

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR AGROPECUARIO EN CERRITO, VALLE DEL CAUCA**

**AUTOR(ES)**

**DANIEL MORALES AYALA**

**KATHERINE ROJAS VALENCIA**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PALMIRA, VALLE DEL CAUCA**

**2022**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR AGROPECUARIO EN CERRITO, VALLE DEL CAUCA**

**AUTOR(ES)**

**DANIEL MORALES AYALA**

**KATHERINE ROJAS VALENCIA**

**Trabajo presentado en modalidad de Estudiantes para optar al título de  
Administrador**

**Director/Asesor**

**KATHERINE OSSA SOLANO**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
PALMIRA, VALLE DEL CAUCA**

**2022**

***Aprobación***

Director:

Jurados:

## Tabla de Contenido

Introducción .....	13
1. Antecedentes.....	15
2. Planteamiento del Problema .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3. Objetivos .....	31
3.1. Objetivo General.....	31
3.2. Objetivos Específicos.....	31
4. Justificación.....	15
5. Marco Referencial.....	32
5.1. Marco Teórico .....	32
5.1.3. Teoría de las relaciones .....	32
5.1.4. Enfoque sistémico .....	34
5.1.6. Perspectivas Contemporáneas .....	35
5.1.7. Proceso Administrativo .....	36
5.1.8. Ciclo de Deming (PHVA) .....	39
5.2. Marco conceptual.....	41
5.3. Marco metodológico .....	43
6. Desarrollo de la investigación: resultados.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Objetivo 1. Análisis del estado de los procesos .....	45
Objetivo 2. Identificación de la gestión de los procesos administrativos .....	50
Variable: Ambiente de control Interno .....	51
Variable: Establecimiento de objetivos estratégicos .....	56
Variable: Detección de Eventos .....	58

Variable: Evaluación y valoración del riesgo .....	62
Variable: Actividades de Control .....	64
Variables: Información y Comunicación .....	66
Variable: Supervisión y monitoreo .....	68
Objetivo 3.....	70
8. Conclusiones y recomendaciones .....	79

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Figura 1.</b> Actividad económica por sectores en Colombia .....	27
<b>Figura 2.</b> Fases proceso mecánica administrativo .....	38
<b>Figura 3.</b> Fase dinámica proceso administrativo .....	38
<b>Figura 4.</b> Comparativo resultados FODA .....	50
<b>Figura 5.</b> Manual y política de procedimientos.....	51
<b>Figura 6.</b> Presencia de organigrama .....	52
<b>Figura 7.</b> Estructura organizacional.....	53
<b>Figura 8.</b> <i>Gestión de la comunicación</i> .....	54
<b>Figura 9.</b> Delegación de funciones y responsabilidades .....	55
<b>Figura 10.</b> Planeación estratégica .....	56
<b>Figura 11.</b> Difusión de objetivos .....	57
<b>Figura 12.</b> Supervisión y evaluación de debilidades .....	58
<b>Figura 13.</b> Gestión documental mercantil.....	59
<b>Figura 14.</b> Operación logística documental .....	60
<b>Figura 15.</b> Gestión y organización de pedidos .....	61
<b>Figura 16.</b> Política de inventario .....	62
<b>Figura 17.</b> Control físico de inventario .....	63
<b>Figura 18.</b> Mecanismos para detección de eventos .....	63
<b>Figura 19.</b> Respuesta al riesgo.....	64
<b>Figura 20.</b> Capacitación del personal en temas de calidad .....	65
<b>Figura 21.</b> Sistema de comunicación .....	66
<b>Figura 22.</b> Comunicación confiable en la organización .....	67

<b>Figura 23.</b> Retroalimentación a partir de resultados de auditoría.....	68
<b>Figura 24.</b> Acciones correctivas .....	69
<b>Figura 25.</b> Socialización auditoría externa.....	70
<b>Figura 26.</b> Propuesta de organigrama .....	72
<b>Figura 27.</b> Propuesta de Mapa de procesos .....	71
<b>Figura 1.</b> Actividad económica por sectores en Colombia .....	27
<b>Figura 2.</b> Fases proceso mecánica administrativo .....	38
<b>Figura 3.</b> Fase dinámica proceso administrativo .....	38
<b>Figura 4.</b> Comparativo resultados FODA .....	50
<b>Figura 5.</b> Manual y política de procedimientos.....	51
<b>Figura 6.</b> Presencia de organigrama .....	52
<b>Figura 7.</b> Estructura organizacional.....	53
<b>Figura 8.</b> <i>Gestión de la comunicación</i> .....	54
<b>Figura 9.</b> Delegación de funciones y responsabilidades .....	55
<b>Figura 10.</b> Planeación estratégica .....	56
<b>Figura 11.</b> Difusión de objetivos .....	57
<b>Figura 12.</b> Supervisión y evaluación de debilidades .....	58
<b>Figura 13.</b> Gestión documental mercantil .....	59
<b>Figura 14.</b> Operación logística documental .....	60
<b>Figura 15.</b> Gestión y organización de pedidos .....	61
<b>Figura 16.</b> Política de inventario .....	62
<b>Figura 17.</b> Control físico de inventario .....	63
<b>Figura 18.</b> Mecanismos para detección de eventos .....	63

<b>Figura 19.</b> Respuesta al riesgo.....	64
<b>Figura 20.</b> Capacitación del personal en temas de calidad .....	65
<b>Figura 21.</b> Sistema de comunicación .....	66
<b>Figura 22.</b> Comunicación confiable en la organización .....	67
<b>Figura 23.</b> Retroalimentación a partir de resultados de auditoría.....	68
<b>Figura 24.</b> Acciones correctivas .....	69
<b>Figura 25.</b> Socialización auditoría externa.....	70
<b>Figura 26.</b> Propuesta de organigrama .....	72
<b>Figura 27.</b> Propuesta de Mapa de procesos .....	71
<b>Figura 28.</b> Propuesta de sistematización a partir de los riesgos.....	74

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> Componentes del proceso administrativo .....	38
<b>Tabla 2.</b> El ciclo PHVA .....	40
<b>Tabla 3.</b> FODA componente de planeación .....	45
<b>Tabla 4.</b> FODA componente hacer .....	47
<b>Tabla 5.</b> FODA componente verificar .....	48
<b>Tabla 6.</b> FODA componente actuar .....	49
<b>Tabla 7.</b> Ponderación valoración FODA .....	50
<b>Tabla 8.</b> Táctica para mejorar la planeación .....	71
<b>Tabla 9.</b> Tácticas para mejorar la estructura organizacional y la planeación.....	72
<b>Tabla 10.</b> Tácticas para fortalecer la calidad de los procesos .....	75
<b>Tabla 11.</b> Tácticas para el control y verificación.....	76

## **RESUMEN**

El objetivo principal de la siguiente investigación propuso el diseño de un plan de mejoramiento de los procesos administrativos en una MiPymes de la región del Valle del Cauca del sector agropecuario. Para ello, se posicionó a nivel metodológico desde un paradigma de carácter mixto, a través del cual se utilizaron técnicas de recolección cuantitativas como las entrevistas y la aplicación de un cuestionario relacionado con el tema de calidad, control y mejora. De manera posterior, los datos fueron analizados estadísticamente apoyándose en el uso del software IBM SPSS y de manera complementaria, se realizó una caracterización con matrices DOFA. Entre los resultados, se encontraron múltiples falencias relacionadas con la estructura organizacional, la planeación, la verificación, etc., al respecto, se diseñaron distintas tácticas enfocadas en fortalecer estas áreas. Finalmente, se concluyó que el hecho de no contar con una gestión de procesos adecuada ubica a cualquier empresa en una zona de riesgo que amenaza su supervivencia en el mercado.

Palabras clave: mejoramiento; proceso administrativo; mejoramiento; agrícola.

## **ABSTRACT**

The main objective of the following research proposed the design of an improvement plan of the administrative processes in a MiPymes of the Valle del Cauca region of the agricultural sector. For this, it was positioned at a methodological level from a paradigm of mixed character, through which qualitative and quantitative collection techniques were used, such as interviews and the application of a questionnaire related to the topic of quality, control and improvement. Subsequently, the data were statistically analyzed using IBM SPSS software and, as a complement, a characterization with SWOT matrices was carried out. Among the

results, multiple shortcomings were found related to organizational structure, planning, verification, etc., and different tactics were designed to strengthen these areas. Finally, it was concluded that not having an adequate process management places any company in a risk zone that threatens its survival in the market.

Key words: improvement; administrative process; improvement; agricultural.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el Ministerio Nacional de Agricultura y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021) el sector agropecuario en Colombia se ha venido posicionando como uno de los más activos y productivos en la economía del país, lo cual ha sido favorecido por las cuestiones de recursos territoriales e hídricos de la región, es decir, se cuenta con una riqueza de suelos y con unas condiciones climático-ambientales adecuadas. Además, el sector agro tiene una participación importante en el aumento producto interno bruto (PIB), por consiguiente, se podría afirmar que existen muchas organizaciones de todos los tamaños que operan en la producción, comercialización y exportación de productos agrícolas. De hecho, el Valle del Cauca, se ha caracterizado por ser una las regiones con mayor producción, por la cuestión de los gremios azucareros, entre otros.

Sin embargo, muchas MiPymes se enfrentan constantemente a problemáticas relacionadas con la desigualdad en cuanto a la formación de capital humano para una gestión adecuada de los negocios, esto quizás por falta de recursos o apoyo por parte de los distintos gobiernos nacionales, sumado a ello, la tendencia del libre mercado impulsado por los tratados de comercio ha incidido de manera un tanto desfavorable, por temáticas como el ingreso acelerado de productos del extranjero (ADR, 2021). El presente trabajo se interesó por acercarse a una MiPymes vinculada a la producción y comercialización de productos agrícolas, identificando que se podrían encontrar en un estado vulnerable por las problemáticas mencionadas, las cuales representan diversos factores de riesgo que podrían desestabilizar el negocio. En el primer acercamiento a la empresa, se logró establecer la existencia de falencias en cuanto a los procesos administrativos, por lo tanto, se planteó la interrogante de ¿Cómo mejorar

la gestión de los procesos administrativos de una MiPymes agropecuaria ubicada en Cerrito, Valle del Cauca?

En los apartados del siguiente documento, se da respuesta a la interrogante, para lo cual, se propuso el alcance de varios objetivos, como el diseño de un plan de mejoramiento de estos procesos y el diagnóstico de estos, en donde por medio de un diseño metodológico de enfoque mixto, se diagnosticó y caracterizó de manera integral (cualitativa y cuantitativamente) el estado de los procesos, como se explicará en los últimos apartados de este proyecto. Finalmente, se da cuenta acerca de las alternativas presentadas en forma de estrategias para la mejora continua de los procesos administrativos e incluso del área administrativa.

## JUSTIFICACIÓN

Pérez Guerra (2015), señala que la adaptación de las empresas a las dinámicas y necesidades del entorno no siempre es un acción que se desarrolle de manera fácil, muchas empresas incluso no lo consiguen, por consiguiente son insostenibles en el tiempo, para adaptarse es necesario conocer a la organización, identificar las debilidades y fortalezas con la finalidad de introducir cambios y ajustes encaminados en el desarrollo y mejora de la misma, por lo tanto, esta autora comparte que la mejora continua es un asunto tanto fundamental, como decisivo, que al día de hoy no se considera como un procedimiento opcional para las empresas. En la actualidad el tema de calidad es también obligatorio en las organizaciones, y la calidad además de dar cuenta de la satisfacción del cliente o usuario, da cuenta de la ausencia de factores que pudiesen afectar las dinámicas organizacionales, la productividad, la eficacia y la eficiencia, la calidad implica por defecto entonces el mejoramiento de los procesos de manera continua, a través del uso de técnicas, métodos y herramientas concretas que posibiliten las correcciones, la retroalimentación, y la mejora de los procesos (Lescay y Pérez, 2009).

Un ejemplo de estos métodos, impulsado además por la normativa ISO 9001:2015, es el ciclo Deming o mejor conocido como PHVA, (planificar, hacer, verificar y actuar), considerado como uno de los más aplicables recursos de calidad, el cual favorece la identificación y priorización de aquellos procesos que requieren ser intervenidos de manera eficiente. Al respecto, el presente proyecto de investigación reconoce a la mejora continua orientada con apoyo del ciclo PHVA como una manera de impulsar el desarrollo de una MiPymes del corregimiento de Cerrito, Valle del Cauca, vinculada al sector agrícola, teniendo como principal unidad de intervención, los procesos administrativos, pues en primer lugar, se les reconoce como fundamentales en la dinámica de cualquier empresa independientemente su naturaleza, tamaño y

clasificación, puesto que estos son una parte altamente funcional y se encargan de mantener no solo la cohesión sino también la relación de tipo integral e integrada entre los elementos que le conforman (Briones et al., 2019; Loufatt, 2017).

La empresa en la que se realiza el presente proyecto es nueva en sus operaciones, las cuales comenzaron en el año 2021 y se dedica a la siembra y cosecha de fruta, es decir, está vinculada además a uno de los sectores de producción que más representan al país, pero una de las más afectados por cuestiones de la globalización, la entrada de productos extranjeros contra los cuales hay una desventaja competitiva al provenir de grandes industrias. Ante este panorama, la empresa, puede estar en un lugar de riesgo y amenaza por el entorno, las dinámicas económicas y demás, por consiguiente, se hace necesario asegurar su calidad y por lo tanto, funcionamiento adecuado de sus procesos, pues como se mencionó, al ser una organización tan reciente, ha requerido y requiere distintas acciones encaminadas en su desarrollo, es por todo esto, que este trabajo busca a aportar a la organización por medio de un plan de mejoramiento de los procesos administrativos, que acuerdo con un primer acercamiento, requieren tanto ser evaluados como modificados, para ello, el plan de mejoramiento se basa en el ciclo PHVA desde el enfoque basado en procesos de la norma ISO 9001:2015, pues la calidad es un elemento determinante.

Lo anterior respecto al aporte práctico, pero en cuanto a lo investigativo, es un estudio que se posiciona desde un alcance exploratorio y descriptivo, trabajando a partir de dos enfoques a nivel metodológico, cualitativo y cuantitativo, debido a que busca también brindar un diagnóstico completo haciendo uso de técnicas características de ambos enfoques, lo que permite tener un acercamiento más detallado a la realidad de la empresa y de esa misma manera, devolver y realizar procesos de retroalimentación, haciendo uso de la información recolectada

tanto en datos numéricos, cifras como cualificaciones y caracterizaciones del estado de los procesos teniendo en cuenta las partes (planeación, organización, dirección y control). Cabe anotar, que trabajar en problemáticas relacionadas con los procesos administrativos es esencial para un adecuado funcionamiento de una empresa, básicamente, una gestión adecuada de los procesos es determinante para asegurar factores como la competitividad y el posicionamiento del producto en el mercado, debido a la amplitud de acciones y dinámicas vinculadas, como por ejemplo la dirección, lo financiero, la calidad, talento humano, etc., todas estas áreas deben trabajar de manera conjunta en pro de la consecución de los objetivos, por consiguiente, la mejora y el control deben estar siempre presentes, enfocados en la eficiencia y la efectividad. Si no hay un adecuado manejo administrativo se podría ver afectada la calidad y, por ende, la satisfacción del cliente.

