

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE HIERBAS AROMÁTICAS, MEDICINALES Y ESPECIAS DEL
VALLE DE TENZA HIERBAROMA

DIANA CAROLINA RODRÍGUEZ HUERTAS

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA "UNAD"
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS

CEAD GARAGOA

Garagoa, 2014

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE HIERBAS AROMÁTICAS, MEDICINALES Y ESPECIAS DEL
VALLE DE TENZA HIERBAROMA

DIANA CAROLINA RODRIGUEZ HUERTAS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADORA DE
EMPRESAS

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA "UNAD"
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS

CEAD GARAGOA

Garagoa, 2014

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1 TEMA DE INVESTIGACION	6
1.1. DELIMITACION	6
1.1.1 Objeto de Estudio.....	6
1.1.2 Línea de Investigación	6
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
2.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	8
3 JUSTIFICACIÓN	10
4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	12
4.1. OBJETIVO GENERAL	12
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
5 MARCO TEÓRICO.....	13
5.1. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	13
5.2. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	14
6 MARCO CONCEPTUAL.....	17
7 DISEÑO METODOLÓGICO	19
7.1. TIPO DE ESTUDIO.....	19
1.1.1. Descripción General.....	19
7.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	19
7.2.1. Fuentes Primarias	19
7.2.2. Fuentes Secundarias.....	20

7.2.3. Población y Muestra	20
7.2.4. Instrumentos para la recolección de información	20
8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	22
9 PRESUPUESTO	24
10 ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA ASOCIACION HIERBAROMA.....	25
10.1. RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y CARACTERIZACIÓN	25
10.2. ESTUDIO DE RESTRICCIONES Y FACTORES LIMITANTES DEL PROYECTO.	26
10.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO A TRAVÉS DE UN MAPA DE COMPETITIVIDAD	30
10.3.1. Matriz de competitividad por áreas.....	32
11 PLANEACION ESTRATEGICA HIERBAROMA.....	37
11.1. MISION.....	37
11.2. VISION	37
11.3. OBJETIVOS A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO	37
11.4. VALORES.....	37
11.5. ANALISIS DOFA	38
11.6. POLITICA DE CALIDAD.....	40
11.7. PRODUCTOS.....	40
12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
12.1. DISEÑO DE LOS DIFERENTES CARGOS Y ESPECIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS.....	41
12.2. ELABORACIÓN MANUAL DE FUNCIONES, ACTIVIDADES, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES.....	42
12.3. ESTUDIO DE SALARIOS.....	43
13 IMPLEMENTACION ENFOQUE POR PROCESOS	45

13.2.	MAPA DE PROCESOS PARA HIERBAROMA.....	45
13.3.	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MEDIANTE FICHAS.....	45
14	REORGANIZACION ACTIVIDADES AREA FINANCIERA	47
14.1.	MODELO PRESUPUESTAL PARA HIERBAROMA - DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES.	47
14.1.1.	Conceptos Generales.....	47
14.1.2.	Componentes del modelo presupuestal	48
14.2.	PROCESO CONTABLE	54
14.2.1	Derechos y obligaciones de la asociación.....	54
14.2.2	Sistematización del proceso contable	58
14.2.3.	Propuesta proceso contable a través de las etapas de la sistematización del proceso contable.....	59
15	GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	69
15.1.	POLÍTICAS DE PERSONAL	69
15.2.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	69
15.2.1.	Capacitación del personal y asociados	70
15.2.2.	Evaluación del desempeño	71
15.3.	COMPETENCIAS CORPORATIVAS PARA HIERBAROMA.....	72
16	CONCLUSIONES	74
17	RECOMENDACIONES	74
18	BIBLIOGRAFÍA	76
19	ANEXOS.....	77

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Presupuesto global de la propuesta por fuentes de financiación.....	24
Tabla N° 2. Calificación por áreas de competitividad.....	31
Tabla N°3. Evaluación de Planeamiento estratégico.....	32
Tabla N° 4. Evaluación de Producción y operaciones.....	32
Tabla N° 5. Evaluación de Aseguramiento de la calidad.....	33
Tabla N° 6. Evaluación de Comercialización.....	33
Tabla N° 7. Evaluación de Contabilidad y Finanzas.....	34
Tabla N° 8. Evaluación de Talento Humano.....	35
Tabla N° 9. Evaluación de Gestión Ambiental.....	35
Tabla N° 10. Evaluación de los sistemas de información.....	36
Tabla N° 11. Salarios promedio por cargos.....	44
Tabla N° 12. Catálogo de cuentas.....	62

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica: N°1. Tipos de Procesos.....	13
Grafica N° 2. Mapa de competitividad Hierbaroma.....	31
Grafica N° 3. Mapa de procesos Hierbaroma.....	45
Grafica No. 4 Selección proceso contable.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama.....	41
-------------------------------	----

LISTA DE CUADROS

Cuadro No. 1 Procedimiento elaboración presupuesto.....	53
Cuadro No. 2 Diagrama de Flujo proceso contable.....	66

RESUMEN

El propósito de este proyecto es evaluar cada una de las áreas de la asociación de Productores de Hierbas Aromaticas, Medicinales y Especies del Valle de Tenza "HIERBAROMA", a través de un mapa de competitividad con el cual se logra obtener un diagnostico general. Con base en lo anterior se plantea reorganizar administrativamente la asociación a fin de potenciar las capacidades de directivos y asociados; dicha reorganización se inicia con la Planeación Estratégica, usada como herramienta administrativa para incrementar las posibilidades de éxito. Siguiendo este parametro y en busca de coordinación y del logro de los objetivos de la asociación se realiza la Estructura Organizacional, Organigrama, Manual de Funciones e Implementación de Enfoque por Procesos. Dentro de este contexto para HIERBAROMA es de vital importancia tener una planificación financiera, es por esto que se establece un modelo presupuestal, con el cual se describe claramente el proceso para la elaboración del presupuesto general y proceso contable , no solo con el uso de conceptos, sino tambien a través de un Diagrama de Flujo. Asi mismo se implementan políticas de personal y todo lo que incluye el proceso de reclutamiento y selección, ya que la gestión del Talento Humano se ha convertido en un aspecto crucial, pues el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y como lo hacen.

ABSTRACT

The purpose of this project is to evaluate each of the areas of the Association of Producers of Aromatic Herbs , Spices and Medicinal Tenza Valley " HIERBAROMA " through a map of competitiveness with which is possible to obtain a general diagnosis. Based on the above poses administratively reorganize the partnership to enhance the capabilities of executives and associates; such reorganization begins with Strategic Planning , used as a management tool to increase the chances of success. Following this parameter and seeking coordination and achievement of the objectives of the association 's Organizational Structure , Organization , Functions Manual and Implementation Process Approach is performed. Within this context for HIERBAROMA is vital to have a financial plan , which is why a budget model, which clearly describes the process for the preparation of the general budget and accounting process is established, not only with the use of concepts , but also through a flowchart. Likewise personnel policies and everything that involves the process of recruitment and selection are implemented , as Human Resource management has become a crucial aspect for the success of organizations depends heavily on what people do and as they do.

INTRODUCCIÓN

La Asociación de Productores de Hierbas Aromáticas, Medicinales y Especies del Valle de Tenza –HIERBAROMA-, surgió con el desarrollo de un proyecto gestionado por CORPOCHIVOR ante el Fondo de Compensación Ambiental, a través del cual se conformó la organización, se establecieron plantaciones de especies como tomillo, orégano, laurel, menta, ají, caléndula, manzanilla, ruda, sábila, y limonaria.

En este momento la asociación HIERBAROMA requiere potenciar la capacidad de sus directivos y asociados a través de instrumentos que permitan establecer el rol de los socios en la organización, por ende se propone reorganizar administrativamente la Asociación de productores de hierbas aromáticas, medicinales y especias del Valle de Tenza HIERBAROMA.

Con la reorganización administrativa se beneficiara la asociación HIERBAROMA, la cual cuenta con 30 personas asociados con sus respectivas familias, pues al interior de la organización habrá aumento de la competitividad, mejora de procesos, conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de articularlas en pro de fortalecer la gestión empresarial, producción y comercialización, fortaleciendo así la asociatividad, mejorando la productividad y contribuyendo con el desarrollo económico y social de la región.

Además de lo anterior la organización podrá atender las necesidades de los mercados cada vez más exigentes, aplicando el uso de estrategias satisfactorias que darán como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

En la actualidad, el mejoramiento de las prácticas administrativas busca obtener resultados productivos de la más alta calidad, no sólo con el fin de ofrecer el mejor producto sino también de brindar el mejor servicio integral a sus clientes.

1 TEMA DE INVESTIGACION

Se plantea investigar como La Asociación de Productores de Hierbas Aromáticas, Medicinales y Especies del Valle de Tenza – HIERBAROMA, a través de una reorganización puede lograr potenciar sus capacidades Administrativas.

1.1. DELIMITACION

Dado que las instalaciones de la Asociación se encuentran ubicadas en la jurisdicción de Garagoa, esta será el área de influencia y delimitación del presente tema de investigación.

1.1.1 Objeto de Estudio

Reorganización Administrativa de La Asociación de Productores de Hierbas Aromáticas, Medicinales y Especies del Valle de Tenza –HIERBAROMA.

1.1.2 Línea de Investigación

El presente trabajo de grado estudia la línea de investigación “Mercado Prospectivo para Bienes y Servicios” ya que según lo define ECACEN, esta línea busca englobar contextualmente todas las actividades e implicaciones relativas a administrar y desarrollar mercadológicamente las funciones de las organizaciones destacando el estudio de las tendencias por medio de los métodos y técnicas relativos al proceso de integración de los recursos, orientándolos a sistemas de intercambio exitosos, coherentemente con el desarrollo estratégico institucional.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Asociación de Productores de Hierbas Aromáticas, Medicinales y Especies del Valle de Tenza – HIERBAROMA-, surgió con el desarrollo de un proyecto gestionado por CORPOCHIVOR ante el Fondo de Compensación Ambiental, a través del cual se conformó la organización, se establecieron plantaciones de especies como tomillo, orégano, laurel, menta, caléndula, manzanilla, ruda, sábila, y limonaria.

La problemática de esta empresa se sustenta en la falta de estructuras sólidas que soporten los diferentes frentes del proyecto productivo, fundamentalmente por que la iniciativa se gestó a partir de una propuesta institucional donde se convocó a los productores sin que se diera un proceso previo de apropiación y desarrollo de la autogestión de los beneficiados. No obstante las dificultades y el interés demostrado por los asociados de HIERBAROMA en las diferentes actividades del proyecto muestran la voluntad de seguir adelante en la apropiación de los elementos teórico práctico, para mejorar el área administrativa, necesaria para fortalecer el proyecto productivo.

La asociación HIERBAROMA requiere potenciar la capacidad de sus directivos y asociados a través de instrumentos que permitan establecer el rol de los socios en la organización, tanto a nivel directivo como en la conformación de diferentes comités de trabajo.

HIERBAROMA, dispone de una bodega de 120 M2 con batería sanitaria en obra gris, un equipo destilador, una deshidratadora, una báscula, una banda transportadora, un tanque de lavado manual, una picadora, una mesa de selección, una balanza electrónica, una tamizadora manual y un molino de martillos. Estos recursos se han obtenido en comodato, como resultado de un proyecto gestionado por CORPOCHIVOR. Pero en la actualidad no existe

documentación de los procesos agroindustriales con el fin de que sean identificados y relacionados fácilmente entre sí para establecer así su seguimiento, medición y mejora, adicional a esto la maquinaria no tiene la capacidad necesaria para soportar la producción proyectada.

En cuanto a los problemas de calidad que se presentan actualmente están relacionados con la calidad de las materias primas para el procesamiento agroindustrial, por ser los productores de diferentes municipios, no cuentan con una estandarización de sus cultivos, no cuentan con un sistema de control interno implementado, para la toma de registros y datos, para que los productos agroindustriales que se quieren colocar al mercado nacional e internacional cumplan con los niveles de exigencia y competitividad de los mercados especializados, para lo cual se requiere la estandarización de los productos, el cumplimiento de los requisitos exigidos para la estandarización de los mismo y la obtención de las correspondientes licencias, registros y permisos para su procesamiento y comercialización.

Sumado a lo anterior la organización tiene déficit en su proceso administrativo debido a su baja capacidad de gestión empresarial, y ha que no está definida claramente su estructura y manuales correspondientes.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Será que con una reorganización en la asociación HIERBAROMA, se mejoraran los procesos administrativos con el fin de contribuir con el desarrollo económico de la misma, sus asociados y de la región?

2.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Al definir una estructura organizacional y se documenten los procesos administrativos mejorara la situación de la asociación?

¿Cómo determinar la metodología ideal y las condiciones laborales adecuadas para el desarrollo de sus procesos?

¿Cómo evaluar la situación organizacional inicial e identificar sus propósitos misionales?

3 JUSTIFICACIÓN

La asociación de productores de hierbas aromáticas, medicinales y especias del Valle de Tenza HIERBAROMA, está ubicada en Garagoa Boyacá en la vereda Resguardo Manzanos Abajo cuenta con 30 asociados, situados en los diferentes municipios de la región: Almeida, Guayatá, Garagoa, Chinavita, Macanal, Santa María, Guateque, Sutatenza y Somondoco, el proyecto inicial fue estructurado en el año 2007, teniendo en cuenta que en la región existe una tradición, una cultura y una vocación para el cultivo, uso y comercialización de las hierbas aromáticas, medicinales y especias, pero también se enfocó buscando una oportunidad de apoyo a un grupo de personas que venían trabajando en el sector de una forma desorganizada.

