

**Diagnóstico técnico-financiero y análisis de
puestos de trabajo de la empresa Dolce
Pineapple**

Rosselyn Milagros Rivera Quintero

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2012

ZAMORANO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE AGRONEGOCIOS

Diagnóstico técnico-financiero y análisis de puestos de trabajo de la empresa Dolce Pineapple

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por:

Rosselyn Milagros Rivera Quintero

Zamorano, Honduras
Noviembre, 2012

Diagnóstico técnico-financiero y análisis de puestos de trabajo de la empresa Dolce Pineapple

Presentado por:

Rosselyn Milagros Rivera Quintero

Aprobado:

Wolfgang Pejuán, M.Sc.
Asesor principal

Ernesto Gallo, M.B.A.
Director
Departamento de Administración de Agronegocios

Rosa Amada Zelaya, M.Sc.
Asesor

Raúl Zelaya, Ph.D.
Decano Académico

RESUMEN

Rivera Quintero, R.M. 2012. Diagnóstico técnico-financiero y análisis de puestos de trabajo de la empresa Dolce Pineapple. Proyecto especial de graduación del programa de Ingeniería en Administración de Agronegocios, Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano. Honduras.

La empresa Dolce Pineapple CO. Inc., ubicada en la comunidad de Veladero, perteneciente al corregimiento de Chiriquí, provincia de Chiriquí, República de Panamá, se dedica al cultivo de piña (*Ananas comusus*) de la variedad Cayena lisa producto de exportación no tradicional. Actualmente la empresa no cuenta con un diagnóstico que le permita analizar su ámbito económico con el fin de minimizar costos a lo largo de la cadena de producción en campo, además de proyectar estándares de desempeño en el personal para obtener rendimiento y ganancias en producción. Este estudio brinda a la empresa las bases para la evaluación de eficiencia financiera mediante el análisis Dupont, y medidas financieras, a fin de introducir ajustes medibles y factibles a la empresa. Adicionalmente se realizó una revisión de perfil de puesto especificando: ¿Qué función realiza el personal en la entidad, y de qué manera lo efectúa?, enfatizando un comparativo de análisis de puestos de sus colaboradores.

Palabras clave: Análisis Dupont, estándares de desempeño, medidas financieras, revisión de perfiles de puestos.

CONTENIDO

Portadilla.....	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido.....	iv
Índice de cuadros, figuras y anexos.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MATERIALES Y MÉTODOS	10
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	13
4. CONCLUSIONES	40
5. RECOMENDACIONES.....	41
6. LITERATURA CITADA	42

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Ratios financieros Dolce Pineapple.....	14
2. Análisis Dupont, ROA, ROE Dolce Pineapple.....	14
3. Datos para el cálculo de punto de equilibrio Dolce Pineapple.	16
4. Participación en ventas de Dolce Pineapple.....	16
5. Costo variable unitario Dolce Pineapple.	17
6. Costos fijos en dólares por tamaño de fruta Dolce Pineapple.	17
7. Punto de equilibrio en unidades por tamaño de caja Dolce Pineapple.....	18
8. Punto de equilibrio en dólares para un solo producto Dolce Pineapple.	18
9. Punto de equilibrio en dólares para diferentes productos (Actualidad)	18
10. Presupuesto para primera cosecha Dolce Pineapple.	19
11. Presupuesto de la segunda cosecha Dolce Pineapple.	20
12. Total de costos fijos.....	21
13. Total de costos variables en la 1era y 2da cosecha Dolce Pineapple.	22
14. Resumen costos en la 1era y 2da cosecha Dolce Pineapple.	22
15. Ventas netas Dolce Pineapple.	22
16. Utilidad neta Dolce Pineapple.....	23
17. Actividades agronómicas analizadas en el cultivo de piña Dolce Pineapple.	25
18. Salarios de Colaboradores (horas extras e incentivos) Dolce Pineapple.	26
19. Transporte de semilla Dolce Pineapple.	28
20. Transporte de semilla Dolce Pineapple.	28
21. Cuadro comparativo de descripciones de puesto de trabajo Dolce Pineapple.....	36
22. Cuadro comparativo perfiles de puesto de Dolce Pineapple.	37
Figuras	Página
1. Flujo de proceso de las actividades agronómicas en campo	24
2. Rendimiento (m/día) de colaboradores en preparación de terreno Dolce Pineapple.	27
3. Rendimiento (semillas/día) de colaboradores en deshije Dolce Pineapple.	28
4. Rendimiento (semillas/día) de colaboradores en transporte de semilla.	29
5. Rendimiento (semillas/día) de colaboradores en siembra. Dolce Pineapple.....	30
6. Rendimiento de colaboradores en poda. Dolce Pineapple.	30

7. Rendimiento (frutas/persona) de colaboradores en cosecha Dolce Pineapple.	31
8. Capataz de campo: descripción de puesto Dolce Pineapple.	32
9. Perfil de puesto Dolce Pineapple.	33
10. Supervisor de campo: descripción del puesto.....	34
11. Perfil de puesto supervisor de aplicaciones real	35
12. Perfil de puesto: proporcionado por la empresa	35
13.	

1. INTRODUCCIÓN

Los orígenes de la piña (*Ananas comusus*), se remontan a América del Sur, en la región que abarca el Centro y Sureste de Brasil, Noreste de Argentina y Paraguay. Se menciona también, a la región de Guyana como un posible centro de origen de este fruto. A finales del siglo XVII, era conocido en la mayoría de las áreas tropicales del mundo.

Se cultiva en las regiones tropicales y subtropicales cálidas del mundo, los principales países productores son: Brasil, Filipinas, Estados Unidos, India y México. Las primeras exportaciones de frutos frescos, se llevó a cabo a finales del siglo pasado, desde las Azores a la Europa Occidental y de las Islas del Caribe a los Estados Unidos.

La producción y comercialización de la piña, puede ser presentada en 4 diferentes formas: frutos frescos, frutos en conserva, frutos frescos exportados y frutos en conservas exportados. Existen cuatro grupos de cultivares de piña: Grupo Queen, Spanish, Abacaxi y Cayenne. En el grupo Cayenne se encuentra las variedades Cayena Lisa tipo Hawaina, Champaca, Híbrido MD-2 exclusivamente.

En Panamá la importancia económica de la producción, es muy relevante; en la década de los 70, se introduce la variedad Cayena Lisa con miras a la exportación. En la actualidad se cultiva el híbrido MD-2 en mayor cantidad, la cual fue introducida hace 9 años al país por la Empresa del Monte, es un fruto que posee las características adecuadas para el mercado (coloración dorada de la pulpa, mayor grado brix).

