

PLAN DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE SELECCIÓN,  
CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PERSONAL DE LA EMPRESA POLYMERS  
CROP UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL ALFAGUARA DEL MUNICIPIO  
DE JAMUNDÍ - VALLE

MARÍA YICELA DÍAZ ARIAS

MARCIA ALEJANDRA ZÚÑIGA CEBALLOS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

PLAN DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE SELECCIÓN,  
CONTRATACIÓN Y MANEJO DE PERSONAL DE LA EMPRESA POLYMERS  
CROP UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL ALFAGUARA DEL MUNICIPIO  
DE JAMUNDÍ - VALLE

MARÍA YICELA DÍAZ ARIAS

MARCIA ALEJANDRA ZÚÑIGA CEBALLOS

Proyecto presentado para optar al título de Administradora de Empresas

Asesor de trabajo de grado: Sergio Ezequiel Quijano Quijano

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, 08 de octubre de 2018

## **DEDICATORIA**

A Dios porque sus tiempos son perfectos, gracias por esta hermosa oportunidad.

A mis padres Martha Ceballos y Sicar Zúñiga, su apoyo y su amor lo son todo para mí, no me falten nunca.

A mi tía y madrina Rosario, sabes de sobra lo importante que eres en mi vida.

A Sicar y Katherine por ser los mejores hermanos, gracias por su apoyo incondicional, Diana mi cuñadita y maestra personal.

A mi tío Fabian por consentirme y aconsejarme, gracias a la vida por tener un tío como tú, Dios bendiga tu hogar.

A mi socia Lulú, eres un gran ejemplo de mujer, gracias por tu voz de aliento y apoyo en el transcurso de mi carrera como profesional.

A mi abuelita Amanda y mi madrina Empy, sé que desde el cielo me cuidan, las amo.

A mis compañeras de estudio, Yicela, Yohana y Stephanie, mi paso por la Universidad no pudo haber sido mejor, las quiero mucho mis mataditas.

### **Marcia Alejandra Zúñiga Ceballos**

A Dios por haberme dado la constancia, paciencia y sabiduría necesarias para lograr alcanzar esta meta que tanto significado tiene en mi vida.

A mis padres Carmen y Fernando, por haberme formado como una persona íntegra desde su ejemplo y amor.

A mis hermanos, por mostrarme siempre lo orgullosos que están por mis avances profesionales.

A mi hija Nathalia, por su apoyo en los momentos que necesitaba alguien para centrar mi atención y poder dar lo mejor de mí.

A mi hijo Santiago por estar pendiente de mis actividades en la universidad y sentirse orgulloso de mis logros.

A mi esposo por su apoyo incondicional para alcanzar este sueño.

A mi sobrina Carolina por su apoyo en consultas relacionadas con su profesión y que fueron de gran ayuda para la mía

A mis amigas y compañeras Marcia, Yohana y Stephanie porque siempre mostraron dedicación, apoyo y cooperación para que obtuviéramos este logro.

**María Yicela Díaz Arias**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia gracias a Dios por hacer que nuestros tiempos coincidieran y lograr nuestro objetivo académico.

De manera muy especial al profesor Luis Mario Guerrero Rodríguez, quien nos guio de manera paciente, por sus correcciones y recomendaciones orientadas a mejorar nuestro trabajo. De igual manera a nuestro director de proyecto de grado Sergio Ezequiel Quijano Quijano por su aporte y aprobación.

Agradecemos a los profesores de la facultad de Administración e Ingeniería, por brindar sus conocimientos en cada uno de los temas vistos que lograron nuestro crecimiento como profesionales.

Agradecemos al profesor Omar Robledo Cárdenas por ser nuestro principal apoyo en el desarrollo de este proyecto, su experiencia en el campo del talento humano fue de gran ayuda y aporte.

Agradecemos a la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium por brindarnos las herramientas necesarias que facilitaron el desarrollo de este proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 19
1.1	TITULO DEL PROYECTO..... 19
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ..... 19
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 19
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 22
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 23
1.6	MARCO DE REFERENCIA ..... 24
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS ..... 35
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 40
2.1	ANÁLISIS INTERNO ..... 40
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 41
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ..... 49
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 54
2.5	ANÁLISIS SITUACIONAL ..... 60
2.6	FACTORES CLAVE DE ÉXITO ..... 66
2.7	COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA ..... 75
2.8	ANÁLISIS DOFA ..... 81
2.9	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD ..... 83
2.10	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO ..... 86
2.11	ANÁLISIS COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER..... 86
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN ..... 92
3.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... 92
3.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN ..... 103
3.3	BENEFICIO PARA LA EMPRESA CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA ..... 111
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA ..... 112

4.1	INVERSIONES EN PESOS.....	112
4.2	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA .....	113
4.3	PARÁMETROS GENERALES .....	115
4.4	AMORTIZACIÓN.....	115
4.5	PROYECCIÓN DE GASTOS .....	116
4.6	BENEFICIOS ECONÓMICOS.....	117
4.7	ESTADOS FINANCIEROS.....	119
4.8	ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL .....	127
4.9	RAZONES FINANCIERAS .....	140
5	RECOMENDACIONES .....	144
5.1	CICLO PHVA.....	144
6	CONCLUSIONES.....	146
7	REFERENCIAS.....	148
	ANEXOS.....	154



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tasas de crecimiento por actividad económica .....	42
Tabla 2. Tasas de crecimiento .....	43
Tabla 3. Aportes de los clientes .....	48
Tabla 4. Resultados pregunta N.º 1 .....	61
Tabla 5. Resultados pregunta N.º 2 .....	62
Tabla 6. Resultados pregunta N.º 3 .....	63
Tabla 7. Resultados pregunta N.º 4 .....	64
Tabla 8. Resultados pregunta N.º 5 .....	65
Tabla 9. Estado de la situación financiera inicial sin financiación .....	113
Tabla 10. Estado de la situación financiera inicial con financiación .....	114
Tabla 11. Parámetros económicos .....	115
Tabla 12. Amortización .....	116
Tabla 13. Parámetros de gastos .....	118
Tabla 14. Beneficios económicos primer año .....	118
Tabla 15. Estado de resultados sin financiación en pesos .....	120
Tabla 16. Estado de resultados con financiación en pesos .....	121
Tabla 17. Flujo de caja sin financiación .....	123
Tabla 18. Flujo de caja con financiación .....	124
Tabla 19. ESF proyectada sin financiación .....	125
Tabla 20. ESF proyectada con financiación.....	126
Tabla 21. Análisis vertical ESF proyectada sin financiación .....	129
Tabla 22. Análisis vertical ESF proyectada con financiación .....	130
Tabla 23. Análisis vertical estado de resultados sin financiación.....	131
Tabla 24. Análisis vertical estado de resultados con financiación.....	132
Tabla 25. Análisis horizontal ESF proyectada sin financiación .....	135
Tabla 26. Análisis horizontal ESF proyectada con financiación.....	136
Tabla 27. Análisis horizontal estado de resultados sin financiación.....	138

Tabla 28. Análisis horizontal estado de resultados con financiación .....	139
Tabla 29. Razones financieras sin financiación .....	141
Tabla 30. Razones financieras con financiación .....	142
Tabla 31. Análisis de sensibilidad .....	143

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Productos .....	47
Cuadro 2. Encuesta cliente interno .....	61
Cuadro 3. Matriz POAM factor político-económico-social .....	73
Cuadro 4. Matriz POAM factor tecnológico-ecológico-legal .....	74
Cuadro 5. Indicadores factores de éxito .....	76
Cuadro 6. PCI Polymers Crop S.A.....	77
Cuadro 7. Debilidades y su impacto en el tiempo .....	79
Cuadro 8. Estrategia matriz DOFA oportunidades.....	84
Cuadro 9. Estrategia matriz DOFA amenazas .....	85
Cuadro 10. Perfil Microfertisa.....	86
Cuadro 11. Plan de acción.....	105
Cuadro 12. Diagrama de Gantt.....	110
Cuadro 13. Inversión inicial en pesos .....	112
Cuadro 14. Ciclo PHVA .....	145

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol del problema.....	21
Figura 2. Personas como personas y como recursos .....	26
Figura 3. Principales componentes de una organización.....	27
Figura 4. Ubicación de la empresa .....	34
Figura 5. Método de investigación .....	37
Figura 6. Infraestructura del área administrativa de la empresa .....	50
Figura 7. Organigrama Polymers Crop S.A .....	51
Figura 8. Principios y valores de Polymers Crop S.A.....	58
Figura 9. DOFA Polymers Crop S.A .....	83
Figura 10. Cinco fuerzas de Porter .....	87
Figura 11. Ciclo del recurso humano .....	93
Figura 12. Reciprocidad entre personas y organización .....	94
Figura 13. Organigrama del área objeto de estudio.....	95
Figura 14. Organigrama del modelo de solución .....	97
Figura 15. Proceso de contratación .....	98
Figura 16. Competencias individuales .....	100

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Resultados pregunta N.º 1 .....	62
Gráfico 2. Resultados pregunta N.º 2 .....	63
Gráfico 3. Resultados pregunta N.º 3 .....	63
Gráfico 4. Resultados pregunta N.º 4 .....	64
Gráfico 5. Resultados pregunta N.º 5 .....	65

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Cámara de Comercio 1-7.....	154
Anexo 2. Cámara de Comercio 2-7.....	155
Anexo 3. Cámara de Comercio 3-7.....	156
Anexo 4. Cámara de Comercio 4-7.....	157
Anexo 5. Cámara de Comercio 5-7.....	158
Anexo 6. Cámara de Comercio 6-7.....	159
Anexo 7. Cámara de Comercio 7-7.....	160

## RESUMEN

Con el fin de dar continuidad y una solución a las falencias identificadas en el área de recurso humano de la empresa Polymers Crop S.A., puesto que no cuenta con una estructura de procedimientos de selección, contratación y manejo del personal.

La ausencia de dicha estructura ocasiona que no haya una correcta ejecución de los procedimientos y una alta rotación de personal, en su mayoría por parte de los vendedores, afectando de manera directa al cliente interno influyendo negativamente en la productividad de la compañía, puesto que un colaborador frustrado refleja su inconformidad frente al cliente externo, la responsabilidad social de la empresa es la de involucrar activamente a los empleados en la toma de decisiones, generando en ellos el compromiso de contribuir con el crecimiento de la organización y está a su vez procurar el desarrollo profesional y personal de su plantilla.

A lo largo del estudio se identifican procedimientos y labores desarrolladas por el personal de una manera inadecuada, contribuyendo esto de una forma negativa a la correcta maximización del recurso humano y la óptima utilización de las tecnologías con las que cuenta la empresa; la falta de evaluación de perfiles al momento de la contratación, desencadenan una serie de errores en el proceso de reclutamiento, selección y manejo de personal por desconocimiento de las normativas que contempla el código sustantivo del trabajo para proteger a empleados y empleadores evitando los abusos y excesos de ambas partes.

El diagnóstico de la problemática que presenta la empresa se realizó mediante visitas, revisión de documentos, encuestas dentro del personal e información suministrada por personas que actualmente realizan los procesos que conciernen a esta área, además de la observación del entorno y desarrollo de los procedimientos, para lograr establecer las falencias existentes se usaron herramientas administrativas como la matriz POAM, DOFA y PCI las cuales permitieron identificar

las debilidades, fortalezas, amenazas y comportamiento del entorno que afectan de manera directa el crecimiento de la organización.

Palabras clave: Recurso humano, desarrollo profesional, maximización, óptimas, tecnologías, evaluación de perfiles, procedimientos, herramientas administrativas, rotación de personal, selección de personal.

## **ABSTRACT**

In order to provide continuity and a solution to the shortcomings identified in the area of human resources of the company Polymers Crop S.A., since it does not have a structure of personnel selection, hiring and management procedures.

The absence of such structure causes that there is not a correct execution of the procedures and a high turnover of personnel, mostly by the sellers, directly affecting the internal customer, negatively influencing the productivity of the company, since a frustrated collaborator reflects his dissatisfaction with the external client, the social responsibility of the company is to actively involve employees in decision making, generating in them the commitment to contribute to the growth of the organization and is at the same time procuring the professional and personal development of its staff.

Throughout the study, procedures and tasks developed by the staff are identified in an inadequate way, contributing in a negative way to the correct maximization of human resources and the optimal use of the technologies available to the company; the lack of evaluation of profiles at the time of hiring, trigger a series of errors in the process of recruitment, selection and management of personnel due to ignorance of the regulations included in the substantive code of work to protect employees and employers avoiding abuses and excesses of both parties.



The diagnosis of the problems presented by the company was made through visits, review of documents, surveys within the staff and information provided by people who currently perform the processes that concern this area, as well as observation of the environment and development of procedures, In order to establish the existing shortcomings, administrative tools were used, such as the POAM, SWOT and PCI matrix, which allowed identifying the weaknesses, strengths, threats and behavior of the environment that directly affect the growth of the organization.

Key words: Human resource, professional development, maximization, optimal, technologies, evaluation of profiles, procedures, administrative tools, personnel rotation, personnel selection.

## INTRODUCCIÓN

Para seguir con el proceso de investigación realizado en la empresa Polymers Crop S.A., se pretende estructurar un plan de mejoramiento para el Departamento de Recursos Humanos, el cual carece de un protocolo de procedimientos de selección, contratación y manejo de personal, dicho proceso se venía realizando de una manera informal.

El propósito principal de esta investigación es adaptar procesos administrativos que articulen la gestión de selección y contratación del área de recursos humanos facilitando el reclutamiento, mejorando el desempeño de las actividades propias de la empresa con unos colaboradores que cuenten con las competencias necesarias para la correcta ejecución de sus labores, todo esto en búsqueda de la disminución en la alta rotación de personal presente actualmente.

Autores como Chiavenato, Anzola, Serna, Vallejo entre otros consideran que el factor más importante de éxito para una compañía es el “Talento Humano” por esta razón la línea principal en la que se dirigirá esta investigación, será la de brindar a la compañía alternativas para el mejoramiento del Departamento, el cual es considerado como la piedra angular para la correcta ejecución de todos los procesos redundando en el crecimiento empresarial.

Por otra parte, una gestión adecuada del talento humano les permite a las empresas mejorar la productividad y potencializando las competencias de los individuos, así como su accionar al interior de la empresa.

# **1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 TÍTULO DEL PROYECTO**

Plan de gestión para el mejoramiento de selección, contratación y manejo de personal de la empresa Polymers Crop S.A, ubicada en el centro comercial alfaguara del municipio de Jamundí – Valle.

## **1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión empresarial

La siguiente investigación se desarrolla en el marco de la línea de Gestión Empresarial, buscando mejorar la estructura del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Polymers Crop S.A. en cuanto a la selección, contratación y manejo del personal.

## **1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

**1.3.1 Planteamiento del problema.** Se evidencia en la empresa Polymers Crop S.A. la inexistencia de una correcta estructura de selección y contratación en el Departamento de Recursos Humanos, generando el entorpecimiento de los procesos que se desarrollan en cada área de la compañía por el personal activo, evidenciando la falta de competencias requeridas para el óptimo desempeño de cada cargo.

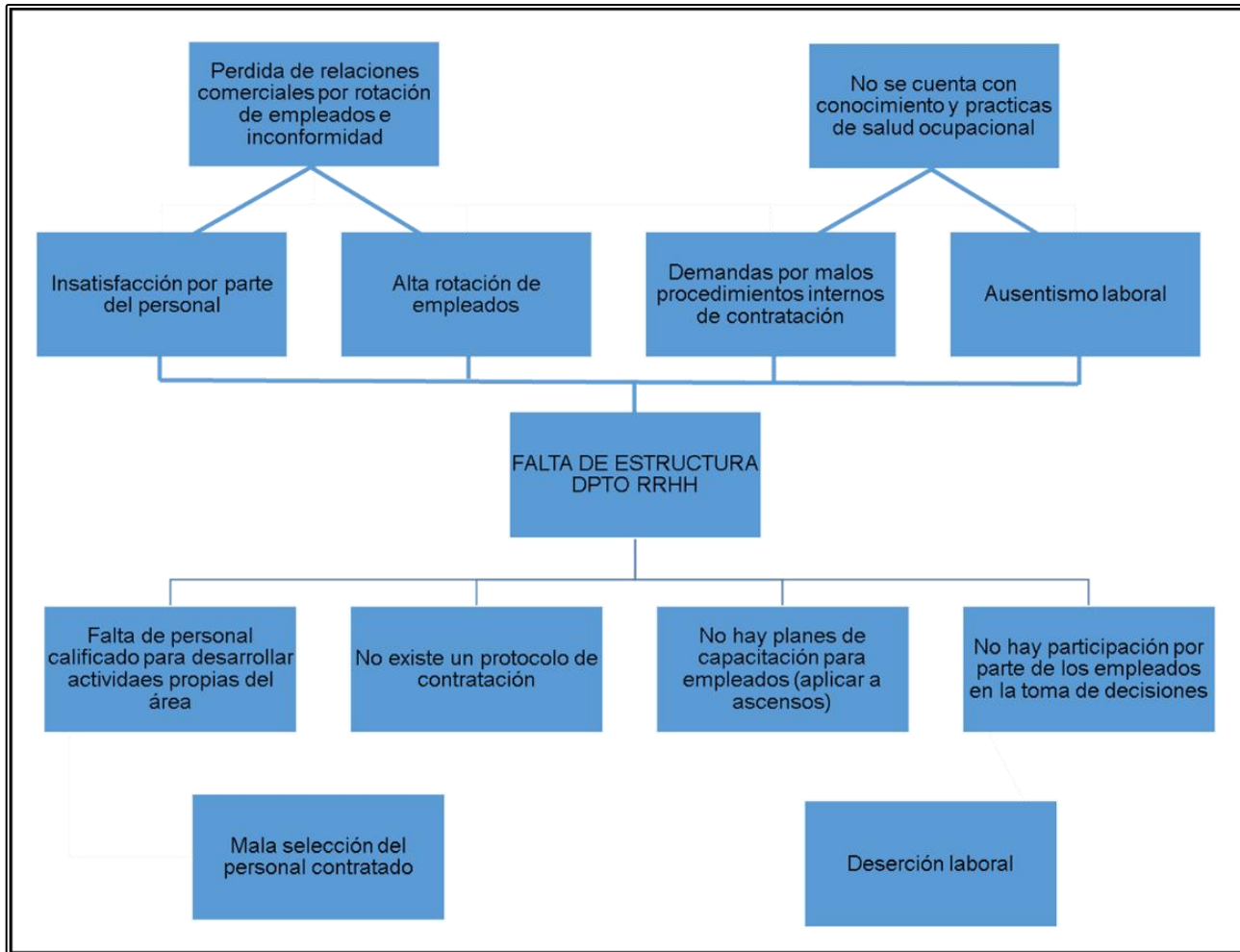
En este proceso se identifican causas que conllevan a la aparición de problemas, tales como: disminución de la productividad y alta rotación del personal por la inexistencia de un protocolo de selección, contratación y revisión de competencias requeridas, todas estas falencias están afectando el clima laboral, las relaciones

comerciales, además de incurrir en gastos administrativos por la alta rotación de personal, lo cual genera entorpecimiento de los procesos productivos y de mercadeo, impactando de forma negativa en la óptima interacción entre cliente y empresa que se ha venido gestando a lo largo del tiempo, desencadenando en un deterioro del vínculo comercial y posterior pérdida del cliente.

Después de identificar estas falencias en todos los procesos que se ven afectados directamente por la ausencia de una correcta estructura en el proceso de selección y contratación en el departamento de recursos humanos, se evaluaron las posibles alternativas que permitan disminuir el impacto de las consecuencias que eso produce. Se busca plantear actividades que fomenten la participación activa del personal, creando una actitud de empoderamiento en las labores propias de cada cargo.

El siguiente árbol del problema, permite evidenciar de manera ilustrativa la problemática al interior de la compañía en el departamento de recurso humano, por la inexistencia de una estructura correcta de selección, contratación y manejo del personal, se identifican causas que repercuten negativamente en la productividad de la empresa, deterioro de las relaciones con los clientes, deficiente clima laboral y como factor clave de esta investigación la mala selección del personal contratado.

Figura 1. Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿Cuál sería la forma adecuada de estructurar el proceso de selección y contratación del departamento de Recursos Humanos de la empresa Polymers Crop S.A.?

**1.3.3 Sistematización del problema.** Para lograr evaluar la problemática al interior de la empresa el estudio se centrará en las siguientes preguntas:

¿Para la empresa Polymers Crop S.A. es efectivo el sistema de selección y contratación que utiliza el departamento de Recursos Humanos en la actualidad?

¿Qué consecuencias se derivan de no contar con un proceso de selección y contratación al interior de la empresa Polymers Crop S.A.?

¿El personal que labora actualmente en la empresa Polymers Crop S.A. cuenta con un proceso de evaluación para establecer si cuentan con las competencias necesarias para desarrollar el cargo asignado?

¿La empresa Polymers Crop S.A. evalúa las competencias que debe tener el personal para el desarrollo del cargo?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el fin de estructurar la propuesta que se ha venido gestando se fijarán unos objetivos claros medibles y alcanzables que se puedan cumplir y desarrollar en el menor tiempo posible.

**1.4.1 Objetivo general.** Crear un modelo de selección de personal para el departamento de recursos humanos que permita mejorar los procesos al interior de la compañía, puesto que la ausencia de este modelo repercute económicamente en

el presupuesto designado para la ejecución de dicha área generando gastos administrativos por la reiterada deserción laboral.

**1.4.2 Objetivos específicos.** Diagnosticar las consecuencias para la empresa Polymers Crop S.A. que se derivan por el hecho de no contar con personal capacitado al momento de la contratación y medir el grado de incidencia negativa que genera en la ejecución de las actividades asignadas al personal dentro del cargo que desempeñan.

Crear una estructura que haga posible el mejoramiento del departamento de recursos humanos de la empresa Polymers Crop S.A., la cual permita una correcta selección y manejo de personal, redundado en un crecimiento empresarial acorde a las expectativas de los Directivos en el menor tiempo posible.

Revisar si el personal contratado por la empresa Polymers S.A. cuenta con las competencias necesarias para desarrollar el cargo asignado, buscando de esta manera identificar oportunidades de mejoramiento que permitan la formación y capacitación en las competencias necesarias del personal para desempeñar los cargos asignados.

Establecer los gastos administrativos que generan la rotación de personal por el pago de prestaciones sociales, liquidaciones y capacitaciones al ingreso de nuevo personal.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Dando alcance al objetivo de la presente investigación, se tiene como propósito adaptar procesos administrativos que articulen la gestión de selección, facilitando el reclutamiento y maximizando el óptimo desempeño del personal contratado, considerando al factor humano como indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa, mejorar el proceso de selección de personal permitirá que la

permanencia de los empleados sea más prolongada y así la compañía obtendrá más beneficios económicos.

El mejoramiento del Departamento de Recursos humanos de la empresa Polymers Crop S.A en cuanto a la estructura de selección, contratación y manejo de personal es la base del estudio investigativo, para ello se realizarán actividades que permitan llevar un control de las falencias detectadas en tiempo real y las posibles soluciones que se puedan plantear, además de una exhaustiva investigación de las técnicas aplicables para dicho mejoramiento.

Identificar en el aspirante las competencias necesarias para la correcta ejecución de las actividades que desarrollará en el cargo solicitado con el fin de alcanzar la maximización productiva.

Para la empresa es importante contar con un histórico de los procesos desarrollados por cada área y más aún del departamento objeto de estudio, puesto que la medición del desempeño del factor humano es indispensable para la toma de decisiones en favor del crecimiento empresarial, a la fecha no existen datos que soporten dichas mediciones puesto que la compañía no lo consideraba relevante hasta ahora, de tal forma que el objetivo del estudio es mostrar la importancia y beneficios que trae contar con una adecuada estructura de selección, contratación y manejo de personal.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

Para el desarrollo de la investigación, es indispensable tomar diversos referentes, con el fin de abordar los temas que involucren de manera directa la problemática identificada al interior de la empresa, el estudiar los diferentes temas teóricos y antecedentes permite delimitar la información y lograr comprender de la mejor manera el punto al que se pretende llegar. De igual manera referenciar



contextualmente la ubicación de la empresa objeto de estudio y las normas legales que influyen en su actividad económica.

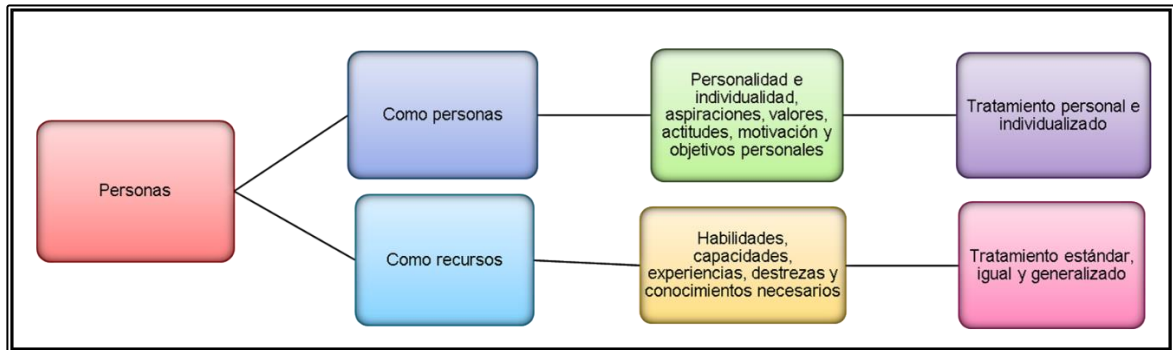
**1.6.1 Referente teórico.** El énfasis de la investigación realizada en la empresa Polymers Crop S.A está enfocada en el mejoramiento de la estructura del Departamento de Recursos Humanos en el aspecto de selección, contratación y manejo de personal. Dichos procedimientos no cuentan con la estructura adecuada, por tal motivo no se les da la pertinencia y relevancia que la empresa necesita para mejorar su productividad, conllevando a una alta rotación de personal en las áreas productivas de la compañía.

Según Chiavenato (2000), las personas y las organizaciones se ven comprometidas en una constante atracción, por una parte, los individuos buscan la mejor organización en busca de sus satisfacciones personales y profesionales, por otro lado, las organizaciones buscan atraer individuos comprometidos, recolectando la cantidad de información necesaria que permita realizar un análisis de los perfiles establecidos en cada área organizacional, en la selección del personal se busca confrontar la información emitida por cada aspirante y separar los que cumplan con las expectativas diseñadas en cada cargo, es necesario llevar un control del personal contratado, hacerlo de la manera adecuada permite medir no solo el desempeño de cada individuo, sino además el crecimiento empresarial (Chiavenato, 2000).

Quienes se encargan de dirigir y controlar las empresas para que funcionen de una manera adecuada son las personas, según Chiavenato (2000) en su libro de Administración de Recursos Humanos, el éxito y la continuidad de una organización gira entorno a las personas. Según el autor la administración de recursos humanos debe estudiar de dos maneras a las personas: la primera es la de identificar características propias de la personalidad, por mencionar algunas están sus aspiraciones, motivaciones y valores, y la segunda es mirarlas como recursos

dentro de los cuales se destacan sus habilidades, capacidades y destrezas (Chiavenato, 2000).

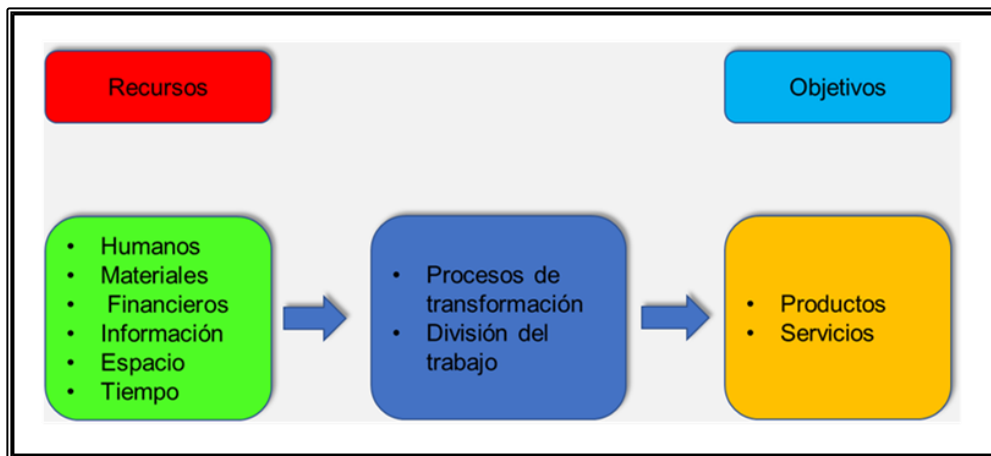
Figura 2. Personas como personas y como recursos



Fuente: (Chiavenato , 2000, fig. 2.1)

De acuerdo con Chiavenato (2000), la vida de las personas es una constante interacción con otras personas y con las organizaciones, el contacto continuo de las personas las lleva a conformar organizaciones para trabajar en equipo, todo esto con el propósito de cumplir objetivos en común que con su esfuerzo no pueden alcanzar de manera individual, además cita a Chester Barnard afirmando que: *“una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”* (Chiavenato, 2000, p. 7)., para que una organización exista es necesario que las personas que se relacionan sean capaces de comunicarse, están dispuestas a trabajar en conjunto y que estas deseen alcanzar un objetivo en común.

Figura 3. Principales componentes de una organización



Fuente: (Amaru, 2009, fig. 9.1)

Como se puede observar en el anterior cuadro los principales componentes de las organizaciones son los recursos y los objetivos, como primer componente en los recursos se encuentra el humano, de ahí deriva que son las personas quien en consecuencia de los diversos recursos por medio de la transformación de la información y el trabajo en equipo se logran los objetivos.

Según Taylor, las organizaciones por la preocupación de estandarizar y establecer normas de conducta que se pudieran aplicar en todas las situaciones desarrolladas por el componente humano, era necesario que el administrador contará con unos lineamientos a seguir para el correcto uso de cada uno de los componentes involucrados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, entre los numerosos principios se destacan los referentes a la administración científica, de acuerdo con Chiavenato (2007) se encuentra el principio de la planeación, el cual busca sustituir el criterio individual del operario logrando identificar los objetivos de la organización, el principio de preparación que busca seleccionar a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes, el principio de control permite supervisar que los procesos se estén desarrollando dentro de los parámetros establecidos y por último

está el principio de ejecución el cual asigna responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina (Chiavenato, 2007).

Las organizaciones siempre van en busca de alcanzar sus objetivos, para ello la teoría de las relaciones humanas surge con la necesidad de crear armonía entre el obrero y el patrón, todo lo contrario, vivido en las teorías clásica y científica de la administración. (Ramirez, 2013).

**1.6.1.1 Experimento Hawthorne.** En 1927 el Consejo Nacional de la Investigación inició un experimento en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, ubicada en Chicago, esto con el fin de evaluar la correlación entre la iluminación y la eficiencia de los operarios con respecto al resultado de la productividad. Elton Mayo fue la persona encargada de dirigir el experimento, además de la productividad se realizó el estudio sobre la fatiga, los accidentes en el trabajo, la rotación del personal y del efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad del personal. Chiavenato (2007) menciona en su libro las conclusiones arrojadas por el experimento, teniendo las siguientes:

El nivel de producción es resultado de la integración social: el resultado de la productividad del empleado no es por la capacidad física como lo resaltaba la teoría clásica, sino por la integración con los grupos de trabajo, entre mayor sea la integración social mayor es la disposición de producir.

Comportamiento social de los empleados: los individuos se apoyan siempre en los grupos de trabajo, por ende, los comportamientos en contra de los reglamentos se realizan en grupo, conllevando a las sanciones grupales.

Relaciones humanas: cada individuo cuenta con una personalidad diferente que logra influir en el comportamiento de las demás personas, busca ser aceptado en el círculo social de trabajo, pero con la idea del crecimiento personal. Dentro de las organizaciones surgen las relaciones humanas, debido a la constante interacción

de los diferentes grupos de trabajo, permitiendo al administrador obtener mejores resultados de sus empleados y la facilidad de elaborar un ambiente de confianza.

Importancia del contenido del cargo: los operarios para evitar la monotonía cambiaban de posición en el trabajo, estos cambios eran negativos en cuanto a la producción, pero se elevaba la moral del grupo, los movimientos repetitivos generan malestar, lo cual afecta de manera negativa la actitud del trabajador y reduce su satisfacción y eficiencia.

Énfasis en los aspectos emocionales: el comportamiento humano relacionado con los aspectos emocionales no planeados e irracionales llevan una atención especial, los autores humanistas le dan el nombre de sociólogos de la administración. (Chiavenato, 2000).

Maslow en su teoría de la jerarquía de las necesidades, afirma que los motivos del comportamiento de las personas radica en el propio individuo, Chiavenato (2000) en su libro la Administración de los Recursos Humanos, describe de manera detallada cada una de las cinco necesidades humanas, debidamente distribuidas en dos grupos: necesidades primarias y secundarias, visualmente se observan en una pirámide, teniendo como base las necesidades fisiológicas y de seguridad (primarias), las sociales, autoestima y autorrealización (secundarias), la clasificación de estas se dependerá de la importancia y la influencia que tenga cada persona.