### **ANTECEDENTES**

A continuación, se presentan los antecedentes internacionales, nacionales y regionales acerca de la temática de mejoramiento de los procesos administrativos, estos fueron obtenidos a través de una búsqueda sistemática en diferentes bases de datos como Redalyc, Dialnet, Google Scholar, Science Direct y en los repositorios de diferentes instituciones educativas nacionales e internacionales. La búsqueda se efectuó haciendo uso de palabras y términos claves como: gestión administrativa, mejora, mejoramiento, plan estratégico. Se eligieron los estudios que mayor cercanía tuvieran con el objetivo general del proyecto.

## ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Zambrano-Cedeño y Concha-Ramírez (2021), efectuaron un análisis de la gestión administrativa y rentabilidad en una empresa de Ecuador originado, el cual tuvo en cuenta principalmente los aspectos más débiles en la organización, estos estaban relacionados con el control de gestión interna, los procesos administrativos, financieros, contables y el talento humano, los trabajadores. A nivel del método, la investigación partió del método inductivo como deductivo basado en el modelo analítico. Los autores en cuanto a definiciones conceptuales tomaron como referente las de control interno, el cual debe ser sinónimo de integración de procesos y no únicamente asuntos burocráticos determinados por la autoridad, esta integración siempre debe trabajar en la consecución de los objetivos de la empresa y para ello, debe tener en cuenta variables como la eficacia, la eficiencia, la confiabilidad financiera en materia de información. Zambrano-Cedeño y Concha-Ramírez (2021), compilaron los parámetros más relevantes al momento de abordar el control interno:

- **Objetivos del control:** incluye la protección de bienes y activos, la verificación de informes, la promoción de la adherencia a la normativa y políticas internas, trabajar en el alcance de los objetivos y metas trazados a corto, mediano y largo plazo.
- **Importancia del control interno:** promueve una adecuada gestión organizacional y una cultura ceñida a la normativa, cuidado de los bienes y recursos.
- **Aplicación del control interno:** se realiza a partir de la normativa de funciones, pagos, recibos, gasto, redes bancarias, etc.

En relación con los elementos del control interno, los autores los clasifican en dos categorías, los correspondientes a la organización: la dirección, las responsabilidades, deberes, la

coordinación, el talento humano, la capacitación, la eficiencia y la moralidad, por otro lado, está la categoría de sistemas y procedimientos, incluye a los manuales de procedimientos, la supervisión, los informes y el auto control. También, señalan que existen unos tiempos de control, previo, continuo y posterior y son ejecutados bajo algún modelo, dentro de los que se encuentran los modelos:

COBIT: enfocado en la dirección, los usuarios, los auditores externos. Considera al control como un conjunto de procesos, procedimientos, prácticas, normativa y estructura. Plantea como objetivos el alcance de la efectividad, la eficiencia, la integridad, y se atiende la disponibilidad de informes. Se concentra en trabajar dominios como el planteamiento, la organización, la implantación, el soporte y monitoreo. Todo apoyado por medio de la tecnología informática y liderado por la dirección.

SAC: enfocado en auditores internos, dentro del cual se define el control como un conjunto de procesos únicamente. Los objetivos se concentran en operaciones efectivas, eficientes y el cumplimiento de leyes y normativas. Toma en cuenta el ambiente de control, los manuales, la automatización y el control de sistemas. También se apoya en la tecnología y es liderado por la dirección.

COSO: gestionado desde la dirección, enfocado en la realización de operaciones efectivas y eficientes. Trabaja con el ambiente de control, la gestión de riesgo y el monitoreo de la información y toda la organización.

Para finalizar, los autores, en su estudio, se interesaron por el abordaje de cinco componentes de control: el ambiente, la evaluación de riesgo, la supervisión y la comunicación. Estos componentes fueron transformados en categorías de análisis para la elaboración del cuestionario de control interno del personal administrativo, el cual se toma como referente en el

presente estudio, pues se reconoce el valor que tiene por la pertinencia, claridad y suficiencia de interrogantes que le componen.

En Chile, Aravena et al. (2015) llevó a cabo una investigación relacionada con el tema de la elaboración de un plan de mejoramiento, afirmando que la planificación estratégica es una acción necesaria en todas las instituciones que busquen tener actividad en el mercado, y esta debe basarse en la reflexión y el dialogo entre lo que realmente se hace en la empresa y lo que realmente es la empresa. En el contexto del desarrollo del estudio, la idea de un plan de mejoramiento surgió a partir de los resultados de una autoevaluación interna. En la metodología, Aravena et al. (2015), identificaron las debilidades y fortalezas comunicadas por todo el sector administrativo por medio de entrevistas y encuestas. Evaluaron diferentes procesos, entre los que se encontraba la gestión institucional, en donde se diagnosticó la estructura organizacional, el sistema de gobierno, las normas y procedimientos para selección del talento humano, la planificación y control financiero. Los autores postulan que, al momento de pensar en el diseño de un plan de mejoramiento, deben evaluarse, además, la gestión de las políticas y procedimientos internos, que abarcan necesidades en materiales, uso de recursos, manejo financiero, los mecanismos de planificación y seguimiento, se hace un llamado a tener siempre presente las prioridades de la organización. En la propuesta para la mejora, el estudio propone el modelo de un plan el cual contiene como categorías:

- Nombre del área que requiere ser mejorada.
- Objetivos relacionados con la mejora (aspectos a mejorar).
- Acciones de mejora.
- Tareas y proyectos de mejora.
- Indicadores.

- Financiación de recursos.
- Plazos.
- Resultados esperados.
- Observaciones.

Las áreas que valoraron fueron las de planificación estratégica, gestión de recursos humanos, infraestructura, equipos, la gestión de la información y extensión. Finalmente, los autores hacen un llamado a integrar la flexibilidad, reflexión y retroalimentación en los planes de mejoramiento continuo, pues estos planes se constituyen como herramienta de gran utilidad para muchos de los procesos y actividades.

Álvarez Román y De la Cruz (2015), en su estudio se enfocaron en investigar el procedimiento adecuado para mejorar los procesos del sistema integrado de gestión (SIG) en una empresa en Cuba de servicios de arquitectura e ingeniería, con la finalidad de asegurar la eficacia y la eficiencia, lo cual, desde la perspectiva de los autores, se ha muy necesario cuando lo que se desea es alcanzar buenos niveles de desarrollo y competitividad, lo cual se demuestra con la satisfacción de los clientes y la empresa, por lo tanto la integración de la calidad es necesaria, al igual que una adecuada dirección, administración, seguimiento, control y por supuesto, interés por la mejora constante. Álvarez Román y De la Cruz (2015) tuvieron en cuenta una serie de principios para su estudio, el mejoramiento continuo, la adaptabilidad, el aprendizaje, la consistencia, la pertinencia y la perspectiva y con relación a lo procedimental, se tuvieron en cuenta tanto los recursos humanos como los recursos materiales. Para estos autores, es necesario ejecutar acciones como el poder describir de manera clara cuál es el proceso para mejorar, qué oportunidades de mejora existen, cómo será el diseño y la implementación del plan y cómo se medirá o controlará. En cuanto a la evaluación de la calidad percibida, analizaron la satisfacción

del cliente teniendo en cuenta variables como la fiabilidad, la seguridad, los elementos tangibles, la capacidad de respuesta y la empatía. Finalmente, recomiendan realizar una planeación a partir de las variables que se pueden controlar en una organización, como por ejemplo la planificación, la producción, el servicio y la calidad del servicio.

Portillo Rivera (2004) llevó a cabo una investigación acerca del proceso administrativo en la comercialización de productos en tiendas de autoservicio en Guatemala. A nivel metodológico, basó su investigación en un enfoque de tipo mixto, en el cual se utilizó entrevistas y cuestionarios aplicados tanto a los propietarios, colaboradores y clientes de las tiendas. Luego, de recopilada la información se procedió a tabularla y codificarla, los datos obtenidos fueron analizados utilizando cuadros y gráficas estadísticas donde se lograron establecer los resultados de la investigación. En los resultados obtenidos, se determinó que las tiendas no contaban con una planeación clara y oficializada para los miembros de la empresa, es decir, había una marcada tendencia por la informalidad además de la ausencia de control formal de los procesos y calidad del producto. Considerando lo anterior, el proceso administrativo estaba siendo ejecutado en una forma adecuada, por lo cual, se hizo necesario la integración de mejoras como:

- La realización una planeación escrita, ordenada y sistemática.
- El establecimiento de un modelo organizacional que permita delimitar las funciones correspondientes enfocadas a la comercialización.
- Implementación de controles adecuados que brinden a cada empresario una base de datos en la que puedan verificar el comportamiento de cada una de las líneas de productos que allí se distribuyen.

## ANTECEDENTES NACIONALES

Mendivelso Pinilla (2020) efectuó un trabajo investigativo en el marco de una entidad solidaria de créditos, donde inicialmente identificó una serie de falencias administrativas, especialmente de los procesos, los cuales no eran gestionados de manera adecuada con relación al trabajo por el alcance los objetivos corporativos, tampoco se promovía la eficacia, la eficiencia y la optimización, tampoco contaban con un manual de procesos. Por estas razones, la autora planteó la pregunta sobre cómo formular un plan de mejoramiento enfocada en el desarrollo operacional eficiente. Como referentes conceptuales, reconoció que para el planteamiento estratégico deben tenerse muy en cuenta el entorno y los recursos, un adecuado diagnóstico para identificar las debilidades, fortalezas y oportunidades. Señala que el plan de mejora particularmente se ciñe a una metodología compuesta por acciones como: analizar causas que originan el problema, diseñar la propuesta de planeación, implementar la propuesta, realizar seguimiento, evaluar. Con relación a lo normativo, el estudio tomó en cuenta la normativa internacional ISO 9001:2015 de gestión de calidad y en el método, se encaminó en un alcance descriptivo de enfoque mixto, utilizando dos instrumentos de recolección, la observación y un formato de recolección dirigido a los trabajadores. En los resultados obtenidos encontró que la gestión no se efectuaba a partir de los procesos, los trabajadores tenían una percepción negativa acerca de la administración, etc. Finalmente, como propuesta, la autora en primer lugar diseñó un mapa de procesos, y un plan enfocado en la definición de objetivos, procedimientos, ajustes, evaluación y seguimiento.

Para Riveros Ortiz (2016), los procesos administrativos deben someterse a revisiones, esto por cuestiones de mejoramiento continuo y exigencias del entorno, que le demandan a la organización una constante adaptación a las tendencias del mercado, ambas cuestiones son

esenciales para el aseguramiento de la competitividad y la satisfacción del cliente. Por tal motivo, la gestión administrativa es un pilar determinante en cualquier empresa, la cual debe contar con la capacidad de aprovechar los recursos y trabajar en pro de la eficiencia y la efectividad. Esta autora por su parte realizó un estudio centrado en el mejoramiento de la gestión administrativa en una MiPymes del sector de servicio de internet, buscando aumentar la calidad del servicio, pues encontró una problemática asociada a la ausencia de estandarización en los procesos administrativos, lo cual estaba afectando la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. En el método, trabajó desde el enfoque mixto, el cual estaba centrado en la parte diagnóstica, en identificar las principales fallas del proceso por medio de la observación y medición. En los resultados encontró que había una valoración satisfactoria por parte de los clientes a raíz de una encuesta de satisfacción, y por medio de un análisis FODA, encontraron que la principal fortaleza estaba en la lealtad de los clientes y reconocimiento de marca, sin embargo, como debilidades identificaron lentitud en los procesos administrativos, una gestión un tanto demorada y ausencia de inventario. Como plan de mejoramiento, propuso, trabajar en el sistema de inventario, capacitar al personal, y estudiar un poco más el mercado.

Los antecedentes socializados en este apartado sirven como referencia tanto conceptual como metodológica para la realización del presente proyecto, especialmente porque estos coinciden en por ejemplo las dimensiones a valorar que deben tenerse en cuenta al hablar de procesos administrativos y su gestión, como lo son el control, la planeación y los objetivos. En el método, había una similitud en las herramientas de análisis utilizadas, las encuestas y las matrices DOFA. Y para la planeación, algunos estudios recomendaban tener un objetivo claro, trazar las acciones de mejora, asignar a un responsable y la asignación de presupuesto teniendo en cuenta la realidad financiera de la empresa. Todos estos elementos, sirven como guía para el desarrollo de esta

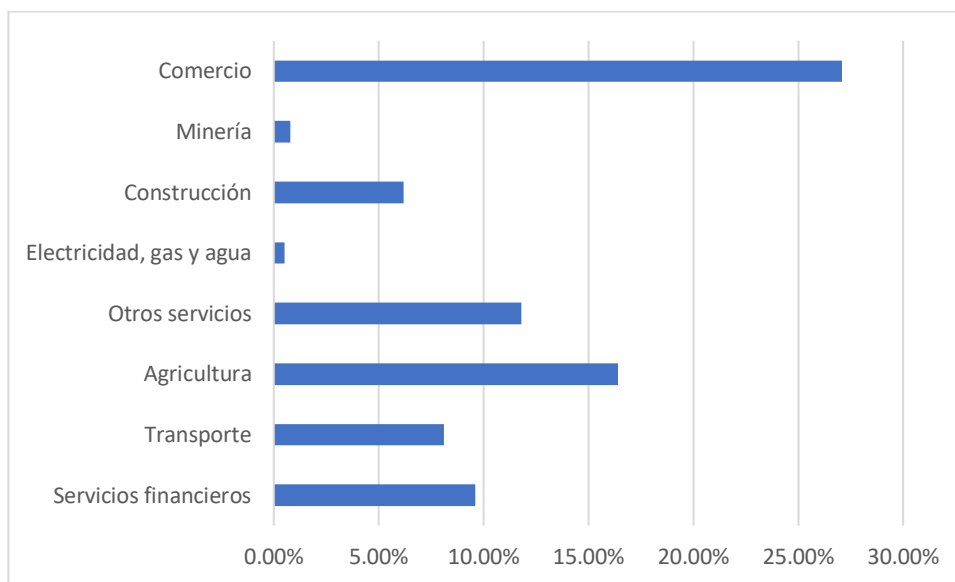
investigación y serán tenidos en cuenta en los diferentes apartados, especialmente en el análisis de los procesos y en la propuesta de mejoramiento.

## **CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACION.**

### **1. Planteamiento del problema**

El sector agropecuario es quizás uno de los actores más activos en el desarrollo socioeconómico de Colombia, este abarca actividades productivas relacionadas con la agricultura y la ganadería, cuya operatividad se gesta desde la ruralidad, caracterizada como una de las zonas con mejores recursos terrenales e hídricos, es decir, el país cuenta con una riqueza en sus suelos y unas condiciones climáticas y ambientales que favorecen la productividad agrícola. Según las cifras del Departamento Nacional de Estadística [DANE] y Ministerio de Agricultura (2021), en producto interno bruto (PIB) en el presente año, tuvo un aumento del 17,6%, donde la actividad del agro fue una de las principales implicadas, de hecho, es considerado un sector que por lo regular arroja cifras y datos positivos, incluso ante situaciones de contingencia como lo fue la pandemia del COVID 19, donde las exportaciones tuvieron un aumento de 16,2%. Por consiguiente, el comportamiento agropecuario con el pasar de los años se ha convertido en un pilar estructurante en términos de productividad, crecimiento y también, como un sector de generación de empleo, puesto que abarca y se relaciona con distintos segmentos productivos, como es el caso de los segmentos que se encargan de lo alimentario, lo textil e incluso lo industrial.

