

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Presentado Por

Alvaro Steven Martín Correal

Identificación de Prácticas Empresariales para el Mejoramiento Continuo en Plusagro
S.A.S.

Proyecto Práctico Aplicado

Bogotá

2014



COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Escuela de Administración

Presentado Por

Alvaro Steven Martín Correal

Identificación de Prácticas Empresariales para el Mejoramiento Continuo en Plusagro
S.A.S.

Tutor

Joan Francisco Angel Charry

Administración en Logística & Producción

Bogotá

2014



Tabla de Contenido

1. Plusagro S.A.S.....	5
2. Tema.....	5
3. Resumen Ejecutivo.....	5
4. Palabras Clave.....	7
5. Executive Summary.....	8
6. Keywords.....	9
7. Situación Problemática.....	10
8. Problema.....	10
A. Pregunta Central de la Investigación.....	10
B. Sub - Preguntas.....	10
9. Objetivo General.....	11
10. Objetivos Específicos.....	11
11. Justificación.....	11
12. Justificación Línea de Gerencia.....	12
13. Tipo de Investigación.....	12
14. Marcos de Referencia.....	13
14.1 Marco Antropológico.....	13
14.2 Marco Contextual.....	13
14.3 Marco Teórico.....	14
14.4 Marco Conceptual.....	15
14.4.1 Gerencia.....	15
14.4.2 Dirección.....	15
14.4.3 Liderazgo.....	16
14.4.4 Estrategia.....	16
14.4.5 Organización.....	16
14.4.6 Cultura Corporativa.....	16
14.4.7 Gestión del Talento Humano.....	17
14.4.8 Responsabilidad Social.....	18
14.4.9 Empresa Perdurable.....	18
14.4.10 Clasificación de Modelos de Inventarios.....	19
14.4.11 Áreas Funcionales de una Compañía.....	20

14.4.12	Gestión de Compras	21
15.	Marco Metodológico	21
16.	Modelo de Creación de Valor Organizacional Para Plusagro S.A.S.	22
16.1	Modelo de creación de valor organizacional	23
16.1.1	Piensa más allá.	23
16.1.2	Escuchar a los Empleados.	23
16.1.3	Creación de la cartilla “ Familia Plusagro S.A.S ”	23
16.1.4	Tiempo de Brainstormings.	24
16.1.5	Planeación de Iniciativas.	24
16.1.6	Precisión & Éxito para Ejecutar.	24
16.2	Familia Plusagro S.A.S.....	24
16.2.1	Fase de Diagnóstico	25
16.2.2	Fase de Análisis	26
16.2.3	Fase de Diseño.....	27
16.2.4	Fase de Desarrollo	27
16.2.5	Fase de Implementación	28
16.2.6	Fase de Operación	28
1.1	Cartilla Familia Plusagro S.A.S.	29
17.	Diagrama de Flujo del Modelo de Creación de Valor Organizacional para Plusagro 30	
18.	Estrategias para la reducción de Inventarios en Plusagro S.A.S.	31
18.1	Técnicas para Manejo de Inventarios y Reducción de Costos	31
19.	Conclusiones.....	35
20.	Recomendaciones	36
21.	Infografía	37
22.	Bibliografía.....	39

1. Plusagro S.A.S

Es una compañía que nació en el año 2010 al identificar la necesidad de tecnificar el campo de Colombia para hacerlo más competitivo, los directivos de la compañía Miguel Andrés Garzón Castro y José Javier Mora Lesmes, por medio de investigaciones de mercado encontraron que Turquía era uno de los países más competitivos en el desarrollo de maquinaria agrícola, especialmente ordeñadoras y encontraron en China una gran industria enfocada en el desarrollo de tecnología avícola, todo lo correspondiente a galpones para aves de corral. Por medio del desarrollo de negociaciones directas con compañías de estos dos países anteriormente mencionados, Plusagro S.A.S. consiguió contratos de perdurabilidad y exclusividad de marca.

La actividad económica del país se divide en sectores económicos. “Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones” (Banco de la República, 2000)

Plusagro S.A.S es una empresa que se encuentra en el sector agroindustrial del país, con cuatro años de experiencia. Es una importadora y comercializadora de maquinaria y equipos agropecuarios, además brinda servicios integrales sobre los productos que vende tipo post venta, todo esto en busca de mejorar y tecnificar el campo nacional.

2. Tema

Buscar soluciones administrativas que lleven a la compañía Plusagro S.A.S. a un mejor desarrollo en el sector agroindustrial del país.

3. Resumen Ejecutivo



Este proyecto que se llevara a cabo en la compañía Plusagro S.A.S. la cual busca mejorar de forma sustancial la cultura organizacional de la compañía, para que desarrolle al máximo las ventajas competitivas que encuentra en el mercado, una de estas grandes ventajas es que al tener la exclusividad de su proveedor principal Kursan. Se vuelve de suma importancia saber que existen otras marcas en el mercado de los productos agrícolas que ofrece Plusagro S.A.S. pero se ha encontrado en común acuerdo con clientes insatisfechos que la calidad de los productos turcos en cuanto a maquinaria lechera es superior a la de otras marcas que importan la maquinaria lechera desde China y Corea. Por esto es fundamental recalcar que Kursan es uno de los productores mundiales de estas máquinas desde 1984 la más fuerte en toda la región de oriente medio y su sede principal está ubicada en Estambul, Turquía. (Kursan, 2014).

El negocio de Plusagro S.A.S. se encuentra en uno de los sectores más competitivos del país, pero sin duda alguna es uno de los que más importancia está cobrando, debido al boom agrícola que están viviendo en las regiones ganaderas y agricultoras del país después de las nuevas medidas de inversión que está tomando el gobierno nacional para que sean más competitivas en su desarrollo y crecimiento a nivel nacional. (MinAgricultura, 2014), uno de los ítems más importantes que podemos encontrar, es el hecho de que Colombia y Bélgica iniciaran un plan de trabajo para ampliar el comercio de productos agropecuarios, según el titular de la cartera agropecuaria, este plan de trabajo, que se implementará en enero de 2015, tendrá como prioridad los temas fitosanitarios y de buenas prácticas agrícolas (MinAgricultura, 2014).

En lo cual Plusagro S.A.S puede buscar una gran ventaja competitiva que lo lleve a obtener un valor agregado al ya tener conocimiento del mercado europeo será más sencillo entrar a negociar con nuevos proveedores que vengan de este país. También de estos mercados no explorados se pueden llegar a encontrar nuevas prácticas agrícolas, diversas especies animales y nuevas tecnologías en cuanto a maquinaria.

De igual forma la empresa ha presentado un crecimiento económico bastante alto, para el poco tiempo que lleva en el mercado, esto se ve evidenciado en las ventas que se realizaron el año 2013 las cuales ascienden a \$730.500.000. (Plusagro S.A.S., 2013). Este crecimiento

no se debe a solo suerte, este se ha trabajado con diversas estrategias desde el momento en el que se pensó la creación de la empresa, ya que esta nace de la necesidad de los ganaderos y agricultores del sector o localización en donde comenzó a comercializarse los productos, en los municipios de Cumaral, Restrepo y los caseríos como Guacabina y actualmente se ha extendido a diversos municipios del departamento del Meta, como lo son Acacias, Castilla la Nueva, Guamal, Cubarral, San Martín, Puerto López, Barranca de Upía, Puerto Gaitán, Granada y Vista Hermosa . (Plusagro S.A.S., 2014)

Se espera que con la realización de este proyecto enfocado en una metodología Sure - Step (Paso Seguro) de Microsoft aplicada a las necesidades de la compañía, se pueda mejorar considerablemente la organización para así mejorar estos promedios de ventas y crecer en el aspecto económico. (Microsoft Dynamics, 2010). Es importante resaltar que ningún proyecto es perfecto y hay que estar consiente que pueden presentarse diversos obstáculos en el camino, pero la idea de implementar la Sure - Step está fundamentada en minimizar estos riesgo que pueden ocurrir en el proyecto y que si se fundamenta en unas fases especificas se pueda gestionar y finalizar con éxito, conllevando a que Plusagro S.A.S. pueda mejorar su cultura organizacional y siga con un crecimiento constante en el mercado.