Por otra parte, Herzberg en su Teoría de los dos factores, asocia el desempeño del individuo con el ambiente externo y con el trabajo propio del individuo, donde la motivación se ve envuelta en dos factores: los factores higiénicos (propios de las condiciones del entorno donde se desarrolla el trabajo del individuo) y los factores motivacionales (tareas y deberes cumplidos relacionados con el cargo en sí, genera en el individuo satisfacción por la labor desempeñada).

Llegados a este punto, revisando la evolución que han presentado las personas dentro de las organizaciones, es de vital importancia mencionar que en la actualidad no se ven solo como un recurso; un instrumento, por el contrario, se les ve como el capital principal de la organización, para lo cual se les asigna el término de talento humano, Vallejo en su libro de Gestión de Talento Humano destaca que, la importancia de contar con el personal idóneo requiere del proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para el correcto desempeño en los equipos de trabajo, es por ello que se considera al capital humano como el más importante de la organización, para lo cual debe existir una correcta administración de este. Los cambios que se presentan a nivel global, conllevan a que las organizaciones ajusten el personal para que también se adapte a esos cambios y lo haga de una manera eficiente. Una de las formas de asegurar que se cuente con el personal adecuado para el cargo a desempeñar, es el de entrar a estudiar y evaluar las competencias de cada individuo: conocimiento, habilidad, juicio y actitud; Vallejo aclara que la gestión por competencia es el impulso a la excelencia por medio de las competencias individuales, con respecto a las necesidades que requiera la operación. Desarrollando todas esas competencias se asegura el desempeño de lo que cada individuo hace o podría llegar hacer.

**1.6.1.2 Rotación de personal.** Por lo que se refiere a la rotación de personal “el termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chiavenato, 2000, p. 188)., es decir, se refiere a las personas que ingresan y salen de la compañía de una manera constante, además, es posible medir de manera porcentual el termino de rotación, para ello es necesario tomar las cifras de las ingresos y los retiros, con los resultados es posible realizar diagnósticos, hacer comparaciones y tomar decisiones. Los factores determinantes para la rotación de personal en las empresas se debe a diversos fenómenos que se pueden dar de manera interna tales como: políticas salariales, organizacionales, condiciones físicas, cultura organizacional, entre otras, por otra parte, se encuentran los fenómenos externos

como la oferta y demanda de personal calificado en el mercado, donde se brindan mejores oportunidades económicas que permiten tener un crecimiento personal y laboral, todos estos factores son determinantes para que los empleados tomen la decisión de desertar en cualquier organización.

Es importante resaltar que para las empresas tener una alta rotación de personal no es conveniente debido a los elevados costos que representan, a nivel económico Chiavenato (2000) clasifica la rotación como un costo primario, donde se incurre en costo por reclutar y seleccionar, costo por registrar la documentación, costo que representa el ingreso y posteriormente la desvinculación; todos los anteriormente mencionados son los costos que se generan de manera directa en la persona o personas que fluctúan en la organización, es por ello que resulta más económico retener el personal que incurrir en altos costos de rotación.

**1.6.2 Referente conceptual.** La investigación se enfoca en el departamento de recursos humanos, específicamente en que no se cuenta con la estructura adecuada para la selección, contratación y el manejo del personal, con base en las teorías mencionadas en el marco teórico, se busca clarificar los conceptos considerados más relevantes para un correcto desarrollo de la investigación:

Personas: en administración, son las encargadas de planear , organizar, dirigir y controlar las organizaciones, actualmente se busca que en todos los niveles de la organización sean autónomos de ejecutar sus labores, de igual forma se deben concientizar que son parte fundamental de los procesos que buscan cumplir los objetivos de la organización, por lo tanto, se deben someter a un diagnóstico para solución de problemas en cualquier etapa del proceso, buscando un mejoramiento continuo del trabajo desarrollado, esto permite a las organizaciones un crecimiento y sostenimiento en el mercado. (Chiavenato, 2000).

Reclutamiento: Chiavenato lo define como el conjunto de técnicas y procedimientos que se orientan en atraer personal potencialmente calificado para desempeñar un cargo dentro de una organización, además, el reclutamiento exige una planeación rigurosa compuesta por tres fases: lo que requiere la organización, lo que ofrece el mercado externo y las técnicas que se deben aplicar para reclutar el personal idóneo.

Selección de personal: De acuerdo con Chiavenato (2000), es el proceso que se encarga de buscar entre los candidatos reclutados la persona idónea para ocupar el cargo dentro de la empresa, esto con el fin de mantener o aumentar el desempeño no solo del personal sino además el crecimiento empresarial.

Contratación: este proceso a medida que avanza, permite identificar con mayor claridad el perfil de la persona postulada para el cargo, de esta manera se está seguro de querer rechazar o aceptar a las personas de acuerdo con las habilidades para desempeñar el cargo. (Anzola, 2010).

Inducción: abarca todas las actividades realizadas con el objetivo de guiar al trabajador en todos los aspectos relacionados con el trabajo, tal como lo indica Anzola (2010) *“en resumen, implica iniciar apropiadamente al empleado en su trabajo”* (p. 237).

Capacitación: de acuerdo con Vallejo (2015), la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, el propósito de este concepto es el de preparar al personal para que sea más productivo y pueda brindar aportes a la empresa con el cumplimiento de sus objetivos.

Manejo de personal: el eje fundamental de toda organización son las personas, es por ello que los directivos deben buscar la manera de atraer, desarrollar y retener el personal apropiado para el cumplimiento de sus objetivos. (López A. , 2001).

Evaluación de desempeño: en este aspecto no se entra a evaluar de manera general, sino al desempeño que cumple cada integrante de la organización, el cual



tiende a ser dispendioso debido a que este varía en cada individuo por los diferentes factores que puedan influir en su comportamiento y posterior desempeño. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 2007). Esta evaluación permite identificar problemas a tiempo para poder crear soluciones que permitan el mejoramiento no solo del individuo sino de todo el proceso involucrado.

Gestión de talento humano: requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, (Vallejo, 2015). Además, desarrollar en las personas compromiso con la organización, buscar que tengan sentido de pertenencia, proyectando siempre la manera de lograr los objetivos organizacionales como un equipo de trabajo.

Gestión por competencia: se impulsa a la excelencia las competencias individuales, conforme a las necesidades que requiera la operación, en este aspecto se garantiza el potencial de las personas, lo que pueden o no pueden hacer. (Vallejo, 2015).

**1.6.3 Referente contextual.** La investigación se desarrolla en la empresa Polymers Crop S.A, ubicada en la Glorieta calle 2 #22-175 Centro Comercial Alfaguara, Jamundí – Valle del Cauca, buscando mejorar el departamento de Recursos Humanos, debido a que esta no cuenta con una estructura adecuada para los procedimientos de contratación y manejo del personal. Para lograr obtener la información que permita desarrollar las sugerencias a los directivos de la empresa, se realizarán actividades como visitas a la zona

administrativa y por medio de una encuesta conocer las opiniones de los involucrados en los diversos procesos de la organización.

Figura 4. Ubicación de la empresa



Fuente: Google maps

Polymers Crop S.A ha logrado en los 14 años que lleva de funcionamiento un posicionamiento en el sector Agro, la idea siempre es la de brindar un mejoramiento continuo tanto en productos como en servicio, por tal motivo, la investigación busca que la empresa cuente con el personal idóneo para el correcto desempeño de las actividades.

**1.6.4 Referente legal.** Para el estudio de investigación es de vital importancia mencionar las leyes que giran en torno al correcto funcionamiento de la empresa Polymers Crop S.A, especialmente en la estructura de contratación y

manejo de personal realizada por el departamento de recursos humanos, dentro de las cuales se tienen:

Código Sustantivo del Trabajo artículo 1º, el objeto de este código es el de lograr justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, buscando un ambiente idóneo para la coordinación económica y equilibrio social.

ISO 9004 mejoramiento del desempeño, esta norma permite a las organizaciones lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de calidad, aplicable a cualquier tipo de organización.

ISO 9004 Gestión de los recursos, las organizaciones deberían identificar los recursos internos y externos necesarios para lograr sus objetivos a corto y largo plazo, donde los métodos y políticas utilizados sean coherentes con su estrategia.

ISO 9004 Gestión de las personas, como se ha mencionado durante la investigación las personas son el recurso capital de toda organización, esta norma les recuerda a las organizaciones la importancia de contar con el personal adecuado para el correcto desempeño de sus funciones.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Los aspectos metodológicos utilizados en el diseño del proyecto de investigación, tiene como objetivo primordial emplear diferentes tipos de estudio y así obtener la información necesaria para resolver el problema que se plantea en la investigación.

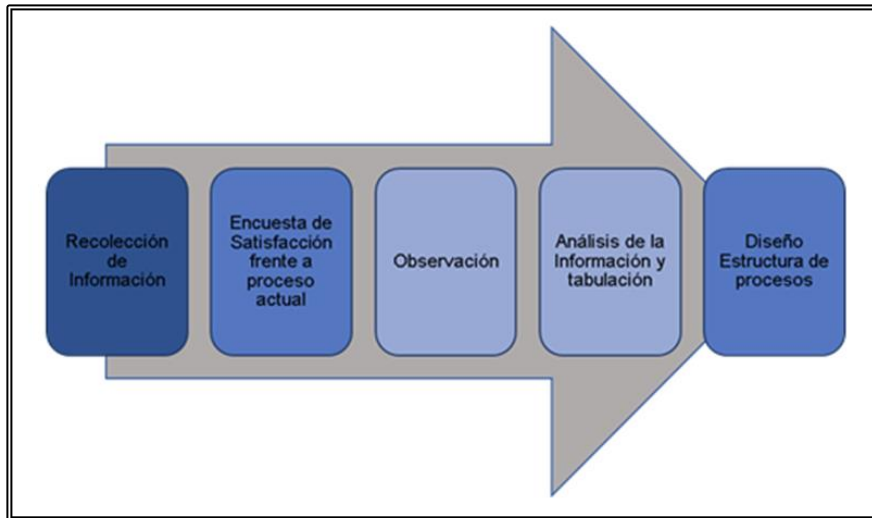
**1.7.1 Tipo de estudios.** Los tipos de estudio seleccionados para la presente investigación permiten la recolección y posterior análisis de la información, con ellos se pretende aportar a la empresa Polymers Crop S.A. técnicas de mejora en los procesos que actualmente se realizan en la selección y contratación del personal, puesto que se hacen de una manera informal, esto a corto plazo puede

afectar la productividad y crecimiento de la compañía por la falta de competencias para el desempeño de las funciones de los colaboradores.

**1.7.1.1 Estudio exploratorio.** El estudio exploratorio se basará en la recopilación de información del desarrollo de los procesos de contratación de la empresa Polymers Crop S.A., dicha recolección de datos se realizará para poder familiarizarse con la metodología de selección y contratación que a la fecha han utilizado, además de una visión que permita acercarnos a la realidad del proceso, esto para poder contribuir al mejoramiento de la estructura del procedimiento de contratación y manejo de personal, sugiriendo nuevas técnicas basadas en las teorías administrativas encontradas en el libro Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato (2000), para alcanzar una mayor productividad y bienestar del personal que interviene en la operación.

**1.7.2 Método de investigación.** Para el desarrollo de la presente investigación se organizará una serie de pasos que permitan identificar las necesidades de la empresa, esto con el fin de elaborar la estructura del departamento de recursos humanos, este proceso se basará en el concepto que emite Chiavenato (2000), en su libro Administración de Recursos Humanos, es por ello que se van a revisar las políticas existentes de dicha área para adaptar medidas que permitan llegar a alcanzar los objetivos organizacionales e individuales de los que intervienen en la operación.

Figura 5. Método de investigación



Fuente: Los autores

**1.7.2.1 Método de observación.** El método de observación permite tener una percepción directa de los procesos que actualmente se realizan, siendo esto un aporte fundamental para la identificación de falencias y reconocimiento de la situación real del área, además facilita el registro de datos cualitativos y condiciones de los individuos a nivel de desempeño, de igual modo evaluar los resultados del proceso actual y definir cuál es su aporte para alcanzar los objetivos organizacionales.

**1.7.2.2 Método inductivo.** El método de estudio escogido para la presente investigación es el inductivo propuesto por Francis Bacon (1561-1621) quien lo expuso en su obra *Novum Organum*, dicho método hace referencia a que el verdadero conocimiento se adquiere mediante la observación y de ahí es que se pretende iniciar el estudio investigativo, realizando la mayor recopilación de información por medio de una cuidadosa labor de observación de los hechos, sin tener ningún tipo de perjuicio anterior, de una manera natural y abierta para lograr establecer cuáles de los hechos son repetitivos y se asocian entre sí, de esta forma

se pretende establecer cuales se generalizan dentro del proceso que realiza el departamento de recursos humanos para llegar a corregir y mejorar la gestión.

**1.7.2.3 Método de análisis.** El método de análisis que se pretende utilizar en el estudio investigativo está basado en la funcionalidad de la propuesta, se tendrá en cuenta cada parte que integra el proceso de contratación y manejo de personal para que al momento de unificarlos arrojen los mejores resultados para todos los participantes tanto a nivel organizacional como individual.

**1.7.2.4 Método de encuesta.** Para el presente trabajo de investigación se utiliza el método estadístico de la encuesta, considerando que se pretende obtener información de los sujetos de estudio que intervienen el proceso que se analiza, así mismo se tomarán en cuenta los puntos de vista de aquellos que forman parte del recurso humano actual, aportando sus apreciaciones, conocimientos y sugerencias sin influencia directa de ningún miembro la compañía, siendo esto de gran ayuda al momento de mostrar a las directivas la necesidad de contar con la estructura adecuada en los procesos, además de la importancia para lograr alcanzar los objetivos organizacionales e individuales de los involucrados.

**1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.** Las técnicas de recolección de información seleccionadas serán de gran ayuda para establecer la veracidad de los hechos observados y datos recogidos mediante la encuesta e información suministrada por la empresa, además de los aportes de los autores Idalberto Chiavenato, Francis Bacon entre otros, los cuales contribuyen a la estructura que se pretende sugerir a las directivas para el departamento de Recursos Humanos de la empresa Polymers Crop S.A.

**1.7.3.1 Fuentes primarias.** Recolección y búsqueda de información referente al objeto de investigación y demás temas relevantes para el correcto desarrollo de

la propuesta de mejora en la estructura del departamento de recursos humanos, libros de autores como Idalberto Chiavenato, Luz Maribel Vallejo Chávez, Francis Bacon y los padres de la Administración quienes con sus teorías contribuyen al perfeccionamiento de la propuesta, tesis sobre el tema en cuestión entre otras.

**1.7.3.2 Fuentes secundarias.** Los colaboradores que de una u otra forma contribuyen al proceso de selección y reclutamiento de personal, se organizan dentro de los siguientes cargos:

Gerente General, Jefe Administración y Finanzas, Coordinador de Mercadeo y ventas, jefe de producción, Auxiliar Administrativo, dicho personal tiene injerencia en el proceso, puesto que no existe una estructura que separe en su totalidad dicha área de las demás, cada cargo Directivo se encarga de hacer el requerimiento del personal que necesita y el asistente administrativo gestiona buscando los aspirantes que cumplan con el perfil si la solicitud se va a realizar al SENA, de lo contrario se difunde la necesidad entre los conocidos para realizarlo con referidos.

Cabe mencionar que mediante el proceso de observación se registra que los procesos de reclutamiento y selección se hacen de una manera informal, lo cual no permite establecer que los aspirantes cumplan realmente con el perfil del cargo solicitado.

Así mismo la información que se obtiene en las encuestas de las percepciones que tienen el resto del personal frente al proceso de contratación, seguimiento y expectativas individuales frente a la compañía.

## 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

La empresa objeto de estudio es una compañía que ha presentado un buen crecimiento empresarial en el sector del agro pese a los altibajos que ha presentado este sector en los últimos años, dicho crecimiento les ha permitido ajustar y crear procesos para poder satisfacer la demanda, es por ello que están abiertos a la propuesta que se está estructurando para mejorar la gestión de selección y contratación de personal, lo cual permitiría que se diera un incremento importante en la productividad al contar con personal que cumpla con las competencias requeridas para el correcto desempeño de sus respectivos cargos, además de disminuir la alta rotación de personal. Actualmente cuenta con veintitrés (23) empleados distribuidos en las áreas de producción, administración y fuerza de ventas.

**2.1.1 Reseña histórica.** POLYMERS CROP S.A. es una compañía colombiana que tiene una trayectoria de más de 14 años en el campo de la investigación y desarrollo de productos para la nutrición agrícola, la cual fue constituida el 14 de septiembre de 2001 mediante escritura pública No. 1917 en la notaria veintiuno de Cali, inscrita en la cámara de comercio el 3 de octubre de 2001 bajo el número 6456 del libro IX, bajo el nombre de Natural Biologyc Products Limitada N.B.P. Ltda la cual posteriormente presentó tres cambios de razón social hasta quedar finalmente el día 18 de octubre de 2006 con el nombre que actualmente posee, esta empresa surge de la idea de negocio de un químico farmacéutico Bogotano que siempre quiso crear empresa aun cuando tenía un excelente cargo en una de las compañías farmacéuticas de más renombre en Colombia, esta situación laboral no fue un impedimento para este emprendedor en la realización de su sueño, puesto que decidió embarcarse en el incierto camino de



creación de empresa y actualmente disfruta la satisfacción del logro alcanzado, Polymers Crop S.A, la compañía objeto de estudio, este emprendedor es uno de los ejemplos a seguir en perseverancia, dinamismo y empuje; el inicio de la empresa no fue fácil, abrir mercado requirió de una ardua labor de mercadeo que él mismo hizo, contó con un gran apoyo que fue su esposa, una mujer jamundehña, trabajadora y guerrera que apoyó en todo momento la idea de negocio que se estaba gestando, su aporte a la organización fue crucial considerando que al inicio de la compañía solo podían contratar un empleado y conjuntamente se encargaban de llevar a cabo la transformación de materias primas con formulaciones propias para realizar un producto terminado de gran calidad aunque la producción se hacía de manera artesanal, dado que no contaban con la maquinaria que ahora tienen en la planta de producción, los inconvenientes y altibajos fortalecieron poco a poco los cimientos de esta mediana empresa Colombiana, la cual a la fecha tiene una posición sólida en el mercado del agro y es reconocida en el sector de agroquímicos por su calidad e innovación y uso de materias primas de origen vegetal en especial los derivados de las levaduras las cuales son de valioso aporte a la nutrición del suelo y de esta forma contribuir al aseguramiento de la oferta alimentaria del futuro. Actualmente Polymers Crop S.A es una empresa familiar cuyos socios accionistas son los hijos de los fundadores, siendo estos los que ejercen las funciones de gerente general.

## **2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO**

El sector secundario o industrial abarca todas las actividades de transformación de la materia prima a producto terminado, ya sea para ser utilizado en la elaboración de otro producto o para consumo directo, dentro de la actividad industrial y manufacturera se encuentra la fabricación de abonos y fertilizantes, entre otros.

El comportamiento del producto interno bruto según cifras publicadas por el DANE, el primer trimestre de 2018 creció 2,2%, los sectores que quedaron por debajo del promedio fueron agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con un 2% de

crecimiento (Dinero, 2018), pese a quedar por debajo del promedio se observaron crecimientos promedios en los cultivos agrícolas comparados con los del año 2017.

**2.2.1 Crecimiento del PIB por sector económico.** Para el segundo trimestre del 2018 la economía colombiana presentó un aumento de 2,8% en el producto interno bruto según los reportes del DANE (2018), una cifra mayor que la registrada el primer trimestre la cual se registró en 2,2%. De las actividades económicas a destacar en dicho incremento se encuentran las actividades profesionales, científicas y técnicas con un crecimiento respecto al mismo periodo del año anterior de 6,6%; así mismo, la agricultura creció 5,9%; por su parte, la construcción presentó crecimiento negativo en 7,6% tal y como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tasas de crecimiento por actividad económica

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2018 <sup>Pr</sup> - II / 2017 <sup>Pr</sup> - II	2018 <sup>Pr</sup> / 2017 <sup>Pr</sup>	2018 <sup>Pr</sup> -II / 2018 <sup>Pr</sup> -I
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	5,9	4,1	1,3
Explotación de minas y canteras	-2,7	-3,4	-0,4
Industrias manufactureras	3,7	0,8	-0,5
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado <sup>2</sup>	2,3	1,7	1,4
Construcción	-7,6	-5,8	-1,6
Comercio al por mayor y al por menor <sup>3</sup>	3,6	3,2	1,1
Información y comunicaciones	2,3	2,1	1,0
Actividades financieras y de seguros	2,7	3,8	0,0
Actividades inmobiliarias	2,1	2,2	0,5
Actividades profesionales, científicas y técnicas <sup>4</sup>	6,6	6,2	1,3
Administración pública, defensa, educación y salud <sup>5</sup>	5,3	5,6	1,2
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios <sup>6</sup>	3,4	2,9	-1,6
<b>Total Valor agregado</b>	2,6	2,4	0,5
Total Impuestos - subvenciones	3,1	3,2	1,0
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>0,6</b>

Fuente: (Boletín técnico del DANE, 2018, tab. 1)

Las actividades económicas que de igual manera presentaron crecimientos en comparación con el periodo anterior corresponde a la industria y al comercio, su comportamiento se debe al incremento de consumo por parte de los hogares, además del gasto por parte del Gobierno (Economía y. N., 2018).

Tabla 2. Tasas de crecimiento

Actividad económica	Tasas de crecimiento		
	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2018 <sup>Pr</sup> - II / 2017 <sup>Pr</sup> - II	2018 <sup>Pr</sup> / 2017 <sup>Pr</sup>	2018 <sup>Pr</sup> -II / 2018 <sup>Pr</sup> -I
Cultivos agrícolas transitorios; cultivos agrícolas permanentes <sup>2</sup>	6,0	4,0	1,2
Ganadería	5,8	5,1	1,6
Silvicultura y extracción de madera	-1,1	-2,1	1,3
Pesca y acuicultura	15,9	6,5	7,9
<b>AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA</b>	<b>5,9</b>	<b>4,1</b>	<b>1,3</b>

Fuente: (Boletín técnico del DANE, 2018, tab. 2)

Tal y como se ha mencionado el sector agrícola para el segundo trimestre de 2018 presento un crecimiento respecto al mismo periodo del año anterior, este comportamiento se da gracias a los cultivos agrícolas transitorios y permanentes con un crecimiento del 6,0%, la ganadería creció 5,8%, la pesca 15,9% y la silvicultura decreció en 1,1%.

**2.2.2 Identificación del sector.** En relación con el sector agropecuario en Colombia, es importante mencionar que gracias a las condiciones naturales del país su mercado le permite tener crecimiento a mediano y largo plazo, la fertilidad de los suelos y los diferentes pisos térmicos facilitan la actividad agrícola con una gran variedad de productos conocidos en Latinoamérica y a nivel global (Líder, 2018).

En cuanto a las declaraciones del ministro de Agricultura y Desarrollo Rural realizadas al Espectador (2018) menciona que este sector de la economía logro generar 83.000 nuevas plazas de trabajo durante el primer semestre del 2018, su

comportamiento se dan en la ganadería, caza, silvicultura y pesca, caracterizados por ser las actividades que generan mayor empleo en el país, cabe mencionar que los cultivos con mayor exportación son las flores, el aguacate, la piña, el café y el cacao. Pese a ser un sector golpeado por diversos factores políticos, sociales y climáticos esta actividad de la economía siempre promete crecimiento, en especial a países extranjeros.

Otro punto a mencionar son algunas características que se están gestando en este sector debido a su crecimiento a nivel global, entre ellas la fuerte demanda del idioma inglés, esto como resultado de las operaciones que se realizan en mayor proporción en el exterior; personal con poder de negociación y conocimiento de mercados extranjeros es otro de los puntos atractivos en este sector, “Consideramos que en los próximos 2 años, la demanda de talento especializado crecerá en un 50% debido a la evolución que ha tenido el sector en materia laboral” (El Espectador, 2018).

**2.2.3 Comportamiento económico regional.** El sector agrícola del suroccidente colombiano, presentó tasas de crecimiento positiva, esto debido a la expansión del área sembrada en frutales como la piña y el aguacate, orientadas al mercado externo. El primer trimestre del año 2017 el café obtuvo mejoras productivas en todas sus presentaciones, además del aumento de las diversas siembras de hortalizas y verduras en zona de ladera, por su parte, la caña de azúcar presentó una caída. (Republica, 2017). Tal y como lo menciona el presidente de la Cámara de Comercio de Cali: para el sector agro se evidencia de manera positiva el crecimiento, principalmente en proteína blanca, pollo, huevo y cerdo, ubicando al Departamento del Valle del Cauca como el primer productor del país, de igual manera el valle se ubica como primer productor del país en cultivos frutales de aguacate y el segundo de piña (2017), todos estos crecimientos le permiten al sector

regional mejorar la competitividad y le brinda oportunidades a las empresas como Polymers de ampliar su oferta y demanda con nuevos clientes.

El Valle del Cauca es un puente con las demás regiones importantes del país gracias a su conexión con el puerto de Buenaventura, esto le permite aportar al país cerca del 10% del PIB nacional, principalmente por los sectores agropecuarios, construcción y servicios financieros; en una entrevista que concedió el señor José Roberto Concha director de Icecomex al periódico el país asegura que “el Valle crece por encima del promedio nacional desde el año 2014” (País, 2018), corroborando la importancia de las actividades económicas desarrolladas en la región.

**2.2.4 Exportaciones.** El comportamiento de las exportaciones para el mes de junio de 2018 presentó un crecimiento en 15,89% respecto al periodo del año anterior, su comportamiento se debió a las exportaciones de combustibles con un crecimiento de 32,1% y la industria manufacturera con el 7,7%. En el caso de la agricultura se da una variación negativa del 1,6% para las exportaciones pese a su crecimiento en el segundo trimestre del año en el país (MINTIC, 2018).

**2.2.5 Actividades económicas.** La actividad económica de la empresa Polymers Crop S.A, se describe de acuerdo con el Código de Comercio, Decreto 410 de 1971, título VI de la Sociedad Anónima, capítulo I artículo 373, describiendo la constitución de la sociedad anónima, la cual se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables con sus respectivos aportes, será administrada por gestores temporales y tendrá una denominación seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de las letras “S.A”, de igual manera, se aclara que el número de accionistas para que la sociedad pueda constituirse y funcionar no debe ser con menos de cinco, tal como lo lleva a la práctica la empresa objeto de estudio. En este decreto se contempla además en la sección III el perfil y funciones

del representante legal y de los suplentes, quienes en este caso son designados por la junta directiva para períodos determinados. (Chavarro, 2017).

Por otra parte, se procede a describir la principal actividad económica desarrollada en la empresa:

*La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, adopta a partir del 1 de diciembre de 2012 la clasificación de Actividades Económicas – CIIU revisión 4 adaptada para Colombia mediante Resolución Número 139, que el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, mediante Resolución No. 66 del 31 de enero de 2012 estableció que para mantener y garantizar la comparabilidad, calidad e integración de la información estadística, el Gobierno Nacional debía establecer una Clasificación Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas, a la cual se deben sujetar tanto los Entes Privados como los Públicos. (Nacionales, 2012, p. 1).*

Para la empresa Polymers Crop S.A le corresponde de acuerdo con la clasificación la sección C 20 de Industria Manufacturera, grupo 201, clase 2012.

De igual modo, como requisito indispensable para realizar cualquier actividad económica, es necesario contar con la Cámara de Comercio, en esta se contempla que la empresa sufrió varios cambios durante cinco años, en sus inicios para el año 2001 se constituyó bajo el nombre de Natural Biologyc Products Limitada N.B.P LTDA, que para el año 2004 cambió su nombre por el de Natural Biologic Products Limitada N.B.P LTDA, para el año 2005 cambió su nombre por el de Nutrición Integral y Balanceada de Plantas Limitada N.B.P LTDA, el mismo año cambio su domicilio de Cali a Jamundí; ciudad donde se encuentra actualmente, para el año 2006 cambió su nombre por el de Polymers Crop S.A, transformando de sociedad limitada en sociedad anónima. Por otra parte, queda certificado el objeto social de la empresa, entre las cuales se menciona uno de los muchos consignados en este documento: *“La inversión de capital, la adquisición, fabricación, comercialización, manejo, importaciones, exportaciones, ventas y representación de materias primas,*

*productos terminados y equipos industriales y agropecuarios.”* (Cali, 2015). En cuanto a la administración de la sociedad, se tendrá una asamblea de accionistas, junta directiva y gerencia como órganos administrativos.

**2.2.5.1 Oferta.** POLYMERS CROP S.A. es una empresa con una trayectoria de más de 14 años en el campo de la investigación y desarrollo de productos para la nutrición agrícola, su actividad comercial se basa en la fabricación y comercialización de fertilizantes de calidad, los cuales han sido formulados a partir de las necesidades que manifiestan los agricultores acerca del comportamiento del suelo, es por ello que ofertan productos que garanticen la oferta alimentaria del futuro con una calidad de suelos con las mejores condiciones para hacer más eficiente el mercado del agro.

Cuadro 1. Productos

PRODUCTO	USO
Actimec	Fertilizante - Concentrado Soluble
Amingold	Fertilizante Orgánico - Concentrado Soluble
Boro Liquido	Fertilizante Inorgánico - Concentrado Soluble
Poly K	Fertilizante Complejo P K - Concentrado Soluble
Starzyme	Fertilizante con menores y Aminoácidos - Concentrado Soluble
Soludrench	Fertilizante Mineral - Concentrado Soluble
Virobat	Fertilizante Foliar - Concentrado Soluble

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el anterior cuadro, los productos mencionados son los que representan una mayor rotación debido a la gran acogida que tiene en el sector del Agro.

**2.2.5.2 Demanda.** Los principales clientes para la empresa son los individuos que buscan obtener las mejores cosechas y que tienen parte activa en el sector del Agro, los de mayor participación en la empresa son los siguientes:

Tabla 3. Aportes de los clientes

CLIENTE	ZONA	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
BAM	Bogotá	20,00%
Prodinar	Pasto	20,00%
Grupo Cenagro	Santander de Quilichao	2,00%
Agroindustrialesdel Tolima Agrinsa	Ibagué	2,00%
Agrac S.A.S	Bucaramanga	2,00%
Unión comercial ROPTIE UNICOR	Itagüí	1,00%
Cosechar Ltda.	Yopal	1,00%
Serviarroz	Ibagué	1,00%

Fuente: Elaboración propia

- a. BAM: con un aporte del 20% de los ingresos para Polymers Crop S.A, esta empresa ubicada en Bogotá, se caracteriza por ofrecer a sus clientes un amplio portafolio de productos que prolongan la vida útil de las cosechas, entre otras características diferenciadoras de sus competidores.
- b. Prodinar: esta empresa ubicada en la ciudad de Pasto, tiene como actividad principal el comercio al por mayor de maquinaria y equipos agropecuarios, representando el 20% de los ingresos para la empresa Polymers Crop S.A.
- c. Grupo Cenagro: una empresa con más de 33 años en el mercado brindando a sus clientes soluciones integrales destinadas al sector agropecuario, esta se encuentra ubicada en la ciudad de Santander de Quilichao y la cual aporta el 2% de los ingresos a la empresa Polymers Crop S.A.
- d. Agroindustriales del Tolima Agrinsa: empresa agrocomercial ubicada en la ciudad de Ibagué, entre sus servicios ofrecidos se encuentran el desmonte y mercadeo de algodón, venta de insumos agrícolas, entre otros, dicha empresa aporta el 2% de los ingresos en Polymers Crop S.A.



- e. Agrac S.A.S: su actividad comercial se encuentra dirigida a los productos agrícolas y orgánicos, se encuentra ubicada en Bucaramanga y el aporte de ingresos a la empresa objeto de estudio es del 2%.
- f. Unión comercial ROPTIE UNICOR: empresa ubicada en Itagüí, la cual comercializa materias primas nacionales e importadas para los diferentes sectores productivos del país, esta aporta el 1% de los ingresos para Polymers Crop S.A.
- g. Cosechar Ltda.: con sede en Yopal, esta empresa tiene como objeto todas las actividades relacionadas con los insumos agrícolas como abonos, semillas y maquinaria para actividades agropecuarias, representado para Polymers Crop S.A el 1% de los ingresos.
- h. Serviarroz: con sede principal en Ibagué, esta empresa comercializa insumos agropecuarios, maquinarias y demás equipos destinados para las actividades agrícolas, representa el 1% de los ingresos en Polymers Crop S.A.

## **2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

**2.3.1 Identificación de la estructura.** Polymers Crop S.A. cuenta con una buena distribución física de las áreas administrativas que intervienen en la operación, minimizando desplazamientos innecesarios optimizando el funcionamiento de los procesos.