**Figura 1.** *Actividad económica por sectores en Colombia*



Fuente: elaboración propia basada en La Agencia de Desarrollo Rural [ADR]. (2021)

Segmentos que, de hecho, laboran de manera transversal desde lo agroindustrial, que, a propósito, en el Valle del Cauca, este cruce, tiene una alta representatividad, ejemplo de ello, son los ingenios azucareros, que de acuerdo con la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar [ASOCAÑA] (2021), la industria azucarera tiene una influencia en 47 municipios del Valle del Cauca, por las mismas condiciones geográficas que ofrece. Por otra lado, continuando con el Valle del Cauca, la agricultura ha sido fundamental y parte del desarrollo de la región, donde en el último año, las frutas y las flores se han convertido en elementos de potencial inversión extranjera, con la llegada de empresas como *Green Fruit Avocados*, *Florius Flowers* y *Viveros Génesis Colombia*, las cuales además refuerzan la idea del Valle como un sector líder en lo agrícola, consolidándose como de los más representativos, donde los diferentes gobiernos han aportado al desarrollo a través de alianzas, encuentros, financiación, etc., trayendo oportunidades para la población, pues se ha comprobado que la tierra de la región ofrece una alta productividad por la extensión de la misma, se calcula que se produce 41.4% de los productos cosechados en el

país, y en fruticultura, tiene una representatividad del 9.1% de la producción nacional (Invest Pacific, 2018).

Sin embargo, el sector agro a pesar de contar con una amplia base de recursos y heterogeneidad, muchas veces es uno de los principales espacios de generación de desigualdad y problemáticas, según la Agencia de Desarrollo Rural [ADR] (2021), entre estas problemáticas, se encuentra el rezago por el capital humano, la baja participación de áreas de cosecha para líneas productivas, el acceso limitado a recursos, la baja cobertura para la extensión, las barreras en el acceso a financiamiento y crédito, pandemias en lo agropecuario y la prevalencia de brechas en productividad y competitividad, esta última se ha acrecentado con el asentamiento de empresas internacionales, la mayoría vinculadas a lo alimentario, que ingresan productos del extranjero al mercado del país, donde es difícil competir en términos de precio, lo que trae consecuencias como una menor demanda de productos nacionales a nivel interno, lo que afecta de manera directa el ingreso de muchas empresas de mediano y pequeño tamaño. También se han visto afectadas las exportaciones, con caídas de hasta un 20% en el último año, la competencia se ha convertido en uno de los mayores factores de riesgo a los que se enfrenta el sector, debido a que hay un exceso de oferta de productos extranjeros, lo cual ha sido ocasionado por la celebración e implementación de tratados de libre comercio, estos tratados han afectado de manera muy negativa a los agricultores del país (Vanegas y Gaitán, 2020), como se mencionó, no cuentan con suficientes recursos y organización para competir contra grandes multinacionales.

Lo anterior, da cuenta del contexto donde se desarrolla la presente investigación, en cuanto a lo específico, se da en el marco de una pequeña empresa ubicada en la zona rural del Cerrito, Valle del Cauca, la cual lleva por nombre XXX Agropecuaria S.A.S, y se dedica a la siembra y cultivo de maracuyá, la cual inició sus operaciones en el año 2020, por consiguiente se

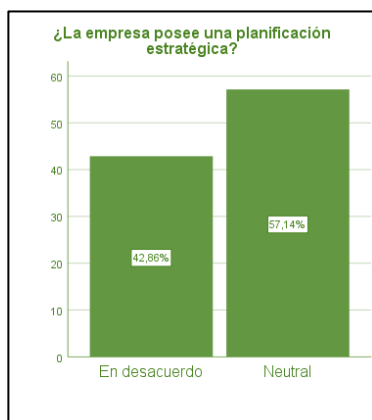
considera una organización en proceso de desarrollo inicial y, de recién incursión en el sector, por lo tanto, se puede clasificar como vulnerable ante las problemáticas propias de este, sin dejar a un lado, que al ser una Mi Pyme tan nueva, se encuentra todavía en zona de riesgo, aún no se ha consolidado por completo y posicionado, por lo tanto es susceptible de desaparecer con el pasar de los años, en donde la competencia representa también un factor de riesgo, por lo tanto debe contar con una estructura organizacional y una operatividad estratégica que les permita competir. Pero lo cierto, es que después de un detallado trabajo de observación a las dinámicas de la empresa, se pudo corroborar que no cuentan con una estructura adecuada, y mucho menos con unas prácticas que les permitan competir. Por el momento su parte administrativa es muy precaria, lo que a mediano plazo podría traer consecuencias desfavorables, pues una de las principales problemáticas en términos generales de cualquier empresa, incluidas las vinculadas al agro, es la debilidad, la falta de solidez y cualificación en términos organizacionales (ADR, 2021).

En la MiPymes agropecuaria, hay una tendencia enfocada a la improvisación en cuestiones administrativas, la gestión no es clara, pues le ha dado prioridad a la parte operativa, por lo tanto como se indicó, no se cuenta con una estructura organizacional, unos procesos administrativos bien definidos, unos objetivos estratégicos y mucho menos con indicadores de gestión, cabe mencionar, que es una empresa pequeña, pero esto no puede ser justificante para no empezar a implementar cambios estructurales en las prácticas que se realizan dentro de esta.

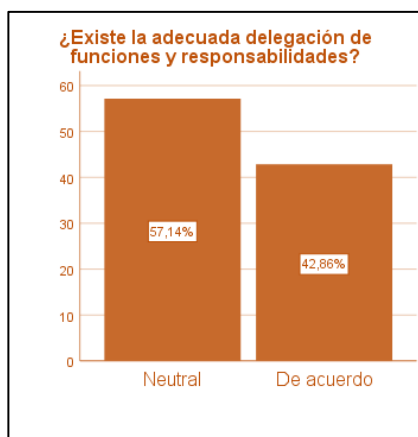
Por ejemplo, al preguntar a los trabajadores acerca de diferentes elementos de la empresa:

**Tabla 1. Falta de organigrama**

Como lo expresa la figura, no se cuenta con organigrama

**Tabla 2. Estado de la planeación estratégica**

Tampoco se cuenta con una planeación estratégica



Las funciones y responsabilidades no son delegadas de manera adecuada

Ante la ausencia de varios elementos medulares para una empresa concernientes a la gestión administrativa, se está en la obligación de tomar acciones correctivas, puesto al que final, la gestión da cuenta de la calidad, y la calidad, debe ser uno de los pilares en las organizaciones, cada proceso, área y gestión deben trabajar en aras a esta, en este caso se está descuidando en distintos niveles, desde la gestión administrativa hasta en los procesos, los cuales son materia de interés del presente proyecto, donde entonces nace la pregunta por:

### **1.1 Formulación de la pregunta**

¿Cómo mejorar la gestión de los procesos administrativos de una MiPymes agropecuaria ubicada en Cerrito, Valle del Cauca?

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo General**

- Diseñar un plan de mejoramiento en los procesos administrativos de la empresa basado en el ciclo PHVA

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar estado de los procesos administrativos de una MiPymes agropecuaria.
- Diagnosticar la gestión de los procesos administrativos y de control interno en una MiPymes agropecuaria.
- Proponer estrategias de mejoramiento en los procesos administrativos de una MiPymes agropecuaria.

## **CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL**

### **4. Marco Teórico y estado del arte.**

#### **4.1. Marco Contextual**

De acuerdo con Agüero (2007), a lo largo de los años han surgido paradigmas y cuerpos teóricos los cuales han brindado diversos enfoques sobre el fenómeno organizacional y las organizaciones, la forma de abordarlo, comprenderlo y estudiarlo cabe mencionar que esta variedad de perspectivas teóricas algunas son contrarias o se complementan entre sí, y que comenzaron a elaborarse desde el siglo XX cuando la administración tuvo interés en consolidarse como una disciplina de categoría científica. A continuación, se exponen algunas de estas perspectivas teóricas, sus principales características y visión sobre las organizaciones.

##### **4.1.1. Teoría de las relaciones**

O teoría humanista, como su nombre lo sugiere, tuvo un interés por el trabajador o los individuos, especialmente en lo concerniente a dos elementos, las relaciones y las condiciones de trabajo, elementos determinantes en los niveles de productividad (Agüero, 2007). Siendo Elton Mayo, uno de los principales autores a través la teoría de las relaciones, el cual argumentó que en la parte humana era determinante el factor asociado a lo social, es decir, la forma en cómo se relaciona e interactúa un trabajador incide en la forma en cómo este se va a comportar y desempeñar, pues los seres humanos en general no se desarrollan en un entorno aislado (Crespo Martínez, 2005), no se constituyen de manera solipscista, sino que desde sus primeros años de vida son integrados e introducidos en la sociedad por medio de un proceso de socialización el

cual se basa en las relaciones, procesos de internalización, institucionalización, años más tarde, pero desde la sociología, Berger y Luckman (Berger y Luckmann, 1991), van a ratificar la importancia del factor social en la construcción de la realidad de cada individuo, el cual se da a través de una socialización primaria donde se establece la conciencia y la secundaria donde se internalizan las instituciones, roles y normativa.

Pero retomando la iniciativa de Elton Mayo, da un giro a la manera en cómo se habían abordado los fenómenos organizacionales, al introducir la variable de relaciones humanas, pues la acción de relacionarse en sí trae consigo una serie de hechos que desencadenan comportamientos, valores, creencias, etc., es por esto por lo que los grupos en las organizaciones son tan importantes, el trabajador se puede comportar de acuerdo con las relaciones que tenga con otros, son altamente influenciables (Pinto Colmenares, 2014). La teoría de las relaciones humanas busca también la comprensión de estas, pero a su vez las asimila como un recurso para la administración, debido a que son la base para la creación de un entorno que pueda motivar a los trabajadores.

Mayo, destaca la importancia que tiene también el contenido del cargo, es decir, no se trata únicamente de la especialización, pues esta podría convertirse en monótona y por consiguiente desmotivadora, lo cual podía mermar los niveles de productividad, la repetición de tareas traía consecuencias desfavorables, pues también se asociaba a la desmotivación, de ahí la importancia de variedad en el contenido. Otra variable que introduce este autor es lo relacionado con la parte emotiva del trabajador, reconociendo que las emociones requerían atención, reconociendo que el ser humano es susceptible de emociones irracionales pero que esto no restaba su autonomía.

Comparado con la teoría clásica, la apuesta por las relaciones humanas, trae un elemento que no se había abordado, lo psicológico y lo social en la vida del trabajador, lo cual involucra las dinámicas de grupo, la forma en cómo se trata al trabajador, la importancia de la satisfacción y las necesidades, es decir, se introdujeron variables más allá del diseño de la tarea, la división del trabajo y la estructura organizacional (Chiavenato, 2009), este enfoque tiene sus raíces en las ciencias sociales y comportamentales, la sociología y la psicología, y ya no es una apuesta mecánica, el trabajador por el contrario no es asimilado como una maquina funcional de acuerdo a acomodaciones y condiciones, sino que es visto como un individuo social expuesto a un contexto de trabajo en el que las relaciones y la comprensión son aspectos fundamentales o esenciales, y que en la comprensión del comportamiento de los trabajadores y grupos se deben considerar aspectos como la motivación, la satisfacción física y psicológica, las emociones, el reconocimiento y los valores (Arano Chávez, 2016).

#### **4.1.2. Enfoque sistémico**

Las organizaciones desde esta perspectiva se consideran como sistemas, especialmente sistemas abiertos los cuales interactúan con otros subsistemas que además les constituyen, operan bajo la dinámica de inputs y outputs, es decir, les llega información por una puerta de entrada, que luego es transformada de manera interna y posteriormente es expulsada desde un canal de salida, es pertinente señalar, que esta propuesta se basa en la teoría de Bertalanffy, de acuerdo con Crespo Martínez (2005), adaptada por Kast y Kahn, bajo el principio del isomorfismo, en este caso, la aplicación de leyes universales de las ciencias naturales a otro tipo de disciplina, trayendo consigo un nuevo abordaje paradigmático, en el cual, por ejemplo, las organizaciones son una analogía de un sistema vivo el cual está compuesto por áreas funcionales (órganos, células, etc.). La teoría de sistemas se refiere a la integración de diferentes áreas o

divisiones a partir de una interacción efectiva y una buena comunicación, pues es una mirada que llama a considerar a las organizaciones como una organización integral e integrada. Necesita factores externos e internos para lograr su objetivo (Pinto Colmenares, 2014).

#### **4.1.3. Perspectivas Contemporáneas**

Entre las que se encuentra el enfoque Drucker a finales de los años 70, el cual buscó ajustarse a las exigencias de un contexto que iba en constante y cambio y progreso, que requería innovación por la complejidad misma de la época, al respecto propone la administración por objetivos (Crespo Martínez, 2005), pero también le da un rol determinante y de alto significado al lugar de la dirección en las organizaciones, consolidándose como todo un visionario de los estudios de la administración, interesándose por la capacitación, los conocimientos y sobre todo en el liderazgo, más allá de la figura del jefe o de lo que el imaginario colectivo suele reconocer, la autoridad, reconoció que el papel de un líder dentro de una empresa no es un rol que se limite únicamente a labores de supervisión, castigo o de aseguramiento de la subordinación, si bien la subordinación es importante, más importante es la manera en cómo se motiva a los trabajadores y se les brinda un ejemplo de actuar ético y responsable, por consiguiente, este autor abogaba por un liderazgo fundamentado en la ética y la responsabilidad, capaz de educar y promover no solo buenas conductas sino también buenos valores, el rol de este no es mandar, sino integrar a los miembros de la organización con los valores, misión, visión y valores de la empresa, alinearlos de manera consciente con la filosofía de la empresa, promoviendo siempre el sentido de responsabilidad (Sánchez, 2006).

Por consiguiente, para Drucker, el líder debe ser competente, contar con competencias no solo en cuestiones administrativas, sino también de relacionamiento, debe saber mantener un trabajo cohesionado, promoviendo la participación y la escucha activa para los trabajadores, que

estos de verdad consideren que son una parte fundamental de todo el engranaje que conforma la organización, esto implica tener en cuenta sus puntos de vista, sugerencias e incluso reclamos, pues el capital humano bien liderado, será eficaz, eficiente, productivo y ético. Este autor fue uno de los grandes defensores del derecho y respeto por la dignidad del trabajador, el cual debía ser reconocido como un individuo pensante, sentiente, activo y dinámico, con capacidades para proponer, crear, etc, por lo tanto, el bienestar, la participación, y la satisfacción aquí son imperativos (Pinto Colmenares, 2014).

Tiene su origen en Estados Unidos en el siglo XIX en el interés por el desarrollo en materia de administración, desde lo teórico como en lo práctico, a este lugar, se le reconoce como una potencial y principal impulsador del capitalismo, el cual dio paso a la creación o reconocimiento mejor, la empresa formal, donde fue necesario la aplicación de perspectivas teóricas que fuesen más allá de la cuestión financiera, pues comenzó a hacerse evidente la necesidad por cuestiones administrativas, al respecto, figuras como Elton Mayo aparecen con una propuesta que cambiaría la forma de ver y abordar a las organizaciones, introdujo una serie de variables a tener en cuenta que hasta la fecha son componentes del proceso administrativo: la planeación, la organización, la dirección y el control (Ríos y Mustafá, 2004).

