

**PROPUESTA PARA ORGANIZAR IMPLEMENTAR Y CONTROLAR EL  
SISTEMA DE COMERCIALIZACION Y REGISTRO DE CACAO DE LA  
EMPRESA PALMASUR SAT EN EL MUNICIPIO DE SAN ANDRES DE  
TUMACO**

**IVANIA ELIZABETH REYNEL BARREIRO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**PROPUESTA PARA ORGANIZAR IMPLEMENTAR Y CONTROLAR EL  
SISTEMA DE COMERCIALIZACION Y REGISTRO DE CACAO DE LA  
EMPRESA PALMASUR SAT EN EL MUNICIPIO DE SAN ANDRES DE  
TUMACO**

**IVANIA ELIZABETH REYNEL BARREIRO**

**Trabajo de grado modalidad de pasantía presentado como requisito parcial  
para optar al título de Administradora de Empresas**

**Asesor  
CARLOS OMAR OJEDA  
Especialista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

“Las ideas y conclusiones en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable consejo directivo de la universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Presidente de tesis

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2011

## **RESUMEN**

El trabajo presentado se basa en la recopilación de la teoría a través de la experiencia ya que fue un trabajo que sintetiza todo lo que tiene que ver con la comercialización de cacao que actualmente se ha convertido en la fuente del sustento económico de los agricultores de Tumaco, siendo este de gran importancia para la empresa donde tuve la oportunidad de ejercer.

Aquí se encontrara una muestra pequeña del manejo que realiza la empresa palmasur sat en cuanto a el registro de la comercialización de cacao y como esta supera errores de desorganización en cuanto a los ingresos y egresos con respecto a la competencia, realizando mejoras inmediatas en lo que tiene que ver con la comercialización de cacao.

## **ABSTRACT**

The work presented base in the recopilación of the theory through the experience since it was a work that sintetiza all what has to see with the commercialization of cacao that at present has converted in the source of the sustento economic of the agriculturalists of Tumaco, being this of big importance for the company

Here found a small sample of the handle that it realizes the company palmasur sat regarding the register of the commercialization of cacao and as this surpasses errors of desorganización regarding the income and egresos regarding the competition, realizing immediate improvements in what has to see with the commercialization of cacao

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN .....	11
1. TEMA .....	13
1.1 TITULO.....	13
1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.3 MODALIDAD .....	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	14
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
2.2.1 Sistematización del problema:.....	14
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
4. JUSTIFICACIÓN .....	18
5. MARCO DE REFERENCIA .....	20
5.1 MARCO TEÓRICO.....	20
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	29
5.3 MARCO ESPACIAL.....	30
5.4 MARCO TEMPORAL .....	30
6. ANTECEDENTES .....	31
7. METODOLOGÍA.....	32
8. RESULTADOS ESPERADOS .....	45
9. PRESUPUESTO .....	46
9.1 RECURSO HUMANO.....	46
9.2 RECURSOS TECNOLÓGICOS .....	46
9.3 RECURSOS MATERIALES.....	46
9.4 RECURSOS FINANCIEROS.....	46

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ..... 47  
BIBLIOGRAFIA ..... 48  
NETGRAFIA..... 49  
ANEXOS ..... 50



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Muestra del registro de control de la comercialización de cacao .....	34
Tabla 2 Precios estandarizados del cacao en la empresa Palmasur .....	35
Tabla 3 Muestra del registro del cacao fresco.....	37
Tabla 4 Muestra del registro del cacao fermentado .....	37
Tabla 5 Muestra del registro del cacao fermentado .....	37
Tabla 6 Muestra del registro del cacao para cada asociación representada gráficamente .....	38
Tabla 7 Muestra del registro del cacao para la asociación de Agropal representada gráficamente .....	39
Tabla 8 Muestra del registro del cacao para cada asociación representada gráficamente .....	40
Tabla 9 Muestra del registro del cacao para cada asociación representada gráficamente .....	41
Tabla 10. Sistema de gestión de calidad - SGC.....	43

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
Grafico N° 1 Proceso Administrativo .....	28
Grafico N° 2 Ciclo administrativo.....	28
Grafico N° 3 Ciclo administrativo.....	28
Grafico N° 4 Ciclo administrativo.....	29
Grafico N° 5 Cuenta de cobro .....	33
Grafico N° 6 Muestra del registro del cacao para cada asociación representada gráficamente .....	39

## INTRODUCCIÓN

El progreso de un País depende de su desarrollo y avances ya sea dentro de sus ámbitos educativos, empresariales, políticos, económicos entre otros aspectos que el País logre destacar. En el ámbito empresarial, cuando un País logra fomentar e implementar la importancia de la creación de empresas que obviamente lleva a la generación de empleo se ha logrado dar un paso gigantesco para el avance y desarrollo del mismo.

El Municipio de Tumaco es una región que a lo largo de su historia ha padecido la pobreza ya que ha carecido de personas proactivas que apuesten a la creación de empresas en pro de la sociedad, ya sea por falta de oportunidad de sus mandatarios o porque simplemente no se tiene la cultura de realizarlo. Es por ello que es importante resaltar empresas que dentro de todos estos obstáculos tales como económicos, políticos, culturales, sociales han logrado destacarse y perdurar con el propósito de generar desarrollo social integral utilizando la materia prima de su tierra y demostrando que el Puerto de Tumaco esta para grandes cosas.

Palmeros del Pacifico Sur es una empresa dedicada a la transformación y comercialización de palma con el propósito de generar desarrollo social integral en torno a los proyectos de carácter comercial e industrial propio de las cadenas de transformación agropecuaria, en este orden de ideas, Palmasur es una empresa que ha logrado posicionarse en el mercado de los pamicultores obteniendo crecimiento y rentabilidad conforme ha pasado el tiempo. Esta comercializadora se constituyo con el mismo aporte de los campesinos que cultivan las tierras, siendo ellos los socios principales de la organización. Palmasur Sat en el mejoramiento continuo de empresa ha optado por la siembra y recolección del cacao con el fin de apostar a otro tipo de cosecha que genere más ingresos para la empresa.

Trayendo como referencia específicamente el cacao, según cifras en Colombia se cultivan 100.000 hectáreas que producen unas 39.000 toneladas anuales. Esta cifra, sin embargo, no cubre la demanda de la industria criolla que asciende a 47.000 toneladas. La Nacional de Chocolates, por ejemplo, compra unas 25.000 toneladas al año, de las cuales 19.000 las adquiere en Colombia y 6.000 en el exterior, especialmente en Ecuador. También ha comprado en México, Indonesia y República Dominicana<sup>1</sup>.

En Tumaco para el año 2004 se estimaban unas 210 hectáreas y una producción de aproximadamente 1800 ton/año; pese a la calidad del producto, el manejo del

---

<sup>1</sup> DEMANDA DE LA INDUSTRIA CHOCOLATERA. (En línea). Disponible en: [www.ministerio de agricultura gov.co](http://www.ministerio de agricultura gov.co). citado el 25/12/2010

cultivo, la tecnología empleada y la productividad promedio están por debajo del promedio nacional.

Por lo anterior se presenta este estudio que tiene como objetivo realizar un seguimiento a cada uno de los productores beneficiarios de los proyectos gestionados por CORDEAGROPAZ, esto con el fin de tener una línea base para que a futuro se pueda realizar una evaluación del impacto de los proyectos productivos en la calidad de vida de los beneficiarios.

Gracias a la Empresa Cordeagropaz como una de las pioneras en lo que respecta al negocio del cacao, Palmasur igualmente quiso apostarle a este negocio creando primeramente un centro de acopio con todas sus instalaciones de fermentación secado y pesas para los kilos los cuales se encuentra ubicado en Tangareal camino a Bucheli en la zona rural del Municipio de Tumaco.

En este orden de ideas siendo el negocio nuevo, en la parte de la comercialización ha generado una serie de desordenes en lo que respecta a las planillas de registro del control de las compras de cacao efectuadas en el centro de acopio de la empresa, lo que a corto plazo generaría un caos para todas las áreas en especial la contable, y agronómica.

Es ahí donde se encuentra la labor que tengo como pasante en la Empresa la cual se resume a buscar la solución más factible para mejorar y evitar que se forme desordenes a corto plazo en esta importante empresa del Municipio de Tumaco.

## **1. TEMA**

### **1.1 TITULO**

PROPUESTA PARA ORGANIZAR IMPLEMENTAR Y CONTROLAR EL SISTEMA DE COMERCIALIZACION Y REGISTRO DE CACAO DE LA EMPRESA PALMASUR SAT EN EL MUNICIPIO DE SAN ANDRES DE TUMACO.

### **1.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El tema propuesto se desarrolla en el marco de trabajo empresarial el cual busca implementar un registro en el sistema de comercialización basado en dos de los procesos administrativos llamado organización y control, que proporcionara facilidad para el manejo de todas las compras y ventas que realice la empresa Palmasur Sat.