Figura 6. Infraestructura del área administrativa de la empresa



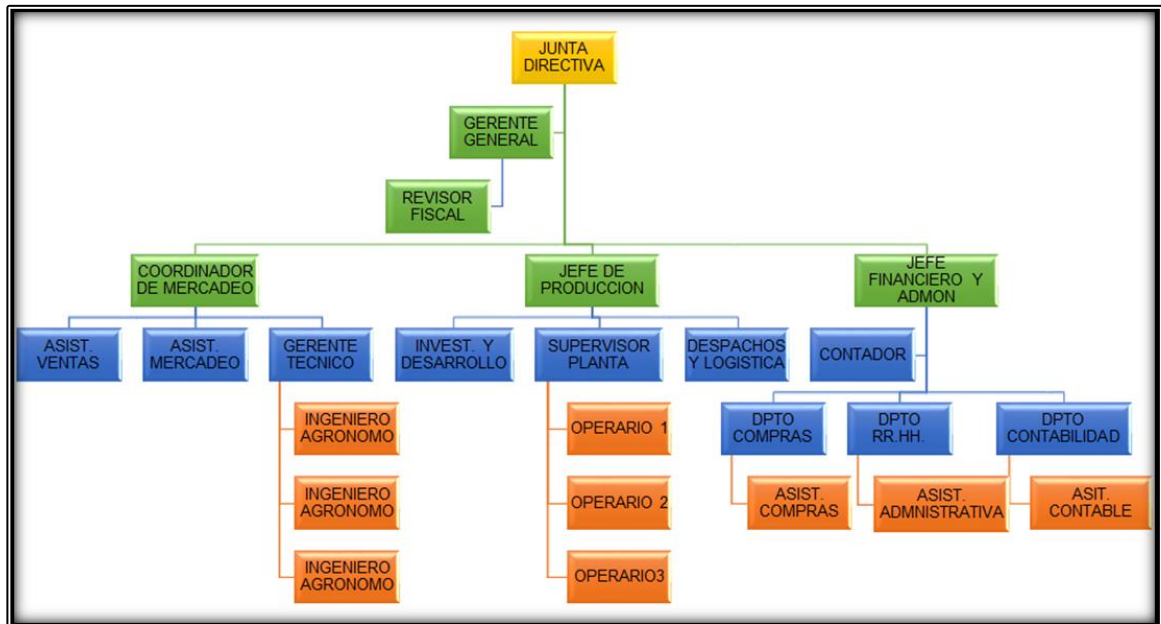
Fuente: Elaboración propia

La actividad operativa de la empresa se desarrolla básicamente en dos dependencias, oficina y planta de producción, estas áreas están ubicadas en el municipio de Jamundí.

La oficina cuenta con un área de 40mts cuadrados funcionales, el cual está distribuido en seis cubículos asignados cada uno para las diferentes dependencias administrativas y una oficina de Gerencia General, en este lugar se desarrolla toda la actividad operativa que permite el correcto funcionamiento tanto de la planta de producción como gestión frente a los clientes y proveedores.

**2.3.2 Organigrama.** La empresa cuenta con la siguiente representación gráfica de estructura organizacional por cargos en los que se observa de forma generalizada que cuenta con un jefe para cada grupo de departamentos que se interrelacionan en cada proceso de la operación.

Figura 7. Organigrama Polymers Crop S.A



Fuente: Elaboración propia

La anterior ilustración, representa la estructura de la organización y cada uno de los miembros que la componen, tal y como se observa, el departamento objeto de estudio no cuenta con personal exclusivo para el desarrollo de los procesos de esta área.

**2.3.3 Descripción de las áreas funcionales con mayor rotación.** Polymers Crop S.A. es una compañía que cuenta con veintitrés (23) empleados, los cuales manejan diferentes tipos de contrato, adaptados a los requerimientos y necesidades

de la empresa. Los cargos que se presentan a continuación son los de mayor rotación en la compañía objeto de estudio.

**Vendedor.** El representante técnico comercial tiene como objetivo promocionar y posicionar las marcas de la línea de acuerdo con el plan definido por mercadeo con respecto a la demanda de cada zona, además, cumplir con el objetivo de las ventas en valores y en unidades por cada uno de los productos potenciales de la zona. Las funciones de los vendedores por su responsabilidad de cargo se clasifican en principales y secundarias:

#### ***Funciones Primarias***

- Establecer un presupuesto de ventas mensual y anual de cada uno de los productos, de acuerdo con el potencial de ventas de la zona.
- Realizar la gestión de cobro de cartera o en su defecto efectuar los recaudos correspondientes a las ventas dentro de los plazos establecidos.
- Enviar Plan/Reporte de actividades cada semana.
- Revisión y reposición oportuna de los inventarios en poder de los clientes de su zona.

#### ***Funciones Secundarias***

- Evaluación permanente del comportamiento de los productos en campo.
- Seguimiento al comportamiento de los diferentes canales de distribución.
- Seguimiento del comportamiento de precios, ofertas y descuentos de los productos que afectan a la Empresa.
- Manejar eficientemente los elementos de publicidad.

**Operario.** El objetivo del operario es cumplir con las funciones propias del cargo, siguiendo con los respectivos procedimientos, normas y requisitos que permita la seguridad en el desempeño del cargo, con esto se garantiza la calidad de la producción y la integridad física del operario y de todo el personal involucrado.

De las principales funciones que se tienen para el cargo de operario se resaltan las siguientes:

- Alistar los equipos e implementos para la producción (pesas, recipientes, manguera, agua, bomba, etc.).
- Alistar, pesar y mezclar las materias primas sólidas.
- Pesar y mezclar materias líquidas.
- Alistar Máquina para empaque con peso de 500 o 250.
- Alistar envases y etiquetas.
- Vaciar Materia prima del Baritaimer a Tolva de la Máquina de pesaje (manual o bomba).
- Alistar baldes, cernidor, taladro y mezclar Baritaimer para empaque manual.
- Llenar baldes y envases de acuerdo a los pesos estipulados y de acuerdo al pedido.
- Pesar producto empacado, colocar tapa y sellar Lainer con calor.
- Alistar máquina de etiquetas, cuadro del sello y de las etiquetas.
- Alistar materiales para el empaque de embalaje (cajas, cinta, ega, sellos).
- Armar cajas, empacar la producción verificando sello, y limpieza.
- Colocar etiquetas a la caja, sellos y dejar en área de despachos o área de Producto terminado.

**Despachador.** El objetivo es el de realizar los diferentes procesos que incorporan la recepción, inventario de materias primas y despachos de los productos, aplicando herramientas y lineamientos de la Gerencia, todo esto con el fin de asegurar las entregas en los tiempos establecidos para los clientes.

Las funciones principales del despachador son las que se relacionan a continuación:

- Recibir y separar los pedidos para su respectivo despacho.
- Revisar el inventario diario de producto terminado vs sistema.
- Anotar los pedidos para su empaque en el tablero de planta.

- Elaborar rótulos y sobres de correspondencia para despachar por transportadora.
- Liquidar las guías de transporte para su despacho.
- Ensamblar las reposiciones del producto terminado (RPT).
- Verificar físicamente el pedido vs Factura o Remisión de despacho.
- Programar las recolecciones con las transportadoras y despachar la mercancía.
- Hacer seguimiento a los despachos y correspondencia realizados.
- Enviar informe semanal a ventas del recibo de facturas despachadas.
- Enviar informes mensuales de costos y tiempo de entrega de la mercancía despachada al Gerente General.
- Alimentar cuadro de valores cobrados por la transportadora.

## **2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

En relación con el análisis estratégico, se busca conocer los objetivos organizacionales y determinar las falencias que se presentan, de igual manera, identificar los factores externos como internos que afectan de manera positiva o negativa el correcto desempeño de cada uno de los procesos en la empresa.

**2.4.1 Misión.** Proveer alternativas eficientes de nutrición vegetal mediante productos desarrollados a base de biotecnología y de alto valor nutricional a los cultivos, que les permita a los agricultores, asegurar cosechas limpias, productivas y rentables, satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, mediante la innovación, la calidad y la excelencia en el acompañamiento técnico, actuando con responsabilidad y compromiso con el medio ambiente, al tiempo que

generamos oportunidades de crecimiento personal y profesional a nuestros colaboradores.

**2.4.1.1 Análisis de la misión.** La compañía tiene como objetivo principal el desarrollo de productos y alternativas eficientes, que aporten al suelo los elementos nutricionales necesarios para poder obtener cosechas y cultivos de excelente calidad, evitando el deterioro del medio ambiente con procesos productivos amigables, ahora bien, se ha generado un crecimiento empresarial con una trayectoria de más de 14 años obteniendo una importante participación en el mercado de los fertilizantes, con lo cual gran parte de este objetivo se ha cumplido, pero es posible evidenciar que el proceso del crecimiento de los colaboradores no ha sido lo suficientemente satisfactorio, debido a la falta de estructura del departamento de recursos humanos, esta falencia ha ralentizado el proceso de desarrollo personal y profesional el cual podría ser beneficioso para la compañía al evitar la constante rotación de empleados.

**2.4.2 Visión.** Ser en el año 2025 una compañía altamente competitiva, líder en el mercado de los fertilizantes foliares y biológicos a nivel local y en Latinoamérica, posicionados como una marca con desarrollos innovadores, en el campo nutricional y sanitario de los cultivos, conservando la excelente calidad de nuestros productos, trabajando siempre para ser cada vez mejores y asegurando unos indicadores operativos y financieros que no solo permitan el crecimiento de la empresa para accionistas y colaboradores, sino también para el logro de sus objetivos.

**2.4.2.1 Análisis de la visión.** La empresa ha alcanzado gran parte de los objetivos visionales en cuanto a posicionamiento a nivel local y de Latinoamérica por su calidad en los procesos productivos y de productos finales, demostrando el cumplimiento con los requerimientos de los entes reguladores del sector del agro,

esto redundando en el desarrollo y crecimiento empresarial, dejando un alto beneficio para accionistas, permitiendo una excelente capitalización de la empresa, lo cual refleja unos buenos indicadores financieros y de liquidez.

Pero tal y como ocurre en la misión, no se cumple el objetivo del crecimiento personal y profesional de los colaboradores, porque no existe un área que se especialice en la formación, capacitación y permanencia del personal, para que éste a su vez aporte a la empresa el conocimiento adquirido aprovechando las habilidades y destrezas desarrolladas a lo largo de la carrera laboral que se emprendió en el momento de la contratación.

**2.4.3 Objetivos estratégicos.** Los objetivos estratégicos tienen como finalidad establecer e identificar los procesos, medios y formas de alcanzar las metas que se han fijado a mediano y largo plazo, estas acciones facilitan el cumplimiento de la misión de la compañía tomando como base la visión, esta se enfoca en el crecimiento empresarial y posicionamiento en el mercado del agro.

Desarrollar nuevos productos: mediante tecnología innovadora, buscando aportar una mejor nutrición del suelo que contribuya a garantizar la oferta alimentaria del futuro, manteniendo la calidad que caracteriza a la compañía lo cual hasta el momento le ha permitido un crecimiento empresarial en el sector.

Velar por una producción limpia: esto con el fin de garantizar que los procesos sean amigables con el medio ambiente y que estos a su vez satisfagan las necesidades de los clientes.

Mejorar los procesos a nivel interno: la compañía busca conseguir la excelencia en todos los aspectos empresariales, involucrando a cada uno de los miembros que intervienen en la ejecución de la operación.



**2.4.4 Principios y valores.** Toda compañía debe establecer unos valores organizacionales que reúnan un conjunto de principios considerados como relevantes en el efectivo desempeño de las actividades, puesto que van a regir las acciones y actitudes frente al trabajo en conjunto, siendo este el soporte que permite alcanzar la misión, visión y los objetivos de la empresa.

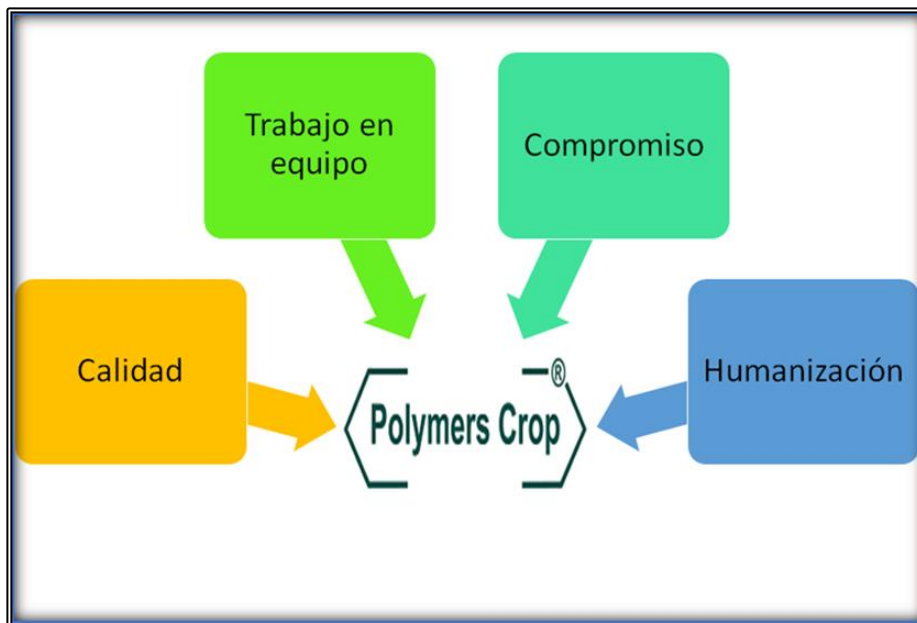
**Calidad.** Es posible definir el concepto de calidad como el conjunto de características que debe reunir el producto ofertado para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, siendo esto de vital importancia puesto que estas necesidades son cambiantes en el tiempo y las compañías están en la obligación de innovar constantemente para lograr mantener cubiertas dichas exigencias de los consumidores.

**Trabajo en equipo.** El concepto de equipo de trabajo se puede definir como el conjunto de personas que se organizan de una forma determinada con el fin de lograr alcanzar objetivos comunes, para toda organización es primordial contar con un equipo de trabajo que reúna los tres elementos básicos que permitan la correcta ejecución de las funciones.

**Compromiso.** Este término hace referencia a la capacidad de los individuos de tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con su trabajo poniendo a disposición sus capacidades y conocimientos para obtener un producto de calidad que satisfaga las necesidades del cliente.

**Honestidad.** Es la virtud de decir la verdad, este concepto encierra innumerables valores morales que se deben poseer para actuar de una manera correcta, decente, razonable y justa, entre otras.

Figura 8. Principios y valores de Polymers Crop S.A



Fuente: Elaboración propia

La anterior ilustración muestra los principios y valores organizacionales que Polymers Crop S.A. estima como soporte en su estructura interna, estos aspectos son transmitidos a los colaboradores para que su desempeño se desarrolle con estos lineamientos y de esta forma lograr alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

**2.4.5 Componente estratégico.** Las políticas comerciales y empresariales que rigen internamente en la empresa objeto de estudio, le permiten crear un factor diferenciador con respecto a la competencia.

**2.4.5.1 Políticas comerciales.** Es necesario establecer unas políticas que permitan orientar a los directivos, esto con el propósito de dirigir la empresa de una manera organizada, sin llegar a perder oportunidades comerciales, generando

confiabilidad en los grupos de trabajo; a continuación, se describen las políticas comerciales que rigen en la empresa Polymers Crop S.A.

- a) La compañía cuenta con políticas comerciales muy rígidas, las cuales enfatizan en el uso de canales de distribución mediante intermediarios.
- b) No se realiza ninguna transacción comercial con clientes finales.
- c) Los intermediarios se identifican de acuerdo a su capacidad de distribución y liquidez como distribuidores y súper distribuidores.
- d) Las ventas se realizan mediante un fraccionamiento de sectores del mercado (arroz, rosas, frutales, etc.).
- e) La categorización como súper distribuidor se realiza con previo análisis de liquidez y estados financieros, con el fin de garantizar el respaldo económico frente a la obligación adquirida, esto además le garantiza unos descuentos especiales en compras por volumen.
- f) De acuerdo al tipo de cliente se realizan descuentos comerciales por pronto pago, al pie de factura o con el envío de productos adicionales a la cantidad facturada.

**2.4.5.2 Políticas empresariales.** Por medio de estas políticas se busca hacer cumplir los objetivos trazados por la empresa a través del compromiso que adquiere cada empleado, se debe resaltar que el cumplimiento de estas políticas está dirigida a todas las áreas funcionales, de igual manera los directivos deben dar ejemplo del compromiso frente a la empresa para el correcto funcionamiento y desarrollo de un buen clima laboral.

- a) No divulgar información interna de la empresa, clientes y proveedores.
- b) De acuerdo al tipo información al cual accede el empleado debe firmar un contrato de confidencialidad.
- c) Cumplimiento del horario de trabajo.

- d) Las invenciones o descubrimientos realizados por el trabajador contratado para investigar, pertenecen al empleador.
- e) El empleado se obliga a poner toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio.
- f) El empleado no debe prestar directa ni indirectamente sus servicios laborales a otros empleadores, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia del contrato.
- g) Existe un acuerdo con los empleados para tomar vacaciones colectivas en el mes de diciembre y se dejan tres días de dicho periodo para ser disfrutados en semana santa.
- h) No debe acudir a su lugar de trabajo bajo el efecto de bebidas alcohólicas ni sustancias psicoactivas.
- i) Los equipos informáticos son para el estricto uso de las labores contratadas.

**2.4.6 Plan de desarrollo.** El plan de desarrollo es una herramienta de gestión que permite el crecimiento empresarial, puesto que identifica las falencias presentes en la estructura de procesos en la organización y además se enfoca en el individuo como pieza primordial en el logro de los objetivos organizacionales y personales.

La empresa Polymers Crop S.A. actualmente no cuenta con un plan de desarrollo estructurado puesto que todas las proyecciones y estrategias están consagradas en la misión, visión, principios y valores, sin llegar a ser un plan de desarrollo metodológicamente organizado para su inmediata ejecución.

## **2.5 ANÁLISIS SITUACIONAL**

Para realizar un análisis de la situación actual que se presenta en el área objeto de estudio, se realizó una encuesta a los veintitrés empleados que laboran actualmente

en la empresa Polymers Crop S.A, el objetivo de esta encuesta es el de identificar los problemas percibidos en el transcurso de la investigación.

Cuadro 2. Encuesta cliente interno

<b>ENCUESTA CLIENTE INTERNO</b>			
<b>N.º</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	
		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿Considera usted que el clima laboral dentro de la empresa es el idóneo para el correcto desempeño de sus funciones?		
2	¿Considera usted que el proceso de selección y contratación de personal es el adecuado?		
3	¿Considera usted que la empresa debería ofrecer capacitaciones a sus colaboradores para el correcto desempeño del cargo?		
4	¿La empresa satisface sus expectativas a nivel laboral y/o profesional?		
5	Marque con una X el (los) proceso (s) de selección que considere efectivos para mejorar la productividad de la organización.	<b>PRUEBAS PSICOTÉCNICAS</b>	
		<b>ENTREVISTA</b>	
		<b>SEGUIMIENTO DE DESEMPEÑO</b>	

Fuente: Elaboración propia

El anterior cuadro es el modelo de la encuesta realizada en las instalaciones de la empresa a los veintitrés empleados.

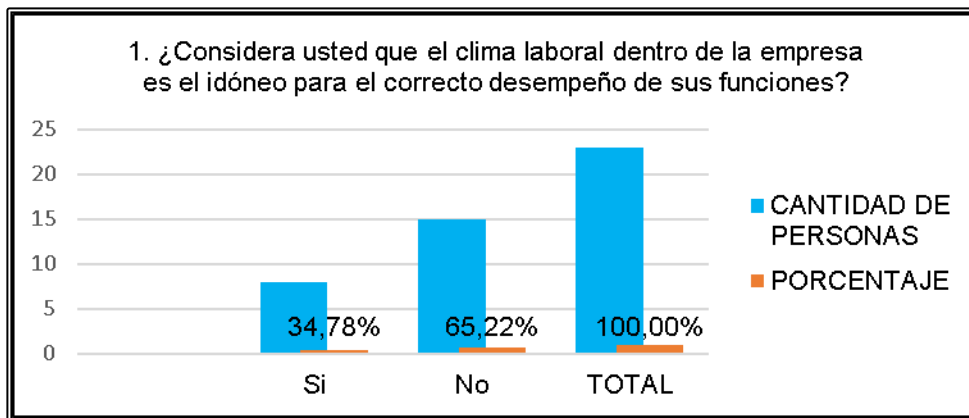
**2.5.1 Resultados de la encuesta.** A continuación, se detallan de manera tabulada y graficada los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa objeto de estudio.

Tabla 4. Resultados pregunta N.º 1

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	8	34,78%
No	15	65,22%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Resultados pregunta N.º 1



Fuente: Elaboración propia

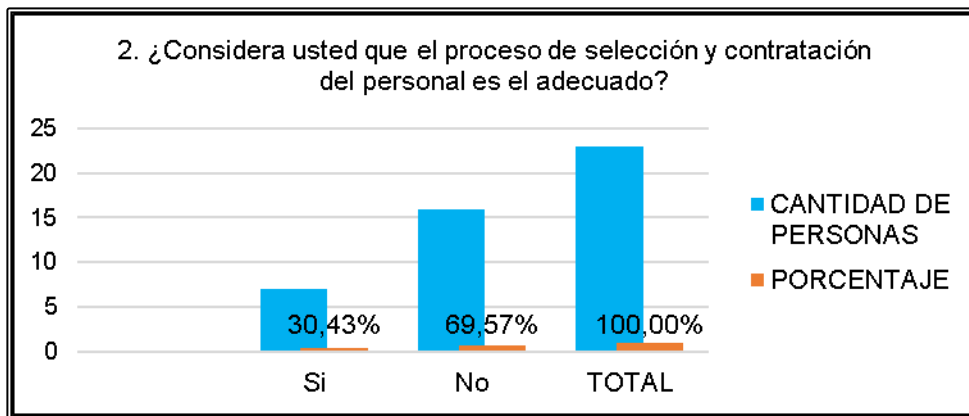
Los resultados obtenidos en la primera pregunta de la encuesta realizada a los veintitrés empleados, quince respondieron que no sienten que el clima laboral sea el correcto para el desempeño de sus funciones, mostrando de esta manera un 65,22% de insatisfacción.

Tabla 5. Resultados pregunta N.º 2

OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	7	30,43%
No	16	69,57%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Resultados pregunta N.º 2



Fuente: Elaboración propia

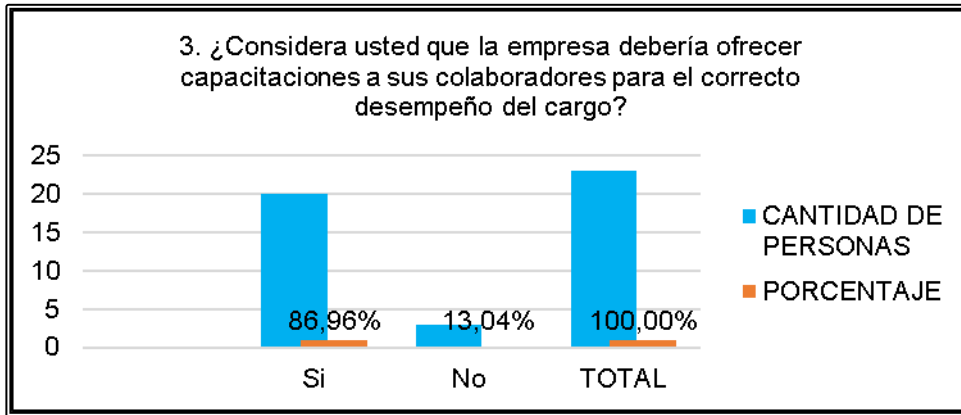
De las veintitrés personas encuestadas el 69,57% consideran que el proceso de selección que realiza la organización no es el adecuado, coinciden que la empresa carece de un proceso de selección y contratación acorde a las necesidades.

Tabla 6. Resultados pregunta N.º 3

OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	20	86,96%
No	3	13,04%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Resultados pregunta N.º 3



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica anterior, 20 de los trabajadores encuestados consideran que la empresa si debería ofrecer capacitaciones y 3 consideran que no, el resultado refleja que el 86,96% de los empleados buscan mejorar sus capacidades y conocimientos, lo cual aportaría un mejor desempeño y crecimiento en la empresa.

Tabla 7. Resultados pregunta N.º 4

OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	10	43,48%
No	13	56,52%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Resultados pregunta N.º 4





Fuente: Elaboración propia

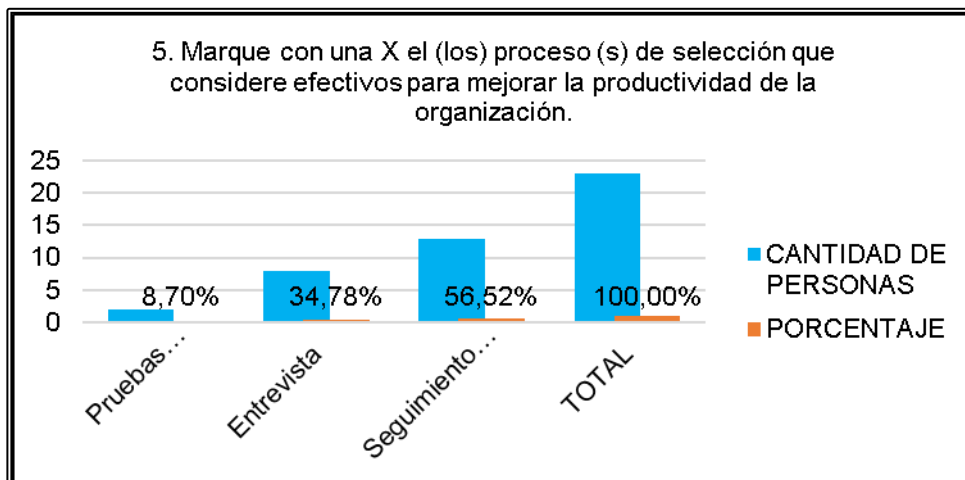
En esta pregunta, 10 de los encuestados se sienten satisfechos en cuanto a sus expectativas laborales y profesionales, por otra parte, 13 no lo siente de esa manera. Determinando de esta forma un punto crucial para el desarrollo de la investigación, identificando que hace falta motivación para el personal que actualmente se encuentra laborando.

Tabla 8. Resultados pregunta N.º 5

OPCIÓN DE RESPUESTA	CANTIDAD DE PERSONAS	PORCENTAJE
Pruebas psicotécnicas	2	8,70%
Entrevista	8	34,78%
Seguimiento de desempeño	13	56,52%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Resultados pregunta N.º 5



Fuente: Elaboración propia

Como última pregunta de la encuesta se dejaron tres aspectos importantes que toda empresa debe tomar en cuenta a la hora de seleccionar el personal y como hacer un debido manejo de este, donde trece de los veintitrés encuestados coinciden en que se debería realizar un seguimiento de desempeño, debido a que este aspecto no se lleva a cabo actualmente en la empresa.

## 2.6 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Para poder determinar los factores claves de éxito, es indispensable realizar un análisis mediante la herramienta llamada PESTEL, dicho análisis tiene como finalidad conocer los factores externos naturales que afectan o que pueden llegar a afectar la empresa, entre los cuales se encuentran el político, económico, social, tecnológico, ecológico y por último el legal.

**2.6.1 Análisis político.** Con el inicio del nuevo periodo presidencial se abren muchas interrogantes y se crean variadas expectativas sobre el desempeño del presidente Iván Duque frente a las medidas que se van a tomar en relación a los cultivos ilícitos, puesto que el incremento ha sido exponencial en este último año

según informe emitido por la ONU, las palabras del presidente frente a dicha problemática fueron:

*“El país está viendo con preocupación que pasamos de 50 mil hectáreas de coca en el año 2012 - 2013 a más de 200 mil, nosotros tenemos que aplicar una estrategia integral, nosotros no vamos a permitir que Colombia se vea amenazada por el aumento de los cultivos de coca” (Barragán, 2018, párr. 4).*

Las medidas propuestas por el nuevo gobierno básicamente se basan en la fumigación de cultivos ilícitos con glifosato, práctica que había sido suspendida en el año 2015 por los efectos negativos causados a la naturaleza y a la vida humana, el presidente Duque argumenta que dicha práctica es factible volver a incorporarla en la lucha contra la propagación de cultivos ilícitos puesto que se implantarían mecanismos de fumigación con precisión de aspersion a mayor altura y así reducir los daños, además manifiesta que la lucha contra las drogas debe ser en conjunto con varios países y no atribuirla solo a Colombia (Cultivos, 2018).

La administración Duque debe fortalecer el plan de desarrollo Agrícola en su periodo, puesto que no solo ayuda a la problemática de los cultivos ilícitos sino que también impulsa la economía, según informe emitido por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación), el gobierno anterior basó su plan de desarrollo rural en la restitución de tierras pero descuido el apoyo que deberían recibir los campesinos para la optimización de procesos agrícolas en pro de una agro industrialización, puesto que estas prácticas representarían una oportunidad de crecimiento económico ya que se proyecta como uno de los focos potenciales de ingreso de nuestro país (EditorialLR, 2018).

**2.6.2 Análisis económico.** El gobierno espera que con la implementación de la nueva política “Colombia transforma, comercializa y vende” el sector del agro muestre un crecimiento importante, además de garantizar el incremento de la comercialización de productos, generando mayores ingresos a los productores del

país, las expectativas presentes en cuanto a crecimiento de dicho sector por parte del gobierno son del 5% puesto que se están poniendo en marcha diferentes programas a nivel de crédito, asistencia técnica, vivienda de interés social rural, adjudicación de predios además de nuevos planes y leyes en materia de la Reforma Rural, todas estas iniciativas por parte del gobierno hacen pensar que el Agro será uno de los sectores jaloneadores de la economía Colombiana permitiendo mantener una tendencia de dinamismo del mercado (Presidencia.gov, 2018).

De igual forma continuaran los procesos de priorización de programas para los municipios afectados por el conflicto, además de promover y estimular la inversión del sector privado generando empleo y contribuyendo con el desarrollo de infraestructura que abrirá puertas para la integración del país.

Otro factor que está afectando la economía Colombiana es el ingreso constante de venezolanos por la crisis que está atravesando el vecino país, el flujo constante de estos inmigrantes ha generado un fenómeno de rechazo por la incursión laboral a menor costo para los empresarios, lo cual disminuye notablemente la participación laboral de los mismos colombianos, aunque el gobierno ha habilitado instrumentos de tipo legal para poder controlar el paso por la frontera estas medidas han sido insuficientes para controlar esta crisis humanitaria, por lo que se ha pedido apoyo a otros países para lograr enviar ayudas a estas personas como son alimento y medicamentos ya que la inflación, el declive de la moneda y la pérdida del poder adquisitivo han causado que la situación allí empeore (Galindo, 2018).

Con la llegada de inmigrantes al país, los aspectos positivos a nivel económico se esperarían a mediano y largo plazo, tiempo necesario para adaptarse a una nueva cultura y diversos escenarios, las ideas de negocios, diversificación del mercado, competencia sectorial entre otras, son las variables que permitirán a la economía colombiana superar la crisis migratoria (Lache, 2018).

**2.6.3 Análisis social.** Uno de los aspectos sociales que más afecta al país es el desplazamiento de campesinos, familias enteras se ven obligadas a dejar sus tierras por amenazas perpetradas por grupos al margen de la ley para financiar sus actividades económicas de manera ilícita, de igual manera en la ciudad se presenta por parte de organizaciones criminales, esta situación no afecta solo el aspecto social si no también el económico puesto que se ralentiza el crecimiento económico que aporta el sector agrícola. En diciembre del año 2017 se inició la restitución de tierras en el Valle del Cauca, emitiendo 692 solicitudes para las 24 zonas del Departamento, designadas a trabajar por parte de la Unidad de Restitución de Tierras, todo esto se realiza debido a los resultados de la firma del Acuerdo de Paz con las FARC, donde estas zonas eran ocupadas por este grupo guerrillero (Gonzáles, 2017).

**2.6.4 Análisis tecnológico.** A nivel internacional se da gran importancia al desarrollo tecnológico puesto que esto abre oportunidades de crecimiento económico, el Ministerio de las tecnologías de la información y las comunicaciones en Colombia (Mintic) permite desarrollar dentro del ámbito tecnológico ese mejoramiento. Colombia cuenta con la participación de 8 universidades con estándares de alta calidad, 6 multinacionales TIC y 12 organizaciones líderes en el sector público y privado para crear proyectos de desarrollo.

Las ciudades del país están generando desarrollos tecnológicos para ser reconocidas como ciudades inteligentes, la creación de aplicaciones para mejorar la movilidad, acceso al gobierno en línea, entre otros.

El Valle del Cauca ha intervenido con una mayor participación tecnológica, el apoyo de los empresarios y del Ministerio de las TIC son la clave fundamental para dar iniciativa a varios proyectos en bienestar de la sociedad, entre ellos, el de fabricar un bus 100% eléctrico. La Cámara de Comercio de Cali también ha generado aportes en cuanto la asesoría de 20 proyectos con grandes expectativas de triunfar en el mercado.

Pero no solamente el apoyo tecnológico se da para los proyectos que realicen los emprendedores, también es un aporte que hace el Gobierno Nacional de computadores para el beneficio y desarrollo intelectual de los estudiantes.