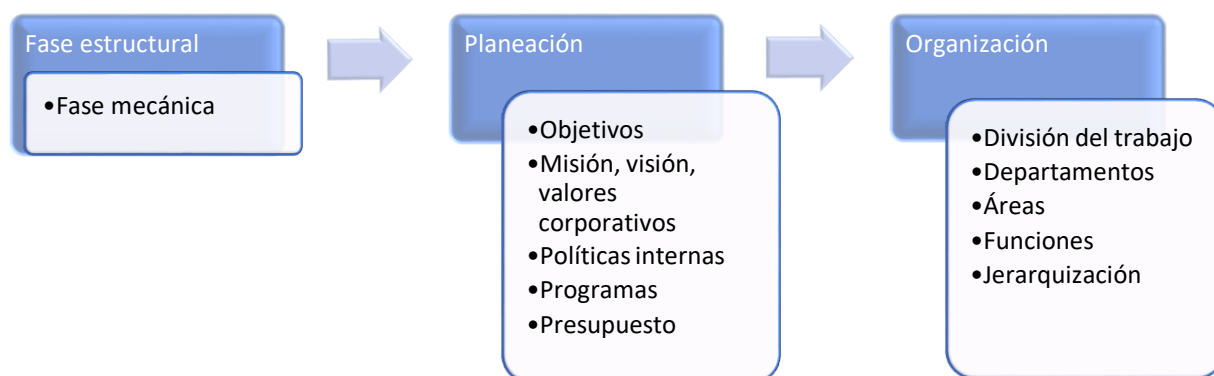
#### **4.1.4. Proceso Administrativo**

En la actualidad, se habla de procesos administrativos, y son una parte funcional encargado de mantener una relación integrada entre las variables mencionadas de manera holística y sinérgica, tratando de mantener la sinergia, por consiguiente, todos los procesos en una organización deben estar definidos, claros y especificados, esto como parte de una organización responsable, la cual, teniendo en cuenta la postura de Fayol, debe contar con una

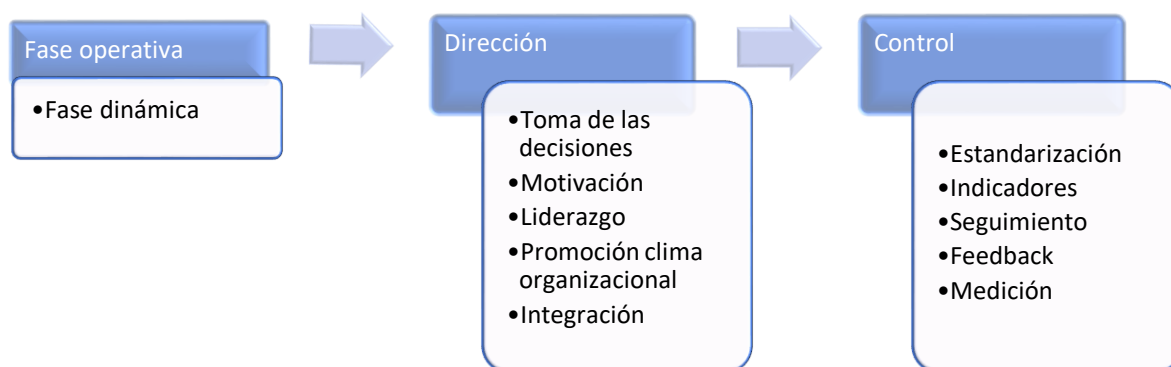
estructura que favorezca la eficiencia de todo el engranaje organizacional, donde todas las partes cumplen una función (Briones et al., 2019; Loufatt, 2017).

Es por lo anterior, que el proceso administrativo se fundamenta en la relación en la integración de las funciones de los recursos de una empresa en pro de la eficacia, al hablar de proceso por consiguiente, merece la pena resaltar o definir que es un proceso, de acuerdo con la normativa ISO 9001:2015, desde el Sistema de Gestión de Calidad, este es asimilado y conceptualizado como un instrumento dirigente de carácter básico en el lugar de trabajo, cada organización cuenta con una manera de modelar los procesos de acuerdo a sus metas y objetivos, estos siempre estarán en función de la planeación; esta normativa habla de un enfoque basado en procesos, los cuales deben estar enfocados en temas de calidad por consiguiente de satisfacción por parte del cliente respecto al bien o servicio que recibe, es decir, en otras palabras, los procesos necesarios para satisfacer. El portal oficial de la normativa ISO 9001:2015, menciona que es necesaria la estandarización de los procesos si se busca la calidad, debido a que posibilita planificarla, mejorar la productividad, tener en cuenta las áreas de trabajo, darles prioridad a determinadas actividades. Se recomienda que un proceso este compuesto por: entradas, objetivos, salidas, responsables, actividades, recursos, necesidades y expectativas del cliente, parametrización, retroalimentación, entre otros.

Según Münch (2015) y Torres (2019), el proceso administrativo en términos generales cuenta con dos tipos de fases, la primera es la estructural (planeación y organización) y la segunda la operativa (dirección y control). A continuación, las figuras 1 y 2 muestran los componentes de ambas fases, conocidas también como mecánica y dinámica

**Figura 2.** *Fases proceso mecánica administrativo*

Fuente: Elaboración con base a Münch (2015) y Torres (2019)

**Figura 3.** *Fase dinámica proceso administrativo*

Fuente: Elaboración con base a Münch (2015) y Torres (2019)

Continuando con la propuesta de Münch (2015) y Torres (2019) el proceso administrativo se da forma circular, y sus componentes tienen las siguientes características:

**Tabla 3.** *Componentes del proceso administrativo*

Componente	Características
Planeación	Donde se plantea la pregunta por el objetivo y meta, sobre lo que se quiere lograr o llevar a cabo, por consiguiente, implica la determinación de los escenarios y rumbos a corto, largo y mediano plazo de la organización.

	<p>Implica especificar las acciones y estrategias para alcanzar los objetivos teniendo en cuenta los riesgos y oportunidades internas y externas de la organización.</p> <p>Posibilita la definición del rumbo de la dirección de la organización, prever posibles situaciones de contingencia y actuar mucho antes de que se presenten o contar con un plan para mitigar los riesgos.</p>
Organización	<p>Diseño de la estructura funcional, la determinación de las funciones de acuerdo con los procesos, los procesos y las responsabilidades.</p> <p>Establecimiento de la metodología (métodos y técnicas) para facilitar el trabajo.</p> <p>Implica la división y la coordinación del trabajo, bajo los principios de la simplificación, la especialización, la jerarquía, la autoridad, la unidad de mando, la coordinación y el control.</p>
Dirección	<p>Orientación de la ejecución de las fases del proceso por medio de un ejercicio de liderazgo. El líder también toma decisiones, motiva al personal y comunica.</p>
Control	<p>Estandarización para evaluar avances, resultados, para introducir acciones correctivas o preventivas.</p> <p>El control puede ser:</p> <p>Preventivo (antes de ejecutar acciones)</p> <p>Concurrente (simultaneo a la ejecución de acciones, es continuo)</p> <p>Posterior (Después de ejecutar las acciones)</p>

Fuente: Elaboración con base a Münch (2015) y Torres (2019)

#### 4.1.5. Ciclo de Deming (PHVA)

Una metodología destinada a la mejora continua de los procesos, el cual trae beneficios en términos de calidad en las organizaciones (García, 2004), este ciclo, remonta sus orígenes a

inicios del siglo XX en Estados Unidos, donde Deming buscó aportar al desarrollo del control para la mejora de la calidad de bienes o servicios que atendieran a las necesidades de los consumidores o clientes, de igual forma, este autor propuso unos principios de competitividad para las empresas, pero, en lo relativo al ciclo, como una herramienta que en un inicio destacó por su funcionalidad para corregir imperfecciones o el mal estado de los productos, poco a poco evolucionó hasta implicar acciones y áreas estratégicas de las organizaciones con fines de competitividad. Se considera también uno de los métodos más sencillos de incorporar, le conforman cuatro elementos, la planeación, la ejecución, el hacer y la verificación (Castillo, 2019), implementarlo resulta de mucha utilidad para las empresas, debido a que facilita el hecho de identificar los procesos que requieren acciones de mejora teniendo en cuenta la estructura, la operatividad interna, pues el orden y la organización son los principios que también se promueven (Roldán, 2019).

El PHVA son ciclos de mejora sugeridos por la normativa ISO 9001:2015, altamente aplicable dentro de un enfoque basado en procesos. En la siguiente tabla, se describen sus componentes:

**Tabla 4.** *El ciclo PHVA*

<b>Planificar</b>	<b>Hacer</b>	<b>Verificar</b>	<b>Actuar</b>
Establecimiento de objetivos para todos los procesos	Brindar recursos necesarios para los procesos en pro de los objetivos	seguimiento de los procesos	Toma de decisiones en aras de mejorar el desempeño
Establecimiento de recursos para alcanzar los resultados	Determinar las capacidades y limitaciones en cuestión de recursos	Medición de los procesos	Mejora de los productos o servicios a través de la corrección

Identificación de riesgos y oportunidades internas y externas	Identificar necesidades por parte de proveedores externos	Análisis y evaluación de los procesos	Prevención de efectos negativos o contingencias
---	---	---------------------------------------	---

Fuente: Elaboración con base al portal oficial de la norma ISO 9001:2015 (2019).

## 4.2. Marco conceptual

### Control

Acciones encaminadas en el seguimiento y evaluación avances, resultados para la implementación medidas correctivas o preventivas. El control , puede ser prepreventivo (antes de que se realice la acción), simultáneo (continuo al mismo tiempo que se ejecuta la acción), posterior (después de ejecutar la acción) (Münch,2015; Torres, 2019).

### Ciclo PHVA

El PHVA son ciclos de mejora sugeridos por la normativa ISO 9001:2015 (Actuar, hacer, verificar, actuar)

### Dirección

Orientación de la implementación de la fase del proceso a través de ejercicios de liderazgo. Los gerentes también toman decisiones, motivan y se comunican con los empleados (Torres, 2019).

### Mejora de los procesos

Acciones y trabajo llevado a cabo de manera conjunta que posibilita la competitividad, la eficiencia, y la eficiencia en los procesos de la organización por medio del mejoramiento, lo que implica la ejecución y aplicación de acciones determinadas para corregir, controlar, prevenir, etc., La mejora de los procesos implica identificar tanto los riesgos como las oportunidades internas y externas, para proponer acciones de solución antes de que afecten a la empresa, por lo

tanto se constituye además como una práctica continua que promueve el desarrollo de una cultura orientada a la mejora y a la calidad (Lescay y Pérez, 2009; Pérez, 2015). De acuerdo con Guaqueta (2018), es un proceso que da cuenta de la realidad de la calidad en una empresa y es necesario en términos de competitividad

### **Proceso administrativo**

El proceso de gestión generalmente tiene dos tipos de fases, la estructural (planificación y organización) y la operativo (dirección y control). Todos los procesos dentro de una organización deben definirse, aclararse y designarse como parte de la organización responsable para así mejorar la eficiencia del mecanismo organizacional general en el que funcionan todas las partes (Münch, 2015; Torres, 2019).

### **Planeación estratégica**

Establecimiento y definición de objetivos a partir del análisis de las posibilidades de la organización para alcanzarlo, implica el recurso financiero, estructural y humano, en la planeación se elaboran o diseñan planes conformados por objetivos, acciones estratégicas, normativas de operatividad y encargados para darle alcance. La planeación también implica tener en cuenta los factores, riesgos, oportunidades internas y externas de la organización. De igual forma, se revisan los procesos teniendo en cuenta la comprensión de la necesidad del cliente, para determinar la suficiencia de estos (García, 2009; Salazar et al., 2020)

### **Productividad**

Nivel de relación de la inversión de capitales y recursos, tanto financieros, estructurales como humanos y los resultados obtenidos, ganancias, bienes o beneficios, es decir, lo que invirtió versus lo que se obtuvo (Chiang y Núñez, 2013)

## **Producción**

Cantidad de producto producido por una organizació o empresa, este se puede dar por procesos de producción por lote, es decir, cantidad limitada de productos de acuerdo al calculo determinada por la demanda o la tendencia de las ventas, también está el proceso de producción contuna, se caracteriza por ser acelerado, no se interrumple, no está sujeto a cambios, pues se da en una dinámica secuencial y en línea (Gomez y Puerres, 2021).

### **4.3. Marco metodologico**

#### **Tipo de investigación**

Es de alcance exploratorio y descriptiva no experimental de corte transversal, pues busca la caracterización de una temática o problemática de interés y de las variables que le componen, se eligió lo descriptivo porque permite el uso de técnicas tanto cualitativas como cuantitavas, para dar alcance a los objetivos propuestos (Rojas, 2015)

#### **Enfoque**

Es una investigación de enfoque mixto, el cual comprende una fase de recolección y análisis cualitativa y otra cuantitativa, para al final realizar una integración y síntesis de la información y datos recolectados de manera amplia, pues este enfoque se caracteriza por posibilitar tener un acercamiento muy completo al fenómeno de interés y una riqueza en los datos (Hernández et al., 2010).

#### **Técnicas de recolección de la información**

Entrevista estructurada al personal administrativo

Encuesta sobre los procesos administrativos y control interno de Zambrano-Cedeño y Concha-Ramírez (2021).

Matriz DOFA

### **Técnicas de análisis de la información**

Análisis descriptivo estadístico por medio del procesamiento de datos numéricos a través del uso de IBM SPSS versión 25, teniendo en cuenta porcentajes, tendencias centrales (media, desviación estándar).

Análisis temático de contenido cualitativo teniendo en cuenta las categorías de la MATRIZ DOFA, en una lógica, teniendo en cuenta la intensidad y la frecuencia de aparición de las categorías.

## CAPÍTULO III. PROPUESTA METODOLÓGICA

### 5. Metodológico

#### 5.1. Realización del Análisis del estado de los procesos.

Para el desarrollo del objetivo de diagnosticar la gestión de los procesos administrativos y de control interno de la MiPymes agropecuaria, se aplicaron dos técnicas de recolección de la información, entre estas se encuentra una de caracterización y valoración cualitativa, la matriz FODA para analizar el estado de los procesos administrativos teniendo en cuenta componentes de calidad como la planeación, el hacer, la verificación y la acción.