Dolce Pineapple CO. Inc., ubicada en la República de Panamá, es la primera empresa productora de piña en América Latina, y la segunda en el mundo, que recibió certificaciones internacionales: Rainforest y Global Gap en el 2006, cuyo enfoque se desarrolla en la parte social y ecológica. Dolce en la actualidad, conlleva a sus administrativos a identificar mejoras futuras, mediante apreciaciones de eficiencia financiera, enfocándose principalmente prácticas agronómicas que le permitan minimizar costos, y trabajar de acuerdo a estándares de rendimiento, como parte esencial de la planeación y administración de los programas de la empresa. Estos estándares comprenderían el desempeño en términos de eficiencia, efectividad, integridad y sentido de pertenencia.

Planteamiento del problema. Con un aproximado de 180 colaboradores, una superficie de producción lindante a 240 hectáreas y con siete años de operar Dolce Pineapple es una de las empresas que en la República de Panamá ha incursionado en el negocio del agro exportación de cultivos no tradicionales (piña).

Actualmente la empresa requiere evaluar su desempeño mediante un diagnóstico técnico-financiero, que incluye el Análisis Dupont, medidas financieras, analizando costos en el proceso prácticas agronómicas, modelos de presupuestos y puntos de equilibrios. Lo anterior expuesto, conlleva a realizar ajustes factibles, como mejoras en revisión de perfiles de puestos y estándares de desempeño que permitan un restablecimiento económico en el área técnica.

Limitantes del estudio.

- El estudio está exclusivamente elaborado para la empresa Dolce Pineapple, por ende realizar diagnósticos para una empresa similar implica la utilización de los mismos criterios de evaluación.
- Las nuevas directrices, incentivos para el personal, se llevaron a cabo por medio del análisis del desempeño, por lo que realizar cambios en estos, repercutiría en efectuar otro modelo similar.
- Por falta de información precisa, por parte de la compañía Dolce Pineapple, los datos con que se elaboró el estudio del personal, fueron recolectados en aproximadamente 4 meses sin pruebas anexas a estos.

Alcance del estudio. La implementación de esta aplicación conlleva a:

- Conocer cómo se encuentra la empresa en sus propósitos de: maximización de beneficios y liquidez.
- Determinar factores técnico-económicos que repercuten en el desempeño financiero de la empresa.
- Establecer parámetros fundamentales que determinen: función y forma en que se efectúa el trabajo por parte de los colaboradores.
- Delimitación de peculiaridades del puesto, habilidades, experiencias, para establecer estándares de desempeño que permitan garantizar un éxito.
- Implementar métodos de incentivos al personal que reconozcan su labor y compromiso para con la empresa.

Antecedentes. Dolce Pineapple CO. Inc., es una empresa dedicada al negocio exportador de piña, desde agosto del 2005, en el distrito de Gualaca, Chiriquí, República de Panamá. Los accionistas de esta empresa, desempeñan igual cargo laboral en la compañía Fertica, una distribuidora de insumos agropecuarios, por ende disponen de recursos técnicos y capital suficiente, con el fin de obtener altos beneficios económicos.

Dolce Pineapple exige diagnósticos que le permita conocer ¿cómo se encuentra financieramente en la actualidad?, por lo tanto se realizará un diagnóstico financiero por medio del Análisis Dupont y otras medidas financieras que permitirá evaluar la gestión técnico-financiero que permitan maximizar beneficios.

Dolce requiere conocer métodos de desempeño y estándares de personal que permitan eficientizar labores establecidas, los cuales serán implementados por medio de revisiones de perfiles y descripciones de puesto de la compañía. El propósito de estudio fue evaluar el desempeño técnico-financiero y el análisis de los puestos de trabajo de la empresa Dolce Pineapple. Además de ello:

- Determinar la eficiencia financiera, mediante el Análisis Dupont y otras medidas financieras.
- Determinar factores técnico-económicos que repercuten directamente en el desempeño financiero de la empresa.
- Establecer estándares de desempeño técnico-financiero que lleven a la empresa a una mejor utilización de sus recursos.
- Realizar un ejercicio de análisis de puesto para, identificar brechas entre lo que maneja la empresa y lo que ésta puede requerir en los procesos productivos.

Marco teórico. Panamá ha incursionado en la exportación de un producto no tradicional, lo que ha permitido el reconocimiento del producto, y se espera que para años venideros se aumente la producción de este rubro. Según IICA, MIDA – Panamá, en su libro Plan de acción Sectorial Agropecuario: “La piña representa para Panamá otra excelente posibilidad para la exportación, ya que la calidad de piña producida es de superior contenido de azúcares y de una mayor fragancia y gusto que similares del área centroamericana.” Esto se debe a que país cuenta con los suelos apropiados, clima y el manejo del cultivo, las cuales son características fundamentales que permiten importantes beneficios económicos, siempre y cuando se lleven a cabo con el adecuado manejo.

Eficiencia operativa y financiera. Joan Massons y Rabassa (2003) expresan que cuando se habla de beneficios económicos nos enfocamos en factores sumamente indispensables como son: la producción y venta que conllevan estudios técnicos para su óptima gestión. “Todo lo que está ocurriendo en la empresa y que esta precedido por las funciones fundamentales de la producción y de la venta requiere un control”. Para el análisis de estos dos factores se necesita el estudio de balances generales, estados de resultados como también las gestiones financieras de la empresa.

Análisis Dupont. Lawrence J. Gitman (2003) y Elisa Núñez Ramos (2003), expresan que “Es un método de evaluación financiero, que relaciona los estados de resultados con el balance general de la empresa”. Ésta técnica se enfoca en margen de beneficio, rotación de activos, rentabilidad en patrimonio, midiendo la tasa de retorno de inversión de los accionistas en la empresa.

Ecuación DUPONT

$$\text{Margen de Beneficio} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} \quad [1]$$

$$\text{Rentabilidad en activos (ROA)} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Activos}} \quad [2]$$

$$\text{Rentabilidad en Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Patrimonio}} \quad [3]$$

Ecuación Dupont extendida

$$\text{Rentabilidad en Activos} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \quad [4]$$

Rentabilidad en Patrimonio=

$$= \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} * \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}} \quad [5]$$

=Rentabilidad de activos*Multiplicador del patrimonio

Ratios financieros. Se refiere a mediciones que nos permiten comparar la situación financiera actual con la pasada de la compañía César Aching Guzmán (2006), refiriéndose a los ratios financieros expresa: “Son razones que permiten determinar la situación financiera y operativa de la empresa, con respecto al balance general y estados de resultados de la empresa”. Con el apoyo de estas medidas en la empresa se determinan las fortalezas y debilidades que se han presentado durante un tiempo determinado. Son ayuda para la toma correcta de decisiones financieras, pero no son herramientas de decisión.