Con la reorganización administrativa se beneficiara la asociación HIERBAROMA, la cual cuenta con 30 personas asociados con sus respectivas familias, pues al interior de la organización habrá aumento de la competitividad, mejora de procesos, conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de articularlas en pro de fortalecer la gestión empresarial, producción y comercialización, fortaleciendo así la asociatividad, mejorando la productividad y contribuyendo con el desarrollo económico y social de la región.

Es de gran importancia para las organizaciones tener una definición clara de su propósito y de la forma en la que desarrollan las actividades para lograrlo, con el fin de poseer un parámetro para mejorar sus métodos y medir sus resultados.

Como una empresa que se encuentra en proceso de crecimiento, el desarrollo de este proyecto le ayudará a lograr una administración eficiente de sus recursos y a abordar los problemas de decisión a los que se enfrentan los dirigentes de las organizaciones en su día a día; en este aspecto, la administración juega su papel en cuanto a los procesos que ofrece para descubrir, analizar y resolver cada

problema específicamente, entendiendo que la diversidad de las situaciones a las que deben hacer frente los administradores es tan amplia que, además de las técnicas y los conocimientos administrativos, se necesita personas con características de liderazgo y capacidades de abordar la complejidad de las situaciones de manera analítica y propositiva

Es por esto que se plantea establecer una reorganización administrativa de HIERBAROMA, ya que será de utilidad en la medida que se vea como una herramienta de apoyo, que debe ser adecuada y adaptada según los desafíos futuros de la organización, y permita atender las necesidades de los mercados cada vez más exigentes, aplicando el uso de tecnologías, conocimientos y estrategias satisfactorias que darán como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1. OBJETIVO GENERAL

Reorganizar administrativamente la Asociación de productores de hierbas aromáticas, medicinales y especias del Valle de Tenza HIERBAROMA.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis y diagnóstico general de la asociación HIERBAROMA.
- Determinar la planeación estratégica, estructura organizacional, organigrama, manual de funciones e implementación de enfoque por procesos.
- Establecer los procesos para el área financiera de la asociación
- Determinar las actividades para la gestión del talento humano.

5 MARCO TEÓRICO

5.1. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Las organizaciones, desde los tiempos de Taylor, Fayol, Weber y otros, que iniciaron en el siglo XIX un diseño organizacional que ha sido el tradicional hasta nuestros días, pero hoy las organizaciones están en la era de la gestión basada en procesos, la cual posibilita mejorar el desempeño integral del trabajo, la productividad, la calidad, la reducción de los costos y otros elementos o indicadores importantes de la organización.

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman distintas entradas en salidas útiles para un proceso siguiente o para ser consumidos directamente¹

La documentación de los procesos se realiza en un primer momento desde un punto de vista general, buscando obtener una visión global de la organización. Una de las mejores formas de identificar los procesos, describirlos y relacionarlos, es a través de un Mapa de Procesos.

Posteriormente, se debe documentar individualmente cada proceso, mediante fichas o diagramas de proceso, donde se indican claramente sus entradas y salidas y toda aquella información relevante para su gestión.

Una organización puede elegir como modelo de agrupación de sus procesos el que considere más adecuado, uno de los más empleados es basado en Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo

Gráfica No. 1 Tipos de Procesos

¹ Enfoque Basado en Procesos Bureau Veritas Business School



Fuente: Documentación de Procesos Bureau Veritas Business School

Para la descripción de los procesos una vez establecido el mapa de los mismos, es necesario describir cada uno de dichos procesos. Esta descripción tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en sus actividades y en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso; el despliegue detallado de cada proceso individual se puede hacer a través de un diagrama de proceso, una ficha de proceso o ambos conjuntamente².

Diagrama de Proceso: La secuencia de las actividades de un proceso se puede representar gráficamente mediante un diagrama de proceso, que facilita su interpretación, ya que ofrece una visión general del mismo.

Ficha de Proceso: La forma más habitual de describir las características de un proceso es emplear las fichas de procesos u hojas de control del proceso, en las que se recoge toda la información de relevancia sobre el mismo.

5.2. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La reorganización administrativa le permitirá a la empresa obtener resultados rápidos y efectuar cambios radicales, orientados a identificar oportunidades y rediseñar procesos básicos.

El Sistema de Organización Administrativa interactúa en mayor grado con los siguientes Sistemas:

- a. El Sistema de Operaciones considerando el Plan Estratégico, Institucional, la misión y los objetivos institucionales, establece los objetivos de gestión, las operaciones y recursos de la entidad, en base a los cuales se identifican las necesidades de organización.
- b. El Sistema de Personal, se define, en relación con el Sistema de Organización Administrativa, las normas y procesos de programación de puestos, contratación y asignación de funciones del personal necesario para desarrollar las funciones de las unidades organizacionales. El Sistema de Organización Administrativa a su vez, conforma las áreas y unidades, establece medios e instancias de comunicación y coordinación interna y externa y procesos que sirven de base para la programación de puestos, la contratación y asignación de funciones.

Como es sabido, desde la formación de los grupos humanos, cuando los individuos empezaron a especializarse en tareas propias de la comunidad, hasta la creación de los grandes complejos sociales-industriales que existen hoy en día, las técnicas y estrategias administrativas como formas de organización de las actividades humanas se hicieron indispensables en los procesos productivos, económicos y sociales.

La administración ha sido objeto de influencia de la filosofía, Sócrates planteaba que la diferencia entre manejar una familia y administrar el poder público radicaba en el tamaño de cada una, definía la administración como una “habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia...principio de Universalidad, los deberes de los directores, independientemente del campo de su actividad, suelen ser muy similares”¹. Siguiendo esta tendencia, Platón y Aristóteles desarrollaron sus ideales alrededor de la administración pública, como problema

fundamental de la época. Con el transcurso del tiempo, otros pensadores como Francis Bacon, Tomas Hobbes, Jean-Jacques Rousseau, Karl Marx y Friedrich Engels propusieron teorías que enfatizaban en la necesidad de distinguir las atribuciones y responsabilidades que correspondían al administrador público y las referentes al pueblo, fue así como se originó la división que dio inicio a las prácticas y cursos de acción diferentes para el logro de los objetivos públicos y de los objetivos privados.

La iglesia Católica fue una de las primeras instituciones que implementó de manera formal la utilización de métodos administrativos, como consecuencia de la complejidad generada por su tamaño y por el control ejercido desde un poder central hacia varias divisiones dispersas geográficamente y que además desarrollaban diferentes actividades, pues no sólo prestaba servicios religiosos a la comunidad, sino que también se encargaba de la educación y de la organización de centros de salud y ayuda social. Lo primero que se identifica son aspectos relacionados con la administración de personal, en cuanto a la asignación de la autoridad y la delimitación de las responsabilidades, posteriormente se involucra aspectos financieros con el fin de lograr un adecuado registro de los ingresos y egresos de la iglesia.

6 MARCO CONCEPTUAL

Al determinar la estructura del área administrativa y planeación estratégica de la empresa dentro de este proyecto se refiere a lo siguiente:

Estructura organizacional: Es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos. La estructura organizacional se refleja en el Manual de Organización y Funciones, Organigrama y el Manual de Procesos.

Planeación estratégica: Es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

La documentación de los procesos se realiza en un primer momento desde un punto de vista general, buscando obtener una visión global de la organización. Una de las mejores formas de identificar los procesos, describirlos y relacionarlos, es a través de un Mapa de Procesos

Organigrama: representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o de una de sus áreas, que refleja esquemáticamente la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Manual: recopilación en forma de texto que recoge de forma detallada las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de manera que el lector pueda realizara correctamente la actividad propuesta.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad.

7 DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. TIPO DE ESTUDIO

Se utilizó la metodología de tipo descriptiva, cualitativa. Puesto que implicó el estudio de comportamientos y situaciones presentadas en un grupo pequeño de personas, enmarcadas en una organización para identificar sus condiciones laborales y los métodos a los que recurrían para el desarrollo de su labor. Los instrumentos de recolección de información utilizados fueron entrevistas.

1.1.1. Descripción General.

Se inició con la recopilación de la información, seguido del reconocimiento de las áreas a intervenir y la asociación en general con el fin de orientar el estudio y definir los procesos y estrategias para la mejora de la organización. Una vez realizado lo anterior se definió los procesos estratégicos, de apoyo y operativos para proceder a documentar los mismos. Con el diagnóstico del área administrativa se procedió a realizar las encuestas a nivel interno con los asociados para determinar las condiciones actuales y plantear estructura organizacional y planeación estratégica.

Para elaborar el proyecto se realizaron consultas en fuentes primarias y secundarias, la información se tabula y procesa para así aplicar el método científico en la obtención de datos.

7.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.

7.2.1. Fuentes Primarias

- Revisión de la información escrita que se tiene y de donde basan su proceso productivo.

- Realizar entrevistas a los empleados, acerca de procesos y procedimientos que se están llevando a cabo en la empresa.
- Observación directa en diversos puntos de producción de las hierbas aromáticas y especias medicinales, para verificar la información suministrada por los productores; como los hábitos de compra y cantidad promedio producida.
- Revisión de documentos propios de la, cámara de comercio, financiación obtenida, plan de negocios, licencias y certificaciones

7.2.2. Fuentes Secundarias

- Material SENA, acerca de producción de hierbas Aromáticas, buenas prácticas ambientales y de manufactura
- Reportes DANE, acerca de producción y cultivos de hierbas aromáticas y medicinales su expansión y relevancia en país.
- La Gestión Estratégica Organizacional de Jorge Eliecer Prieto
- Documentación de Procesos Bureau Veritas Business School
- Gerencia Financiera Empresarial, Marcial Cordoba Padilla

7.2.3. Población y Muestra

Para el desarrollo de la presente investigación la población son los 5 empleados que trabajan en la empresa y la junta directiva, ya que por el tipo de proyecto no se requiere tomar muestras, por lo tanto el UNIVERSO o POBLACIÓN objeto de estudio, estarán representados en una población finita.

7.2.4. Instrumentos para la recolección de información

- Observación: Con el fin de evidenciar situaciones y características de las áreas y procesos a intervenir.

- Entrevistas: debe existir interacción entre los investigadores, el personal y los asociados, para una buena recolección de los datos con el fin de que estos sean efectivos para el buen desarrollo del proyecto.

8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	NIVEL DE EJECUCIÓN	MES 1				MES 2			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Reconocimiento del entorno y caracterización	Programado								
	Ejecutado								
Estudio de las restricciones y factores limitantes del proyecto	Programado								
	Ejecutado								
Investigación sobre impedimentos políticos, económicos, sociales o normativos del proyecto	Programado								
	Ejecutado								
Identificar los procesos, describirlos y relacionarlos a través de un mapa de procesos	Programado								
	Ejecutado								
documentar individualmente cada proceso, mediante organigrama	Programado								
	Ejecutado								
Creación del enfoque estratégico	Programado								
	Ejecutado								
Clarificar la visión, misión y valores	Programado								
	Ejecutado								
Establecimiento de políticas y marco normativo de la organización	Programado								
	Ejecutado								
Desarrollo de factores críticos, metas y objetivos	Programado								
	Ejecutado								
Rediseño organizacional - análisis de la situación actual	Programado								
	Ejecutado								
Rediseño organizacional - análisis social	Programado								

	Ejecutado								
Redefinición de estructura organizacional	Programado								
	Ejecutado								
Diseño de los diferentes cargos y especificación de los requerimientos	Programado								
	Ejecutado								
Elaboración de manuales de funciones, actividades y responsabilidades	Programado								
	Ejecutado								

9 PRESUPUESTO

Tabla 1. Presupuesto global de la propuesta por fuentes de financiación

RUBROS	CANTIDAD	TOTAL
Personal	1	0
Equipos de Computo	1	150.000
Materiales	GL	100.000
Viajes	2	30.000
Servicios Técnicos	1	50.000
TOTAL		330.000

Fuente. La autora

10 ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LA ASOCIACION HIERBAROMA

10.1. RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y CARACTERIZACIÓN

La CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE CHIVOR, en aras de contribuir con el bienestar social de las comunidades que se encuentran asentadas en su área de influencia se propuso realizar un estudio de mercado y un plan de negocios para el cultivo de plantas aromáticas, medicinales y en especias, con el propósito de incentivar la producción de estas especies con buenas posibilidades de comercialización tanto a nivel nacional como a internacional, empleando tecnologías limpias bajo el uso de BPA Y BPM, que les permita ser competitivos en estos mercados, los cuales cada día son más exigentes.

A la fecha la asociación tiene cultivadas 30 hectáreas en especies como: TOMILLO, ROMERO, LIMONARIA, OREGANO, CILANTRON, ACEDERA, AJI, RUDA, LAUREL, CALENDULA, SIDRON DE CASTILLA Y MENTA SPIKATA, están conformados por 30 socios distribuidos en 9 municipios: Almeida, Guayatá, Garagoa, Chinavita, Macanal, Santa María, Guateque, Sutatenza y Somondoco

Estos productos fueron seleccionados luego de conocer en esta región los intereses de los productores, de las características agroecológicas de los cultivos y de igual manera de los resultados del estudio de mercado en donde se concluye que estas, las aromáticas, medicinales y especias son las que tienen mayor demanda en los segmentos analizados como lo son:

- Canal Distribuidores (supermercados y almacenes de cadena)
- Canal exportador ubicado en la capital del país (Bogotá).
- Canal industrial que se encuentra en la ciudad de Bogotá.²

² Plan de negocio año 2004

Se produce y se comercializa los productos en fresco haciendo uso de Buenas Prácticas Agrícolas; reduciendo con esto los riesgos de contaminación que garanticen la sanidad y calidad de las aromáticas, entregando al consumidor un alimento con apariencia, aroma, sabor, madurez y textura agradables, que contribuye con el cuidado de la salud humana y la conservación del medio ambiente.