**Tabla 5.** FODA componente de planeación

Componente: Planeación		
Proceso	Fortalezas	Debilidades
	La organización cuenta con una dirección que tiene claridad acerca de la misión y la visión (F1)	No se cuenta con unos objetivos estratégicos claros y tampoco con el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo (D1)
	Desde la dirección hay un gran interés por invertir en la mejora de la gestión de los procesos administrativos (F2)	No hay definición de los procesos administrativos (D2)
	Se cuenta con una planeación adecuada unicamente en las actividades de producción (F3)	No se cuenta con un organigrama (D3)
	El gerente es percibido como un buen lider por parte de los trabajadores (F4)	No se cuenta con un manual de procesos (D4)
	Hay una actitud muy receptiva a introducir cambios para la mejora (F5)	Ausencia de objetivos relacionados con la calidad (D5)
		La planeación unicamente se interesa por lo operativo de

		<p>producción y no en lo administrativo (D6)</p> <p>Ausencia de esquemas, protocolos y actas de planeación administrativa (D7)</p> <p>La política de calidad y servicio al cliente no es clara y de conocimiento de los trabajadores (D8)</p>
	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Trabajar en la elaboración de los objetivos estratégicos (O1)</p> <p>Poder introducir cambios que garanticen la eficacia y la eficiencia a partir de una adecuada definición de los procesos administrativos (O2)</p> <p>La posibilidad de desarrollar un manual de procedimientos (O3)</p> <p>La oportunidad de poder capacitar al personal en temas de calidad y servicio al cliente (O4)</p> <p>La dirección tiene un gran interés en mejorar aspectos de la planeación e implementar una sistematización del proceso (O5)</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Riesgo de ser considerada como una empresa con poca organización y estructura (A1)</p> <p>Al no contar con una adecuada planeación y ser una MiPyme cuyas operaciones no llevan más de cinco años, corre el riesgo de no poder sobrevivir (A2)</p> <p>Empresas del sector que cuentan con una mejor organización y su principal fortaleza es la gestión administrativa enfocada en la eficiencia y la eficacia (A2)</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. FODA componente hacer

Componente: Hacer		
Proceso	Fortalezas	Debilidades
	<p>Desde la dirección se promueven inspecciones de calidad enfocadas en el producto (F1)</p> <p>Hay un intento por supervisar y evaluar la gestión administrativa de la empresa (F2)</p>	<p>Las inspecciones de calidad no está direccionadas a todos los procesos y áreas de la empresa (D1)</p> <p>No se cuenta con un sistema claro de evaluación del desempeño de los procesos administrativos (D2)</p> <p>No hay un mapa de procesos (D3)</p> <p>La política de calidad es desconocida por parte del personal (D4)</p> <p>No se implementan revisiones para el mejoramiento de los procesos (D5)</p>
	Oportunidades	Amenazas
	<p>Se han unido esfuerzos para ofrecer un producto de calidad (O1)</p> <p>Hay un interés por implementar un sistema de evaluación de los procesos (O2)</p> <p>Está la posibilidad de elaborar un mapa de procesos (O3)</p>	<p>Empresas con mejores políticas de operatividad interna y administrativa (A1)</p> <p>Valoraciones por entidades internas enfocadas en la calidad (A2)</p> <p>Tendencias del mercado y cambios en la economía pueden afectar las débiles y no estructuradas dinámicas administrativas (A3)</p>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7.** FODA componente verificar

Componente: Verificar		
Proceso	Fortalezas	Debilidades
	<p>Se hacen verificaciones adecuadas de la calidad del producto (A1)</p> <p>Verificación y contacto con el cliente para indagar acerca de la satisfacción con relación al producto (A2)</p> <p>Adecuado manejo de proveedores y distribuidores (A3)</p>	<p>No se hacen verificaciones sobre el adecuado funcionamiento administrativo (D1)</p> <p>El personal no es evaluado a partir de las competencias y capacidades (D2)</p> <p>No hay un ejercicio de retroalimentación del funcionamiento y gestión de los procesos para integrar cambios y mejoras (D3)</p> <p>No hay un control interno (D4)</p> <p>Ausencia de objetivos de control (D5)</p> <p>La política de control interno no está establecida (D6)</p> <p>No hay un control preventivo (D7)</p>
	Oportunidades	Amenazas
	<p>Calidad del producto (O1)</p> <p>Satisfacción por parte del cliente (O2)</p> <p>Posibilidad de integrar una política de control interno (O3)</p> <p>Poder implementar acciones de control para el mejoramiento de los procesos administrativos (O4)</p>	<p>Al no tener un control interno adecuado la empresa puede verse afectada en su estabilidad (A1)</p> <p>Empresas con personal mejor capacitado (A2)</p>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8.** FODA componente actuar

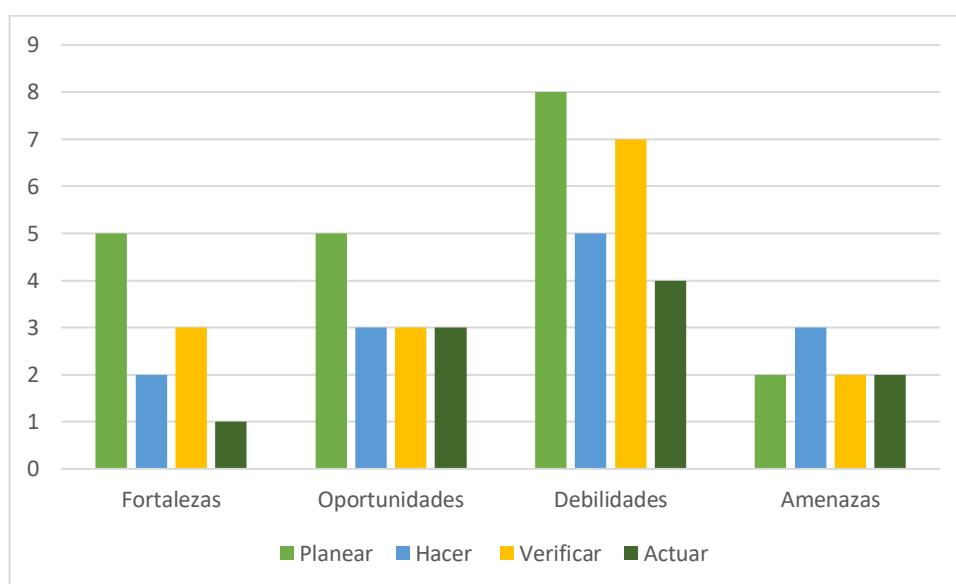
Componente: Actuar		
Proceso	Fortalezas	Debilidades
	Esfuerzos por controlar la calidad del producto (F1)	<p>Desde la dirección hay desconocimiento acerca de un adecuado manejo y gestión de los procesos administrativos (D1)</p> <p>Los trabajadores desconocen del funcionamiento de un proceso (D2)</p> <p>No hay una estandarización para evaluar el progreso e introducir acciones correctivas (D3)</p> <p>Personal no capacitado en temas de calidad (D4)</p>
	Oportunidades	Amenazas
	<p>Posibilidad de capacitar al personal (O1)</p> <p>Oportunidad de comenzar a evaluar el funcionamiento interno de la empresa (O2)</p> <p>Disponibilidad para trabajar con el personal, reunirse y socializar la situación actual de la empresa para recibir sugerencias en pro del mejoramiento (O3)</p>	<p>Difícil acceso a sellos de calidad por las dinámicas administrativas (A1)</p> <p>Evaluaciones de calidad (A2)</p>

Fuente: elaboración propia

Ponderación general de las dimensiones de calidad PHVA

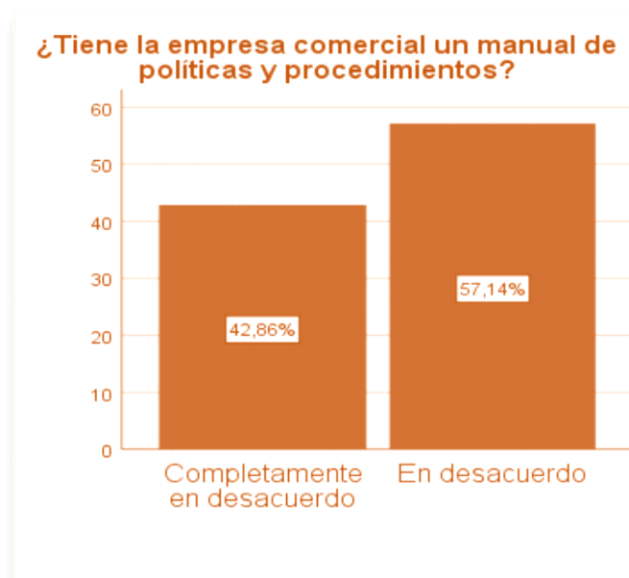
**Tabla 9.** Ponderación valoración FODA

Dimensión	No. de fortalezas	No. de oportunidades	No. de debilidades	No. de amenazas
<b>Planear</b>	5	5	8	2
<b>Hacer</b>	5	3	3	3
<b>Verificar</b>	8	5	7	4
<b>Actuar</b>	1	3	2	2

**Figura 4.** Comparativo resultados FODA

## Objetivo 2. Identificación de la gestión de los procesos administrativos

Para el desarrollo del objetivo de identificar la gestión de los procesos administrativos y de control interno de la empresa, se analizaron los resultados obtenidos de la adaptación de la encuesta sobre los procesos administrativos y control interno de Zambrano-Cedeño y Concha-Ramírez (2021), la cual evaluó una serie de variables entre las que se encontraba el ambiente de control, Establecimiento de objetivos estratégicos, la detección de Eventos, la evaluación y valoración del riesgo, las actividades de Control, la supervisión y el monitoreo.

**Variable: Ambiente de control Interno****Figura 5.** *Manual y política de procedimientos*

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la figura 5, más de la mitad, es decir, un 57% del personal encuestado estuvo en desacuerdo con la consigna de la existencia de un manual de procesos en la empresa, de manera similar, el 42% restante, afirmó estar completamente en desacuerdo, es decir, la empresa no cuenta con una herramienta bastante importante en términos de organización, asignación de responsabilidades para el alcance de objetivos.

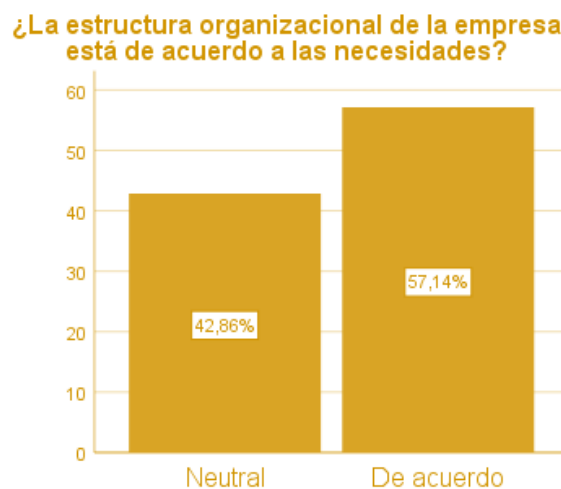
**Figura 6.** *Presencia de organigrama*



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la figura 6, más de la mitad del personal encuestado, un 57% en desacuerdo en afirmar que la empresa cuenta con un organigrama, de igual manera, el 42% restante, adoptó una postura similar, estuvieron completamente en desacuerdo con dicha afirmación. Esto quiere decir que la empresa presenta un factor de riesgo interno que puede acarrear consecuencias en la gestión, pues contar con un organigrama es un asunto de base, se requiere de una estructura organizacional que deje en claridad la jerarquía en cuanto a las áreas y departamentos.

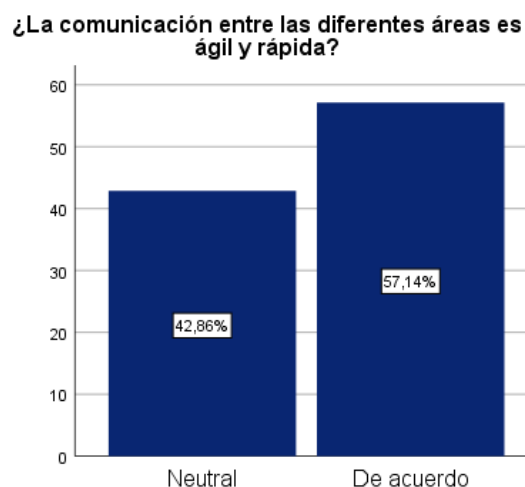
**Figura 7. Estructura organizacional**



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la figura 7, el 57% del personal encuestado, afirmó estar de acuerdo en que la estructura organizacional es adecuada a las necesidades, mientras que un 42% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, se mostraron neutrales al respecto, por consiguiente, no se podría afirmar que la empresa cuente con una estructura organizacional favorable, teniendo en cuenta las figuras 6 y 7, en donde se deja claro la ausencia de herramientas fundamentales para la gestión, como los manuales de procesos y un organigrama.

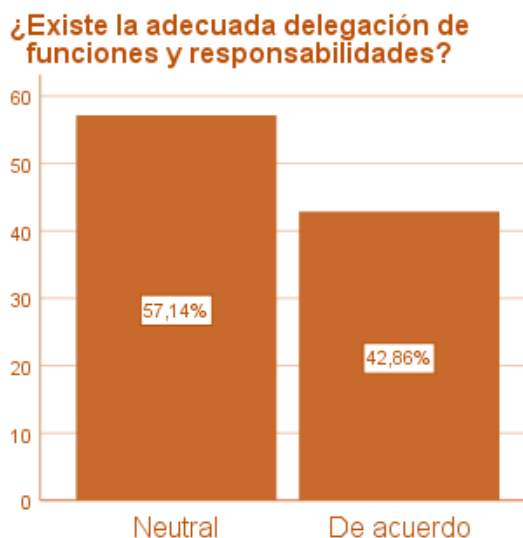
**Figura 8.** *Gestión de la comunicación*



Fuente: elaboración propia

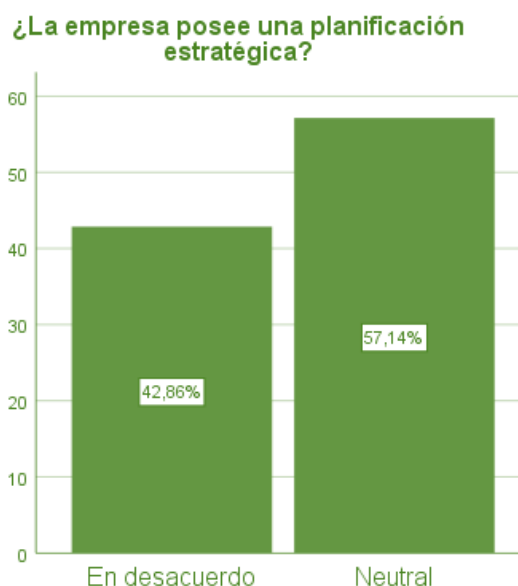
La figura 8 muestra las respuestas acerca de la interrogante relacionada con la comunicación, donde más de la mitad, el 57% afirmó estar de acuerdo con la fluidez y agilidad de esta dentro de la empresa, no obstante, un 42% se ubicó en el marco de una postura muy neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo acerca de esas características favorables de la gestión de la información. Se puede concluir, que el personal considera que hay unas fortalezas para la transmisión circulación de la información, caracterizadas por cuestiones como la agilidad, esto se muestra entonces como un punto muy potencial y que también es relevante al momento de querer introducir mejoras, pues la comunicación es la base de las actividades de socialización.

**Figura 9.** *Delegación de funciones y responsabilidades*



Fuente: elaboración propia.