Razones de Capital Neto de trabajo

$$\text{Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} \quad [6]$$

Ésta se refiere a la capacidad de la empresa para medir la capacidad de cancelar sus pasivos corrientes con los activos corrientes que se poseen (Guzmán 2006).

$$\text{Prueba ácida/Ligero} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} \quad [7]$$

Ésta se refiere a la disponibilidad de recursos con los que la empresa dispone en efectivo, para cancelar sus cuentas a corto plazo sin recurrir a ventas de inventarios o financiamiento adicional (Guzmán 2006).

Razones de Influencia

$$\text{Deuda/Patrimonio} = \frac{\text{Deuda}}{\text{Patrimonio}} \quad [8]$$

Ésta permite medir la solvencia de una empresa, es un indicador de seguridad ya que muestra cuanto dispone la compañía en el caso de baja en utilidades (Guzmán 2006).

$$\text{Multiplicador Patrimonio} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Utilidades}} \quad [9]$$

$$\text{Rotación Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \quad [10]$$

Razones de rentabilidad

$$\text{Margen Beneficio} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} \quad [11]$$

Indica la cantidad monetaria que queda, después del pago de deudas establecidas (Guzmán 2006).

$$\text{Rentabilidad Activos} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Activos}} \quad [12]$$

Indica la eficiencia de la empresa en el manejo de sus recursos operacionalmente (Guzmán 2006).

$$\text{Rentabilidad en Patrimonio} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Patrimonio}} \quad [13]$$

Indica las ganancias que la empresa posee en base a las inversiones de sus accionistas (Guzmán 2006).

Costos. Según Gonzalo Sinisterra Valencia (2006), los costos son la inversión en recursos recuperables por ingresos o ventas. Controlan la producción de bienes, pueden ser medidos mediante el valor adquisitivo y nominal. Los tipos de costos:

Fijos: son aquellos costos que permanecen constantes, independientemente del volumen de producción o venta Virginia Hernández Silva (2009),

- a) Costos fijos discrecionales: pueden ser modificados con respecto a las actividades realizadas.
- b) Costos fijos comprometidos: no se pueden modificar, son llamados costos sumergidos (depreciación de la maquinaria, amortización.)

Variables: son directamente proporcionales con respecto al volumen de producción o actividades realizadas y de ventas de la empresa Virginia Hernández Silva (2009), según su función:

- a) Costos directo: son identificados directamente con el producto o servicio derivado.
- b) Costos indirectos: no se encuentran asociados a un producto, son representados como cantidad total de productos o actividades de la empresa.

Punto de equilibrio. Stephen P. Robbins (2005) y Mary Coulter (2005), concuerdan que es un análisis que determina la cantidad de producto/servicio que indican ganancia o no de una empresa, y en qué etapa comienza la ganancia. Para entender correctamente el concepto se tiene que conocer:

- a) Costo Variable total (CVT): está determinado directamente con el volumen o ventas
- b) Costo Fijo (CF): ciertos costos que no varían, independientemente del volumen producido.

Punto de equilibrio contable en unidades Indica qué cantidad de unidades generan ganancias o cuántas producirán pérdidas de acuerdo a la venta realizada.

$$P.E.U = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable Unitario}} \quad [14]$$

Punto de equilibrio contable en dinero. Se calcula cuando la actividad tiene más de dos productos a la venta, y requiere la mezcla entre ellos. Se refiere a las ganancias o pérdidas presentadas en unidades monetarias, en función de las ventas realizadas.

$$P.E (\$) = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable Unitario}} \quad [15]$$

Punto de equilibrio para varios productos o servicios. Indica la proporción de comercio, de una mezcla de productos que indican utilidades o pérdidas de acuerdo a las ventas.

Precio de venta ponderado = precio venta A * % producto A + precio venta B * % producto B

Costo var. unitario ponderado = costo var. A * % producto A + costo var. B * % producto B

$$\text{Valor ponderado} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable Unitario}} \quad [16]$$

$$P.E \text{ Varios productos } (\$) = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable Unitario}} \quad [17]$$

Presupuesto. Normas o técnicas de administración para alcanzar logros basados en metas. Es conocido como pronóstico futuro, cuenta como manejo óptimos de negocios ya que poseen dos funciones de la administración: la planeación y el control Glenn Welsch (2005) y Ulrich Welsch (2005).

Se basa en el concepto de que la empresa debe tomar decisiones acertadas mediante el control de su administración, es decir el adecuado manejo de los recursos sacándole su máximo provecho. El presupuesto comprende:

- Objetivos generales a largo plazo.
- Metas específicas a corto plazo.
- Plan financiero a largo plazo.
- Resultados de diferentes áreas de responsabilidad.
- Acción continúa.

Estándares de desempeño. Los estándares de desempeño son medidas que se caracterizan por evaluar cuantitativamente o cualitativamente el alcance de objetivos planteados. Conocidos también como indicadores de desempeño Gary Dessler (2001). Por tanto es necesario desarrollar estas caracterizaciones en la empresa para determinar los objetivos a mediano plazo.

Los Indicadores de Desempeño son variables cuantitativas o cualitativas, que permite verificar cambios generados por una intervención pública, relativos a lo que estaba planeado inicialmente (OECD/CAD 2002).

Las ventajas del uso de estándares de desempeño, en la evaluación técnica de una empresa:

- Proporciona soporte en los objetivos y metas planteados por la empresa.
- Permite detectar fallos en las áreas supervisadas, para brindar conocimiento del uso correcto de los recursos.
- Posibilita mediante la comparación del desempeño efectuado con la meta de la empresa la redefinición de prácticas innecesarias o mal efectuadas.
- Permite crear un mayor compromiso por parte de los colaboradores y directivos de la empresa para una mejor asociación y retroalimentación de las tareas.

La empresa Dolce, consta de las siguientes áreas de operación en campo para la producción de piña: Preparación de terreno, Deshije, transporte de semilla, siembra, fertilización base, fertilización foliar, control de malezas control de plagas, inducción, maduración y cosecha.

La medición de desempeño en rendimientos de colaboradores, se llevó a cabo en labores que exclusivamente se realizan manualmente, sin disposición de maquinaria agrícola, estas son: preparación de terreno (confección de drenajes), deshije, transporte de semillas, siembra, poda y cosecha.

Se presentará un flujo de proceso de prácticas agronómicas a las cuales se incurren en la producción de piña, especificándose cuáles serán las evaluadas basándose en eficiencia, eficacia, calidad y manejo adecuado económico.

