Análisis De La Estructura Organizacional Y Propuesta De Mejoras De La Empresa XYZ S.A.S

Rosa Maria Morón Hoyos

Edgar Nieto Lara

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Piloto de Colombia

Seminario Para No Egresados

Especialización en Gerencia Tributaria

Asesor: Oscar Alfonso Espinel Carmona

Bogotá. Colombia

26 de septiembre de 2023

RESUMEN

Este trabajo se ha realizado principalmente para aplicar y desarrollar la metodología de gestión de cambio, liderazgo y gestión de equipos de alto rendimiento, adquiridos durante el desarrollo del seminario Liderazgo 4.0 y Transformación digital de la Universidad Piloto de Colombia.

Principalmente el enfoque se hará en la estructura organizacional que tiene actualmente la compañía colombiana XYZ SAS y se propondrá una estructura que permita alcanzar las metas de crecimiento y expansión que tienen los accionistas en aumentar la participación de mercado en Europa de la marca de café excelso que comercializa.

Dentro de la propuesta se incluirá la estructura por departamento básica, un perfil de cada cargo y una corta descripción de funciones para lograr ubicar al personal dentro de las actividades de la empresa, y finalmente la propuesta de implementación y seguimiento a esta estructura organizacional,

INTRODUCCION

El presente trabajo está enfocado en la evaluación de la estructura organizacional de la compañía colombiana XYZ SAS constituida en el año 2016 y dedicada a la comercialización de café excelso en el mercado nacional y en el extranjero conforme a las normas establecidas en Colombia para la comercialización de este producto, alineado con la visión de la empresa.

La evaluación realizada busca el fortalecimiento y el posicionamiento de la compañía en el mercado extranjero incrementando la participación frente a sus principales competidores en Colombia para la comercialización de café.

Para llevar a cabo esta evaluación se empleara la herramienta de innovación conocida como Service Blueprint, Esta técnica fue presentada durante el seminario 4.0 liderazgo y transformación digital realizado en la Universidad Piloto de Colombia, dicha herramienta permitirá a los evaluadores visualizar la problemática existente en el manejo de la compañía, y a partir del diagnóstico, elabora una propuesta de valor e innovación en busca del mejoramiento.

1. Identificación de empresa y proceso a mejorar.

1.1. Descripción de la empresa a trabajar.

Nombre: XYZ S.A.S.

Modelo de negocio

Misión. Reconocimiento de la marca como líder en calidad de café, tanto regional, nacional como internacional, garantizando sustentabilidad y mejoras al medio ambiente, los caficultores y la comunidad.

Valores.

Equidad, siempre tener igualdad de oportunidades y beneficios tanto para los productores, la empresa y nuestros clientes.

Experiencia. Contar siempre con el capital humano experimentado y capaz de posicionar la marca.

Adaptabilidad. En este entorno globalizado, nos adaptamos a las tendencias y mercados internacionales, para lograr el reconocimiento de la marca.

Pasión. Siendo el café colombiano unos de los mejores del mundo, con orgullo ofrecemos un producto que nos apasiona al mundo entero.

Visión. En el año 2030 posicionar la marca XYZ en los mercados de Europa, Asia y EE. UU., exportar y comercializar directamente el Café Excelso.

Estrategia. Obtener certificación de las fincas productoras y tener la exclusividad de la producción completa, así se incentiva al productor a mantener la calidad y abarcar diferentes tipos de cosechas.

Objetivos. Negociación con los principales brókeres de Asia y Europa para incremento de ventas anuales de Café Excelso y diferentes calidades.

Problema. Estructura organizacional interna que me permita delegar, segregar funciones, coordinar y negociar a nivel internacional.

1.2. Objetivos.

1.2.1. General. Optimizar los procesos y reducir costos en la organización mediante la expansión y especialización del equipo de trabajo, permitiendo una ejecución más eficiente de tareas específicas en cada área.

1.2.2. Específicos.

1.2.2.1. Evaluar el rendimiento actual y áreas de mejora: La evaluación de las operaciones actuales es esencial para identificar los problemas y cuellos de botella que necesitan solucionarse. Esto garantiza que la expansión del equipo se enfoque en áreas que realmente requieren mejoras.

1.2.2.2. Definir perfiles de trabajo y requisitos específicos: Este objetivo es crucial para asegurarse que se contrate a las personas adecuadas con las habilidades y experiencia necesarias para las tareas específicas que se deben llevar a cabo.

1.2.2.3. Implementar medidas de seguimiento y control: Establecer sistemas de seguimiento y control que permitirá medir el impacto de las mejoras y ajustarlas en consecuencia. Esto asegura que el proceso de optimización sea efectivo a lo largo del tiempo.

1.3. Elección de frentes o proceso de mejoramiento

Según el Service Blueprint que se elaboró para la empresa CIA XYZ SAS, el primer frente identificado es la delegación de funciones, ya que todo recae sobre la misma persona, no posee una estructura organizacional que facilite su crecimiento y la expansión de sus ventas en mercado internacional, siendo el principal objetivo y misión de la empresa.

Actualmente se cuenta con 3 colaboradores externos que son contratados por obra labor, que cumplen las siguientes funciones:

Productor. Agrónomo. Contador - Financiero

Si bien el gerente general se encarga de todo el proceso, delegando ciertas funciones puede mejorar, garantizar y negociar más producto localmente y enfocarse en la colocación del producto afuera.

Con base en lo expuesto anteriormente, la atención se dirigirá hacia la propuesta de una estructura organizacional eficiente y una adecuada delegación de funciones que la empresa debe implementar. El objetivo principal será canalizar los esfuerzos hacia la expansión en mercados extranjeros.

2. Análisis del proceso.

XYZ SAS fue constituida en abril 30 de 2016 para desarrollar el objeto social principal de siembre y comercialización de materias primas y en especial del café colombiano.

Quien gerencia la empresa cuenta con un amplio conocimiento y experiencia en el mercado cafetero y es quien ejerce el control de la compañía para la toma de decisiones.

Durante los últimos 5 años la compañía ha buscado incrementar su participación en las exportaciones del café colombiano, pero siempre bajo la misma estructura organizacional inicial, (Gerente y 2 personas por prestación de servicios), lo cual ha dificultado en parte llegar a este fin.

El proceso de comercialización del café inicia desde el momento en que el productor realiza la siembra para determinada cosecha, bien sea la cosecha principal (mayor producción en el año) o cosecha menor o de mitaca (menor producción en el año) dependiendo de la región.