Las personas que llevan a cabo el proyecto son pobladores de las comunidades que habitan en las provincias ya mencionadas. Quienes se constituyeron en una asociación de productores de Aromáticas conformada por un total de 60 asociados inicialmente, pero debido a los problemas de organización se retiraron el 50% de asociados, quedando así un total de 30 socios a la fecha.

El proyecto cuenta con un centro de acopio a donde se lleva la producción para hacerle las labores de poscosecha y embalaje respectivo, como las aromáticas, medicinales y especias son productos altamente perecederos a los cuales se les debe hacer un buen manejo. De igual forma se instalaron equipos para transformar los productos que lo requerirán antes de salir al mercado caso este el de la sábila, el ají y la limonaria pues se tiene proyectado producir aceites y gel.

Este centro de acopio está ubicado en el Municipio de Garagoa Vereda Resguardo Manzanos Abajo, lugar que esta equidistante a los demás municipios que hacen parte del proyecto y por ser el más cercano a Bogotá sitio de comercialización.

10.2. ESTUDIO DE RESTRICCIONES Y FACTORES LIMITANTES DEL PROYECTO.

Los antecedentes han hecho que las actividades del campo sean poco llamativas en los últimos años, porque se carece de una verdadera proyección empresarial

que le permita al productor aplicar nuevas tecnologías, en sus cultivos, causadas un poco por la falta de información del productor, por su falta de estudio, por su tradicionalismo, por su poco espíritu progresista, o por su desconocimiento, en general para hacer uso de tecnologías como la aplicación de buenas prácticas agrícola que hoy están a su alcance y que son poco aprovechadas para el logro de buenos rendimiento en sus parcelas y mejorar sus posibilidades económicas.

La carencia de las BPA, hoy por hoy al productor del campo trae consecuencias un bajo poder de negociación pues no cuenta con productos que sean competitivos en el cumplimiento de estándares de calidad, volúmenes considerables de producto y constancia en la producción, para atender aquellos mercados que si son muy exigentes en cuanto a satisfacer los gustos y preferencias de los compradores.

La mayor parte del procesamiento plantas Aromáticas son de uso local, ya sea medicinas a base de hierbas o canastos de paja, se realiza en pequeñísimas unidades familiares, empleando personas sin ninguna capacitación, y que trabajan a jornada parcial. Son actividades de bajo retorno. Su supervivencia es poca, ya que tienden a ser abandonadas a medida que suben los salarios y surgen oportunidades alternativas.

10.3. INVESTIGACIÓN SOBRE ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL O NORMATIVO DEL PROYECTO.

Los últimos años la agricultura mundial ha evolucionado hacia modelos más eficientes, productivos y sostenibles en términos ambientales y económicos, donde adquieren cada día más importancia la inocuidad y la calidad dentro de los sistemas de producción. Por esto surgieron en las BPA, cuyo fin es la inocuidad de los productos agrícolas, la protección del medio ambiente, la seguridad y bienestar de los trabajadores y sanidad agropecuaria; para mejorar los métodos

convencionales de producción, reducir el uso de químicos y hacer más rentables las producciones.

La oportunidad es clara, según CONPES la producción de plantas aromáticas en la última década a reflejado un desarrollo nivel nacional, el área sembrada de plantas aromáticas y especias presentó una tasa de crecimiento promedio anual 16% al pasar de 358 hectáreas en 2000 a 713 en el año 2005. Por su parte, la producción de plantas aromáticas y especias presentó una tasa de crecimiento promedio anual del 34% al pasar de 1.675 a 3.237 toneladas durante el mismo periodo³.

Se estima que la producción del proyecto será de 338.000 kg/año obteniendo ingresos promedio anuales para el primer año de \$622.356.300 por concepto de plantas aromáticas que se venden con precios entre USD \$1,3 – USD \$1,6 precio promedio kilo que se maneja para comerciantes exportadores de especias como: tomillo, orégano, romero, sábila, limonaria y menta.

Desde hace unos 10 años, Colombia ha incursionado en el mercado internacional de plantas aromáticas de uso culinario con valores de exportación de 11 millones de dólares en 2006. Este nuevo sector exportador ha surgido gracias a la visión de

Algunos empresarios vinculados a las exportaciones de flores, quienes importaron y adaptaron materiales provenientes de zonas templadas. Es, por consiguiente, un nuevo sector que ha surgido desconectado de la producción nacional, al que se han vinculado de forma exitosa, por demás, las universidades y en torno al cual han surgido empresas comercializadoras especializadas en la colocación del producto en los mercados de exportación.

³ Consejo Nacional de Política Económica y Social “Política nacional fitosanitaria y de inocuidad para las cadenas de frutas y de otros vegetales” abril 2008

Esta experiencia exportadora ha hecho del país un exportador neto de plantas culinarias con una tendencia de claro crecimiento y consolidación⁴

Por otra parte, Colombia es un importador neto de plantas, extractos y aceites esenciales vegetales para la industria de cosméticos y farmacéutica, con importaciones por valor de 22 millones de dólares y exportaciones por 600 mil dólares. En esta brecha hay una gran oportunidad para desarrollar un sector proveedor de materias primas para estas industrias y para la exportación, dadas las condiciones naturales de la biodiversidad del país.

En Colombia los principales departamentos productores son Cundinamarca, Valle del Cauca, Norte de Santander, Cauca y Boyacá, cada uno con una participación del 59., 28.9%, 6.4%, 4.9% y 0.5% respectivamente

El valor de las exportaciones supera los 11 millones de dólares en 2006 y los principales destinos son los Estados Unidos (75%), Canadá (10%), Inglaterra (10%) y otros (5%).

En el departamento de Boyacá, el cultivo ha estado ligado a sistemas de producción convencionales y rústicos de unos pocos de agricultores que animados por sus costumbres ancestrales, han conservado en sus pequeñas parcelas algunas especies. Los cultivos hacen parte de la producción agrícola de pequeñas fincas, la mayoría de las veces al cuidado de las mujeres del grupo familiar el sistema productivo de las hierbas aromáticas se caracteriza socialmente por pequeñas unidades de producción con sistemas de manejo de economía campesina, donde el trabajo familiar es el mayor componente⁵

⁴ UNAL “caracterización y evaluación de la cadena de plantas aromáticas en Colombia”)

⁵ Corpochivor 2008 “Estudio de mercado de Plantas aromáticas, medicinales y especias”

Los pequeños productores se dividen en dos grupos: aquéllos que se han organizado en asociaciones como ASOPLAMES, SAT AROMATICAS VILLA DE LEYVA, AGRONIT y los que son totalmente independientes y entregan su producto a los acopiadores/recolectores que a su vez los venden a los comerciantes de las plazas de mercado o a empresas agroindustriales.

En el marco normativo se encuentra reglamentado a nivel nacional por el CONPES 3514 que trata sobre la Política nacional fitosanitaria y de inocuidad para las cadenas de frutas y de otros vegetales, la cual tiene por objetivo Mejorar el estatus fitosanitario y la inocuidad de las frutas y otros vegetales, con el fin de proteger la salud y la vida de las personas, así como mejorar la competitividad de la producción nacional y su capacidad para lograr la admisibilidad en los mercados internacionales.

10.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO A TRAVÉS DE UN MAPA DE COMPETITIVIDAD

Para realizar la evaluación del entorno se realizará por el método de mapa de competitividad. Herramienta creada por Michael Porter, la cual es una metodología utilizada para identificar las ventajas competitivas de las diferentes empresas u organizaciones.

La metodología de diagnóstico permitió conocer integralmente el desempeño de la empresa, identificando en una escala porcentual, las áreas críticas para el mejoramiento (desempeño menor que 60%) y otras áreas con potencial de mejora.

En el ANEXO A se encuentran las respuestas a la encuesta y la calificación realizada a los diferentes puntos planteados, por parte del personal que trabaja en la empresa, con el fin de poder llevar a cabo una correcta evaluación en todas las áreas. La calificación por áreas fue la siguiente:

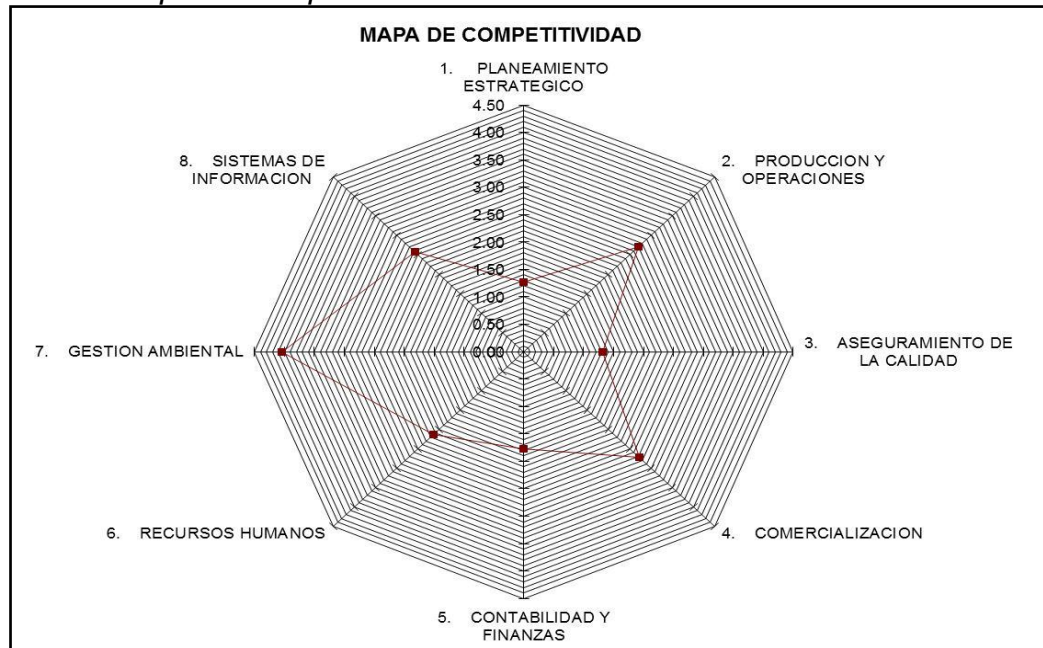
Tabla No. 2 Calificación por áreas de competitividad

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	1.26	25%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	2.72	54%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1.32	26%
4. COMERCIALIZACION	2.73	55%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	1.78	36%
6. RECURSOS HUMANOS	2.13	43%
7. GESTION AMBIENTAL	4.04	81%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	2.57	51%
PROMEDIO DE LA EMPRESA	2.30	46%

Fuente: La Autora

La asociación en su calificación general muestra que no tiene un rendimiento significativo en ninguna de las áreas debido a sus problemas de organización, a continuación se presenta el análisis de la calificación desglosado área por área, además de representarla con la siguiente grafica.

Grafica No.2 Mapa de competitividad Hierbaroma



Fuente: La Autora

Para realizar el análisis respectivo de la gráfica se hará a través por áreas como se menciona a continuación.

10.3.1. Matriz de competitividad por áreas

10.3.1.1. Planeamiento estratégico

Tabla No. 3 Evaluación de Planeamiento estratégico

A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	1.5	30%
B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	0.6	12%
PROMEDIO AREA	1.3	25%

Fuente: La Autora

En la asociación no existe una estrategia concreta planteada por sus directivos y asociados ya que las decisiones se toman de acuerdo a las circunstancias presentadas, no se cuenta con un planeamiento estratégico definido y por lo tanto las metas no son claras

10.3.1.2. Producción y operaciones

Tabla No. 4 Evaluación de Producción y operaciones

A. PLANIFICACION DE PRODUCCION	2.4	49%
B. PROCESOS DE PRODUCCION	2.6	53%
C. CAPACIDAD DEL PROCESO	2.2	45%
D. MANTENIMIENTO	2.6	52%
E. INVESTIGACION Y DESARROLLO	2.0	39%
F. APROVISIONAMIENTO	2.8	56%
G. MANEJO DE INVENTARIOS	3.5	69%

H. UBICACION E INFRAESTRUCTURA	3.9	78%
PROMEDIO AREA	2.7	54%

Fuente: La Autora

Se han hecho mejoras en los procesos de producción con poco impacto, ya que no cuentan con una planeación definida, los controles existentes no permiten un seguimiento adecuado del proceso, se presentan pérdidas de dinero ya que en algunas ocasiones se incurren en gastos innecesarios como en el traslado o almacenamiento de la mercancía.

10.3.1.3. Aseguramiento de la calidad

Tabla No. 5 Evaluación de Aseguramiento de la calidad

A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD	0.9	18%
B. SISTEMA DE CALIDAD	1.6	32%
PROMEDIO AREA	1.3	26%

Fuente: La Autora

Aún no se cuenta con el personal idóneo para realizar los procesos de selección de las hierbas, se necesita personal capacitado en fitosanidad, para tener pleno conocimiento de que producto sirve para exportación y así lograr los fines de la asociación.