Análisis de puesto de trabajo. Según Mondy (2005), el análisis de puesto se puede describir como una técnica básica utilizada en la Administración de Recursos Humanos, que permite reunir las características necesarias para el desempeño de un colaborador en una posición determinada de la compañía. Además de ser una herramienta de capacitación, selección y promoción de personal.

Dentro de este mundo globalizado donde constantemente están ocurriendo cambios en relación con los objetivos del ambiente laboral de una empresa, el analizar el rediseño de los puestos es una tarea clave para mantener un sistema sólido de desempeño laboral (Robert M. Noe, 2005). Por tanto es necesario realizar supervisiones que permitan la recolección de información en la compañía. De esta forma se puede determinar el desempeño de los colaboradores en cada una de sus actividades, de tal forma que si se necesite realizar ajustes se hagan en base a los parámetros reales de los datos obtenidos.

Mondy (2005) y Noe (2005), concuerdan en la existencia de diversas técnicas para realizar un análisis de descripción de puesto de trabajo; cuales se seleccionen dependerá del enfoque que se establezca, además del propósito que tenga la empresa u organización en el uso de esta información. Entre estas técnicas se encuentran:

- Cuestionarios: este es un método simple, que requiere específicamente la creación de un cuestionario estructurado para los colaboradores, en el cual se resumen sus tareas y responsabilidades.
- Observación: permite conocer de cerca el papel que desempeñan los colaboradores, pero es una manera muy simple de realizar un análisis de puesto; se corre el riesgo que la información recolectada sea insuficiente
- Entrevistas: es un método muy parecido al cuestionario estructurado, pero en este caso se validan las respuestas del colaborador con el supervisor de las actividades, para asegurarse que la información recolectada es correcta, clara y concisa.
- Registro de las actividades de los empleados: en este caso los colaboradores narran sus tareas, el problema que se presenta es que se tiende a exagerar las responsabilidades de cada uno de sus puestos de trabajo.
- Combinación de métodos: es la técnica más adecuada para la realización de análisis de puestos de trabajo. En ella un complemento de diferentes procesos que permiten la recolección de información necesaria y confiable.

Hitt, Black y Porter (2006) expresan que hay que tener presente que el análisis de puesto permite referirse al concepto de sistematización que es necesario incluir en este tipo de estudios, como una forma de investigación basada en la experiencia real obtenida de la práctica, y orientada a los propósitos establecidos por la organización.

Puesto de trabajo. Se define como un conjunto de tareas que una persona debe desempeñar, con la finalidad de que la empresa pueda lograr sus objetivos estratégicos. La importancia de los puestos de trabajo en las compañías radica en que, por medio de éstos, los colaboradores realizan trabajos específicos haciendo uso de sus conocimientos y habilidades, además de la responsabilidad como herramienta básica del diario vivir (Dessler 2009).

Descripciones de puesto. Se refiere a establecer parámetros fundamentales de desempeño, por parte del dueño del negocio de manera que se especifique ¿Qué función

realiza el personal en la entidad, y de qué manera lo efectúa? Gary Dessler (2009), refiriéndose a la Descripción de Puestos expresa: “Dicha información se utiliza para redactar la especificación del puesto, dónde se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria”. Sin la existencia de esta descripción, difícilmente la organización puede catalogar la calidad del desempeño del trabajador, no tiene puntos de comparación. Para realizar una descripción de puesto de trabajo es necesario enfocarse en las necesidades de la empresa, la razón del puesto a elaborar de manera que cada una de las responsabilidades explícitas sea cumplidas por el colaborador y el trabajo desempeñado fácilmente, haciendo uso sus experiencias y habilidades.

Para crear una descripción de puesto no hay una receta o forma específica de hacerlo, se realiza de acuerdo a las necesidades de la empresa y el interés de la compañía en detallar sus procesos y conocer el desempeño de sus colaboradores con el fin de lograr sus objetivos estratégicos.

Dessler (2009), enfatiza que una forma correcta de elaborar una descripción de puesto es mediante la utilización de un formulario que incluya los siguientes elementos:

1. Identificación del puesto. Esta sección incluye los datos relevantes del puesto que deberá ser llenado, dejando espacio para quién aspira a desempeñar el cargo en la organización (nombre completo, categoría del puesto, departamento, fecha de elaboración entre otros). Esto debe estar preparado por un asesor que plasme su firma en la impresión del mismo, de manera que se haga responsable de cada una de los requisitos que estableció al crear el documento.
2. Resumen del puesto. Especifica las principales labores del colaborador, en esta sección no se deben incluir confusiones que conlleven a la apertura de otras tareas.
3. Responsabilidades y obligaciones. Representa la parte fundamental del formulario, ya que es donde el personal puede reconocer la razón de ser de su puesto en la compañía y el compromiso que conlleva cada responsabilidad planteada.
4. Estándares de Desempeño y condiciones laborales. Se refiere al máximo desempeño que puede realizar el personal en la labor asignada. Debe estar claramente definido para evitar confusiones.
5. Especificaciones del puesto. Delimita las peculiaridades que conllevan el puesto, las habilidades y experiencia requeridos para garantizar un exitoso desempeño.

La descripción de puestos posee una relación directa con la planeación de carreras dentro de la organización, así como de la promoción de los empleados. Desempeñan un papel activo en relación del trabajo del empleado con las necesidades de la empresa, y la manera de resolverlo mediante la creación de puestos de trabajo (Giménez 2007).

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Ubicación. La Empresa Dolce Pineapple es una compañía dedicada a la exportación de piña, localizada en República de Panamá, Provincia de Chiriquí. Este estudio analizó la eficiencia financiera, determinó y estableció estándares de factores técnicos-económicos, y los análisis de puestos de trabajo, ya que no existe un diagnóstico económico de la empresa que le permita reducir el desempeño financiero para lograr maximización de beneficios a la compañía.

Información. Para la elaboración se requirió de la recopilación de información tal como: Estados de Resultados, Balances Generales, Datos de Exportación, Información de Personal (perfiles y descripciones de puestos).

El resto de la información se obtuvo durante las 15 semanas de práctica profesional, se efectuó una inspección en cada una de las tareas agronómicas de la empresa (1 semana por actividad): preparación de terreno, deshije, transporte de semilla, siembra, poda y cosecha.