A continuación, se presentan las temporadas de las cosechas en Colombia

TABLA 1

COSECHA POR ZONA Y TEMPORADA

Departamento	Cosecha Principal	Mitaca
Antioquia	Oct-Nov-Dic	Mar-Abr-May
Boyacá	Oct-Nov-Dic-Ene	Abr-May
Caldas	Oct-Nov-Dic	Abr-May-Jun
Cauca	Abr-May-Jun	-
Cundinamarca	Abr-May-Jun	Oct-Nov-Dic
Huila	Abr-May-Jun	Oct-Nov-Dic
Magdalena, César y Guajira	Nov-Dic-Ene	-
Nariño	May-Jun	Ene-Feb
Norte de Santander	Mar-Abr-May	Oct-Nov-Dic
Quindío	Mar-Abr-May	Oct-Nov-Dic
Risaralda	Oct-Nov-Dic	Abr-May-Junio
Santander	Ago-Sep-Oct	-
Tolima	Mar-Abr-May-Jun	Nov-Dic-Ene
Valle	Mar-Abr-May	Nov-Dic-Ene

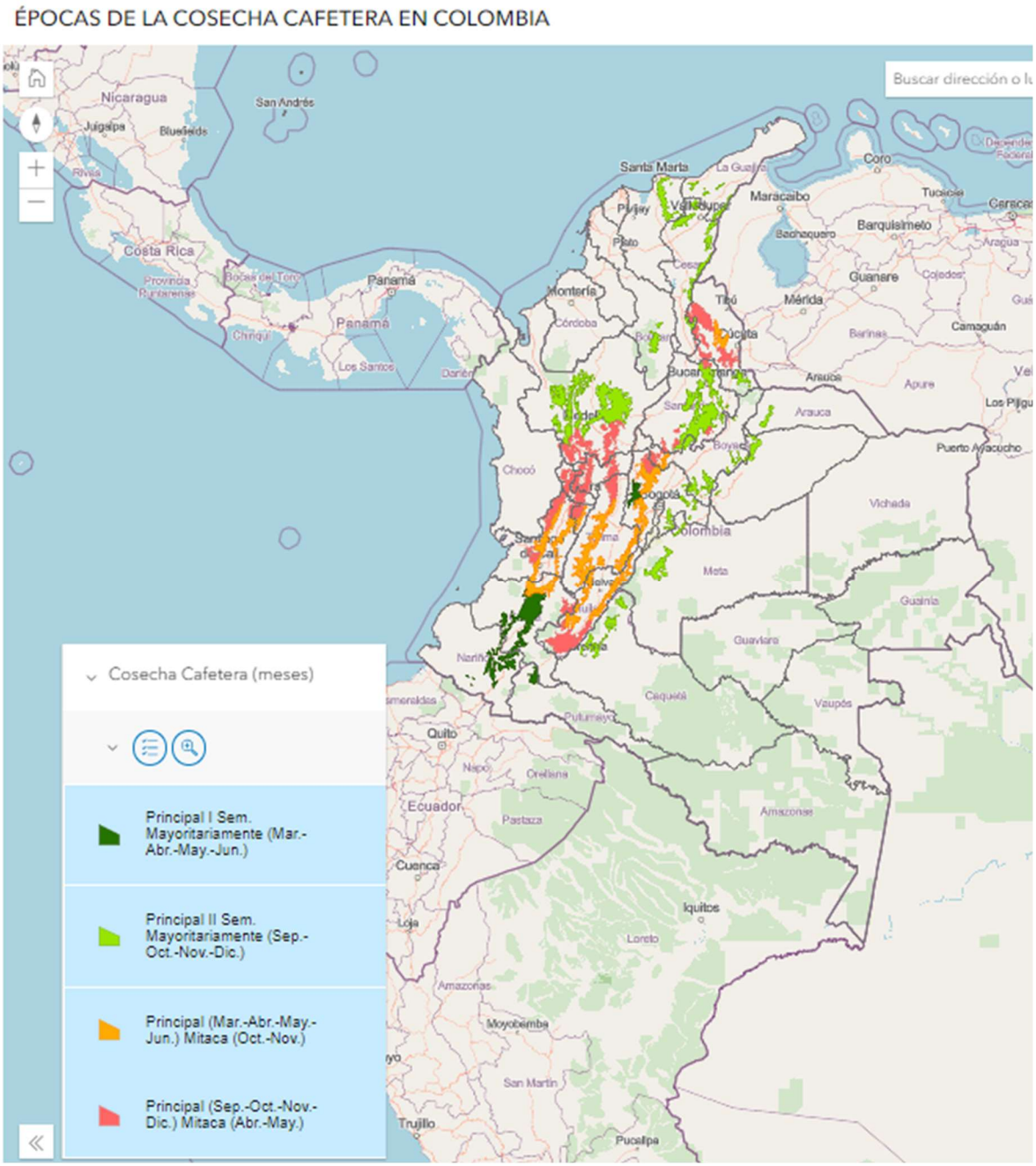


ILUSTRACIÓN 1: MAPA GEOGRÁFICO DE COSECHA CAFETERA EN COLOMBIA. (CAFETEROS, 2022)

La compañía XYZ SAS por medio de su gerente se encarga de contactar a los productores para conocer la existencia de café y la calidad que pueden tener, y así ofrecer precio para la compra requerida en los diferentes pedidos o contratos de venta que realiza la compañía, al igual que a otros comercializadores de producto final (excelso), esto con el fin de poder tener

una segunda opción en el cumplimiento del contrato de venta sin alejarse del costo / beneficio, es decir, poder cumplir la entrega a un cliente final sin exceder el margen de venta.

Sin embargo, en algunas ocasiones se debe comprar el producto final (excelso) a los demás comercializadores en Colombia, bien sea para ser exportado o para entregarlo a las multinacionales para que cumplan con sus exportaciones y estas operaciones generan un margen de rentabilidad negativo para la compañía XYZ SAS.

Cuando la compañía le compra el café al productor, es necesario comprarlo con mucho más tiempo de antelación, toda vez que es necesario contratar el servicio de maquila de esta materia prima (café pergamino) para obtener el producto final, este proceso puede tomar alrededor de 3 días para contar con el producto final (excelso) pero el resultado en margen para la compañía es positivo.

Cuando se compra la materia prima al productor, la mercancía se entrega en las instalaciones del maquilador y son los encargados de realizar la recepción del producto y a la vez son los que responderán por el proceso productivo, el costo del proceso estará basado en la cantidad de sacos de café producido para lo cual estará estipulado en un contrato de maquila.

También estará bajo la responsabilidad del maquilador el empacar el café en sacos de fique marcados con los códigos y numero de lote asignados por XYZ SAS. El despacho, puesta en puerto con las debidas certificaciones por parte de la Federación Nacional de Cafeteros y embarque respectivo estarán a cargo de XYZ SAS.