4. Palabras Clave

- Organización
- Perdurabilidad
- Inventarios
- Cadena de Suministro
- Logística
- Mejoramiento Continuo
- Modelo de Compras
- Costos
- Gerencia

5. Executive Summary

This project which is being carried out at Plusagro S.A.S. which is looking to improve in a substantial manner all organizational culture within the company, so that it can develop to the maximum the competitive advantages that it finds in the market when being appointed sole representative of its main supplier Kursan. It is highly important to know that there are other brands in the market Plusagro S.A.S makes part of and offers but has found common place with unsatisfied customers because of the fact that quality of the Turkish milk processing machinery is superior to that of the Chinese and Korean makers of the same. It is because of this that it is fundamental to highlight that Kursan is one of the world class makers of these machines since 1984, the strongest in the Middle East region and its headquarters are located out of Istanbul, Turkey. (Kursan 2014).

The Plusagro Business is found to be in one of the most competitive business sectors in the country, but without a doubt is one also gaining great importance, due to the agriculture boom that some cattle growing regions as well as agriculture regions are living after the new inversion measures that the National government is taking so that they are more competitive in their development and growth. (Ministry of Agriculture, 2014), one of the most important item that we can find, is the fact that Colombia and Belgium will initiate a work plan to widen the trade of agricultural products, according to the head of the agricultural affairs, this plan of work, that is to be implemented in January of 2015, will have as a priority the Phytosanitary and best agricultural practices (Ministry of Agriculture, 2014).

In which Plusagro S.A.S may search for a great competitive advantage that can take it to obtain an added value since it has knowledge of the European market it will be simpler to enter negotiations with new suppliers that will come to this country. Additionally from this unexplored markets can come to encounter new agricultural practices, diverse animal species and new technologies in regards to machinery.

In the same manner the business has presented an economical growth rather high, for the little time that it has been in the market, this is shown in the sales made on 2013 which

reach a \$730.500.000. (Plusagro S.A.S., 2013). This growth is not only due to luck alone but to the fact that diverse strategies have been put into action from the moment the idea of the creation of the business came about, since it was born from the necessities of the cattle growers and farmers from the area or localization where products started to be commercialized, like in the Municipalities of Cumaral, Restrepo and small settlements like Guacabina. At this time it has extended to diverse municipalities from Meta, such as Acacias, Castilla la Nueva, Guamal, Cubarral, San Martín, Puerto López, Barranca de Upía, Puerto Gaitán, Granada y Vista Hermosa. (Plusagro S.A.S., 2014)

It is expected that with the making of the Project, focusing on a Sure-step methodology, from Microsoft, applied to the necessities from the company itself, it will be possible to improve the organization considerably so that sales rates are better so that there is gain in the economical aspect. (Microsoft Dynamics, 2010). It is important to highlight that no Project is perfect and that it is imperative to be aware that there may be diverse obstacles on the way, but the idea of implementing Sure-Step is fundamented in minimizing these risks that may be incurred in the project and that if all the specific phases are well supported success will be made reachable, making Plusagro better its organizational culture and follow with its constant growth in the market.

6. Keywords

- Organization
- Durability
- Inventories
- Supply Chain
- Logistics
- Continuous Improvement
- Procurement Model
- Costs
- Management

7. Situación Problemática

Plusagro S.A.S. es una compañía que se encuentra en un proceso de crecimiento constante, debido a que está empezando a expandirse a lo largo del territorio nacional, lo cual la ha llevado a centralizar sus esfuerzos al crecimiento desaforado, dejando de un lado el fortalecimiento de sus sedes y comercializadoras ya establecidas lo ha generado un problema de cultura organizacional en cual desencadeno fallas de comunicación en sus diversas áreas donde se evidencio que se estaba teniendo un exceso de inventarios esto debido al envío erróneo de información entre las áreas de ventas y compras. En la actualidad tiene un inventario de \$259.944.500 el cual es acumulado de forma trimestral es de decir cada trimestre se hacen pedidos de este valor y sus ventas anuales ascendieron a \$730.500.000. Millones de pesos el año pasado. (Plusagro S.A.S., 2014)

8. Problema

La mala dirección que ha conllevado a una baja cultura organizacional.

A. Pregunta Central de la Investigación

¿Qué acciones debe tomar la alta gerencia de Plusagro S.A.S para solucionar la crisis que afronta?

B. Sub - Preguntas

¿Qué teorías se pueden llegar a implementar para poder desarrollar una nueva cultura organizacional en Plusagro S.A.S?

¿Cómo reestructurar su sistema de inventarios, para reducir costes y ser más competitivos?

¿Qué metodología de comunicación usar para mejorar conexión entre las áreas de ventas y compras?

9. Objetivo General

Identificar las mejores prácticas empresariales para Plusagro S.A.S.

10. Objetivos Específicos

- Crear un modelo funcional de cultura organizacional que sea aplicable a Plusagro S.A.S.
- Desarrollar un nuevo sistema para la comunicación interna de Plusagro S.A.S.
- Identificar de forma teórica qué sistema de inventarios se puede adecuar a las necesidades de Plusagro S.A.S.

11. Justificación

Este trabajo se justifica desde el punto de vista práctico, debido a que es una investigación de una situación problemática de la vida real, donde se toma un problema que está presentando la empresa Plusagro S.A.S. Hoy en día a nivel empresarial las pymes representan un 96% de las compañías del país (El Espectador, 2011) por lo que se considera importante buscar soluciones a sus problemáticas para poder fortalecerlas y hacerlas más competitivas para el desarrollo de un mejor país. Un claro ejemplo de esto es el desarrollo que ha tenido el sector agroindustrial, esto de la mano del comercio agropecuario de Colombia con el mundo debido a que ha tenido un importante dinamismo durante los últimos años. “Entre 2004 y 2008, el valor de las exportaciones y de las importaciones creció 13% y 12% promedio anual respectivamente. Colombia pasó de exportar cerca de US\$ 3.000 millones en 2004 a casi US\$ 6.000 millones en 2008, convirtiéndose junto con minería en una fuente importante de divisas para el país” (Proexport Colombia, 2012).

De acuerdo con lo anterior, es de vital importancia desarrollar nuevos procesos que permitan la generación de modelos asequibles y de fácil implementación en las compañías.

12. Justificación Línea de Gerencia

Este proyecto esta direccionado por la línea de gerencia ya que el tema principal está dado a buscar una nueva estructura organizacional para Plusagro S.A.S. esto no sólo con el fin de alcanzar más logros financieros sino para encaminar a esta compañía a que sea perdurable en el sector agroindustrial de Colombia. Para alcanzar esto es importante tener claro los conocimientos relevantes sobre los roles y responsabilidades de la gerencia de una organización que pretende perdurar en el tiempo bajo ambientes de alta complejidad y competencia.

La administración se entiende como la conjunción de la dirección y la gerencia, donde la primera se centra en la definición de la política y la segunda en el despliegue de la misma (Cardona, 2011).

