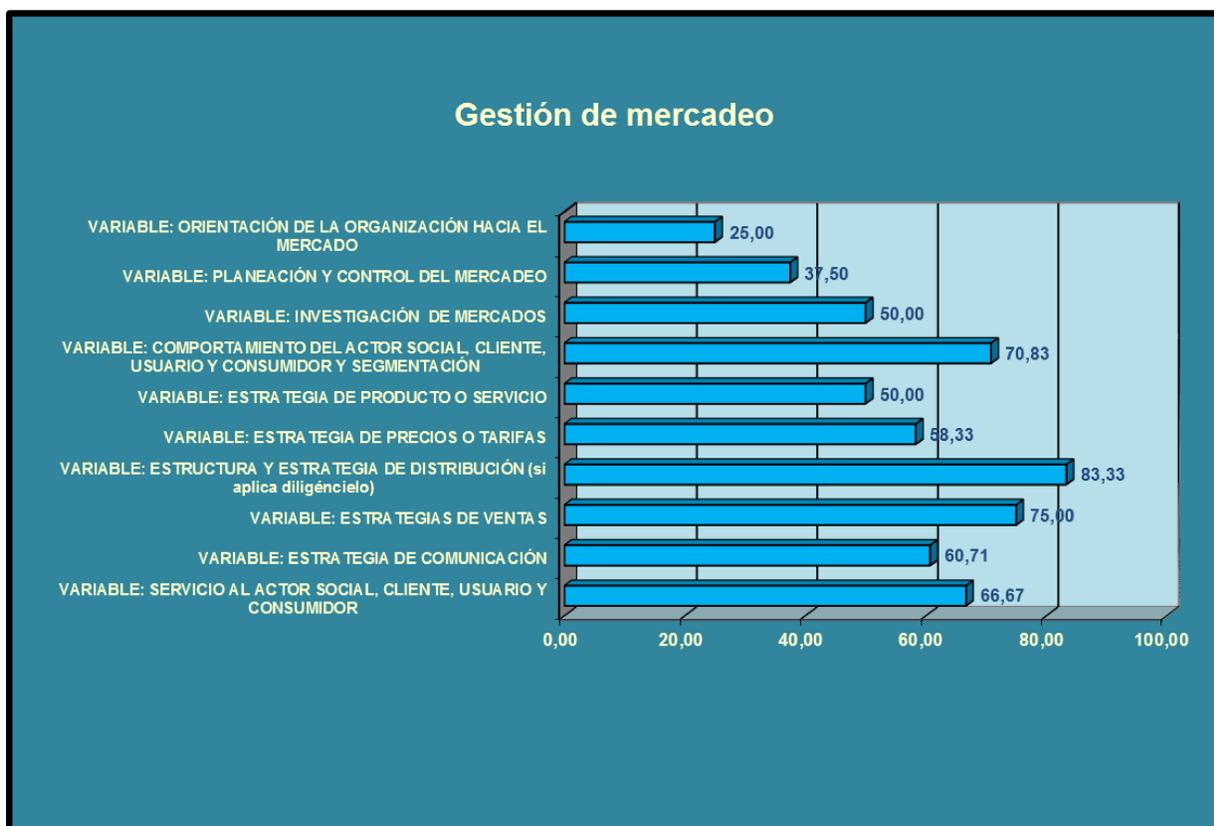


Figura 18 .Gestión de mercadeo MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

### 12.1.1 Análisis matriz MMGO.

La investigación de mercados de la empresa actualmente mantiene uno de las variables más altas del diagnóstico, accediendo a un comportamiento de los actores sociales, que hacen posible la realización y rentabilidad; la estrategia y estructura de distribución con el manejo de logística de la organización es efectiva, se deriva de las alianzas comerciales que mantiene desde hace treinta años con empresas de la misma actividad económica, enfocando procesos comerciales avanzados y documentados formalmente. Derivando procesos de comités y juntas para conocer los procesos con los proveedores internacionales y nacionales, trasladando a una estrategia efectiva de comunicación, esto también permite mantener las relaciones con algunos proveedores directamente enfocados a las estrategias de las 4p's, estableciendo la capacidad que tiene la empresa actualmente para aumentar la productividad, orientación y organización hacia el mercado agrícola colombiano.

### 12.2 Matriz del perfil competitivo

La tabla describe los factores de éxitos de la competencia externa posicionada mundialmente.

Tabla 84

*Matriz de perfil competitivo*

 		JOHN DEERE Illinois- "Casa Toro" Estados unidos		MASSEY FERGUSON "MotoValle" Estados Unidos		DEUTZ AG Colonia- Alemania	
		3,56		3,32		2,96	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09
Calidad de los productos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Competitividad en precios	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
posición financiera	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Accesibilidad económica	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Costos de importación	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Alianzas comerciales	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Conservación de la agricultura	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Cambios del Dólar	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Inversión en la agricultura colombiana	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Rendimientos de los tractores	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Participación en el mercado	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15

Nota: Autoría propia.

### **12.2.1 Análisis de matriz perfil competitivo.**

El enfoque competitivo del sector agrícola colombiano y mundial, ha llevado a un crecimiento constante y generación de productos para el campo, permitiendo satisfacer las necesidades de la demanda de países productores de alimentos. La empresa como distribuidora y comercializadora autorizada permite el desarrollo y crecimiento de la marca reconocida mundialmente como Kubota. Derivando factores externos, fortaleciendo la capacidad de satisfacción de los segmentos por medio de métodos logísticos, manejando una producción por pedido acatando las legislaciones, normatividad y exigencias de los países con relaciones comerciales, la competencia se extiende mundialmente como se observa en la gráfica la comparación de factores de éxito de las diferentes compañías, entre las más reconocidas del mercado agrícola se encuentra John Deere, y Massey Ferguson y Deutz ag.

La competencia mencionada mantiene investigación y desarrollo en un nivel más elevado que la marca distribuidora esto por ser unas de las primeras productoras del sector con el fin de acatar las necesidades de los clientes, permitiendo ofrecer al día de hoy productos totalmente tecnológicos que facilita las labores de los agricultores, permitiendo mantener un status en calidad, precios altos por tecnología, canales de distribución y asociaciones con marcas extranjeras reconocidas en Colombia.

## **12.3 Modelo de negocio CANVAS**

### **12.3.1 Análisis del modelo de negocio.**

La propuesta de valor determinada por la distribución y comercialización de productos agrícolas importados que satisfacen las necesidades de los clientes, un valor hacia el cliente por medio de garantías en revisión del tractor cumplidas las 1500 horas trabajadas, descuentos en los precios de venta, solicitud y documentación inmediata en procesos de leasing permitiendo la facilidad de compra de clientes potenciales, y clientes nuevos con un servicio al cliente de conocimiento de los procesos que realiza cada producto. La segmentación de clientes es clara y precisa enfocada en nichos de mercado donde se genera gran cantidad de producción de alimentos anualmente,

sectores estratégicos ubicados en la ciudad de Bogotá, Yopal y Cerete; con acercamiento efectivo a los clientes, el proceso de entrega descuento en fletes, y entrega en los lugares deseados.

Los canales de distribución acceden a la efectividad en su mayor parte en los procesos de llegada de los productos desde la importación hasta la entrega de los productos al cliente final, permitiendo un análisis de satisfacción de los clientes, y con ello asegurar la compra continua, las relaciones con los clientes se basa en una compra-venta, del cual el proceso de servicio al cliente no se encuentra en su totalidad satisfactorio, las relaciones que se mantienen son con compradores potenciales que ya conoce el proceso de compra y así mismo por su tiempo de fidelidad permite acceder a incentivos como descuentos y entregas.

Los medios de pagos son accesibles de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos permitiendo afianzar relaciones que aumenten la utilidad de la organización, posibles formas de pago (contado, crédito con bancos leasing, letras, cheques) que permiten un amplio tiempo de pago; del cual se presentan en temporadas aumento de cartera por un nivel medio en el proceso de cobro a los clientes.