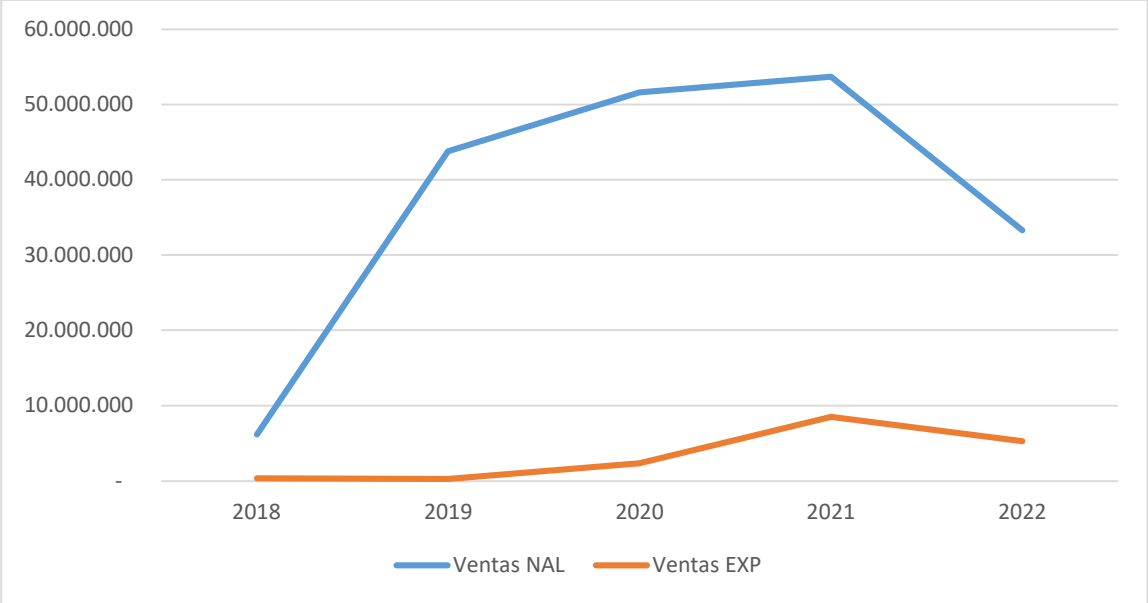
Durante los diferentes procesos de compra de materia prima, compra de producto final, proceso de trilla y despacho para exportación del café o venta local, no existe una supervisión permanente de personas directamente vinculadas a XYZ SAS, el gerente de la compañía deja en manos de terceros aspectos muy importantes de estos procesos que requieren supervisión permanente y que están llevando a que la compañía refleje una disminución en sus ventas y especialmente que no se pueda cumplir con el objetivo de incrementar la participación de las exportaciones.

XYZ SAS al cierre del año 2022 sus ingresos correspondían a un ochenta y cinco por ciento (85%) de ventas locales y un quince por ciento (15%) por exportaciones propias, y a su vez, de las ventas locales un setenta y cinco por ciento (75%) son a multinacionales las cuales son exportadas por estas empresas.

En la siguiente grafica se muestra el comportamiento de las ventas durante los últimos 4 años reflejando una importante reducción para el año 2022, incluso, para el primer semestre del año 2023 las exportaciones se redujeron en un 90% y las ventas nacionales en un 50% frente a las del último año (2021) evidenciando la importancia de estar al tanto de cada uno de los diferentes procesos que generan utilidades a la empresa.

TABLA 2

Ventas anuales nacionales e internacionales en miles de pesos



Durante el primer semestre de 2023 en consecuencia de la importante reducción de los ingresos la compañía se está viendo afectada en la parte financiera, generando demoras en los pagos de obligaciones financieras lo cual lleva a que los bancos restrinjan los créditos para capital de trabajo y se vea afectado el flujo de caja de la compañía. La principal afectación es que al seguir disminuyendo los ingresos la empresa no contara con los recursos necesarios para la compra de materia prima o producto final y por consiguiente comenzara a entrar en un retraso e incumplimiento en los contratos de venta.

Tomando esta información de Empresa XYZ SAS surgen preguntas al respecto, como, por ejemplo:

¿Por qué no se contrata un agrónomo para la Cía.?, si realmente es quien podría estar aportándole mucha información acerca del estado de las cosechas al área comercial para que se pueda negociar y garantizar el café con anterioridad y a su vez estar monitoreándolo

¿Cuál es el temor del gerente a contratar más personal directamente en la empresa? Cuando al tener más personal se puede estar segregando funciones y se responsabilizarían de los diferentes procesos en busca del objetivo de la empresa.

¿Cuenta la empresa con la capacidad de pago para la contratación directa del personal necesario?, según la información consignada en los resultados financieros la empresa estaría en la capacidad de poder pagar y adicional se vería beneficiada en el campo tributario.

3. Planteamiento de solución.

En el apartado anterior, se explicó que la mayoría de las actividades recaen sobre una persona, con un equipo de apoyo contratados, considerando la necesidad de delegación de funciones a un equipo capacitado y con un perfil capaz de desarrollar autónomamente las actividades.

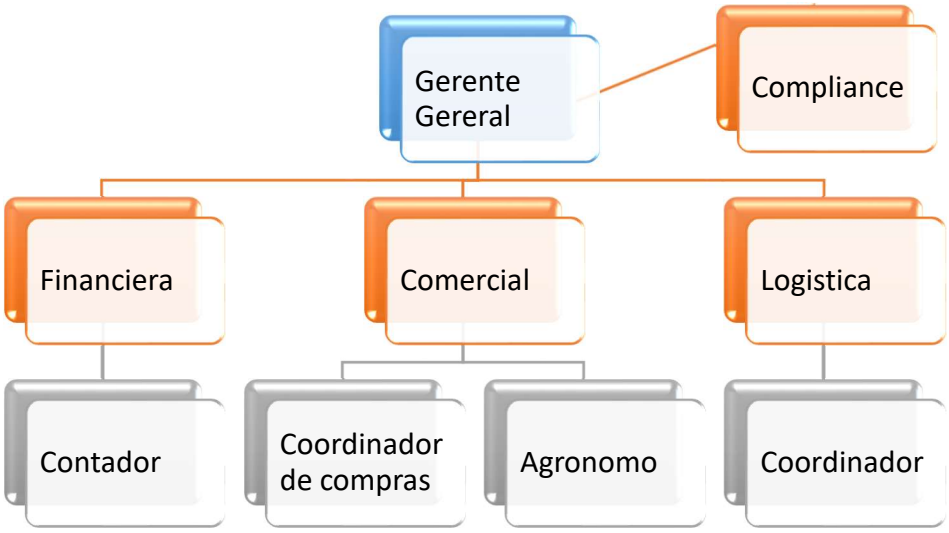


ILUSTRACIÓN 2: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MÍNIMA A IMPLEMENTAR

Considerando que en la actualidad no existe dentro de la compañía una definición de los diferentes procesos y un responsable de cada uno de ellos, se debe primero que todo definir las principales etapas de la comercialización del café como también identificar cada uno de los actores que intervienen en todo el ciclo.