Cada sector de la economía debe identificar la necesidad de invertir en TIC, esto les permitirá incursionar en el mercado que cada vez es más competitivo. (2016).

**2.6.5 Análisis ecológico.** “En Colombia, 268 empresas proveen bienes y servicios de los recursos naturales y 63 ofrecen productos eco-industriales. Una oferta que sigue creciendo y puede convertirse en uno de los potenciales económicos del país”. (Monsalve, 2016).

Es posible evidenciar que la percepción general de los individuos en relación al desarrollo industrial va ligado a la explotación indiscriminada de los recursos naturales, sin embargo, este fenómeno ha venido cambiando por la nueva visión de las empresas frente a este tema por lo que han decidido crear sistemas que combinan la industria con el medio ambiente.

Dichos sistemas se encuentran en constante revisión de procesos, desde su inicio hasta cuando se usa y se desechan los productos, pasando por propuestas de mercados financieros que paguen por la reducción de emisiones para controlar el impacto ambiental.

Es importante resaltar que para poder alcanzar este objetivo es necesaria la intervención de muchos factores tales como innovación de procesos, promover la investigación científica y lo más importante poner a disposición información y normativas para una eficiente diversificación industrial para obtener ese valor agregado que es primordial para el planeta, además de crear otros beneficios para la sociedad como la inclusión de Industrias nuevas y generación de empleo que de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) es quien genera casi 500 millones de empleos en todo el mundo, con lo cual hace un aporte significativo en la disminución de la pobreza.

**2.6.6 Análisis legal.** A nivel legal es necesario mencionar al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), como uno de los entes reguladores, cuyo principal objetivo es el de contribuir al desarrollo sostenido agropecuario mediante la prevención, vigilancia y control de los productos destinados para el consumo humano, para la empresa Polymers Crop S.A, la regulación se realiza para los fertilizantes que se producen y comercializan, los cuales deben cumplir unas condiciones específicas para que su aplicación en los cultivos de alimentos brinde confianza y seguridad para los consumidores, esta medida la realiza el ICA por medio de la Inocuidad Agrícola, verificando que los alimentos para consumo nacional y para exportación no contengan sustancias químicas y microorganismos adquiridos en la fase de producción primaria por medio de esquemas que invitan a las empresas a realizar buenas prácticas agrícolas.

Por otra parte, la Industria Militar de Colombia (Indumil) una de sus tantas funciones, se encuentra la de regular la comercialización de las materias primas que se utilizan a nivel industrial con los cuales se pueden transformar y realizar mezclas explosivas, dicha regulación para la empresa Polymers Crop S.A, se enfatiza en la cantidad máxima de materias primas que se deben tener para la producción, cada vez que se requieran adquirir para producir se debe solicitar un permiso para hacer el debido transporte y que este no presente contratiempo por falta de documentación.

**2.6.7 Matriz POAM.** Después de reevaluar los requerimientos de la investigación se determinó que la metodología idónea para medir las oportunidades del entorno es la matriz POAM, esta metodología permite diagnosticar si un factor presentado en el entorno puede considerarse como una amenaza o una oportunidad para la empresa, de ellas dependerá una parte del mejoramiento del desempeño de la empresa en el sector. (Serna, 2003).

**2.6.8 Análisis POAM.** Se realiza el análisis del perfil de oportunidades y amenazas en el medio para poder determinar los indicadores relevantes que

afectan y tienen incidencia directa en la evolución y crecimiento de la empresa en el mercado del Agro, se tomara como referencia para determinar las oportunidades y amenazas presentadas en el entorno, todo lo referente al ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Para determinar la calificación del impacto que afecta a la organización se toma como base la ponderación de Serna (2003), el cual los califica en la escala: alto-medio-bajo.



Cuadro 3. Matriz POAM factor político-económico-social

MATRIZ POAM										
CAPACIDAD	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>FACTOR POLÍTICO</b>										
Industrialización	X						X			El fortalecimiento del plan de desarrollo agrícola, abre la oportunidad de industrialización en los procesos del agro favoreciendo el consumo de fertilizantes en los cultivos para garantizar cosechas de mejor calidad
Fumigación cultivos ilícitos	X						X			Las medidas propuestas por el nuevo gobierno se basan en la fumigación de cultivos ilícitos, esta medida favorece el sector agrícola poniendo a disposición mas tierras para cultivos legales
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>										
Maximización de la producción	X						X			La nueva política de "Colombia transforma, comercializa y vende" apunta a promover el incremento de producción y comercialización de productos generando mayores ingresos a los productores.
Crecimiento económico	X						X			El gobierno espera que con la implementación de la nueva política económica el sector del agro muestre un crecimiento importante generando mayor producción y como consecuencia incremento de la demanda de fertilizantes
<b>FACTOR SOCIAL</b>										
Desplazamiento				X			X			El desplazamiento de agricultores representa una amenaza para el sector agrícola puesto que no se contaría con la mano de obra necesaria para trabajar la tierra y esto afectaría de forma directa a los comercializadores de productos agrícolas y fertilizantes

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Matriz POAM factor tecnológico-ecológico-legal

MATRIZ POAM										
CAPACIDAD	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>										
Crecimiento económico	X						X			Polymers Crop S.A lo toma como una oportunidad debido a que estas herramientas tecnológicas le permiten agilizar sus procesos productivos
Desarrollo tecnológico	X						X			Las herramientas tecnológicas con las que actualmente cuenta la compañía permite identificar las necesidades de los clientes y sacar el mayor beneficio.
<b>FACTOR ECOLÓGICO</b>										
Diversificación industrial		X						X		La diversificación industrial genera una amenaza para la empresa puesto que los productos que se comercializan son de composición química y de origen vegetal, con lo cual debe incluir en sus practicas modificaciones para lograr incursionar en este nuevo mercado el cual es amigable con el medio ambiente.
<b>FACTOR LEGAL</b>										
Inocuidad agrícola	X						X			Se logra identificar esta variable como una oportunidad, esto gracias a la política que tiene la empresa de aumentar el uso de materias primas con componentes a base de levadura, realizado este cambio la empresa sería ecológicamente responsable
Productos controlados				X			X			Se detecta como amenaza puesto que hay materias primas controladas que tienen un máximo de consumo por mes y esto condiciona la producción.

Fuente: Elaboración propia

## **2.7 COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA**

POLYMERS CROP S.A. es una compañía colombiana creada hace más de 14 años realizando una labor de investigación y desarrollo de productos para la nutrición agrícola, su mayor aporte al medio ambiente y recuperación de los suelos es que incluye materias primas de origen vegetal en especial los derivados de las levaduras. Su enfoque principal es ofrecer alternativas eficientes con el fin de minimizar o corregir el impacto negativo ocasionado por factores adversos de origen ambiental, químico o nutricional en los cultivos, todo esto para garantizar la oferta alimentaria del futuro con una calidad de suelos con las mejores condiciones para hacer más eficiente el mercado del agro.

La empresa cuenta con un programa denominado “PROGRAMA SER” el cual busca el mejoramiento del suelo, siendo este un recurso con alta exigencia en su manejo, explotación y conservación.

Los factores que debe garantizar el suelo para el óptimo desarrollo de los cultivos es contar con las características físicas, químicas y biológicas adecuadas, además de la fertilidad y balance de nutrientes. (Contenido de minerales, materia orgánica y microorganismos).

La empresa se enfoca en identificar los factores que han producido la degradación de los suelos e intenta corregir el impacto negativo de mal uso de sustancias químicas y demás factores que están liderados por el hombre de una forma indiscriminada.

Cuadro 5. Indicadores factores de éxito

INDICADORES	FACTORES DE ÉXITO
Infraestructura	La empresa cuenta con una oficina de 40mts cuadrados, la cual se encuentra ubicada en un sitio estratégico del Municipio de Jamundí permitiendo el fácil acceso para los proveedores y clientes, esto genera una ventaja competitiva puesto que se encuentra separada el área administrativa de la planta de producción.
Recurso Humano	El personal contratado no cuenta con las competencias requeridas para el correcto desempeño de las funciones asignadas, debido a que la selección del personal se hace mediante recomendación de terceros, los cuales hacen una apreciación subjetiva de las competencias de los aspirantes, es de vital importancia mejorar este factor el cual es clave de éxito en cualquier empresa.
Tecnología	Las herramientas tecnológicas con las que cuenta la compañía permiten el correcto desempeño de las actividades diarias, puesto que no tienen una alta complejidad y eso facilita la adaptación del personal que ingresa a la empresa, además cuentan con las características acordes al tamaño de la empresa puesto que cumple con las necesidades que demanda.
Insumos	Un factor que hace a la empresa competitiva en aspectos de insumos es el aporte que realiza al medio ambiente, este se ve reflejado en las materias primas que utiliza en el proceso productivo puesto que son en su gran mayoría de origen vegetal en especial los derivados de la levadura.

Fuente: Elaboración propia

El anterior cuadro muestra cada uno de los factores claves de éxito identificados en la empresa, el poder describirlos permite lograr un mejor acercamiento hacia el área objeto de estudio, donde es posible identificar que el factor de recurso humano presenta unas pequeñas falencias, con la información recopilada en el transcurso de la investigación, se evidencia que la empresa cuenta con unos perfiles diseñados para cada cargo, de los cuales se detecta la falta de uso, esto es debido a que la selección y contratación se realizan de manera informal. En este caso es necesario dar el uso pertinente a cada una de las herramientas ofrecidas para que las labores desarrolladas por el factor humano, con el fin de que las labores se desarrollen en un ambiente de crecimiento personal y empresarial.

**2.7.1 Análisis PCI.** La herramienta de perfil de capacidad interna permite realizar un análisis detallado de las fortalezas y debilidades presentes en la empresa objeto de estudio, las cuales pueden influir de manera directa y negativa

en el crecimiento empresarial, dicho análisis da paso a la identificación de falencias y aprovechamiento de puntos estratégicos que no se les había dado la relevancia que merecen, para ello se representan en el siguiente cuadro, calificando las fortalezas o debilidades con relación a su grado alta (A), media (M) y baja (B) para posteriormente medir su impacto. (Amaya, 2005).

Cuadro 6. PCI Polymers Crop S.A

<b>DIAGNOSTICO INTERNO PCI</b>							
<b>CAPACIDAD</b>		<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>		
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>Infraestructura</b>							
1	Área organizacional				x		
2	Ubicación en el sector	x					
3	Área funcional	x					
4	Espacio para archivo					x	
5	Estructura ergonómica adecuada	x					
<b>Tecnología</b>							
1	Software contable	x					
2	Gestor de correo electrónico	x					
3	Equipos de computo modernos	x					
4	Capacitación informática				x		
5	Enlace entre el PBX y los teléfonos móviles				x		
<b>Recurso Humano</b>							
1	Personal capacitado en recurso humano				x		
2	Incentivos para empleados		x				
3	Participación activa por parte de los empleados				x		
4	Trato para los empleados				x		
5	Medios tecnológicos para facilitar las tareas	x					
<b>Insumos</b>							
1	Existencia de papelería					x	
2	Sistema de reciclado	x					
3	Papel ecológico	x					
4	Disponibilidad de insumos	x					
5	Dispositivos informáticos	x					

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el anterior cuadro, el área objeto de estudio refleja las falencias que presenta el recurso humano, pese a que los demás recursos ofrecidos por la empresa brindan todas las herramientas necesarias para el correcto

desempeño de las funciones no es lo totalmente suficiente para evitar las falencias presentadas, es evidente que para una empresa el eje central son las personas, es por ello que se deben presentar soluciones que permitan disminuir los problemas que se presentan actualmente, de los cuales cabe mencionar el trato que se les da a los empleados y los incentivos que se ofrecen solamente a los encargados de las ventas tal y como se identifican en el análisis PCI.

**2.7.1.1 Análisis de vulnerabilidad PCI.** Con respecto a las debilidades identificadas en el análisis PCI, se procede a realizar el impacto que estos pueden ocasionar en la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Cuadro 7. Debilidades y su impacto en el tiempo

<b>ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD</b>				
<b>CAPACIDAD</b>		<b>DEBILIDADES</b>		
		<b>CORTO</b>	<b>MEDIANO</b>	<b>LARGO</b>
<b>Infraestructura</b>				
1	Área organizacional		X	
2	Ubicación en el sector			
3	Área funcional			
4	Espacio para archivo	X		
5	Estructura ergonómica adecuada			
<b>Tecnología</b>				
1	Software contable			
2	Gestor de correo electrónico			
3	Equipos de computo modernos			
4	Capacitación informática	X		
5	Enlace entre el PBX y los teléfonos móviles	X		
<b>Recurso Humano</b>				
1	Personal capacitado en recurso humano	X		
2	Incentivos para empleados			
3	Participación activa por parte de los empleados	X		
4	Trato para los empleados	X		
5	Medios tecnológicos para facilitar las tareas			
<b>Insumos</b>				
1	Existencia de papelería	X		
2	Sistema de reciclado			
3	Papel ecológico			
4	Disponibilidad de insumos			
5	Dispositivos informáticos			

Fuente: Elaboración propia

El anterior cuadro muestra el impacto a través del tiempo que pueden ocasionar las debilidades identificadas si no se les da una solución apropiada, a continuación, se describen de manera detallada cada una de ellas:

Infraestructura: el área de la oficina donde está ubicada la parte administrativa de la compañía es muy reducida, lo cual genera dificultad en la correcta organización de los puestos de trabajo, es por ello que se determina como debilidad teniendo en cuenta que la falta de espacio en esta dependencia ocasionará a mediano plazo un aspecto de hacinamiento que influirá negativamente en el clima laboral, bienestar y seguridad del personal.

La oficina cuenta con un espacio para el almacenamiento de documentos y archivo, el cual no es suficiente para la correcta organización de la información que se va emitiendo en los procesos administrativos que generalmente son de carácter legal del departamento de contabilidad y ventas, por tal motivo se clasifica como debilidad a corto plazo puesto que al no existir el espacio suficiente para dicha función se va a producir deterioro y mala conservación de la documentación.

Tecnología: el personal de la compañía necesita capacitación en el área informática y tecnológica, considerando que el mercado es cada vez más competitivo, se detecta que un alto porcentaje de los empleados tienen vacíos muy significativos en el manejo de nuevas tecnologías, tales como el programa contable, uso de la nube, dispositivos electrónicos entre otros, esto puede afectar negativamente a la empresa a corto plazo dado que los profesionales de la actualidad cuentan con un conocimiento que va de la mano de los avances tecnológicos e informáticos.

Además de lo anteriormente expuesto, se identificó que los recursos de nuevas tecnologías son limitados, en el área de oficina no se cuenta con un enlace entre el PBX y los teléfonos móviles, esto afecta a corto plazo la eficiencia de la comunicación entre el personal que está fuera de las dependencias y los clientes, puesto que se hace necesario una doble llamada porque no es posible desviarlas y direccionarlas directamente a los celulares.

Recurso Humano: el Departamento de Recurso Humano no cuenta con una estructura de contratación y manejo del personal, además de que no cuenta con personal que tenga el conocimiento necesario para realizar de una manera eficiente



todo el proceso que se desarrolla en un área tan importante como esta, es por ello que se estima como un factor negativo con una incidencia a corto plazo porque con el crecimiento actual de la empresa es necesario la inclusión de más personal, pero bajo un sistema de contratación que cumpla con todas las disposiciones legales para evitar posibles complicaciones a futuro.

Se identifica que en la empresa no existe una participación activa de los empleados en la toma de decisiones, no se les hace reconocimiento de ninguna clase al área operativa, únicamente se da un incentivo económico a la fuerza de ventas, lo cual puede ser un factor negativo a corto plazo generando una disminución de la productividad, los empleados se pueden sentir desmotivados porque no son tomados en cuenta sus aportes a problemas que surgen en el desarrollo de sus labores diarias y que no es valorada su participación en el proceso de crecimiento empresarial.

Se observa un maternalismo en el manejo del personal que a corto plazo puede resultar negativo para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que los empleados van a presentar comportamientos que van en contra de las políticas empresariales y eso desencadenaría en la pérdida de autoridad de los altos mandos.

Insumos: no se cuenta con una persona que se encargue de controlar y administrar los insumos de oficina y papelería, esto podría generar a corto plazo una brecha en el presupuesto de los gastos administrativos.

## **2.8 ANÁLISIS DOFA**

Esta herramienta administrativa estratégica DOFA por sus siglas representa las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Para Ortega (2008), *“este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual se compete”* (p.

70)., aplicando de la mejor manera dicho análisis es más factible entrar a desarrollar estrategias que permitan mejorar la ejecución de las actividades realizadas por la empresa, tal y como dice Serna (2003) cuanto más competitiva se encuentre la empresa con relación a la competencia, mayores probabilidades se tiene de llegar al éxito, cabe mencionar que esta herramienta es aplicable para todos los niveles y que se realiza con un enfoque de factores clave de éxito para la empresa.

Para una correcta elaboración de la herramienta es necesario conocer los conceptos de cada una de sus siglas:

**Debilidades:** estos factores de carácter interno son los que dan una posición negativa frente a la competencia, el poder detectarlas a tiempo permite a la empresa actuar en pro del mejoramiento.

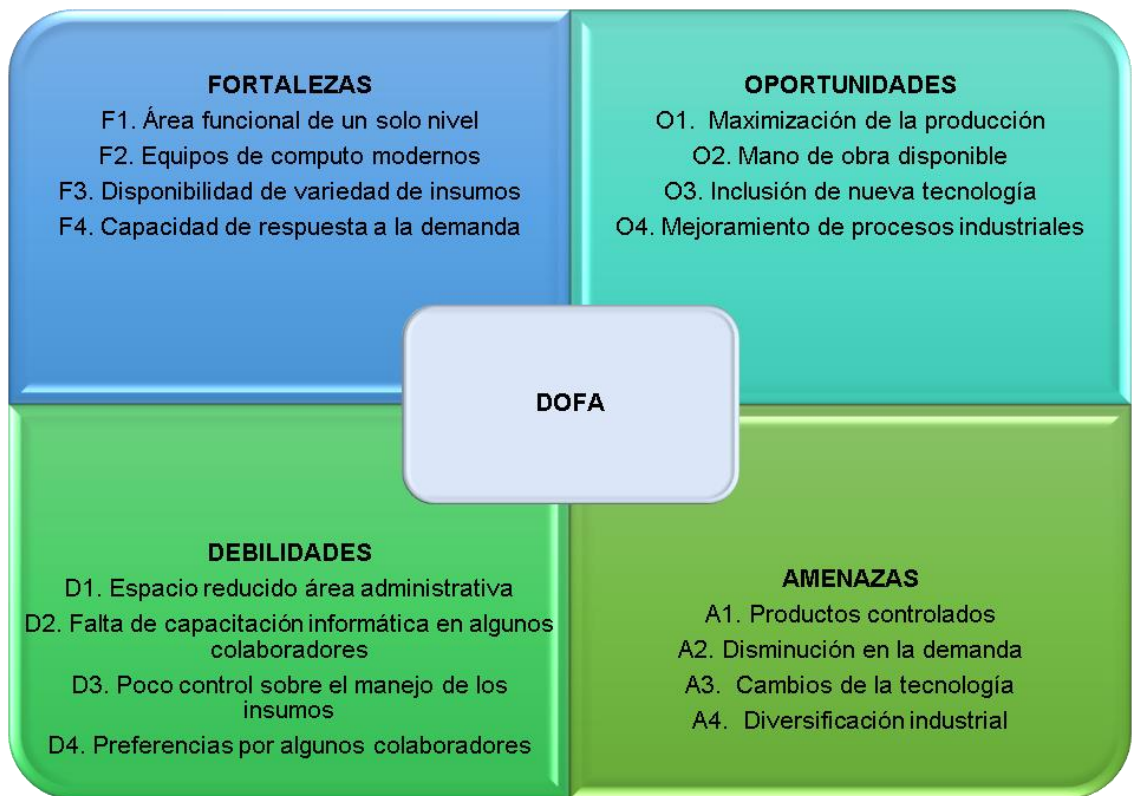
**Oportunidades:** estas son las posibilidades que se presentan, las cuales deben ser reconocidas y aprovechadas en el momento para lograr ventaja sobre la competencia.

**Fortalezas:** son los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, al ser factores internos se facilita el control de estas frente a la competencia.

**Amenazas:** al ser de carácter externo se convierten en factores que afectan el funcionamiento de la empresa, es necesario identificarlas para así tomar medidas que disminuyan el riesgo total.

Llegados a este punto, conociendo de manera detallada la utilidad de la herramienta, se procede a realizar la DOFA de la empresa objeto de estudio con el fin de identificar cada una de las variables.

Figura 9. DOFA Polymers Crop S.A



Fuente: Elaboración propia

La anterior figura permite observar los factores detectados en la empresa para realizar posteriormente el respectivo análisis de vulnerabilidad.

## 2.9 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Una vez identificadas cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas que presenta la empresa, se procede a realizar un análisis de vulnerabilidad, el cual comprende en confrontar cada uno de los factores, cruzando las fortalezas con las oportunidades (FO), fortalezas con las amenazas (FA), debilidades con oportunidades (DO) y finalmente, debilidades con amenazas (DA), el resultado que se busca al realizar esta matriz es la de crear estrategias que

permitan a la empresa actuar en contra de los factores que amenazan de manera interna y externa el crecimiento empresarial.

Cuadro 8. Estrategia matriz DOFA oportunidades

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	FO	DO
	(F2-O3) La empresa está en proceso de incluir nuevas tecnologías para ir de la mano en el desarrollo tecnológico en pro del crecimiento empresarial.	(O1-D1) El crecimiento empresarial exige una ampliación de las dependencias de la compañía para lograr la maximización de la producción.
	(F3-O4) La gran variedad de insumos permite la adaptación de nuevos procesos industriales más amigables con el medio ambiente.	(O3-D2) Mediante la inclusión de nuevas tecnologías se pretende desarrollar programas de capacitación dentro de la implementación de nuevos procesos informáticos y tecnológicos.
	(F4-O2) La disponibilidad de mano de obra a consecuencia de la crisis humanitaria del vecino país de Venezuela se muestra como oportunidad, puesto que al haber mayor oferta laboral facilita el acceso de personal que contribuya a tener una pronta respuesta para satisfacer la demanda.	(O4-D3) Para lograr un óptimo desarrollo de los procesos industriales, se deben crear unos protocolos del control y custodia de insumos, logrando la maximización de los recursos.

Fuente: Elaboración propia

El anterior cuadro, permite evidenciar las estrategias encaminadas en las oportunidades que se pueden llevar a cabo, tomando como base las fortalezas y debilidades consignadas en la matriz DOFA. El propósito es transformar las debilidades internas en fortalezas en pro del crecimiento y el buen clima laboral que se debe tener en cualquier empresa, de igual manera, tomar las fortalezas rescatadas al interior de la empresa para que estas reflejen una oportunidad en el exterior.

Cuadro 9. Estrategia matriz DOFA amenazas

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>AMENAZAS</b>	FA	DA
	(F2-A3) Continuar con el fortalecimiento de la implementación de equipos informáticos y nuevas tecnologías evitando la obsolescencia para ir al ritmo evolutivo del mercado.	(A1-D3) Tener un control en la compra y recepción de insumos para no exceder los topes establecidos por Indumil.
	(F3-A4) Contar con una gran variedad de insumos le permite a la empresa evolucionar en procesos productivos más limpios y poder formar parte de la diversificación industrial.	(A3-D2) Priorizar la capacitación masiva de los empleados para evitar vacíos tecnológicos que puedan afectar el crecimiento de la empresa en el mercado.
	(F4-A1) Se detecta como amenaza puesto que hay materias primas controladas que tiene un máximo consumo de mes y esto condiciona la producción.	(A4-D1) Considerar la ampliación de las sedes de la compañía especialmente la planta de producción para poder implementar procesos que contribuyan a la diversificación industrial.

Fuente: Elaboración propia

El anterior cuadro, permite visualizar las amenazas detectadas en la matriz DOFA y de las cuales se busca crear estrategias encaminadas a controlar las fortalezas que caracterizan el comportamiento interno de la empresa de una posible amenaza detectada en el exterior, igualmente, tomar las debilidades identificadas y que pueden llegar a convertirse en amenazas si no se toman los correctivos necesarios para ejercer el respectivo seguimiento.

## 2.10 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Cuadro 10. Perfil Microfertisa

FACTORES	COMPETIDOR DIRECTO MICROFERTISA
Infraestructura	La infraestructura con la que cuenta la empresa es deficiente frente al tamaño de gestión productiva y logística.
Recurso Humano	Cuenta con una plantilla que supera en un alto porcentaje a Polymers Crop S.A., lo cual representa una ventaja frente al mercado muy importante, puesto que el factor humano es decisivo en el crecimiento empresarial.
Tecnología	Se determina que no cuentan con la tecnología suficiente para optimizar los procesos generando retrasos en entrega de pedidos y procesos productivos.
Insumos	Cuenta con una gran variedad de materias primas locales y de importación lo cual le permite una constante innovación de productos.

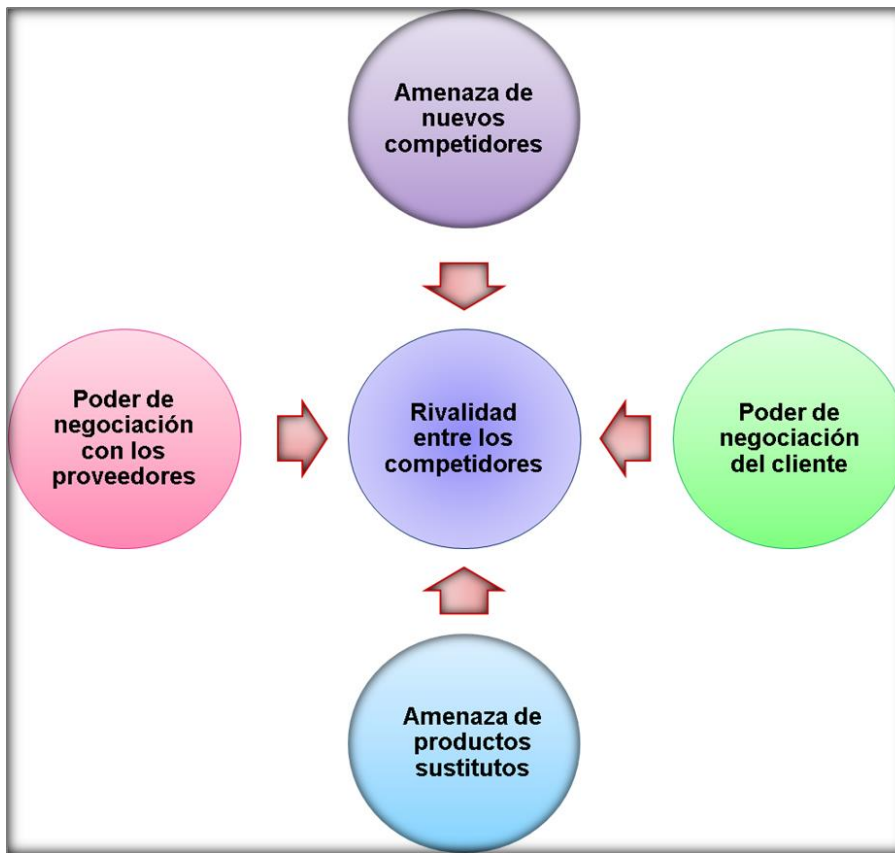
Fuente: Los autores

En el anterior cuadro se observan los factores de éxito identificados en la empresa Microfertisa, siendo esta una competencia directa para Polymers Crop S.A.

## 2.11 ANÁLISIS COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER

Por medio de esta herramienta, es posible maximizar los recursos con los que cuenta la empresa y poder superar la competencia, con las cinco fuerzas es posible realizar una estrategia que ayude a la empresa a sobrevivir en un medio cada vez más competitivo. Para Michael Porter, es necesario que al momento de realizar el análisis se contemplen diversos aspectos relacionados de manera directa con la empresa, como la visión, la misión, los valores corporativos, así como la diferenciación y el enfoque del negocio, cabe mencionar, que el liderazgo de costos es muy importante, esto hace referencia a que se debe conocer el precio de la competencia para ofrecer el valor más bajo como sea posible. (Riquelme, 2015).

Figura 10. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Los autores

Las cinco fuerzas de Porter, permiten determinar la importancia que tienen aspectos básicos tales como modelos de negociación e identificación de necesidades de clientes y del mercado, dando un valor práctico para la creación de la estrategia, ver hacia dónde se dirige el negocio y la forma de prepararse para los cambios que trae el crecimiento económico.

**2.11.1 Poder de negociación del cliente.** En el sector del Agro es difícil que exista un comportamiento constante de la demanda puesto que influyen factores externos como el clima, estos interfieren negativamente en el normal funcionamiento del mercado de los fertilizantes, las variaciones climáticas, afectan

directamente la demanda de abonos y compuestos orgánicos, siendo la época de lluvia la que estabiliza el consumo por parte del sector agrícola.

Los clientes del sector pueden ejercer un poder bastante fuerte en el desarrollo y crecimiento de las empresas, puesto que existe una gran variedad de productos entre los cuales pueden elegir de acuerdo a sus necesidades, esta situación hace que sea primordial la innovación, fortalecimiento de los procesos productivos y una buena gestión de mercado.

**2.11.2 Poder de negociación con los proveedores.** Un factor importante para poder llegar a una negociación efectiva con los proveedores, es tener un buen comportamiento de pago porque toda relación comercial parte de la cooperación, es por ello que se debe contar con una buena planeación estratégica para hacer la correcta distribución de recursos y suplir todas las necesidades de la compañía en cada área.

Para lograr una buena negociación con los proveedores se requiere haber realizado una evaluación previa de los mismos, revisar detalladamente su perfil comercial para llegar a poner en la mesa los requerimientos de cada parte, esta relación debe estar basada en la colaboración mutua y diseño de los acuerdos comerciales que no solo deben favorecer una de las partes, para obtener un buen suministro de materiales en los tiempos requeridos y en los precios óptimos es vital tener una excelente relación con las compañías proveedoras de mercancías requeridas para el correcto funcionamiento del proceso productivo de la empresa.

La empresa Polymers Crop S.A. tiene un grupo reducido de proveedores, basado en la convicción de que no es muy acertado tener tanta diversidad, debido a que es más difícil controlar los factores de calidad de los productos. El departamento de compras tiene políticas claras de las condiciones mínimas de negociación para obtener una ventaja en el aspecto de tiempos de pago y cantidades a consumir, por



lo que se elaboran proyecciones de consumo mes a mes, permitiendo una buena negociación en precios.

Es así que el poder de negociación con los proveedores de Polymers Crop S.A. muestra que no existe dominio frente a la transacción si no obtener los mejores resultados de la operación para ambas partes.

**2.11.3 Amenaza de productos sustitutos.** De acuerdo a las tendencias existentes en el crecimiento del sector agrícola se observa una diversificación de productos los cuales traen consigo la aparición de biofertilizantes que serán una gran amenaza para la producción actual de fertilizantes químicos.

Los individuos cada vez son más conscientes que el consumo de alimentos cultivados de forma orgánica representa beneficios para la salud y que por el contrario los fertilizantes netamente químicos que se usan para acelerar los procesos productivos son perjudiciales para los organismos, es por eso que buscan nuevos productos que les garanticen un proceso más natural.

**2.11.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado del agro no cuenta con apoyo por parte del gobierno para nuevos emprendedores en la incursión de este sector económico, para las personas que no cuentan con un apalancamiento financiero robusto, las barreras de entrada no son fáciles de franquear, en tanto que los que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado pueden representar una amenaza para las empresas que actualmente están posicionadas en el sector.

La amenaza es relativa, puesto que el mercado del agro es bastante amplio y como se explicó anteriormente necesita de un gran capital financiero, es por ello que un nuevo participante aparte del recurso económico debe contar con innovación, desarrollo, técnicas avanzadas e infraestructura para poder superar las compañías que actualmente tienen el liderazgo en este sector.

Todo este montaje empresarial es muy costoso y no se cuenta con la certeza de que el resultado final sea el esperado. A pesar de todo eso, los mercados son dinámicos y cualquiera que tenga un componente de tecnología puede ingresar con ventaja.

Polymers Crop S.A. es una mediana empresa, que cuenta con una infraestructura pequeña con relación a la demanda que maneja, el éxito de la compañía radica en la constante evolución y gestión para la comercialización de nuevos productos, esto se hace posible gracias a su personal de investigación y desarrollo altamente cualificado el cual ha hecho posible la formulación de nuevos fertilizantes, además cuenta con la exclusividad de insumos que son el componente principal de sus productos.

**2.11.5 La rivalidad entre los competidores.** Para una empresa joven será más difícil competir en un mercado donde existan competidores que se encuentren muy bien posicionados, porque tiene que incurrir en costos muy altos, pues la rivalidad entre ellos tiene como objetivo primordial una lucha por aumentar la participación en el mercado y eso genera un constante enfrentamiento utilizando diferentes estrategias como guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones, entrada de nuevos productos, servicio al cliente, tiempo de entrega, publicidad etc.