Las actividades que se realizan en un proceso de mejora comercial basado en la estructuración y documentación de base de datos que permita determinar efectivamente las necesidades y atracción de compra por el cliente, resolución de problemas de servicios, que aumente la productividad y mejora del mismo en tiempos deseados por los clientes, ya que se presentan demoras y los disgustos de los clientes disminuye la capacidad de recursos disponibles para los servicios. Una proyección de compra de implementos y repuestos, capaces de atender todo el segmento del mercado enfocado en la reducción de riesgos financieros y comerciales dentro de la organización.

La estructura de costos, la financiación y presupuesto comercial es bien enfocado permitiendo a los asesores atraer a clientes nuevos de diferentes zonas, tener la capacidad y habilidad de obtener los productos de las empresas alianzas, para cumplir con la necesidad del cliente, el aumento en capacitación de los productos se ve reflejado al reconocimiento de la marca en las ferias empresariales y costos básicos del asesor que pueda llevar acabo con el proceso de asistencia y conocimiento del entorno económico mundial.

## 12.4 Diagrama de flujo atención al cliente

La ilustración enfoca puntos clave para llevar a cabo un proceso de atención al cliente más efectivo determinando proceso por proceso de la actividad.

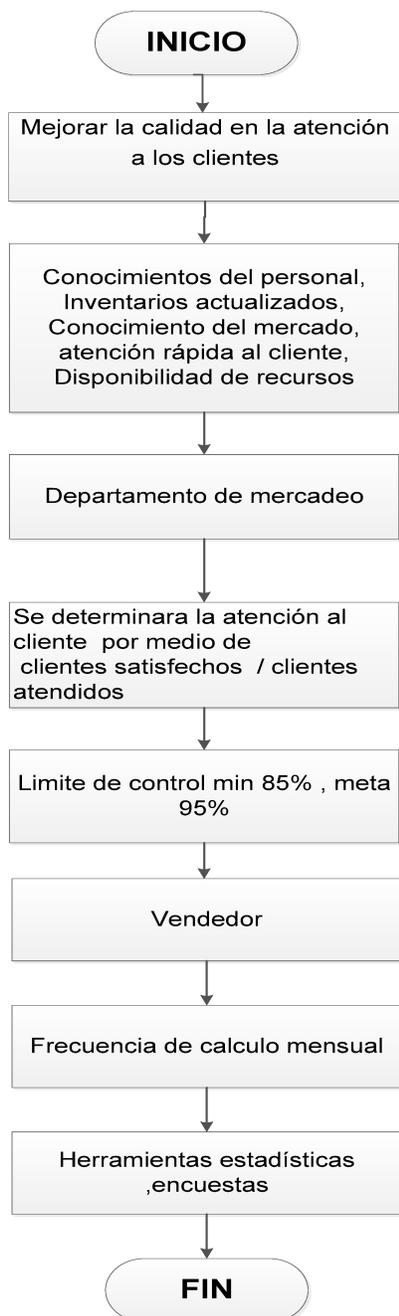


Figura 19. Diagrama atención al cliente. Nota: Autoría propia

### 12.4.1 Resultados del diagrama.

La tabla describe el proceso de las variables de eficacia, eficiencia para llegar a proceder a un aumento en el nivel del servicio al cliente.

Tabla 85

Resultados del diagrama

RESULTADOS ESPERADOS DEL PROCESO	ATENCION AL CLIENTE
Variables de eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en el personal</li> <li>• Inventarios actualizados</li> <li>• Conocimiento previo del mercado al que se dedica la empresa</li> </ul>
Variables de eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender de manera rápida al cliente</li> <li>• Disponibilidad de recursos para el proceso de venta y entrega del producto</li> </ul>
Objetivo del proceso	Mejorar la disposición del vendedor al momento de atender al cliente desde su llamada, conocimiento del producto, pasos para efectuar la venta y la entrega del producto utilizando todos los recursos que ofrece la empresa.

Nota: Autoría propia.

### 12.5 Diagrama causa- efecto

La ilustración describe el proceso efectivo de un sistema de atención al cliente en las áreas.

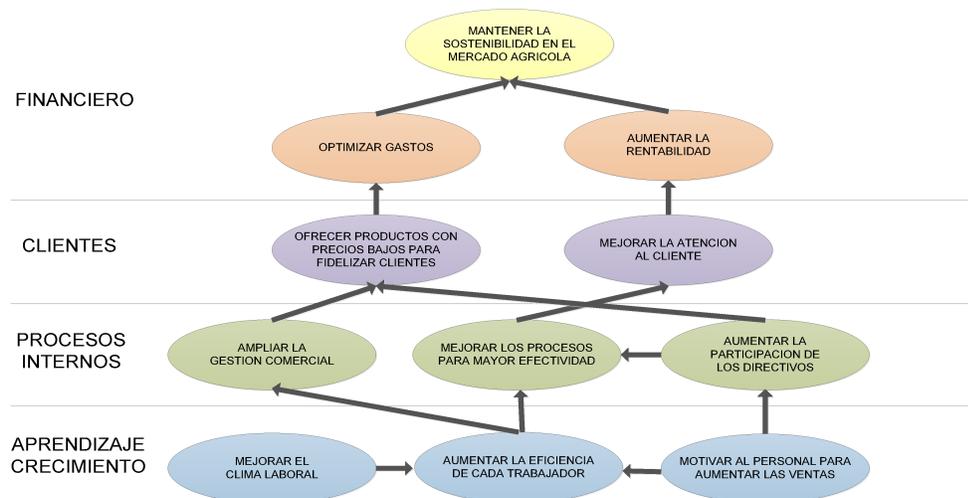


Figura 20. Diagrama Causa-Efecto. Nota: Autoría propia

## **12.6 Propuesta de mejora**

El enfoque comercial de la empresa Luyma S.A, permite el desarrollo de los procesos por medio de los estudios de alianzas comerciales, pronósticos y diagnósticos del crecimiento constante del sector agrícola colombiano, efectuando proyecciones futuras que permitan el crecimiento y posicionamiento de la marca como distribuidora, los proyectos de gobierno han aumentado las capacidades de financiación de los agricultores que permite un acercamiento a clientes nuevos.

Por medio del diagnóstico, la propuesta de mejora se enfoca en la creación de una estructura de servicio al cliente, que permita conocer las necesidades, satisfacciones y tiempo de oportunidades de compra de los productos, simplificar la base de datos de los clientes por vendedor que permita tener conocimiento de sus datos, orientados a ofrecer incentivos (día de cumpleaños, navidad, año nuevo, kits de protección, descuento en los servicios de mantenimiento), de acuerdo a ello se encamina a un proceso más organizado y parametrizado que permita el conocimiento a los clientes de todo el portafolio de productos y estrategias de atracción a clientes de diferentes zonas, conectando al cliente con la empresa y aumente su nivel de satisfacción en el proceso de compra.

La tabla describe el procedimiento de la propuesta de mejora en el área de mercado estructurando eficiencia en los procesos.

Tabla 86

*Propuesta de mejora gestión de mercado*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Crear una estructura de servicio al cliente	Enfocar las proyecciones comerciales de la organización para llevar a cabo un proceso de atención personalizado y satisfactorio en los clientes	Gerente administrativa, jefe de almacén, Asesores comerciales	Computador, formatos de inventario	Generar un diagnóstico de la atención al cliente actual de los vendedores, encuesta de satisfacción al cliente, análisis y desarrollo de estrategias y estructura general y específica para cada asesor comercial	(12 meses)	Conocimiento del mercado, inventarios actualizados	\$0
Desarrollar un programa de capacitación anual del portafolio de productos	Plantear un programa de actividades de conferencias, ferias y portafolios de los proveedores para asistir	Gerente administrativa, Asesores comerciales	Computador	Comunicación constante con los proveedores para conocer los momentos de conferencias y las posibilidades de asistir como visitante y/o empresario en las ferias ganaderas	(12 meses)	Conocimiento del personal	\$0

Nota: Autoría propia.

## 12.7 Indicadores

La tabla indica las posibles mediciones para conocer la capacidad de la base de datos, actualización y atracción del cliente con el catálogo de productos.