De acuerdo con los conocimientos adquiridos en el seminario “Liderazgo 4.0 y transformación digital” y en especial con el material compartido por el Especialista en Mercadeo

Estratégico se elaboró el modelo de negocio CANVAS de XYZ SAS para tener un panorama de la operación de la compañía y así obtener un mejor análisis.

TABLA 3

Modelo de negocio CANVAS XYZ SAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTES
Productores Proveedores Serv Broker's **BANCA**	Jornadas de Catacion Visitas a fincas productoras Envios de muestras **RECURSOS CLAVE** Bases de datos Productores Proveedores **BANCA**	Calidad Cantidad contratada Lugar de entrega Fecha estipulada	Experiencia Muestra Cumplimiento **CANALES** Broker Web	**Clientes del Exterior** EEUU **Clientes Nacionales** Multinacionales Comercializadores locales **Tostadores Nacioanales**

Estructura de COSTOS	Fuentes de INGRESO
Fijos **Variables** **Diferencial**	Bolsa TRM Broker's Banca Variedad

En este modelo de negocio se han resaltado las principales variables y en las cuales la gerencia debe centrarse para llegar a tener una propuesta de valor exitosa y que sobresalga entre las ofrecidas por las demás compañías que se encuentran en el mismo mercado cafetero.

En Colombia, el sector cafetalero cuenta con más de 250 exportadores de café verde, según listado publicado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia que se basa en el volumen de sacos exportados anualmente. Para el cierre del año 2022, XYZ SAS se encontraba clasificada entre las 50 primeras en dicho listado según exportaciones realizadas. La idea fundamental es no desaprovechar el trabajo realizado durante los años anteriores sin realizar ninguna inversión significativa en la gestión del cambio, tanto en términos de procesos como denle el desarrollo del equipo colaborador.

No obstante, es importantes destacar que las cifras reportadas en los estados financieros de XYZ SAS a cierre del año 2022 representan una alerta para tomar decisiones estratégicas y a transformar el rumbo del negocio en búsqueda de una mayor participación de las exportaciones durante el año 2023, justo antes de la temporada de cosecha fuerte en Colombia, la cual inicia en octubre y representa el periodo de mayor producción de café en el país.

La compañía para ofrecer una propuesta de valor que sobresalga de las demás y alineada con el principal objetivo que es ofrecer una mejor calidad que contribuya al incremento de los ingresos por exportaciones, se debe centrar en la compra de café que reúna las cualidades especiales y adelantarse en la negociación con los productores, para que así se pueda garantizar el inventario para la producción de los diferentes compromisos adquiridos por la compañía.

Además de lo anteriormente mencionado, la compañía debe seleccionar un equipo de trabajo altamente calificado y con amplia experiencia en el mercado cafetero, esto permitirá potenciar la labor desempeñada por el gerente y asegurar un mayor éxito en la ejecución de sus estrategias y objetivos.

Como complemento al diseño del modelo CANVAS para XYZ SAS, se llevó a cabo un minucioso análisis y estructuración de todos los procesos de la empresa, cada uno de los cuales

fue diagramado utilizando la información recopilada, con el fin de tener claro las falencias que existen hoy en día y en las cuales se debe trabajar al máximo.

A continuación, se presentan los diagramas diseñados así:

Proceso compra materia prima

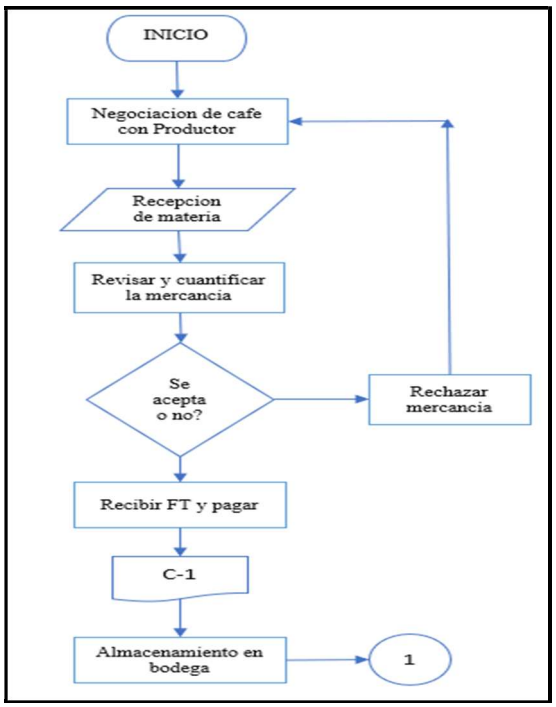


ILUSTRACIÓN 3: FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA ACTUAL DE LA EMPRESA.

Proceso de producción

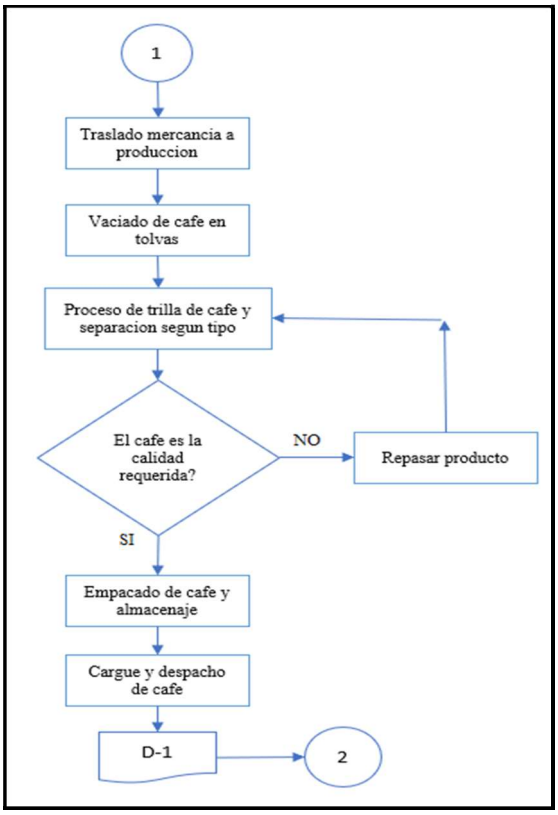


ILUSTRACIÓN 4: FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Proceso de compra de producto final