Se registró el desempeño de cada colaborador (8 h/día), haciendo uso de materiales como: el cronómetro y cinta de medir dependiendo de la acción a evaluar. Toda información fue revisada por el personal especializado antes de ser analizadas. Otra parte de la investigación se obtuvo a través de entrevistas con el personal, socios, administrativos y gerencia de la empresa

Eficiencia operativa y financiera, análisis Dupont. En este estudio se requirió como uso fundamental el Análisis Dupont, por medio del cual se realizó un diagnóstico financiero que permitirá evaluar minuciosamente la situación financiera de la empresa. Los principales indicadores financieros analizados para determinar la eficiencia económica y técnica de la empresa fueron los siguientes:

Rotación Activos Totales

Rentabilidad del Activo

Retorno en Activo

Activo/Patrimonio

Retorno en Patrimonio

Medidas financieras comunes. Dolce se encuentra en un momento en el cual para ser competitivo necesita tomar decisiones de vital importancia, enfocadas en un análisis económico-financiero que le permita razonar el desenvolvimiento en relación a: liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividades y manejo del riesgo.

Por tal motivo este estudio requirió un diagnóstico económico-financiero por medio de la utilización de estas razones financieras:

Corriente

Prueba ácida/Ligero

Prueba Defensiva

Deuda Total

Deuda/Patrimonio

Multiplicador Patrimonio

Rotación Activos Totales

Margen Beneficio

Margen de Ingreso Bruto

Rentabilidad Activos

Rentabilidad en Patrimonio

Rotación Cuentas por Cobrar

El Análisis Dupont y los indicadores financieros fueron realizados en base a los Balances Generales y Estados de Resultados del 2011 y 2012.

Punto de equilibrio. Mediante la adquisición del resumen de costos fijos y variables incurridos por la empresa en la producción del rubro, además de los precios fijados de ventas de septiembre 2011, octubre 2011, noviembre 2011, diciembre 2011, enero 2012, febrero 2012 y acumulado marzo 2012, se obtuvo el punto de equilibrio de venta expresado en unidades y valor monetarios.

Con datos de una empresa competidora del mercado exportador de piña en Panamá, se adquirieron precios de ventas establecidos, lo cual fue fundamental para efectuar comparaciones de precios que permiten plasmar efectividad en utilización de recursos técnicos y económicos.

Presupuesto. Dolce presenta de manera organizada los costos de las prácticas agronómicas en campo, además del costo de procesamiento en plantas empacadoras de la fruta. Pero requiere el presupuesto a futuro por hectárea, de manera que se pueda evaluar el rendimiento técnico-económico, y realizar mejoras que conlleven minimización de costos, utilizando de manera adecuada la proporción de recursos disponibles.

Estándares de desempeño. La realización de este análisis, tuvo como objetivo llevar a la empresa a una mejor utilización de recursos en este caso la evaluación del trabajo del personal.

En este análisis se realizó la recopilación en cada una de las tareas agronómicas de la empresa (1 semana por actividad: Preparación de terreno, deshierbe, transporte de semilla, siembra, control de malezas y cosecha), en las cuales se registraban el desempeño de cada colaborador (8h/día).

Mediante el Programa SPSS. Se llevó a cabo el análisis profundo de datos con relaciones predictivas óptimas, proporcionando gráficos necesarios para un contexto desarrollado entendiblemente. Se obtuvieron para el análisis:

- Datos Mínimos: son los valores mínimos obtenidos, los cuales representan para la empresa grandes pérdidas tanto en el aspecto operativo, como el económico.
- Datos Máximos: son los valores máximos en rendimiento, los cuales son analizados de una forma positiva, para la aplicación de futuras implementaciones basadas en compensaciones o retribuciones para los colaboradores destacados en cada etapa productiva.

Análisis de puesto de trabajo. La empresa Dolce Pineapple, proporcionó para el estudio los perfiles de puesto de trabajo de capataz de campo y supervisor de aplicaciones, pero no aportó descripciones de estos puestos. Debido a la ausencia de estos documentos en los registros del área de recursos humanos, se llevó a cabo la recolección de datos necesarios para la elaboración y correcciones de los ya existentes.

El proceso de análisis de puesto de trabajo de Dolce Pineapple, se realizó mediante la combinación de métodos, que incluyen observación del desempeño de los colaboradores en campo, entrevistas dirigidas al personal, como también a la gerencia de la compañía y registro de actividades. Todo lo anterior realizado durante las 15 semanas de práctica profesional en la empresa.

La técnica de recolección de información fue la más adecuada ya que presentó un complemento entre la información real recolectada con los datos que la empresa brindó, facilitando así el análisis. Lo consideré un método confiable y más apropiado para cotejar en documentos lo observado en el campo, y plasmar ideas objetivas en cada uno de los perfiles y descripciones de puesto realizadas. Todo lo anterior se enfocó directamente en las necesidades de la empresa para que permitieran establecer parámetros fundamentales de desempeño y responsabilidades en los puestos de trabajos, analizados de manera que reflejara a los colaboradores la razón de ser de su trabajo.

Con la información recolectada por los medios descritos, se efectuó un comparativo entre la descripción de puesto y perfil del puesto proporcionado por la empresa, comparándolos con los elaborados después de la observación. Se encontraron diferencias sustanciales, reflejando mejoras importantes que aplicar en los procesos de la empresa lo que brindará seguridad en sus funciones.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el Cuadro 1, se muestra la situación económica de la empresa mediante las razones financieras las cuales determinan los puntos fuertes y débiles de la empresa mediante el análisis de su estado de resultado y balance general.

En el primer análisis se compararan las razones financieras del 2011 y 2012 en donde se utiliza el balance general como herramienta de información; el ratio corriente de la empresa en la actualidad es de 0.742 indica que la empresa es un poco más solvente para afrontar sus deudas a corto plazo, comparado con 0.432 del 2011, pero aún así la empresa no es capaz de cubrir con el pago de todas sus deudas a tercero, es decir que sus recursos en efectivos actuales son insuficientes para el pago de sus pasivos, puede mejorar mediante una reestructuración de la deuda e inversiones como también la liquidación de activos a largo plazo.

La prueba ácida o ratio ligero es de 0.62 para el 2012 lo que nos indica con mayor exactitud la liquidez con la empresa cuenta para el pago de sus deudas a tercero, en este caso es más exacto el resultado ya que se le sustrae el total de inventarios que posee la empresa, éstos representan los activos menos líquidos.

La razón deuda/patrimonio nos refleja para el 2012 una cifra de 3.07, lo cual indica que por cada \$ 1 de patrimonio, la empresa se adeuda 3.07 ya sea en préstamos sobregiros, anticipo; cifra que disminuyó ya que en el 2011 se contaba con 3.17 es decir que la empresa está disminuyendo muy reducidamente la cantidad de pasivos utilizados para cubrir sus compromisos. Se presenta un margen de \$ 0.259 en ventas, entre mayor sea el porcentaje de ventas sobre activos mejor uso de recursos por parte la empresa es decir una mayor optimización de los mismos.