La concepción de sociedad de la información, hace reseña a la creciente capacidad tecnológica, que permite replantear la estructura de las relaciones sociales, políticas, culturales y económicas, conforme a los desarrollos efectivos en cuánto a la infraestructura de las telecomunicaciones. (Universidad de Colima, 2013). Es importante enfocar las empresas de cualquier sector hacia la perdurabilidad, esto teniendo en cuenta la dirección y la gerencia, teniendo presente que una compañía debe enfocar su estrategia y su manejo organizacional y la parte gerencial enfocarla en la cultura organizacional y en la gestión del reconocimiento, si todos estos factores se llevan con una sinergia organizacional se puede alcanzar una perdurabilidad para cualquier tipo de compañía.

13. Tipo de Investigación

El presente documento destaca la solución a los problemas que presenta la compañía Plusagro S.A.S. precisando el desarrollo de nuevas prácticas logísticas y de dirección.

Este trabajo práctico aplicado, puede considerarse de tipo analítico, ya que se revisa una situación problemática, común en las pymes del país. Y de las posibles soluciones que se pueden proponer a la compañía en cuestión.

Así mismo correspondería ser clasificado como un trabajo de tipo descriptivo, ya que se detallan los fenómenos reales que ocurren en la compañía Plusagro S.A.S, siendo un problema de actualidad en muchas empresas del país (El Tiempo, 2011), detallando cada uno de los problemas que se encuentran debido a la falta de dirección y planeación estratégica.

Por el tipo de problema y soluciones que se le darán a los problemas de la empresa, se maneja como un proyecto que dependerá de forma exclusiva de las decisiones de sus gerentes Miguel Andrés Garzón Castro y José Javier Mora Lesmes.

14. Marcos de Referencia

14.1 Marco Antropológico

En la actualidad Plusagro S.A.S. cuenta con un capital humano conformado por cinco personas en su sede principal de Cumaral, Meta; entre los cuales se encuentran el director general de ventas, la ayudante de gerencia y tres vendedores que trabajan directamente con la empresa ofreciendo el portafolio a los clientes y sirviendo como mecanismo de comunicación para el tratamiento de sugerencias y reclamos frente a los productos. Adicionalmente, cuenta en la actualidad con trabajadores independientes que no están directamente vinculados con la empresa los cuales trabajan por comisión.

Plusagro S.A.S. cuenta con una base de datos de 168 clientes en las regiones: Andina, Orinoquia, Pacífica y parte de la región Amazonas en donde ofrece sus productos desde maquinaria, cantinas, refacciones y servicio postventa. (Plusagro S.A.S., 2014)

14.2 Marco Contextual

El problema a tratar se desarrollara bajo un contexto empresarial muy común en las pequeñas empresas del país, en donde se analizará el papel que cumplen los directivos de la

compañía, con el manejo de los recursos para el buen funcionamiento de Plusagro S.A.S., todo esto en pro del progreso de la compañía.

Para desarrollar los objetivos planteados se analizará en primer lugar el estado actual de la compañía y los proyectos a futuro que se planean para implementarlos, y de esta forma, proponer soluciones viables, que contrarresten el problema planteado de la mala dirección que ha conllevado a una baja cultura organizacional. (Plusagro S.A.S., 2014)

El problema es una situación reciente, puesto que al principio eran muy pocos los involucrados en el proceso comercial de la compañía pero a través de los meses y el excelente progreso que esta tuvo se fueron incrementando las personas que fueron ingresando a la compañía, por lo cual en este lapso de tiempo pudo ocurrir la pérdida de la cultura organizacional que se planteó desde un principio.

14.3 Marco Teórico

La cultura organizacional hoy en día es una oportunidad estratégica que bien administrada puede llegar a ser altamente eficiente, todo esto con el fin de mejorar las condiciones actuales y futuras de una compañía, especialmente si ésta enfrenta una crisis.

Para Peter Drucker, la cultura organizacional parte de valores, los cuales son sumamente importantes para la auto gestión y hacen repensar, que al igual que las personas las compañías tienen sus propios sistemas de valores. Lo cual se concadena con el factor más importante de una empresa, sus empleados.

Para que se pueda desarrollar un trabajo más eficiente se deberá tener afinidad entre los valores que tiene el empleado con los que representa la empresa, de esta forma el trabajador se va a sentirse más a gusto al desempeñar sus actividades y de igual forma la compañía tendrá un trabajo más efectivo.

De igual forma Drucker hace referencia al concepto de “Sociedad Pos capitalista” en el cual desdobra que después de una sociedad industrializada las organizaciones comenzaron a recurrir a cambios a nivel de tecnología y conocimiento, los cuales para desplegarlos requieren de un cambio o una reestructuración de la cultura organizacional, pero de igual

forma no se va a poder cambiar de raíz, por lo que se hace referencia a que solo cambiaran algunos hábitos. Es erróneo pensar que los cambios solo deben depender de los empleados por lo que las directivas en base al liderazgo deben generar una nueva perspectiva, pero esta no se puede dar desde una mentalidad de opresión o mando, sino desde una visión más cooperativa que va a llevar a que el clima organizacional sea de confianza .

Lo más importante es el empalme que se debe generar entre lo que se quiere y lo que se está obteniendo. Pero es claro que los líderes no pueden cambiar en totalidad la cultura sino deben buscar generaran el cambio en los hábitos radicados en la compañía (Drucker, 1993).

“La sociedad se reestructura a sí misma: cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política, social, sus artes y sus instituciones claves. Cincuenta años más tarde hay un nuevo mundo y quienes nacen entonces no pueden siquiera imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus padres” (Drucker, 1993).

14.4 Marco Conceptual

14.4.1 Gerencia

Es la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas” (Brown, Collins y Duguid, 1989).

Es la capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales” (Chiavenato, 1995).

De esto podemos concluir que la gerencia es un proceso que busca la integración de todos los recursos humanos para alcanzar las metas comunes en una organización.

14.4.2 Dirección

“La dirección es la última etapa de la administración, en esta se concentran un conjunto de acciones como la dirección de acciones y métodos que fueron planeados y organizados. Esta también se considera como la capacidad de influir, establecer objetivos, estrategias y controlar los distintos recursos con que cuenta la empresa desde recurso material, humano hasta recursos financieros” (Rodrigo V. Bedoya & Manual A. Garzón, 2005).

14.4.3 Liderazgo

"El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines". (John P. Kotter, 1999).

14.4.4 Estrategia

Todo el mundo concibe la estrategia de una forma diferente. Hay que reflexionar sobre los entornos culturales, políticos y sociales que nos rodean. Se deben tener en cuenta las revoluciones industriales de principios del siglo XXI y las nuevas economías capitalistas. (Whittington Richard, 2003).

14.4.5 Organización

La disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos. La organización une de forma interrelacional elementos o eventos o individuos diversos que a partir de ahí se convierten en componentes de un todo. Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, asegura, pues, al sistema una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues: transforma, reúne, mantiene. (Morin, 1993).

14.4.6 Cultura Corporativa

“Mientras trabajamos en la investigación de nuestras compañías de primer orden, nos sorprendió el uso dominante de historias, cuentos y leyendas que utilizaban las personas para explicar las características de sus grandes instituciones. Todas las compañías que entrevistamos, desde Boeing a McDonald’s eran simplemente ricos tapices hechos de anécdotas, mitos y cuentos de hadas.

Sí, cuentos de hadas. La gran mayoría de personas que cuentan historias sobre T. J. Watson de IBM nunca ha conocido al hombre, ni ha tenido experiencia directa de la realidad original y cotidiana. Sin embargo, en un sentido organizativo, estas historias, mitos y leyendas son importantes, porque expresan los valores compartidos de la organización empresarial, o lo que es lo mismo, de la cultura” (Ronnie Lessem, 1990).

14.4.7 Gestión del Talento Humano

“La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”. (García Mónica, Sánchez Karem, Zapata Álvaro, 2008).

“Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2002)

“Considero que gestión humana sí aporta estratégicamente. Es un proceso de apoyo a todo el direccionamiento estratégico de la compañía, por el hecho de cuidar a las personas y el aspecto locativo de la compañía contribuimos a que se incremente la producción y a evitar aspectos como enfermedades laborales, ausentismo y demás que le representan a la compañía sobre costos. Hay conciencia desde la gerencia de la importancia de ese aporte de la gestión humana ya que se dispone de un presupuesto para este tipo de actividades y hay una constante preocupación por las mismas”. (Yepes, Gustavo; Ospina Alexandra, 2006)

“La gestión de personas, ha adquirido un significado más socializador, integrador y humanizante, ya que se asume que las personas son todo un conjunto de actores y autores que sinérgicamente relacionados en equipos de trabajo, con sus costumbres, tradiciones, creencias y hábitos conforman la cultura de una organización”. (Vásquez & Vásquez, 2006)

“La administración del talento humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores”. (Daft, 2005) citado en (Saldarriaga, 2008)

“La puesta en marcha del proceso administrativo que busca la maximización de los recursos humanos dentro de las organizaciones incluyendo la adecuada dirección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción de la persona-organización, en beneficio de ambos, para la consecución de objetivos organizacionales”. (Llanos, 2005)

14.4.8 Responsabilidad Social

De acuerdo con esta norma, la responsabilidad social (RS) es la responsabilidad que tiene una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético:

- Que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Que tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Que esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

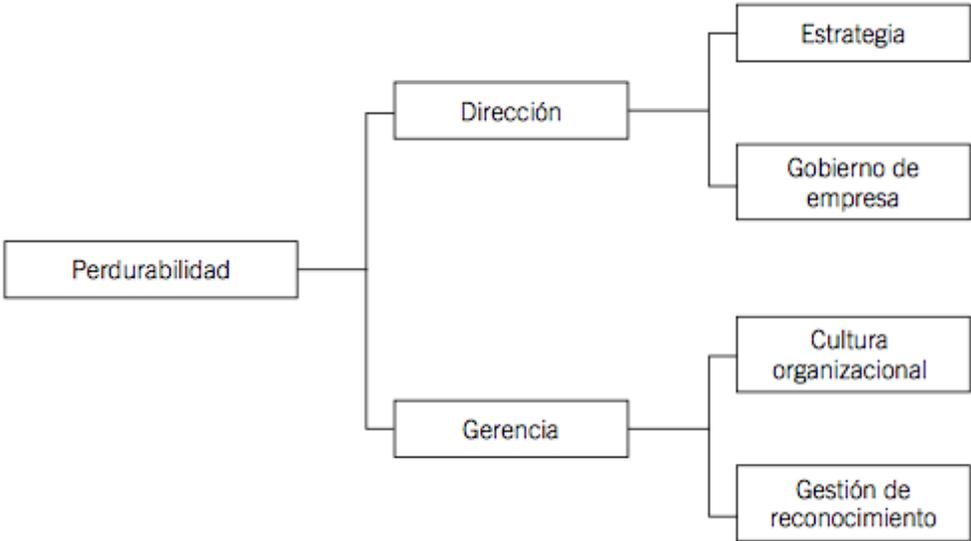
(ISO 26000, 2010)

14.4.9 Empresa Perdurable

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las

fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.

Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social.



Fuente: (Luis F. Restrepo, Rodrigo V. Bedoya, Carlos E. Méndez, Hugo A. Rivera, Liliana M Saboya, 2009)

14.4.10 Clasificación de Modelos de Inventarios.

La clasificación general de los modelos de inventarios de penden directamente del tipo de demanda que tenga el artículo. Esta demanda sólo puede ser de dos tipos: determinística o probabilística; en el primer caso la demanda del artículo para período futuro es conocida con exactitud (esto sólo se puede dar en el caso de empresas que trabajen bajo periodo) y probabilística en el caso que la demanda del artículo para un periodo futuro no se conoce con certeza, pero se le puede asignar una distribución de probabilidad a su ocurrencia. Sin lugar a dudas todo artículo se clasifica en alguna de las dos anteriores categorías; pero se



pueden sub clasificar en un determinado modelo dependiendo de otras condiciones tales como el tipo de producto, el cual pueden ser productos perecederos, productos sustitutos o durables en el tiempo como metales; la cantidad de productos, es decir, existen modelos para un solo producto o para varios; los modelos que permitan o no, déficit; los tiempos de entrega o tiempos de anticipación que pueden ser al igual que la demanda determinísticos o probabilísticos; los modelos que involucran o no, costos fijos; el tipo de revisión, es decir, la revisión de un determinado artículo puede ser continúa o periódica; el tipo de reposición, en donde dependiendo del tipo de reposición se dice que un modelo puede ser de reposición instantánea cuando el artículo es comprado y de reposición continua cuando el artículo es producido en una planta manufacturera; y finalmente, el horizonte de planeación, que puede incluir un solo período o varios (Humberto Guerrero, 2009)

14.4.11 Áreas Funcionales de una Compañía

Son las numerosas actividades más importantes de la empresa, ya que por ellas se plantean y tratan de alcanzar los objetivos y metas. Generalmente una empresa está formada por al menos 5 áreas funcionales básicas (dirección, administración, mercado y ventas, producción y contabilidad y finanzas), pero puede estar formada por muchas más (investigación, recursos humanos, estrategia, etc.)

El número de áreas funcionales en las pequeñas empresas se simplifican y se integran unas dentro de las otras.

Área de Dirección: Es el área más imprescindible, considerada la cabeza de la empresa. Lleva el timón de la empresa, establece los objetivos y la dirige hacia ellos. Está relacionada con el resto de áreas funcionales, ya que es quien las controla.

Áreas de Administración: Relacionada con el funcionamiento de la empresa. Es la operación de negocio en sentido general, desde contrataciones, pagos a personal. Por lo general es el emprendedor o empresario quien se encarga de esta área funcional. Está relacionada con otras áreas como recursos humanos.

Área de Ventas: Orientada al exterior. En esta área se plantean las estrategias que la empresa seguirá en el área del marketing, los mercados donde la empresa opera, los segmentos de mercado, el ciclo de vida de los productos, I+D, diseño de nuevos productos.

Área de Producción: Es donde se llevan a cabo la producción de los bienes que la empresa comercializará después.

Área de Contabilidad & Finanzas: Obligatoria para todas las empresas, ya que es obligatorio que lleven un registro contable. Tendrá en cuenta todos los movimientos de dinero, tanto dentro como fuera de la empresa.

Sistemas de control interno Proyecto sistema nacional de Colombia por Johan Sebastián Pérez Soler

14.4.12 Gestión de Compras

Es un conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. En este conjunto de actividades se pueden enumerar según las siguientes funciones:

- Detección de la necesidad
- Solicitud y análisis de alternativas de compra
- Negociación con los proveedores
- Colocación de órdenes de compra. (La orden de compra es un documento o formulario que inicia el procedimiento administrativo de compras, al adjudicar a un proveedor dicha operación)
- Seguimiento y activación de órdenes de compra. Se refiere al proceso por el cual, una vez emitida la orden de compra, se sigue la producción y entrega del producto o servicio adquirido a fin de que cumpla con los requisitos de calidad y tiempos. (Universidad Nacional de Luján, 2002).

15. Marco Metodológico

Para el progreso de cada uno de los objetivos anteriormente propuestos, se llevaran a cabo investigaciones independientes, para poder llegar a una solución acertada de la pregunta central de la investigación, y dar recomendaciones oportunas con información concreta y clara.



Para considerar la metodología a realizar, se enuncian una vez más los objetivos específicos:

- Buscar modelos funcionales de cultura organizacional que sean aplicables o que ya hayan sido probados en compañías del sector Agroindustrial del país.
- Identificar qué sistema de inventarios se adecua más a las necesidades de Plusagro S.A.S.
- Desarrollar nuevos sistemas para la comunicación interna de la compañía.