Actualmente el sector del Agro es muy competitivo, puesto que las medidas que se adoptaron en 2015 con relación a la importación de fertilizantes por su elevado costo, obligaron a las empresas a reducir sus precios lo que ocasionó una disminución de la rentabilidad y por consiguiente las empresas pequeñas están atravesando por un bache económico bastante difícil.

Es en este punto de la economía que la rivalidad y competencia en cualquier sector no es fácilmente superado, se observa que las empresas grandes serán quienes logren salir bien libradas de estas medidas tomadas por el gobierno, mientras que

la pequeña y mediana empresa tendrán que pasar por situaciones muy difíciles para lograr mantenerse a flote.

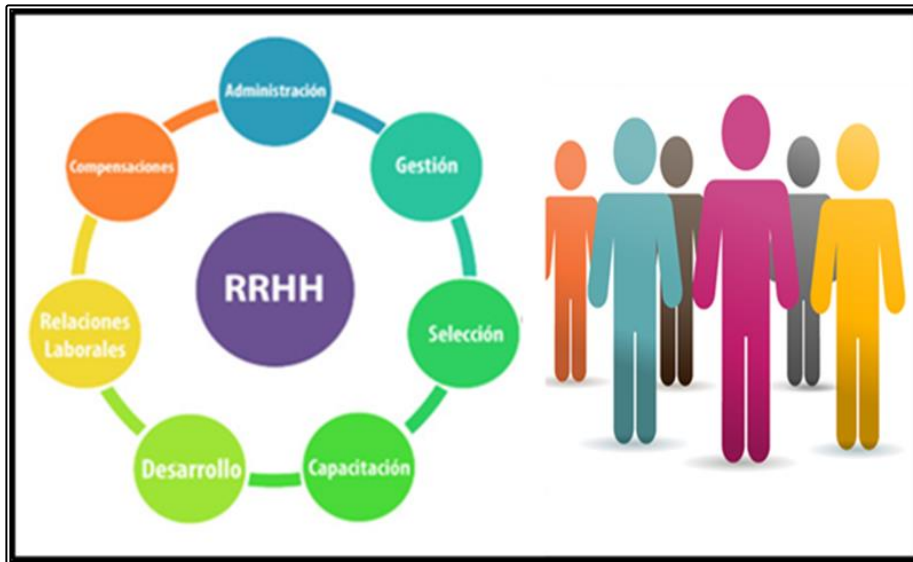
### **3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN**

La empresa objeto de estudio como se ha mencionado en capítulos anteriores, es una compañía colombiana ubicada en el municipio de Jamundí, cuya trayectoria en el mercado del agro por más de 14 años le ha permitido un crecimiento y sostenimiento empresarial, actualmente cuenta con veintitrés empleados a los cuales no se les realizó una contratación acorde al perfil requerido para el cargo a ocupar; a pesar de que la empresa cuenta con un diseño de perfiles, no fueron tomados en cuenta al momento de realizar la selección de personal perdiendo el objetivo que era el de optimizar el proceso de contratación para cada puesto de trabajo.

#### **3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Para entrar a realizar una formulación de estrategia acorde a la investigación que se está desarrollando es necesario establecer una definición del área sobre la cual se enfoca el mejoramiento a sugerir, según Vallejo (2015) el concepto de administración de talento humano hace referencia a la disciplina que busca la satisfacción de los objetivos organizacionales con la ayuda sincronizada de la fuerza laboral, este fenómeno obedece a que tanto las organizaciones como los individuos tienen objetivos que se han propuesto alcanzar, es por ello que se debe contar con un protocolo de selección que permita realizar una contratación de personal adecuada, de esto depende en gran medida poder alcanzar los objetivos tales como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, también considerando la importancia de facilitar a las personas la posibilidad de satisfacer sus necesidades salariales, estabilidad, oportunidad de crecimiento, liderazgo laboral, siendo estas las más relevantes al momento de aceptar formar parte del equipo de trabajo.

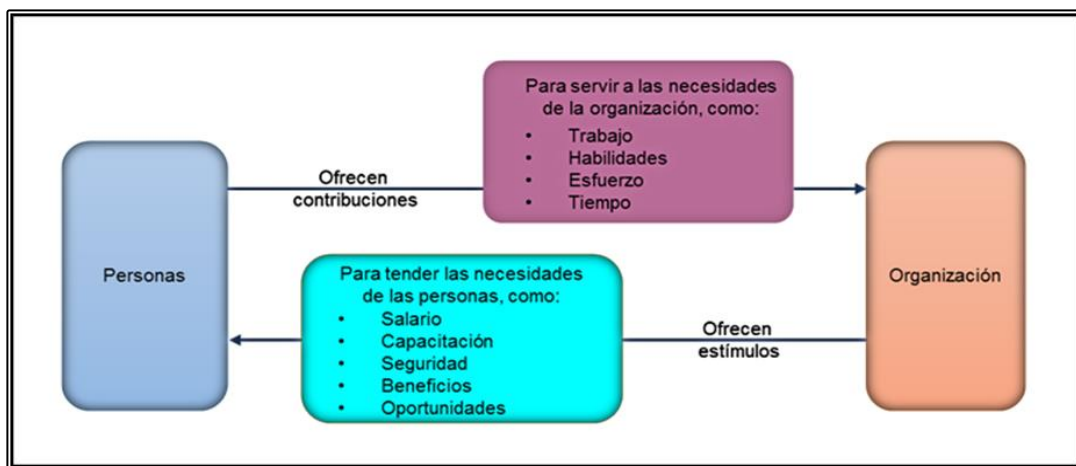
Figura 11. Ciclo del recurso humano



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en la anterior figura todos los procesos de la administración del talento humano forman una cadena cuyos eslabones por si solos no llevan a alcanzar los objetivos organizacionales como personales, mientras que en conjunto permiten la maximización de los procesos, todo esto confirma la gran importancia de una estructura cuidadosamente diseñada.

Figura 12. Reciprocidad entre personas y organización

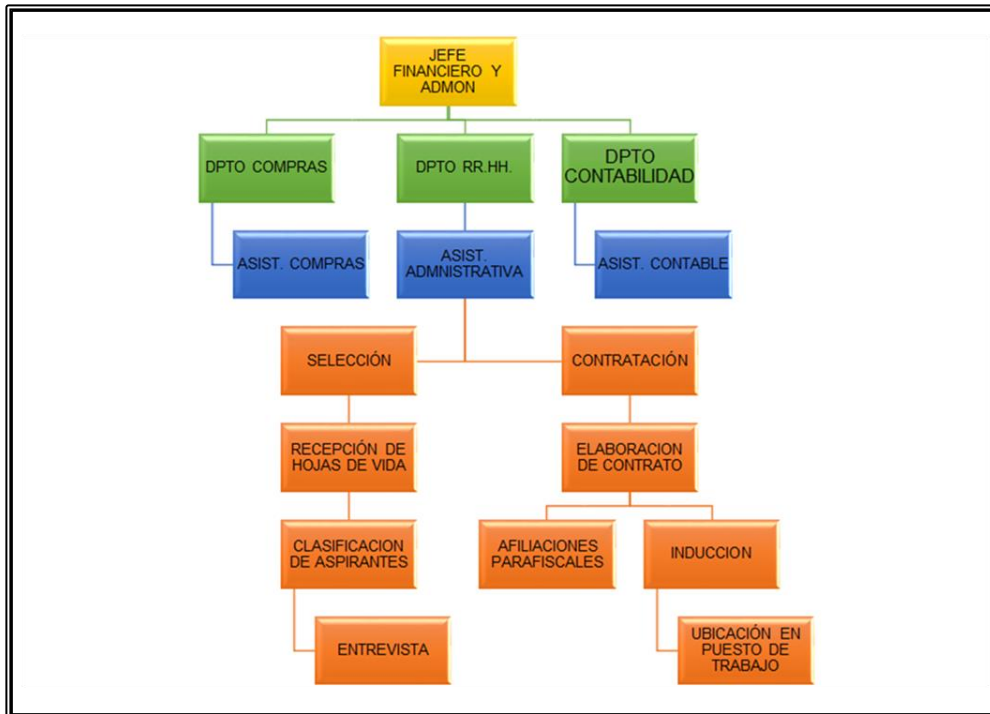


Fuente: (Chiavenato, 2000, fig.3.3)

Como se observa en la figura anterior la relación de reciprocidad entre las personas y las organizaciones, los psicólogos muestran esta norma como un contrato que presenta dos partes fundamentales, el contrato tradicional que encierra el acuerdo laboral, condiciones que rigen todo lo concerniente al desarrollo de la actividad que se va a desempeñar, y el contrato psicológico, el cual se muestra como la expectativa recíproca de alcanzar lo esperado con la nueva relación.

El plan de mejoramiento estructurado para el departamento de recursos humanos en los procesos de selección, contratación y manejo de personal del departamento de recursos humanos de la empresa Polymers Crop S.A, se procede a realizar basada en un modelo de solución a corto plazo, tal y como lo menciona Orteaga (2008). El periodo para establecer este modelo de solución debe ser máximo de un año, contemplando en este plan lo que se pretende realizar en este lapso de tiempo, describiendo de manera detallada lo que se desea realizar y revisando el cumplimiento de cada uno de los pasos durante el transcurso de los 12 meses. Este modelo de solución consiste en crear una estructura de selección y manejo del personal, debido a que las falencias detectadas en esta área generan incidencia negativa en la productividad de los trabajadores.

Figura 13. Organigrama del área objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia

Cómo se observa en la anterior figura, el organigrama representa la forma como se lleva a cabo la contratación del personal, en este caso quien se encarga de dicha labor es el jefe administrativo y financiero.

Dicho lo anterior, la planeación del modelo de selección a corto plazo les permitirá a los directivos de la empresa trabajar en pro del mejoramiento de las falencias presentes, que pueden crecer con el tiempo, según Ortega (2008), esta planeación es continua e involucra a todo el personal, es necesario sugerir una constante supervisión con el fin de enmendar errores en el trayecto del modelo establecido.

Después de realizar una breve descripción de la situación actual de la empresa en el punto tres de este capítulo es posible establecer en primera medida que la raíz de la problemática es la falta de un protocolo de selección, contratación y manejo de personal en el departamento de recursos humanos, por tanto, se efectuará la

tabulación de la encuesta hecha en la empresa para corroborar los problemas subyacentes que aparecen por causa de estas falencias y posteriormente se hará la descripción de la propuesta a presentar a la empresa objeto de estudio.

Con respecto al primer punto se estima que lo más relevante y que impacta de manera negativa en la organización es la falta de un protocolo de contratación y manejo de personal puesto que su incidencia trasciende en la baja productividad e incremento en la rotación de personal, es por ello que se diseñará una estructura del departamento de recursos humanos acorde a las necesidades de la empresa tomando como base unas variables básicas. Como se indica en la formulación del modelo de solución se escogió el planteado por Ortega (2008), puesto que se pretende diseñar la estructura en un plazo no mayor a doce meses.

con el diseño de este modelo de solución se pretende subsanar las falencias detectadas y que actualmente causan una disminución en el crecimiento empresarial, se identificó que una de las causas más graves que impactan negativamente en dicho crecimiento es la ausencia de las competencias necesarias en los empleados que actualmente laboran en la empresa, las cuales permitirían realizar un mejor desempeño del cargo asignado, dicho lo anterior, se plantea que la solución a los problemas identificados es la inclusión de un modelo de contratación y manejo de personal que beneficiara a la empresa, puesto que proporcionará a la organización el talento humano con las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para el mejoramiento de los procesos.

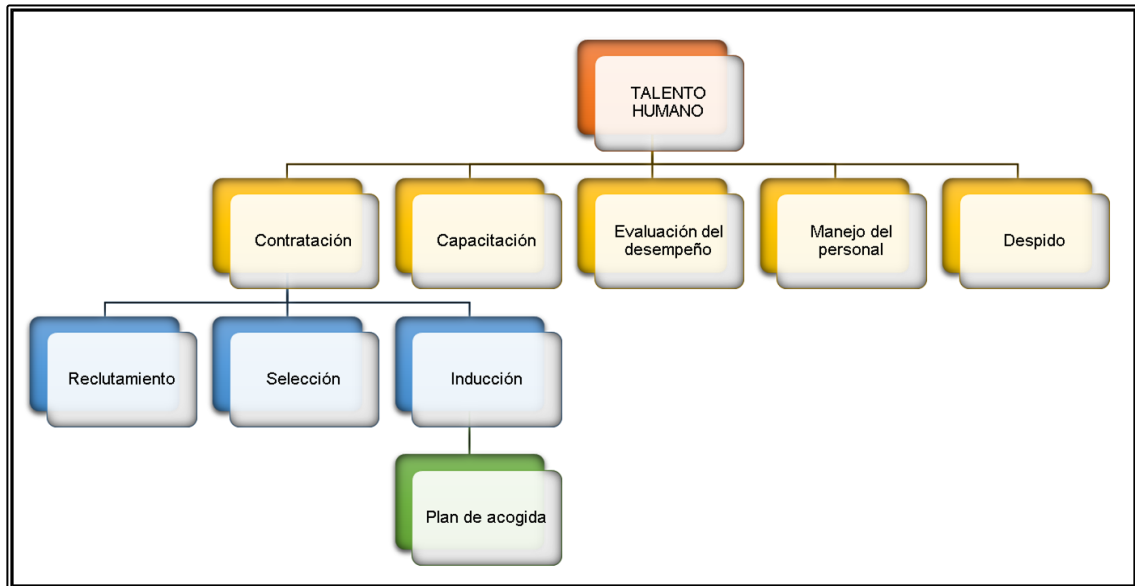
### **3.1.1 Estructura de selección, contratación y manejo de personal.**

Con el fin de sugerir a los directivos de la organización la estructura adecuada para realizar una correcta selección y contratación de personal, es necesario diseñar un modelo de corto plazo, con este se busca que el personal que se encuentra actualmente laborando en la empresa sea evaluado en el desempeño



de su cargo y que los posibles aspirantes a una vacante dentro de la empresa sean contratados bajo las sugerencias que se describen en este capítulo.

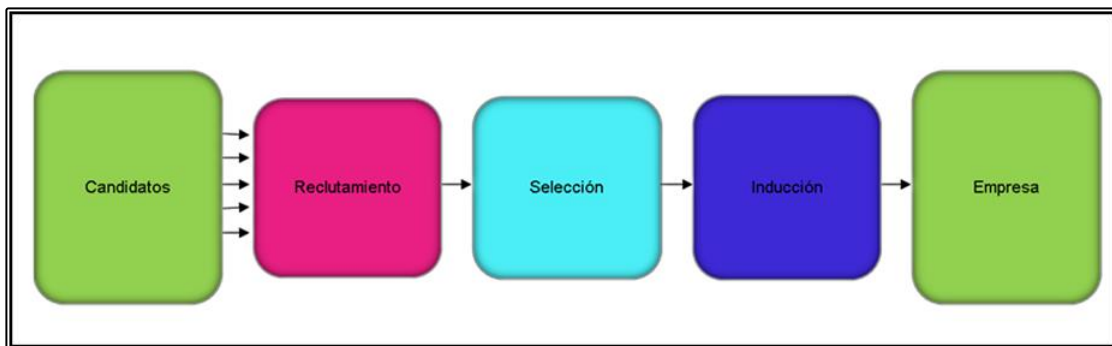
Figura 14. Organigrama del modelo de solución



Fuente: Elaboración propia

**3.1.1.1 Contratación.** Para realizar una correcta contratación del personal en la empresa, es necesario tomar en cuenta los pasos que a continuación se mencionan: reclutamiento, selección y posterior inducción, con estos pasos se busca que la persona elegida cumpla con los perfiles que exige el cargo que se encuentra vacante. La empresa objeto de estudio omite esta primera parte, debido a que el personal que labora actualmente ingresó de manera informal sin pasar por un adecuado proceso de selección, es por ello que se recomienda a la empresa la inclusión de este importante paso.

Figura 15. Proceso de contratación



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la anterior figura, se visualizan los pasos que deben incluir una correcta contratación, evidenciando el filtro que se genera a partir del reclutamiento y el cual permite seleccionar el personal idóneo para desempeñar el cargo.

**Reclutamiento.** Según Chiavenato (2007), el reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos enfocados en atraer aspirantes potencialmente capacitados para ocupar un cargo dentro de una organización, conllevando a mejorar los procesos productivos y generando un aporte importante en el crecimiento empresarial. Para que el reclutamiento sea eficaz, se debe atraer la mayoría de candidatos posibles con el propósito de elaborar un mejor proceso de selección. En este proceso es necesario tomar en cuenta las dos variables influyentes, las personas y las empresas; las primeras escogen una empresa con el fin de llenar sus expectativas y necesidades, por otra parte, se encuentran las empresas, donde estas escogen a las personas con las competencias requeridas a desarrollar en cada cargo, de los medios de reclutamiento para hacer la debida selección se encuentran el reclutamiento interno y el externo.

Reclutamiento interno: este tipo de reclutamiento se presenta cuando la empresa está requiriendo una vacante y la desea ocupar mediante la reubicación de los empleados, se puede presentar que el personal ascienda o se presente rotación de

estos en las diferentes áreas de la empresa, para tomar en cuenta el personal interno a la hora de ocupar otro cargo en la empresa, es indispensable considerar unos datos básicos, de los cuales se encuentran los resultados que arrojan las pruebas de selección y las de evaluaciones de desempeño, por mencionar algunas.

Reclutamiento externo: cuando se presenta una vacante en la organización y se desea ocupar con personal diferente al que labora de manera interna en la empresa se opta por realizar el reclutamiento externo, el cual busca personal que cumpla con las competencias requeridas para el cargo a desempeñar, este procedimiento se realiza aplicando diversas técnicas de reclutamiento que permitan facilitar la correcta selección.

**Selección:** En este aspecto la empresa realiza un filtro del personal reclutado, permitiendo dar paso a las personas que cumplen con los conocimientos y competencias requeridas de acuerdo al perfil del cargo que se encuentra vacante, tomando en cuenta que todas las personas son un mundo diferente y que sus pensamientos y necesidades son un factor determinante a la hora de seleccionar, (Anzola, 2010) asegura que, la correcta selección de personal le permite a la empresa mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. Según Vallejo (2015), para elaborar la correcta selección del personal es necesario recopilar la información del puesto por medio de cinco actividades, las cuales se describen a continuación:

- Descripción y análisis de puestos: se debe tomar en cuenta el contenido del puesto y los requisitos de este.
- Técnica de incidentes críticos: son las características del puesto en cuanto a lo que se debe mejorar.
- Solicitud de personal: se realiza con anticipación el debido proceso de selección y reclutamiento del personal requerido.

- Análisis de puesto en el mercado: en este punto se realiza una comparación de los puestos con las demás empresas, esto con el fin de acoplarse con las nuevas demandas del mercado.
- Hipótesis de trabajo: al no aplicar ninguno de los anteriores puntos, se debe elaborar un acercamiento de los requerimientos exigidos por el puesto, requisitos y características a manera de simulación.

Tal y como se ha mencionado en capítulos anteriores, uno de los factores determinantes para realizar una correcta selección de personal es basarse en las competencias de cada individuo, entre más específicas sean mejor será la forma de medir a los aspirantes. Vallejo define las competencias individuales en cuatro aspectos, los cuales se mencionan en la siguiente figura:

Figura 16. Competencias individuales



Fuente: Elaboración propia

Conocimiento: este aspecto consiste en el saber, el cual enfatiza que es el resultado del aprendizaje que se tiene de forma continua.

Habilidad: es el saber hacer, es tomar los conocimientos que se tienen y aplicarlos en pro de la resolución de problemas creando innovación, transformando los conocimientos en resultados.

Aptitud: se trata de saber analizar las situaciones y el contexto en que se desarrollan, es tener la capacidad de ser justo ante los hechos, mantener el equilibrio y definir las prioridades.

Actitud: saber hacer que ocurran las cosas, se trata de asumir una postura positiva ante las situaciones, permitiendo alcanzar el logro de los objetivos y metas trazadas, conllevando a la persona alcanzar la autorrealización.

Una vez finalizada la recolección de información del personal seleccionado y cumpliendo con el perfil establecido para ocupar el cargo, se procede a elegir una o varias técnicas que se tienen para realizar la debida selección, con el propósito de comparar y elegir el candidato apropiado, de las técnicas conocidas y empleadas en el proceso de selección se encuentran: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. (Chiavenato, 2009).

**Inducción:** para Anzola (2010), la inducción es el conjunto de actividades que se realizan con el propósito de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente laboral, esta inducción se acompaña de actividades que le permitan al empleado conocer el funcionamiento de la empresa, el cargo a desempeñar, así como las normas que rigen la compañía, esta inducción debe ser realizada por el dueño de la empresa, o en su defecto por una persona con antigüedad y de confianza que conozca a fondo el funcionamiento de toda la organización. Para (Dessler & Varela, 2011), es necesario que la compañía realice programas de inducción breves e informales, hasta programas formales de un día de inducción. La empresa objeto de estudio realiza una inducción breve, la cual es llevada a cabo por cualquier miembro de la compañía.

**Plan de acogida:** se considera como una estrategia que tienen las empresas para facilitar el ingreso y adaptación de los nuevos trabajadores a su nuevo ambiente laboral. En este plan de acogida es necesario que la empresa desarrolle unos pasos con el fin de ejercer control en este primer contacto de entrada para el empleado, ya que la primera impresión es la más importante, este será un factor determinante en cuanto a la productividad y compromiso del empleado con el cargo y con la empresa.

**3.1.1.2 Capacitación.** Chiavenato (2007) lo define como el proceso educativo de corto plazo, el cual aplicado de manera sistemática y organizada permite a las personas adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y competencias en pro de los objetivos establecidos por la empresa. Cabe resaltar que el autor le da un enfoque a la capacitación no como un gasto sino como una inversión, donde la empresa busca disminuir o eliminar las diferencias existentes entre un cargo a desempeñar y la persona que lo va a ocupar. De los diez medios que menciona el autor para hacer una detección de las necesidades de capacitación, se evidencia que la empresa objeto de estudio solo aplica las reuniones interdepartamentales, donde un representante de cada departamento expone casos que afectan el cumplimiento de los objetivos empresariales, dentro de estos medios de capacitación cabe resaltar la evaluación del desempeño, la cual se entrará a definir en el siguiente punto.

**3.1.1.3 Evaluación del desempeño humano.** Es posible definir esta evaluación como la calificación del desempeño actual y/o anterior de un trabajador en las labores asignadas, tomando como base para esta medición unos estándares que previamente han establecido en la organización para cada cargo, dicha evaluación y posterior tabulación debe ser dada a conocer a los colaboradores para realizar la respectiva retroalimentación y poder identificar donde hay falencias, dado

que es necesario facilitar los medios para subsanar las deficiencias anteriormente mencionadas.

En la actualidad las organizaciones toman muy en serio la evaluación del desempeño de sus colaboradores puesto que *“representa una mayor productividad, por lo que establecen metas, capacitan a sus empleados a fin de evaluar y posteriormente recompensar para incentivar el mejoramiento del desempeño”*. (Dessler & Varela, 2011, p. 222).

**3.1.1.4 Manejo del personal.** Tal y como se ha mencionado en el transcurso de este capítulo, es necesario resaltar que, para ejercer un control en todos los procesos desarrollados por las personas, la empresa como primera medida debe contratar al personal idóneo para el cargo requerido, con el fin de evitar contratiempos en el desempeño de sus actividades, de igual manera, es de vital importancia que las políticas y demás aspectos relacionados con el manejo de personal sean lo más específicos posibles.

## **3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN**

De acuerdo a los problemas hallados en la empresa es necesario elaborar un plan de acción que permita generar una serie de estrategias y actividades para disminuir y contrarrestar dichas falencias.

Con el plan de acción y las actividades propuestas para la empresa, se busca que esta mejore en todos los aspectos que involucra la intervención de las personas, cada ser humano es un mundo diferente y es susceptible a los factores externos que le afectan emocionalmente, ocasionando en los que no pueden controlarlos disminución de actividades desarrolladas en el entorno laboral. Al implementar una correcta estructura de contratación se busca captar al individuo con las capacidades y habilidades requeridas para cada cargo, de igual manera evaluar al personal que

se encuentra laborando actualmente con los perfiles que previamente diseñados, aumentar la productividad, disminuir la rotación de personal y promover capacitaciones (cuadro 11).



Cuadro 11. Plan de acción

HALLAZGOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	FECHA		RESPONSABLE
					INICIO	FINAL	
Mejorar los procesos de contratación y manejo de personal	Diseño de estructura del departamento de recursos humanos	Modelos de contratación	Medir productividad (Formato de seguimiento y medición)	Realizar las contrataciones bajo los parámetros de selección acordes a las necesidades de cada cargo, permitiendo la inclusión de personal idóneo para la organización	Enero 1 de 2019	Marzo 31 de 2019	Marcia - Yicela Administradoras de Empresas
Ausencia de motivación y reconocimiento laboral	Mostrar a junta directiva la necesidad de incentivar a todo el personal de la organización	Plan de incentivos	Medición de equidad (Revisión de presupuesto-salarios)	Motivación del personal y aumento de la productividad	Enero 1 de 2019	Diciembre 31 de 2019	* Marcia - Yicela Administradoras de Empresas * Junta directiva
Falta de capacitación de personal	Programa de Capacitaciones	Capacitación por áreas	Encuesta de satisfacción	Contribuir al desarrollo y crecimiento del personal en beneficio de la organización	Enero 1 de 2019	Diciembre 31 de 2019	Marcia - Yicela Administradoras de Empresas
No se realiza evaluaciones de desempeño	Realizar investigación de los aspectos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño	Realizar evaluación de desempeño a cada uno de los colaboradores	Evaluación de desempeño (Formato de seguimiento y medición)	Establecer las competencias de los colaboradores	Abril 1 de 2019	Junio 30 de 2019	Marcia - Yicela Administradoras de Empresas

Fuente: Elaboración propia

**3.2.1 Actividades propuestas.** A continuación, se detalla la propuesta y modelo solución que permita el mejoramiento del área objeto de estudio, se dará un listado de actividades a desarrollar para cada aspecto que contempla la estructura del departamento de recursos humanos propuesta.

**3.2.1.1 Contratación.** Para realizar una correcta selección y contratación del personal, se sugiere a la empresa objeto de estudio tomar en cuenta la siguiente metodología:

#### Reclutamiento

- Método *online*: se sugiere un enlace en la página web de la empresa con el fin de aprovechar el uso de las tecnologías, facilitando el reclutamiento externo.
- Reclutamiento interno: evaluar de manera frecuente el desempeño de los trabajadores actuales, esto con el fin de ocupar las vacantes en la empresa con el personal activo.
- Convenio con otras empresas del mismo sector: esto sería un factor determinante a la hora de ocupar un cargo en la empresa debido a que este ya estaría capacitado.
- Fuentes varias: con el fin de incentivar el empleo en los jóvenes, se sugiere a la empresa realizar campañas de reclutamiento en las universidades de la ciudad en busca de técnicos y tecnólogos de diversas áreas administrativas y operacionales enfocadas en la actividad de la empresa.

#### Selección

- Hacer uso de los perfiles con los que cuenta la empresa: con el uso adecuado de este recurso, se facilita la selección del personal idóneo y requerido para cada cargo.

- Realizar entrevista: el uso de la entrevista se debe hacer de manera personal, tomando en cuenta puntos claves para una adecuada selección, como estrategia del resultado esperado a dicha entrevista elaborar posibles respuestas.
- Pruebas de conocimiento: enfocadas al cargo a desarrollar (tecnología, contabilidad, ventas, producción, entre otros), evaluando conocimientos adquiridos en el transcurso de su carrera profesional y en la experiencia laboral.
- Pruebas de personalidad: aplicar de manera adecuada estas pruebas permiten conocer los rasgos psicológicos de la persona, sus actitudes y aptitudes. Se sugiere que estas sean realizadas por un especialista en el tema.

#### Inducción

- Presentación a los compañeros: dar una breve presentación de cada uno de los integrantes de la empresa, especialmente los que se van a relacionar en la misma área.
- Ratificación de las funciones del puesto: explicar de manera específica las labores que debe desarrollar y los resultados que se esperan del cargo.
- Entrega de elementos necesarios para el desarrollo del cargo: hacer la debida entrega de computador de mesa, material de papelería necesario y si es posible una extensión telefónica que facilite la ubicación y comunicación, de igual manera a los de producción, todo lo referente a ergonomía y seguridad en el trabajo.
- Políticas generales: resaltar al empleado las políticas que rigen en la empresa, esto con el fin de evitar malos entendidos y correctivos innecesarios por falta de conocimiento de los deberes.

## Plan de acogida

- Historia general de la empresa: conocer más de la empresa busca despertar en el empleado el compromiso que debe adquirir por su desempeño en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Espacio físico de la empresa: conocer el área administrativa de la empresa, igualmente el área de producción, ya que estas se encuentran en puntos diferentes del municipio.
- Manual de acogida: este debe contener una presentación general de la empresa, su misión, visión, objetivos, valores corporativos y demás aspectos relacionados con la compañía y el área a desempeñar el cargo.
- Puesto del trabajo y funciones: ya sea ubicación del cubículo en el área administrativa, o el puesto a ocupar en la planta de producción.

## Capacitación

- Buscar el mejoramiento de la productividad de los trabajadores, el clima laboral y por ende el crecimiento de la empresa, identificando la necesidad de capacitación en el área que presente dificultades, entre las capacitaciones se puede reforzar el uso de las herramientas básicas informáticas, atención y servicio al cliente, higiene y seguridad en el trabajo, entre otros.

## Evaluación de desempeño

- Revisión de los perfiles del personal que ya está contratado.
- Identificar falencias en las competencias del personal contratado mediante evaluación de desempeño, realizar la respectiva tabulación.
- Después de realizar la evaluación de desempeño hacer la respectiva retroalimentación con el personal para identificar las debilidades encontradas
- Tomar acciones programando capacitaciones.

## Manejo de personal

- Evaluación del clima laboral: por medio de pausas activas, tormenta de ideas entre los colaboradores.
- Elección de un representante de cada área para reuniones periódicas de evaluación organizacional.
- Actividades de motivación, reconocimiento y promoción laboral.
- Reuniones trimestrales con los representantes de cada área para socializar el crecimiento laboral o falencias detectadas.

**3.2.2 Cronograma de Gantt.** Para dar mayor soporte a la propuesta se plasma en un diagrama de Gantt las actividades que se realizarán para dar cumplimiento a la investigación desarrollada en la empresa Polymers Crop S.A.

En el siguiente cuadro se aclaran las actividades y las fechas estipuladas para el adecuado desarrollo de la propuesta, de igual manera las personas involucradas y responsables de dar cumplimiento a cada una de las actividades propuestas por las autoras de la investigación.

Cuadro 12. Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			RESPONSABLES
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Acercamiento al area objeto de estudio	■												Autores
Observación y recolección de información	■												Autores
Elaboración y diseño estrategias		■	■										Autores
Modelos de contratación		■	■										Autores
Presentación de propuesta a junta directiva			■										Polymers Crop
Puesta en marcha del proyecto de mejora			■										Autores-Polymers Crop
Programas de capacitación para empleados			■	■									Autores
Primera tabulacion de evaluación de desempeño a cada uno de los colaboradores			■										Autores
Segunda tabulacion de evaluación de desempeño a cada uno de los colaboradores						■							Autores
Tercera tabulacion de evaluación de desempeño a cada uno de los colaboradores									■				Autores
Tabulación final de evaluación de desempeño a cada uno de los colaboradores												■	Autores

Fuente: Elaboración propia

### **3.3 BENEFICIO PARA LA EMPRESA CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Es posible establecer que con la implementación de la propuesta elaborada para la empresa Polymers Crop S.A. obtenga variados beneficios económicos así como intelectuales para su fuerza laboral, los autores Chiavenato, Vallejo, Dessler y Anzola coinciden en que el factor humano es considerado como la base fundamental para el correcto funcionamiento de toda organización y es por ello que la estructura que se diseñó se enfoca en evaluar y seleccionar el personal que se vincule a partir de ahora a la empresa, promoviendo la permanencia de los colaboradores además de fomentar el crecimiento y desarrollo de las competencias de los empleados antiguos.

A continuación, se relacionan unos de los muchos beneficios que dejaría la implementación:

- Aumento de la productividad
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Control y seguimiento continuo de los procesos
- Ejecución de un correcto proceso de integración de los nuevos empleados
- Mejoramiento del clima laboral y comunicación
- Atrae y retiene personal con amplias competencias
- Crecimiento en ventas
- Optimización de recursos y procesos
- Competitividad en el sector
- Fidelización de clientes
- Disminución de rotación de personal

Estos son unos de los beneficios más relevantes que puede obtener la empresa mejorando el proceso de contratación y manejo de personal.

## 4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

### 4.1 INVERSIONES EN PESOS

Para dar inicio al plan de mejoramiento que permita optimizar los procesos de selección y contratación de la empresa objeto de estudio, es necesario realizar una inversión para el modelo solución el cual incluye actividades para el desarrollo de las capacidades del personal, las inversiones en cualquier compañía son de vital importancia, puesto que estas permiten obtener beneficios en un determinado tiempo, (Morales, 2009).