Tabla 87

*Indicadores gestión de mercado*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Conocimientos del personal	Semestral	$\frac{\text{Objetivos cumplidos por trabajador}}{\# \text{ objetivos planteados}} \times 100$	80%
Inventario actualizado	Mensual	$\frac{\# \text{ cantidad almacenada}}{\# \text{ Capacidad almacenada}} \times 100$	90%
Conocimiento del mercado	Semestral	$\frac{\# \text{ necesidades atendidas por consumidor}}{\# \text{ Aprox. mercado actual}} \times 100$	70%

Fuente: Autoría propia.

### 13. Negociación y manejo de conflictos

La creación de conflictos se concibe por la naturaleza del ser humano, las decisiones tomadas traen consecuencias positivas y negativas con el fin de justificar razones generadas por las acciones, los conflictos evolucionan acatando los resultados deseados, integrados por factores de expectativas y actitudes que genera de manera efectiva los conflictos entre dos o más partes interesadas.

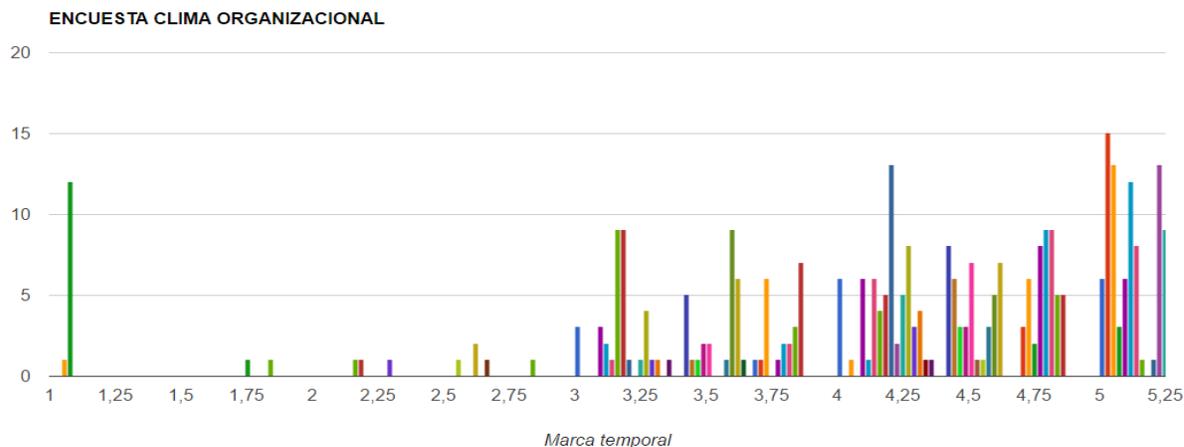
Los aportes de experiencias y resultados permite establecer parámetros de efectividad en la toma de decisiones, creación de consensos impartidos por las partes reconociendo las situaciones conflictivas y las posibles resoluciones de los problemas; el desarrollo de procesos en el manejo de conflictos permite una comunicación más satisfactoria en el ámbito organizacional, profesional y personal, gestionando las emociones como análisis de las causas y efectos que se otorga en el proceso de dialogo, creando acciones y respuestas que beneficien a las partes interesadas transformando la calidad y gestión estratégica de la organización.

#### 13.1 Tabulación de encuesta

La ilustración muestra un resultado general de la encuesta realizada, determinando los puntos críticos que genera conflicto constante en la organización.

Tabla 88

*Resultado general de la encuesta*



Nota: Autoría propia.

Tabla 89

*Resultados del Informe General*

Nota: Autoría Propia.

### 13.1.1 Análisis de la tabulación.

El clima organizacional en la empresa, enfoca puntos de vista similares principalmente por ser una pyme, el personal se agrupa por áreas y se integra con las demás; la encuesta arrojó resultados positivos frente a la motivación y seguridad de cada colaborador en sus puestos de trabajo, el ambiente organizacional permite que cada uno se sienta motivado, las relaciones interpersonales se mantienen en un nivel alto y la confianza que el presidente y la gerente administrativa transmiten, encaminan a sus participantes a un ambiente de trabajo tranquilo, eficiente y efectivo; buscando responsabilidad y compromiso.

Los colaboradores están dispuestos a favorecer con responsabilidades diferentes a las asignadas, buscando resultados y así reconocimiento emocional y/o monetario por parte de la empresa; conocen en su mayoría el enfoque y futuros deseados de la junta directiva, teniendo como ventaja corporativa la reestructuración de infraestructura permitiendo una mayor motivación, adecuación y satisfacción en cada puesto de trabajo tangible, en tiempos actuales el cambio de sistema administrativo y contable disminuye la satisfacción en lapso de respuesta con las dependencias del cual se espera a futuro mejor respuesta en la colaboración.

## 13.2 Conflictos

Gestión administrativa deficiente en las diferentes áreas y sucursales

Falta de creación e implementación de la estructura organizacional y manual de funciones

Nivel bajo de compromiso colaborativo

### **13.2.1 A quien afecta.**

Nivel administrativo (Gerente administrativo, jefes de área)

Nivel operativo (colaboradores de procesos operacionales)

### **13.2.2 Efecto en la empresa.**

Resultados no deseados a clientes externos

Repetición del proceso una o más veces

Demora en tiempos de procesos

## **13.3 Resolución /resultados esperados**

El conocimiento de los conflictos actuales permite tener la capacidad de aplicar con responsabilidad y compromiso los objetivos en cada área de la empresa, para conocer los intereses de las partes con las cuales se presentan los problemas; la resolución se enfoca en determinar los interés y deseos de la junta directiva, con ello se toman las decisiones que se quieren llevar anualmente y en cada temporada de importación, compuesto por precios, cantidades de productos para cada sucursal, descuentos, y tiempos de demora en la entrega de los productos tanto de los proveedores como a los clientes finales.

Por medio de los presupuestos comerciales se estima el desarrollo de cada proceso, beneficiando a ambas partes, la toma de decisiones de la gerente administrativa es de manera informal, con el fin de llevar a cabo los procesos satisfactorios para aumentar la rentabilidad de la organización.

### 13.4 Diagnóstico

La tabla describe de manera resumida los elementos de conflictos actuales de la organización, los actores y el enfoque y responsabilidad en cada proceso.

Tabla 90

#### *Contextualización del conflicto*

<b>Contextualización</b>	
<b>Elementos del Conflicto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Conflictos</b>	Gestión administrativa deficiente en las diferentes áreas y sucursales Falta de creación e implementación de la estructura organizacional y manual de funciones Nivel bajo de compromiso colaborativo
<b>Síntomas</b>	Estrés, tiempos de demora, discusiones y resultados no deseados
<b>Causas</b>	Decisiones y responsabilidades en cada puesto de trabajo
<b>Pronostico</b>	Mejora en la toma de decisiones en tiempos justos y coherentes para el cumplimiento de responsabilidad y lineamientos de las expectativas de rentabilidad anualmente
<b>Actores</b>	Nivel administrativo (Gerente administrativo, jefes de área) Nivel operativo (colaboradores de procesos operacionales)
<b>Factores que intervienen</b>	Carga laboral Cumplimiento de responsabilidad Deseos y presupuestos de la junta directiva Cumplimiento de políticas y lineamientos de la gerente administrativa
<b>Alcance</b>	Determinación de planes de acción a la resolución de conflictos y consensos de las partes en los procesos administrativos y operacionales
<b>Proceso (etapas)</b>	Identificación de los conflictos Dialogo con las diferentes partes Determinación de los intereses de las partes Generación de ideas de resolución Conocimiento de las posibles soluciones Creación de planes de acción en situaciones conflictivas

Nota: Autoría propia.

La ilustración describe el proceso actual de la cultura, clima y relaciones interpersonales de los integrantes de la organización.



Figura 21. Cultura organización MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

#### 13.4.1 Análisis matriz MMGO.

El liderazgo de la empresa se compone de la junta directiva conformadas por distinciones, conocimientos y mejoras futuras en la toma de decisiones asertivas en los procesos internos; enfocando la participación, creación y promoción de las diferentes actividades que se desarrollan por medio de las responsabilidades y conocimientos de los colaboradores en los puestos de trabajo.