Para el primer objetivo se realizara una búsqueda de información y de casos en donde se puedan ver desarrollados modelos de cultura organizacional que puedan ser aplicables en Plusagro S.A.S.

En cuanto al segundo objetivo, para poder identificar el modelo de inventarios más adecuado para la compañía, será necesario revisar el que se maneja en este momento identificar sus fallos y buscar por medio de pruebas y de información cual sería más eficiente para el desarrollo de la actividad económica de Plusagro S.A.S.

Y por último el tercer objetivo, busca la creación o tipificación de un sistema de comunicación interno en tiempo real, donde se mejore y sea más asertiva la información de importancia que se maneja en las diversas áreas funcionales de Plusagro S.A.S.

16. Modelo de Creación de Valor Organizacional Para Plusagro S.A.S.

Hoy día es claro que todas las compañías deben desarrollar una cultura corporativa que vaya a tono con los cambios que se han manifestado en los últimos años a nivel empresarial y de gestión. Los empleados han cambiado mucho, ya que todos buscan un balance entre el trabajo la vida personal, y pretenden ser parte de empresas donde puedan desarrollarse, aprender, marcar diferencia y sentirse cómodos.

Para alcanzar este objetivo Plusagro S.A.S debe crear una cultura que promueva el sentido de pertenencia, comunidad y colaboración. Es por eso que se ha creado un modelo a medida de Plusagro S.A.S. en donde se enfoca en sobresaltar las capacidades de los empleados para poder desarrollarlas, este buscara la unificación del personal y la mejora de

las prácticas empresariales que desarrolla la compañía. El modelo de creación de valor organizacional estará dirigido sobre seis ejes que desarrollarán el proyecto y permitirán el cumplimiento de los objetivos que tiene la compañía.

Este será ejecutado por los directivos de la compañía y consiste en seguir seis pasos para lograr la contextualización a la cultura organizacional de Plusagro S.A.S.

16.1 Modelo de creación de valor organizacional

16.1.1 Piensa más allá.

Se recomienda dejar a un lado los modelos tradicionales que solo están enfocados en soluciones monetarias y buscar el concepto de “piensa fuera de la caja” con el cual se buscare ser más creativo para conectar a los empleados de Plusagro S.A.S. Para poder identificar de forma eficiente este paso la gerencia de Plusagro S.A.S. debe estar atenta a las nuevas tendencias, dispuesta a romper viejos paradigmas y a tomar nuevos riesgos.

16.1.2 Escuchar a los Empleados.

Es fundamental comenzar a tratar a los empleados no solo como la fuerza laboral que sostiene la compañía o que solo están ahí para cumplir un objetivo, sino se debe buscar la forma de conectarlos, esto se puede realizar al conocerlos en un aspecto más personal y relacional, una de las acciones que se puede tomar es enterarse sobre lo que les apasiona, ver lo que quieren para su futuro y aprender las diferentes cosas que se puede encontrar en ellos.

16.1.3 Creación de la cartilla “Familia Plusagro S.A.S”.

Esta será un código donde estarán expuestos los valores y comportamientos que junto a la gerencia se desarrollaran, para lograr la cultura organizacional deseada. La cual se compartirá con el equipo para que sea validada y puedan aportar ideas para su desarrollo.

16.1.4 **Tiempo de Brainstormings.**

(Alex F. Osborn, 1938). Brindar un espacio de comunicación donde se puedan buscar nuevas ideas. Se recomienda que los empleados estén presentes en este proceso de lluvia de ideas. Puesto que permitirá que fluya la creatividad y se desarrollara como una mejor práctica empresarial frente a los empleados que se sentirán más integrados en estas decisiones empresariales de gran trayectoria para el futuro de la compañía.

16.1.5 **Planeación de Iniciativas.**

Se considera importante desarrollar un plan detallado que permita de forma periódica la ejecución de iniciativas que fortalezcan la cultura Plusagro S.A.S., Es normal que en toda organización no todas las personas tengan la misma predisposición para colaborar, y más aún cuando se trata de realizar un cambio que toca las raíces de una compañía; es por eso que es importante identificar líderes en la organización que ayuden a planificar y ejecutar el plan de trabajo.

16.1.6 **Precisión & Éxito para Ejecutar.**

Lo más importante de crear un plan, es ejecutarlo de forma eficiente es por eso que Plusagro S.A.S se debe asegurar de plantear ideas que se puedan desarrollar, es importante saber que una cultura organizacional solida no se obtiene de un momento a otro es por eso que es fundamental el compromiso, la constancia y la disciplina de parte de toda la compañía.

16.2 **Familia Plusagro S.A.S**

El Modelo de Creación de Valor Organizacional para Plusagro S.A.S. estará totalmente plasmado en la cartilla que llevara el nombre de **Familia Plusagro S.A.S.** en donde se encontrara desde la historia de la compañía, su misión, visión, todos los valores que la compañía quiere resaltar en sus empleados, tanto institucionales como morales, la política de calidad, la estructura organizacional y sus objetivos.

La metodología de aplicación de plan, que se utiliza en este proyecto es la Sure – Step, la cual aborda todas las fases de un proyecto de implementación, desde la fase de diagnóstico, la planeación y el análisis hasta el diseño, el desarrollo, la implementación y las operaciones. Lo primero que se debe realizar es la fase de diagnóstico.

MICROSOFT DYNAMICS SURE STEP METHODOLOGY



• Phases



Fuente: Microsoft Dynamics Methodology

16.2.1 Fase de Diagnóstico

En esta fase se realiza la planeación de alto nivel de los procesos del negocio. El objetivo de la fase de diagnóstico es recopilar información para poder definir el alcance del proyecto y así poder elaborar una propuesta de implementación para Plusagro S.A.S.

En la fase de diagnóstico que se realizó en la compañía Plusagro S.A.S. se encontró que a nivel organizacional esta presenta una estructura débil, la cual debe ser reestructurada para que la compañía pueda tener mejores resultados en las otras áreas que se están viendo afectadas, como la financiera, compras e inventario.

La metodología en esta fase ofrece unos acelerador de decisiones, lo cuales ayudaran a Plusagro S.A.S. en el proceso, las ofertas de aceleradores de decisiones son opcionales y no siempre están presentes en todos los proyectos. Si no realiza las actividades de análisis detallado durante la fase de diagnóstico, puede realizarlas durante la fase de análisis.

- **Acelerador de requisitos y procesos:** revisar los procesos actuales para determinar los requisitos para el futuro.

En este caso aplica para Plusagro S.A.S. puesto que ya se diagnosticó que era necesario crear estrategias de creación de valor organizacional.

- **Evaluación de alcance:** revisión de requisitos y procesos, que se va a implementar, hasta donde se va a llegar, que no se va a hacer.

Al realizar esta evaluación se decidió con la gerencia de Plusagro S.A.S. que se debía establecer que la estrategia **Familia Plusagro S.A.S.** acogerá a todos los empleados directos e indirectos que tengan relación con la compañía para generar las consecuencias esperadas.

- **Caso de Negocio:** Orientado a la parte Financiera, retornos de inversión.

Se evalúa que la solución que se pretende implementar en la compañía no requiera de una inversión alta en aspectos financieros pero si en recursos de gran importancia como el tiempo y la disposición.