Cuadro 13. Inversión inicial en pesos

<b>INVERSIÓN EN PESOS</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
<b>ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>			
Servicio por estructura modelo de selección	1	15.000.000	15.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>			<b>15.000.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>			<b>15.000.000</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
			0
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>0</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>15.000.000</b>
<b>PORCENTAJE DE INVERSIÓN A FINANCIAR</b>			<b>20,00%</b>
INVERSIÓN A FINANCIAR			3.000.000
Meses a diferir			12
<b>VALOR DIFERIDO MENSUAL</b>			<b>1.250.000</b>

Fuente: Elaboración propia

El anterior cuadro permite identificar el tipo de inversión que se realizará y el valor que esta tendrá, teniendo un financiamiento del 20% por medio de un crédito de libre inversión en el banco Davivienda, el 80% restante está representado en una partida presupuestada por la compañía para tal fin.



## 4.2 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

Para la toma de decisiones en favor del crecimiento de una compañía es necesario tomar información de los estados de situación financiera, en estos se encuentra plasmado de manera contable y organizada cada una de las operaciones que afectan económicamente a la compañía (Rodríguez, 2012).

**4.2.1 Estado de la situación financiera inicial sin financiación.** Tal y como se observa en la siguiente tabla, el estado de situación financiera de la compañía objeto de estudio no presenta ningún movimiento de financiación para el plan de mejoramiento.

Tabla 9. Estado de la situación financiera inicial sin financiación

ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS		PASIVOS	
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		Cuentas por Pagar o Acreedores	0
Caja Bancos	0	Cesantías por Pagar	0
Cuentas por Cobrar o Deudores	0	Intereses a las Cesantías por Pagar	0
Inventarios	0	Impuesto de Renta x Pagar	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	IVA/INC/ x Pagar	0
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		ICA x Pagar	0
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
MUEBLES Y ENSERES	0	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	0	Obligaciones Financieras	0
(-) Depreciación acumulada	0	Leasing Financiero	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>
Diferidos	15.000.000	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>15.000.000</b>	Capital Socios	15.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.000.000</b>	Utilidad Acumulada	0
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.000.000</b>	Reserva Legal Acumulada	0
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>
		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla del estado de situación financiera muestra el movimiento dentro de los activos diferidos con la inversión que busca mejorar el desempeño del personal y por ende un mejoramiento en toda la organización.

#### 4.2.2 Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos.

Con dicha financiación se adquiere una obligación financiera que solo cubre el 20% de la inversión a realizar.

Tabla 10. Estado de la situación financiera inicial con financiación

<b>ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		Cuentas por Pagar o Acreedores	0
Caja Bancos	0	Cesantías por Pagar	0
Cuentas por Cobrar o Deudores	0	Intereses a las Cesantías por Pagar	0
Inventarios	0	Impuesto de Renta x Pagar	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	IVA/INC/ x Pagar	0
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		ICA x Pagar	0
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>
MUEBLES Y ENSERES	0	<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	0	Obligaciones Financieras	3.000.000
(-) Depreciación acumulada	0	Leasing Financiero	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>0</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b>3.000.000</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3.000.000</b>
Diferidos	15.000.000		
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.000.000</b>	Capital Socios	12.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.000.000</b>	Utilidad Acumulada	0
		Reserva Legal Acumulada	0
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>12.000.000</b>
		<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Con la información de la anterior tabla es posible afirmar que la empresa objeto de estudio desea invertir en el plan de mejoramiento, el cual representa una obligación financiera por valor de \$3.000.000, Rodríguez (2012) en su libro Análisis de Estados Financieros asegura que con la información de los estados financieros el administrador de la empresa puede planear, ejecutar y controlar estas actividades financieras con el fin de optimizar las operaciones, inversiones y financiaciones que se vayan a realizar.

### 4.3 PARÁMETROS GENERALES

**4.3.1 Parámetros económicos.** A continuación, se relacionan los indicadores para realizar las proyecciones económicas en el desarrollo de la investigación de la empresa objeto de estudio.

Para este proyecto se toma como base los indicadores económicos más relevantes, los cuales permiten realizar proyecciones confiables y cuya variación se encuentra dentro de un rango razonable para la toma de decisiones, se toma como base el IPC y TRM del cierre del año 2017 para el primer año y los ajustes correspondientes para los dos años siguientes (Banrep, 2018).

Tabla 11. Parámetros económicos

<b>PARÁMETROS ECONÓMICOS</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>IPC (%)</b>	3,40%	3,90%	3,65%
<b>TRM (%)</b>	2.960	2.990	3.063
<b>VARIACIÓN TRM(%)</b>	-0,80%	1,01%	2,44%
<b>INCREMENTO % EN PRECIOS</b>	3,40%	3,90%	3,65%
<b>INCREMENTO % EN COSTOS</b>	3,40%	3,9%	3,7%
<b>INCREMENTO %EN UNIDADES</b>	1,78%	1,78%	1,78%
<b>IMPUESTO DE RENTA (%)</b>	34,00%	34,00%	34,00%
<b>IVA (%)</b>	0,00%	0,00%	0,00%
<b>ICA (X MIL)</b>	0,0033	0,0033	0,0033
<b>RESERVA LEGAL (%)</b>	10,00%	10,00%	10,00%
<b>TRM AÑO 2017 (%)</b>	2.984		

Fuente: Elaboración propia

### 4.4 AMORTIZACIÓN

Para la realización del plan de mejoramiento se adquiere una obligación financiera de libre inversión por valor de \$3.000.000 con una amortización de 12 cuotas con el Banco Davivienda a una tasa nominal de 16,31%, conociendo la amortización como un “procedimiento jurídico contable aplicable a aquellos activos y pasivos que por

su naturaleza jurídica y características económicas fueron clasificados y reconocidos en la contabilidad como diferidos” (Cuéllar Díaz, Vargas Rojas, & Castro Losada, 2012, p. 287).

Tabla 12. Amortización

AMORTIZACIÓN EN PESOS	
VALOR PRÉSTAMO	3.000.000
TEA (%)	17,59%
TASA NOMINAL MES (%)	16,31%
TASA MENSUAL (%)	1,36%
MESES DEL AÑO	12
NUMERO DE CUOTAS	12

N.º Cuota	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				3.000.000
1	272.638	40.783	231.854	2.768.146
2	272.638	37.631	235.006	2.533.139
3	272.638	34.436	238.201	2.294.938
4	272.638	31.198	241.439	2.053.499
5	272.638	27.916	244.721	1.808.778
6	272.638	24.589	248.048	1.560.729
7	272.638	21.217	251.420	1.309.309
8	272.638	17.799	254.838	1.054.471
9	272.638	14.335	258.303	796.168
10	272.638	10.823	261.814	534.354
11	272.638	7.264	265.373	268.981
12	272.638	3.657	268.981	0
<b>TOTALES</b>		<b>271.650</b>	<b>3.000.000</b>	

	AÑO 1	TOTAL
INTERÉS	271.650	271.650
AMORTIZACIÓN	3.000.000	3.000.000
<b>TOTALES</b>	<b>3.271.650</b>	<b>3.271.650</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.5 PROYECCIÓN DE GASTOS

**4.5.1 Parámetros de gastos por reclutamiento.** Para los autores Cuellar Díaz et al. (2012) los gastos representan una disminución del activo como consecuencia de la prestación de un servicio directo o indirectamente requeridos

para la generación de futuros ingresos. Para el plan de mejoramiento se recomienda a la organización la contratación de servicios de outsourcing para la mejora del proceso de selección y reclutamiento con el fin de disminuir la rotación personal, tal y como se observa en el cuadro 27 los gastos que genera esta contratación se verían reflejados en los meses de junio y diciembre, estimando que los reclutamientos se realicen en dichas fechas.

#### **4.6 BENEFICIOS ECONÓMICOS**

Con la implementación del plan de mejoramiento se espera que la organización realice de manera óptima el proceso de selección de personal y posterior contratación, en el desarrollo de la investigación se menciona la importancia de contar con colaboradores capacitados para cada cargo, ahora bien, los beneficios económicos en esta oportunidad se ven reflejados en la disminución de pagos representados en liquidaciones de empleados por la alta rotación del personal, a lo largo del proceso de estudio se identificó que la fuerza de ventas es el área con mayor rotación y la que representa unos gastos adicionales como son los de representación y viáticos tal y como se relaciona en la tabla 14, los beneficios anteriormente mencionados se cuantifican en \$12.957.337.

Tabla 13. Parámetros de gastos

GASTOS EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>ADMINISTRACIÓN</b>															
<b>SERVICIO OUTSOURCING</b>															
Reclutamiento Vendedor						510.000						510.000	1.020.000	1.059.780	1.098.462
Reclutamiento Operario												371.000	371.000	385.469	399.539
Reclutamiento Despachador												430.000	430.000	446.770	463.077
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>510.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.311.000</b>	<b>1.821.000</b>	<b>1.892.019</b>	<b>1.961.078</b>
<b>GASTOS DIFERIDOS</b>	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	15.000.000	0	0
<b>TOTAL GASTOS DIFERIDOS</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.760.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>2.561.000</b>	<b>16.821.000</b>	<b>16.821.000</b>	<b>16.821.000</b>
<b>GASTOS AL FLUJO DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>510.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.311.000</b>	<b>1.821.000</b>	<b>1.892.019</b>	<b>1.965.808</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Beneficios económicos primer año

BENEFICIOS														
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL MESES	
Viáticos Vendedores	0	0	0	1.058.334	0	0	0	1.058.334	0	0	0	1.058.334	3.175.002	
Gastos de Representación Vendedores	0	0	0	775.000	0	0	0	775.000	0	0	0	775.000	2.325.000	
Liquidación Vendedor	0	0	0	1.858.839	0	0	0	1.858.839	0	0	0	1.858.839	5.576.518	
Liquidación Operario	0	0	0	0	0	557.449	0	0	0	0	0	557.449	1.114.898	
Liquidación Despachador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	765.918	765.918	
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>													<b>12.957.337</b>	

Fuente: elaboración propia

## **4.7 ESTADOS FINANCIEROS**

Las organizaciones toman como herramienta financiera los estados contables para la toma de decisiones y planeación estratégica, tal y como lo menciona Gerardo Guajardo Cantú en su libro Contabilidad para no contadores los estados financieros “visualizan el desempeño financiero de una organización” (2012, p. 84).

**4.7.1 Estado de resultados sin financiación en pesos.** En tabla 15 es posible observar cómo se reflejan diversos ahorros, egresos administrativos y los diferidos, mostrando una pérdida para el primer año con la implementación del plan de mejora, pero repuntando para los siguientes dos años.

**4.7.2 Estado de resultados con financiación en pesos.** Tal y como se observa en la tabla 16, se incluye en el estado de resultados el préstamo de libre inversión con la entidad bancaria, el primer año no se obtiene ninguna ganancia con las medidas adoptadas, pero a partir del segundo año se puede proyectar una recuperación de la inversión, además de ganancias representadas en los ahorros obtenidos de la disminución de liquidaciones, es por ello que el plan de mejoramiento sería la mejor opción para la organización.

Tabla 15. Estado de resultados sin financiación en pesos

ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>AHORROS</b>															
Otros (viáticos)	0	0	0	1.058.334	0	0	0	1.058.334	0	0	0	1.058.334	3.175.002	6.572.254	6.802.283
Gastos de representación	0	0	0	775.000	0	0	0	775.000	0	0	0	775.000	2.325.000	4.812.750	4.981.196
Liquidación Vendedor	0	0	0	1.858.839	0	0	0	1.858.839	0	0	0	1.858.839	5.576.518	5.794.003	6.005.484
Liquidación Operario	0	0	0	0	0	557.449	0	0	0	0	0	557.449	1.114.898	1.158.379	1.200.660
Liquidación Despachador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	765.918	765.918	795.789	824.836
<b>TOTAL AHORROS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>557.449</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.015.541</b>	<b>12.957.337</b>	<b>19.133.176</b>	<b>19.814.459</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>557.449</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.015.541</b>	<b>12.957.337</b>	<b>19.133.176</b>	<b>19.814.459</b>
<b>EGRESOS</b>															
Gastos de Administración	0	0	0	0	0	510.000	0	0	0	0	0	0	1.311.000	1.821.000	1.892.019
Gastos Diferidos	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	15.000.000	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.760.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>2.561.000</b>	<b>16.821.000</b>	<b>1.892.019</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>2.442.173</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.202.551)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>2.442.173</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>2.454.541</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>17.241.157</b>
<b>OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>															
Gastos Financieros Préstamo															0
Gastos Financieros Leasing															0
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>2.442.173</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.202.551)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>2.442.173</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>2.454.541</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>17.241.157</b>
IMPUESTO DE RENTA	0	0	0	830.339	0	0	0	830.339	0	0	0	834.544	2.495.222	5.861.993	6.070.150
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>1.611.835</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.202.551)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>1.611.835</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>1.619.997</b>	<b>(6.358.885)</b>	<b>11.379.163</b>	<b>11.783.232</b>
RESERVA LEGAL	0	0	0	161.183	0	0	0	161.183	0	0	0	162.000	484.367	1.137.916	1.178.323
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>1.450.651</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.202.551)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>1.450.651</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>1.457.997</b>	<b>(6.843.251)</b>	<b>10.241.247</b>	<b>10.604.908</b>
UTILIDAD ACUMULADA													(6.843.251)	3.397.996	14.002.904
RESERVA LEGAL ACUMULADA													484.367	1.622.283	2.800.608

Fuente: elaboración propia



Tabla 16. Estado de resultados con financiación en pesos

ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>AHORROS</b>															
Otros (viáticos)	0	0	0	1.058.334	0	0	0	1.058.334	0	0	0	1.058.334	3.175.002	6.572.254	6.802.283
Gastos de representación	0	0	0	775.000	0	0	0	775.000	0	0	0	775.000	2.325.000	4.812.750	4.981.196
Liquidación Vendedor	0	0	0	1.858.839	0	0	0	1.858.839	0	0	0	1.858.839	5.576.518	5.794.003	6.005.484
Liquidación Operario	0	0	0	0	0	557.449	0	0	0	0	0	557.449	1.114.898	1.158.379	1.200.660
Liquidación Despachador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	765.918	765.918	795.789	824.836
<b>TOTAL AHORROS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>557.449</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.015.541</b>	<b>12.957.337</b>	<b>19.133.176</b>	<b>19.814.459</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>557.449</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.015.541</b>	<b>12.957.337</b>	<b>19.133.176</b>	<b>19.814.459</b>
<b>EGRESOS</b>															
Gastos de Administración	0	0	0	0	0	510.000	0	0	0	0	0	1.311.000	1.821.000	1.892.019	1.961.078
Gastos Diferidos	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	15.000.000	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.760.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.250.000</b>	<b>2.561.000</b>	<b>16.821.000</b>	<b>1.892.019</b>	<b>1.961.078</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>2.442.173</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.202.551)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>2.442.173</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>(1.250.000)</b>	<b>2.454.541</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>17.241.157</b>	<b>17.853.381</b>
<b>OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>															
Gastos Financieros Préstamo	40.783	37.631	34.436	31.198	27.916	24.589	21.217	17.799	14.335	10.823	7.264	3.657	271.650	0	0
Gastos Financieros Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>	<b>40.783</b>	<b>37.631</b>	<b>34.436</b>	<b>31.198</b>	<b>27.916</b>	<b>24.589</b>	<b>21.217</b>	<b>17.799</b>	<b>14.335</b>	<b>10.823</b>	<b>7.264</b>	<b>3.657</b>	<b>271.650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(1.290.783)</b>	<b>(1.287.631)</b>	<b>(1.284.436)</b>	<b>2.410.975</b>	<b>(1.277.916)</b>	<b>(1.227.140)</b>	<b>(1.271.217)</b>	<b>2.424.374</b>	<b>(1.264.335)</b>	<b>(1.260.823)</b>	<b>(1.257.264)</b>	<b>2.450.885</b>	<b>(4.135.313)</b>	<b>17.241.157</b>	<b>17.853.381</b>
IMPUESTO DE RENTA	0	0	0	819.732	0	0	0	824.287	0	0	0	833.301	2.477.320	5.861.993	6.070.150
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>(1.290.783)</b>	<b>(1.287.631)</b>	<b>(1.284.436)</b>	<b>1.591.244</b>	<b>(1.277.916)</b>	<b>(1.227.140)</b>	<b>(1.271.217)</b>	<b>1.600.087</b>	<b>(1.264.335)</b>	<b>(1.260.823)</b>	<b>(1.257.264)</b>	<b>1.617.584</b>	<b>(6.612.632)</b>	<b>11.379.163</b>	<b>11.783.232</b>
RESERVA LEGAL	0	0	0	161.183	0	0	0	161.183	0	0	0	162.000	484.367	1.137.916	1.178.323
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(1.290.783)</b>	<b>(1.287.631)</b>	<b>(1.284.436)</b>	<b>1.430.060</b>	<b>(1.277.916)</b>	<b>(1.227.140)</b>	<b>(1.271.217)</b>	<b>1.438.904</b>	<b>(1.264.335)</b>	<b>(1.260.823)</b>	<b>(1.257.264)</b>	<b>1.455.584</b>	<b>(7.096.999)</b>	<b>10.241.247</b>	<b>10.604.908</b>
UTILIDAD ACUMULADA													(7.096.999)	3.144.248	13.749.157
RESERVA LEGAL ACUMULADA													484.367	1.622.283	2.800.606

Fuente: Elaboración propia

**4.7.3 Flujo de caja sin financiación.** Los flujos de efectivo o de caja permite identificar el movimiento que tiene los ingresos y egresos monetarios de la organización, para Stephen A. Ross (2010) es una de las partes más importantes de los estados financieros. En la tabla 17 es posible observar el comportamiento del flujo de caja sin financiación, con un flujo neto para el año 1 por \$11.136.337.

La evaluación del flujo neto sin financiación permite identificar que el VPN con un valor de \$5.966.845 positivo convierte el plan de mejoramiento en un proyecto viable (2009, p. 179), por otra parte, la TIR 63,95% se encuentra por encima del costo de oportunidad que en este caso es del 35,86%. La relación B/C determina que por cada peso que se invierte en el plan de mejoramiento este da como ganancia \$1,40 pesos, una cifra baja, pero permite obtener beneficios-ahorros con la mejora propuesta (González, 2009, p. 181).

**4.7.4 Flujo de caja con financiación.** En la tabla 18 se observa la financiación requerida para implementar el plan de mejora, pese a tener una disminución el saldo de caja neta en comparación con la sin financiación, los crecimientos son positivos para los siguientes dos años, por otra parte, el valor presente neto con financiación arroja un valor de \$6.568.493 positivos, la tasa interna de retorno de 71,36% siendo este valor por encima de la tasa mínima de rentabilidad, de igual manera, la relación beneficio costo permite obtener ganancias de \$1,55 pesos de la inversión realizada, ganancias muy mínimas pero permiten tener un proyecto viable.

Tabla 17. Flujo de caja sin financiación

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS																
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
<b>AHORROS</b>																
Otros (viáticos)	0	0	0	1.058.334	0	0	0	1.058.334	0	0	0	1.058.334	3.175.002	6.572.254	6.802.283	
Gastos de representación	0	0	0	775.000	0	0	0	775.000	0	0	0	775.000	2.325.000	4.812.750	4.981.196	
Liquidación Vendedor	0	0	0	1.858.839	0	0	0	1.858.839	0	0	0	1.858.839	5.576.518	5.794.003	6.005.484	
Liquidación Operario	0	0	0	0	0	557.449	0	0	0	0	0	557.449	1.114.898	1.158.379	1.200.660	
Liquidación Despachador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	765.918	765.918	795.789	824.836	
<b>TOTAL AHORROS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>557.449</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.015.541</b>	<b>12.957.337</b>	<b>19.133.176</b>	<b>19.814.459</b>	
<b>EGRESOS</b>																
Gastos de Administración	0	0	0	0	0	510.000	0	0	0	0	0	1.311.000	1.821.000	1.892.019	1.961.078	
Seguro													0	0	0	
Impuesto de Renta													0	2.495.222	5.861.993	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>510.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.311.000</b>	<b>1.821.000</b>	<b>4.387.241</b>	<b>7.823.071</b>	
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>47.449</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.704.541</b>	<b>11.136.337</b>	<b>14.745.935</b>	<b>11.991.388</b>	
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>																
Gastos Financieros Préstamo														0		
Amortización Préstamo														0		
Gastos Financieros Leasing														0		
Amortización Leasing														0		
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>47.449</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.704.541</b>	<b>11.136.337</b>	<b>14.745.935</b>	<b>11.991.388</b>	
Saldo Inicial de Caja	0	0	0	0	0	3.692.173	3.739.623	3.739.623	7.431.796	7.431.796	7.431.796	7.431.796	7.431.796	0	11.136.337	25.882.272
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>3.692.173</b>	<b>3.739.623</b>	<b>3.739.623</b>	<b>7.431.796</b>	<b>7.431.796</b>	<b>7.431.796</b>	<b>7.431.796</b>	<b>11.136.337</b>	<b>11.136.337</b>	<b>25.882.272</b>	<b>37.873.660</b>	

EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA NETO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		(15.000.000)	11.136.337	14.745.935	11.991.388
DTF (%)	4,51%				
SPREAD (%)	30,00%				
CDO (%)	35,86%				
VPN (\$)	5.966.845				
TIR (%)	63,95%				
B/C (VECES)	1,40				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Flujo de caja con financiación

FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN EN PESOS															
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>AHORROS</b>															
Otros (viáticos)	0	0	0	1.058.334	0	0	0	1.058.334	0	0	0	1.058.334	3.175.002	6.572.254	6.802.283
Gastos de representación	0	0	0	775.000	0	0	0	775.000	0	0	0	775.000	2.325.000	4.812.750	4.981.196
Liquidación Vendedor	0	0	0	1.858.839	0	0	0	1.858.839	0	0	0	1.858.839	5.576.518	5.794.003	6.005.484
Liquidación Operario	0	0	0	0	0	557.449	0	0	0	0	0	557.449	1.114.898	1.158.379	1.200.660
Liquidación Despachador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	765.918	765.918	795.789	824.836
<b>TOTAL AHORROS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>557.449</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.015.541</b>	<b>12.957.337</b>	<b>19.133.176</b>	<b>19.814.459</b>
<b>EGRESOS</b>															
Gastos de Administración Seguro	0	0	0	0	0	510.000	0	0	0	0	0	1.311.000	1.821.000	1.892.019	1.961.078
Impuesto de Renta	0	0	0	0	0	510.000	0	0	0	0	0	1.311.000	1.821.000	2.477.320	5.861.993
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>510.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.622.000</b>	<b>3.642.000</b>	<b>4.369.339</b>	<b>7.823.071</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>47.449</b>	<b>0</b>	<b>3.692.173</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.704.541</b>	<b>11.136.337</b>	<b>14.763.837</b>	<b>11.991.388</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>															
Gastos Financieros Préstamo	40.783	37.631	34.436	31.198	27.916	24.589	21.217	17.799	14.335	10.823	7.264	3.657	271.650		
Amortización Préstamo	231.854	235.006	238.201	241.439	244.721	248.048	251.420	254.838	258.303	261.814	265.373	268.981	3.000.000		
Gastos Financieros Leasing													0		
Amortización Leasing													0		
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>272.638</b>	<b>3.271.650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>(272.638)</b>	<b>(272.638)</b>	<b>(272.638)</b>	<b>3.419.536</b>	<b>(225.188)</b>	<b>(272.638)</b>	<b>(272.638)</b>	<b>3.419.536</b>	<b>(272.638)</b>	<b>(272.638)</b>	<b>(272.638)</b>	<b>(272.638)</b>	<b>3.431.904</b>	<b>7.864.687</b>	<b>14.763.837</b>
Saldo Inicial de Caja		0	(272.638)	(545.275)	(817.913)	2.601.623	2.328.986	2.103.798	1.831.160	5.250.696	4.978.059	4.705.421	4.432.784	0	7.864.687
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>(272.638)</b>	<b>(545.275)</b>	<b>(817.913)</b>	<b>2.601.623</b>	<b>2.328.986</b>	<b>2.103.798</b>	<b>1.831.160</b>	<b>5.250.696</b>	<b>4.978.059</b>	<b>4.705.421</b>	<b>4.432.784</b>	<b>7.864.687</b>	<b>7.864.687</b>	<b>22.628.524</b>	<b>34.619.912</b>

EVALUACIÓN FLUJO DE CAJA NETO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	(12.000.000)	7.864.687	14.763.837	11.991.388
DTF (%)	4,51%			
SPREAD (%)	30,00%			
CDO (%)	35,86%			
VPN (\$)	6.568.493			
TIR (%)	71,36%			
B/C (VECES)	1,55			

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7.5 Estado de la situación financiera proyectada sin financiación.

Tal y como se observa en el siguiente cuadro, el rubro de caja no cuenta con un saldo inicial, pero con las proyecciones realizadas se incrementa en los siguientes dos años, terminando con un saldo en caja para el tercer año de \$37.873.660, esta forma de presentación permite observar el comportamiento de cada uno de los rubros de manera comparativa cada año (Ray H., 2007, p. 802).

Tabla 19. ESF proyectada sin financiación

<b>ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS</b>				
	<b>ESF INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Caja Bancos	0	11.136.337	25.882.272	37.873.660
Cuentas por Cobrar o Deudores	0	0		
Inventarios	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>11.136.337</b>	<b>25.882.272</b>	<b>37.873.660</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
MUEBLES Y ENSERES	0	0	0	0
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	0	0	0	0
(-) Depreciación acumulada	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Diferidos	15.000.000	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>11.136.337</b>	<b>25.882.272</b>	<b>37.873.660</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas por Pagar o Acreedores	0	0	0	0
Cesantías por Pagar	0	0	0	0
Intereses a las Cesantías por Pagar	0	0	0	0
Impuesto de Renta x Pagar	0	2.495.222	5.861.993	6.070.150
IVA/INC/ x Pagar	0	0	0	0
ICA x Pagar	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>2.495.222</b>	<b>5.861.993</b>	<b>6.070.150</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Obligaciones Financieras	0			
Leasing Financiero	0			
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>2.495.222</b>	<b>5.861.993</b>	<b>6.070.150</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Socios	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
Utilidad Acumulada	0	(6.843.251)	3.397.996	14.002.904
Reserva Legal Acumulada	0	484.367	1.622.283	2.800.606
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>8.641.115</b>	<b>20.020.279</b>	<b>31.803.510</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>11.136.337</b>	<b>25.882.272</b>	<b>37.873.660</b>

Fuente: Elaboración propia

**4.7.6 Estado de la situación financiera proyectada con financiación.** Es posible observar una disminución en los activos para el primer año, esto debido al incremento en los pasivos no corrientes por concepto de la obligación financiera requerida para llevar a cabo el plan de mejora en la organización. El comportamiento del rubro caja tiene una variación negativa por la inversión del plan de mejoramiento en el año 1, pero este movimiento negativo desaparece a partir del año 2 puesto que a partir de este año no se realiza ninguna salida de recursos si no por el contrario se empieza a recuperar la inversión.

Tabla 20. ESF proyectada con financiación

<b>ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA CON FINANCIACIÓN EN PESOS</b>				
	<b>ESF INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Caja Bancos	0	7.864.687	22.628.524	34.619.912
Cuentas por Cobrar o Deudores	0	0		
Inventarios	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>7.864.687</b>	<b>22.628.524</b>	<b>34.619.912</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
MUEBLES Y ENSERES	0	0	0	0
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	0	0	0	0
(-) Depreciación acumulada	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Diferidos	15.000.000	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>7.864.687</b>	<b>22.628.524</b>	<b>34.619.912</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas por Pagar o Acreedores	0	0	0	0
Cesantías por Pagar	0	0	0	0
Intereses a las Cesantías por Pagar	0	0	0	0
Impuesto de Renta x Pagar	0	2.477.320	5.861.993	6.070.150
IVA/INC/ x Pagar	0	0	0	0
ICA x Pagar	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>2.477.320</b>	<b>5.861.993</b>	<b>6.070.150</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Obligaciones Financieras	3.000.000	0		
Leasing Financiero	0			
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b>3.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.477.320</b>	<b>5.861.993</b>	<b>6.070.150</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Socios	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Utilidad Acumulada	0	(7.096.999)	3.144.248	13.749.157
Reserva Legal Acumulada	0	484.367	1.622.283	2.800.606
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>12.000.000</b>	<b>5.387.368</b>	<b>16.766.531</b>	<b>28.549.763</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>7.864.687</b>	<b>22.628.524</b>	<b>34.619.912</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.8 ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

De acuerdo con Guillermo L. Dumrauf el objetivo del análisis vertical “consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa” (2010, p. 54), con lo cual es posible determinar que cada uno de los rubros del activo representa un porcentaje del activo total, por otra parte, los rubros del pasivo y del patrimonio se ven representados sobre el porcentaje del pasivo+patrimonio neto.

El análisis horizontal establece la variación de cada uno de los rubros del estado de la situación financiera o del estado de resultados expresado en porcentajes por medio de comparaciones de diferentes periodos, el análisis mostrará crecimientos o decrecimientos en cada uno de los rubros que componen los diferentes estados, para establecer dicho movimiento es necesario tomar un año base con el fin de determinar las variaciones (Dumrauf, 2010).

**4.8.1 Análisis vertical estado de la situación financiera proyectada sin financiación.** En la tabla 21 se observa una participación del 100% de las cuentas del activo en todos los años sobre el activo total, puesto que al iniciar la propuesta del plan de mejoramiento el saldo inicial en caja es de \$0.

Por otra parte, la participación de los pasivos el primer año es de 22,41%, para el año dos crece el porcentaje a 22,65% y el año tres se disminuye a 16,03%, este comportamiento se debe al gasto diferido por la inversión del plan de mejoramiento el primer año, para los siguientes años no se incurriría en ese gasto.

La utilidad acumulada para el primer año presenta participación negativa de (61,45%), esto debido a la inversión que se realiza con la implementación del plan de mejoramiento, para el segundo año la participación es de 13,13% y el tercer año la participación incrementa en 36,97%, lo cual significa que la rentabilidad aumentaría cada año con el plan de mejora.

**4.8.2 Análisis vertical estado de la situación financiera proyectada con financiación.** El comportamiento de los rubros con financiación se observa en la tabla 22, en caja el nuevo valor es de \$7.864.687 con participación del 100%, este movimiento se obtiene al descontar del flujo de caja operacional la financiación que realiza la empresa con el plan de mejoramiento, para los siguientes dos años al no tener financiamiento e inversión el valor en caja aumenta de manera positiva.

En cuanto a la utilidad acumulada con financiación el primer año presenta pérdidas debido a que no se tiene saldo inicial en caja, las cifras son de (-\$7.096.999) y una participación porcentual de (-90,24%), pese a este comportamiento los años dos y tres presentan cifras positivas crecientes por valor de \$3.144.248 y \$13.749.157 respectivamente; el mismo comportamiento se presenta en el rubro del capital de los socios.