### **1.3 MODALIDAD**

Este trabajo se presenta como anteproyecto de grado en la modalidad de pasantía de la Empresa Palmasur Sat del Municipio de Tumaco.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

La empresa Palmasur Sat atraviesa por un problema de organización y control en los registros y anticipos de los pagos de comercialización de cacao.

### 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible organizar implementar y controlar el sistema de comercialización y registro de cacao de la Empresa Palmasur Sat en el Municipio de Tumaco.

#### 2.2.1 Sistematización del problema:

- ✓ ¿Cuál es la situación actual del sistema de registro y control de la comercialización de cacao en la Empresa Palmasur Sat en el Municipio de Tumaco?
- ✓ Se ha propuesto la Empresa Palmasur Sat implementar un registro adecuado para la comercialización de cacao?
- ✓ ¿La empresa Palmasur Sat se ha propuesto depurar toda la información de comercialización mes a mes?
- ✓ ¿La empresa Palmasur Sat ha renovado su sistema de registro para garantizar la legitimidad de los desembolsos?
- ✓ ¿La empresa Palmasur Sat ha tomado en cuenta los riesgos y problemas que se le avecinan sino realiza un control de estos anticipos?

### 2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Palmeros del Pacifico Sur en su estructura administrativa técnica y operativa se encuentra conformada por las siguientes áreas.

**Área financiera y contable** la cual es la encargada de efectuar la comercialización del fruto con los proveedores y las plantas extractoras. **El área agronómica** que tiene como misión especial el diseño e implementación de los planes y programa y transferencia para el mejoramiento de los niveles de productividad. **El área de apoyo a asociaciones** es la encargada de adelantar el

proceso de capacitación organizativa, social y empresarial de los grupos asociativos.

El negocio del cacao lo iniciaron con el montaje de un centro de acopio en la zona rural del Municipio de Tumaco exactamente en Bucheli Tangareal, el cual es el lugar donde los productores llevan a vender el cacao Palmasur se los compra de acuerdo al tipo de cacao que tengan y luego se encargan de clasificarlo y pesarlo para su venta, igualmente la comercialización de las asociaciones de palmasur tales como agramares, agropalcar, asopalmira, agrocajapi que es llevada al centro de acopio el cual es el lugar de reclutamiento del cacao.

En mi calidad de pasante me encuentro trabajando en la oficina que esta ubicada en el centro de la zona Urbana del Municipio de Tumaco, y la función que me ordenaron desempeñar como primera medida fue depurar registrar y verificar cada una de las cuentas de cobros de comercialización día por día y mes a mes de cada una de las asociaciones de la mitad del año 2010 para así llevar el registro de todo la compra que hasta el momento se había comercializado y luego de una buena revisada pasa a ser entregado a la persona directamente encargada de realizar la compra de la materia prima, luego es pasada al área de contabilidad donde realizan el respectivo cheque para el reclamo del dinero en el banco, fue en ese momento que observe que ninguno de los colaboradores que corresponden al área contable de la empresa al igual que ninguno de los miembros de la empresa se había preocupado por colocarle orden a la información y de que si la empresa seguía restándole importancia a este problema, a mediano plazo se presentaría con un problema grave, tanto en calidad como en la confusión para la entrega de las cuentas de cobro para el pago de la comercialización del producto en el área contable ya que existía descontrol y confusión en efectuar ordenes de compras duplicadas o que los anticipos eran cobrados de mas, también de que el gerente no tenia cifras explicitas del cacao comercializado y de cuanto dinero se había desembolsado y cuanto pagado entre otros.

Todos estos inconvenientes cobraban mas fuerza cuando la empresa tenía en mente buscar la certificación de calidad de la norma ISO 9001 y estaba pronta a que les realizaran una auditoria. Sumado a esto observe también que el técnico encargado de traer la información de la compra del cacao solo entregaba una planilla donde se encontraba la información de la adquisición del producto, y al revisarla se hallaban errores en las operaciones de las cantidades de la compra del cacao sin dejar ningún soporte, facturas o comprobante de pago que legitimizara la compra tanto del vendedor como del comprador y este proceso iba a traer como consecuencias no muy lejanas, que la comercialización carecieran de veracidad y soportes legítimos en sus adquisiciones.

La empresa en ningún momento se había tomado la tarea de buscar, conocer atraer y fidelizar el cliente, igualmente los precios no estaban estandarizados en comparación con la competencia motivo por el cual muchos de los agricultores

preferían vender el cacao a otras empresas, este fenómeno ya había cobrado fuerza y el negocio iba declinando sustancialmente.

Cualquier empresa que ansíe implementar calidad dentro de su organización debe utilizar de manera adecuada toda la información que entra y sale de esta, previniendo así desastres posteriores que demoren todos los procesos para mayor eficacia y eficiencia dentro de la organización, al igual que realizar un estudio exhaustivo de mercado para la incursión de cualquier tipo de negocio.



### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Organizar implementar y controlar el sistema de comercialización y registro de cacao de la empresa palmasur sat en el municipio de san Andrés de Tumaco.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Depurar toda la información que hasta la fecha tiene la empresa Palmasur Sat en lo que respecta a la comercialización de cacao en el centro de Acopio.
- ✓ Sistematizar toda la información que hasta la fecha tiene archivada la empresa Palmasur Sat con respecto a la comercialización de cacao en el centro de Acopio.
- ✓ Implementar un sistema de registro apropiado para toda la información de la comercialización de cacao que permita analizar mes a mes los consolidados que arrojan las compras de cacao del centro de acopio de la empresa Palmasur Sat
- ✓ Controlar el sistema de comercialización de la Empresa.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Palmasur Sat es una empresa que ha llevado un gran aporte económico social y cultural en un lugar tan deprimido como es el Municipio de Tumaco, ya que como conocimiento de todos el Puerto de Tumaco enfrenta una situación de pobreza el cual ha sido el resultado de poca inversión de empresas del sector privado como el sector publico con sus dirigentes que no han conseguido el progreso de la Perla del Pacífico.

En lo poco que he podido analizar y conocer de esta sociedad Agraria he detallado que esta entidad tiene como razón primordial contribuir al bienestar de sus socios personas que han crecido con la tierra, a los sembradores que día a día han tenido que aguantar jornadas extensas de sol, lluvia y desgastarse por encontrar en las tierras el sustentos para las familias.

La mayoría de los Palmicultores de Tumaco son personas que viven en condiciones vulnerables y son estas personas que decidieron crear y formar su propia empresa, son ellos los que integren a los socios mayoristas de palmasur, es importante recalcar que son 272 socios agricultores los que integran a Palmasur e igualmente hacen parte de la junta directiva de la empresa y tienen poder absoluto en las decisiones que esta tome, es a través de Palmasur Sat que un numero importante de ellos realizan hoy, la venta de su producto a las plantas extractoras anotando que actualmente la palma ha tenido un decaimiento fuerte por la bacteria que acabo con muchas de las cosechas y aun así la empresa ha logrado continuar acaparando palmicultores y apoyándolos en esta labor.

Debido a esta crisis anteriormente mencionada que atraviesa la empresa, palmasur como muchas empresas que pasan por similar situaciones han querido apostarle a un nuevo negocio que de una u otra manera pueda solventar la carestía por la que están pasando, como lo es la compra y venta del fruto del cacao el cual se da en el Municipio de Tumaco pues ahí se cuenta con la Nacional de chocolate o también llamada "chocolatera" en donde llevan el fruto después de ser comprado a los cosechadores. Toda esta labor es representada en simples ordenes de compras que carecen de legitimidad lo cual no demuestran la veracidad de los anticipos proporcionados para efectuar la compra, a causa de estos problemas la empresa ha tomado medidas inmediatas la cual deben ser revisadas, implementando un registro adecuado con ordenes debidamente soportadas que exijan responsabilidad y compromiso de cada encargado de efectuar las compras en donde se vea representado dos de lo procesos administrativos los cuales son la organización como primera medida y luego se perpetuaría el control como se vaya desarrollando todo.

Por todos estos motivos mencionados anteriormente puedo decir que no es sano que una empresa que ha alcanzado límites altos de reconocimiento aceptación y que además desea apostar e innovar con un nuevo proyecto que es el de comercializar cacao, atraviese por problemas de esta índole por falta de organización y claridad respecto a lo que se desea lograr, se debe actuar rápido en consideración de prevenir problemas futuros en todo el sistema de comercialización.

Realizando un análisis breve pude notar que la empresa tiene todo su enfoque más que todo al negocio de palma y esto les absorbe gran parte a el negocio del cacao es por ello que la empresa debe esmerarse por reclutar y contratar personal completamente idóneo para el manejo de la comercialización de cacao, así mismo debe crear un plan de acción para este proceso que requiere de toda la atención.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

#### ORGANIZACIÓN

La estructura de una organización puede analizarse en tres dimensiones: complejidad, formalización, y centralización.

*“La **complejidad** considera el grado de diferenciación en una organización. Mientras mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y mientras más estén geográficamente dispersas las unidades de la organización, mas difícil es coordinar a la gente y sus actividades”.*<sup>2</sup>

El grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados es la **formalización**.