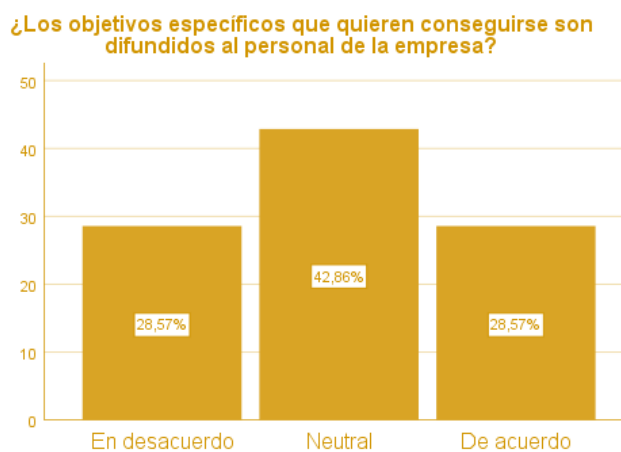
La figura 9 aborda la temática de la responsabilidad con relación a las funciones, la mayoría de los participantes, un 57% mantuvo una postura bastante neutral frente a la afirmación de la existencia de una adecuada delegación de funciones, es decir, no se puede saber con certeza si realmente se esté llevando a cabo una gestión adecuada respecto a las cargas laborales y responsabilidades asignadas a los trabajadores, aunque, un porcentaje un poco más, un 42% afirmó de manera confirmatoria, que efectivamente se realiza una adecuada delegación. Pudiese haber más claridad al respecto, si la empresa contara con un manual de cargos y funciones, pero, hasta la fecha, es uno de los puntos que deben priorizarse.

**Variable: Establecimiento de objetivos estratégicos****Figura 10.** *Planeación estratégica*

Fuente: elaboración propia

La figura 10 muestra la tendencia de las respuestas del personal con relación a la planeación estratégica dentro de la empresa, por un lado, más de la mitad, 57% de los participantes, adoptaron una postura neutral, es decir, no afirmaron ni negaron si en la empresa se implementaba una planeación estratégica, seguido de un 42% quienes estuvieron en desacuerdo. Las respuestas marcan una tendencia más inclinada hacia la desfavorabilidad, no hay claridad acerca del tipo de planificación que existe en la organización, por lo tanto hay ausencia del factor estratégico, lo cual se ve reflejado en los resultados de las anteriores figuras, en las cuales se da cuenta de la omisión de elementos estructurales vitales para el correcto funcionamiento de un negocio.

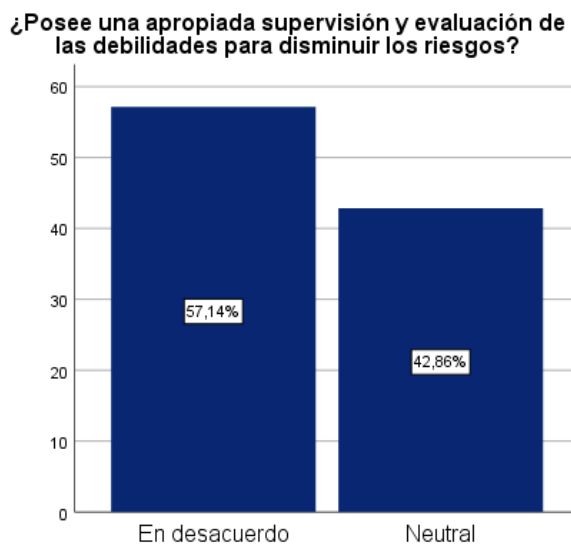
**Figura 11.** *Difusión de objetivos*



Fuente: elaboración propia.

Frente al tema de los objetivos de la empresa y su difusión, hubo variedad en las respuestas de los participantes, la figura 11 muestra, por un lado, que la mayoría de las respuestas se concentró en la postura neutra, un 42% manifestó no estar de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo con la afirmación de la difusión de los objetivos esperados entre el personal, seguido de un 28% en desacuerdo y otro 28% de acuerdo.

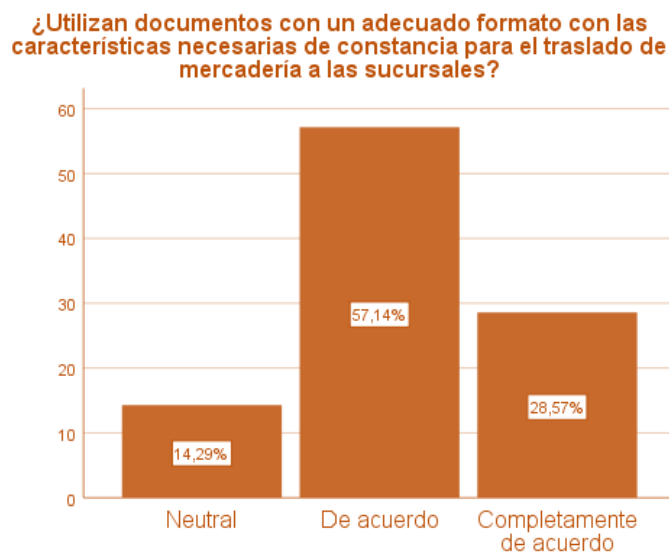
**Figura 12.** *Supervisión y evaluación de debilidades*



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la supervisión, la figura 12 muestra una tendencia inclinada a la no favorabilidad, pues un 57% manifestó estar en desacuerdo con afirmar que en la empresa se llevaba a cabo una supervisión y evaluación adecuada de las debilidades para prevenir o incidir en los riesgos, seguido de un 42% que se mostraron neutrales. Esto quiere decir que hay falencias con relación a la detección temprana de riesgos, los cuales no se están teniendo mucho en cuenta en la planeación al igual que no existe un sistema para identificar las debilidades en los procesos por parte de la supervisión.

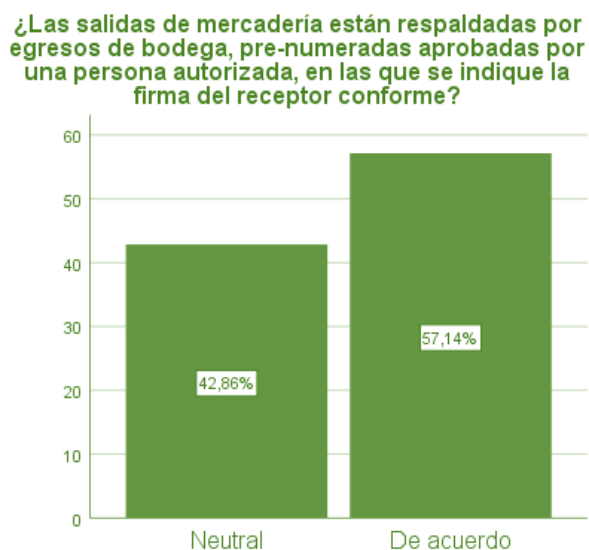
**Variable: Detección de Eventos**

**Figura 13.** *Gestión documental mercantil*

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura 13, con relación al control documental, las respuestas de los participantes muestran una tendencia más inclinada al plano de la favorabilidad, pues al interrogarles acerca de la utilización de formatos y constancias con relación al traslado de mercancía, la mayoría de respuestas se situaron en un polo positivo, por un lado el 57% afirmó estar de acuerdo con la implementación de este tipo de gestión documental y formatos para evitar inconvenientes, seguido de un 28% que afirmaron estar completamente de acuerdo y solo un reducido porcentaje, el 14% se mantuvo neutral. Esto quiere decir que, en cuanto a la operatividad, especialmente con lo relacionado al plano logístico y traslado, existe un adecuado manejo de la información, donde se busca procurar la seguridad.

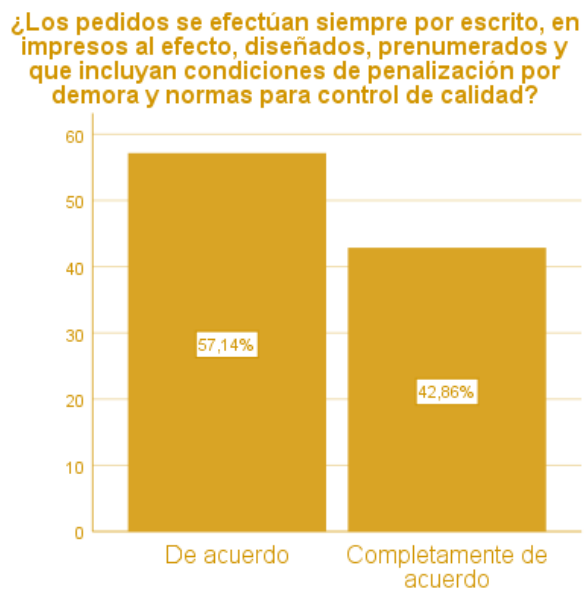
**Figura 14.** *Operación logística documental*



Fuente: elaboración propia

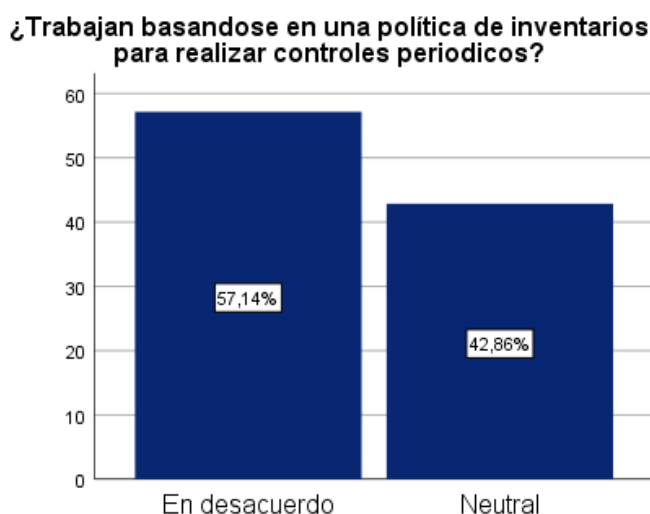
Con relación a las dinámicas del funcionamiento de bodega, la figura 14, muestra que el 57% de los participantes estuvo de acuerdo con afirmar el control acerca de las salidas de mercadería, las cuales cuentan con respaldo de egresos, pre numeración y aprobación de acuerdo a quien este encargado de la recepción, no obstante, un 42% mantuvo una postura neutral al respecto, no afirmaron ni negaron la implementación de esa dinámica para prevenir eventos desafortunados los cuales pueden ser prevenibles

**Figura 15.** *Gestión y organización de pedidos*



Fuente: elaboración propia.

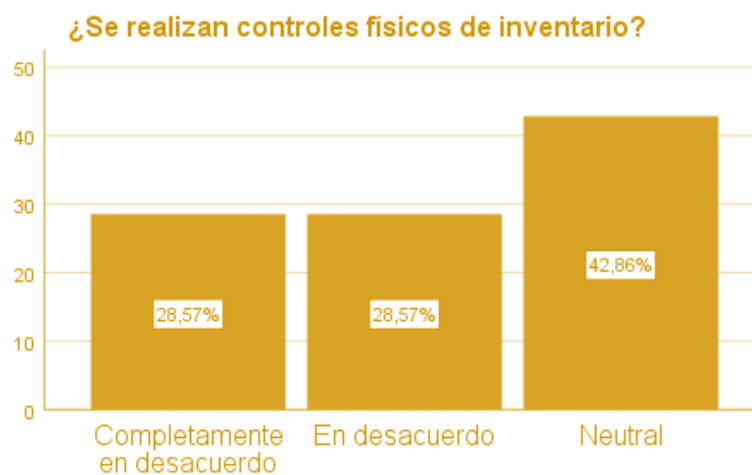
De acuerdo con la figura 15, la mayoría de los participantes, un 57% estuvo de acuerdo y el 42% restante, completamente de acuerdo con afirmar la existencia de mecanismos de control con el despacho y organización de pedidos procurando la calidad, mantuvieron una postura afirmativa frente a la interrogante acerca de la sistematización escrita e impresa de los pedidos, la cual da cuenta del diseño, la pre-numeración, etc.

**Variable: Evaluación y valoración del riesgo****Figura 16.** *Política de inventario*

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la figura 16, la organización no se adhiere y tampoco basa su operatividad a partir de una política de inventarios, pues el 57% del persona participante, afirmó estar en desacuerdo la implementación de un trabajo basado en dicha estrategia con relación a la intención de realizar controles periódicos, aunque, un 42% afirmó mantener una posición neutral, no afirmaron ni negaron lo de la política de inventarios, sin embargo se puede inferir que en la organización no se cuenta con una clara y objetivo política, por lo que es necesario comenzar a elaborarla, para de esa manera identificar posibles riesgos que puedan ser controlables.

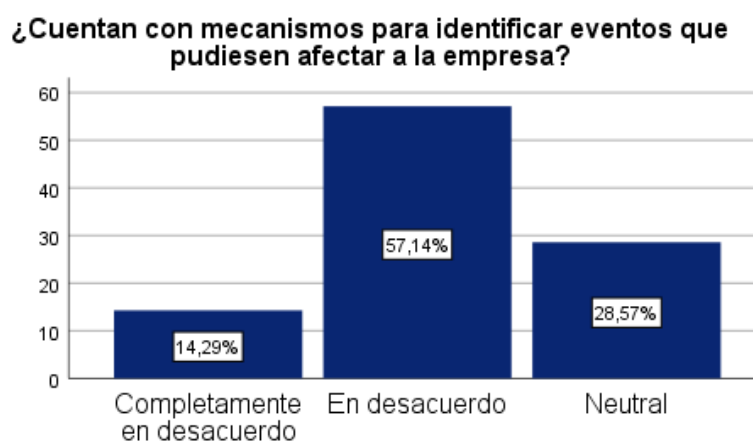
**Figura 17.** *Control físico de inventario*



Fuente: elaboración propia.

La figura 17 muestra las percepciones de los trabajadores con relación al control físico de inventarios, donde el 42% se posicionó neutral, tal vez por cuestiones de desconocimiento o temor a recibir represalias, aunque, hubo una marcada tendencia a la desfavorabilidad, porque, por un lado, un 28% afirmó estar completamente en desacuerdo con relación a la existencia real del control físico, al igual que el 28% restante, que estuvieron en desacuerdo.

**Figura 18.** *Mecanismos para detección de eventos*

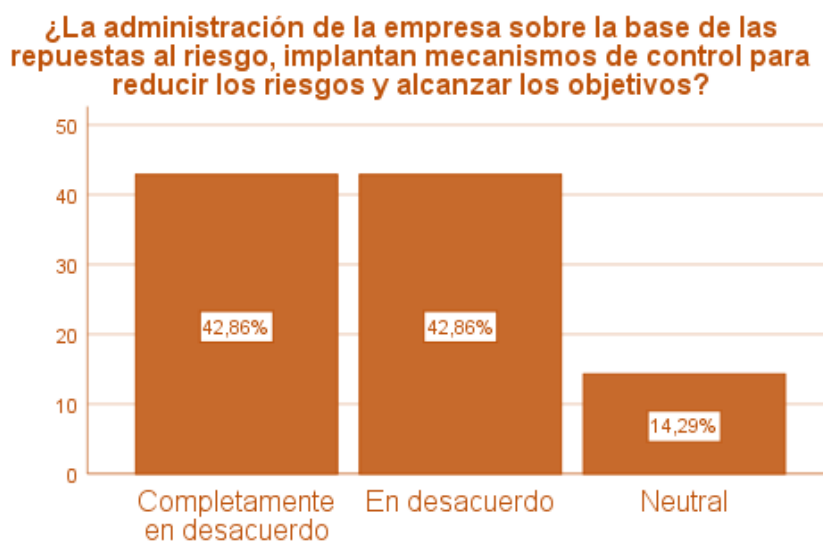


Fuente: elaboración propia

La prevención y predicción de posibles eventos que representen riesgos a corto, largo o mediano plazo, es necesario incluirlo en todos los procesos y áreas de la organización, pues es una manera de anticiparse ante situaciones de contingencia o contar con planes de respuesta rápida ante problemáticas, en este caso, de acuerdo con la figura 18, el panorama no es muy positivo, pues al interrogar a los participantes por estas actividades estratégicas, más de la mitad, el 57% no estuvieron de acuerdo con la existencia de un mecanismo de detección de eventos riesgosos, seguido, estuvo un 28% en el lado neutral y un 14% completamente en desacuerdo.