La evidencia de resultados se presenta de manera informal, permitiendo la transmisión de sus resultados, estrategias y actividades de mejora en cada una de las áreas para satisfacción en los compromisos de los colaboradores a la empresa.

Los planes de desarrollo y el reconocimiento de las prácticas nacionales e internacionales se están manejando de manera informal con el fin de otorgar responsabilidad dando la efectividad deseada en los procesos planteados para la resolución de estrategias y toma de decisiones. La creación y estudio de las prácticas internacionales que permiten la importación y comercialización de productos agrícolas más efectivos dando un posicionamiento en el mercado agrícola más alto.

El clima organizacional de la empresa permite la realización de los procesos incorporados que ha permitid en los últimos años una rentabilidad deseada, con ello la promoción de valores, conocimientos, estudios y reconocimientos a las iniciativas de los colaboradores llegando a la mejora de procesos.

### **13.5 Descripción de conflictos**

#### **13.5.1 Gestión administrativa deficiente en las áreas y sucursales.**

Los conflictos de liderazgo se presentan en las diferentes áreas de la organización, en un inicio con la fuerza de cumplimiento en los lineamientos establecidos por la gerente administrativa, del cual se despliegan las responsabilidades a los jefes de área y directores de sucursales, definiendo parámetros que establecen las decisiones impartidas. Por tanto, se encuentran situaciones en los cuales esos lineamientos no son otorgados con precisión a lo establecido, llegando a un desacuerdo entre las partes y una baja comunicación efectiva que permita la efectividad del proceso.

#### **13.5.2 Entes negociadores.**

Gerente administrativa vs jefes de área y directores de sucursales

#### **13.5.3 Intereses de las partes.**

Interés de la gerente administrativa dar cumplimiento a los lineamientos de venta y realización de los procesos y cumplimiento de las responsabilidades laborales establecidas.

Interés de los directores de sucursales, atraer a los clientes con descuentos en precios de productos y el proceso inmediato de venta.

Interés de los jefes de área, ampliación de tiempo (sin presión en tiempos), para el cumplimiento de todos los procesos responsables a su cargo.

#### **13.5.4 Objetivo propuesta de mejora.**

Plantear de manera proactiva y eficiente la participación de los integrantes de la empresa.

#### **13.5.5 Propuestas.**

Establecer claridades en las políticas, proyecciones y presupuestos anuales documentadas formalmente para tener claridad de los procesos que se deben llevar a cabo.

Informar y redactar formalmente de manera oportuna los posibles ajustes en precio, tiempo de entrega y cantidades disponibles de productos para poder ofrecer en el mercado agrícola en las sucursales.

Informar, planear, y direccionar las acciones en los procesos comerciales mensualmente por medio de formatos que permitan conocer los posibles descuentos en precio en clientes potenciales y nuevos, tiempo de llegada de producto (importación), tiempo de entrega al cliente y con ello determinar opciones de descuentos en la entrega para fidelización del cliente, cantidad en valor de anticipos de los clientes dispuestos a tener su producto.

### **13.6 Falta de creación e implementación de la estructura organizacional y manual de funciones**

La decisión de las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo establecido por la gerente administrativa, se ha determinado de manera informal, actualmente el instrumento no se encuentra documentado con el fin de que cada colaborador conozca de manera formal sus funciones, al ser un pyme la carga laboral de los trabajadores se extiende en uno o más puestos de trabajo con el fin de cumplir con todos los procesos establecidos y reglamentados para

cumplir con los objetivos y metas de la empresa, teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

#### **13.6.1 Entes negociadores.**

Gerente administrativa vs colaboradores

#### **13.6.2 Intereses de las partes.**

Gerente administrativa desarrollar de manera proactiva la organización y conocimiento de la estructura organizacional y la eficiencia de las funciones en cada puesto de trabajo.

Colaboradores enfocan sus expectativas en la claridad y cumplimiento de cada una de las funciones y responsabilidades de las actividades de cada puesto de trabajo logrando la disminución de conflictos por tareas extras.

#### **13.6.3 Objetivo de la propuesta**

Establecer de manera formal el cumplimiento del manual de funciones

#### **13.6.4 Propuestas.**

Mejorar las herramientas y/o espacio de los puestos de trabajo con el fin de obtener los resultados deseados en las responsabilidades establecidas en el colaborador.

Establecer juntas y/o comités con las áreas de la empresa y un comité en general con todos los colaboradores que permita dar a conocer las capacidades y conocimientos que pueden darse a conocer, ideas de negocio, cambios en áreas, aumento de personal, oportunidades de crecimientos profesional y demás. Que permita que el colaborador se sienta importante dentro de la organización y con ello participe y conozca claramente las proyecciones que quiere lograr la empresa.

Determinar los posibles cambios salariales de acuerdo a la carga laboral actual, determinación de tiempo de los cargos otorgados, teniendo en cuenta que puede llegar un nuevo colaborador a ocupar el cargo de más que está realizando actualmente, con ello se establecería nuevamente un nivel salarial, beneficios, bonificaciones y motivaciones monetarias e incentivos de acuerdo a sus

funciones, y establecer tiempos de demora en cada proceso por medio de flujogramas de proceso, que permita conocer a la junta directiva, gerente general y colaborador los tiempos estimados, para mantener un tiempo deseado sin presiones o disgustos por incumplimiento de la labor.

### **13.7 Nivel bajo de compromiso colaborativo**

Los cambios actuales de la empresa ha mejorado sus procesos a largo plazo, pero estos traen sus secuelas como los tiempos de demora, el nuevo sistema (SAP), ha logrado disminuir el nivel de colaboración entre las diferentes sucursales y áreas, esto ha traído consecuencias negativas, del cual se han presentado conflictos a lo largo del tiempo, las relaciones interpersonales han sido muy buenas entre colaboradores, pero para algunos la carga laboral, el poco tiempo y el cumplimiento de objetivos genera un estrés, que trasciende a la demora y disgusto en la colaboración con otra área o sucursal.

#### **13.7.1 Entes negociadores.**

Gerente administrativa vs colaboradores

#### **13.7.2 Intereses de las partes.**

Gerente administrativa, cumplimiento, desatrasa y desarrollo de los procesos en el nuevo sistema y así el respeto y la responsabilidad con la colaboración entre áreas y dependencias.

Colaboradores manejo del estrés sin presión por los tiempos de demora, y así la colaboración oportuna de los colaboradores y gerente para llevar a cumplimiento las funciones del puesto de trabajo.

#### **13.7.3 Objetivo de la propuesta.**

Instituir un ambiente laboral colaborativo enfocados en los mismos objetivos empresariales.

#### **13.7.4 Propuestas.**

Mediante las propuestas de la documentación de estructura organizacional y manual de funciones se establecerán pautas de diálogo que permitan el conocimiento, la motivación y los momentos de presión que sienta frente a la realización de su trabajo.

Buscar por medio de incentivos emocionales y personales respuesta eficiente a las capacidades de cumplimiento de las funciones diarias, permitiendo generar conocimiento y delegación efectiva en los tiempos de cada proceso.

Establecer de manera oportuna los tiempos de demora con posibles flujogramas de proceso que enfoquen la resolución de cuellos de botella en cada actividad de la empresa, estimar tiempos fijos que permitan la solución de los problemas en los procesos, aumentar la capacidad de colaboración en cada dependencia y área.

### 13.8 Propuesta de mejora

La tabla describe el procedimiento de la propuesta de mejora en la negociación y manejo de conflictos internos en las áreas críticas.