16.2.2 Fase de Análisis

La fase de análisis enmarcara el inicio oficial del proyecto de implementación. Las actividades de la fase de análisis ayudan a identificar las decisiones que Plusagro S.A.S. tomara y que guiarán la implementación. Esta fase se forja en las actividades de la fase de diagnóstico e implica:

- La revisión de los procesos de organizacionales actuales de Plusagro S.A.S para desarrollar los procesos finales (definidos para el futuro).
- La determinación y documentación de los requisitos de la solución en el *documento de requisitos funcionales*.
- La descripción de la nueva cultura organizacional.
- La consecución de la aprobación por parte de Plusagro S.A.S del *documento de requisitos funcionales* finalizado.

Las actividades especificadas en la fase de análisis se personalizarán en función del tipo de proyecto. Estas son las actividades clave de la fase de análisis:

- **Planeación del proyecto:** El proyecto será guiado por la presente metodología Sure-Step para llevarlo a un término eficiente en cuanto al manejo de recursos y tiempo.
- **Administración de comunicaciones:** La comunicaciones del proyecto se harán por medio electrónico y se realizarán de acuerdo a las entregas planteadas en la planeación del proyecto o en el caso de que ocurra alguna incidencia en el proceso.
- **Administración de propuestas:** La propuesta que salga de este proyecto será aprobada o rechazada por las directivas de la compañía Plusagro S.A.S.
- **Administración de recursos:** Plusagro S.A.S. puso a disposición del proyecto todos los recursos que sean necesarios para que se lleve a completitud este proyecto, desde la gerencia hasta los empleados de todas las áreas de la compañía.
- **Administración de calidad:** La calidad del proyecto será una insignia en el resultado de este, se espera que la calidad se vea reflejada en el éxito total de la propuesta en la implementación.

16.2.3 Fase de Diseño

En esta fase se creará el *documento de requisitos funcionales*, el cual contemplará el total de la propuesta, es decir mostrará como debe quedar plasmada la solución aprobada por las directivas de Plusagro S.A.S. En este caso la solución que se aprobó por la compañía fue la presentada como **Familia Plusagro S.A.S.**

16.2.4 Fase de Desarrollo

El principal objetivo de esta fase está encaminado al desarrollo de la propuesta **Familia Plusagro S.A.S.** en donde el entregable es la cartilla que lleva este mismo nombre, la cual estará disponible en formato digital y será entregada a todos los empleados de la compañía.¹

¹ Anexo de la cartilla “**Familia Plusagro S.A.S.**”



16.2.5 Fase de Implementación

El resultado principal de la fase de implementación es una propuesta en marcha. Las actividades de esta fase preparan la infraestructura, el entorno de la aplicación y a los empleados para la nueva cultura organizacional.

Entre las actividades de esta fase, se incluyen las siguientes:

- Preparación de los planes de lanzamiento. (Cómo se le va a presentar la propuesta a los empleados).
- Confirmación de los planes de entrenamiento a los empleados como parte del plan de implementación.
- Ejecución de pruebas con los empleados. (Se revisara que los conceptos hayan sido apropiados)
- Preparación e impartición del entrenamiento a los empleados. (En cuánto a conocimiento sobre la propuesta)
- Finalización de las actividades de lanzamiento para presentar el nuevo proyecto de la compañía llamado “**Familia Plusagro S.A.S**”.

16.2.6 Fase de Operación

El objetivo principal de la fase de operaciones es dar soporte funcional a Plusagro S.A.S. durante el período de lanzamiento inicial la propuesta. Además, se realizan tareas para cerrar el proyecto. Al final de esta fase, se transfiere el proyecto a Plusagro S.A.S.

1.1 Cartilla Familia Plusagro S.A.S.

The screenshot shows a digital book interface. On the left, a sidebar lists the book's structure: 'PLUSAGRO S.A.S.', 'Introducción multimedia', 'Tabla de contenido', and 'Glosario'. Below this, a table of contents is visible, showing 'Capítulo 1 FAMILIA PL...' and 'Sección 1 Sin título'. The main area displays the book cover for 'PLUSAGRO S.A.S. Mejorando el Campo' by Alvaro S. Martín Correal. The cover features a large logo with three stylized towers in blue and green, and the text 'PLUSAGRO S.A.S. Mejorando el Campo' and 'Identificación de Prácticas Empresariales para el Mejoramiento Continuo en Plusagro S.A.S.'.



Sección 1

Plusagro S.A.S.



HISTORIA

Plusagro S.A.S. nació como un sueño de que creció en el desarrollo del campo de aves de apoyo a los ganaderos y campesinos de Colombia. Es una compañía que reconoce la necesidad de identificar el camino más competitivo, los directivos de José Garzón Castro y José Javier Mora, investigadores de mercado encuentran países más competitivos en el desarrollo especialmente ordenadores y encuentran abarata enfocada en el desarrollo de sus representantes a galpones para aves de c... resultado de negocios buenos, directivos con ex... anteriormente mencionados, Plusagro de productividad y exclusividad de Plusagro S.A.S. es una empresa que se e... agroindustrial del país, con cuatro años... portadora y comercializadora de maqui... rito, además brinda servicios integrales... vende tipo por venta, todo esto en los... el campo nacional.



Fuente: Cartilla Familia Plusagro S.A.S



17. Diagrama de Flujo del Modelo de Creación de Valor Organizacional para Plusagro



18. Estrategias para la reducción de Inventarios en Plusagro S.A.S.

Después de solventar el problema principal de la compañía, se presentara una posible reestructuración para el modelo de inventarios de Plusagro S.A.S. en base a la información que brindaron sus directivas.

El problema de Plusagro S.A.S. está enfocado en que su modelo de compras, no está balanceado con sus inventarios, esto quiere decir que no se revisa si se encuentra la mercancía en inventario, esto porque la mayoría de los procesos los realizan de forma manual.

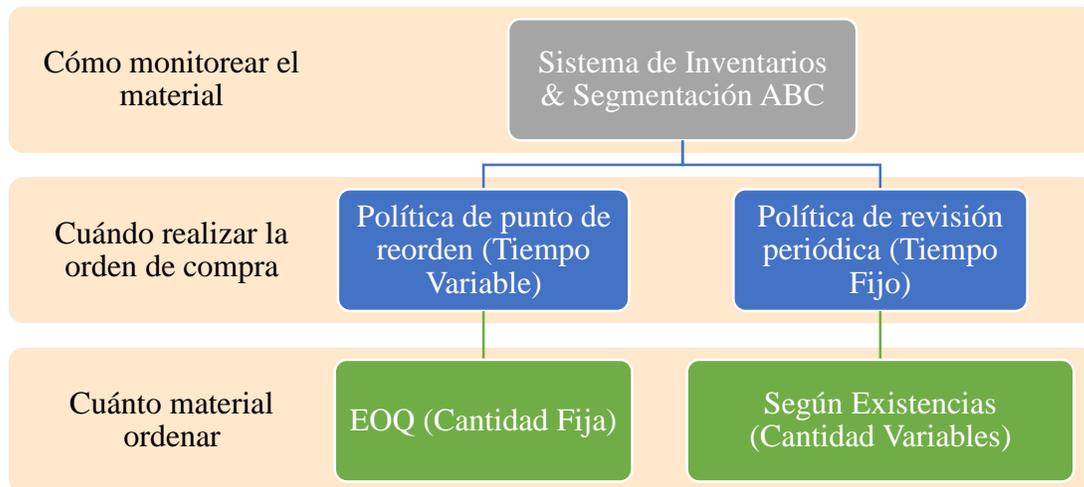
18.1 Técnicas para Manejo de Inventarios y Reducción de Costos

El inventario se puede definir como el acopio de materiales que se utiliza para solventar la demanda de un producto o servicio, aún que muchas empresas lo consideran un mal necesario, muchas otras han acudido a prácticas logísticas en las que se elimina el inventario como una opción entre las que se encuentran los conocidos casos de (Hewlett-Packard y Victoria Secret) quienes cancelaron sus plantas de producción, sus inventarios y decidieron tercerizar estos procesos y se enfocaron al core real de su negocio. En el caso de Hewlett-Packard se dedicaron a la creación de tecnología para los computadores y Victoria Secret a vender sus productos en sus tiendas globales, siendo la mercadotecnia su único proceso. (Caso HP & Caso Victoria Secret)

Se identifica que los problemas de inventarios en Plusagro S.A.S. suceden por la comunicación ineficiente a través de la cadena de suministro. Como consecuencia, esto ocasiona almacenamiento de inventarios de seguridad excesivos.