En algunas organizaciones operan con un de tales lineamientos estandarizados, en tanto que otras, algunas de ellos bastantes pequeñas, tienen toda clase de reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer. Mientras mas normas y reglamentos existan en una organización, será más formal su estructura. La **centralización** tiene que ver con el sitio en donde radica la autoridad. En algunas organizaciones la toma de decisiones esta muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada. En otras organizaciones la toma de decisiones pasa hacia abajo, a niveles inferiores. Esto se conoce como **descentralización**.<sup>3</sup>

Cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización, se involucran en el **diseño organizacional**. Cuando estudiamos a los administradores que toman decisiones sobre la estructura - por ejemplo, al determinar el nivel en que las decisiones deberían tomarse, o el número de reglas estandarizadas para que los empleados las sigan - nos referimos al diseño de la organización.

---

<sup>2</sup> ADMINISTRACION.(En línea). Disponible en: “ Administración”, novena edición, editorial McGraw Hill, México, "Principios de la Administración", editorial Cecsca, pp 303. Citado el 14/09/2010

<sup>3</sup> "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LAS ADMINISTRACIÓN CHIAVENATO, IDALBERTO " (En línea).Disponible en: cuarta edición, Editorial, STONER, FREEMAN, GILBERT J.R.; "Administración", sexta edición, Editorial Pretince Hall, pg. 344. Citado el 21/01/2011

## **División del trabajo**

La división del trabajo significa que, en lugar de que un individuo desarrolle toda una actividad, ésta se desglosa en cierto número de pasos, por lo que cada paso lo determinará un individuo diferente. En esencia, los individuos se especializan en realizar parte de una actividad, en lugar de que ellos la hagan todo. Un ejemplo de la división de trabajo es la producción por medio de la línea de ensamble, en la que cada obrero realiza la misma actividad estandarizada una y otra vez.

## **Unidad de mando**

Los escritores clásicos que pugnaban por el principio de unidad de mando, argumentaban que un subordinado sólo debería tener un superior ante el cual fuese en forma directa responsable.

Ninguna persona debería reportar a dos jefes o más. De otra manera, un subordinado tendría que enfrentarse a demandas o prioridades de varios superiores que entrarían en conflicto. El concepto de unidad de mando era lógico cuando las organizaciones eran, en comparación, sencillas. En la mayor de las circunstancias actuales todavía es un consejo sano, y la mayor parte de las organizaciones hoy en día se adhieren en grado considerable a este principio.

## **Autoridad y responsabilidad**

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto administrativo de dar órdenes y esperar que se obedezcan. El principio de autoridad era un dogma básico de los escritores clásicos. Se le veía como adhesivo que unía a la organización. Debía delegarse hacia abajo, a los gerentes subordinados, dándoles ciertos derechos mientras se les fijaban ciertos límites dentro de los que deberían operar.

Cada puesto administrativo tiene ciertos derechos específicos de quienes los ocupan adquieren por la jerarquía o título del puesto. Por tanto, la autoridad se relaciona con la posición de un dentro de la organización, y pasa por alto las características personales del administrador individual. De hecho, nada tiene que ver con el individuo en forma directa. La expresión “el rey a muerto; viva el rey!” ilustra este concepto. Quienquiera que sea el rey, adquiere los derechos inherentes a dicho cargo. Cuando queda vacante un puesto de autoridad, la persona que dejó el puesto ya no tiene ninguna autoridad. La autoridad permanece con el puesto y su nuevo ocupante<sup>4</sup>.

Cuando delegamos autoridad, delegamos una responsabilidad paralela. Esto es, cuando a uno se le dan “derechos”, también se adquiere la “obligación”

---

Ibid.

correspondiente para desempeñarlos. La asignación de autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para el abuso, y a nadie debería tenerse por responsable de algo lo que no tiene ninguna autoridad.

## **Departamentación**

La división de trabajo crea especialistas que necesitan coordinación, “esta coordinación se facilita al reunir a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador. La creación de estos departamentos por lo regular se basa en las funciones que se desarrollan, el producto o servicio que se ofrece, el cliente al que enfoca, el territorio o área geográfica que se cubre, o el proceso que se efectúa para convertir los insumos en el producto o servicio”<sup>5</sup>.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por las funciones que se desarrollan, o departamentación funcional. Un administrador responsable de una planta de fabricación podría organizar su planta al separar a los especialistas de ingeniería, contabilidad, fabricación personal, y compras, en departamentos comunes.

Se puede utilizar la departamentación funcional en todo tipo de organizaciones. Un hospital podría tener departamentos dedicados a la investigación, cuidado de pacientes, contabilidad y demás.

### Departamentación funcional

- *Departamentación por productos:* agrupamientos de actividades por línea de productos.
- *Departamentación por clientela:* agrupamiento de actividades con base en características comunes de los clientes.
- *Departamentación geográfica:* agrupamiento de actividades con base en el territorio.
- *Departamentación por procesos:* agrupamiento de actividades sobre la base de flujo de productos o clientes.

Un enfoque de contingencia para el diseño de organizaciones:

Si combinamos los principios clásicos, llegaremos a lo que la mayoría de los escritores creían que era el diseño ideal de estructura: la organización mecánica o burocrática. En la actualidad, reconocemos que no hay un diseño único “ideal” de organización para todas las organizaciones. De la misma manera que lo descubrimos con la planeación y tantos otros conceptos administrativos, el diseño ideal de organización depende de factores de contingencia.

---

<sup>5</sup> PROCESO ADMINISTRATIVO (En línea). Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com). citado el 7/03/2011

<i>Relaciones jerárquicas rígidas</i>	<i>Colaboración</i>
<i>Actividades fijas</i>	<i>Actividades adaptables</i>
<i>Alta formalidad</i>	<i>Baja formalización</i>
<i>Canales formales de comunicación</i>	<i>Comunicación informal</i>
<i>Autoridad centralizada para toma de decisiones</i>	<i>Autoridad descentralizada para toma de decisiones</i>

Organizaciones mecánicas y orgánicas:

La organización mecánica fue el resultado de combinar los principios clásicos, “la adhesión al principio de unidad de mando asegura la existencia de una jerarquía formal de autoridad por un superior, donde a cada persona se le supervisa. El mantener corto el tramo de control a niveles cada vez más altos dentro de la organización, creo estructuras cada vez más altas e impersonales”<sup>6</sup>. A medida que aumentaba la distancia entre la cima y el fondo de la organización, la administración superior imponía cada vez más reglas y reglamentos.

Por el hecho que los administradores superiores no podían controlar las actividades a nivel inferior por medio de la observación directa y asegurar el uso de prácticas estándar, dicho control y supervisión se ejercieron mediante reglas y reglamentos. La creencia de los escritores clásicos en un alto grado de división de labores, creo puestos que eran sencillos, rutinarios, y estandarizados. Una especialización adicional por medio del uso de la departamentación acrecentó la impersonalidad y la necesidad de múltiples niveles de administradores para coordinar los departamentos especializados.

En términos de mi definición, de estructura organizacional, encontré que los clasistas propugnaban porque *todas* las organizaciones fueran muy complejas, formalizadas y centralizadas. Las estructuras serían máquinas eficientes, bien aceitadas por reglas, reglamentos, y la rutina. El impacto de las personalidades y juicios humanos, que imponen ineficiencias así como inconsistencias, se les reduciría al mínimo. La estandarización llevaría a la estabilidad y previsibilidad. Se eliminarían la confusión y ambigüedad.

La organización orgánica (también llamada adhocracia) es un contraste con la forma mecánica es de baja complejidad, formalización y bastante descentralizada. La organización orgánica es una forma muy adaptable, que es tan suelta y flexible como la mecánica, rígida y estable. En lugar de tener puestos estandarizados y reglamentos, la estructura suelta de la adhocracia le permite cambiar con rapidez según lo requieran las necesidades. La adhocracia tiene división del trabajo, pero

---

<sup>6</sup> ADMINISTRACIÓN SEXTA EDICIÓN Robbins, Stephens Ed. Prentice Hall  
(En línea). Disponible en: [www.ministerio de educacion.gov.co](http://www.ministerio de educacion.gov.co) .citado el 05/10/2010

los puestos que la gente ocupa no están estandarizados. Los empleados tienden a ser profesionales con tendencia a ser técnicos hábiles y estar capacitados para manejar diversos problemas. Necesitan de muy pocas reglas formales, y tienen poca supervisión directa ya que su capacitación les ha inculcado normas de conducta profesional.

Por ejemplo, se le encarga un trabajo a un ingeniero en computación. No necesita que se le den instrucciones sobre como realizarlo. Él puede resolver la mayor parte de los problemas por si mismo o después de dialogar con sus colegas. Las normas profesionales guían su comportamiento. La organización orgánica es baja en centralización, a fin de que el profesional pueda responder con rapidez a los problemas, y toda vez que no se puede esperar que la administración superior tenga experiencia suficiente para tomar las decisiones que se necesitan.