### Variable: Actividades de Control

**Figura 19.** *Respuesta al riesgo*

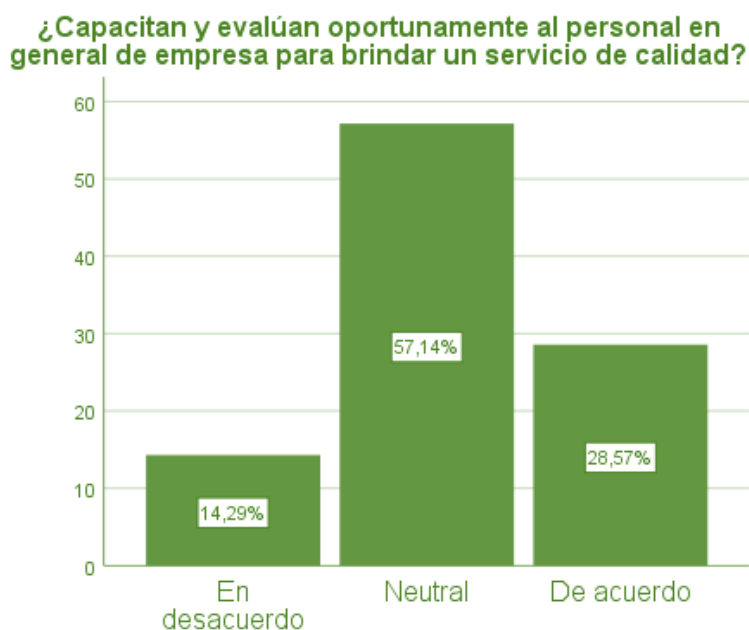


Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la figura 19, al interrogar a los participantes acerca del control del riesgo, se obtuvieron respuestas negativas al respecto, por un lado, un 42% afirmó estar completamente en desacuerdo en la implementación de mecanismo de respuesta y reducción de riesgo por parte de la administración, de igual manera, un 42% también estuvo en desacuerdo, mientras que solo

un 14% se mantuvo neutral. Esto guarda relación con las gráficas anteriores, pues no se implementan acciones de detección temprana, por consiguiente, no es de extrañar, la ausencia de mecanismos para dar respuesta a algún tipo de riesgo, lo que a largo plazo puede afectar la consecución o alcance de resultados, pues no se cuenta con un plan para hacer frente a problemáticas internas o externas.

**Figura 20.** *Capacitación del personal en temas de calidad*



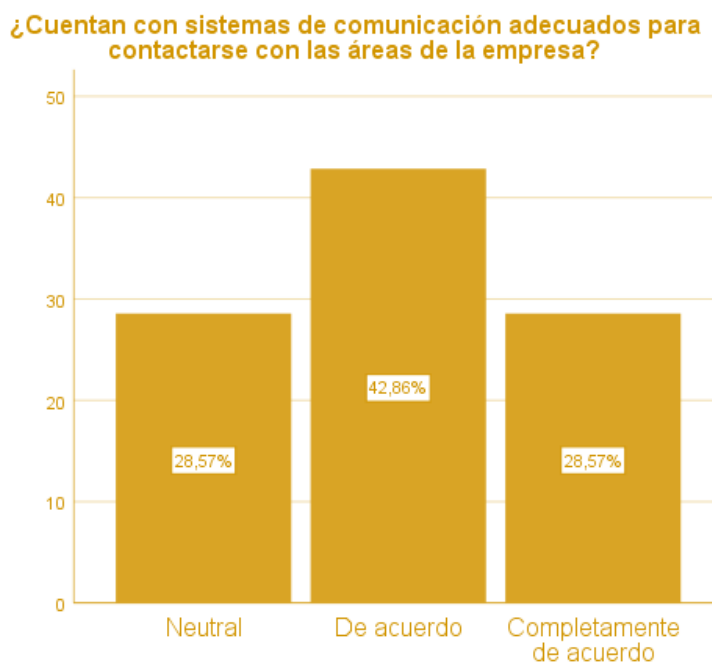
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura 20, la mayor parte de las respuestas de los participantes, el 57% se ubicó en el plano de la neutralidad, ni afirmaron ni negaron la implementación de procesos de capacitación y evaluación oportuna acerca de la calidad del servicio, mientras que un porcentaje más reducido, el 28% afirmó estar de acuerdo, no obstante, el 14% manifestó su desacuerdo. Se hace necesario, por consiguiente, adoptar una política de calidad integral, dentro de la cual se

tenga muy en cuenta la formación para el desempeño del talento humano, para que de esa manera se pueda brindar un excelente servicio al cliente.

### Variables: Información y Comunicación

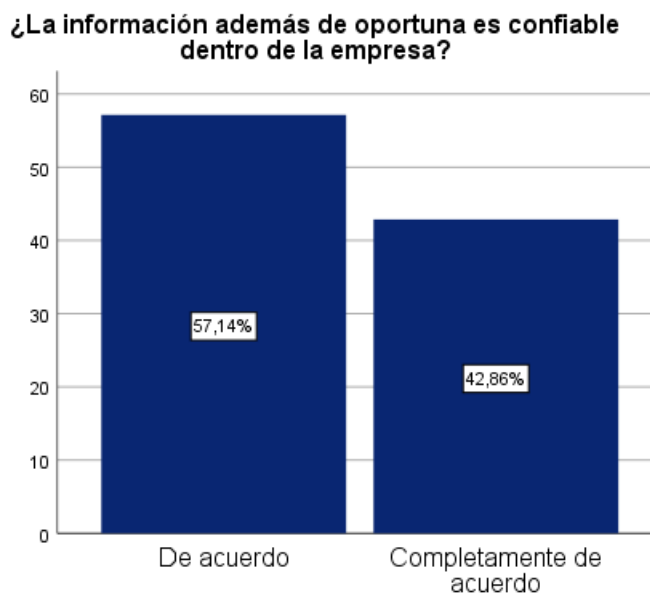
**Figura 21.** *Sistema de comunicación*



Fuente: elaboración propia.

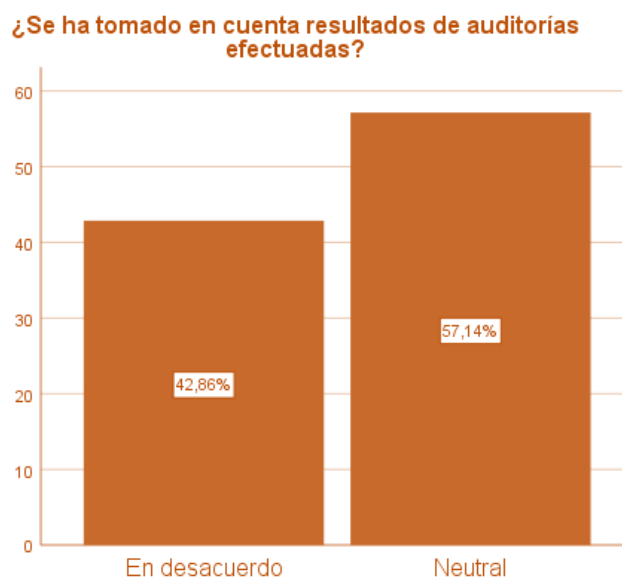
De acuerdo con la figura 21, la comunicación parece ser un tema de contrastes, por un lado, el mayor porcentaje concentrado de respuesta, un 42% afirmó estar de acuerdo con la implementación de un adecuado sistema de comunicación para conectarse con todas las áreas, seguido de un 28% que estuvo completamente de acuerdo y el otro 28% se posicionó neutral. En gráficas anteriores, se habló de una comunicación ágil y fluida, sin embargo, de acuerdo con otros datos, no se en el marco de un sistema formal, por el contrario, prevalecen los canales de comunicación informales, pero tal vez estén siendo efectivos por el momento.

**Figura 22.** *Comunicación confiable en la organización*



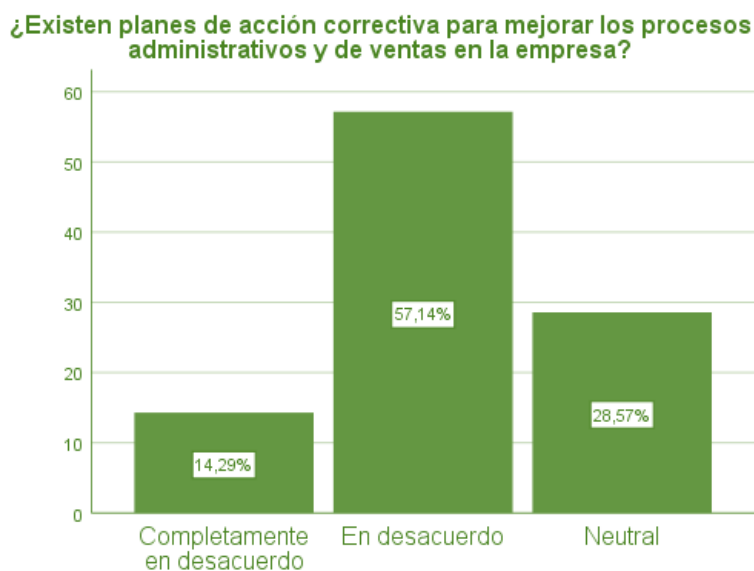
Fuente: elaboración propia.

La figura 22 muestra la percepción de los participantes frente a la fiabilidad de la información que circulan y reciben en la empresa, el 57% manifestó estar completamente de acuerdo con la consigna de que en la empresa la información no solo es oportuna sino también segura, seguido de un 42% que afirmó estar de acuerdo, esto a pesar de no contar con canales formales de comunicación.

**Variable: Supervisión y monitoreo****Figura 23.** *Retroalimentación a partir de resultados de auditoría*

Fuente: elaboración propia

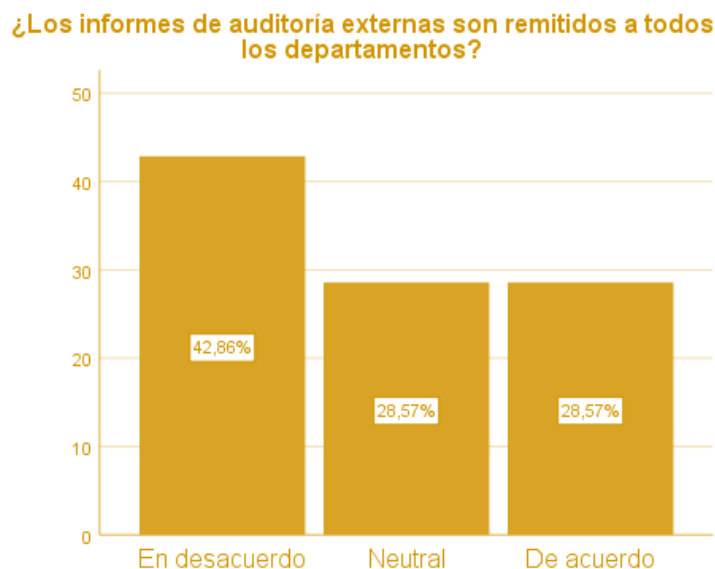
Las auditorías son procedimientos casi que obligatorios para todas las empresas en el mundo, pero lo más importante de implementarla, es tener muy en cuenta los resultados en términos de mejora e implementación de cambios. En este caso, de acuerdo con figura 22 en la empresa, según el 57% de los participantes, hasta el momento no se han tomado en cuenta los resultados de las auditorías, mientras que el 42% estuvo en desacuerdo, es decir, los resultados denotan una tendencia inclinada a la no favorabilidad, por consiguiente, se debe comenzar a realizar trabajos de retroalimentación una vez se hayan efectuado este tipo de acciones encaminadas en la supervisión de la calidad.

**Figura 24.** *Acciones correctivas*

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la figura 24 al interrogar por los planes de acción correctiva, la mayoría de las respuestas, el 57% afirmaron estar en desacuerdo con la existencia real de planes de acción correctiva para mejorar los procesos tanto administrativos como de ventas, seguido de un 14% que estuvo completamente en desacuerdo, mientras que un reducido 28% manifestó estar neutral, esto quiere decir que hay falencias en la planeación, en especial la enfocada en cuestiones de mejoramiento de los procesos pues no existe claridad con relación a las medidas correctivas necesarias o acordes a las necesidades del entorno y las dinámicas empresariales internas.

**Figura 25.** Socialización auditoría externa



Fuente: elaboración propia

La figura 25 muestra una tendencia negativa acerca de la socialización y circulación de los resultados de las auditorías, pues el 42% afirmó estar en desacuerdo con la consigna de que, si los informes de auditoría llegaban a todos los departamentos, seguido de un 28% posicionado desde la neutralidad, no obstante, un 28% sí estuvo de acuerdo con la afirmación, lo que da entender que quizás la información solo está siendo compartida a un reducido número del personal.

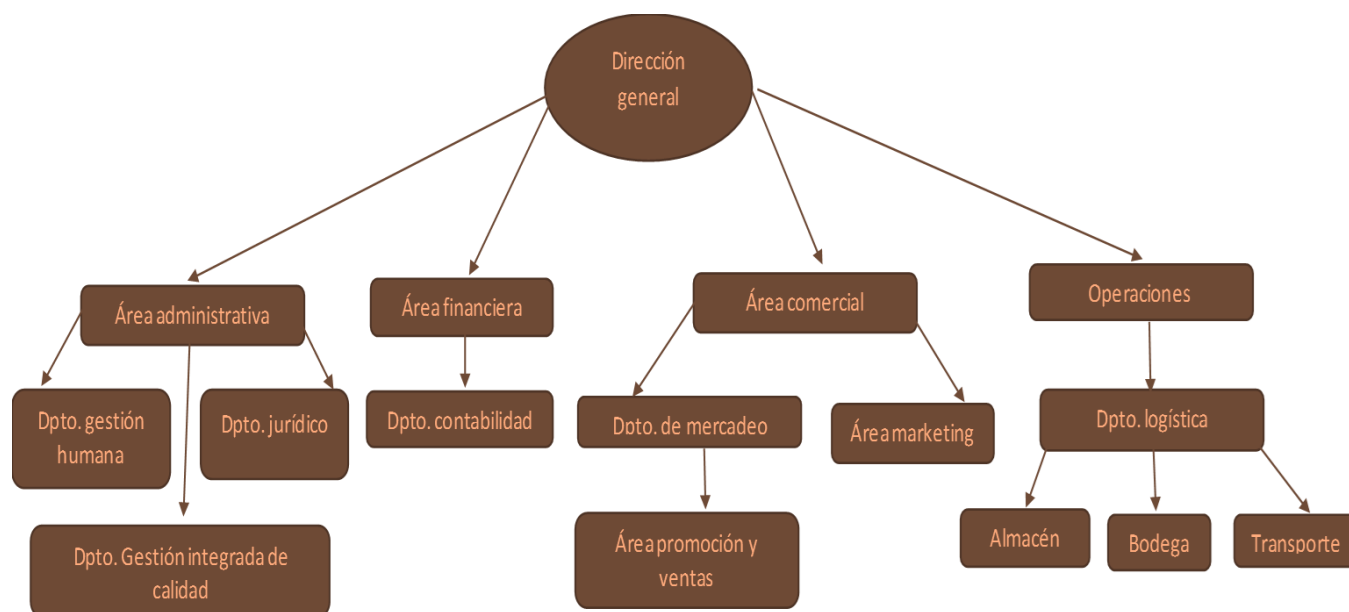
### **Objetivo 3.**

Proponer estrategias de mejoramiento en los procesos administrativos de la MiPymes agropecuaria teniendo en cuenta el ciclo PHVA

**Tabla 10.** *Táctica para mejorar la planeación*

<b>Tácticas para el mejoramiento de la planeación y la estructura organizacional interna</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador cualitativo</b>
<b>Elaboración de organigrama</b>	Se hace necesario contar con un organigrama dentro del cual se definan con claridad la relación entre las diferentes áreas y departamentos. De igual manera este debe ser difundido a todo el personal	Gerencia general Dpto. de calidad Gestión humana	La organización ha establecido un organigrama el cual conoce el 90% del personal

Como hay una ausencia de un organigrama de la empresa, se elaboró el siguiente para tener una mejor claridad del contexto administrativo y operativo de la empresa:

**Figura 26.** Propuesta de organigrama

Fuente: elaboración propia

**Tabla 11.** Tácticas para mejorar la estructura organizacional y la planeación

Tácticas para el mejoramiento de la planeación y la estructura organizacional interna			
Estrategia	Descripción	Responsable	Indicador cualitativo
Elaboración un mapa de procesos	Se hace necesario contar con un mapa dentro del cual se definan con claridad la relación de la gestión entre los diferentes procesos contemplados en todas las áreas	Gerencia general Gestión humana Dpto. de calidad.	La organización ha establecido un mapa de procesos el cual conoce el 90% del personal.