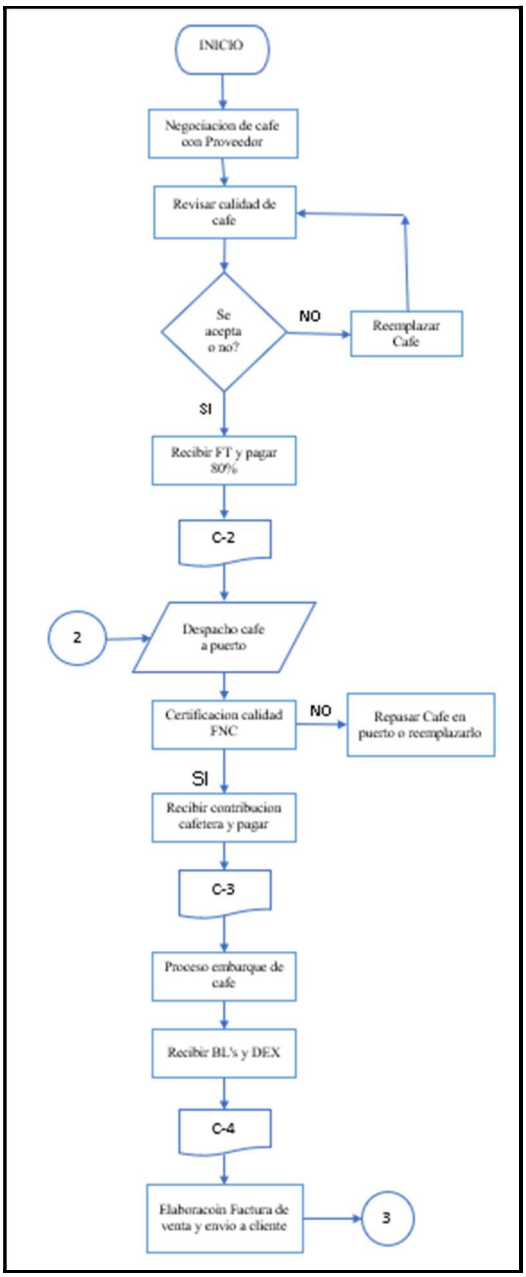


ILUSTRACIÓN 5; FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS DE PRODUCTO FINAL ACTUAL DE LA EMPRESA

4. Plan de mejora.

Estudiando la estructura actual que presenta la empresa y las actividades que desarrolla, el 90% de las funciones las realiza el Gerente General. Si bien la empresa ha funcionado con algunos colaboradores externos, para alcanzar el objetivo de crecer y tener mayor presencia en el mercado europeo es necesaria la delegación de funciones, así como inclusión de colaboradores directos que permitan este crecimiento de la empresa y cumplir con la visión y misión

La propuesta de mejora que se realizó se detalla a continuación;

4.1. Compliance.

ILUSTRACIÓN 6: FLUJO DE REPORTE DE COMPLIANCE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Su objetivo es garantizar el cumplimiento normativo de la empresa, desde la gestión de regulaciones externas y políticas internas hasta la capacitación integral de los empleados. Para ello, debe identificar y evitar posibles señales de alerta en el negocio, ya que un incumplimiento grave de las normas podría dar lugar a multas o sanciones costosas en el futuro. Da fiel cumplimiento al Due Diligence e identifica los riesgos relevantes que enfrenta la empresa En la empresa se debe promover una cultura de cumplimiento legal sólida, Compliance no solo protege

el negocio, sino que también encuentra oportunidades para ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos de ventas y crecimiento.

Trabaja de la mano con cada área ya que ejerce desde la parte legal, seguimiento, y cumplimiento, control interno, gestión del riesgo, siendo mano directa de asesoría y cumplimiento con la alta gerencia.

4.2.Área Comercial.

Para la empresa es importante que esta área conozca del producto, la calidad, los cambios, las diferentes opciones, la revisión de los ciclos de vida del producto, tendencias del consumidor y así tener una clara definición de los productos, mercados y clientes que abordar.

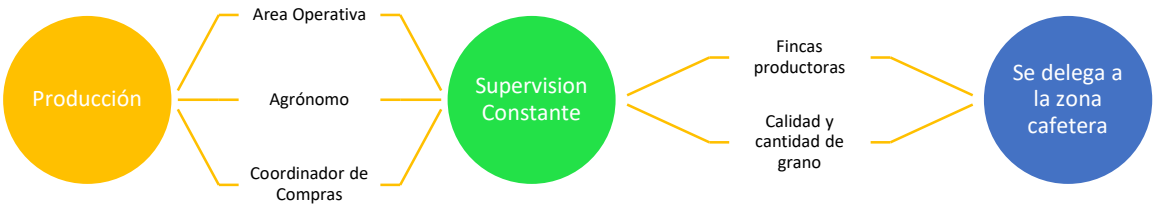
Adicionalmente fijan los objetivos de ventas en conjunto con la alta gerencia, resolución de problemas y ofrecer las respuestas oportunas y eficaces evitando contratiempos mayores.

Todas estas funciones deben de estar sustentadas bajo un perfil profesional muy específico y versátil, donde la capacidad para el cambio y la flexibilidad son cuestiones innegociables.

El equipo de trabajo debe estar dividido y bien definido, para tener una mejor alineación de las funciones en tareas para un óptimo rendimiento y colaboración con las partes interesadas.

ILUSTRACIÓN 7:

PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL ÁREA COMERCIAL



Lo planteado anteriormente en cuanto a la definición de las principales responsabilidades de las áreas involucradas constituiría lo más importante a implementar, ya que es fundamental para la empresa poder garantizar el producto tanto en calidad como en cantidad, por ellos sería importante tener el profesional Agrónomo en la zona cafetera contratado por la empresa, tanto para la certificación de las fincas, como el seguimiento y garantía del grano Excelso. Este contratista es quien verifica las plantas, el suelo, la exposición al clima y las condiciones del café, finalmente cantidad de sacos que se tendrán realmente en la cosecha.

El coordinador de compra gestiona la adquisición y compra a todo lo necesario a nivel de la organización, estaría encargado desde la producción hasta el área de logística, materia prima, consumibles, equipos, suministros de oficina, etc.

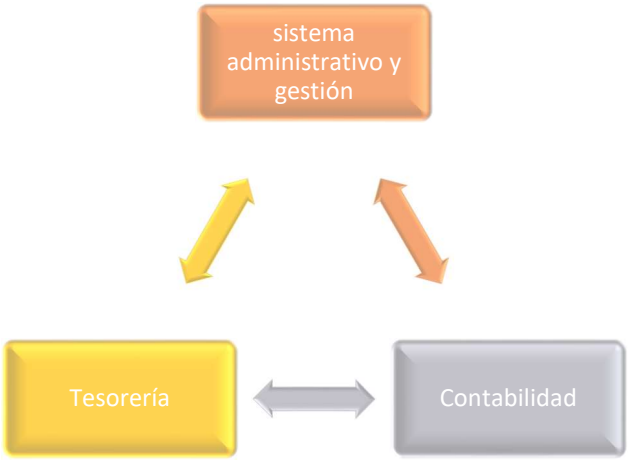
Gerente Comercial. Trabajará conjuntamente con los otros gerentes, para determinar las metas de ventas, estrategias comerciales, mercado y promociones, así como presupuestos, costos y estructurar adecuadamente el departamento comercial. Identificar clientes potenciales, estudiar a la competencia para saber sus estrategias y que valor añadido puedo implementar.