Tabla 91

#### *Propuesta de mejora negociación del conflicto*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Plantear de manera proactiva y eficiente la participación de los integrantes de la empresa	Trascender la comunicación de los integrantes, para la creación de resoluciones de conflictos satisfactorias en los procesos	Junta directiva, Gerente administrativa, jefes de área, directores de sucursales	Computador, Instrumentos requeridos,	Creación de juntas y/o comités de un ambiente laboral tranquilo dando a disposición el tiempo y los consensos de las diferentes partes para la participación en lluvia de ideas y resoluciones a los problemas a mediano y largo plazo	(6 meses)	Inconformidades con conflicto	\$0
Instituir un ambiente laboral colaborativo enfocados en los mismo objetivos empresariales	Unión de los colaboradores a un ambiente de confianza para dar a conocer las ideas en los diferentes procesos	Gerente administrativa, colaboradores	Instrumentos requeridos para las actividades establecidas	Disposición de tiempo para la realización de sus actividades diarias con el fin de realizar los procesos correctamente y dar paso a la colaboración entre áreas y sucursales de la empresa	(6 meses)	Compromiso colaborativo	\$0
Establecer de manera formal el cumplimiento del manual de funciones	Cumplimiento de las funciones establecidas para cada puesto de trabajo para disminuir los conflictos entre compañeros	Gerente administrativa, Colaboradores	Instrumentos requeridos para las actividades establecidas	Disposición del manual de funciones físico para cada colaborador, logre conocer de manera clara y efectiva sus actividades y proceda con ella en los tiempos estimados	(6 meses)	Cumplimiento de funciones	\$0

Nota: Autoría propia.

### 13.9 Indicadores

En la tabla se describe la propuesta de indicadores de medición para llevar a cabo la resolución de conflictos y el compromiso con las partes interesadas.

Tabla 92

*Indicadores negociación del conflicto*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Inconformidades con conflicto	Mensual	$\frac{\# \text{ de inconformidades con resolución}}{\# \text{ Inconformidades totales}} \times 100$	70%
Compromiso colaborativo	Mensual	$\frac{\text{T tiempo real de colaboración}}{\text{T tiempo estimado de colaboración}} \times 100$	70%
Cumplimiento de funciones	Mensual	$\frac{\# \text{ Actividades realizadas}}{\# \text{ Actividades asignadas}} \times 100$	90%

Nota: Autoría propia.

#### **14. Gestión de operaciones y logística**

La gestión eficiente en la empresa LUYMA S.A, enfoca y logra una dirección de estrategias tácticas y exitosas frente a los procesos operativos y logísticos, llegando a un funcionamiento deseado frente a las expectativas comerciales, manteniendo proveedores internacionales certificados en calidad y concediendo la oportunidad de crecimiento en la calidad de los procesos por medio de los servicios, a través de condiciones óptimas y satisfactorias al cliente final que permitan comunicación, cumplimiento y presentación de la empresa en el sector agrícola.

El proceso de logística y operaciones ha dado resultados óptimos en la generación de utilidades y rentabilidad anualmente, realizando un diagnóstico satisfactorio en su proceso; desde el pedido de compra de importación de maquinaria, implementos y repuestos, dando respuesta a tal fin que la matriz MMGO, identifico las capacidades y debilidades internas de la empresa. El manejo de inventarios, logística y control de la empresa LUYMA S.A enfoca una planeación estratégica positiva, se considera un campo que ha permitido la relación de los stakeholders que conlleva la facilidad, confiabilidad y viabilidad de disposición y planeación de importaciones anuales que realiza la empresa.

## 14.1 Diagnóstico

La ilustración describe los procesos de logística internos y externos enfocando las necesidades de mejora del proceso en la organización.

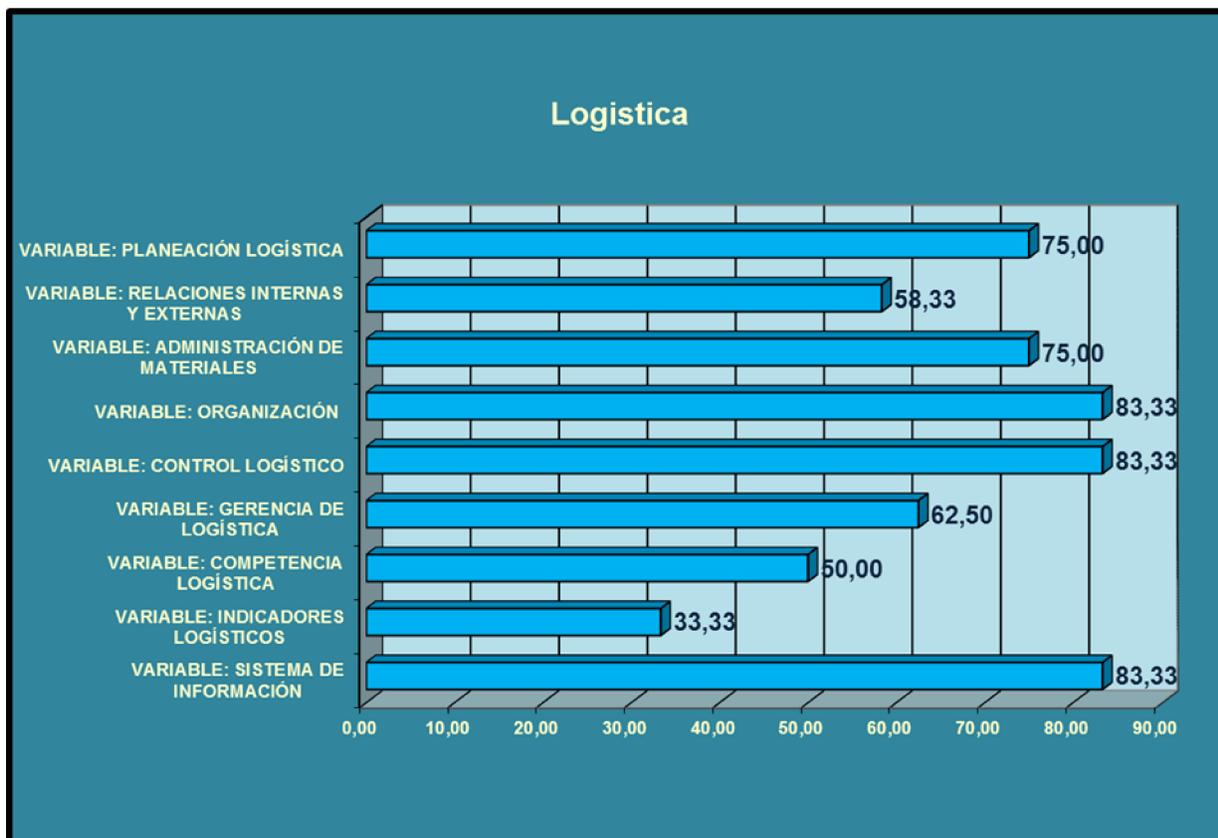


Figura 22. Gestión de operaciones y logística MMGO. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

### 14.1.1 Análisis de la matriz MMGO.

La planeación logística, organización y control logístico se encuentra en uno de los porcentajes más alto, cada uno con 83,33%, identificando la efectividad de los procesos logísticos en la importación de los productos a proveedores nacionales e internacionales; las alianzas comerciales con la competencia interna permite que los procesos sean correctos y efectivos,

dando viabilidad al cumplimiento de proyecciones comerciales estipuladas, para llevar a cabo el proceso de promoción y distribución al mercado agrícola colombiano.

#### **14.2 Propuesta de mejora**

La gestión de indicadores en la empresa no ha sido implementada de manera eficiente y estructura el cual ha generado estrategias y toma de decisiones por medio de cumplimiento, estudios, conocimiento y utilidades generadas en los años anteriores permitiendo que el proceso de logística, este iniciando un proceso de sistematización para conocer datos eficientes y reales de las importaciones, tiempos de entrega, tiempos de demora, proveedores y satisfacción en los clientes con las ventas generadas, por medio de toma de decisiones frente al manejo de inventario, donde la junta directiva y el gerente general, tiene en cuenta las relaciones que manejan distintos proveedores.

Por tanto, la propuesta de mejora para la empresa es la generación de indicadores que permitan medir, Lead time frente a la fecha de solicitud, fecha confirmada y fecha de entrega, tiempo de entrega real y tiempo de entrega estimada permitiendo medir el cumplimiento en capacidades de transporte y tiempos para cumplir con los requerimientos del cliente final.