Esta problemática es muy común en las compañías por esto es importante tener en cuenta que el costo del inventario no sólo considera el costo del producto sino que incluya:

- El costo de mantenimiento (espacio utilizado, manejo, seguro, depreciación)
- El costo por orden (papeleo, inspección, preparación de maquinaria)
- El costo de agotamiento al no poder satisfacer la demanda; el cual se refleja con la pérdida de la venta y pérdida de los clientes. (Schwarz, 2008) (Castillo, 2005).



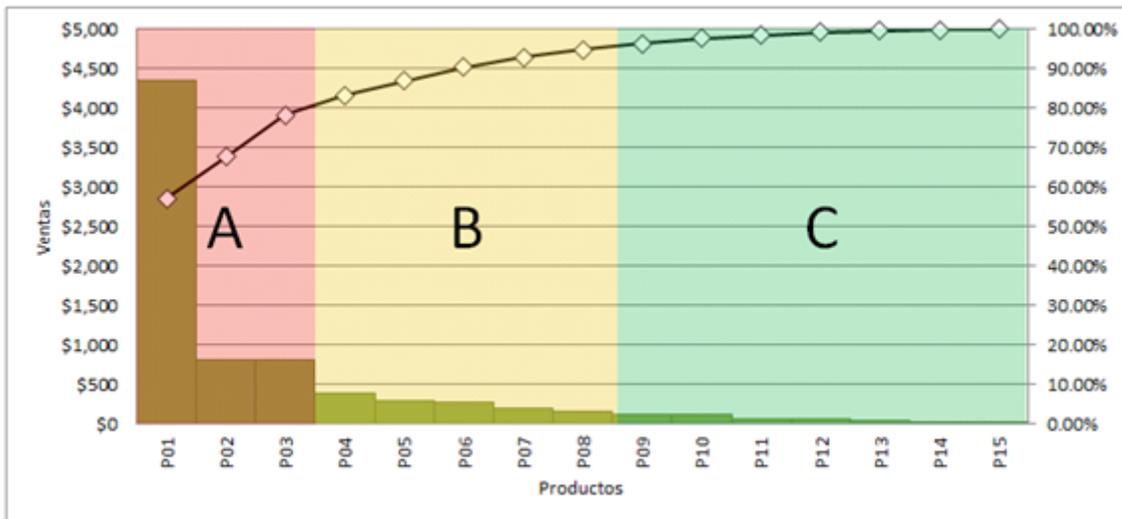
Fuente: Aspectos a considerar para el sistema de control de inventarios (Setamanit 2010) (Instituto Politécnico Nacional, 2002)

Una estrategia importante que puede realizar Plusagro S.A.S., es realizar un monitoreo de los productos con un sistema de inventarios y puede integrarse con la segmentación de productos. Esto apoya la eficiencia del manejo de inventarios en cuánto a que permite conocer el comportamiento del inventario; su demanda histórica, la rotación que presenta y los periodos de entrega.

Esta información permite la implementación de pronósticos de demanda, y asignación de políticas de inventario adecuadas, entre otros. (Durham, 2013)

Un buen sistema de inventarios es fundamental para mantener un registro del inventario, este puede realizarse de forma periódica o perpetua. Cuando se habla de perpetua se refiere al registro continuo, pudiendo ser diario o en tiempo real, mientras que el periódico se realiza cada cierto tiempo. Este sistema concluye la cantidad disponible de inventario según los bienes vendidos y producidos, pero periódicamente requiere de un conteo físico para considerar el inventario perdido, robado o estropeado. (Hornngren, Sundem, & Elliot ,2000)

Además, la segmentación de productos permitiría que las políticas de asignación se enfoquen en los productos que generan el mayor impacto para Plusagro S.A.S. Uno de los modelos más importantes en inventarios es el de segmentación por ABC, que clasifica productos según su valor. El cual está fundamentada en el principio de Pareto que supone que ~20% de los productos representan el 80% de valor en la empresa. Esta clasificación se ejemplifica en está gráfica.

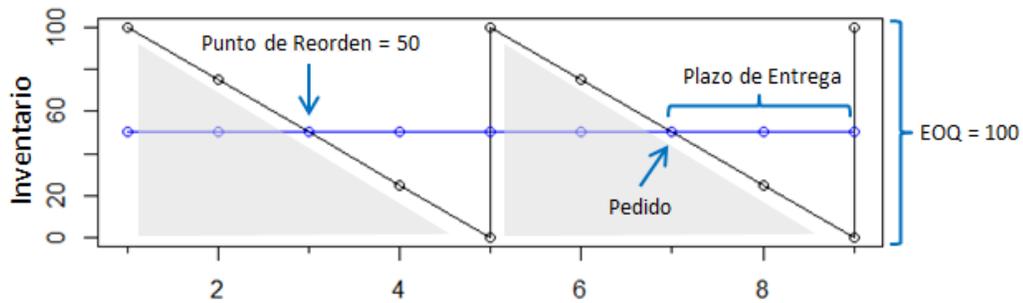


Fuente: (Jacobs & Chase 2013) (Heizer & Render 2011)

Se le recomienda a Plusagro S.A.S. que después de mantener un monitoreo del inventario disponible y haber identificado los productos que generan mayor impacto, el siguiente paso es asignar las políticas de compras más adecuadas para ser más eficientes. Lo ideal es estandarizar los procedimientos y asegurar el reabastecimiento de los productos en tiempo esperado. Dos de las políticas más utilizadas son el punto de re-orden y el de la revisión periódica.

La política de punto de re-orden consiste en ordenar en el momento que el inventario llegue a cierto nivel, por lo que requiere de un sistema de inventario continuo para garantizar su eficiencia. Este punto varía según la estabilidad de la demanda y del tiempo de entrega. Si ambos son estables, éste se puede calcular multiplicando su demanda con el plazo de entrega.

La cantidad a ordenar con esta política es conocida como Cantidad Económica de Pedido o EOQ y no varía ya que considera los costos del inventario y demanda, escrutando aquella que satisfaga el cliente al menor costo. La siguiente figura muestra cómo se espera que el inventario se comporte a través del tiempo si se implementa esta política, considerando una demanda y plazo de entrega estables.



La política de revisión periódica realiza la orden de compra cada cierto tiempo y ordena según la existencia de los productos. Esta política puede utilizarse con un sistema de inventario periódico y se utiliza para simplificar el procedimiento de realizar órdenes o cuando un proveedor está a cargo de varios productos. Esta estrategia requiere inventario de seguridad ya que tiene un riesgo mayor de no contar con inventario disponible para la entrega de los productos. (Jacobs & Chase 2013) (Heizer and Render 2011)

El sistema de control de inventarios es necesario para Plusagro S.A.S. ya que permite conocer el comportamiento de su inventario y disminuir sus costos. Este modelo de inventarios puede ser aplicado a diversas empresas que han tenido problemas económicos en su entorno, que desean ser más competitivas.

Un manejo eficiente de inventarios para Plusagro S.A.S. significaría la reducción de costos en el inventario, reducción de espacio en bodega, incremento de productividad al prescindir de material faltante para producción y mayor flexibilidad en el departamento de compras y un enfoque hacia el inventario de mayor impacto.