4.3.Área Financiera.

El departamento de finanzas se encarga de organizar, controlar y planificar la gestión de gastos e ingresos de la compañía con el objetivo de fortalecer su rentabilidad y liquidez. Pese a que este departamento es más conocido por la toma estratégica de decisiones de inversión, así como del rendimiento económico de la empresa, sus funciones van más allá de estas. Para asegurar estabilidad económica, el departamento de finanzas debe estar en constante actualización sobre el mercado, trabajar de la mano con los otros departamentos, conocer los tipos de cambios vigentes, las tasas de inflación, los movimientos comerciales, etc.

ILUSTRACIÓN 8:

PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA BÁSICA DEL ÁREA FINANCIERA



Como mencionamos anteriormente, la parte contable de la empresa se encuentra tercerizada y con funciones muy puntuales, al cambiar la estructura propuesta se automatizarían procesos que abarcan toda la cadena operativa. La propuesta incluye un área de tesorería, que se encargaría desde el área de pagos a proveedores como la parte de cobranzas a clientes, bancos y conciliaciones, monetizaciones y lo relativo a disponibilidad de efectivo, dejando solo en cabeza

del Gerente General la aprobación y ejecución de firma para garantizar controles internos y niveles de aprobación adecuados en bancos.

El contador tendría a cargo principalmente la emisión de facturas de ventas en conjunto con el área de operaciones, ejerciendo control sobre los inventarios, costos de la producción y ejecución del presupuesto, además de los inherentes al cargo como los cierres contables, liquidaciones de impuestos, nominas, obligaciones con entes gubernamentales, así como requerimientos del área financiera.

4.4.Área de Logística.

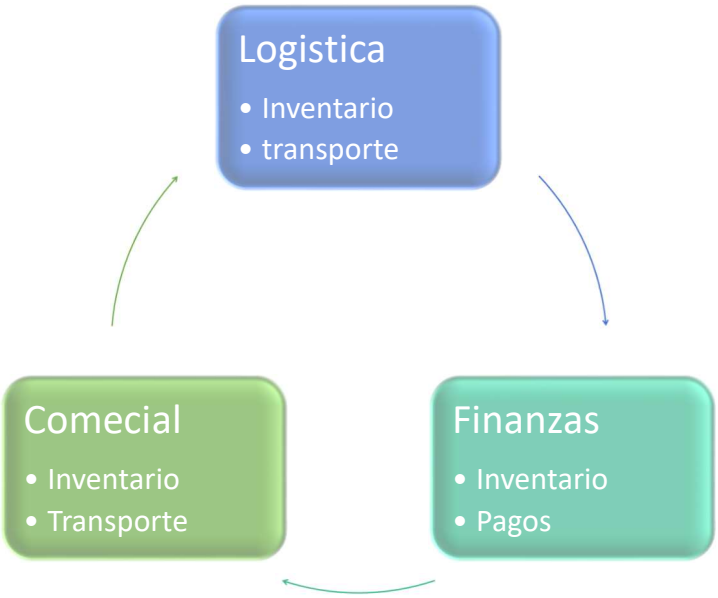


ILUSTRACIÓN 9: ESTRUCTURA Y PROCESOS EN COMÚN DEL ÁREA DE LOGÍSTICA

La principal función del departamento de logística es la planificación y gestión de todos los flujos que van desde el inicio de la producción de un producto hasta el cliente final, incluyendo los procesos de almacenamiento y distribución. (Dispatchtrack, 2023)

Es fundamental para la compañía que este departamento tenga como principal objetivo el control de stock e impacto en el medio ambiente, así como la rapidez en el traslado del grano en los diferentes procesos y almacenamiento a lo largo de la producción. Alguno de nuestros clientes solicita despachos con características específicas, cumpliendo cabalmente con estos requerimientos y siendo amables con el medio ambiente.

La propuesta específica sobre el personal se detalla:

Líder de Logística: Planifica y supervisar el almacenamiento del café, el presupuesto y medir las variaciones significativas en el costo del servicio, controlar y evaluar el rendimiento del servicio, hecho que impacta considerablemente el costo del producto y resulta muy variable en Colombia. Desarrollar y aplicar políticas y procedimientos logísticos, así como su mejora continua.

Coordinador de logística. Esta persona se encargará del transporte y entrega del producto, seguimiento al transporte y la trazabilidad que permite conocer todo el trayecto del grano, la localización de los productos a todo momento en espacio y tiempo hasta el cliente final.

5. **Ejecución**.

Estrategia comercial.

Para garantizar el crecimiento de la empresa y aprovechar el aumento en la demanda por los productos de la organización, es prudente que la empresa aplique la estrategia intensiva de desarrollo de mercado y posicionamiento de la marca. Para la fijación de los objetivos formales, se recomienda plantearlos por escrito, sean medibles y realizables, referiblemente en un horizonte de tiempo, uno de ellos puede ser:

- Aumentar la participación en el mercado europeo del café Excelso en un 10% para el año 2025.
- Lograr posicionar a Cía. XYZ SAS como una de las marcas colombianas número uno en la producción de café Excelso a nivel nacional e internacional, para finales del año 2025.
- Presupuesto a ejecutar para las campañas y publicidad.

Plan de mercadeo: Se recomienda que lo primero a realizar sería un estudio de mercado, tanto cualitativo como cuantitativo para proyectar las ventas. Luego se realizaría el establecimiento del objetivo de mercadeo, que debe ser acorde con los objetivos estratégicos propuestos anteriormente, sería preciso definir como objetivo, aumentar la participación en el mercado y/o posicionar la marca de la empresa.

Como parte de la labor táctica, resulta apropiado definir objetivos departamentales, que puedan ser verificados en un plazo menor a los objetivos estratégicos antes mencionados, y una vez realizada esta operación, proceder a definir elementos clave de cada plan, en las siguientes líneas se ofrece una recomendación para la planeación táctica.

Plan de producción: el objetivo del plan de producción debe estar alineado con las proyecciones de ventas, en ese sentido, se deben programar las unidades de sacos a producir de manera anual, mensual, semanal y diaria, acorde con las unidades a vender, tiempos de transporte y disposición de materia prima.