Para el 2012, el margen de beneficio de la empresa es de 0.127 lo cual expresa que por cada \$ 1 en ventas se obtiene una utilidad neta para la empresa de 0.127, entre mayor sea el valor expresado mejor posicionada en rentabilidad se encontrará la empresa con respecto a sus ventas. La rentabilidad en activos presenta que por cada \$ 1 en activos que posee la empresa, se retorna una utilidad de \$ 0.032, es decir que la empresa necesita utilizar más eficientemente sus recursos.

La rentabilidad sobre el patrimonio expresa que por cada dólar aportado por los accionistas se obtiene una utilidad neta de \$ 0.134, por consiguiente se necesita ser más rentable en eficientizar el uso de recursos para que exista un mayor margen de ganancias.

Cuadro 1. Ratios financieros Dolce Pineapple

RATIOS	2011	2012
Corriente	0.433	0.742
Prueba ácida	0.350	0.626
Deuda/Patrimonio	3.176	3.074
Multiplicador patrimonio	4.176	4.075
Rotación Activos Totales		0.231
Margen Beneficio		0.167
Rentabilidad Activos		0.032
Rentabilidad en Patrimonio		0.134

Dupont. En el Cuadro 2, se presenta el análisis Dupont, se utilizan los ratios anteriormente calculados para determinar el retorno en activos y patrimonios de la empresa. Este nos da la perspectiva de la empresa enfocándose en sus causas vitales: margen de beneficios, rotación de activos y multiplicador de patrimonio de la compañía.

El ROA se calcula en base a la multiplicación de margen de beneficio y relación de activos de la empresa el cual es de 3.27 y nos indica que la empresa presenta un 3.27% de rentabilidad sobre activos en la empresa. El ROE se calcula a partir de la multiplicación de ROA obtenido con el multiplicador de patrimonio, es de 13.57%, representa rentabilidad sobre la cantidad de fondos que los accionistas han invertido en la empresa. El ROE es mayor que el ROA, ya que se incluye la deuda en la que ha incurrido el inversionista para contribuir a la rentabilidad de la compañía.

Cuadro 2. Análisis Dupont, ROA, ROE Dolce Pineapple

DUPONT	2012
Rotación Activos Totales	0.2591
Margen de beneficio	0.1265
Rentabilidad en activo	0.0328
Activo/Patrimonio	4.0750
Retorno en Patrimonio	0.1336

En el cuadro 3, se presentan los volúmenes de producción de piña que maneja Dolce en aproximadamente 6 meses del período de (septiembre de 2011- febrero de 2012), la participación en ventas depende de la demanda del cliente.

En este caso la mayor participación en ventas corresponde a la caja de tamaños 5-6-7 que es la fruta más grande dirigida al mercado norteamericano, con un 58.50% de participación total, seguido del tamaño 9-10 que es el tamaño personalizado dirigido al mercado europeo.

El precio ponderado de venta por tamaño de fruta fue calculado a partir de los precios promedios de caja por mes, son valores exógenos que a lo largo del análisis del estudio fueron mantenidos estables de manera que se pudiera obtener resultados confiables.

El precio ponderado de venta mayor está registrado en las Crownies \$ 8.44 que son las piñas más pequeñas y aproximadamente son 12 por caja, son dirigidas al mercado europeo por ser tamaños personalizados, por ser el menor porcentaje de participación la empresa posee una forma de obtener utilidad de este tamaño vendiéndolo a un mayor precio.

El total de costos variables \$ 1202,175 y fijos \$ 135,865 fueron obtenidos del Cuadro 14, incurridos en la producción de 24.69 ha, en las cuales se estimaron estos datos para el cálculo posterior del punto de equilibrio.

El costo variable por caja representa el costo variable total entre el total de producción de piñas para exportación, luego este costo se imputa entre el total del número de piñas por caja, brindando un estimado del porcentaje de costo variable incurrido en la producción de una caja de piña.

Cuadro 3. Datos para el cálculo de punto de equilibrio Dolce Pineapple.

Tamaño Frutas	#Piñas/ caja	Cajas totales	Total de piñas	% Participación	Precio ponderado de venta	Total de costo variable	Total de costo fijo	Costo Variabl e/caja	Costo /piña
5_6_7	6	142,480	854,879	58.50008	5.6947			4.94	0.686
8	8	44,403	355,224	18.23123	5.6584			4.94	0.686
9_10	10	55,068	523,142	22.60993	5.2000			4.94	0.686
Crownies	12	1,604	19,253	0.65876	8.4422			4.94	0.686
Totales		243,555	1752,499	100.00000	5.6947	1202,175	135,865		0.686

Cuadro 4. Participación en ventas de Dolce Pineapple

% Participación	Relación	Precio	Cantidad	Ingreso
58.50	1.100	5.69465	142,479.88	811,373.07
18.23	1.092	5.65839	44,403.06	251,250.22
22.61	1.000	5.20000	55,067.62	286,351.61
0.658	1.630	8.44222	1,604.45	13,545.10
100		5.17695	243,555.00	1362,520.00

En el Cuadro 5, se presenta: el precio total de mezcla de venta ponderado, el costo variable unitario ponderado y el porcentaje del costo variable del precio de venta ponderado. El precio total de mezcla de venta ponderado está dado por la suma total del porcentaje de participación por el precio de venta ponderado en cada tamaño de caja. El \$ 5.594 está equilibrado con la realidad comparándolo con el total de precios ponderados de venta en el cuadro 3, es decir que este valor no está subvalorado ni sobrevalorado. Se considera que a medida que pasa el tiempo este valor variará de acuerdo a la temporada de oferta y demanda en el mercado. El costo variable unitario ponderado \$ 4.936 refleja la suma total entre el costo variable multiplicado por la participación de ventas por caja.

El porcentaje de costo variable del precio ponderado representa el costo variable unitario ponderado \$ 4.936 entre \$ 5.594 que es precio total de mezcla de venta ponderado. El 0.882% enmarca qué parte del costo variable forma parte del costo total de venta ponderado, es decir que 0.2% representa la cantidad de costo fijo involucrado en este precio de venta, analizando esta situación la empresa debe utilizar sus recursos de manera óptima de manera que los costos variables incurridos en la producción puedan abaratare para obtener mayores utilidades basándose en el precio de venta del mercado.

Cuadro 5. Costo variable unitario Dolce Pineapple.