## **CONTROL**

Se puede definir como “el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó”<sup>7</sup>. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

El control es importante, por que es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no. Este

---

<sup>7</sup> PROCESO ADMINISTRATIVO EL CONTROL. (En línea). Disponible en: Ibid., pag 18. Citado el 10/28/2010



proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

### **ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL**

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

### **Control en el proceso administrativo:**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

### **La función de control consta de cuatro pasos básicos:**

- a. Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.

- b. Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.)
- c. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- d. Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

### **La esencia del control:**

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa. El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

- a. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada).
- b. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño).
- c. Control por retroalimentación Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
- d. Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.

### **Fases del Control:**

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- a. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- b. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- c. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- d. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- e. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- f. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de planificación.

## **Control como un sistema de retroalimentación:**

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo el la figura. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en practica a fin de al desempeño deseado.

### **Elementos del control<sup>8</sup>**

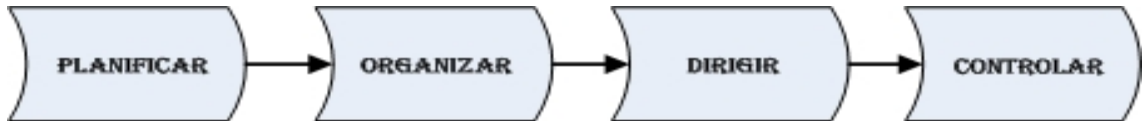
- a. Establecimiento de estándares: Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.
- b. Medición de resultados: La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
- c. Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- d. Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Las funciones del administrador, como un proceso sistémico; se entiende de la siguiente manera:

---

<sup>8</sup> PROCESO ADMINISTRATIVO MUNCH GALINDO GARCÍA RAMÍREZ ED. TRILLAS. (En línea). Disponible en: libro proceso administrativo vol. 3. Citado el 05/02/2010

Grafico N° 1 Proceso Administrativo



Fuente: Proceso Administrativo Munch Galindo

El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como observamos a continuación:

Grafico N° 2 Ciclo administrativo



Fuente: Proceso Administrativo Munch Galindo García Ramírez Ed. Trillas

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo se conforma una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto el proceso administrativo es ciclo dinámico, e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico.

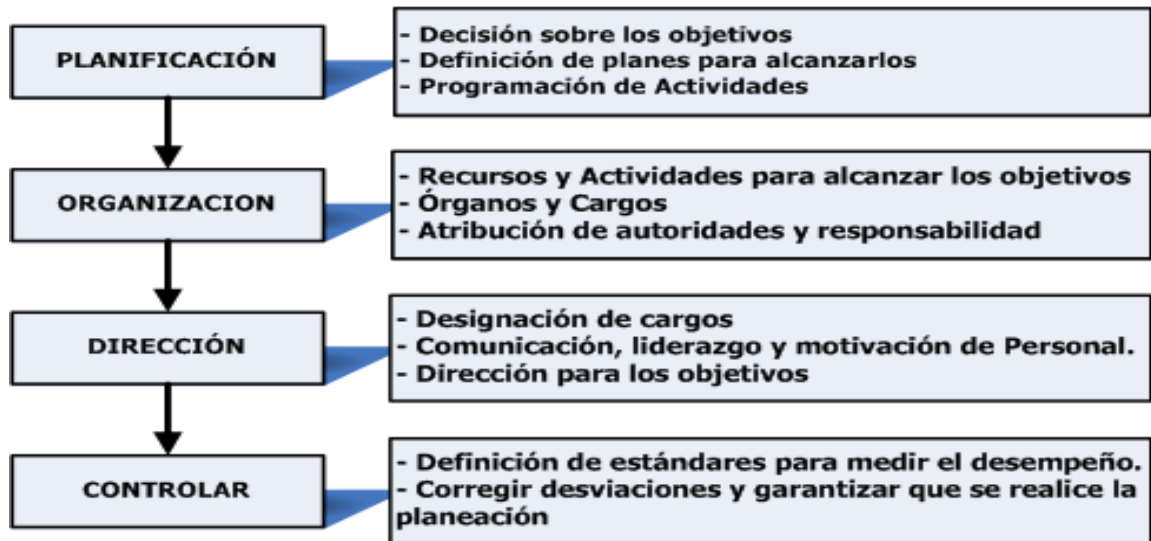
Grafico N° 3 Ciclo administrativo



Fuente: Proceso Administrativo Munch Galindo García Ramírez Ed. Trillar

Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran asiladamente los elementos planificación, organización, dirección y control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (planificar, organizar, dirigir y controlar) en un enfoque global de interacción.

Grafico N° 4 Ciclo administrativo



Fuente: Proceso Administrativo Munch Galindo García Ramírez Ed. Trillar

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

**Comercialización:** La Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre si para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

“Implica el vender, dar carácter comercial a las actividades de mercadeo, desarrollar estrategias y técnicas de venta de los productos y servicios, la importación y exportación de productos, compra-venta de materia prima y mercancías al por mayor, almacenaje, la exhibición de los productos en mostradores, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, pruebas de ventas, logística, compras, entregar y colocar el producto en las manos de los clientes, financiamiento”<sup>9</sup>. Se denomina premisa a cada una de las proposiciones de un

<sup>9</sup> LA COMERCIALIZACION (En línea). Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Comercializaci%C3%B3n>. citado el 16/09/2010

razonamiento que dan lugar a la consecuencia o conclusión de dicho razonamiento. Las premisas son expresiones lingüísticas que afirman o niegan algo y pueden ser verdaderas o falsas.

**Retroalimentación:** Se conoce también con los nombre de Retroacción, Realimentación, Reinput o Feedback. Es un “mecanismo mediante el cual la información sobre la salida del sistema se vuelve a él convertida en una de sus entradas, esto se logra a través de un mecanismo de comunicación de retorno, y tiene como fin alterar de alguna manera el comportamiento del sistema. Otros la consideran como un retorno de los efectos de una acción que influye al sistema en el siguiente paso”<sup>10</sup>.

### **5.3 MARCO ESPACIAL**

El espacio contemplado para el desarrollo de las funciones a realizar es la Empresa Palmasur Sat del Municipio de Tumaco.

### **5.4 MARCO TEMPORAL**

Para cumplir a cabalidad con la investigación propuesta se contempla desarrollarse desde el 12 de Abril del año 2010 hasta el 12 de Octubre del año 2010.

---

<sup>10</sup> LA RETROALIMENTACION. ( En línea). Disponible en: Ibid.,pag 28. Citado el 16/09/2010

## 6. ANTECEDENTES

La empresa Palmeros del Pacifico Sur Sociedad agraria de transformación, Palmasur Sat, es el producto de la fusión de 6 Asociaciones que integran 397 pequeños Palmicultores de la zona de Tumaco. Su constitución oficial se dio el 29 de Septiembre de 2006 después de un amplio proceso de concertación con las asociaciones que estuvo centrado en identificar cual era la mejor forma organizativa para lograr un mayor empoderamiento y fortalecimiento de las mismas en los aspectos comerciales, administrativos y para la gestión integral de desarrollo.

Es así como el mes de septiembre de 2006, 272 agricultores pertenecientes a las asociaciones decidieron conformar su propia empresa comercializadora dando origen a la sociedad agraria de transformación Palmeros DEL Pacifico Sur – PALMASUR SAT, y es a través de ella que un numero importante de estos realizan hoy la venta de su producto a las plantas extractoras.

Durante este primer periodo de trabajo, la empresa comienza a establecer unos parámetros y estrategias de trabajo que son el producto de un estudio serio acerca de las dificultades y aciertos obtenidos durante los casi 7 años de vida , las diferentes organizaciones de base, Asociaciones de Palmicultores, que se fusionaron en esta sociedad agraria de transformación y que no son solo la razón de ser de la empresa, sino también el motor de desarrollo para toda la comunidad de agricultores entregada a ella.

En ese sentido Palmeros de Pacifico Sur se proyecta en el mediano futuro como una empresa de servicio preocupada por el desarrollo social, económico y empresarial del sector de la producción agropecuaria de la palma de aceite, que a partir de la sinergia de unión de esfuerzos, procesos, voluntades y trabajo, dignifique y posibilite una nueva estructura agro – Empresarial en el Municipio de Tumaco.

## 7. METODOLOGÍA

### 1. Obtener todo el conocimiento e información de la comercialización que hasta el momento lleva la empresa Palmasur Sat.

Al iniciar la pasantía empaparme y conocer profundamente todo acerca de la comercialización de cacao fue una de las primeras tareas a realizar, ya que depende de su conocimiento consistía el desarrollo en el trabajo que debía ejecutar.

La empresa Palmasur Sat dentro del área contable maneja la comercialización de cacao con anticipos de dinero, que son proporcionados a los 5 socios conformados por: **Agromira, Asopalmira, Agropal, Centro de acopio** cada uno de los socios encargados de la compra del cacao en la zona rural del Municipio de Tumaco, en donde a través de sus legalizaciones que son conformadas por cada una de las planillas, soportan estas compras, las cuales van siendo descontadas del anticipo que ellos han recibido.