10.3.1.4 Comercialización

Tabla No. 6 Evaluación de Comercialización

A. MERCADEO Y VENTAS	2.7	53%
----------------------	-----	-----

B. SERVICIOS	2.5	49%
C. DISTRIBUCION	3.4	68%
PROMEDIO AREA	2.7	55%

Fuente: La Autora

Se buscan aliados comerciales pero no se ha logrado ningún acuerdo concreto, debido a diferentes circunstancias tanto por parte de la asociación HIERBAROMA como para los aliados comerciales, ya que en muchos casos HIERBAROMA no cuenta con lo exigido. Actualmente la asociación no está comercializando ningún producto, se firmo un acuerdo con BIOPLAZA pero no se ha concretado el convenio debido a problemas de infraestructura de la asociación y exigida por el aliado.

10.3.1.5. Contabilidad y finanzas

Tabla No. 7 Evaluación de Contabilidad y Finanzas

A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD	2.0	39%
B. ADMINISTRACION FINANCIERA	1.6	31%
PROMEDIO AREA	1.8	36%

Fuente: La Autora

En este momento la contabilidad que se lleva a cabo no refleja la situación real de la organización, no se realiza monitoreo de costos y gastos al igual no hay un responsable de este proceso, no se realiza planeación financiera, presupuesto con el fin de tomar decisiones en base a datos reales. Se lleva un control tributario, se realizan los pagos oportunamente.

10.3.1.6. Talento humano

Tabla No. 8 Evaluación de Talento Humano

A. ASPECTOS GENERALES	1.8	36%
B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL	2.2	45%
C. CULTURA ORGANIZACIONAL	2.4	48%
D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	2.1	41%
PROMEDIO AREA	2.1	43%

Fuente: La Autora

Existe organigrama diseñado pero no se aplica, no hay manual de funciones, con el fin de identificar responsables, solo se han dado capacitaciones en el área de producción para los agricultores por parte del SENA, en área de comercialización a la fecha no se tiene plan de capacitación, no se cuenta con escala salarial, incentivos a los empleados o productores.

10.3.1.7. Gestión ambiental

Tabla No. 9 Evaluación de Gestión Ambiental

A. POLITICA AMBIENTAL	4.3	86%
B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MBIENTE	3.7	74%
C. CONSIENTIZACION Y CAPACITACION	3.8	76%
D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO	3.9	78%
PROMEDIO AREA	4.0	81%

Fuente: La Autora

Se tienen implementados planes de acción en cuanto la optimización del **materia** reciclable, para reutilización de material orgánico, en abono.

Hay interés de la mayoría del personal de la organización para implementar las medidas ambientales. Es política de la compañía contribuir con el medio ambiente.

10.3.1.8. Sistemas de información

Tabla No. 10 Evaluación de los sistemas de información

A. PLANEACION DEL SISTEMA	2.3	45%
B. ENTRADAS	2.9	58%
C. PROCESOS	2.7	55%
D. SALIDAS	2.8	55%
PROMEDIO AREA	2.6	51%

Fuente: La Autora

La información contable de la empresa no es 100% confiable y organizada, no se cuenta con sistema de información para manejo de inventario o producción, siendo una herramienta importante en la toma de decisiones

11 PLANEACION ESTRATEGICA HIERBAROMA

11.1. MISION

HIERBAROMA es una asociación sin ánimo de lucro de productores con sede en el municipio de Garagoa con la finalidad de producir industrializar y comercializar plantas aromáticas medicinales y condimentarías posicionándose como la primera cadena productiva de aromáticas en el Valle de Tenza con proyección de mercado local, nacional e internacional.

11.2. VISION

En el año 2016 HIERBAROMA será pionera como cadena productiva en producción limpia de plantas aromáticas medicinales y condimentarías del Valle de Tenza consolidando un desarrollo socio económico regional cimentados en la responsabilidad, respeto y calidad total.

11.3. OBJETIVOS A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO

- Contar con un modelo de comercialización que nos permita penetrar y aumentar la participación en el mercado de acuerdo a la proyección de ventas.
- Contratar con proveedores que cumplan con unos estándares de calidad definidos, con el fin de ofrecer productos que cumplan las expectativas de nuestros clientes.
- Fortalecer los procesos de distribución y seguimiento con el fin de ser cada vez más eficientes en el manejo de productos

11.4. VALORES

- **La Honestidad** con que se hace cada uno de los procesos.
- **El respeto** por el medio ambiente que fortalece la labor social.

- **La responsabilidad** con los clientes.
- **La laboriosidad** con que se sigue cada uno de los procesos para garantizar un producto 100% orgánico.

11.5. ANALISIS DOFA

Debilidades:

- Los precios que manejan la competencia les permite tener amplios márgenes de ganancia por las exportaciones que efectúan.
- Iniciar con un producto poco conocido en nuestro medio para el consumo.
- Falta de conocimiento en el manejo del cultivo por parte de los asociados.
- Desconocimiento del mercado por parte de los productores.
- Desconocimiento de los asociados del sistema financiero en la **busca** de recursos para el desarrollo de la empresa.
- La disponibilidad de los recursos hídricos.
- El poco interés que existe en el boyacense para trabajar asociativamente

Fortalezas:

- El volumen de producción que maneja la asociación de productores de plantas aromáticas.
- En nivel tecnológico que se implementará en el cultivo, pues la producción es limpia u orgánica.
- La cantidad de producto que se obtendría permitirá abastecer un mercado constantemente.
- Los productos que se sacan al mercado son los que más salida tienen y los que mayor satisfacción ofrecen al cliente.
- La utilización en el cultivo de B.P.A

- Las condiciones climatológicas de la región para el desarrollo del cultivo de plantas aromáticas.
- Las expectativas que tienen las plantas aromáticas en el mercado local como internacional.
- El sistema de producción orgánico que se implementara en el cultivo.
- El apoyo que les han brindado Instituciones como COORPOCHIVOR.
- El interés que han mostrado las personas que han sido tenido en cuenta en el proyecto.
- La cercanía a la capital (Bogotá) ciudad donde se encuentra el mayor centro de comercialización para las aromáticas según su mercado objetivo.
- Las vías de comunicación con las que cuenta la región.
- Contar con un estudio de mercado y con un plan de negocios.

Oportunidades

- Las grandes expectativas que hay a nivel local e internacional de las plantas aromáticas.
- El apoyo que ofrece COORPOCHIVOR para el desarrollo del proyecto.
- Integración que se tendrá con otros municipios.
- Producir otro producto diferente a lo tradicional.
- El T.L.C. (Tratado de libre comercio con otros países).
- Conservar el medio ambiente sano, por la utilización de BPA. en el cultivo.
- Evitar el deterioro de los suelos.

Amenazas

- La presencia de problemas fitosanitarios en la región.
- Continuos cambios climáticos por la represa.

- Precios variables en los productos por los cambios en la oferta y la demanda.
- Competir con algunos precios sustitutos, dependiendo el modo de comercialización (fresco, deshidratado, pulverizado, esencia y aceites.
- Satisfacer el mercado constantemente suministrando cantidades, precios y calidades.

11.6. POLITICA DE CALIDAD

HIERBAROMA es una Asociación dedicada al desarrollo y progreso en la producción agroindustrial, comprometidos con el mejoramiento continuo manteniendo los más altos niveles y estándares de calidad requerida por nuestros clientes, haciendo entregas oportunas de nuestros productos, contando con personal capacitado y recursos tecnológicos que nos permiten ser una alternativa para efectuar alianzas comerciales de beneficio a productores y consumidores.

11.7. PRODUCTOS

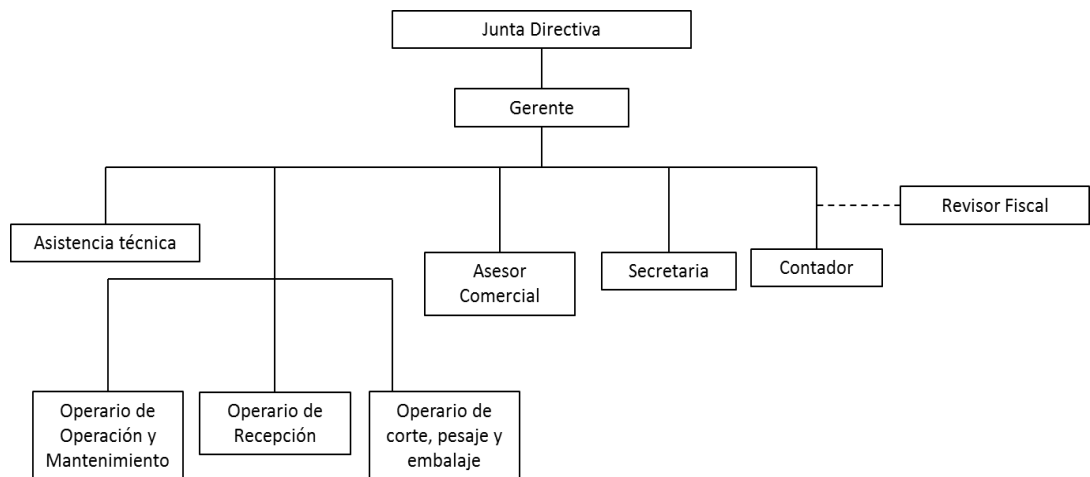
HIERBAROMA, enfoca su mercado especializado para la industria de materia prima a partir de las plantas aromáticas, medicinales, condimentarías

- Aromáticas en fresco tipo exportación
- Condimentarías y aromáticas deshidratadas
- Aceites esenciales con 100% de pureza
- Plántulas
- Hijuelos
- Semillas

12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

12.1. DISEÑO DE LOS DIFERENTES CARGOS Y ESPECIFICACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS

Figura N° 1 Organigrama



Fuente: La Autora

Junta Directiva: Constituye la máxima autoridad residiendo allí la toma de todas las decisiones de alto nivel de la organización. Es la principal responsable de definir las estrategias corporativas, determinar las políticas de negocio y evaluar los resultados obtenidos con base en los objetivos propuestos. De la misma manera es la responsable de elegir al Gerente.

Gerente: Es el encargado de velar por el buen funcionamiento y el cumplimiento de las actividades con miras a alcanzar los objetivos establecidos así como de dirigir y controlar las diferentes áreas de la empresa. A su vez es el representante frente a organizaciones industriales, comerciales y jurídicas.

Operarios: Se encargan de la ejecución de todo el proceso productivo que comienza con el cultivo de las semillas y finaliza con el empaque del producto, así como de realizar los controles de calidad necesarios. Es el responsable del cumplimiento de los programas de producción, de determinar los requerimientos de mano de obra, del mantenimiento de equipos y de velar por la aplicación de las normas de seguridad a través del proceso.

Asesor comercial: Orientado a prospectar clientes, establecer relación comercial con los mismos, abrir espacio en el mercado para los productos en los municipios de la región y las ciudades aledañas.

Secretaria: Es la responsable de realizar las actas y documentos requeridos por la junta directiva, recibir pedidos, gestionar despachos, llevar los registros referentes a la producción, costos, gastos e ingresos y servir de intermediaria entre las asociaciones involucradas en el proyecto.

Contador: Es el responsable de preparar los informes correspondientes a los estados financieros de la empresa para presentarlos a la Junta Directiva o ante cualquier entidad gubernamental que lo requiera.

12.2. ELABORACIÓN MANUAL DE FUNCIONES, ACTIVIDADES, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

El manual de funciones se encuentra en el Anexo B se describen cada una de las funciones para los cargos organizacionales propuestos en el organigrama del proyecto con la finalidad de contar con un soporte administrativo que permita valorar los requerimientos del personal a contratar.

12.3. ESTUDIO DE SALARIOS

En cualquier empresa es muy importante e imprescindible la implementación de un adecuado sistema de valoración funcional (clasificación) ya que por medio de dicho sistema se efectúa una disposición y división equitativa de los estatus ocupacionales según las funciones y responsabilidades de cada cargo y a su vez una justa clasificación de sueldos y salarios de acuerdo a las mayores o menores posiciones que estos ocupen en la escala de jerarquías u organizacional.

La valoración de puestos de trabajo para los cargos determinados en el proyecto se hará por medio del sistema de clasificación, debido a la sencillez de la estructura organizacional y al bajo costo que representa su aplicación. La facilidad para implementar, explicar y comprender el método, permite que personas de un bajo nivel educativo, como algunas involucradas en el proyecto, entiendan y ejecuten de manera apropiada esta técnica. Se definieron 3 categorías tomando en cuenta el rango total de los deberes, las responsabilidades, capacidades y requisitos de los trabajos debido a que estos factores muestran una diferenciación significativa entre los niveles de la empresa.

- Nivel de educación
- Condiciones de trabajo y riesgo
- Grado de autonomía

Una vez establecidos los grados y sus respectivas descripciones se procede a ubicar cada uno de los cargos que van a ser valorados en la clase que mejor represente su nivel conjunto de deberes, responsabilidades y requisitos de trabajo

Clase	1	2	3
Cargo	operario	Secretaria Contador Asesor Comercial	Gerente

Fuente: La Autora

El paso a seguir en el sistema de clasificación consiste en hallar el nivel promedio de salario correspondiente a cada grado, para esto es necesario conocer cuánto devenga, dentro de la misma zona geográfica, una persona con cargo similar al que se está evaluando.

Tabla No. 11. Salarios promedio por cargos

SALARIOS PROMEDIO MENSUAL	
<u>CARGO</u>	<u>SALARIO</u>
Operario	SMMLV + Prestaciones Sociales
Secretaria	SMMLV + Prestaciones Sociales
Asesor Comercial	800.000 + 200.000 auxilio de transporte+ prestaciones sociales+comisiones
Contador	900.000 contratación por OPS
Gerente	1.200.000 + Prestaciones sociales

Fuente: La Autora

Los sistemas cualitativos se consideran como una técnica para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás existentes en la empresa, es decir, se observaran mediante dichos sistemas la jerarquización de los puestos, esto tiene como finalidad una buena organización y remuneración del personal.

Contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, la Asociación puede planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre.

13 IMPLEMENTACION ENFOQUE POR PROCESOS

13.1. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

La documentación de los procesos se realiza en un primer momento desde un punto de vista general, buscando obtener una visión global de la organización. Una de las mejores formas de identificar los procesos, describirlos y relacionarlos, es a través de un Mapa de Procesos.

Su principal ventaja es que permite mejorar la coordinación entre los elementos clave, y al distinguir entre distintos tipos de procesos, permite seleccionar aquel sobre los que actuar prioritariamente.

Actividades clave: Se entiende por actividades clave un número limitado de actividades que la organización debe hacer especialmente bien para conseguir sus objetivos estratégicos.

13.2. MAPA DE PROCESOS PARA HIERBAROMA

Grafica No. 3 Mapa de procesos Hierbaroma



Fuente: La Autora

13.3. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MEDIANTE FICHAS.

Posteriormente de haber realizado el mapa de procesos, se debe documentar individualmente cada proceso, mediante fichas o diagramas de proceso, donde se

indican claramente sus entradas y salidas y toda aquella información relevante para su gestión

La descripción de los procesos se encuentra en el ANEXO C

14 REORGANIZACION ACTIVIDADES AREA FINANCIERA

14.1. MODELO PRESUPUESTAL PARA HIERBAROMA - DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES.

14.1.1. Conceptos Generales

14.1.1.1 ¿Qué es un presupuesto?

Un presupuesto consiste en un plan detallado conformado tanto por las perspectivas de ingresos como por las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros, cuyo objetivo es el cumplimiento de unas metas definidas previamente, expresados cuantitativamente en valores y términos monetarios y que, además, debe cumplirse en un determinado período de tiempo.

Antes de iniciar el proceso gerencial de una organización se deben establecer objetivos y estrategias y elaborar planes para el cumplimiento de las metas. Dentro de estos planes se encuentra la planeación financiera, y uno de los resultados es el presupuesto. El presupuesto hace parte del ciclo administrativo donde se realiza la formulación de estrategias, planeación, organización, producción, información y control.

14.1.1.2 ¿Por qué es necesaria una herramienta sobre la elaboración del presupuesto?

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera. Esta herramienta te ayuda a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en la organización. Si se tiene un firme entendimiento de principios sobre elaboración de presupuesto, entonces se estará bien situado para una firme administración financiera.

Esta herramienta junto con otras aumenta la capacidad de la organización a la hora de dirigir su efectividad financiera. Así mismo, incrementa su capacidad de supervivencia a lo largo del proceso de previsión y planificación

14.1.2. Componentes del modelo presupuestal

14.1.2.1 Presupuesto de la nómina

El objetivo de este proceso es calcular el presupuesto de la nómina y sus prestaciones asociadas en los conceptos de: Sueldos y jornales, Auxilio de transporte, Prestaciones Sociales, Aportes Parafiscales y Ley 100 (salud y pensión).

La información de entrada requerida para ejecutar este proceso es:

Planta de personal provista a la fecha de corte (nombre de cada funcionario, centro de actividad al que pertenece, cargo, salario y fecha de ingreso), entre otros.

- Listado de los funcionarios para el año actual y el año de presupuesto.
- Normatividad vigente en materia de personal.
 - El procedimiento a seguir para ejecutar este proceso es:
- El gerente define el nivel salarial para la elaboración del presupuesto
- La secretaria responsable, entrega la siguiente información del centro de actividad específico, de forma mensual, para la vigencia del año actual y el año de presupuesto:
 - Fecha de Ingreso para funcionarios activos y nuevos.
 - Fecha de retiro de funcionarios.

- Factor jornada de trabajo (completa, medio tiempo, entre otros).
- Horas Extras
 - El gerente a partir de la información generada en el punto anterior, calcula en forma mensual para el año actual y el año de elaboración del presupuesto:
- Los sueldos y jornales y prestaciones sociales a las que tienen derecho cada uno de los funcionarios de Hierbaroma.
- Las incapacidades, como un porcentaje de los sueldos y salarios según datos estadísticos suministrados por la secretaria.
- Los riesgos ARP como un porcentaje promedio para cada año del riesgo de Hierbaroma
- El factor presupuestado para la Ley 100 y los aportes parafiscales.
 - El contador, realiza la asignación a las cuentas y la dinámica contable correspondiente según el porcentaje de asignación al gasto, costo inversión.

La información de salida generada al ejecutar este proceso es:

- Presupuesto de Sueldos y jornales, Auxilio de transporte, Prestaciones Sociales, Aportes Parafiscales y Ley 100 (salud y pensión), entre otros, por empleado y centro de actividad.
- Vinculaciones de personal mensual y por centro de actividad.

14.1.2.2 Presupuesto de costos y gastos

Este proceso tiene como objetivo elaborar el presupuesto de los costos, gastos e inversión administrativa para la operación y funcionamiento normal del negocio por centro de actividad y cuenta contable.

La información de entrada requerida para ejecutar este proceso es:

- Erogaciones para el normal funcionamiento de cada dependencia, tanto para el año actual como para el año de presupuesto.
- Los contratos en ejecución y los contratos previstos como nuevos.

El procedimiento a seguir para ejecutar este proceso es:

- El gerente debe ingresar en forma mensual los costos, gastos e inversión administrativa de las erogaciones por mantenimiento, reparación, seguros, aseo y honorarios, entre otros.
- Se debe informar las condiciones de los contratos que ya iniciaron un proceso contractual como para los nuevos.
- Las erogaciones para el normal funcionamiento de cada dependencia como papelería, útiles de oficina, materiales, devolutivos, fotocopias, servicios públicos, arrendamientos y combustibles y lubricantes, entre otros, se presupuestan con la base que más se ajuste a sus necesidades, ya sea aplicando el índice de inflación, una variación porcentual o especificando mes a mes los valores presupuestados.

La información de salida generada al ejecutar este proceso es:

Cálculo de costos, gastos e inversión administrativa para el año actual y el año de presupuesto.

14.1.2.3 Presupuesto de inversión

Este proceso permite calcular el presupuesto de las inversiones por Infraestructura maquinaria y Nuevos Negocios.

La información de entrada requerida para ejecutar este proceso es:

- Identificación de las necesidades de maquinaria

- Definición de los nuevos proyectos de infraestructura.
- Identificación de necesidades de inversión de crecimiento

El procedimiento a seguir para ejecutar este proceso es:

- Determinar la necesidad de maquinaria, equipos e infraestructura para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.
- Identificar las posibles áreas de infraestructura física que necesita interversión.
- Calculo de la inversión necesaria en términos cuantitativos
- Aprobación por parte de la junta directiva y asamblea los montos a invertir.
- Programar cronograma de actividades.
- Solicitar cotizaciones respectivas de acuerdo a la inversión.

La información de salida generada al ejecutar este proceso es:

- Presupuesto de inversiones de infraestructura para el año de presupuesto.
- Presupuesto de entradas a operación de proyectos para el año de presupuesto

14.1.2.4 Presupuesto de materiales y activos

Este proceso permite calcular el presupuesto de Materiales y Activos requeridos para garantizar la confiabilidad y operación del negocio.

La información de entrada requerida para ejecutar este proceso es:

- Valor unitario de los muebles y equipos de oficina.
- Valor de alquiler del parque automotor para recolección de materias primas, o traslado y entrega de productos.
- Valor de adquisición de materiales y activos fijos informa presupuestados correspondientes a compra de materiales y activos y contratos nuevos y en ejecución para la adquisición de los mismos

El procedimiento a seguir para ejecutar este proceso es:

Cada dependencia responsable debe entregar al gerente la información de las adquisiciones de materiales y activos:

- El gerente toma la información entregada por las dependencias o funcionarios, realiza las liquidaciones respectivas y calcula la inversión, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y requerimiento, entre otros.
- Toma la información de las unidades de muebles y equipos de oficina y alquiler de vehículos, entre otros y los multiplica por el valor unitario, para obtener así el valor total.
- Realiza la asignación a las cuentas y la dinámica contable correspondiente.

La información de salida generada al ejecutar este proceso es:

- Presupuesto de compra de materiales y activos.

14.1.2.5 Presupuesto de ingresos

El objetivo de este proceso es calcular los ingresos operativos del negocio de la comercialización de los productos elaborados por hierbaroma como son:

- Aromáticas en fresco tipo exportación
- Condimentarías y aromáticas deshidratadas
- Aceites esenciales con 100% de pureza
- Plántulas
- Hijuelos
- Semillas
- Aromáticas con aromáticas y fruta pulverizada

El procedimiento a seguir para ejecutar este proceso es:

- Elaboración de la proyección preliminar de la demanda, teniendo en cuenta la información histórica, estudios o planes de negocio ya elaborados.
- El contador debe homologar la presentación de los conceptos de ingresos en los estados financieros presupuestales y contables, con el fin de facilitar la revisión y gestión de la información.

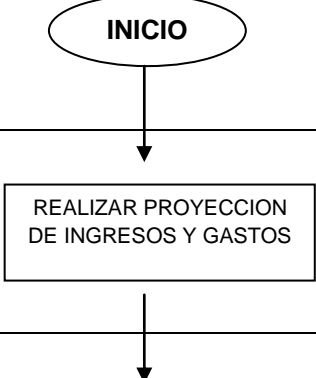
La información de salida generada al ejecutar este proceso es:

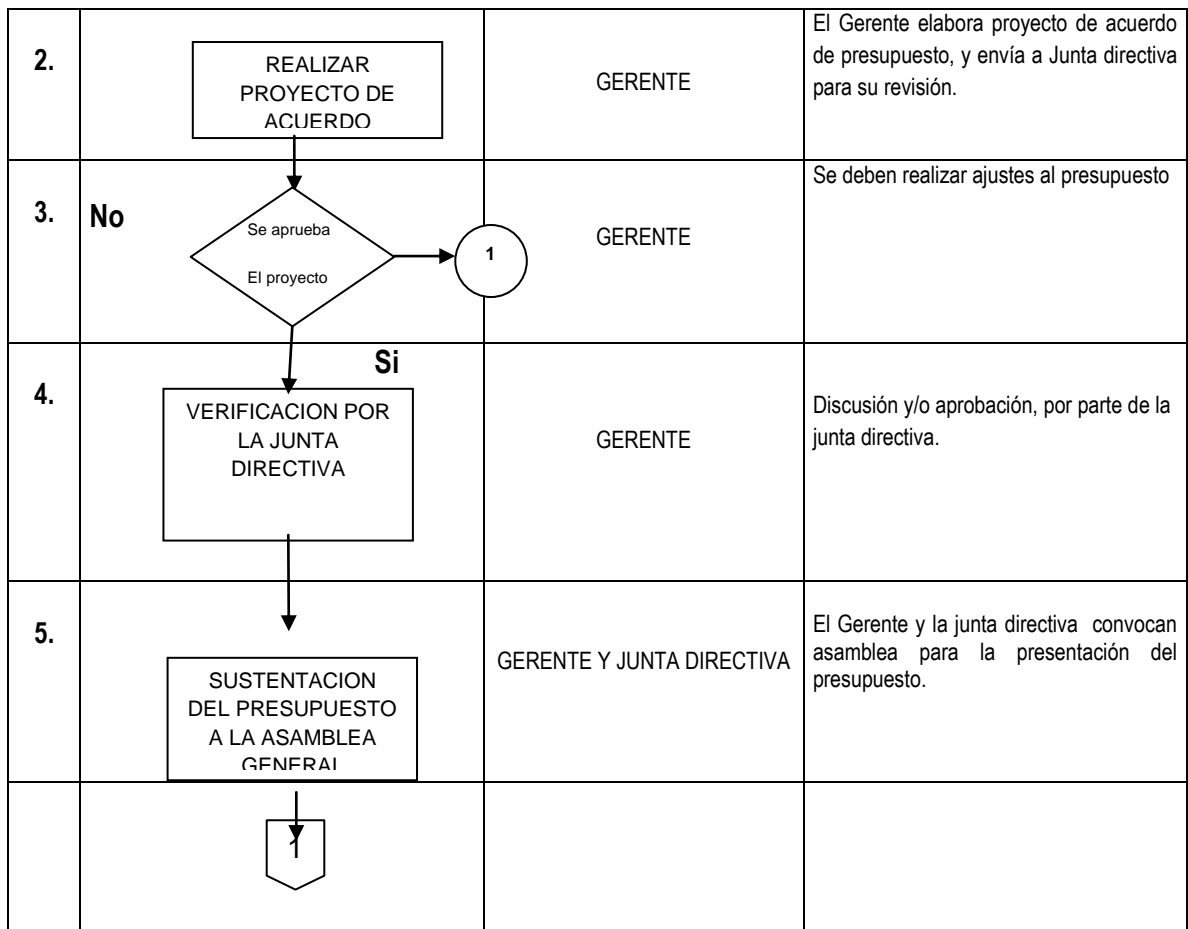
- Proyección de ingresos

14.1.2.6 Descripción del procedimiento para la elaboración del presupuesto general de HIERBAROMA

Este procedimiento describe las actividades que se deben seguir para realizar el presupuesto anual de la empresa, el responsable de este procedimiento es el Gerente, quien es el encargado de proyectar y elaborar el presupuesto anual, con el apoyo de la Junta Directiva, Contador, Asesor Comercial y secretaria.