La tabla describe el procedimiento de la propuesta de mejora en gestión de operaciones y logística de la organización, determinando posibles mejoras en los procesos de tiempo y entrega de los productos.

Tabla 93

*Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Medir el lead time de pedidos mensuales de la demanda	Medición basada en procesos anteriores, actuales, estudios del entorno, capacidad financiera.	Jefe de importaciones	Computador, sistema SAP	Inicio de estudios por medio de la competencia interna, externa, estrategias de la junta directiva que permitan conocer sus requerimientos, resultados arrojados por el sistema, diagnóstico y la creación de estrategias para establecer mejor los tiempos de pedidos.	(12 meses)	Lead Time	\$0
Establecer estrategias que permitan la mejora en tiempos de demora	Capacidad de conocer y diagnosticar los procesos logísticos de acuerdo con la utilidad recaudada en el año y las proyecciones futuras.	Jefe de almacén, taller y almacenista	Computador, sistema SAP	Llevar a cabo un diagnóstico real (visual), enfocado en la percepción del proceso de almacén el cual permita establecer los tiempos de demora y así mismo la generación de estrategias, conociendo por medio de encuestas de satisfacción de los clientes permitiendo enfocar las estrategias en la atención del servicio.	(12 meses)	Tiempo de tránsito	\$0

Nota: Autoría propia.

### 14.3 Indicadores

La tabla de indicadores muestra la medición en los tiempos de entrega vs demora y cantidad de pedidos capaces de entregar efectivamente.

Tabla 94

*Indicadores gestión operaciones y logística*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Lead Time	Mensual	$\frac{\# \text{ de pedidos entregados a tiempo}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	80%
Tiempo de transito	Mensual	$\frac{\text{Tiempo real de entrega}}{\text{Tiempo estimado de entrega}} \times 100$	90%

Nota: Autoría propia.

## Conclusiones

El presente proyecto integrador tuvo como objetivo analizar y diagnosticar las áreas de una organización del sector real enfocado a un estudio de caso cualitativo, permitiendo efectuar propuestas de mejora enfocadas en el aumento de la efectividad y cumplimiento de cada proceso interno, buscando equilibrar con el mercado externo y todas las partes interesadas. Dando a conocer las capacidades que tiene la empresa para llevar a cabo cambios estratégicos, tácticos y operativos que aumenten la capacidad de finalidad y proyección a una estabilidad a largo plazo, esto quiere decir que la generación de propuestas impacta en una prospectiva exitosa frente a los cambios organizacionales.

Para identificar cada proceso del proyecto, se determinó un estudio cualitativo dividido en dos capítulos, el I capítulo un componente investigativo en la búsqueda y ampliación de conocimiento de los factores críticos del éxito de la empresa, determinando inicialmente los lineamientos que se establecen a lo largo del ciclo de vida empresarial, y un II capítulo como componente disciplinar donde se muestra los módulos presentados durante el proceso de especialización en gerencia de empresa, enfocado a estudiar y a diagnosticar las ventajas y desventajas de cada área.

Determinando diferentes variables encaminadas a la mejora de un proceso destinado a la planeación de un plan estratégico gerencial, observando los procesos estratégicos que definiera la capacidad de la empresa frente a buscar alternativas y paradigmas diferentes a los tiempos pasados, buscando la generación de estrategias innovadoras que permita competir en el mercado actual, teniendo en cuenta que una fortaleza de la empresa, es el tiempo de posicionamiento en la zona de cada sucursal, buscando otorgar caminos nuevos en búsqueda de la definición y dirección de objetivos y metas planteada. Para la ejecución de un proceso inicial de identidad de la organización evaluando la capacidad de la misma, por medio de procedimientos, programas que influyen en la motivación y generación de resultados efectivos dentro de la organización, garantizando un equilibrio entre cada área y resultado entregado al cliente final.

La búsqueda de nuevos campos de acción dentro de la organización emite motivaciones que desarrolla el plan, por medio de directrices documentadas, y tácticas operativas de manera detallada, capacitando a los colaboradores e integrantes a un nuevo campo organizacional, evaluando constantemente los posibles cambios para ser competitivos en el nuevo siglo de la

tecnología, rapidez y efectividad de los procesos para atender las necesidades de las partes interesadas.

Ante este escenario, la planeación estratégica de la organización se efectúa de manera simultánea permitiendo evaluar y controlar los comportamientos internos y externos, frente a los cambios del entorno económico, social, político y económico. Permitiendo definir a Colombia como un país agricultor, una fortaleza y amenaza frente a los demás sectores de la industria, por tanto, la empresa mantiene su posicionamiento con una de las marcas más reconocidas en el funcionamiento de tractores agrícolas capaces de definir y acoplar las necesidades del cliente colombiano.

## Recomendaciones

Finalizado el proceso de la investigación estudio de caso cualitativo durante la planeación estratégica de la empresa Luyma S.A., en el desarrollo de la Especialización en Gerencia de Empresas, se efectúan las siguientes recomendaciones:

Analizar el entorno interno para efectuar estrategias de cambio en los procesos administrativos.

Extender los estudios de entorno económico y político, para definir lineamientos claves para obtener mayor capacidad en la toma de decisiones en las metas anuales.

Definir claramente la identidad de la empresa, para llevar un correcto conducto regular y la efectividad de las responsabilidades de cada integrante.

Observar detenidamente las causas y síntomas del entorno colaborativo, que conlleve a planes de acción correctivos en la resolución de conflictos.

Determinar la capacidad de la empresa para efectuar un estudio crítico a los consumidores y clientes participes de cotizaciones y compras del catálogo de productos.

Ejecutar una prueba piloto y estudio de los tiempos de entrega de los productos al cliente final.

Concluir semestralmente los resultados de cada estudio y diagnóstico pronosticado en los tiempos determinados, que efectúen en la junta directiva directrices que conlleven a un proceso de implantación de un plan estratégico organizacional.

## Referencias

- EAN. (2009). *Universidad EAN*. Bogotá: Dirección gestión del conocimiento .
- Eslava, J. d. (2003). *Análisis económico - Financiero de las decisiones de gestión empresarial*. París: ESIC.
- Gabriel, E. R. (2001). *Gestión Financiera*. España : Paraninfo.
- ganadero, C. (14 de Octubre de 2016). Cinco apuestas de Colombia Siembra que no muestran avances. *Contexto ganadero* , pág. 1. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de <http://www.contextoganadero.com/agricultura/5-apuestas-de-colombia-siembra-que-no-muestran-avances>
- José, M. M. (2005). *Gestión de proyectos* . Bogotá: MM editores .
- Kenneth C. Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial* (Vol. VIII). Mexico: Pearson Educación.
- Negocios, E. y. (04 de Junio de 2016). Sector industrial, clave para sostener crecimiento económico del país. *El Tiempo*, pág. 1. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16611330>
- Nieto Arango, L. S. (24 de Marzo de 2017). Sector agropecuario durante el 2016 y perspectivas para el 2017. *Portafolio* , pág. 1. Recuperado el 27 de Marzo de 2017, de <http://www.portafolio.co/opinion/luis-arango-nieto/sector-agropecuario-durante-el-2016-y-perspectivas-para-el-2017-coyuntura-24-de-marzo-de-2017-5043>
- Perez Carballo, J. F. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. Pozuelo de Alarcon, París: ESIC.
- Ponce, A. R. (2005). *Administración por objetivos* . Mexico: Limusa.
- Ramos, A. L. (2004). *Entorno Económico: Elementos teóricos y metodológicos para su análisis*. Bucaramanga, Colombia : UNAB.
- Sallenave, J. P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Sampieri Hernandez, R., & Collado Fernandez, C. y. (2003). *Metodología de la investigación*. (Interamerican, Ed.) Mexico D.F, Mexico : McGraw- Hill.
- Tang, J. R. (2002). *Gestión Estratégica, Navegando hacia el cuarto paradigma* (Vol. Tercera Edición). Porlamar : Porlamar.
- Weihrich, K. &. (1994). *Administración una perspectiva global*. Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.