Precio total de mezcla de venta ponderado	Costo variable unitario ponderado	% Costo variable del precio de venta ponderado
5.594	4.936	0.882

El Cuadro 6, representa la cantidad de costos fijos que incurren en el total cajas por tamaño de frutas, se calcula mediante el porcentaje de participación de venta por costo fijo total incurrido \$ 135,865 en la producción del total de cajas. La suma de los totales de costos incurridos por caja debe ser igual a la cantidad de costo total fijo. La caja 5-6-7 es la que incurre en una mayor cantidad de costos fijos debido a que hay 3 tipos de tamaños en esta caja de las que más se producen en la finca y es la que más demandan los clientes para exportaciones. Las crownies representan \$ 895.02, ya que son las que menos se producen con una cantidad total de 1,604 cajas vendidas, en contraste con \$ 142,480 del tamaño 5-6-7.

Cuadro 6. Costos fijos en dólares por tamaño de fruta Dolce Pineapple.

Tamaño Frutas	Contable (dólares)
5_6_7	79,480.89
8	24,769.78
9_10	30,718.89
Crownies	895.02
	135,864.58

El cuadro 7 muestra el punto de equilibrio por cantidad de cajas que deben ser vendidas para cada tamaño de fruta, este punto representa para Dolce, el cubrir todos su costos de producción con los ingresos obtenidos de estas ventas. Establece la relación del costo adquirido en el cuadro 5, dividido entre la sustracción del precio promedio ponderado por caja con el precio variable por caja producida. La diferencia radica que en realidad la empresa necesita producir alrededor de 255638 cajas para estar en un punto estabilidad, teniendo en cuenta que lo que se produzca mayor a este margen es ganancia absoluta, lo cual debe ser tomado como un objetivo estratégico que pueda ser cumplido a corto, mediano y largo plazo.

Cuadro 7. Punto de equilibrio en unidades por tamaño de caja Dolce Pineapple.

	Contable
Tamaño Frutas	104759.352
5_6_7	34285.899
8	116337.663
9_10	255.263
Crownies	255638.178

El Cuadro 8, refleja una hipótesis que en este caso se estaría presentando si Dolce produjera un solo tamaño de caja para la venta, el punto de equilibrio sería de \$ 1397682.004, pero la realidad está presentada en el Cuadro 9, en donde el punto de equilibrio para Dolce es de \$ 1154502.686, este valor se compara con \$ 24,479.97 se observa una diferencia significativa, es decir que la empresa en la actualidad no está cubriendo los costos con su producción, pero se puede ver reflejado que se mantiene en el área de no pérdidas ya que sus ingresos no sólo son en base a la venta de piñas si no también en otro tipo de actividades.

Cuadro 8. Punto de equilibrio en dólares para un solo producto Dolce Pineapple.

Punto de equilibrio en dólares
1397682.004

Cuadro 9. Punto de equilibrio en dólares para diferentes productos (Actualidad)

Punto de equilibrio en dólares
1154502.686

Cuadro 10. Presupuesto para primera cosecha Dolce Pineapple.

Actividad	Primera cosecha 13.43 hectáreas			
	Unidad	Cantidad	Costo por unidad	Costo total 13.43 ha
Preparación pre-siembra				
Preparación de suelo- topografía	ha	1	591	7,935
Preparación de suelo- encalar	ha	1	290	3,899
Mantenimiento drenaje primario	ha	1	144	1,931
Mantenimiento de equipos, salarios	ha	1	14,492	194,630
Mantenimiento de drenajes	ha	1	120	1,611
Tratamiento de semillas	ha	1	811	10,893
Tratamiento de semilla fungicidas	ha	1	0	0
Total	ha		16,448	220,898
Siembra				
Transporte de semilla	ha	1	4	50
Siembra semillas	ha	1	5,500	73,866
Resiembra	ha	1	92	1,233
Otros	ha			
Total	ha		5,596	75,149
Etapa vegetativa				
Crecimiento vegetativo fertilización base	ha	1	1,259	16,907
Crecimiento vegetativo fertilización foliar	ha	1	2,783	37,378
Crecimiento vegetativo control de plagas	ha	1	1,022	13,731
Crecimiento vegetativo control de malezas	ha	1	900	12,081
Crecimiento vegetativo-manejo plantación	ha	1	516	6,923
Inducción floral	ha	1	205	2,752
Otros	ha	1	21	285
Total	ha		6,706	90,057
Etapa de crecimiento				
Crecimiento de fruta fertilización foliar	ha	1	625	8,388
Crecimiento de fruta control de plagas	ha	1	1,731	23,243
Crecimiento de fruta control de malezas	ha	1	355	4,772
Crecimiento de fruta forzamiento	ha	1	215	2,889

de maduración				
Otros	ha	1	0	0
Total	ha		2,926	39,292
Cosecha y empaque	ha			
Cosecha	ha	1	1,909	25,638
Cosecha-Transporte	ha	1	368	4,942
Costo de empacadora	ha	1	21,332	286,495
Total	ha		23,610	317,076
Total de costos variables			55,285	742,472
Compra a productores	Cajas	17540	4.60	80684.00

Fuente: Dulce Pineapple (2012), adaptado por el autor.

Cuadro 11. Presupuesto de la segunda cosecha Dulce Pineapple.

Segunda cosecha 11.26 hectáreas					
Actividad	Unidad	Cantidad	Costo por unidad	Costo total 11.26 ha.	Costo por ha de 1ra y 2da Cosecha
Preparación pre-siembra					
Preparación de suelo- topografía	ha	1	0	0	591
Preparación de suelo- encalar	ha	1	3	33	293
Mantenimiento drenaje primario	ha	1	2	25	146
Mantenimiento de equipos, salarios	ha	1	9,734	109,603	24,226
Mantenimiento de drenajes	ha	1	0	0	120
Tratamiento de semillas	ha	1	5	53	816
Tratamiento de semilla fungicidas	ha	1			0
Total	ha	1	9,744	109,714	26,192
Siembra	ha				
Transporte de semilla	ha	1	515	5,798	519
Siembra semillas	ha	1	2,522	28,395	8,022
Resiembra	ha	1	0	0	92
Otros	ha	1	13	147	13
Total	ha	1	3,050	34,341	8,645
Etapa vegetativa	ha				
Crecimiento vegetativo fertilización base	ha	1	100	1,129	1,359
Crecimiento vegetativo fertilización foliar	ha	1	345	3,887	3,128
Crecimiento vegetativo control de plagas	ha	1	1,460	16,444	2,483
Crecimiento vegetativo control de	ha	1	636	7,160	1,535