Cuadro No. 1 Procedimiento elaboración presupuesto

No.	DIAGRAMA DE FLUJO	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
			
1.		GERENTE	El Gerente de acuerdo a los criterios establecidos y con base en las necesidades proyectadas de las diferentes áreas de la Empresa, elabora proyección de Ingresos y gastos de la empresa.



Fuente: La Autora

14.2. PROCESO CONTABLE

14.2.1 Derechos y obligaciones de la asociación

I. Manejo contable

Es la gestión que del patrimonio realiza la entidad sin ánimo de lucro en desarrollo de su objeto social. Para ello se debe tener en cuenta las siguientes responsabilidades y obligaciones:

A. Obligación de llevar contabilidad

Decreto Nacional No. 1093 de 1989, a efectos de asegurar que las instituciones de utilidad común cumplan la voluntad de los fundadores, conserven o inviertan debidamente sus rentas y se ajusten en su formación y funcionamiento a las leyes y decretos y observen sus propios estatutos, las siguientes actuaciones

El artículo 45 de la Ley 190 de 1995 expresa: "De conformidad con la reglamentación que al efecto expida el Gobierno Nacional, todas las personas jurídicas y personas naturales que cumplan con los requisitos señalados en el reglamento deberán llevar contabilidad de acuerdo con los principios generalmente aceptados...".

El artículo 2 del Decreto 2649 de 1993 expresa "El presente decreto debe ser aplicado por todas las personas que de acuerdo con la ley estén obligadas a llevar contabilidad.

Su aplicación es necesaria también para quienes sin estar obligados a llevar libros de contabilidad, pretendan hacerla valer como prueba". El artículo 2 del Decreto 2500 de 1986 expresa "A partir del 1º. de enero de 1987, las entidades sin ánimo de lucro, con excepción de las entidades de derecho público, Juntas de Acción Comunal, Juntas de Defensa Civil y entidades previstas

Artículo 5º. del presente decreto, deberán llevar libros de contabilidad y registrarlos en las oficinas de la Administración de Impuestos Nacionales que corresponde a su domicilio.

La contabilidad deberá sujetarse, incluso al régimen sancionatorio a lo dispuesto en el título IV del Código de Comercio y el capítulo V del Decreto 2821 de 1974. Tendrán carácter obligatorio los libros Mayor y Balances y Diario, o en defecto de estos dos, el libro de Cuenta y Razón" Por lo tanto las entidades sin ánimo de lucro sí están obligadas a llevar libros de contabilidad, los cuales deben

registrarse: a) o bien en la Cámara de Comercio, b) tienen una forma específica de inscripción.

B. Elaboración de estados financieros

Los estados financieros son un medio para suministrar información contable para los asociados o entidades que ejercen control y vigilancia y que no tienen constantemente acceso a dicha información.

Su elaboración y preparación es responsabilidad de los administradores del ente económico

El Artículo 45 de la Ley 190 de 1995 reza:

"... Habrá obligación de consolidar los estados financieros por parte de los entes bajo control. Cuando se cumplan los requisitos, los estados básicos y los estados financieros consolidados deberán ser sometidos a una auditoría financiera".

"El Gobierno podrá expedir normas con el objeto de que tal auditoria contribuya a detectar y revelar situaciones que constituyan prácticas violatorias de las disposiciones o principios a que se refiere la presente Ley".

C. Responsabilidades de las entidades sin ánimo de lucro ante la administración pública

A partir de la creación de una entidad sin ánimo de lucro surgen también unas responsabilidades:

1. Informes

Se deben presentar, cada vez que lo solicite la entidad que ejerce control y vigilancia.

2. Exhibición de libros

Cada vez que lo solicite la entidad que ejerce control y vigilancia

3. Entrega de estados financieros

Debe efectuarse por lo menos una vez al año dentro de los tres primeros meses del año y deben ser de propósito general.

Los estados financieros que deben entregarse son:

- Balance general.
- Estado de Resultados.
- Estado de cambios en la situación patrimonial.
- Estado de cambios en el capital de trabajo.
- Estado flujo de efectivo

Con los estados financieros deben presentarse además:

- Informe de Gestión.
- Ejecución del presupuesto en el año inmediatamente anterior.
- Ejecución del presupuesto para el año que inicia.
- Los estados financieros deben presentarse certificados (firma representante legal y contador).

14.2.2 Sistematización del proceso contable

Conceptos generales de la sistematización del proceso contables para HIERBAROMA.

Las etapas de sistematización del proceso contable son: Selección, diseño e instalación, las cuales se mencionaran una a una:

A. Selección

La selección de un sistema de información financiera consiste en elegir los procedimientos y métodos que de acuerdo con las circunstancias, resulten más adecuadas para la entidad correspondiente. Para seleccionar con acierto el Sistema de información financiera, es necesario conocer la naturaleza y características de la entidad económica y elegir el procedimiento de procesamiento de datos que se adecue a dichas características.

B. Diseño

El diseño de sistema de información financiera incluye el catálogo de cuentas, los documentos fuentes, los diagramas de flujo, la guía de procesamiento y los informes.

Catálogo de cuentas: es una lista o enumeración pormenorizada y clasificada de los conceptos que integran el activo, pasivo, capital contable, ingresos y egresos de una entidad económica

Documentos fuente: es el instrumento físico de carácter administrativo que capta, comprueba, justifica y controla transacciones financieras efectuadas por la entidad económica, aportando los datos necesarios para su procesamiento en la

contabilidad. El diseño de los documentos fuente implica, previamente, establecer su objetivo, justificar su implantación, determinar su costo y estudiar su operación.

Flujo de documentos: el flujo de documentos es el tránsito que los mismos siguen desde su lugar de origen hasta su arribo a las diferentes divisiones de la organización. El diagrama de flujo, por su parte, es un esquema en el que, por medio de figuras geométricas conectadas por flechas, se indica el trámite de los documentos que maneja la entidad

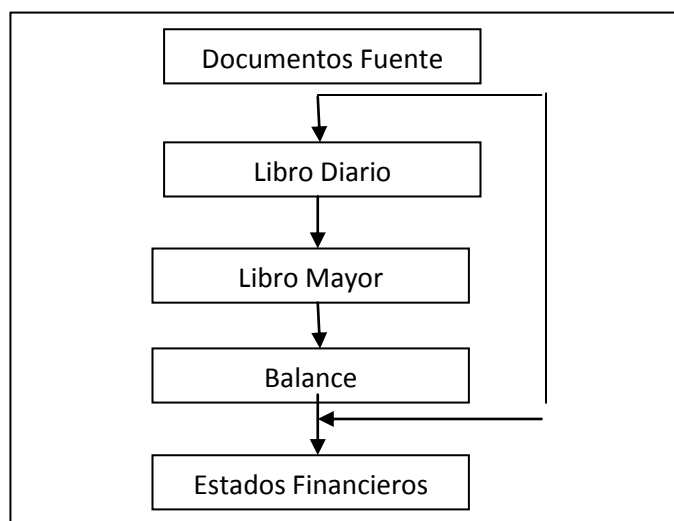
C. Instalación

La instalación del sistema de información financiera se efectúa una vez aprobado, adquiriendo los recursos para su aplicación. La instalación mencionada, implica observancia de los procedimientos y métodos establecidos mismos que deben concentrarse en un manual sobre sistematización contable.

14.2.3. Propuesta proceso contable a través de las etapas de la sistematización del proceso contable

A. Selección proceso contable

Grafica No. 4 Selección proceso contable



Documentos fuente

❖ Pruebas evidentes: soportes contables

- Facturas de compra
- Facturas de ventas
- Recibos de caja
- Conciliaciones bancarias
- Reembolsos
- Extractos bancarios

❖ Análisis

- Revisión de facturas – requisitos de ley
 - a. Estar denominada expresamente como factura de venta.
 - b. Apellidos y nombre o razón y NIT del vendedor o de quien presta el servicio.
 - c. Apellidos y nombre o razón social y NIT del adquirente de los bienes o servicios, junto con la discriminación del IVA pagado.
 - d. Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta.
 - e. Fecha de su expedición.
 - f. Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
 - g. Valor total de la operación.
 - h. El nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura.
 - i. Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.

El sistema de facturación deberá numerar en forma consecutiva las facturas y se deberán proveer los medios necesarios para su verificación y auditoría.

- ❖ Se archiva cronológicamente

Libro diario

- ❖ Registro inicial
 - Aporte de los socios
 - Compras y ventas diarias
 - Pagos diarios
 - Recibo de transacciones diarias
 - Notas débito y crédito diarias
- ❖ Requiere criterio y orden
 - Se registran en orden de acuerdo a las fechas y se debe tener en cuenta si las compras son de utilización para uso de la empresa o para el desarrollo económico de la misma (inventarios y gastos)

- ❖ Se presenta como asiento

Libro mayor

- Clasificación de los valores y se obtiene saldos de cuentas
- Clasificarlos por cuentas, activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos y costos
- Traer las cuentas mayores para obtener información más concreta
- ❖ Se requiere criterio y orden
 - Las cuentas deben estar en orden

- ❖ Brinda idea del estado de cuenta

Balance

- Resumen significativo
- Despeja dudas
- Valida el cumplimiento de las normas
- Concepto general de aplicación

Estados contables

- Financieros
- Económicos

B. Diseño del proceso contable

1. Catálogo de cuentas

Tabla No. 12 catálogo de cuentas

CATALOGO DE CUENTAS SUGERIDO A USAR	
CUENTA	DESCRIPCION
1	ACTIVO
11	DISPONIBLE
1105	CAJA
110505	CAJA GENERAL
1110	BANCO
111005	MONEDA NACIONAL
13	DEUDORES
1305	CLIENTES
130505	NACIONALES
1330	ANTICIPOS Y AVANCES
133005	A PROVEEDORES
133095	OTROS
1355	ANTICIPOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDO A FAVOR
135517	IMPUESTO DE VENTAS RETENIDO
135518	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO
1365	CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES

136595	OTROS
14	INVENTARIOS
1405	MATERIAS PRIMAS
140505	ABONO
140506	TIERRA
140595	VARIOS
1410	PRODUCTOS EN PROCESO
141005	PROCESO INICIAL DE CRECIMIENTO
1430	PRODUCTOS TERMINADOS
143015	PRODUCTOS AGRICOLAS Y FLORESTALES
15	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
1504	TERRENOS
150410	RURALES
1524	EQUIPO DE OFICINA
152405	MUEBLES Y ENCERES
152410	EQUIPOS
152495	OTROS
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE
154005	AUTOS, CAMIONETAS Y CAMPEROS
1592	DEPRECIACION
159210	MAQUINARIA Y EQUIPO
159215	EQUIPO DE OFICINA
159220	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN
159235	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE
17	DIFERIDOS
1705	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO
170525	ARRENDAMIENTOS
170540	SERVICIOS
170595	OTROS
1710	CARGOS DIFERIDOS
171008	REMODELACIONES
171016	PROGRAMAS PARA COMPUTADORA
171095	OTROS
2	PASIVOS
21	OBLIGACIONES FINANCIERAS
2105	BANCOS NACIONALES
210505	SOBREGIROS
22	PROVEEDORES
220505	PROVEEDORES NACIONALES
23	CUENTAS POR PAGAR

2305	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES
230505	VARIOS
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR
233505	GASTOS FINANCIEROS
233540	ARRENDAMIENTOS
233530	SERVICIOS TECNICOS
233545	TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS
233550	SERVICIOS PUBLICOS
233555	SEGUROS
2365	RETENCIONES EN LA FUENTE
236530	ARRENDAMIENTOS
236540	COMPRAS
2367	IMPUESTO DE VENTAS RETENIDO
2368	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO
2370	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA
237005	EPS
230506	ARP
230510	ACBF
24	IMPUESTOS , GRAVAMENES Y TASAS
2408	IMPUESTOS SOBRE ALS VENTAS X PAGAR
240801	IVA GENERADO
240802	IVA DESCONTABLE
25	OBLIGACIONES LABORALES
2505	SALARIOS POR PAGAR
250505	SLARIOS
27	DIFERIDOS
2705	INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO
3	PATRIMONIO
31	CAPITAL SOCIAL
3115	APORTES SOCIALES
311510	APORTES DE SOCIOS-FONDOS MUTUOS DE INVERSION
33	RESERVAS
3305	RESERVAS OBLIGATORIAS
36	RESULTADO DEL EJERCICIO
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO
3610	PERDIDA DEL EJERCICIO
37	RESUSLTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES
3705	UTILIDADES ACUMULADAS
3710	PERDIDAS ACUMULADAS
4	INGRESOS

41	OPERACIONALES
4105	AGRICULTURA, GANADERIA CAZA Y SIVICULTURA
410510	CULTIVO DE HORTALIZAS, LEGUMBRES Y PLATAS ORNAMENTALES
5	GASTOS
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION
5105	GASTOS DE PERSONAL
510505	SUELDOS
5115	IMPUESTOS
511505	INDUSTRIA Y COMERCIO
5120	ARENDAMIENTOS
512010	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES
5135	SERVICIOS
513505	ASEO Y VIGILANCIA
513525	ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO
513530	ENERGIA ELECTRICA
513535	TELEFONO
513550	TRANSPORTES FLETES Y ACARREOS
5140	GASTOS LEGALES
514005	NOTARIALES
514010	REGISTRO MERCANTIL
5145	MANTENIMINETO Y REPARACIONES
514515	MAQUINARIA Y EQUIPO
514540	FLOTA Y EQUIPO DE TRASNPORTE
5160	DEPRECIACION
516010	MAQUINARIA Y EQUIPO
516020	EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION
516040	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE
5195	DIVERSOS
519595	VARIOS
6	COSTOS DE VENTAS
61	COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SERVICIOS
6105	AGRICULTURA, GANADERIA CAZA Y SIVICULTURA
610510	CULTIVO DE HORTALIZAS, LEGUMBRES Y PLATAS ORNAMENTALES
7	GASTO DE PRODUCCION O DE OPERACIONES
71	MATERIAS PRIMAS
710505	ABONO
710505	TIERRA
710595	VARIOS