Tabla 21. Análisis vertical ESF proyectada sin financiación

ANÁLISIS VERTICAL ESF PROYECTADA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS								
	ESF INICIAL	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>								
Caja Bancos	0	0,00%	11.136.337	100,00%	25.882.272	100,00%	37.873.660	100,00%
Cuentas por Cobrar o Deudores	0	0,00%	0	0,00%		0,00%		0,00%
Inventarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>11.136.337</b>	<b>100,00%</b>	<b>25.882.272</b>	<b>100,00%</b>	<b>37.873.660</b>	<b>100,00%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>								
<b>ACTIVOS FIJOS</b>								
MUEBLES Y ENSERES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
(-) Depreciación acumulada	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>								
Diferidos	15.000.000	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>11.136.337</b>	<b>100,00%</b>	<b>25.882.272</b>	<b>100,00%</b>	<b>37.873.660</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>								
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>								
Cuentas por Pagar o Acreedores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantías por Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Intereses a las Cesantías por Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Impuesto de Renta x Pagar	0	0,00%	2.495.222	22,41%	5.861.993	22,65%	6.070.150	16,03%
IVA/INC/ x Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA x Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>2.495.222</b>	<b>22,41%</b>	<b>5.861.993</b>	<b>22,65%</b>	<b>6.070.150</b>	<b>16,03%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>								
Obligaciones Financieras	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Leasing Financiero	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>2.495.222</b>	<b>22,41%</b>	<b>5.861.993</b>	<b>22,65%</b>	<b>6.070.150</b>	<b>16,03%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Socios	15.000.000	100,00%	15.000.000	134,69%	15.000.000	57,95%	15.000.000	39,61%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	(6.843.251)	(61,45%)	3.397.996	13,13%	14.002.904	36,97%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	484.367	4,35%	1.622.283	6,27%	2.800.606	7,39%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>8.641.115</b>	<b>77,59%</b>	<b>20.020.279</b>	<b>77,35%</b>	<b>31.803.510</b>	<b>83,97%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>11.136.337</b>	<b>100,00%</b>	<b>25.882.272</b>	<b>100,00%</b>	<b>37.873.660</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Análisis vertical ESF proyectada con financiación

ANÁLISIS VERTICAL ESF PROYECTADA CON FINANCIACIÓN EN PESOS								
	ANÁLISIS ESF INICIAL	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 1	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 2	ANÁLISIS VERTICAL	AÑO 3	ANÁLISIS VERTICAL
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>								
Caja Bancos	0	0,00%	7.864.687	100,00%	22.628.524	100,00%	34.619.912	100,00%
Cuentas por Cobrar o Deudores	0	0,00%	0	0,00%		0,00%		0,00%
Inventarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>7.864.687</b>	<b>100,00%</b>	<b>22.628.524</b>	<b>100,00%</b>	<b>34.619.912</b>	<b>100,00%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>								
<b>ACTIVOS FIJOS</b>								
MUEBLES Y ENSERES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
(-) Depreciación acumulada	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>								
Diferidos	15.000.000	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.864.687</b>	<b>100,00%</b>	<b>22.628.524</b>	<b>100,00%</b>	<b>34.619.912</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>								
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>								
Cuentas por Pagar o Acreedores	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantías por Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Intereses a las Cesantías por Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Impuesto de Renta x Pagar	0	0,00%	2.477.320	31,50%	5.861.993	25,91%	6.070.150	17,53%
IVA/INC/ x Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA x Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>2.477.320</b>	<b>31,50%</b>	<b>5.861.993</b>	<b>25,91%</b>	<b>6.070.150</b>	<b>17,53%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>								
Obligaciones Financieras	3.000.000	20,00%	0	0,00%		0,00%		0,00%
Leasing Financiero	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b>3.000.000</b>	<b>20,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3.000.000</b>	<b>20,00%</b>	<b>2.477.320</b>	<b>31,50%</b>	<b>5.861.993</b>	<b>25,91%</b>	<b>6.070.150</b>	<b>17,53%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Socios	12.000.000	80,00%	12.000.000	152,58%	12.000.000	53,03%	12.000.000	34,66%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	(7.096.999)	(90,24%)	3.144.248	13,90%	13.749.157	39,71%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	484.367	6,16%	1.622.283	7,17%	2.800.606	8,09%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>12.000.000</b>	<b>80,00%</b>	<b>5.387.368</b>	<b>68,50%</b>	<b>16.766.531</b>	<b>74,09%</b>	<b>28.549.763</b>	<b>82,47%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.864.687</b>	<b>100,00%</b>	<b>22.628.524</b>	<b>100,00%</b>	<b>34.619.912</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia

**4.8.3 Análisis vertical estado de resultados sin financiación.** El total ahorros representan el 100% de los beneficios que traería para la empresa la implementación del plan de mejora en la selección de personal al disminuir liquidaciones y otros gastos, en cuanto a los gastos de administración el primer año representan el 14,05% y disminuyen (Dumrauf, 2010).

La utilidad neta después de impuestos sin financiación el primer año es negativa por valor de (-\$6.358.885) y mejora para los años dos y tres con valores de \$11.379.163 y \$11.783.232 respectivamente, la participación porcentual de los últimos dos años en la utilidad neta después de impuestos es de 59,47% tal y como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 23. Análisis vertical estado de resultados sin financiación

<b>ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS</b>						
	<b>AÑO 1</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>
<b>AHORROS</b>						
Otros (viáticos)	3.175.002		6.572.254		6.802.283	
Gastos de representación	2.325.000		4.812.750		4.981.196	
Liquidación Vendedor	5.576.518		5.794.003		6.005.484	
Liquidación Operario	1.114.898		1.158.379		1.200.660	
Liquidación Despachador	765.918		795.789		824.836	
<b>TOTAL AHORROS</b>	<b>12.957.337</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.133.176</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.814.459</b>	<b>100,00%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>12.957.337</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.133.176</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.814.459</b>	<b>100,00%</b>
<b>EGRESOS</b>						
Gastos de Administración	1.821.000	14,05%	1.892.019	9,89%	1.961.078	9,90%
Gastos Diferidos	15.000.000	115,76%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>16.821.000</b>	<b>129,82%</b>	<b>1.892.019</b>	<b>9,89%</b>	<b>1.961.078</b>	<b>9,90%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>(29,82%)</b>	<b>17.241.157</b>	<b>90,11%</b>	<b>17.853.381</b>	<b>90,10%</b>
<b>OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>						
Gastos Financieros Préstamo	0	0,00%		0,00%		0,00%
Gastos Financieros Leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>(29,82%)</b>	<b>17.241.157</b>	<b>90,11%</b>	<b>17.853.381</b>	<b>90,10%</b>
IMPUESTO DE RENTA	2.495.222	19,26%	5.861.993	30,64%	6.070.150	30,63%
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>(6.358.885)</b>	<b>(49,08%)</b>	<b>11.379.163</b>	<b>59,47%</b>	<b>11.783.232</b>	<b>59,47%</b>
RESERVA LEGAL	484.367	3,74%	1.137.916	5,95%	1.178.323	5,95%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(6.843.251)</b>	<b>(52,81%)</b>	<b>10.241.247</b>	<b>53,53%</b>	<b>10.604.908</b>	<b>53,52%</b>

Fuente: Elaboración propia

**4.8.4 Análisis vertical estado de resultados con financiación.** El total ahorros representan el 100% de los beneficios que traería para la empresa dejar de liquidar tanto personal en consecuencia por la alta rotación.

Los gastos diferidos para el primer año representan el 115,76% de participación a causa del plan de mejora, este egreso solo se causaría el primer año, proyectando que para los siguientes dos años la empresa con la implementación mejore la selección de personal y demás aspectos a tratar en el plan de mejoramiento propuesto.

Al no contar con saldo inicial en caja la utilidad del ejercicio con la financiación sigue siendo negativa para el primer año por valor de (-\$7.096.999) y una participación porcentual de (-54,77%), los siguientes dos periodos cubriendo con los gastos, no presentando diferidos y con los ahorros de las liquidaciones la utilidad neta crecería.

Tabla 24. Análisis vertical estado de resultados con financiación

<b>ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS</b>						
	<b>AÑO 1</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>
<b>AHORROS</b>						
Otros (viáticos)	3.175.002		6.572.254		6.802.283	
Gastos de representación	2.325.000		4.812.750		4.981.196	
Liquidación Vendedor	5.576.518		5.794.003		6.005.484	
Liquidación Operario	1.114.898		1.158.379		1.200.660	
Liquidación Despachador	765.918		795.789		824.836	
<b>TOTAL AHORROS</b>	<b>12.957.337</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.133.176</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.814.459</b>	<b>100,00%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>12.957.337</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.133.176</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.814.459</b>	<b>100,00%</b>
<b>EGRESOS</b>						
Gastos de Administración	1.821.000	14,05%	1.892.019	9,89%	1.961.078	9,90%
Gastos Diferidos	15.000.000	115,76%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>16.821.000</b>	<b>129,82%</b>	<b>1.892.019</b>	<b>9,89%</b>	<b>1.961.078</b>	<b>9,90%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>(29,82%)</b>	<b>17.241.157</b>	<b>90,11%</b>	<b>17.853.381</b>	<b>90,10%</b>
<b>OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>						
Gastos Financieros Préstamo	271.650	2,10%		0,00%		0,00%
Gastos Financieros Leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%
<b>TOTAL OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>	<b>271.650</b>	<b>2,10%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(4.135.313)</b>	<b>(31,91%)</b>	<b>17.241.157</b>	<b>90,11%</b>	<b>17.853.381</b>	<b>90,10%</b>
IMPUESTO DE RENTA	2.477.320	19,12%	5.861.993	30,64%	6.070.150	30,63%
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>(6.612.632)</b>	<b>(51,03%)</b>	<b>11.379.163</b>	<b>59,47%</b>	<b>11.783.232</b>	<b>59,47%</b>
RESERVA LEGAL	484.367	3,74%	1.137.916	5,95%	1.178.323	5,95%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(7.096.999)</b>	<b>(54,77%)</b>	<b>10.241.247</b>	<b>53,53%</b>	<b>10.604.908</b>	<b>53,52%</b>

Fuente: Elaboración propia

**4.8.5 Análisis horizontal estado de la situación financiera proyectada sin financiación.** En esta oportunidad se mostrará la variación absoluta y relativa de cada uno de los rubros tomando un año base, con el fin de determinar qué año presento crecimiento o decrecimiento respecto al año anterior (Dumrauf, 2010, p. 57).

En la tabla 25 se observa un crecimiento dentro del grupo de los activos en el rubro de caja, el año uno el saldo en caja fue de \$11.136.337, para el año dos \$25.882.272 obteniendo una variación absoluta de \$14.745.935 con una variación relativa de 132,41%, dicho comportamiento se debe a que los ingresos para la empresa serian significativos gracias a los beneficios que se obtendrían de los ahorros, el año tres el saldo en caja es de \$37.873.660, una cifra que permite a los directivos tomar decisiones en favor del crecimiento organizacional.

La relación absoluta entre el año uno y dos fue de \$10.241.247 la relativa da porcentaje negativo (-149,65%), puesto que la utilidad operacional del año uno presento perdidas al no tener un saldo inicial para operar, entre el año dos y tres la relación absoluta de \$10.604.908 y la relativa 312,09%, este comportamiento se debe a que los siguientes años la empresa tiene ahorros al dejar de liquidar personal por la alta rotación, además, la inversión en el plan de mejoramiento se haría solo para el primer año (tabla 25).

**4.8.6 Análisis horizontal estado de la situación financiera proyectada con financiación.** Con la financiación, el comportamiento del rubro caja presenta variación absoluta entre el año uno y dos de \$14.763.837 la relativa de 187,72%, entre el año dos y tres la absoluta de \$11.991.388 y la relativa de 52,99%, estos movimientos en caja se dan debido a la disminución en el flujo de caja operacional,

pese a esta disminución el saldo en caja permite llevar a cabo el plan de mejoramiento (tabla 26).

En cuanto a la utilidad acumulada con financiación el primer año presenta valor negativo en la variación absoluta de (-\$7.096.999), la variación relativa entre los años dos y tres es de (-144,30%) y 337,28% respectivamente, este comportamiento se debe principalmente a que en el primer año se presenta la inversión y no se cuenta con la liquidez suficiente para la implementación del plan de mejora, sin embargo, los años dos y tres los activos incrementan y los pasivos tienden a disminuir, haciendo del de plan de mejoramiento un atractivo para los directivos de la compañía con cifras de crecimiento año tras año.

Tabla 25. Análisis horizontal ESF proyectada sin financiación

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS										
	ESF INICIAL	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>										
Caja Bancos	0	11.136.337	11.136.337	0,00%	25.882.272	14.745.935	132,41%	37.873.660	11.991.388	46,33%
Cuentas por Cobrar o Deudores	0	0	0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%
Inventarios	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>11.136.337</b>	<b>11.136.337</b>	<b>0,00%</b>	<b>25.882.272</b>	<b>14.745.935</b>	<b>132,41%</b>	<b>37.873.660</b>	<b>11.991.388</b>	<b>46,33%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>										
<b>ACTIVOS FIJOS</b>										
MUEBLES Y ENSERES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
(-) Depreciación acumulada	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>										
Diferidos	15.000.000	0	(15.000.000)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0</b>	<b>(15.000.000)</b>	<b>(100,00%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0</b>	<b>(15.000.000)</b>	<b>(100,00%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>11.136.337</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>(25,76%)</b>	<b>25.882.272</b>	<b>14.745.935</b>	<b>132,41%</b>	<b>37.873.660</b>	<b>11.991.388</b>	<b>46,33%</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>										
Cuentas por Pagar o Acreedores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías por Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Intereses a las Cesantías por Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Impuesto de Renta x Pagar	0	2.495.222	2.495.222	0,00%	5.861.993	3.366.771	134,93%	6.070.150	208.156	3,55%
IVA/INC/ x Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA x Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>2.495.222</b>	<b>2.495.222</b>	<b>0,00%</b>	<b>5.861.993</b>	<b>3.366.771</b>	<b>134,93%</b>	<b>6.070.150</b>	<b>208.156</b>	<b>3,55%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>										
Obligaciones Financieras	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>2.495.222</b>	<b>2.495.222</b>	<b>0,00%</b>	<b>5.861.993</b>	<b>3.366.771</b>	<b>134,93%</b>	<b>6.070.150</b>	<b>208.156</b>	<b>3,55%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Socios	15.000.000	15.000.000	0	0,00%	15.000.000	0	0,00%	15.000.000	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	(6.843.251)	(6.843.251)	0,00%	3.397.996	10.241.247	(149,65%)	14.002.904	10.604.908	312,09%
Reserva Legal Acumulada	0	484.367	484.367	0,00%	1.622.283	1.137.916	234,93%	2.800.606	1.178.323	72,63%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>8.641.115</b>	<b>(6.358.885)</b>	<b>(42,39%)</b>	<b>20.020.279</b>	<b>11.379.163</b>	<b>131,69%</b>	<b>31.803.510</b>	<b>11.783.232</b>	<b>58,86%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>11.136.337</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>(25,76%)</b>	<b>25.882.272</b>	<b>14.745.935</b>	<b>132,41%</b>	<b>37.873.660</b>	<b>11.991.388</b>	<b>46,33%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Análisis horizontal ESF proyectada con financiación

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA CON FINANCIACIÓN EN PESOS										
	ESF INICIAL	AÑO 1	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 2	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	AÑO 3	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>										
Caja Bancos	0	7.864.687	7.864.687	0,00%	22.628.524	14.763.837	187,72%	34.619.912	11.991.388	52,99%
Cuentas por Cobrar o Deudores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventarios	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>7.864.687</b>	<b>7.864.687</b>	<b>0,00%</b>	<b>22.628.524</b>	<b>14.763.837</b>	<b>187,72%</b>	<b>34.619.912</b>	<b>11.991.388</b>	<b>52,99%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>										
<b>ACTIVOS FIJOS</b>										
MUEBLES Y ENSERES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
(-) Depreciación acumulada	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>										
Diferidos	15.000.000	0	(15.000.000)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0</b>	<b>(15.000.000)</b>	<b>(100,00%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>15.000.000</b>	<b>0</b>	<b>(15.000.000)</b>	<b>(100,00%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.000.000</b>	<b>7.864.687</b>	<b>(7.135.313)</b>	<b>(47,57%)</b>	<b>22.628.524</b>	<b>14.763.837</b>	<b>187,72%</b>	<b>34.619.912</b>	<b>11.991.388</b>	<b>52,99%</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>										
Cuentas por Pagar o Acreedores	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías por Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Intereses a las Cesantías por Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Impuesto de Renta x Pagar	0	2.477.320	2.477.320	0,00%	5.861.993	3.384.674	136,63%	6.070.150	208.156	3,55%
IVA/INC/ x Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA x Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>2.477.320</b>	<b>2.477.320</b>	<b>0,00%</b>	<b>5.861.993</b>	<b>3.384.674</b>	<b>136,63%</b>	<b>6.070.150</b>	<b>208.156</b>	<b>3,55%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>										
Obligaciones Financieras	3.000.000	0	(3.000.000)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTES</b>	<b>3.000.000</b>	<b>0</b>	<b>(3.000.000)</b>	<b>(100,00%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3.000.000</b>	<b>2.477.320</b>	<b>(522.680)</b>	<b>(17,42%)</b>	<b>5.861.993</b>	<b>3.384.674</b>	<b>136,63%</b>	<b>6.070.150</b>	<b>208.156</b>	<b>3,55%</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital Socios	12.000.000	12.000.000	0	0,00%	12.000.000	0	0,00%	12.000.000	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	(7.096.999)	(7.096.999)	0,00%	3.144.248	10.241.247	(144,30%)	13.749.157	10.604.908	337,28%
Reserva Legal Acumulada	0	484.367	484.367	0,00%	1.622.283	1.137.916	234,93%	2.800.606	1.178.323	72,63%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>12.000.000</b>	<b>5.387.368</b>	<b>(6.612.632)</b>	<b>(55,11%)</b>	<b>16.766.531</b>	<b>11.379.163</b>	<b>211,22%</b>	<b>28.549.763</b>	<b>11.783.232</b>	<b>70,28%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>15.000.000</b>	<b>7.864.687</b>	<b>(7.135.313)</b>	<b>(47,57%)</b>	<b>22.628.524</b>	<b>14.763.837</b>	<b>187,72%</b>	<b>34.619.912</b>	<b>11.991.388</b>	<b>52,99%</b>

Fuente: Elaboración propia



**4.8.7 Análisis horizontal estado de resultados sin financiación.** Los ahorros para la empresa presentan crecimiento en cada uno de los años, el primer año \$12.957.337, el año dos \$19.133.176 y el año tres \$19.814.459.

En cuanto a los egresos, la variación absoluta entre el año uno y dos presenta una disminución de (-\$14.928.981), este comportamiento se debe a los gastos de administración más los gastos diferidos del primer año, para el segundo solo se incurre en los gastos de administración.

La utilidad del ejercicio solo se verá reflejada en los años dos y tres con valores de \$10.241.247 y \$10.604.908 respectivamente (tabla 27), para el año uno como los egresos superan a los ahorros se obtiene utilidad negativa para este periodo.

**4.8.8 Análisis horizontal estado de resultados con financiación.** Los ahorros con financiación siguen siendo los mismos que se reflejan en el estado de resultados sin financiación.

Con el gasto financiero incurrido en el préstamo, en el año uno la variación absoluta y relativa es negativa con valores de (-\$271.650) y (-100%) respectivamente, afectando negativamente el total de otros ahorros y egresos en los años uno y dos.

La utilidad del ejercicio con financiación deja como resultado una variación absoluta y relativa del año uno al dos de \$17.338.246 y (-244,30%), del año dos al tres las variaciones fueron de \$363.661 y 3,55% (tabla 28), esto indica que pese a tener obligaciones financieras el plan de mejoramiento es viable y promete ahorros y beneficios para la organización.

Tabla 27. Análisis horizontal estado de resultados sin financiación

<b>ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACIÓN EN PESOS</b>							
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>
<b>AHORROS</b>							
Otros (viáticos)	3.175.002	6.572.254	3.397.252	107,00%	6.802.283	230.029	3,50%
Gastos de representación	2.325.000	4.812.750	2.487.750	107,00%	4.981.196	168.446	3,50%
Liquidación Vendedor	5.576.518	5.794.003	217.484	3,90%	6.005.484	211.481	3,65%
Liquidación Operario	1.114.898	1.158.379	43.481	3,90%	1.200.660	42.281	3,65%
Liquidación Despachador	765.918	795.789	29.871	3,90%	824.836	29.046	3,65%
<b>TOTAL AHORROS</b>	<b>12.957.337</b>	<b>19.133.176</b>	<b>6.175.838</b>	<b>47,66%</b>	<b>19.814.459</b>	<b>681.283</b>	<b>3,56%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>12.957.337</b>	<b>19.133.176</b>	<b>6.175.838</b>	<b>47,66%</b>	<b>19.814.459</b>	<b>681.283</b>	<b>3,56%</b>
<b>EGRESOS</b>							
Gastos de Administración	1.821.000	1.892.019	71.019	3,90%	1.961.078	69.059	3,65%
Gastos Diferidos	15.000.000	0	(15.000.000)	(100,00%)	0	0	0,00%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>16.821.000</b>	<b>1.892.019</b>	<b>(14.928.981)</b>	<b>(88,75%)</b>	<b>1.961.078</b>	<b>69.059</b>	<b>3,65%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>17.241.157</b>	<b>21.104.819</b>	<b>(546,24%)</b>	<b>17.853.381</b>	<b>612.225</b>	<b>3,55%</b>
<b>OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>							
Gastos Financieros Préstamo	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Gastos Financieros Leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
<b>TOTAL OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>17.241.157</b>	<b>21.104.819</b>	<b>(546,24%)</b>	<b>17.853.381</b>	<b>612.225</b>	<b>3,55%</b>
IMPUESTO DE RENTA	2.495.222	5.861.993	3.366.771	134,93%	6.070.150	208.156	3,55%
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>(6.358.885)</b>	<b>11.379.163</b>	<b>17.738.048</b>	<b>(278,95%)</b>	<b>11.783.232</b>	<b>404.068</b>	<b>3,55%</b>
RESERVA LEGAL	484.367	1.137.916	653.550	134,93%	1.178.323	40.407	3,55%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(6.843.251)</b>	<b>10.241.247</b>	<b>17.084.498</b>	<b>(249,65%)</b>	<b>10.604.908</b>	<b>363.661</b>	<b>3,55%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Análisis horizontal estado de resultados con financiación

<b>ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACIÓN EN PESOS</b>							
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>
<b>AHORROS</b>							
Otros (viáticos)	3.175.002	6.572.254	3.397.252	107,00%	6.802.283	230.029	3,50%
Gastos de representación	2.325.000	4.812.750	2.487.750	107,00%	4.981.196	168.446	3,50%
Liquidación Vendedor	5.576.518	5.794.003	217.484	3,90%	6.005.484	211.481	3,65%
Liquidación Operario	1.114.898	1.158.379	43.481	3,90%	1.200.660	42.281	3,65%
Liquidación Despachador	765.918	795.789	29.871	3,90%	824.836	29.046	3,65%
<b>TOTAL AHORROS</b>	<b>12.957.337</b>	<b>19.133.176</b>	<b>6.175.838</b>	<b>47,66%</b>	<b>19.814.459</b>	<b>681.283</b>	<b>3,56%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>12.957.337</b>	<b>19.133.176</b>	<b>6.175.838</b>	<b>47,66%</b>	<b>19.814.459</b>	<b>681.283</b>	<b>3,56%</b>
<b>EGRESOS</b>							
Gastos de Administración	1.821.000	1.892.019	71.019	3,90%	1.961.078	69.059	3,65%
Gastos Diferidos	15.000.000	0	(15.000.000)	(100,00%)	0	0	0,00%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>16.821.000</b>	<b>1.892.019</b>	<b>(14.928.981)</b>	<b>(88,75%)</b>	<b>1.961.078</b>	<b>69.059</b>	<b>3,65%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(3.863.663)</b>	<b>17.241.157</b>	<b>21.104.819</b>	<b>(546,24%)</b>	<b>17.853.381</b>	<b>612.225</b>	<b>3,55%</b>
<b>OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>							
Gastos Financieros Préstamo	271.650		(271.650)	(100,00%)		0	0,00%
Gastos Financieros Leasing	0		0	0,00%		0	0,00%
<b>TOTAL OTROS AHORROS Y EGRESOS</b>	<b>271.650</b>	<b>0</b>	<b>(271.650)</b>	<b>(100,00%)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(4.135.313)</b>	<b>17.241.157</b>	<b>21.376.469</b>	<b>(516,93%)</b>	<b>17.853.381</b>	<b>612.225</b>	<b>3,55%</b>
IMPUESTO DE RENTA	2.477.320	5.861.993	3.384.674	136,63%	6.070.150	208.156	3,55%
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>(6.612.632)</b>	<b>11.379.163</b>	<b>17.991.796</b>	<b>(272,08%)</b>	<b>11.783.232</b>	<b>404.068</b>	<b>3,55%</b>
RESERVA LEGAL	484.367	1.137.916	653.550	134,93%	1.178.323	40.407	3,55%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(7.096.999)</b>	<b>10.241.247</b>	<b>17.338.246</b>	<b>(244,30%)</b>	<b>10.604.908</b>	<b>363.661</b>	<b>3,55%</b>

Fuente: Elaboración propia

## **4.9 RAZONES FINANCIERAS**

Con el fin de medir el estado de situación financiera en la empresa se emplean las razones financieras, con ellas es posible “comparar e investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera” (Ross, Randolph W. , Jeffrey, & Bradford D., 2018, p. 48).

**4.9.1 Razones financieras sin financiación.** Como se observa en la siguiente tabla el capital neto de trabajo es de \$8.641.115, lo cual indica que es posible cubrir los pasivos a corto plazo, de igual manera, la dinámica para los siguientes años es la misma.

La razón corriente es una medida de liquidez a corto plazo, el valor representa la cantidad disponible para cubrir con las obligaciones, en este caso en el primer año por cada peso que se debe se dispone de 4,46 para cubrir con los pasivos, para los siguientes años aumenta indicando la capacidad y solvencia que existe para cubrir las obligaciones. Por otra parte, la prueba ácida presenta índices de crecimiento en cada año, demostrando de esta manera la capacidad que se tiene para cubrir con los pasivos corrientes.

El endeudamiento en este caso para el primer año es de 22,41%, aumenta para el segundo 22,65% y el tercer año disminuye a 16,03%, este comportamiento se debe a que para el segundo año todavía se siente la disminución en la utilidad del ejercicio del primer año, donde los egresos superaban los ahorros.

El rendimiento sobre los activos es la utilidad que obtienen los socios por cada peso existente en los activos, para este caso sin la financiación la utilidad es negativa el primer año (-57,10%), debido a que los pasivos superan a los activos, pero a partir del segundo año al no tener inversión, obligaciones financieras se recuperarían los rendimientos sobre los activos para los socios.

Con el rendimiento sobre el patrimonio se determina como les fue a los accionistas durante un año (Ross, Randolph W. , Jeffrey, & Bradford D., 2018), para el primer año el rendimiento es negativo (-73,59%), sin embargo, para los siguientes años las cifras son positivas con mayor participación el segundo año 56,84%.

El margen operacional para el primer año es negativo, para el segundo y tercer año es de 90,11% y 90,10%, lo cual indica que pese a tener un margen bajo sigue siendo rentable al no presentar pérdidas para los años dos y tres.

El margen neto en este caso presenta pérdida para el primer año, sin embargo, se ve una recuperación los siguientes dos años (tabla 29).

Tabla 29. Razones financieras sin financiación

<b>RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACIÓN</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Capital Neto de Trabajo	8.641.115	20.020.279	31.803.510
Razón Corriente	4,46	4,42	6,24
Prueba Ácida	4,46	4,42	6,24
Endeudamiento	22,41%	22,65%	16,03%
Rendimiento sobre Activos	(57,10%)	43,97%	31,11%
Rendimiento sobre Patrimonio	(73,59%)	56,84%	37,05%
Margen Bruto	100,00%	100,00%	100,00%
Margen Operacional	(29,82%)	90,11%	90,10%
Margen Neto	(49,08%)	59,47%	59,47%

Fuente: Elaboración propia

**4.9.2 Razones financieras con financiación.** El capital neto de trabajo con la financiación es de \$5.387.368 y presenta crecimientos importantes para los siguientes años, es decir se sigue teniendo liquidez para cubrir los pasivos a corto plazo.

La razón corriente muestra que la empresa está en la capacidad económica para cubrir sus obligaciones a corto plazo, en este caso por cada peso que se debe el

disponible es de 3,17 y aumenta los años siguientes; de igual manera la prueba ácida permite observar que se pueden pagar las obligaciones desde el año uno hasta el tercero.

El endeudamiento con la financiación se incrementa reflejando un valor de 31,50% el cual va disminuyendo los siguientes años, terminando el tercer año con un porcentaje de 17,53%.

El rendimiento sobre los activos inicia el primer año con unas utilidades para los socios del 6,16% pero esta disminuye los siguientes dos periodos.

En cuanto al rendimiento sobre el patrimonio, el cual presentaba cifras negativas en las razones financieras sin financiación (tabla 29), con la financiación inicia el primer año con una rentabilidad de 8,99% y disminuye los siguientes dos años.

El margen neto presenta ganancias el primer año y los siguientes dos años su crecimiento es importante, terminando el tercer año con un margen de 142.86%.

Tabla 30. Razones financieras con financiación

<b>RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN</b>			
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Capital Neto de Trabajo	5.387.368	16.766.531	28.549.763
Razón Corriente	3,17	3,86	5,70
Prueba Ácida	3,17	3,86	5,70
Endeudamiento	31,50%	25,91%	17,53%
Rendimiento sobre Activos	6,16%	5,03%	3,40%
Rendimiento sobre Patrimonio	8,99%	6,79%	4,13%
Margen Bruto	100,00%	100,00%	100,00%
Margen Operacional	(29,82%)	90,11%	90,10%
Margen Neto	63,24%	142,99%	142,86%

Fuente: Elaboración propia

**4.9.3 Análisis de sensibilidad.** El análisis de sensibilidad de acuerdo con Stephen A. Ross “examina el nivel de sensibilidad de un cálculo particular del VPN

a los cambios en los supuestos fundamentales” (2018, p. 209), de acuerdo con lo anteriormente mencionado, si se realiza una disminución mayor o igual a 54% la propuesta de plan de mejoramiento para la empresa objeto de estudio sería inviable.

Tabla 31. Análisis de sensibilidad

<b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b>				
<b>DISMINUCIÓN BENEFICIOS EN 54%</b>				
	<b>FLUJO DE CAJA SF</b>		<b>FLUJO DE CAJA CF</b>	
	<b>ORIGINAL</b>	<b>MODIFICADO</b>	<b>ORIGINAL</b>	<b>MODIFICADO</b>
VPN(\$)	5.966.845	(709.499)	6.568.493	(104.851)
TIR(%)	63,95%	32,28%	71,36%	35,26%
B/C(VECES)	1,40	0,95	1,55	0,99

Fuente: Elaboración propia

## **5 RECOMENDACIONES**

Para finalizar la investigación objeto de estudio se harán una serie de recomendaciones a las directivas de la empresa Polymers Crop S.A, para que sean tomadas en cuenta e implementada en el menor tiempo posible, esto con el fin de mejorar los procesos de selección y contratación existentes, lo cual se verá reflejado en la maximización de la producción y disminución de la rotación de personal.

### **5.1 CICLO PHVA**

La herramienta de mejora continua ciclo PHVA es idónea como recomendación para la investigación objeto de estudio, puesto que permite implementar la metodología de un sistema de gestión de calidad que aumente la probabilidad de éxito de los procesos estructurados en la propuesta, esta forma de evaluar facilita la revisión de los resultados para que sean integrales, que la mejora continua se refleje en todas las áreas funcionales de la empresa y que esto permita el incremento de la productividad, competitividad en el mercado y aumento de la rentabilidad.

El siguiente cuadro describe las actividades que se consideraron relevantes para ser sometidas al ciclo PHVA de mejora continua, en cada una se especificó el proceso que se recomienda realizar para obtener resultados integrales en beneficio de la organización.



Cuadro 14. Ciclo PHVA

CICLO PHVA			
	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES	RESPONSABLE
P	Plan para una correcta selección	Guía de selección (pasos para una correcta selección)	Marcia - Yicela
	Medios de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de posibles ascensos y promoción de empleados</li> </ol> </li> <li>• Externo:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Página web</li> <li>2. Reclutamiento en universidades</li> <li>3. Intercambio de información con otras empresas del sector</li> </ol> </li> </ul>	OUTSOURCING
H	Diseño de formatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de entrevista (preguntas para la entrevista, pruebas psicotécnicas)</li> <li>• Planilla de solicitud de empleo</li> <li>• Carta de bienvenida</li> <li>• Manual de acogida</li> <li>• Formato de dotación</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> </ul>	Marcia – Yicela
	Evaluación de desempeño fase I	Tabulación de resultados	Marcia – Yicela
A	Propuesta de capacitaciones	Listado de capacitaciones sugeridas para el desarrollo del personal a partir de la tabulación de evaluación de desempeño	Marcia – Yicela
	Presentación y evaluación de propuesta a junta directiva	Evaluación de la propuesta, revisión de presupuesto	Polymers Crop S.A.
	Aceptación de la propuesta	Vía libre para organizar el plan de mejoramiento.	Marcia - Yicela

Fuente: Elaboración propia

## 6 CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada es posible concluir que la problemática presente en la empresa Polymers Crop S.A radica en la ausencia de una adecuada estructura de selección, contratación y manejo de personal, la falta de evaluaciones de desempeño al personal que se encuentra laborando actualmente en la compañía, hace que sea imposible medir las competencias requeridas para cada cargo, entorpeciendo el correcto proceso de cada área de la compañía, todas estas falencias hacen que no se identifiquen las aptitudes de cada individuo y esto genere inconformidad en el personal desencadenando en la deserción laboral.

Se evidencia que la alta rotación de empleados genera el deterioro de las relaciones comerciales y por consiguiente afecta el crecimiento empresarial puesto que los clientes prefieren tener contacto con el mismo funcionario y no estar sujetos a tantos cambios, esta situación hace que se pierda la confianza hacia la empresa y da mala imagen.

Se identifica en el análisis interno hecho a la organización, que ésta cuenta con formatos que describen las funciones y perfiles de los cargos existentes en la compañía y no son utilizados para realizar la selección y contratación del personal, lo cual entorpece el correcto proceso de reclutamiento, además, se evidencia que las condiciones laborales ofrecidas al personal no son las idóneas por lo que se presenta una alta rotación de personal incrementando los gastos administrativos por las liquidaciones que se deben pagar.

Todas estas percepciones a partir de la observación y la información que se recopiló a lo largo de la investigación y elaboración de la propuesta permite la implementación de una correcta contratación de personal y realización de manera periódica evaluaciones de desempeño, lo cual permitiría a la organización percibir los beneficios que esto generaría con el incremento de utilidades anuales y así

cumplir con la meta proyectada, aprovechando los recursos de los que dispone la empresa y motivando el personal.