De igual manera el gerente de la empresa procedía a explicarme que necesitaba que buscara la manera de llevar el registro del cacao de manera que le facilitara la comprensión al realizar la comparación que llevaba sistematizada en el área contable con ese material tenía que crear y presentar una propuesta para facilitar el manejo, una vez conociera la información en donde en este primer paso, enfatice las siguientes funciones:

- ✓ Conocer la información que llevaba registrada el gerente de palmasur
- ✓ Proponer una nueva forma de registrar la comercialización

### 2. Depurar toda la información que hasta la fecha tiene la empresa Palmasur Sat en lo que respecta a la comercialización de cacao en el centro de Acopio.

La depuración de cada una de las cuentas de cobro que había realizado la empresa en lo que respectaba a la comercialización de cacao, era bastante extensiva ya que consistía en buscar cada cuenta de cobro que había sido cancelada en la mitad del año 2009 y todo el año 2010 estas se encontraban en el área de contabilidad en las AZ donde cada una era integrada y archivada.

Cabe aclarar que la mayoría de estos comprobantes carecían de veracidad, ya que no existían soportes que verificaran que estas compras realmente estaban siendo realizadas, pues la mayoría no tenía las planillas ni los comprobantes firmados por los que efectuaban la venta del cacao ya que estos eran conformados por los siguientes soportes.





**Tabla N° 1 Muestra del registro de control de la comercialización de cacao**

<b>COMPRA DE CACAO FRESCO</b>					
<b>AGOSTO 03 2010</b>					
<b>FECHA</b>	<b>BENEFICIARIO</b>	<b>CEDULA O NIT</b>	<b>cantidad</b>	<b>Vr. Kilo</b>	<b>Vr. total</b>
03/08/2010	Gratiniano Girón		3	1500	4500
03/08/2010	Jairo Villarreal		5,7	1500	8550
03/08/2010	Milena Chamorro		18,25	1500	27375
03/08/2010	Eugenio Orozco		175,6	1500	263400
03/08/2010	Segundo Cuero		30	1500	45000
03/08/2010	Carolina Allovoy		5,5	1500	8250
03/08/2010	Angelino Ordoñez		39	1500	58500
03/08/2010	Aura Marquez		5	1500	7500
			<b>356,3</b>		
<b>TOTAL CACAO FRESCO</b>		<b>356,3*1500</b>	<b>534450</b>		<b>534450</b>

**Fuente: Empresa Palmasur Sat**

De esta manera obtenía el registro diario de la comercialización que recibía de los encargados de las compras del cacao en las diferentes veredas, luego de revisar minuciosamente cada una de las planillas que me eran entregadas, en ese momento me di cuenta de los errores en las operaciones que existían en las planillas de comercialización tales como:

- ✓ Errores en las operaciones
- ✓ Errores en los precios establecidos ( precios diferentes en el mismo producto)
- ✓ Planillas sin nombres ni cedula de los proveedores
- ✓ Planillas sin firmas
- ✓ Inexistencias de comprobantes de la compra efectuada

Luego de este análisis llegue a la conclusión que estos problemas debían solucionarse inmediatamente, sino este desorden cobraría tanta fuerza que a corto plazo se convertiría en un caos total para la empresa que le estaba apostando a este nuevo negocio. El paso a seguir, fue explicarle al gerente que desde el principio se había iniciado mal ya que la empresa ya llevaba c un año comercializando este producto sin ningún tipo de control pues se estaban proporcionando anticipos sin la mas mínima verificación de que eran efectuados según correspondían y que ninguno de los colaboradores de la empresa se había dado a la tarea de verificar cada una de esta información así que propuse lo siguiente:

- ✓ Planillas firmadas conforme a la persona encargada de efectuar la compra.
- ✓ Planillas entregadas por la persona directamente encargada de efectuar la compra, por si se presentaba algún inconveniente esta persona pudiera responder en el instante.
- ✓ Planillas completamente firmadas por cada una de las personas que se le efectuó la compra.
- ✓ Generación de un comprobante o factura de cada compra del producto donde se especificara nombre y cedula del vendedor, precio de los kilos comprados, kilos comprados y el total.
- ✓ Comprobante debidamente firmado.

Una vez aceptada esta propuesta por el Gerente de la empresa, me enfoque en explicarles a cada uno de las 6 personas encargadas de la comercialización la importancia de manejar adecuadamente cada una de las compras efectuadas del cacao, de lo indispensable que era el minimizar los errores para lograr obtener éxito en la comercialización, y que iba a seguir minuciosamente cada una de las planillas que me eran entregadas por ellos estaba hablando de capacitarlos ya que estas personas carecían de una educación adecuada

**4 Implementar un sistema de registro apropiado para toda la información de la comercialización de cacao que permita analizar mes a mes los consolidados que arrojan las compras de cacao de las 5 asociaciones de la empresa**

El registro del cacao debía afianzarse más y para ello debía arrojar cifras precisas del total que se llevaba efectuado mes a mes ya que la comercialización en los precios se llevaba de la siguiente manera:

**Tabla N° 2 Precios estandarizados del cacao en la empresa Palmasur**

Tipo de producto	Precio del producto
Cacao fresco	1500
Cacao seco	4500
Cacao escurrido	1800
Cacao fermentado	2000

Fuente: Empresa Palmasur Sat

La estandarización de los precios de las diferentes formas que se compraba el producto fue uno de los mayores errores que cometían los comercializadores, ya que en la planilla aparecían precios diferentes a los establecidos por la empresa, pues a unos le vendían a este precio y a otros como les pareciera, generando así desconfianza y malestar en el cliente, lo cual causaba fuga de clientes y que la competencia estuviera ganando terreno. En este orden de ideas las reuniones con cada uno de los encargados para mejorar este error eran bastantes frecuentes, pero continuamente le expresaba al gerente que las reuniones eran ineficiente por cuanto no existía una persona idónea y de confianza para acompañar o en lo más seguro encargarse de efectuar estas compras, ya que el problema iba a seguir por que ellos no tenían una persona que verificara y controlara de cerca la manipulación tanto del dinero como de las compras efectuadas; de igual manera seguí con la función que específicamente debía desempeñar y cree los consolidados mensuales de la siguiente forma.

**Tabla N° 3 Muestra del registro del cacao fresco**

CONSOLIDADOS POR MES 2010										
CACAO FRESCO										
Palmasur S.A.T.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
KILOS	1.854	1.300,5	623	201	807,90	3014	2117	1709	306,9	11626,40
PESOS	\$2.781.000	\$2.127.750	\$937.950	\$396.800	\$1.214.350	\$4520325	\$3175725	\$2561400	\$460275	\$17.715.300

**Tabla N° 4 Muestra del registro del cacao fermentado**

CONSOLIDADOS POR MES 2010							
CACAO FERMENTADO							
Palmasur S.A.T.	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL
KILOS					5,7		
PESOS					11400		

**Tabla N° 5 Muestra del registro del cacao fermentado**

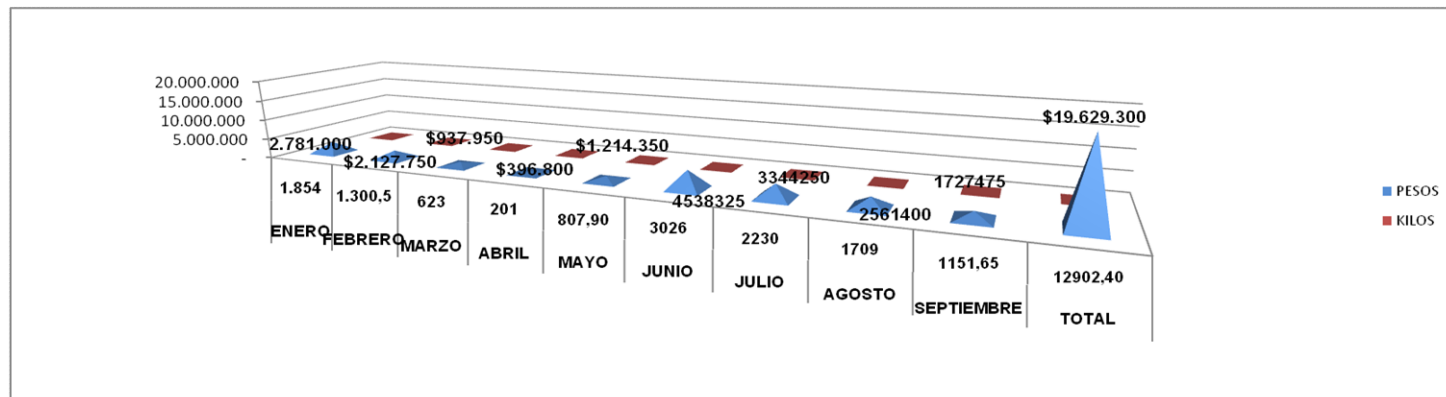
CACAO SECO										
Palmasur S.A.T.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
KILOS	36,5	23,7	48	26,5	18,00	68,76	55,00	93,40	95,4	369,4
PESOS	\$155.400	\$102.560	\$193.750	\$11.150	\$81.000	\$311.420	\$247.500	\$420.300	\$429.300	\$1.630.080

**CONSOLIDADO REPRESENTADO GRAFICAMENTE DE CADA ASOCIACION:**

Este registro permite una interpretación mucho más clara de cómo va la comercialización del cacao para el año 2010 ya que el grafico sirve como una excelente herramienta para demostrar cuanto se ha comprado del producto **mes a mes** e igualmente arroja el resultado total de las compras, así mismo sirve de punto comparable para constatar con lo registrado en contabilidad.