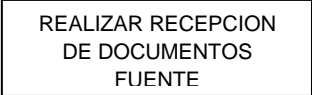
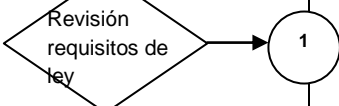
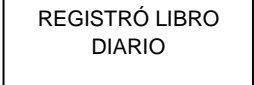
Fuente. La Autora

2. Documentos fuente:

- Facturas de compra
- Facturas de ventas
- Recibos de caja
- Conciliaciones bancarias
- Reembolsos
- Extractos bancarios

3. Diagrama de flujo proceso contable

Cuadro No. 2 Diagrama de Flujo proceso contable

No.	DIAGRAMA DE FLUJO	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
			
1.		AUXILIAR CONTABLE	Se realiza el análisis y recepción de los documentos
2.		AUXILIAR CONTABLE	
3.			Se registran en orden de acuerdo a las fechas y se debe tener en cuenta si las compras son de utilización para uso de la empresa o para el desarrollo económico de la misma (inventarios y gastos)

4.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">CAUSACION DE DOCUMENTOS FUENTE</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	AUXILIAR CONTABLE	Discusión y/o aprobación, por parte de la junta directiva.
5.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ORGANIZAR LAS CUENTAS POR PAGAR Y POR COBRAR</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	AUXILIAR CONTABLE	El auxiliar contable las ordena por fecha para realizar los respectivos pagos y las respectivas cobranzas
6.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">REALIZAR LOS RECIBOS DE CAJA</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	AUXILIAR CONTABLE	El auxiliar contable realiza los recibos de caja del dinero que se recibe de contado
7.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">CONSIGNACIONES A BANCOS</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	AUXILIAR CONTABLE	Consignar los dineros recibidos al banco
8.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">CONCILIACIONES BANCARIAS</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	AUXILIAR CONTABLE - CONTADOR	Conciliar cartera, para determinar quienes han pagado por transferencia
9.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">TOTALIZAR MOVIMIENTOS MFN I LIBRO DIARIO</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	AUXILIAR CONTABLE - CONTADOR	
10.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">LIBRO MAYOR Y BALANCES</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	CONTADOR	Clasificarlos por cuentas, activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos y costos
11.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ESTADOS FINANCIEROS</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	CONTADOR	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30px; margin: 0 auto;">1</div>		

Fuente: La Autora

D. Instalación proceso contable

Para la instalación del proceso contable y la elección del sistema se recomienda a la entidad lo siguiente, que:

- Apoye a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- Tome decisiones en materia de inversiones y crédito
- Se pueda Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica representa para la comunidad.

15 GESTION DEL TALENTO HUMANO

15.1. POLÍTICAS DE PERSONAL

- Facilitar al personal instalaciones locativas adecuadas que les permitan desarrollar mejor sus funciones.
- Fomentar canales de comunicación entre todas las áreas de la empresa de manera eficaz, generando así un buen ambiente laboral.
- Implementar métodos de integración entre los diferentes niveles de la organización para mejorar los procesos de producción y las relaciones interpersonales.

15.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Reclutar personal requiere del conocimiento de todo el proceso productivo y administrativo de la organización para identificar las habilidades y especialidades que debe tener el personal a contratar, para que se realicen todas las actividades a cabalidad, y se logren los objetivos del negocio. Teniendo esto presente, hay que buscar mediante los procedimientos apropiados de reclutamiento, el personal que reúna los requisitos para cada puesto, de acuerdo a un perfil establecido.

Se puede utilizar como fuente de reclutamiento, publicaciones en radio. También se algunas fuentes como universidades, centros de formación (SENA),o por recomendación de los socios de la empresa.

Es importante tener claro el proceso de selección se ajuste a las necesidades específicas y se ejecute en forma correcta con el fin de disminuir el número de rechazos.

Primero se seleccionaran personas que por experiencia cumplan con los requisitos y con el perfil dado para el cargo, con base en un grupo experto se seleccionaran los candidatos. Para seleccionados se les dará un periodo de prueba de 3 meses.

Para la selección del personal se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Personas menores de 70 años: Puesto que la actividad laboral en el factor esfuerzo físico presenta cierta exigencia.
- Cada cargo tiene sus requerimientos particulares (3 tipos de operarios), es decir a cada uno la corresponde un grupo de funciones y responsabilidades tanto para factores de esfuerzo físico, como de habilidades, y estudios necesarios para el cargo.
- Preferencias por el personal referenciado: Habrá prioridad por personas que sean avaladas por personas que den fe de sus actitudes para laborar en el cargo o que sean reconocidas por otras empresas del mismo sector productivo.
- Experiencia de acuerdo con actividades relacionadas al cargo.

15.2.1. Capacitación del personal y asociados

El programa de capacitación debe estar apoyado en un sistema que permita medir el progreso de la persona seleccionada, con el fin de conformar un equipo de trabajo de alto nivel que permita que los asociados y los empleados adquieran rápidamente nuevas habilidades, adaptación a los cambios, productividad, aumente la eficiencia y eficacia y disminuya la rotación.

El propósito básico de un programa de capacitación es que el personal mejore su desempeño en el trabajo, y la manera más apropiada es la de un proceso continuo y siempre en busca del mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, sin dejar a un lado la capacitación a los asociados quienes son los que realizan los procesos de siembra de las hierbas aromáticas.

El programa de capacitación involucra necesariamente cuatro etapas:

- Inventario de necesidades: Supervisar que la persona cuente con lo necesario para ejecutar las labores adecuadamente.
- Diagnóstico de entrenamiento: Hacer revisiones sobre las actividades que realizan los operarios diariamente.
- Planeación del entrenamiento: Ejecutar labores de proceso de Aceite esencial.

Ejecución y evaluación de los resultados: mediante las personas expertas de las actividades, evaluar a las personas con ejecuciones diarias realizadas, evaluar volumen de trabajo por día y comparar si este es el normal esperado, sino lo es, encontrar porque.

15.2.2. Evaluación del desempeño

En busca del mejoramiento continuo y con el fin de hacerle seguimiento a la persona en el desarrollo de sus actividades, se realizara una evaluación de desempeño a los trabajadores y establecer si la persona cumple con las competencias establecidas para el cargo. Si existen falencias se determinan las acciones a seguir para suplirlas, en caso de necesitar entrenamiento se hace de acuerdo a la necesidad.

La metodología para evaluación del desempeño consistirá en entregar a cada empleado una auto evaluación; se tabulan los resultados de las evaluaciones y hace el respectivo análisis, según los resultados arrojados se reúnen el gerente de la asociación junto con los empleados para realizar una apreciación de desempeño, teniendo en cuenta los resultados hasta este punto se realiza evaluación de seguimiento y se toman acciones pertinentes para cada caso.

15.3. COMPETENCIAS CORPORATIVAS PARA HIERBAROMA

Las competencias requeridas para responder a las necesidades actuales y futuras para satisfacer a todas las partes interesadas son:

- **Visión estratégica:** Visualización de las tendencias del medio, con una habilidad positiva y optimista, orientado a sus acciones sobre la base de las metas estratégicas logrando convertirla en objetivos concretos y realizables para las organizaciones.
- **Comunicación asertiva:** es la capacidad de tener una activa escucha hacer preguntas y expresar de forma verbal, escrita o corporal, conceptos e ideas en forma efectiva y oportuna para llevar adelante un propósito.
- **Orientación al logro:** Capacidad de fijar metas y alcanzar retos, haciendo esfuerzos adicionales para hacer más de lo que se quiere en cumplimiento de los objetivos, aplicando la originalidad con planteamientos novedosos.
- **Liderazgo:** Conducta permanente para influir, apoyar y convocar la anergia de las personas generando compromiso y visión compartida orientada al logro.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad de trabajar como miembro integrado de un grupo identificando claramente los objetivos colectivos orientando el trabajo a la consecución de los mismos.
- **Aceptación del cambio:** Capacidad de modificar comportamientos y pensamientos rápida y adecuadamente, para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades o cuando se presentan situaciones nuevas o variables, de acuerdo a las condiciones de mercado.

- Innovación: Interpretar al cliente, consumidor y competencia generando tendencias que agreguen valor al producto y mejorar los procesos productivos logísticos y administrativos.
- Planificación y organización: Capacidad de anticipar situaciones y establecer eficazmente un orden, con el objetivo de alcanzar los resultados esperados. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información

16 CONCLUSIONES

- Al aplicar la evaluación de diagnóstico en la asociación se evidenció el estado actual de la empresa y se identificaron las áreas críticas y potenciales de desarrollo organizacional.
- La planeación estratégica sirve como herramienta básica en el proceso de la identificación de alternativas estratégicas para enfrentar el contexto de la actividad económica, lo cual da como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Cuando se crea una estructura organizacional, se logra una coordinación del trabajo ya que las tareas se dividen, se agrupan y se acordan, el organigrama muestra las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación y líneas formales de responsabilidad.
- Documentar los procesos facilita el establecimiento de los indicadores críticos dentro del proceso, permitiendo establecer los indicadores más adecuados para el seguimiento de los mismos.
- Al utilizar en Hierbaroma un enfoque basado en procesos se organiza y gestiona de manera excelente las actividades de trabajo de la empresa, creando valor para el cliente y las partes interesadas.
- Cuando se implementa un proceso contable se evidencia que se mejora la asociación en tres aspectos importantes: adquisición, financiación y administración de los recursos. Las empresas para ser competitivas hoy en día, necesitan contar con una buena organización y administración de los recursos disponibles.

17 RECOMENDACIONES

- Las especies aromáticas son promisorias, cuentan con un gran potencial a desarrollar, pero hace falta un programa estructurado que permita el encadenamiento de las diferentes fases de desarrollo, incluyendo la parte agrícola, tecnológica, comercial administrativa y financiera.
- Analizar, reorganizar e intervenir en las otras áreas de la asociación que no se trabajaron en el presente proyecto de grado, pero que si se evaluaron a través de la herramienta de diagnostico.
- Tener clara la importancia de la comercialización para crear estrategias y actividades que permitan conocer el mercado, adecuar el producto y consolidar relaciones con clientes; asegurando la satisfacción de los clientes a largo plazo.
- Dimensionar los recursos disponibles de la asociación, como por ejemplo los recursos materiales y financieros con los cuales se cuentan y los demás que hagan falta para lograr resultados, minimizar costos, etc.

18 BIBLIOGRAFÍA

- CORAL DELGADO, Lucy del Carmen. GUDIÑO DAVILA, Emma Lucia. Contabilidad Aplicada. Santafé de Bogotá: Mcgraw Hill,199,
- CORAL DELGADO, Lucy del Carmen. GUDIÑO DAVILA, Emma Lucia. Contabilidad General. Santafé de Bogotá: Mcgraw Hill,199,
- Documentación de Procesos Bureau Veritas Business School, Agosto 2010
- FERDUZ AGUDO Luis, LOPEZ Andrés de Pablo, Finanzas de la Empresa, Tercera Edición , Madrid 2007
- LEON GOMEZ, JAIME. Guía para la elaboración del informe de Proyecto I. Santafé de Bogotá.
- KOONTZ, Harold y otros. Elementos de administración. Editorial Mac Graw Hill.
- ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero aplicado. Bogotá Panamericana formas e Impresos SA. 2001 Pág. 729.
- PRIETO, Jorge La Gestión Estratégica Organizacional, Ecoe Ediciones, Junio 2008
- MORENO Fernández, Joaquín, Las finanzas en la empresa, Mc Graw Hill, 1989.