19. Conclusiones

- Plusagro S.A.S. es una empresa con gran proyección en el mercado colombiano, lo importante es que sus directivas amplíen su campo visual hacia mejores prácticas logísticas para alcanzar la perdurabilidad y así llegar a ser una de las principales compañías a nivel nacional en el sector agroindustrial, no sólo siendo una empresa que vende maquinaria sino una que brinda un valor agregado al campo del país.
- Si se aplica de forma eficiente el plan **Familia Plusagro S.A.S.**, se comenzara a crear la cultura organizacional que la compañía espera, aunque se sabe que es un proceso que lleva tiempo, la creación de esta cartilla es tomada como la carta de guía en este proceso de apropiación de la cultura organizacional llamada Familia Plusagro S.A.S.
- La creación de esta cultura organizacional guiada de la mano de apoyo de las directivas de la compañía, servirá para que se comiencen a obtener los resultados de segundo plano como la mejora de las relaciones entre las diversas sucursales y áreas, lo cual conllevara a que se reduzcan los riesgos de las operaciones logísticas de la cadena de suministros de Plusagro S.A.S.
- Una buena aplicación del modelo de inventarios permitirá que Plusagro S.A.S. conozca el comportamiento de su inventario y de esta forma pueda disminuir sus costos.

20. Recomendaciones

- Se le recomienda a Plusagro S.A.S. la adquisición de un ERP, con el que pueda gestionar de forma fácil y eficiente sus inventarios, para el tipo de empresa y por el core que maneja se recomendaría el ERP Microsoft Dynamic Navision el cual es de fácil acceso y uso, tiene interconexión con Office y Windows. Además sus procesos de implementación no son tan costosos y arriesgados como lo sería aplicar un SAP, además este sistema “Navision” permite la realización de personalizaciones acorde a la compañía y sus necesidades además de brindar diferentes módulos como el financiero, de recursos, nómina, localización para Colombia y América Latina.
- Por el auge que esta presentado en sector en el país, se debería aprovechar todos los tratados y ventajas comerciales hacia el sector, que se están firmando con países como Bélgica, para llegar con más tecnología y mejora continua al campo del país.
- Optar por comenzar a impulsar un plan comercial sobre toda la compañía para poder ampliar los sectores y regiones a nivel nacional donde se pueden encontrar grandes clientes potenciales como en la costa atlántica, Antioquia, Santiago de Cali y por Pasto.
- Mantener una base de datos con información del crecimiento del mercado, ventas, compras y los movimientos de posibles competidores, todo esto de forma organizada y sistemática.

21. Infografía

Banco de la República. (2000). *Sectores Económicos*. Recuperado de:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>

El Espectador. (2011). *Un País de pymes*. Recuperado de:

<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>

Kursan (2014). *Página Oficial Kursan*. Recuperado de: <http://www.kursan.com.tr>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2014). *Nuevos planes para el agro colombiano*. Recuperado de:

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/default.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2014). *Colombia y Bélgica inician Plan de Trabajo para ampliar comercio de productos agropecuarios*.

Recuperado de: <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Colombia-y-Belgica-inician-Plan-de-Trabajo.aspx/>

Microsoft Dynamics Sure Step. (2010). *Metodología para desarrollo de proyectos dinámicos con herramientas Microsoft*. Recuperado de:

<http://www.microsoft.com/dynamics/support/implementation/success.aspx>

Proexport Colombia. (2012). *Sector Agroindustrial Colombiano*.

Recuperado de:

<http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>

El Tiempo, El Empleo.com. (2011). *Reto de las Pymes: herramientas de gestión*. Recuperado de:

http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/reto-de-las-pymes-herramientas-de-gestin-n-/6585749

Universidad de Colima. (2013). *Sociedad de la Información*. Recuperado de:

<http://www.ucol.mx/conocenos/404.htm>

Universidad Nacional de Luján. (2002). *La gestión de Abastecimiento (Inbound Logistic)*.

Recuperado de:

<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abastecimiento.pdf>

Schwarz, L. B. (2008). “*The Economic Order-Quantity (EOQ) Model*.” University of Minnesota.

Recuperado de: <http://isye.umn.edu/courses/ie5551/additional%20materials/eq.pdf>.

Castillo, K. A. (2005). “*Capítulo I: Inventarios*.” Universidad de Las Américas Puebla.

Recuperado de:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmnf/castillo_g_ka/capitulo1.pdf.

Instituto Politécnico Nacional. (2002). “*Modelos Probabilísticos de Control de Inventarios*.” Instituto Politécnico Nacional.

Recuperado de:

http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/admon-operac-Bustamante/polilibro/UNIDAD_04/UNIDAD_04.htm

Durham, C. (2013). “*Behind the Scenes of Inventory Management: A Generalized Approach*” presented at the Healthcare Systems Process Improvement Conference 2013.

Recuperado de:

www.iienet2.org/uploadedFiles/SHSNew/Feature%201%20Inventory%20Management.pdf

:

Hubbard, G. (2009). “*Lean Manufacturing Helps Companies Survive Recession*.” USA Today.

Recuperado de: http://usatoday30.usatoday.com/money/industries/manufacturing/2009-11-01-lean-manufacturing-recession_N.htm?csp=34.

22. Bibliografía

Cardona, D. (2011), “*La evolución de la investigación en la Facultad de Administración 2010 y el futuro*”, Revista Universidad y Empresa, Facultad de Administración Universidad del Rosario, Colombia, (21), Pág. 5–11.

Drucker, P (1993) *La sociedad Pos capitalista*, Barcelona, Ed. Apóstrofe.

Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). *Situated cognition and the culture of learning. Educational Researcher*, 18(1), 32-42.

Chiavenato, Idalberto (1995). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw – Hill (p. 312)

Rodrigo V. Bedoya & Manuel A. Garzón (2005). *La administración es algo más que gerencia*. Revista Universidad & Empresa

Jhon P. Kotter (1999). *La verdadera labor de un líder*. Colombia. Editorial Norma.

Whittington Richard, (2003). *¿Qué es la Estrategia? ¿Realmente Importa?*, Madrid (España). Segunda Edición, Thomson Editores.

Morin, Edgar (1993). *El Método. I. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.

Ronnie Lessem. (1992). *Gestión de la Cultura Corporativa*, Madrid (España). Ediciones Díaz de Santos S.A

García Mónica, Sánchez Karem, Zapata Álvaro (2008), *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.

Chiavenato Idalberto (2002), *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw - Hill.

Yepes, Gustavo; Ospina Alexandra, (2006). *En Casos Empresariales*, Bogotá (Colombia). Especial: Responsabilidad Social, Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

Vásquez, Raysa & Vásquez, Xiomara (2006). *Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos*. En Folletos Gerenciales, 10(10), 15-28.

Saldarriaga Juan Guillermo. (2008). *Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas*, Cali (Colombia). En Estudios Gerenciales. Abril – Junio 2008, Vol. 24, N° 107.

Luis F. Restrepo, Rodrigo V. Bedoya, Carlos E. Méndez, Hugo A. Rivera, Liliana M Saboya (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*, (Colombia). Editorial Universidad del Rosario

Llanos Javier (2005). *Integración de Recursos Humanos*, (México). Editorial Trillas.

Alex Faickney Osborn, (1938). *Expresión & Comunicación*, Editorial IC Pág. 282

Horngren, C. T., G. L. Sundem, and J. A. Elliot. (2000). *Introducción a La Contabilidad Financiera*. 7th ed. Edo. de México: Prentice Hall.

Jacobs, F. R., and R. B. Chase. (2013). *Operations and Supply Chain Management: The Core*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

Heizer, J., and B. Render. (2011). *Operations Management*. 10th ed. Prentice Hall.