**Tabla N° 6 Muestra del registro del cacao para cada asociación representada gráficamente**

CONSOLIDADOS POR MES 2010										
CACAO FRESCO										
Palmasur S.A.T.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
KILOS	1.854	1.300,5	623	201	807,90	3014	2117	1709	306,9	11626,40
PESOS	\$ 2.781.000	\$ 2.127.750	\$ 937.950	\$ 396.800	\$ 1.214.350	\$ 4520325	\$ 3175725	\$ 2561400	\$ 460275	\$ 17.715.300



Fuente: Palmasur Sat

La tabla expuesta representa el registro específico de la asociación de Agropal la cual esta diseñada para explicar claramente el responsable de la venta realizada con sus respectivas cedulas, los kilos vendidos e igualmente el precio en cuanto vendió el producto, así mismo arroja los resultados inmediatos de como va el total de las compras

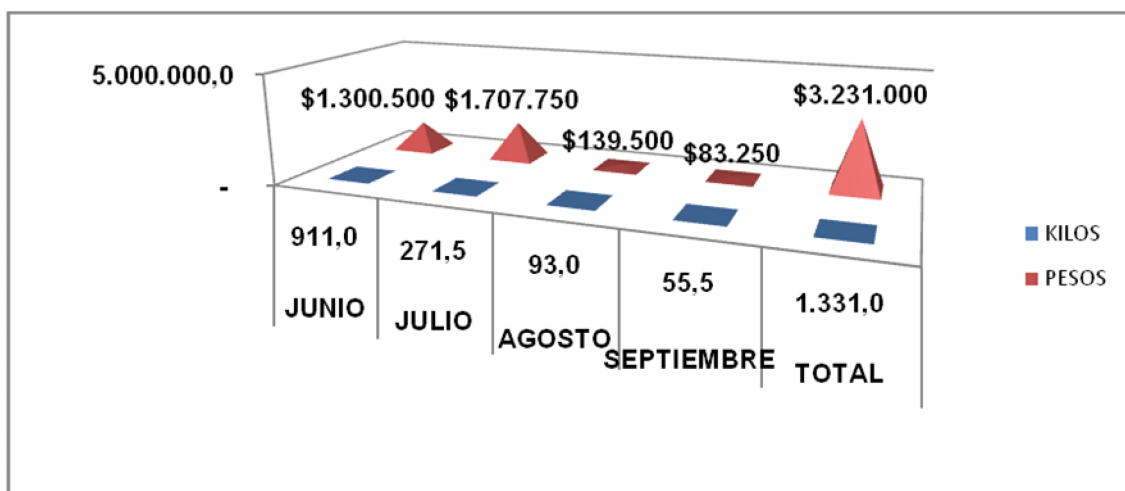
**Tabla N° 7 Muestra del registro del cacao para la asociación de Agropal representada gráficamente**

CONSOLIDADOS POR MES 2010					
CACAO FRESCO					
AGROPAL					
Palmasur S.A.T.	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
KILOS	911,0	271,5	93,0	55,5	1.331,0
PESOS	\$ 1.300.500	\$ 1.707.750	\$ 139.500	\$ 83.250	\$ 3.231.000

**Fuente: Registro de proveedores de la empresa palmasur Sat**

El grafico expuesto demuestra cómo van los egresos que la empresa Palmasur ha asumido de los meses de junio a septiembre en la compra del producto del cacao así mismo facilita analizar los kilos comprados con los meses respectivos y cuanto se ha pagado por adquirir el producto, este grafico permite a simple vista acceder a información importante para la empresa palmasur.

**Grafico N° 6 Muestra del registro del cacao para cada asociación representada gráficamente**



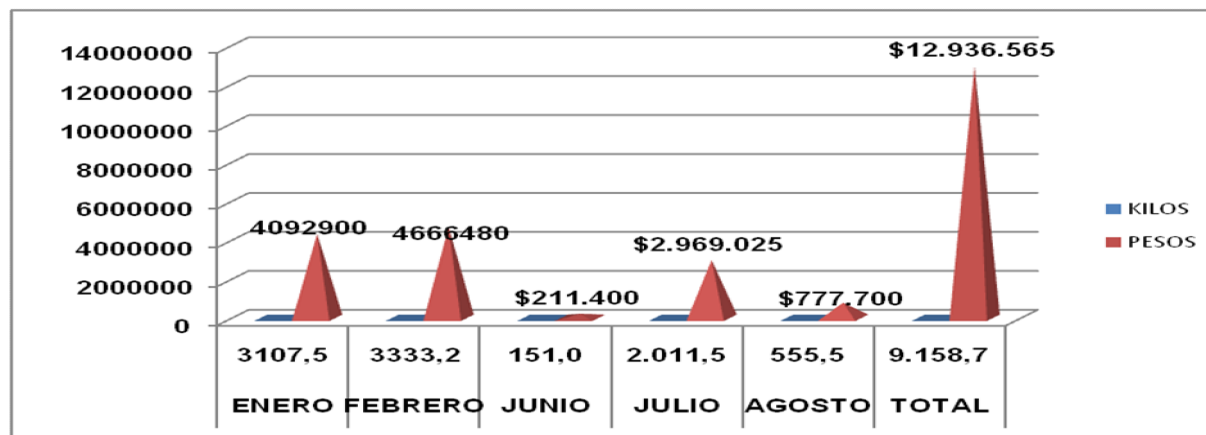
**Fuente: Registro de proveedores de la empresa palmasur Sat**

## CONSOLIDADO AGROMARES:

La tabla y el grafico expuestos en este punto despliega con claridad el registro de la asociación de Agramares e igualmente mantiene los mismos datos de los anteriores gráficos mencionados, la idea es recopilar la información de cada asociación de manera fácil y clara para la interpretación de cualquier persona igualmente mantiene la misma estructura y objetivo de los anteriores

**Tabla N° 8 Muestra del registro del cacao para cada asociación representada gráficamente**  
 Fuente: Registro de los proveedores de la empresa Palmasur Sat

CONSOLIDADOS POR MES 2010						
Palmasur S.A.T.	ENERO	FEBRERO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
KILOS	3107,5	3333,2	151,0	2.011,5	555,5	9.158,7
PESOS	\$4311960	\$4666480	\$211.400	\$2.969.025	\$777.700	\$12.936.565

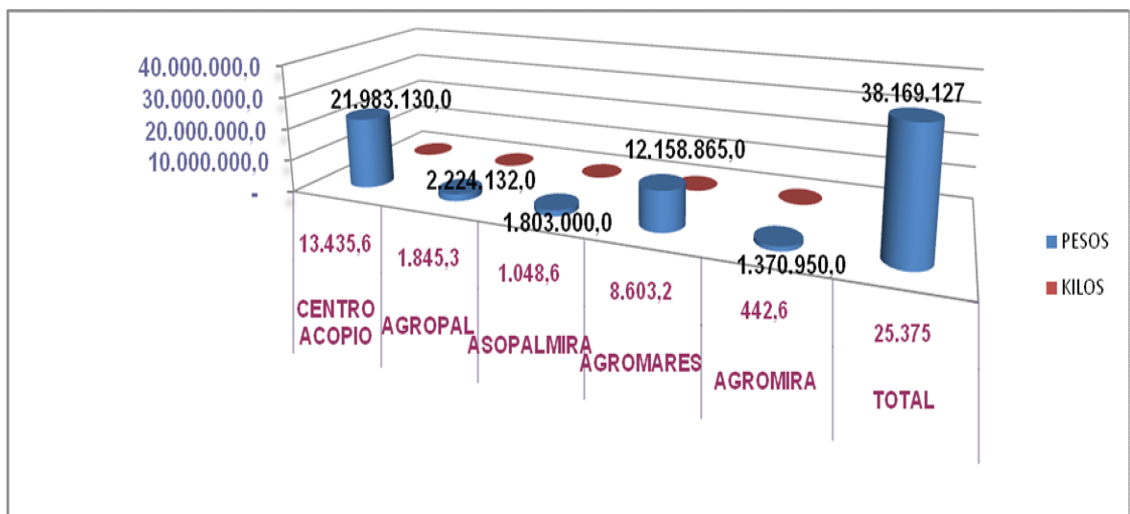




Así mismo genere un consolidado total que a medida que iba introduciendo la información este iba generando el consolidado total de la siguiente manera:

**Tabla N° 9 Muestra del registro del cacao para cada asociación representada gráficamente**

Consolidado total						
Palmasur sat	CENTRO ACOPIO	AGROPAL	ASOPALMIRA	AGROMARES	AGROMIRA	TOTAL
<b>kilos</b>	13.435,6	1.845,3	1.048,6	8.603,2	442,6	25.375
<b>pesos</b>	21.983.130	2.224.132	1.803.000	12.158.865	1.370.950	38.169.127



**Fuente: Registro de los proveedores de la empresa Palmasur Sat**

Este tipo de consolidados permite una mayor facilidad y rapidez en obtener la información de la comercialización mes a mes, y la vez también consentía especificar el valor en kilos y pesos en la comercialización que se movió mientras yo cumplía los seis meses que debía cumplir mi pasantía, igualmente através de esta información el total de la comercialización estaba dispuesto para cuando el gerente requiriera saber cifras exactas de la comercialización

#### **4. Mantener retroalimentación con el técnico y las personas directamente relacionadas con la comercialización del cacao**

La comunicación es un aspecto muy importante que debe ser parte de toda organización ya que a través de ella, se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir órdenes, y por lo tanto es prioritario que la misma se retroalimente para que tenga sentido, es así como diariamente obtenía resultados de los comercializadores para enterarme como había sido la compra diaria, que inconvenientes habían padecido y que soluciones o alternativas se debían ejercer en este ejercicio obtuve los siguientes ventajas y desventajas.

Esta tabla hace referencia a las ventajas y desventajas que analice acerca de la retroalimentación de los colaboradores de la empresa Palmasur Sat y de cómo y cuánto afectaba esta en la realización de los deberes en cuanto a su trabajo

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Mejorar la comunicación en la empresa	Inexistencia de reciprocidad con los coordinadores y gerente de la empresa
Generar sentido de responsabilidad y eficiencia	Quejas continuas de los responsables de la comercialización por no tener reciprocidad
Generar sentido de pertenecía	Reclamos y quejas sin resolver departe de la gerencia
Retroalimentación	

Fuente: Recopilación del análisis del comportamiento de los colaboradores de la empresa Palmasur Sat

En lo referente con las desventajas anteriormente mencionadas, una de las cosas que me fue imposible manejar fue hasta donde llegaba el límite de mis responsabilidades y hasta donde estaba yo estaba en la capacidad para brindar soluciones, ya que como una simple pasante no podía obligar ni ordenar que se cumplieran las soluciones o alternativas que yo proponía originando malestar en las personas encargadas de la comercialización ,ya que confirmaban que los problemas de ellos nunca iban hacer solucionados, pero hasta donde pude trate de comentar estos conflictos con resultados iguales pues nadie de los que si podían les daba solución.

#### **5. Redefinir un nuevo registro sistematizado que especificara mejor el registro de los clientes activos de la empresa.**

A medida que iba realizando el registro analizaba, que el trabajo se estaba duplicando y que de una u otra manera podía renovar y mejorar esta información optimizando de esta manera la labor que proporcionara más facilidad y rapidez, la propuesta de un nuevo registro fue la siguiente:

Tabla 10. Sistema de gestión de calidad - SGC



RECEPCION DE MATERIA PRIMA

Fecha: 15-06-10

Versión: 0.0.1

Página 1 de 1

Tabla N 10

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD - SGC

Código:

Fecha	ID	Proveedor		Cacao			Condiciones de Calidad		Cantidad cacao fresco (kg)	Cantidad cacao fermentado(kg)	Cantidad cacao seco (kg)	Precio (kg)	Costo total (\$)	Responsable	Observaciones
		Cédula	Nombre	Baba	fermentado	Seco	Cacao	Empaque							
							% Humedad								
20910		59.684.855	Elvira Cabezas	x					47,4			1500	71.100	Carlos Ampudia	Asopalмира
20910		1.899.394	José Meza	x					14			1500	21000	Carlos Ampudia	Asopalмира
20910		13054238	Pablo Estacio	x					48			1500	72000	Carlos Ampudia	Asopalмира
20910		12055587	Wilson Estacio	x					50,4			1500	75600	Carlos Ampudia	Asopalмира
20910		5361486	Segundo Landázuri	x					183,6			1500	275400	Carlos Ampudia	Asopalмира
20910		5361486	Segundo Landázuri	x					42,66			1500	63990	Carlos Ampudia	Asopalмира
20910	1	12055587	Wilson Estacio			x				18	4500	81000	81000	Carlos Ampudia	Asopalмира
20910		1087108964	Miller Estacio	x					58,8			1500	88200	Carlos Ampudia	Asopalмира
20910		1895372	Felix Quiñones			x				24	1500	36000	36000	Carlos Ampudia	Asopalмира
20910		59680576	Delis Cortes	x					9			1500	13500	Carlos Efrén Cortes	

20910	5358029	Gratiniano Giron	x					17,5			1500	26250	Carlos Efren Cortes
20910	12918011	Javier Solis	x					6			1500	9000	Carlos Efren Cortes
20910	5358029	Gratiniano Giron	x					10			1500	15000	Carlos Efren Cortes
30910	98431208	Luis Oliveros	x					54,85			1500	82275	Carlos Efren Cortes
30910		Camren Salazar	x					8			1500	12000	Carlos Efren Cortes
30910	5281457	Francisco Mosquera	x					6			1500	9000	Carlos Efren Cortes
30910	13053293	Jadri Perez	x					7			1500	10500	Carlos Efren Cortes
30910		Angelino David	x					23			1500	34500	Carlos Efren Cortes
<b>30910</b>	<b>1</b>	Luis Oliveros				x				31	4500	139500	Carlos Efren Cortes

La necesidad de innovar y mejorar la organización de la comercialización del cacao en la empresa Palmasur Sat exigía cambiar o renovar los formatos de registro para buscar una facilidad y explicitidad mayor de cada formato es así que en compañía de una ingeniera agroindustrial diseñamos un registró donde la mayor ventajas era la facilidad anotar ahí mismo los kilos y precios de cada una de las asociaciones las cuales se podían sumar en el mismo e igualmente arrojar los totales y proporcionar los gráficos.

## 8. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados al término de la pasantía serán:

- Lograr poner en práctica y fortalecer los conocimientos adquiridos durante la carrera, de manera que pueda llevar a cabo un excelente desempeño laboral de la mano de los profesionales con quienes a diario comparto en la empresa Palmasur Sat.
- Poner en orden todos los pagos de anticipos que se hayan realizado por comercialización de cacao y así mismo crear cultura y conciencia de organización en la empresa.
- Controlar minuciosamente todos los desembolsos que se realicen para la comercialización de cacao.
- Capacitar a las personas encargadas de realizar la compra del producto, en la importancia de la reducción de errores en las planillas
- Aplicar en la empresa Palmasur Sat el proceso administrativo específicamente la organización y control que deben ser indispensable en toda organización.
- Efectuar debidamente la labor de asistencia realizando control e inspección de las actividades contempladas en el área.
- Culminar la pasantía con la satisfacción de haber dejado organizado, implementado y controlado todo lo relacionado a la comercialización del fruto de cacao.

## 9. PRESUPUESTO

### 9.1 RECURSO HUMANO

La pasantía se realizara en la Empresa Palmasur Sat en el municipio de san Andrés de Tumaco, en la zona urbana, con el apoyo del siguiente personal.

- Gerente: Doctor Flavio Carabalí Erazo
- Ingeniera: Carmen Elena Quiñones
- Colaboradores de la empresa Palmasur Sat
- Pasante: Ivania Elizabeth Reynel Barreiro.

### 9.2 RECURSOS TECNOLÓGICOS

- Computador.
- Impresora.
- Cámara digital.
- Dispositivo de almacenamiento extraíble (USB).
- CD.
- Herramientas de Internet

### 9.3 RECURSOS MATERIALES

- Papelería, fotocopias.
- Tinta.

### 9.4 RECURSOS FINANCIEROS

DETALLE	VALOR (\$)
Anteproyecto	15000
Papelería	10.000
Elaboración de informe Bimestral	35.000
Elaboración de informe Final	65.000
Imprevistos	5.000
<b>Total</b>	<b>130.000</b>

## 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Conocimiento de la empresa desde la perspectiva de la comercialización de cacao	x	x																							
Depuración de la información de los comprobantes de cheque generados para pagar las compras del cacao			x	x	x																				
Organizar la información de la comercialización por mes						x	x	x	x																
Sistematizar la información luego de organizadas mediante la herramienta de Excel y generar consolidados mediante se vayan efectuando las compras								x	x	x	x	x													
Reportar la información y explicarla al gerente siempre y cuando el gerente lo requiera acerca de la comercialización de cacao							x				x					x									
Recibir información nueva de comercialización y depurarla y procesarla			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Implementar un nuevo modelo de registro y control de comercialización de cacao innovar los registros o comprobantes para mayor satisfacción y comodidad de los técnicos																				x	x	x	x	x	x

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría General de las Administración", cuarta edición, Editorial Pretince Hall, 344 p.

KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz; "Administración", novena edición, editorial McGraw Hill, México 1.990, 184 p.