Objetivos de calidad	Diseño, establecimiento y socialización de objetivos encaminados en el fortalecimiento de la calidad en la empresa.		N= de objetivos Se han diseñado un total de 5 objetivos de calidad, los cuales reconocen un 80% del personal administrativo y operativo.
Plantilla para la sistematización de la planeación a partir de riesgos, amenazas y fortalezas.	Todo ejercicio de planeación que se realice deberá llenar una plantilla enfocada en resaltar los posibles riesgos del entorno e incluso las amenazas, esto con la finalidad de ir pensando en medidas correctivas y anticipativas ante posibles daños o situaciones de contingencia.	Todas las áreas	El 90% de los documentos de planeación tomaron la plantilla de sistematización.

**Figura 27.** Propuesta de mapa de procesos.



Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 28.** Propuesta de plantilla para sistematización de la planeación a partir de los riesgos.

Plantilla para la sistematización de la planeación a partir de riesgos, amenazas y fortalezas			
Visión General de la Empresa			Descripción del Producto
Misión			Capacidad de Entrega
Objetivos			Modelo de Precio
Socios			Sistema de Entrega
Clientes			Estrategia
Estado del mercado			Clientes
Competencia			Posicionamiento
			Publicidad
Fortaleza		Oportunidad	
Debilidad		Amenaza	

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 12.** Tácticas para fortalecer la calidad de los procesos

Tácticas para el mejoramiento de las acciones encaminadas en fortalecer la calidad de los procesos			
Estrategia	Descripción	Responsable	Indicador cualitativo
Capacitación del personal en calidad del servicio	2 jornadas, una cada semestre enfocadas en capacitar y fortalecer las competencias de calidad y servicio el	Todas las áreas	El 90% del personal cuenta con certificación de asistencia a capacitaciones

	cliente, dirigida a todo el personal		
--	--------------------------------------	--	--

**Tabla 13.** *Tácticas para el control y verificación*

<b>Tácticas para el mejoramiento del control y la verificación de los procesos administrativos</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Indicador cualitativo</b>
Difusión de las auditorias	Reunir al personal las veces que sea necesario para comunicar los resultados de las auditorias para conocimiento de todos los departamentos.	Todas las áreas	El 70% del personal conoce los resultados de las auditorías internas y externas.

**Tabla 14.** *Plan de sostenibilidad*

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Riesgo</b>
Mejoramiento de la planeación y la estructura organizacional	Diseño, organización y difusión del organigrama- mapa de procesos	Una vez aprobado por la mesa directiva, ambos esquemas deberán ser socializados a toda la empresa, esto	El 100% del personal conoce el organigrama y su lugar dentro del mismo.	La empresa realizará una valoración de la implementación del organigrama y mapa de procesos, se encargará de ver y	Falta de compromiso por parte del área directa en invertir fondos, tiempo y espacio para la socialización

		<p>con la finalidad de que el personal tenga claridad en dónde están ubicados a nivel organizacional, al igual que estén informado del conducto regular que deben seguir</p>		<p>monitorear si cada una de las áreas se está dedicando exclusivamente a las funciones que les corresponden</p>	<p>del organigrama</p> <p>Problemas en la adaptabilidad en relación con la ubicación y funciones de las áreas de acuerdo con el organigrama</p> <p>Tanto el mapa de procesos como el organigrama podrían no ser implementados por la falta de gestión y organización dentro de la empresa</p>
	<p>Diseño e implementación de objetivos de calidad</p>	<p>Los gerentes administrativos deberán diseñar mínimo 5 objetivos encaminados</p>	<p>La gestión de la calidad de la empresa ha mejorado en un 30% en los últimos 3 meses</p>	<p>La empresa evaluará la adecuada implementación de los objetivos, mes a mes medirá el</p>	<p>Objetivos no estratégicos</p> <p>Objetivos no realistas</p>

		en mejorar la calidad, para ello es necesario tener una planeación estratégica		impacto de los cambios generados por dicha estrategia, para de esa manera introducir posibles mejoras	Falta de presupuesto  Objetivos alejados de la calidad
Mejoramiento de las acciones encaminadas en fortalecer la calidad de los procesos	Capacitación del personal en calidad del servicio	2 jornadas, una cada semestre enfocadas en capacitar y fortalecer las competencias de calidad y servicio al cliente	El 90% del personal cuenta con certificación de asistencia a capacitaciones	La empresa deberá evaluar el aforo a las jornadas con listas de asistencia  Mejora de la calidad del trabajo en un 30%  Por medio de grupos focales podrá acercarse a los capacitados para identificar si la formación recibida tuvo alguna	Falta de asistencia  Falta de compromiso para aprender  Desmotivación por parte del personal

				repercusión favorable	
--	--	--	--	--------------------------	--

## 6. Conclusiones y recomendaciones

La realización de este trabajo de investigación, en primer lugar, permitió conocer la importancia que tiene el contar con una adecuada gestión administrativa encaminada en la calidad, en especial en pequeñas y medianas empresas que busquen sobrevivir a los primeros años de operatividad en el mercado, esto por cuestiones de la competencia, el libre mercado y la exigencia del consumidor. Las empresas, de acuerdo con Briones et al. (2019) y Loufatt (2017), deben contar con una estructura que favorezca la eficiencia de todo el engranaje organizacional, donde todas las partes cumplen una función. En este caso, se destacó de la revisión teórica y conceptual, la relevancia del proceso administrativo, el cual fundamenta en la relación en la integración de las funciones de los recursos de una empresa en pro de la eficacia.

El estudio se propuso como objetivo principal el diseño de un de mejoramiento de los procesos administrativos en una MiPymes, el desarrollo de la investigación permitió darle un alcance, el cual se logró por medio de la consecución de los objetivos específicos, por ejemplo, se identificó el estado actual y real de los procesos administrativos por medio de un análisis interno y externo de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, de donde se destaca la ausencia de una estructura organizacional adecuada y definición de áreas, la informalidad, la falta de políticas de responsabilidad y calidad, entre otros, este análisis, permitió identificar que la organización se encontraba frente a muchos factores de riesgo que pueden afectar su estabilidad, pues el número de debilidades sistematizadas en las matrices, superaba en número a las fortalezas.

Posteriormente, con el segundo objetivo, se realizó un diagnóstico integral de la gestión de los procesos a partir de un cuestionario, donde los resultados tampoco resultaron ser favorables, puesto que se obtuvo una calificación muy baja en variables como el ambiente de control interno, en el establecimiento de objetivos estratégicos, la detección de eventos, la evaluación del riesgo, las actividades de control, la supervisión y el monitoreo. Esto arrojó varias alertas acerca de la necesidad de introducir cambios y mejoras en la estructura organizacional.

Para ello, en el objetivo tres, se diseñó un plan de mejoramiento, dentro del cual, en primer lugar, se elaboró un organigrama (ver figura 26), pues la empresa no contaba con esta herramienta de guía tan importante para una organización. Dentro de las estrategias se plantearon tácticas y actividades centradas en la planeación, la organización interna, el fortalecimiento de calidad de los procesos, el control y la verificación de los procesos, etc.

### Referencias Bibliográficas.

1. Agencia de Desarrollo Rural [ADR]. (2021). Plan Integral de Desarrollo Agropecuario y Rural con enfoque territorial. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/Valle-del-Cauca-Tomo-1.pdf>
2. Agüero, J. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica Visión de Futuro*, 7(1), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935466001>
3. Almanza Jiménez, R., Vargas-Hernández, José G., y Calderón Campos, P. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el GUNG HO. *Revista Científica Visión de Futuro*, 22(1),1-18 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311001>
4. Alvarez Román, M. (2015). Procedimiento para la mejora de los procesos del Sistema Integrado de Gestión de la Empresa de proyectos de arquitectura e ingeniería que permita incrementar la eficiencia y la eficacia del producto terminado. *Revista de arquitectura e ingeniería*, 9(2), 1-14. <https://www.redalyc.org/pdf/1939/193948444003.pdf>
5. Arano Chávez, R., Escudero, M., y Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación. *Ciencia administrativa* (1), 1-10. <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2323>
6. Aravena Gaete, M., Figueroa Soto, V., y Palma del Rio, M. (2015). Una experiencia para la elaboración de un plan de mejoramiento. *Revista iberoamericana de Estudos em Educação*, 10 (1), 40-49. <https://www.redalyc.org/pdf/6198/619866418004.pdf>
7. ASOCAÑA. (2021). Ingenios Afiliados. ASOCAÑA. <https://www.asocana.org/StaticContentView.aspx?Scid=209>
8. Briones-Caicedo, W., Morales-Intriago, F., Bajaña-Abril, F., y Guanín-Porras, E. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Ciencias Holguín*, 25(2),1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181559111001>
9. Carro, F., y Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick Taylor: Una lectura contextualizada. VII jornadas de sociología en el escenario latinoamericano actual. <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>

10. Castillo Pineda, L. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo*. [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UNIMILITAR  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20Lad yEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. Chiang Vega, M., y Ojeda Hidalgo, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y administración*, 58 (2), 39-60  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712099#:~:text=La%20define%20como%20E2%80%9Cla%20actitud,siente%20insatisfecha%20alberga%20actitudes%20negativas.>
12. Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
13. Espinoza Sotomayor, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1),53-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880010>
14. García, M., Quispe, C., y Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1),89-94. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>
15. García Solarte, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión humana. *Pensamiento y gestión*, (27), 162-200
16. Gómez, N., y Puerres, J. (2021). Propuesta de mejora en los procesos administrativos del área de producción de la empresa Articolor ubicada en el corregimiento de el Placer, municipio de el Cerrito. [Trabajo de grado, Institución universitaria Antonio José Camacho]. Repositorio UNIAJC.  
<https://repositorio.uniajc.edu.co/bitstream/handle/uniajc/942/proyecto%20de%20grado%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. Guaqueta Sánchez, D. (2018). *Propuesta de mejoramiento continuo de procesos administrativos de facturación en Colsubsidio*. [Trabajo de grado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano].  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/4253?show=full>
18. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

19. ISO 9001:2015. (28 enero de 2015). Procesos. Nueva ISO 9001:2015 <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/01/iso-9001-procesos/>
20. Invest Pacific. (2018). *Frutas y flores, el potencial del Valle del Cauca que cautiva a los inversionistas extranjeros*. Invest Pacific. <https://investpacific.org/noticias-y-eventos/agroindustria-logistica-y-energias-renovables/frutas-y-flores-el-potencial-del-valle-del-cauca-que-cautiva-a-los-inversionistas-extranjeros/>
21. Lescay Cordero, M., y Pérez Vergara, Y. (2009). Procedimiento para la mejora de los procesos operativos. *Etecsa. Ingeniería industrial*, 30 (1),1-8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433568011>
22. Martínez Crespo, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16),67-97 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004>
23. Medivelso Pinilla, J. (2020). *Plan de mejoramiento para el fortalecimiento del área administrativa Cooperativa COEXCO*. [Trabajo de pregrado, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca]. Repositorio UNICOLMAYOR. <https://repositorio.unicolmayor.edu.co/bitstream/handle/unicolmayor/3570/35.%20Mendivelso.pdf?sequence=11>
24. Münch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. Pearson Educación
25. Pérez Guerra, Y. (2015). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. *Revista empresarial*, 10 (37), 9-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5580335>
26. Portillo Rivera, K. (2004). *Proceso administrativo aplicado a la comercializadora de productos en tiendas de autoservicio en el municipio de Jalapa*. [Trabajo de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/lote01/Portillo-Karla.pdf>
27. Pinto Colmenares, J. (2014). *Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas*. [Trabajo de grado, Universidad militar Nueva Granada]. Repositorio UNIMILITAR. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13013/JAIME%20ALONSO%20PINTO%20COLMENARES%20%20Ensayo%2022102014.pdf;jsessionid=39B24ECFCE1FD53ADD3A94DC67BFDB80?sequence=1>

28. Ríos, L., y Mustafá Iza, Y. (2004). Origen de los actuales procesos administrativos. *Scientia Et Technica*, 10 (24),231-236.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84912053038>
29. Rojas Cairampoma, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1),1-14: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>
30. Roldán Ramos, E. (2019). *Propuesta para implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a la resolución 0312 de 2019 para la constructora Arias & Arias*. [Trabajo de grado, Universidad Agustiniana]. Repositorio Uniagustiniana.  
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/1774/RoldanRamos-ErwinDami%C3%A1n-2021.pdf?sequence=9&isAllowed=y>
31. Salazar, J., Mora, N., Romero, W., y Ollague, J., (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. *CEIT*, 5(6-1), 459-472. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.440>
32. Sánchez Murillo, A. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos de administración de empresas*, 2(1), 69-89.
33. Segredo Pérez, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4),1-13 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21447534004>
34. Torres Arriaga, M. (2019). El proceso Administrativo. Universidad de Guadalajara.  
<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2970/1/EI%20proceso%20administrativo.pdf>
35. Vanegas, O., y Gaitán, A. (23 de noviembre de 2020). Los problemas del sector Agrícola en Colombia. Razón Pública. <https://razonpublica.com/los-problemas-del-sector-agricola-colombiano/>
36. Zambrano-Cedeño, J., y Concha-Ramírez, J. (2021). Análisis de la gestión administrativa y su impacto en la rentabilidad de la empresa de pinturas MUNDICOLOR, del cantón Santo Domingo. *Polo de conocimiento*, 6(4), 763-780.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927027>