Elementos del plan de producción:

- Requerimientos de materiales directos: consiste en la definición anticipada de aquellos elementos necesarios para fabricar los volúmenes de grano de café en los diferentes periodos de tiempo, estableciendo la cantidad de materiales y sus costos.
- Requerimientos de mano de obra: el número de empleados que se hacen necesarios para producir el volumen, al igual que los elementos anteriores, se debe establecer en cantidad y en costo.
- Requerimientos de otros elementos para la producción: otros recursos necesarios para la producción, como servicios públicos, depreciaciones y la mano de obra indirecta.

Plan financiero: la organización debe definir los márgenes de utilidades con anticipación. Elementos del plan financiero:

- Proyectar los estados financieros: proyectar en un periodo no menor de 5 años el balance general, estado de resultados y el flujo de caja de la empresa, con el propósito de hacerse a una idea del comportamiento que experimentaran las operaciones en el largo plazo.
- Definir la estructura de activos: establecer la forma en la que se invertirán los recursos financieros (activos corrientes, activos no corrientes y otros activos).
- Definir la estructura de financiamiento: definir como financiaran la inversión (con recursos propios, con capital externo).

Plan de recursos humanos. definir los objetivos de este plan tomando en cuenta el crecimiento profesional de las personas, diseñando un plan de carrera para que los colaboradores de la empresa desarrollen sus habilidades.

Elementos del plan de recursos humanos:

- Reclutamiento: establecer el perfil profesional que debe tener cada persona que integre un cargo, diseñar procesos de selección.
- Capacitación: entrenar a los empleados para el desarrollo de sus funciones.
- Desarrollo: diseñar estrategias para que los empleados se desempeñen adecuadamente durante su vida productiva al interior de la empresa.
- Políticas: diseñar medidas que guíen la toma de decisiones en las diferentes áreas de la organización.

De la planeación de Compliance:

Procedimientos: definir detalladamente el conjunto de actividades específicas para el desarrollo de las actividades en los distintos departamentos de la empresa. Presupuestos: establecer de manera anticipada los recursos necesarios para desarrollar las diferentes tareas en el corto plazo. Programas: definir los tiempos adecuados para que los programas se ejecuten. Normas y reglamentos: establecer formalmente las normar que direccionaran el comportamiento al interior de la empresa.

Del sistema de comunicación: como recomendación general del sistema de comunicación en la empresa, se propone la adaptación de un mecanismo formal para que los flujos de información no se mal interpreten y las operaciones de la empresa puedan practicarse de acuerdo a lo planificado.

Del establecimiento de estándares: se hace necesario que la empresa defina con anterioridad y por escrito estándares que ayuden a la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales, estos, se convertirán en patrones de medidas que en su

momento determinaran si las operaciones se ejecutan con efectividad. En vista de que los procesos clave en Cía. XYZ SAS son: compra, procesamiento y comercialización de Café Excelso, se hace preciso la definición de estándares en materia de calidad, cantidad, tiempo y costos, direccionado a estos procesos, mejorando la competitividad en el mercado, lo que en última instancia contribuirá a una mayor satisfacción de sus clientes.

6. **Seguimiento**.

Realizamos la siguiente propuesta de seguimiento de acuerdo a objetivos en común de acuerdo a las operaciones y departamentos que se implementan, donde se incluyen los tiempos a cada actividad y el tipo de medición a realizar.

TABLA 4

Plan de seguimiento CIA XYZ SAS

	Objetivo	Valor referencial	Medida	Tiempo de seguimiento	Criterio de éxito
1	Asegurar la mayor cantidad de produccion de grano de café	Aumento del 10% del volumen del año pasado	Abacar diferentes regiones productoras durante las cosechas a lo largo del año	Trimestral por zonas nuevas	Aumento del inventario
2	Realizar las entregas y embarques oportunamente y de acuerdo a las condiciones negociadas	Menor a 5 dìas	Nuevas negociaciones con proveedores de servicio disminuyendo costos y mejorando oportunidades	Bimestral	Despachos y entregas en menores tiempos al actual
3	Mantener Capital de Trabajo constante y negociaciones de compras	Cumplimiento del presupuesto establecido	Desviacion maxima del ± 2% del presupuesto	Semanalmente	Cumplimiento del 90% del presupuesto
4	Certificar y fidelizar fincas productoras	Lograr certificacion de 5 fincas por cada región	Incremento del 10% en fincas certificadas actuales	Semestralmente	Certificación de las Fincas
5	Implementar políticas y controles que garanticen normatividad	Controles implementados permitan detectar los riesgos	Elaboracion de politicas y controles por cada proceso implementado	Mensual	Operaciones cero riesgos
6	Aumentar participacion de la marca en el mercado Europeo	Aumento del 5% de ventas directas y nuevos clientes	Nuevos contratos con consumo mensual	Mensual	Incremento de Ventas

Dejando de referencia el Service Blueprint diseñado para realizar su debido seguimiento y actualización en los tiempos estipulados en el plan de seguimiento.