Proceso Administrativo Koantz Harold /Wehrich Heinz Ed. Mc Graw Hill 1994

Proceso Administrativo Munch Galindo García Ramírez Ed. Trillas

TERRY & FRANKLIN, "Principios de la Administración", editorial Cecsca, 303 p.



## NETGRAFIA

<http://www.seplan.gob.mx/antecedentes.html>.

Palmasur Sat@gmail.com.

[www.google.com.co](http://www.google.com.co)

[www.yahoo.com.co](http://www.yahoo.com.co)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Comercializaci%C3%B3n>

[www.ministeriodeagricultura.gov.co](http://www.ministeriodeagricultura.gov.co)

# **ANEXOS**

**Anexo A. EJEMPLO DEL REGISTRO LLEVADO MES A MES DEL CENTRO DE ACOPIO**

<b>COMPRA DE CACAO FRESCO</b>					
<b>AGOSTO 03 2010</b>					
<b>FECHA</b>	<b>BENEFICIARIO</b>	<b>CEDULA O NIT</b>	<b>cantidad</b>	<b>Vr. Kilo</b>	<b>Vr. total</b>
03/08/2010	María Quiñones		17,25	1500	25875
03/08/2010	John francisco Ruiz		4,9	1500	7350
03/08/2010	Jerónima Ruiz		30	1500	45000
03/08/2010	Gratiniano Girón		3	1500	4500
03/08/2010	Jairo Villarreal		5,7	1500	8550
03/08/2010	Milena Chamorro		18,25	1500	27375
03/08/2010	Eugenio Orozco		175,6	1500	263400
03/08/2010	Segundo Cuero		30	1500	45000
03/08/2010	Carolina Allovoy		5,5	1500	8250
03/08/2010	Angelino Ordoñez		39	1500	58500
03/08/2010	Aura Marquez		5	1500	7500
03/08/2010	Jose A Marquez		5,6	1500	8400
03/08/2010	Terencio Angulo		16,5	1500	24750
			<b>356,3</b>		
<b>TOTAL CACAO FRESCO</b>		<b>356,3*1500</b>	<b>534450</b>		<b>534450</b>

**CONSOLIDADOS MES A MES DEL CENTRO DE ACOPIO**

CONSOLIDADOS POR MES 2010										
CACAO FRESCO										
Palmasur S.A.T.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
KILOS	1.854	1.300,5	623	201	807,90	3014	2117	1709	306,9	11626,40
PESOS	2.781.000	\$ 2.127.750	\$ 937.950	\$ 396.800	\$ 1.214.350	4520325	3175725	2561400	460275	\$ 17.715.300

CONSOLIDADOS POR MES 2010										
CACAO FERMENTADO										
Palmasur S.A.T.		FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO			TOTAL
KILOS						5,7				
PESOS						11400				

CACAO SECO										
Palmasur S.A.T.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
KILOS	36,5	23,7	48	26,5	18,00	68,76	55,00	93,40	95,4	369,4
PESOS	155.400	\$ 102.560	\$ 193.750	\$ 118.150	\$ 81.000	\$ 311.420	\$ 247.500	\$ 420.300	\$ 429.300	\$ 1.630.080

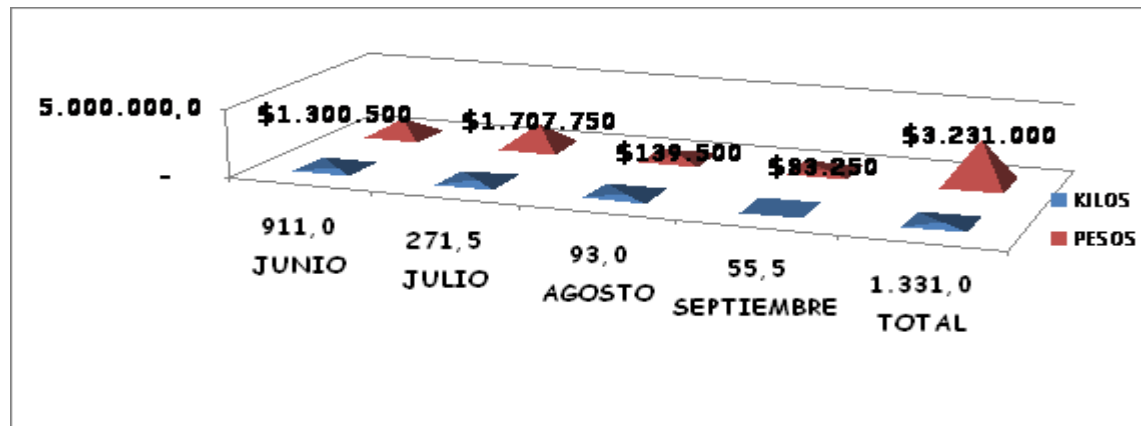
CONSOLIDADO DEL CACO SECO DEL CENTRO DE ACOPIO REPRESENTADO GRAFICAMENTE



CONSOLIDADO DEL REGISTRO DE AGROPAL

BRIELO VALVERDE

CONSOLIDADOS POR MES 2010					
CACAO FRESCO					
AGROPAL					
Palmasur S.A.T.	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
KILOS	911,0	271,5	93,0	55,5	1.331,0
PESOS	\$ 1.300.500	\$ 1.707.750	\$ 139.500	\$ 83.250	\$ 3.231.000

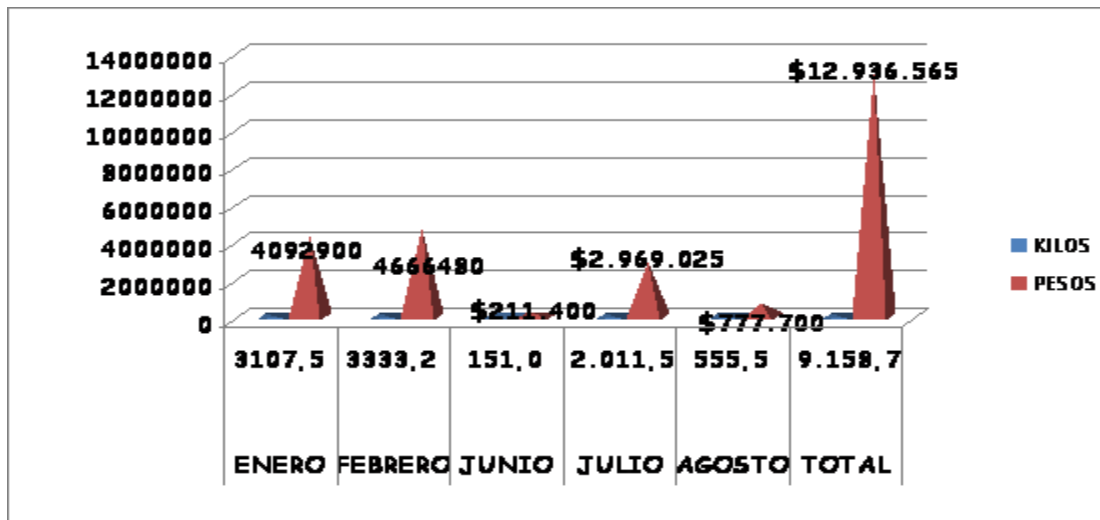



**REMBERTO ARBOLEDA**

833250

<b>CONSOLIDADOS POR MES 2010</b>						
<b>CACAO FRESCO</b>						
<b>AGROMARES</b>						
<b>Palmasur S.A.T.</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>KILOS</b>	3107,5	3333,2	151,0	2.011,5	555,5	9.158,7
<b>PESOS</b>	4311960	4666480	\$ 211.400	\$ 2.969.025	\$ 777.700	\$ 12.936.565

**CACAO  
FRESCO**



	<b>COMERCIALIZACION DE CACAO</b>	
CODIGO: F11-CC	FECHA DE APROBACION: 30/04/10	VERSION:2

FECHA DE ENTREGA	NOMBRE DEL AGRICULTOR	CEDULA	VEREDA	KILOS SECO	K/ BABA	K/ FERMEN	COSTO UNITA	VALOR TOTAL
TOTAL PLANILLA DE CACAO								

<b>RESPONSABLE</b>	<b>REVISOR</b>	<b>APROBO</b>



<b>COMERCIALIZACION DE CACAO</b>	
CODIGO: F11-CC	FECHA DE APROBACION: 30/04/10
VERSION:2	

FECHA DE ENTREGA	NOMBRE DEL AGRICULTOR	CEDULA	VEREDA	KILOS SECO	K/ BABA	K/ FERMEN	COSTO UNITA	VALOR TOTAL
TOTAL PLANILLA DE CACAO								

RESPONSABLE	REVISO	APROBO









CUENTA DE COBRO

PALMEROS DEL PACIFICO SUR – PALMASUR SAT  
NIT. 900 119 126 - 7

DEBE A:

CC. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

POR CONCEPTO:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

POR LA SUMA DE:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(\$ \_\_\_\_\_)

San Andrés de Tumaco \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

CC. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_