**Lista de figuras**

Figura 1 Área Administrativa	33
Figura 2 Área de Taller	33
Figura 3 Área comercial / Ubicación tractores	34
Figura 4 Fachada empresa Luyma S.A.	34
Figura 5 Informe integral MMGO	37
Figura 6 Direccionamiento estratégico	39
Figura 7 Entorno económico MMGO	51
Figura 8 Gestión humana MMGO	65
Figura 9 Responsabilidad social empresaria MMGO	90
Figura 10 Gestión financiera MMGO	105
Figura 11 Análisis vertical EAE año 2016	110
Figura 12 Análisis vertical EAE año 2015	110
Figura 13 Análisis Horizontal EAE	112
Figura 14 Variación relativa EAE	113
Figura 15 Análisis vertical ERI 2015	118
Figura 16 Análisis vertical ERI 2016	119
Figura 17 Variación absoluta y relativa ERI	121
Figura 18 Gestión de mercadeo MMGO	129
Figura 19 Diagrama atención al cliente	133
Figura 20 Diagrama Causa-Efecto	134
Figura 21 Cultura organización MMGO	141
Figura 22 Gestión de operaciones y logística MMGO	150

### Lista de tablas

Tabla 1	Formulación del problema	17
Tabla 2	Análisis interno DOFA Empresa LUYMA S.A	40
Tabla 3	Análisis externo DOFA Empresa LUYMA S.A	41
Tabla 4	Estrategias cruzadas DOFA	42
Tabla 5	Propuesta de mejora gestión estratégica	44
Tabla 6	Indicadores gestión estratégica	46
Tabla 7	Indicadores económicos	48
Tabla 8	Matriz Pestel	52
Tabla 9	Matriz MEFE	54
Tabla 10	Matriz MPC	56
Tabla 11	Matriz Cinco Fuerzas de Porter	58
Tabla 12	Matriz Océano Azul	60
Tabla 13	Propuesta de mejora entorno económico y competitividad	61
Tabla 14	Indicadores entorno económico y competitividad	62
Tabla 15	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	67
Tabla 16	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	67
Tabla 17	Los miembros del grupo son distantes conmigo	67
Tabla 18	Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo	68
Tabla 19	El grupo de trabajo valora mis aportes	68
Tabla 20	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	68
Tabla 21	El jefe maneja conductas no deseadas	69
Tabla 22	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	69
Tabla 23	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	69
Tabla 24	El jefe desconfía del grupo de trabajo	70
Tabla 25	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	70
Tabla 26	Los beneficios de salud de la empresa	70
Tabla 27	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	71
Tabla 28	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	71
Tabla 29	Los servicios de salud son deficientes	71
Tabla 30	Realmente me interesa el futuro de la empresa	72

Tabla 31 Recomiendo a mis amigos la empresa	72
Tabla 32 Me siento satisfecho de ser parte de la empresa	72
Tabla 33 Estaría dispuesto a hacer colaboraciones	73
Tabla 34 Otorgo la posibilidad de encontrarme actualmente en otra empresa	73
Tabla 35 Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	73
Tabla 36 El ambiente físico es adecuado	74
Tabla 37 El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor	74
Tabla 38 Es difícil tener acceso a la información	74
Tabla 39 La iluminación del área de trabajo es deficiente	75
Tabla 40 La empresa despide al personal sin tener en cuenta el desempeño	75
Tabla 41 La empresa brinda estabilidad laboral	75
Tabla 42 La empresa contrata personal temporal	76
Tabla 43 La permanencia en el cargo depende de preferencias	76
Tabla 44 De mi buen desempeño depende la permanencia	76
Tabla 45 Entiendo de manera clara las metas	77
Tabla 46 Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	77
Tabla 47 Algunas tareas diarias asignadas tienen poca relación con las metas	77
Tabla 48 Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	78
Tabla 49 Las metas de la empresa son poco entendibles	78
Tabla 50 El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	78
Tabla 51 Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	79
Tabla 52 Cuando necesito información de otras dependencias	79
Tabla 53 Cuando las cosas salen mal son rápidas en culpar	79
Tabla 54 Las otras dependencias resuelven problemas	80
Tabla 55 Informe de resultados general de la encuesta	79
Tabla 56 Propuesta de mejora gestión del talento humano	79
Tabla 57 Indicadores gestión del talento humano	85
Tabla 58 Matriz de objetivos y acciones	93
Tabla 59 Matriz de puntos débiles y fuertes	94
Tabla 60 Matriz grupos de interés	95
Tabla 61 Matriz priorización de acciones	97

	161
Tabla 62 Matriz de plan de acción	98
Tabla 63 Indicadores gestión operaciones y logística	99
Tabla 64 Estado de la situación financiera de la empresa	107
Tabla 65 Análisis horizontal	108
Tabla 66 Análisis vertical	109
Tabla 67 Análisis vertical EAE año 2016	110
Tabla 68 Análisis vertical EAE año 2015	111
Tabla 69 Análisis Horizontal EAE	112
Tabla 70 Variación relativa EAE	113
Tabla 71 Estado de Resultados Integral Luyma S.A	115
Tabla 72 Análisis horizontal ER	116
Tabla 73 Análisis vertical ER	117
Tabla 74 Análisis vertical ERI 2015	118
Tabla 75 Análisis vertical ERI 2016	119
Tabla 76 Variación relativa ERI	120
Tabla 77 Variación absoluta ERI	120
Tabla 78 Indicadores financieros	122
Tabla 79 Factores claves del éxito	123
Tabla 80 Propuesta de mejora gestión financiera	125
Tabla 81 Indicadores financieros	126
Tabla 82 Indicadores de eficiencia y eficacia	130
Tabla 83 Matriz de perfil competitivo	134
Tabla 84 Resultados del diagrama	135
Tabla 85 Propuesta de mejora gestión de mercado	136
Tabla 86 Indicadores gestión de mercado	136
Tabla 87 Resultado general de la encuesta	137
Tabla 88 Contextualización del conflicto	139
Tabla 89 Propuesta de mejora negociación del conflicto	146
Tabla 90 Indicadores negociación del conflicto	147
Tabla 91 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	151
Tabla 92 Indicadores gestión operaciones y logística	152

**Lista de anexos**

Anexo 1 Encuesta clima organizacional	163
Anexo 2 Cronograma de actividades	163
Anexo 3 Actividades estimadas	167
Anexo 4 Costos estimados	170

## Anexos

### Encuesta clima organizacional

La ilustración permite el conocimiento de las preguntas realizadas al personal de la empresa enfocados a la búsqueda de los conflictos internos y la motivación, responsabilidad y dedicación de los colaboradores en los puestos de trabajo.

#### Anexo 1

#### *Encuesta clima organizacional*

### ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL LUYMA S.A

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL LUYMA S.A

\*Obligatorio

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo \*

1 2 3 4 5

Siempre      Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir cómodo \*

1 2 3 4 5

Siempre      Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

9. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias \*

1 2 3 4 5

Siempre      Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo \*

1 2 3 4 5

Siempre      Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

5.El grupo de trabajo valora mis aportes \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

6.Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

7.El jefe maneja conductas no deseadas \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

16.Realmente me interesa el futuro de la empresa \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

17.Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

18.Me siento satisfecho de decir que soy parte de esta empresa \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

19.Estaría dispuesto a hacer colaboraciones en responsabilidades diferentes a mi puesto de trabajo \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

13.Estoy de acuerdo con mi asignacion salarial \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

14.Mis aspiraciones se ven frustradas por las politicas de la empresa \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

15.Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

23.El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

24.Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

25.La iluminación del área de trabajo es deficiente \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

26.La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

27.La empresa brinda estabilidad laboral \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

20. Otorgo la posibilidad de encontrarme actualmente en otra empresa \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

28. La empresa contrata personal temporal \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales \*

	1	2	3	4	5	
Siempre	<input type="radio"/>	Nunca				

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo \*

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas \*

1 2 3 4 5

Siempre      Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa \*

1 2 3 4 5

Siempre      Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles \*

1 2 3 4 5

Siempre      Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras \*

1 2 3 4 5

Nunca      Siempre

Nota: Autoría propia.