## 7 REFERENCIAS

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Amaya, J. A. (2005). Gerencia: Planeacion & Estrategia . En J. A. Amaya, *Gerencia: Planeacion & Estrategia* (pág. 395). Universidad Santo Tomas de Aquino .
- Anzola, S. R. (2010). *Administración de pequeñas empresas Tercera edición*. México, D.F: McGraw - Hill.
- Barragán, J. R. (23 de Septiembre de 2018). *RCN Radio*. Recuperado de RCN Radio: <https://www.rcnradio.com/politica/duque-alista-estrategia-para-frenar-aumento-de-cultivos-ilicitos>
- Boletín Técnico PIB Gasto II trimestre, 2. (Abril de 2018). *DANE*. Recuperado de DANE:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IItrim18\\_produccion\\_y\\_gasto.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim18_produccion_y_gasto.pdf)
- Chavarro, J. E. (2017). *Código de Comercio 2da. Edición* . Bogotá, D.C. : Nueva Legislación .
- Chavarro, J. E. (2018). *Códigos Sustantivo y Procesal del Trabajo 5ta. edición*. Bogotá, D.C: Nueva Legislacion SAS.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos Quinta edición* . Santafé de Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill Interamericana .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos Octava edición*. México: Mc-Graw Hill Interamericana .

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* . Cuajimalpa, México : Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* . Mexico : Elsevier Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera edición*. México, D.F: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Cuéllar Díaz, L., Vargas Rojas, H. M., & Castro Losada, C. A. (2012). *Contabilidad un enfoque práctico* . Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Cultivos, I. (19 de Septiembre de 2018). *Dinero*. Recuperado de Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/colombia-es-el-mayor-productor-de-droga-en-2017/262216>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos Quinta edición*. México: PEARSON.
- Dinero. (15 de Mayo de 2018). *Dinero*. Recuperado de Dinero: <https://www.dinero.com/economia/articulo/producto-interno-bruto-de-colombia-en-el-primer-trimestre-de-2018/258433>
- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas Corporativas un Enfoque Latinoamericano Segunda edición*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Duque, J. N. (25 de Enero de 2018). *ABC Finanzas.com*. Recuperado de ABC Finanzas.com: <https://www.abcfincanzas.com/administracion-financiera/que-es-un-analisis-de-sensibilidad>
- Economía. (29 de Agosto de 2016). *Dinero*. Recuperado de Dinero: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-la-economia-en-colombia-o-pib-en-el-segundo-trimestre-de-2016/231326>

- Economía, y. N. (15 de Agosto de 2018). *El Tiempo*. Recuperado de El Tiempo:  
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-del-pib-del-segundo-trimestre-del-2018-256474>
- Económicos, O. d. (Junio de 2018). *MINTIC*. Recuperado de MINTIC:  
[http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=84856&name=OEE\\_-\\_KP\\_-\\_Exportaciones\\_Junio\\_2018.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=84856&name=OEE_-_KP_-_Exportaciones_Junio_2018.pdf&prefijo=file)
- EditorialLR. (05 de Julio de 2018). *La República*. Recuperado de La República:  
<https://www.larepublica.co/opinion/editorial/un-ministro-excelente-para-el-agro-2745840>
- Galindo, J. (27 de Abril de 2018). *El País* . Recuperado de El País :  
[https://elpais.com/internacional/2018/04/27/colombia/1524790506\\_963457.html](https://elpais.com/internacional/2018/04/27/colombia/1524790506_963457.html)
- Gonzáles, X. (27 de Julio de 2017). *La Republica*. Recuperado de La Republica:  
<https://www.larepublica.co/asuntos-legales/actualidad/unidad-de-restitucion-de-tierras-iniciara-trabajos-en-24-nuevas-zonas-del-valle-2531008>
- González, J. d. (2009). *Manual de Formulas Financieras Primera edición*. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor.
- Guajardo, G. C. (2012). *Contabilidad para no contadores Edición 2*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Heraldo, R. e. (08 de Julio de 2016). *El Herald*o. Recuperado de El Herald:  
<https://www.elheraldo.co/tendencias/barranquilleros-van-china-para-aprender-tecnologia-270671>
- ICONTEC. (2010). Norma Técnica Colombiana Tercera actualización ISO - 9004 .  
En ICONTEC, *Norma Técnica Colombiana Tercera actualización ISO -*

9004 (pág. 66). Bogotá, D.C.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación .

Impuestos. (21 de Enero de 2016). *Dinero*. Recuperado de Dinero:

<http://www.dinero.com/edicion-imprensa/pais/articulo/reforma-tributaria-de-colombia-en-2016/218335>

Judicatura, C. S. (2010). *Constitución Política de Colombia de 1991*. Recuperado de

<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf/8b580886-d987-4668-a7a8-53f026f0f3a2>

Lache, D. (30 de Abril de 2018). *El Espectador*. Recuperado de El Espectador:

<https://www.elespectador.com/noticias/el-mundo/cada-venezolano-suma-articulo-753100>

Líder, R. P. (10 de Julio de 2018). *El Espectador*. Recuperado de El Espectador:

<https://www.elespectador.com/economia/83000-nuevos-empleos-en-el-sector-agroindustrial-se-han-creado-en-el-2018-articulo-798178>

López, A. (2001). *Manejo de los Recursos Humanos* . Arlington, Virginia, USA: The Nature Conservancy .

López, R. M. (2015). *Sociedad de Agricultores de Colombia* . Recuperado de

Sociedad de Agricultores de Colombia : <http://www.sac.org.co/es/estudios-economicos/balance-sector-agropecuario-colombiano/290-balance-y-perspectivas-del-sector-agropecuario-2012-2013.html>

Mínimo, S. (17 de Agosto de 2017). *Dinero*. Recuperado de Dinero:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/pronostico-de-aumento-del-salario-minimo-de-2018/248900>


- Monsalve, M. M. (31 de Agosto de 2016). *El Espectador*. Recuperado de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/industrias-no-rinen-naturaleza-articulo-652245>
- Morales, J. A. (2009). *Proyectos de Inversión Evaluación y Formulación*. México, D.F.: McGraw - Hill.
- Nacionales, D. G. (21 de Noviembre de 2012). *DIAN*. Recuperado de DIAN: [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion\\_000139\\_21\\_Noviembre\\_2012\\_Actividades\\_Economicas.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/Resolucion_000139_21_Noviembre_2012_Actividades_Economicas.pdf)
- Ortega, C. A. (2008). Planeación financiera estratégica. En C. A. Ortega, *Planeación financiera estratégica* (pág. 320). México, D.F: Mc Graw-Hill Interamericana.
- País, R. d. (29 de Julio de 2018). *El País*. Recuperado de El País: <https://www.elpais.com.co/500-empresas/el-valle-del-cauca-una-region-queda-clase-en-crecimiento-economico.html>
- Ramirez, I. S. (02 de Septiembre de 2013). *Gestiopolis*. Recuperado de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Ray H., G. (2007). *Contabilidad Administrativa Undécima edición*. Monterrey: McGraw - Hill Interamericana.
- Republica, B. d. (Septiembre de 2017). *banrep*. Recuperado de banrep: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber\\_suroccidente\\_tri2\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri2_2017.pdf)
- Republica, B. d. (2018). *Banrep*. Recuperado de Banrep: <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>
- República, J. D. (2017). *Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República*. Bogotá: Banco de la República .



- República, P. d. (18 de Enero de 2018). *Presidencia.gov*. Recuperado de Presidencia.gov: <http://es.presidencia.gov.co/noticia/180118-Sector-agropecuario-seguira-impulsado-la-economia-en-2018>
- Riquelme, M. (06 de 2015). *5fuerzasdeporter*. Recuperado de 5fuerzasdeporter: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rodríguez, L. M. (2012). *Análisis de Estados Financieros un enfoque en la toma de decisiones*. México, D.F.: McGraw - Hill.
- Ross, S. A. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas Novena edición* . México, D.F.: The McGraw - Hill .
- Ross, S. A., Randolph W. , W., Jeffrey, J., & Bradford D., J. (2018). *Finanzas Corporativas Undécima edición*. Ciudad de México: McGraw - Hill.
- Serna, H. G. (2003). Gerencia estratégica. En H. G. Serna, *Gerencia estratégica* (pág. 414). Bogota: 3R Panamericana Editorial Ltda.
- TIEMPO, R. E. (29 de Agosto de 2016). *El Tiempo*. Recuperado de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/especiales/gobierno-y-farc-inician-cese-del-fuego-definitivo-57125>
- Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: La Caracola Editores.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cámara de Comercio 1-7

 **Cámara de Comercio de Cali**

**CODIGO DE VERIFICACION:** 08175GEHKT  
**NUMERO DE RADICACION:** 20170327210-JAM  
**FECHA DE IMPRESION:** MIÉRCOLES 28 JUNIO 2017 11:36:52 AM  
**PAGINAS:** 1 - 7

REPUBLICA DE COLOMBIA  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL  
EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CALI

CERTIFICA

LA CÁMARA DE COMERCIO DE CALI, CON FUNDAMENTO EN LAS INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL: POLYMERS CROP S.A.  
NIT. 805021735-5  
DOMICILIO: JAMUNDI  
AFILIADO.

CERTIFICA

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL: CL. 6 NRO. 11 83  
MUNICIPIO: JAMUNDI-VALLE  
TELÉFONO COMERCIAL 1: 2681420  
TELÉFONO COMERCIAL 2: 2681419  
TELÉFONO COMERCIAL 3: 3113210822  
FAX: 2581420  
CORREO ELECTRÓNICO: ventas@polymerscrop.co

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL: CL. 6 NRO. 11 83  
MUNICIPIO: JAMUNDI-VALLE  
TELÉFONO PARA NOTIFICACIÓN 1: 2681420  
TELÉFONO PARA NOTIFICACIÓN 2: 2681419  
TELÉFONO PARA NOTIFICACIÓN 3: 3113210822  
FAX PARA NOTIFICACIÓN: 2681420  
CORREO ELECTRÓNICO DE NOTIFICACIÓN: ventas@polymerscrop.co

CERTIFICA

MATRÍCULA MERCANTIL: 571046-4  
FECHA DE MATRÍCULA EN ESTA CAMARA: 03 DE OCTUBRE DE 2001  
ÚLTIMO AÑO RENOVADO: 2017  
FECHA DE LA RENOVACIÓN: 31 DE MARZO DE 2017

CERTIFICA

ACTIVIDAD PRINCIPAL  
C2012 FABRICACIÓN DE ABONOS Y COMPUESTOS INORGÁNICOS NITROGENADOS

CERTIFICA

TOTAL ACTIVOS: \$1,564,189,000

CERTIFICA

QUE POR ESCRITURA NRO. 1917 DEL 14 DE SEPTIEMBRE DE 2001 NOTARIA VEINTIUNO DE CALI ,

Fuente: Los autores



**Cámara de  
Comercio de  
Cali**

**CODIGO DE VERIFICACION:** 08175GEEKT  
**NUMERO DE RADICACION:** 20170327210-JAM  
**FECHA DE IMPRESION:** MIÉRCOLES 28 JUNIO 2017 11:36:52 AM  
**PAGINAS:** 2 - 7

INSCRITA EN LA CAMARA DE COMERCIO EL 03 DE OCTUBRE DE 2001 BAJO EL NRO. 6456 DEL LIBRO IX ,SE CONSTITUYO NATURAL BIOLOGYC PRODUCTS LIMITADA N.B.P LTDA

**CERTIFICA**

QUE POR ESCRITURA NRO. 1084 DEL 30 DE ABRIL DE 2004 NOTARIA VEINTIUNO DE CALI ,INSCRITA EN LA CAMARA DE COMERCIO EL 17 DE MAYO DE 2004 BAJO EL NRO. 5486 DEL LIBRO IX ,CAMBIO SU NOMBRE DE NATURAL BIOLOGYC PRODUCTS LIMITADA N.B.P LTDA . POR EL DE NATURAL BIOLOGIC PRODUCTS LIMITADA N.B.P. LTDA. .

**CERTIFICA**

QUE POR ESCRITURA NRO. 985 DEL 18 DE ABRIL DE 2005 NOTARIA VEINTIUNO DE CALI ,INSCRITA EN LA CAMARA DE COMERCIO EL 05 DE MAYO DE 2005 BAJO EL NRO. 4913 DEL LIBRO IX ,CAMBIO SU NOMBRE DE NATURAL BIOLOGIC PRODUCTS LIMITADA N.B.P. LTDA. . POR EL DE NUTRICION INTEGRAL Y BALANCEADA DE PLANTAS LIMITADA N.B.P. LTDA. .

**CERTIFICA**

QUE POR ESCRITURA NRO. 985 DEL 18 DE ABRIL DE 2005 NOTARIA VEINTIUNO DE CALI ,INSCRITA EN LA CAMARA DE COMERCIO EL 05 DE MAYO DE 2005 BAJO EL NRO. 4913 DEL LIBRO IX ,LA SOCIEDAD CAMBIO SU DOMICILIO DE CALI A JAMUNDI .

**CERTIFICA**

QUE POR ESCRITURA NRO. 3677 DEL 18 DE OCTUBRE DE 2006 NOTARIA VEINTIUNO DE CALI ,INSCRITA EN LA CAMARA DE COMERCIO EL 05 DE DICIEMBRE DE 2006 BAJO EL NRO. 13638 DEL LIBRO IX ,CAMBIO SU NOMBRE DE NUTRICION INTEGRAL Y BALANCEADA DE PLANTAS LIMITADA N.B.P. LTDA. . POR EL DE POLYMERS CROP S.A. .

**CERTIFICA**

QUE POR ESCRITURA NRO. 3677 DEL 18 DE OCTUBRE DE 2006 NOTARIA VEINTIUNO DE CALI ,INSCRITA EN LA CAMARA DE COMERCIO EL 05 DE DICIEMBRE DE 2006 BAJO EL NRO. 13638 DEL LIBRO IX ,SE TRANSFORMO DE SOCIEDAD LIMITADA EN SOCIEDAD ANÓNIMA BAJO EL NOMBRE DE POLYMERS CROP S.A. .

**CERTIFICA**

REFORMAS DOCUMENTO	FECHA.DOC	ORIGEN	FECHA.INS	NRO.INS	LIBRO
E.P. 1084	30/04/2004	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	17/05/2004	5486	IX
E.P. 985	18/04/2005	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	05/05/2005	4914	IX
E.P. 985	18/04/2005	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	05/05/2005	4915	IX
E.P. 3677	18/10/2006	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	05/12/2006	13635	IX
E.P. 4314	04/12/2006	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	05/12/2006	13637	IX
E.P. 3677	18/10/2006	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	05/12/2006	13638	IX
E.P. 0962	11/03/2008	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	23/04/2008	4549	IX
E.P. 3264	10/09/2009	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	24/09/2009	11011	IX
E.P. 1056	25/03/2011	NOTARIA VEINTIUNO DE JAMUNDI	30/03/2011	3796	IX
E.P. 1132	15/04/2013	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	19/04/2013	4433	IX
E.P. 1168	18/04/2013	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	19/04/2013	4434	IX
E.P. 3162	28/07/2015	NOTARIA VEINTIUNO DE CALI	30/07/2015	17969	IX

Fuente: Los autores



**Cámara de  
Comercio de  
Cali**

**CODIGO DE VERIFICACION:** 08175GEHKT

**NUMERO DE RADICACION:** 20170327210-JAM

**FECHA DE IMPRESION:** MIÉRCOLES 28 JUNIO 2017 11:36:52 AM

**PAGINAS:** 3 - 7

**CERTIFICA**

VIGENCIA:04 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2041

**CERTIFICA**

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ POR OBJETIVO SOCIAL: 1) LA INVERSIÓN DE CAPITAL, LA ADQUISICIÓN, FABRICACIÓN, COMERCIALIZACIÓN, MANEJO, IMPORTACIONES, EXPORTACIONES, VENTAS Y REPRESENTACIÓN DE MATERIAS PRIMAS, PRODUCTOS TERMINADOS Y EQUIPOS INDUSTRIALES Y AGROPECUARIOS. 2) ADQUIRIR POR COMPRA, PERMUTA U OTRA FORMA, LA TOTALIDAD O PARTE, DE INTERESE, CUOTA O CUOTAS, ACCIÓN O ACCIONES, O SIMPLE PARTICIPACIÓN EN LOS BIENES ACTIVOS, NEGOCIOS, NOMBRE COMERCIAL, GOOD WILL DE UNA O MAS CORPORACIONES, ASOCIACIONES, SOCIEDADES, FIRMAS DEDICADAS A CUALQUIERA DE LOS NEGOCIOS ARRIBA MENCIONADOS; LA SOCIEDAD PODRÁ PAGAR ESTA PARTICIPACIÓN EN EFECTIVO O BIENES, O VALORES PROPIOS. 3) ADOPTAR, SOLICITAR, REGISTRAR, COMPRAR, TOMAR EN ARRIENDO O EN CUALQUIER OTRA FORMA, ADQUIRIR, POSEER, CONTROLAR, TENER, MANTENER, PROTEGER, USAR, EJERCER, DESARROLLAR, OPERAR E INTRODUCIR Y VENDER, ADQUIRIR U OTORGAR LICENCIA Y OTROS DERECHOS Y TRASPASAR O ENAJENAR EN CUALQUIER OTRA FORMA Y EXPLORAR Y APROVECHAR POR TODOS LOS MEDIOS, INVENTOS, MEJORAS, PROCEDIMIENTOS, NOMBRES COMERCIALES Y LICENCIAS O DERECHOS DE ACUERDO CON ELLOS Y ANÁLOGOS A ELLOS; 4) REPRESENTAR A CASAS NACIONALES O EXTRANJERAS DEDICADAS AL RAMO COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA CONSUMO HUMANO, ANIMAL O VEGETAL, CELEBRAR CONTRATOS DE LICENCIA, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA KNOW HOW, JOINT VENTURE QUE PERMITE UN ENSANCHAMIENTO DE ESTE TIPO DE ACTIVIDADES; 5) ADOQUIRIR POR COMPRA, PERMUTA, ARRENDAMIENTO, LEGADO U OTRAS FORMAS, Y TENER, POSEER, MANTENER, ENAJENAR LOS BIENES MUEBLES O INMUEBLES QUE ADQUIERA. TAMBIÉN PODRÁ CELEBRAR EL CONTRATO DE INVERSIÓN DE CAPITAL EN ACCIONES, BONOS, VALORES Y PARTE DE INTERÉS EN OTRAS SOCIEDADES CIVILES O COMERCIALES, LA INVERSIÓN EN BIENES INMUEBLES URBANOS, O RURALES Y LA ADMINISTRACIÓN DE LOS MISMOS Y EN GENERAL HACER EN CUALQUIER PARTE SEA EN SU PROPIO NOMBRE, SEA POR CUENTA DE TERCEROS O EN PARTICIPACIÓN CON ELLOS TODA CLASE DE CONTRATOS O ACTOS CIVILES SOBRE BIENES MUEBLES E INMUEBLES QUE SE RELACIONEN CON EL OBJETO PERSEGUIDO POR LA SOCIEDAD O QUE PUEDA FAVORECER SUS ACTIVIDADES, ADEMÁS, EN DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL, LA SOCIEDAD PODRÁ: A) VENDER Y ADMINISTRAR TODA CLASE DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES; B) ORGANIZAR Y ADMINISTRAR LAS OFICINAS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES; INTERVENIR EN TODA CLASE DE OPERACIONES PRIVADAS DE CRÉDITO Y GIRAR, ACEPTAR, ASEGURAR, OBRAR Y NEGOCIAR, EN GENERAL TODA CLASE DE TÍTULOS DE CRÉDITOS; D) CELEBRAR CON ESTABLECIMIENTOS DE CRÉDITO Y COMPAÑIAS ASEGURADORAS, TODAS LAS OPERACIONES QUE REQUIEREN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES, LA SEGURIDAD, CUSTODIA Y ADMINISTRACIÓN DE SUS BIENES Y LA PROTECCIÓN DE SUS TRABAJADORES; E) FORMAR PARTE DE OTRA U OTRAS SOCIEDADES QUE SE PROPONGAN ACTIVIDADES SEMEJANTES, COMPLEMENTARIAS O ACCESORIAS, APORTANDO A ELLA TODA CLASE DE BIENES O ABSORBER TAL CLASE DE EMPRESAS; F) TRANSIGIR, DESISTIR Y APELAR A DECISIONES ARBITRALES EN LAS CUESTIONES EN QUE TENGA INTERESE LA SOCIEDAD FRENTE A TERCEROS O A LOS ASOCIADOS MISMOS; G) CELEBRAR O EJECUTAR, EN GENERAL TODOS LOS ACTOS COMPLEMENTARIOS Y ACCESORIOS DE LOS ANTERIORES Y LOS DEMÁS QUE SEAN CONDUCENTES AL BUEN LOGRO DE LOS FINES DE LA SOCIEDAD.

**CERTIFICA**

ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD: LA SOCIEDAD TENDRÁ LOS SIGUIENTES ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN: A) ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. B) JUNTA DIRECTIVA. C) GERENCIA.

FUNCIONES DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, ENTRE OTRAS: 1) DESIGNAR Y REMOVER EL REVISOR FISCAL, LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA Y LOS FUNCIONARIOS QUE LE CORRESPONDAN. 7) DECRETAR LAS REFORMAS ESTATUTARIAS. 12) DECRETAR LA TRANSFORMACIÓN Y FUSIÓN DE LA SOCIEDAD. 13) DECRETAR LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD.

Fuente: Los autores



**CODIGO DE VERIFICACION:** 08175GBHKT  
**NUMERO DE RADICACION:** 20170327210-JAM  
**FECHA DE IMPRESION:** MIÉRCOLES 28 JUNIO 2017 11:36:52 AM  
**PAGINAS:** 4 - 7

LA JUNTA DIRECTIVA DE LA SOCIEDAD SE CONFORMARA CON TRES MIEMBROS PRINCIPALES Y SUS RESPECTIVOS SUPLENTE PERSONALES, ELEGIDOS EN LA FORMA ESTABLECIDA EN LOS ESTATUTOS PARA PERIODOS DE DOS AÑOS SIN PERJUICIO DE QUE PUEDAN SER REMOVIDOS POR LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

LA JUNTA DIRECTIVA PODRÁ EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS SOCIALES QUE NO FUEREN DEL RESORTE DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS Y ESPECIALMENTE LOS SIGUIENTES, ENTRE OTRAS: 1. DESIGNAR Y REMOVER EL GERENTE. ESTABLECER SUCURSALES, AGENCIAS Y OFICINAS EN LUGARES DIFERENTES AL DOMICILIO SOCIAL. DELEGAR SUS FUNCIONES EN EL GERENTE.

LA SOCIEDAD, SERÁ ADMINISTRADA POR UN GERENTE QUE PODRÁ SER SOCIO O NO Y REPRESENTARA A LA SOCIEDAD EN TODOS LOS ACTOS DE SU ACTIVIDAD Y RELACION COMERCIAL.

FUNCIONES DEL GERENTE: SON FUNCIONES ESPECIALES QUE EJERCERA EL GERENTE, LAS SIGUIENTES: A) REPRESENTAR ANTE LA SOCIEDAD A LOS ACCIONISTAS, ANTE TERCEROS Y ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES DEL ORDEN ADMINISTRATIVO O JUDICIAL. B) EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y OPERACIONES DENTRO DEL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONAN CON LA EXISTENCIA O EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD. C) AUTORIZAR CON SU FIRMA TODOS LOS DOCUMENTOS, PUBLICOS O PRIVADOS QUE DEBAN OTORGARSE EN DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES O INTERESES DE LA COMPAÑIA. D) PRESENTAR ANTE LA ASAMBLEA EN SU PRIMERA REUNION DEL AÑO, LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA. F)... G)... H) CONVOCAR A LA JUNTA DIRECTIVA A SUS REUNIONES ORDINARIAS U EXTRAORDINARIAS CUANDO LO JUZGUE NECESARIO O CUANDO SE LO SOLICITE EL NUMERO DE ACCIONISTAS QUE REPRESENTA NO MENOS DE LA QUINTA PARTE DEL CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO. I)... J) CUMPLIR LAS DEMAS FUNCIONES QUE SEÑALE LA JUNTA DIRECTIVA Y AQUELLAS QUE LE SEAN PROPIAS DE ACUERDO CON LA LEY Y LOS ESTATUTOS. L) PUEDE CONSTITUIR SUCURSALES, CONSTITUIR SOCIEDADES CON OTRAS PERSONAS O PARTICIPAR COMO ACCIONISTA EN OTRAS SOCIEDADES. ACTUAR COMO REPRESENTANTE O AGENTE COMERCIAL DE SOCIEDADES NACIONALES O EXTRANJERAS. LL) TENDRA FACULTADES ILIMITADAS PARA EJERCER EL OBJETO SOCIAL. M) EL GERENTE REQUERIRA AUTORIZACION PREVIA DE LA JUNTA DIRECTIVA PARA LA EJECUCION DE TODO ACTO O CONTRATO, CUYA CUANTIA EXCEDA EL EQUIVALENTE A TRESCIENTOS (300) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES A LA FECHA DE LA OPERACION.

FUNCIONES DEL SUBGERENTE: EL SUBGERENTE SERÁ SUPLENTE DEL GERENTE Y LO REEMPLAZARA EN SU AUSENCIA TEMPORAL O DEFINITIVA Y EN LOS CASOS DE IMPEDIMENTO O "INCAPACIDAD PARA ACTUAR EN UN ASUNTO DETERMINADO. EL SUBGERENTE TENDRÁ LAS MISMAS FACULTADES Y RESTRICCIONES DEL GERENTE.

TANTO EL GERENTE COMO SUBGERENTE SERÁN ELEGIDOS POR LA JUNTA DIRECTIVA Y PODRÁN SER REELEGIDOS SUCESIVAMENTE SIN PERJUICIO DE SER REMOVIDOS EN CUALQUIER TIEMPO. SI NO SE HACE LA ELECCION, EL GERENTE Y SUBGERENTE CONTINUARAN EN SUS CARGOS, AUNQUE EL PERIODO ESTE VENCIDO. EL SUBGERENTE PODRÁ SER SOCIO O NO DE LA EMPRESA.

LA PROPOSTA FUE APROBADA POR UNANIMIDAD POR TODOS LOS ACCIONISTAS.

EL REVISOR FISCAL DEBERÁ SER CONTADOR PÚBLICO. SERÁ NOMBRADO POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS PARA UN PERIODO DE UN (1) AÑO POR MAYORÍA ABSOLUTA DE LA ASAMBLEA, PODRÁ SER REELEGIDO INDEFINIDAMENTE Y TENDRÁ UN SUPLENTE QUE LO REEMPLAZARA EN SUS FALTAS ABSOLUTAS, ACCIDENTALES O TEMPORALES.


#### CERTIFICA

DOCUMENTO: ACTA No. 0013 DEL 28 DE MARZO DE 2015  
ORIGEN: JUNTA DIRECTIVA  
INSCRIPCION: 29 DE ABRIL DE 2015 No. 5845 DEL LIBRO IX

FUE(ON) NOMBRADO(S) :

GERENTE

Anexo 5. Cámara de Comercio 5-7

	<b>Cámara de Comercio de Cali</b>
<b>CODIGO DE VERIFICACION:</b> 08175GEHKT	
<b>NUMERO DE RADICACION:</b> 20170327210-JAM	
<b>FECHA DE IMPRESION:</b> MIÉRCOLES 28 JUNIO 2017 11:36:52 AM	
<b>PAGINAS:</b> 5 - 7	
CARLOS ARTURO PINILLA PRIETO C.C.19377047	
SUBGERENTE MARTHA ELVIRA BEJARANO OSORIO C.C.31524174	
<b>CERTIFICA</b>	
DOCUMENTO: ACTA No. 017 DEL 03 DE JUNIO DE 2014 ORIGEN: ASAMBLEA DE ACCIONISTAS INSCRIPCION: 08 DE JULIO DE 2014 No. 9064 DEL LIBRO IX	
FUE (RON) _NOMBRADO(S)	
JUNTA DIRECTIVA	
PRINCIPALES	
PRIMER RENGLON SABAS EDUARDO LOPEZ RAMIREZ C.C.10523097	
SEGUNDO RENGLON MARTHA ISABEL GONZALEZ RESTREPO C.C.38669825	
TERCER RENGLON NEIRA DALILA POLO ESCAMILLA C.C.32713052	
SUPLENTES	
PRIMER RENGLON ANDRES MAURICIO CARDONA BOTERO C.C.1130665559	
SEGUNDO RENGLON DOLLY OSORIO DE BEJARANO C.C.31206885	
TERCER RENGLON VIVIANA ESTELA GUTIERREZ NAVARRO C.C.386/1217	
<b>CERTIFICA</b>	
DOCUMENTO: ACTA No. 009 DEL 30 DE MARZO DE 2012 ORIGEN: ASAMBLEA DE ACCIONISTAS INSCRIPCION: 14 DE NOVIEMBRE DE 2012 No. 13419 DEL LIBRO IX	

Fuente: Los autores

Anexo 6. Cámara de Comercio 6-7



**CODIGO DE VERIFICACION:** 08175GEEKT  
**NUMERO DE RADICACION:** 23170327210-JAM  
**FECHA DE IMPRESION:** MIÉRCOLES 28 JUNIO 2017 11:36:52 AM  
**PAGINAS:** 6 - 7

FUE (RON) NOMBRADO(S) :

REVISOR FISCAL SUPLENTE  
CLAUDIA MARCELA ROMERO ROMERO  
C.C.52886398

**CERTIFICA**

DOCUMENTO: ACTA No. 023 DEL 01 DE SEPTIEMBRE DE 2016  
ORIGEN: ASAMBLEA DE ACCIONISTAS  
INSCRIPCION: 14 DE SEPTIEMBRE DE 2016 No. 14118 DEL LIBRO IX

FUE (RON) NOMBRADO(S) :

REVISOR FISCAL PRINCIPAL  
DIEGO LUIS CORDOBA RODRIGUEZ  
C.C.16824997

**CERTIFICA**

CAPITAL AUTORIZADO: \$600,000,000  
NUMERO DE ACCIONES: 15,000  
VALOR NOMINAL: \$40,000  
CAPITAL SUSCRITO: \$500,000,000  
NUMERO DE ACCIONES: 12,500  
VALOR NOMINAL: \$40,000  
CAPITAL PAGADO: \$500,000,000  
NUMERO DE ACCIONES: 12,500  
VALOR NOMINAL: \$40,000

**CERTIFICA**

QUE A NOMBRE DE LA SOCIEDAD FIGURA MATRICULADO EN LA CAMARA DE COMERCIO BAJO EL NRO.571047-2 ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO: POLYMERS CROP S.A.  
UBICADO EN: C 6 11 83 DE JAMUNDI  
FECHA MATRICULA : 03 DE OCTUBRE DE 2001  
RENOVO : POR EL AÑO 2017

**CERTIFICA**

QUE LA SOCIEDAD EFECTUO LA RENOVACION DE SU MATRICULA MERCANTIL EL 31 DE MARZO DE 2017.

**CERTIFICA**

ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACIÓN JURÍDICA DE LA SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICIÓN.

QUE NO FIGURAN OTRAS INSCRIPCIONES QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE EL PRESENTE

Fuente: Los autores



**Cámara de  
Comercio de  
Cali**

**CODIGO DE VERIFICACION:** 08175GEHKT

**NUMERO DE RADICACION:** 20170327210-JAM

**FECHA DE IMPRESION:** MIÉRCOLES 28 JUNIO 2017 11:36:52 AM

**PAGINAS:** 7 - 7

CERTIFICADO.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO, Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS; EL SÁBADO NO SE TIENE COMO DÍA HÁBIL PARA ESTE CONTEO.

VERIFIQUE LA CONFIABILIDAD Y CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO, INGRESANDO A [HTTP://WWW.CCC.ORG.CO/REGISTRAYA/](http://www.ccc.org.co/registraya/) EN EL SERVICIO DE CERTIFICADO ELECTRÓNICO, SELECCIONE VALIDAR CERTIFICADO, Y DIGITE EL CÓDIGO QUE SE ENCUENTRA EN EL ENCABEZADO DEL PRESENTE DOCUMENTO.

LA VERIFICACIÓN ES UN SERVICIO MEDIANTE EL CUAL PODRÁ VISUALIZAR (Y DESCARGAR) POR UNA SOLA VEZ, UNA IMAGEN EXACTA DEL CERTIFICADO QUE FUE EXPEDIDO AL USUARIO EN EL MOMENTO EN QUE SE REALIZÓ LA TRANSACCIÓN.

DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 2.2.2.46.1.6 DEL DCTO. 1074 DE 2015, LOS CERTIFICADOS EXPEDIDOS POR LAS CÁMARAS DE COMERCIO, EN DESARROLLO DE SU FUNCIÓN PÚBLICA DE LLEVAR EL REGISTRO, TENDRÁN LOS SIGUIENTES COSTOS: MATRÍCULA MERCANTIL 0.35% S.M.M.L.V.; EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL, INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS Y OTROS 0.70% S.M.M.L.V.; CERTIFICADOS ESPECIALES 0.70% S.M.M.L.V.

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACIÓN IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, LA FIRMA MECÁNICA QUE APARECE A CONTINUACIÓN TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES.

DADO EN CALI A LOS 28 DIAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO 2017 HORA: 11:36:52 AM