19 ANEXOS

ANEXO A

Hoja de Excel mapa de competitividad – Encuesta aplicada a Representante Legal de la asociación HIERBAROMA

ANEXO B

MANUALES DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Área:	Administrativa
Nombre del Cargo:	Gerente
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none">▪ Realizar los informes pertinentes para la Junta Directiva acerca del funcionamiento▪ operativo de la empresa▪ Controlar las funciones relacionadas con todas las áreas.▪ Representar a la empresa frente a organizaciones industriales, comerciales y jurídicas.	
III. DETALLE DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">▪ Mensualmente presentar ante la Junta Directiva los informes relacionados con el desarrollo de las operaciones concernientes al proceso productivo▪ Controlar y dirigir las actividades asignadas a cada persona▪ Periódicamente evaluar los resultados obtenidos con base en los objetivos propuestos▪ Mensualmente presidir las reuniones de la Junta Directiva▪ Coordinar con las asociaciones involucradas en el proyecto los seminarios de capacitaciones y orientación para los trabajadores▪ Diariamente administrar y velar por la correcta distribución de los recursos económicos de la empresa	
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
EDUCACION:	Profesional en áreas de Administración Técnico o Tecnólogo en administración

	de empresas o agropecuarias
EXPERIENCIA:	Requiere de un año de experiencia
HABILIDADES:	Requiere conocimiento técnico, administrativo y financiero. Destreza en el manejo de personal y en la solución de problemas laborales. Con características propias de un líder.
V. NIVEL DEL CARGO	
Requiere un esfuerzo mental alto y un bajo esfuerzo físico	
VI. CONDICIONES CARGO	
AMBIENTE DE TRABAJO:	Condiciones buenas de iluminación Ruido y temperaturas normales
RIESGO DEL CARGO:	No presenta

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Área:	Administrativa
Nombre del Cargo:	Secretaria
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar las actividades administrativas, financieras y de servicio al cliente de la empresa con el fin de contribuir al buen desarrollo de la gestión comercial, el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. 	
III. DETALLE DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periódicamente realizar las actas y documentos requeridos por la Junta Directiva ▪ Mensualmente recibir y despachar los pedidos correspondientes ▪ Permanentemente organizar los registros referentes a la producción, costos, gastos e ingresos y demás del área financiera de la empresa. ▪ Ocasionalmente servir de intermediaria entre las asociaciones involucradas en el proyecto ▪ Ocasionalmente recibir reportes relacionados con la calidad de los 	

productos	
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
EDUCACION:	Técnico en administración, auxiliar contable
EXPERIENCIA:	Requiere de seis meses de experiencia
HABILIDADES:	Requiere destreza en redacción y escritura de textos. Conocimientos en el área contable, Buena disposición en atención al cliente..
V. NIVEL DEL CARGO	
Requiere un esfuerzo mental alto y un bajo esfuerzo físico	
VI. CONDICIONES CARGO	
AMBIENTE DE TRABAJO:	Condiciones buenas de iluminación Ruido y temperaturas normales
RIESGO DEL CARGO:	No presenta

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Área:	Administrativa
Nombre del Cargo:	Asesor Comercial
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer relación comercial con los clientes actuales y potenciales con el fin de abrir espacio en el mercado para los productos. 	
III. DETALLE DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar prospecciones, organizar el tiempo, descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, preparar las visitas. ▪ Durante la venta, la visita. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta. ▪ Después de la venta, el seguimiento. Análisis de cumplimiento de 	

objetivos, informe de gestión diario, atender reclamaciones e incidencias.	
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
EDUCACION:	Técnico en administración o mercadeo
EXPERIENCIA:	Requiere de 6 meses experiencia en el área comercial
HABILIDADES:	Requiere destreza en el área de mercadeo y ventas, atención al cliente
V. NIVEL DEL CARGO	
Requiere un esfuerzo mental alto y un alto nivel de concentración. Bajo esfuerzo físico	
VI. CONDICIONES CARGO	
AMBIENTE DE TRABAJO:	Condiciones buenas de iluminación Ruido y temperaturas normales
RIESGO DEL CARGO:	Ninguna

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Área:	Operativa
Nombre del Cargo:	Operario de Operación y Mantenimiento
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargado de la operación y mantenimiento preventivo de los equipos, maquinaria 	
III. DETALLE DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diariamente operar las maquinarias para la extracción de las esencias y la deshidratación. ▪ Periódicamente hacer el respectivo mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipos ▪ Diariamente asegurar las especificaciones requeridas con el fin de mantener la calidad de los productos. 	
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	

EDUCACION:	Tecnólogo, Técnico, Básica
EXPERIENCIA:	Requiere de seis meses de experiencia
HABILIDADES:	Requiere destreza en el manejo de maquinaria y control de las especificaciones.
V. NIVEL DEL CARGO	
Requiere un esfuerzo mental alto y un alto nivel de concentración.	
VI. CONDICIONES CARGO	
AMBIENTE DE TRABAJO:	Condiciones buenas de iluminación Ruido y temperaturas normales
RIESGO DEL CARGO:	Accidentes relacionados con el uso del equipo destilador, horno y picadora.

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Área:	Operativa
Nombre del Cargo:	Operario de Operación y Mantenimiento
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la recepción y selección del Material Vegetal. 	
III. DETALLE DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar y registrar proveniencia del Material Vegetal. ▪ Separar los manojos que se encuentran en mal estado, para seleccionar así el Material Vegetal apto (ramas de verdes) para la deshidratación, elaboración de aceites y demás productos. ▪ Diariamente extraer del material vegetal las impurezas o residuos ▪ Diariamente asegurar de que no haya acumulación de inventario en el área de recepción y selección con el fin de que el material no pierda las características iniciales. 	
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
EDUCACION:	Básica

EXPERIENCIA:	Trabajos relacionados con el sector agrícola.
HABILIDADES:	Requiere destreza en la selección del material Vegetal a procesar.
V. NIVEL DEL CARGO	
Requiere un esfuerzo mental moderado y un alto nivel de concentración.	
VI. CONDICIONES CARGO	
AMBIENTE DE TRABAJO:	Condiciones buenas de iluminación Ruido y temperaturas normales
RIESGO DEL CARGO:	Uso de las tijeras de corte.

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Área:	Operativa
Nombre del Cargo:	Operario de corte, pesaje y embalaje
II. OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar cortad, pesado y embalaje del material vegetal o producto final resultante 	
III. DETALLE DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corte del material vegetal en racimos de 15 cm. ▪ Pesar el material vegetal en el peso electrónico controlando la cantidad (300 kg) a introducir en el empaque ▪ Remover el material que dentro del proceso ya no se encuentre apto. 	
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
EDUCACION:	Básica
EXPERIENCIA:	Trabajos relacionados con el sector agrícola.

HABILIDADES:	Requiere destreza en el corte del material vegetal a procesar, al igual en que en el embalaje
V. NIVEL DEL CARGO	
Requiere un esfuerzo mental moderado y un alto nivel de concentración.	
VI. CONDICIONES CARGO	
AMBIENTE DE TRABAJO:	Condiciones buenas de iluminación Ruido y temperaturas normales
RIESGO DEL CARGO:	Uso de las tijeras de corte.

VII. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Área:	Administrativa
Nombre del Cargo:	Contador
VIII. OBJETIVOS DEL CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar y responder por el buen manejo de los recursos económicos de la compañía. 	
IX. DETALLE DE LAS FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar la contabilidad de la asociación e intervenir todos los documentos de cobro y pago correspondientes. ▪ Formular el presupuesto y la cuenta general de gastos e ingresos cada año. ▪ Rendir a la Junta directiva las cuentas trimestrales de gastos e ingresos. 	
X. ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
EDUCACION:	Título de Contador Publico
EXPERIENCIA:	Requiere de 1 año de experiencia
HABILIDADES:	Requiere destreza en el manejo de preparación de informes financieros

XI. NIVEL DEL CARGO	
Requiere un esfuerzo mental alto y un alto nivel de concentración. Bajo esfuerzo físico	
XII. CONDICIONES CARGO	
AMBIENTE DE TRABAJO:	Condiciones buenas de iluminación Ruido y temperaturas normales
RIESGO DEL CARGO:	Uso de las tijeras de corte.

ANEXO C

DESCRIPCION DE PROCESOS – MAPA DE PROCESOS HIERBAROMA


	PLANIFICACION ESTRATEGICA	CODIGO PE -01
RESPONSABLE: Junta Directiva y Gerente		
OBJETIVO Y ALCANCE: Establecer los lineamientos de la organización a través de la Misión, Visión Política de calidad y objetivos, con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente, asegurando el crecimiento de la organización.		
ENTRADAS: Necesidades y/o requisitos del cliente interno y externo Disponibilidad de recursos Indicadores analizados de todos los procesos Requisitos legales y normativos		
SALIDAS: Misión , visión, objetivos, metas, políticas Decisiones y Acciones para mejora Proyectos Programas Gestión de recursos		

Revisión de la dirección	
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES
Misión , visión, objetivos, metas, políticas	Indicadores de gestión Mejoramiento continuo


	REVISION POR LA DIRECCION	CODIGO RD -02
RESPONSABLE: Junta Directiva y Gerente		
OBJETIVO Y ALCANCE: Garantizar e identificar el alcance o la efectividad del proceso de planeación estratégica y de marketing para poder definir acciones de mejora.		
ENTRADAS: Planificación de marketing Planificación de producción Indicadores Controles Decisiones y Acciones para mejora		
SALIDAS: Informes		
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES	
Informes Desempeño por áreas funcionales	Satisfacción del clientes Desempeño global de la organización	

	MARKETING	CODIGO PM -03
---	------------------	------------------

RESPONSABLE: Gerente	
OBJETIVO Y ALCANCE: Desarrollar estrategias para el posicionamiento de marca y producto utilizando las 4 p's producto, plaza, promoción, precio, y distribución; así lograr el crecimiento de la organización.	
ENTRADAS: Planificación estratégica Estudio de mercado Disponibilidad de recursos Informes y hallazgos de proceso de revisión por la dirección Información del producto Análisis del entorno	
SALIDAS: Planeación de marketing Proceso del marketing Posicionamiento del producto	
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES
Marketing mix (de acción) Eficiencia	Posicionamiento del producto


	PLANIFICACION DE LA PRODUCCION	CODIGO PP -04
RESPONSABLE: Gerente		
OBJETIVO Y ALCANCE: Programar las actividades a desarrollar para cumplir con la calidad y cantidad de producto requerido y establecido en la planeación estratégica		
ENTRADAS:		

<p>Necesidades de Mano de Obra, materias primas, maquinaria y equipo Información técnica y operativa para cultivos de especies aromáticas Información de gestión financiera Información de comercialización Información adquisición de bienes y servicios Requisitos normativos de Buenas prácticas agrícolas Capacidad y facilidades de la planta y terrenos</p>	
<p>SALIDAS: Plan de producción Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.</p>	
<p>VARIABLES DE CONTROL</p> <p>Periodos muertos Materiales Capacidad de producción</p>	<p>INDICADORES</p> <p>Necesidades de producción/ producción real</p>


	<p>CULTIVO</p>	<p>CODIGO</p> <p>PC -05</p>
<p>RESPONSABLE: Director Asistencia técnica</p>		
<p>OBJETIVO Y ALCANCE:</p> <p>Garantizar la siembra, recolección, control, cantidad y calidad de producto</p>		
<p>ENTRADAS:</p> <p>Plan de producción Disponibilidad de recursos Requisitos normativos de Buenas prácticas agrícolas Recursos humano Recursos materiales Maquinaria y misceláneos Recursos físicos (terrenos)</p>		
<p>SALIDAS:</p> <p>Cosecha Plantas</p>		

Hijuelos, semillas Información de cantidad, calidad Información de rendimientos	
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES
Calidad de las plantas Riego, abono, poda, plagas,	Calidad de producto Cantidad de producción

	TRANSFORMACION	CODIGO PT -06
RESPONSABLE: Gerente		
OBJETIVO Y ALCANCE: Procesar la materia prima y transformarla en productos terminados; aceites esenciales, condimentos y demás productos ofrecidos por la asociación, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes.		
ENTRADAS: Identificar las necesidades del cliente Materias primas (plantas aromáticas) Disponibilidad de recursos Requisitos legales		
SALIDAS: Productos terminados, aceites esenciales, condimentos, aromáticas deshidratadas, y demás productos ofrecidos por la asociación.		
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES	
Proceso de elaboración Materias primas Capacidad de producción	Calidad del producto necesidades de producción/ producción real productividad	

	GESTION FINANCIERA	CODIGO GF -07
RESPONSABLE: Gerente - contador		
OBJETIVO Y ALCANCE: Controlar y evaluar los recursos con el fin tomar decisiones y acciones relacionados con los medios financieros para llevar a bien la actividad de la asociación Hierbaroma, garantizando su supervivencia, generación de utilidades y crecimiento de la misma.		
ENTRADAS: Necesidades de recursos financieros Disponibilidad y descripción de recursos financieros Análisis financieros realizados Análisis de viabilidad Análisis de inversiones Balances y estados financieros		
SALIDAS: Decisiones de financiación Decisiones de inversión Decisiones operativas (planeación de los recursos para la producción) presupuesto		
VARIABLES DE CONTROL Balances y estados financieros	INDICADORES Calidad de activos Índices financieros Solvencia Gestión administrativa, rendimientos y costos	

	COMERCIALIZACION	CODIGO PC -08
RESPONSABLE: Gerente – Asesor comercial		
OBJETIVO Y ALCANCE: Garantizar la comercialización del producto asegurando la satisfacción de las necesidades los grupos de interés.		
ENTRADAS: Identificar las necesidades del cliente Inventario de recursos y productos Análisis de situación Requisitos legales		
SALIDAS: Canales de distribución Tiempos de entrega Planificación de la comercialización Estrategia comercial Objetivos comerciales		
VARIABLES DE CONTROL Inventario de productos terminados Canales y medios de comercialización	INDICADORES Ventas Tiempos de entrega	

	GESTION DE PERSONAL	CODIGO GP -09
RESPONSABLE: Junta Directiva y Gerente		
OBJETIVO Y ALCANCE: Definir los parámetros para el reclutamiento, selección, vinculación, contratación, capacitación, formación y evaluación del desempeño del talento humano		

ENTRADAS: Identificar las necesidades de personal Identificar necesidades de capacitación Indicadores de desempeño, evaluación y formación Requisitos legales	
SALIDAS: Personal seleccionado Nuevo funcionario Personal capacitado Resultados evaluaciones de desempeño Programaciones de formaciones y capacitaciones según resultados de evaluaciones Cronogramas de capacitación	
VARIABLES DE CONTROL Programa las capacitaciones evaluación de desempeño	INDICADORES Nivel de desempeño Cobertura de la Capacitación o formación