## Cronograma de actividades

El anexo corresponde a las actividades asignadas en cada área de la empresa para llevarse a cabo en el tiempo estimado.

Anexo 2

*Cronograma de actividades*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		LUYMA S.A. TRACTORES Y MAQUINARIA AGRICOLA NIT: 800.085.178-9 		
Nombre de la tarea	Fecha de Inicio	Fecha final	% Cumplimiento	Duración
Gestión Estratégica	<b>10/01/18</b>	<b>10/12/18</b>	<b>50%</b>	<b>239d</b>
<b>Mejorar los procesos administrativos actuales a sistematizados</b>	10/01/18	08/06/18	50%	108d
<b>Generar estrategias en cada área de la organización</b>	10/09/18	10/12/18	50%	66d
Entorno Económico y Competitividad	<b>15/01/18</b>	<b>21/12/18</b>	<b>26%</b>	<b>245d</b>
<b>Aumentar la capacidad de estudios del entorno agrícola</b>	15/01/18	13/12/18	20%	239d
<b>Capacitar a los colaboradores adecuados para la prestación del servicio de mantenimiento y funcionamiento del portafolio de productos</b>	16/07/18	14/12/18	50%	110d
<b>Afianzar las estrategias comerciales para aumentar la competitividad en el mercado</b>	22/01/18	21/12/18	20%	240d
Gestión de Talento Humano	<b>22/01/18</b>	<b>25/12/18</b>	<b>46%</b>	<b>242d</b>
<b>Establecer programas de actividades enfocados en salud ocupacional</b>	23/07/18	21/12/18	50%	110d
<b>Desarrollo y cumplimiento del manual de funciones</b>	22/01/18	20/12/18	50%	239d
<b>Creación de formatos de evaluación de desempeño y clima organizacional</b>	22/01/18	20/12/18	50%	239d

<b>Desarrollar cronograma para llevar a cabo conformación de comité de convivencia</b>	25/07/18	25/12/18	20%	110d
<b>Creación de estrategias documentadas en el área de talento humano</b>	22/01/18	20/12/18	50%	239d
Responsabilidad Social Empresarial	<b>28/09/17</b>	<b>05/10/17</b>	<b>33%</b>	<b>6d</b>
<b>Identificar los factores claves del éxito en las áreas para enfocar el diseño de matrices ambientales causa- efecto</b>	24/01/18	26/02/18	20%	24d
<b>Diseñar un plan de acción que dé a conocer las necesidades, usos adecuados y manejo de los residuos peligrosos dentro de la infraestructura</b>	01/05/18	31/05/18	20%	23d
<b>Crear programas estableciendo los métodos operacionales en el uso adecuado y mantenimiento de la maquinaria agrícola.</b>	01/08/18	30/11/18	20%	88d
<b>Identificar, prevenir y controlar los impactos (causa-efecto) ambientales que generar las actividades técnicas en la prestación de servicio de mantenimiento y entrega de la maquinaria agrícola.</b>	01/03/18	30/04/18	20%	43d
<b>Fijar políticas ambientales que facilite el alcance propuesto en el sistema de gestión ambiental</b>	02/07/18	31/07/18	50%	22d
<b>Establecer objetivos y metas para dar desarrollo y control al plan estratégico ambiental.</b>	04/06/18	29/06/18	50%	20d
<b>Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el funcionamiento del sistema</b>	03/12/18	21/12/18	50%	15d
Gestión Financiera	<b>28/09/17</b>	<b>05/10/17</b>	<b>50%</b>	<b>6d</b>

<b>Identificar los factores claves del éxito en el área financiera</b>	26/01/18	29/06/18	50%	111d
<b>Propuesta de creación de manual de políticas de crédito</b>	27/07/18	31/10/18	50%	69d
<b>Diseñar un plan estratégico enfocado a la financiación de clientes</b>	29/01/18	21/12/18	50%	235d
Gestión de mercado	<b>28/09/17</b>	<b>05/10/17</b>	<b>13%</b>	<b>6d</b>
<b>Crear una estructura de servicio al cliente</b>	29/01/18	21/12/18	20%	235d
<b>Desarrollar un programa de capacitación anual del portafolio de productos</b>	29/01/18	21/12/18	20%	235d
Negociación y manejo de conflictos	<b>28/09/17</b>	<b>05/10/17</b>	<b>50%</b>	<b>6d</b>
<b>Plantear de manera proactiva y eficiente la participación de los integrantes de la empresa</b>	29/01/18	29/06/18	50%	110d
<b>Instituir un ambiente laboral colaborativo enfocados en los mismos objetivos empresariales</b>	02/04/18	28/09/18	50%	130d
<b>Establecer de manera formal el cumplimiento del manual de funciones</b>	30/07/18	21/12/18	50%	105d
Gestión de operaciones y logística	<b>28/09/17</b>	<b>05/10/17</b>	<b>23%</b>	<b>6d</b>
<b>Medir el lead time de pedidos mensuales de la demanda</b>	15/01/18	21/12/18	20%	245d
<b>Establecer estrategias que permitan la mejora en tiempos de demora</b>	15/01/18	21/12/18	50%	245d

Nota: Autoría propia.

**Consecución de actividades**

En el anexo se muestra el tiempo de duración de cada actividad asignada a las áreas de la empresa.

Anexo 3

*Actividades estimadas*







Listo	P3			P4			P1			P2			P3			P4			P1			P2			P3			P4										
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic								
<input checked="" type="checkbox"/>	<div style="background-color: #e1f5fe; padding: 2px;"> <span style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">Gestión Financiera</span> </div>																																					
<input checked="" type="checkbox"/>							Identificar los factores claves del éxito en el área financiera																															
<input checked="" type="checkbox"/>														Propuesta de creación de manual de políticas de crédito																								
<input checked="" type="checkbox"/>							Diseñar un plan estratégico enfocado a la financiación de clientes																															
<input checked="" type="checkbox"/>	<div style="background-color: #e1f5fe; padding: 2px;"> <span style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">Gestión de mercado</span> </div>																																					
<input checked="" type="checkbox"/>							Crear una estructura de servicio al cliente																															
<input checked="" type="checkbox"/>							Desarrollar un programa de capacitación anual del portafolio de productos																															
<input checked="" type="checkbox"/>	<div style="background-color: #e1f5fe; padding: 2px;"> <span style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">Negociación y manejo de conflictos</span> </div>																																					
<input checked="" type="checkbox"/>							Plantear de manera proactiva y eficiente la participación de los integrantes de la empresa																															
<input checked="" type="checkbox"/>									Instituir un ambiente laboral colaborativo enfocados en los mismo objetivos empresariales																													
<input checked="" type="checkbox"/>														Establecer de manera formal el cumplimiento del manual de funciones																								
<input checked="" type="checkbox"/>	<div style="background-color: #e1f5fe; padding: 2px;"> <span style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">Gestión de operaciones y logística</span> </div>																																					
<input checked="" type="checkbox"/>							Medir el lead time de pedidos mensuales de la demanda																															
<input checked="" type="checkbox"/>							Establecer estrategias que permitan la mejora en tiempos de demora																															

Nota: Autoría propia.

### Costos estimados

En el anexo se identifica los costos estimados a los recursos financieros, humanos y tecnológicos para llevar a cabo las actividades propuestas.

Anexo 4

*Costos estimados*

ÁREAS	Suma de COSTO ESTIMADO
<b>Gestión Entorno Económico</b>	<b>2500000</b>
Estudios sector	2500000
<b>Gestión Estrategia - Financiera - Humana</b>	<b>2500000</b>
Computador	2500000
<b>Gestión Mercadeo</b>	<b>1000000</b>
Celular	1000000
<b>Manejo y Negociación de Conflictos</b>	<b>5000000</b>
Alquiler, Alimentación, Transporte	5000000
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	<b>1500000</b>
Instrumentación de Emergencia	1500000
<b>Total general</b>	<b>12500000</b>

Nota: Autoría propia.