ILUSTRACIÓN 10: SERVICE BLUEPRINT CIA XYZ SAS

Service Blueprint CIA XYZ SAS

		ANTES			DURANTE			DESPUÉS		
FRONT DEL USUARIO (QUÉ VE, A QUIÉNES VE, QUÉ PERCIBE, QUÉ USA, CUÁNTO SE TOMA)	**PUNTO DE CONTACTO/CANALES**	Correo electronico - Telefono	Finca	Correo Electonico - Pagina WEB - Bolsa	Bodega	Correo electronico - Chat	Trilladora	Contac Center - Correo electronico	Correo Electronico - Pagina WEB	Correo electronico - Pagina WEB
	PERSONAS DE CONTACTO	Productor	Agronomo	Productor - Broker's	Transportador - Catador	Productor	Administrador	Conductores - Agente Aduanero	Navieras - DIAN	Cliente - Bancos
	ACCIONES	Llamar al productor - Comprar cantidad	Observar la existencia de café	Negociar en bolsa la venta	Pesar y catar el cafe	Pagar al productor	Transferir	Cargar - Trasladar - Entregar	Solicitar - Llamar	Llamar - Verificar - Negociar
	OBJETOS O HERRAMIENTAS	Contrato compra	Certificacion	Contrato venta	Basculas-Trilladora	Liquidacion - Factura	Silos - Maquinas trilladoras - Orden de produccion	Camiones - Contenedores - Puertos	Computador - Formatos	Computador
	TIEMPO IDEAL	1 hora	5 dias	10 min	2 horas	20 min	1 dia x 500 ss	3 dias	1 dia	4 dias
RUTA DEL USUARIO (PASO A PASO)	**MOMENTO DE VERDAD DESDE USUARIO**	Necesito garantizar producto	Debo verificar existencias	Programo cosecha y ventas	Recibo de Materia prima (café Pergamino)	Pago Materia prima	Envio a proceso de transformacion la materia prima	Envio producto final a Cliente (Excelso)	Verifico documentos finales (FT - BL - DEX)	Recibo pago de Cliente
	QUÉ OBJETIVO TIENE EL USUARIO	Encontrar la calidad y cantidad esperada que pienso colocar en la bolsa de café	Visitar fincas certificadas durante la cosecha	Concretar la fecha de entrega y al mismo tiempo la de venta	Que el productor me entregue la calidad contratada	Liquido el café recibido con el precio y calidad pactada	Enviar al proceso de trilla el café recibido para obtener producto final	Cumplir contrato de venta	Transferir el bien contratado (Calidad - Cantidad)	Obtener el beneficio por el bien entregado
	EMOCIONES DEL USUARIO	Estrés	Normal	Ansiedad	Incertidumbre	Satisfacción	Tensión	Presión por cumplir	Orgullo	Ansiedad
ACCIONES PASAN DETRÁS (BACK) (QUÉ HACEN, A QUIÉNES HACEN, CÓMO LO HACEN)	**QUIÉNES HACEN**	Gerente General	Tercero que certifica	Gerente General	Gerente General/ financiero/ Contador			Gerente General/ Financiero/ agente aduanal		
	EN DÓNDE	Casa	En la finca productora, oficinas del tercero	Casa	Casa/ Oficina de Financiero y contador			Casa / Oficina		
	OBJETOS O HERRAMIENTAS	Computador, Telefono, Internet		Computador, Telefono, Internet	Computador, Telefono, Internet			Computador, Telefono, Internet		
	ACCIONES	Conversaciones y negociaciones entre el productor y la empresa para garantizar producto	Verificacion de las visitas periodicas a las fincas y seguimiento a la cosecha	Conversaciones, seguimiento y negociacion entre el productor y bolsa de New York	Desplazamiento de materia prima (pergamino) del productor al almacen, coordinación desde la finca hasta el almacen	se recibe y liquida la factura / Se ejecuta la tranferencia desde el banco al productor y al transportador	Se contrata la trilla y transporte	Se negocia la entrega y exportación del café con el agente aduanal para entrega en el exterior, se realizan los papeles de exportación		llamadas y correos de seguimiento y cobranza
	TIEMPO ACTUAL	1 mes	entre 6 y 8 meses	10 min	4 horas	40 min	2 dias	5 dias	2 dias	6 dias
	QUÉ TECNOLOGÍA LOS APALANCA	celular, outlook, internet			Celular e Internet	software de facturacion	celular, outlook, internet	celular, outlook, internet		

Como complemento a la propuesta y al plan de seguimiento se presenta una estructura de gastos mensuales que se verían afectados por la implementación, y a su vez, los diferentes gastos en los cuales ya no tendría que incurrir la compañía.

TABLA 5

Estructura de gastos propuesta CIA XYZ SAS

CIA XYZ SAS
GASTOS PAGADOS POR PRESTACION DE SERVICIOS

		HOY	PROPUESTA
	Venta sacos Nacionales (mes)	**12500**	**12500**
	Venta sacos Exportados (mes)	**2500**	**2500**
TIPO GASTO	**CONCEPTO**	**VALOR**	**VALOR**
F	Salario Gerente	13.680.000,00	13.680.000,00
F	Valor Prestación de servicios (L+C+F)	14.000.000,00	-
V	Prestacion de serv Proveedores ($1000 x Saco)	15.000.000,00	-
V	Comision brokers (USD3,5 x Saco exp)	36.375.000,00	14.550.000,00
V	Costos Cobranzas (0,8% vlr FV)	31.875.000,00	-
F	Salario mensajero	1.824.000,00	1.824.000,00
F	Salarios asistentes (4) ($3 mm c/u)	-	18.240.000,00
F	Salario Trader	-	11.400.000,00
v	Comisiones Trader (2 usd x saco exp)	-	12.000.000,00
F	Salario Agronomo	-	10.640.000,00
F	Salario Lideres de area (L+C+F)	-	29.640.000,00
		99.074.000,00	**98.294.000,00**

"F": Fijo
"v": Variable
Nota: Los valores son calculados para un mes

DETALLE SALARIOS PERSONAL			
Cargo	**Salario**	**Carga Prestacional**	**Total**
Gerente	9.000.000,00	4.680.000,00	13.680.000,00
Mensajero	1.200.000,00	624.000,00	1.824.000,00
Asistente Logistica	3.000.000,00	1.560.000,00	4.560.000,00
Asistente Contabilidad	3.000.000,00	1.560.000,00	4.560.000,00
Asistente Tesoreria	3.000.000,00	1.560.000,00	4.560.000,00
Asistente Compras	3.000.000,00	1.560.000,00	4.560.000,00
Trader	7.500.000,00	3.900.000,00	11.400.000,00
Agronomo	7.000.000,00	3.640.000,00	10.640.000,00
Lider Logistica	6.000.000,00	3.120.000,00	9.120.000,00
Lider Contabilidad	6.000.000,00	3.120.000,00	9.120.000,00
Lider Finanzas	7.500.000,00	3.900.000,00	11.400.000,00
	56.200.000,00	**29.224.000,00**	**85.424.000,00**

Referencias

Cafeteros, F. d. (02 de 2022). *Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia*. Obtenido de https://federaciondecafeteros.org/wp/cosecha-cafetera/

Dispatchtrack. (21 de ferero de 2023). Obtenido de https://www.beetrack.com/es/blog/departamento-de-logistica-funciones

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 COSECHA POR ZONA Y TEMPORADA 7
TABLA 2 VENTAS EN MILES DE PESOS 11
TABLA 3 MODELO DE NEGOCIO CANVAS CIA XYZ SAS 14
TABLA 4 PLAN DE SEGUIMIENTO 28
TABLA 5 ESTRUCTURA DE GASTOS PROPUESTA 30

INDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1: MAPA GEOGRÁFICO DE COSECHA CAFETERA EN COLOMBIA. (CAFETEROS, 2022) 8
ILUSTRACIÓN 2: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MÍNIMA A IMPLEMENTAR 13
ILUSTRACIÓN 3: FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA ACTUAL DE LA EMPRESA. 16
ILUSTRACIÓN 4: FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 17
ILUSTRACIÓN 5; FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS DE PRODUCTO FINAL ACTUAL DE LA EMPRESA 18
ILUSTRACIÓN 6*:* FLUJO DE REPORTE DE COMPLIANCE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN 19
ILUSTRACIÓN 7: ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL ÁREA COMERCIAL ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
ILUSTRACIÓN 8: ESTRUCTURA BÁSICA DEL ÁREA FINANCIERA ..... **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
ILUSTRACIÓN 9: ESTRUCTURA Y PROCESOS EN COMÚN DEL ÁREA DE LOGÍSTICA 23
ILUSTRACIÓN 10: SERVICE BLUEPRINT CIA XYZ SAS 29