malezas					
Crecimiento vegetativo-manejo plantación	ha	1	0	0	516
Inducción floral	ha	1	189	2,123	393
Otros	ha	1	0	0	21
Total	ha	1	2,730	30,743	9,436
Etapa de crecimiento	ha				
Crecimiento de fruta fertilización foliar	ha	1	2,157	24,287	2,782
Crecimiento de fruta control de plagas	ha	1	362	4,074	2,093
Crecimiento de fruta control de malezas	ha	1	62	702	418
Crecimiento de fruta forzamiento de maduración	ha	1	179	2,011	394
Otros	ha	1	3	31	3
Total	ha	1	2,762	31,105	5,688
Cosecha y empaque	ha				
Cosecha	ha	1	1,544	17,388	3,453
Cosecha-Transporte	ha	1	300	3,377	668
Costo de empacadora	ha	1	13,530	152,351	34,863
Total	ha	1	15,374	173,117	38,984
Total de costos variables	ha		33,661	379,019	88,945
Costos Fijos					
Gastos de administración de finca y proyecto					135,865
Total costos fijos					135,865

Fuente: Dolce Pineapple (2012), adaptado por el autor.

El Cuadro 12, muestra los costos fijos obtenidos del estado de resultado de la compañía, los cuales fueron incurridos en las 24.69 Ha, el uso de estos \$ 135,865 permite a la empresa proporcionar un medio de evaluación de desempeño de las actividades realizadas.

Cuadro 12. Total de costos fijos

Costos Fijos	
Gastos de administración de finca y proyecto	135,865
Total costos fijos	135,865

Fuente: Dolce Pineapple (2012), adaptado por el autor.

El Cuadro 13, presenta los costos variables totales de la 1era cosecha \$ 742,472.1 y de la 2da cosecha \$ 379,019.3, se incurren más costos en la 1era cosecha ya que la cantidad de actividades a realizar es mayor, por ende la cantidad de mano de obra también lo es, la segunda cosecha requiere solamente actividades de mantenimiento. A esto se le suma el costo que realiza Dolce al comprarles fruta a productores, para luego revenderla para exportación, este costo suma \$ 80,684.

Cuadro 13. Total de costos variables en la 1era y 2da cosecha Dolce Pineapple.

	Costo/ ha	Cantidad	Total
Costos variables			
Cosecha 1	55,284.59	13.43	742,472.1
Cosecha 2	33,660.69	11.26	379,019.3
Compra a productores	17,540	4.6	80,684
Total costos variables			1,202,175

Fuente: Dolce Pineapple (2012), adaptado por el autor.

El Cuadro 14, exhibe el total de costos que suman \$ 1338,040.45 incurridos en las 24.69 ha. Por tanto permite tener un control de actividades que refleja el uso o no productivo de los recursos por parte de la compañía.

Cuadro 14. Resumen costos en la 1era y 2da cosecha Dolce Pineapple.

Resumen de Costos	
Total de costos fijos	135,865
Total de costos variables	1,202,175
Total de costos	1,338,040.45

Fuente: Dolce Pineapple (2012), adaptado por el autor.

El Cuadro 15, refleja las ventas netas de la empresa, \$ 1362,520.00. Calculados a partir del precio de venta ponderado para cada tamaño de caja multiplicado por las cantidades vendidas. Se puede comparar este dato con el cuadro 9, que sería el margen óptimo de ventas para obtener utilidades que se enfoquen realmente en producción.

Cuadro 15. Ventas netas Dolce Pineapple.

Tamaño Frutas	Precio	Cantidad	Ingreso
5_6_7	5.694	142479.9	811373.1
8	5.658	44403.06	251250.2
9_10	5.200	55067.62	286351.6
Crownies	8.442	1604.447	13545.1
	5.177	243555	1362520

Fuente: Dolce Pineapple (2012), adaptado por el autor.

El margen de utilidad o contribución \$ 24,479.73 representa el ingreso por ventas de la empresa menos el total de costos fijos y variables incurridos en la producción de los mismos, este dato es de relativa importancia para el proceso de planificación administrativa por parte de la empresa.

En este caso deben aferrarse a requerimientos para el mejor uso de recursos que permita una mayor producción ya que la empresa incurre en grandes cantidades de gastos para una mínima ganancia obtenida. Existen diversas propuestas para mejorar este caso de problemas en una compañía: subir el precio de venta del producto, disminuir los costos de producción mediante la optimización de los recursos, todo lo anterior mencionado conlleva planeación estratégica por parte de los gerentes.

Cuadro 16. Utilidad neta Dolce Pineapple.

Ventas netas (\$)	1362,520.18
Costo total (\$)	1338,040.45
Utilidad (\$)	24,479.73

Fuente: Dolce Pineapple (2012), adaptado por el autor.

Estándares de desempeño. A continuación se muestra el análisis del flujo de proceso de prácticas agronómicas en la producción de Piña: Se presenta cada una de las etapas agronómicas, empleadas para una apropiada producción del cultivo de piña, pero sólo se analizará las actividades realizadas manualmente por los colaboradores.



Figura 1. Flujo de proceso de las actividades agronómicas en campo
Fuente: Dolce Pineapple (2012), adaptado por el autor.

Cuadro 17. Actividades agronómicas analizadas en el cultivo de piña Dolce Pineapple.

Actividad	Muestra	Meta real	Promedio (Dato Observado)	Mín.	Máx.
Preparación de Terreno (Confección de Drenajes)	27	500 m	441.67	350	620
Deshije	22	3200 semillas	3177.27	2200	3700
Transporte de Semilla	20	19500 semillas	12080.00	1300	19200
Siembra	22	2200 semillas	2082.86	746	3447
Poda	11	14000 plantas	13272.73	12000	14000
Cosecha	90	--	510.00	457	560

El Cuadro 17, muestra:

- Muestra de datos: el análisis de datos en esta empresa se realizó en base a 5 días, con los colaboradores de cada cuadrilla.
- La Meta Real de la empresa: Dolce posee una meta real basada en colaborador/8 h, ésta depende de la labor que se realiza, ya que el trabajo requerido varía de acuerdo al esfuerzo que se emplee para llevar a cabo la asignación.
- Promedio (datos observados): se obtuvieron a partir de los 5 días, en cada una de las actividades analizadas, tomando en cuenta la tarea/8 h, por cada colaborador.
- Datos mínimos y máximos: valores positivos o negativos obtenidos, los cuales representan para la empresa ganancias o grandes pérdidas económicamente y operativamente.

El desempeño de trabajo de los colaboradores es uno de los pilares fundamentales de una compañía para garantizar máximas ganancias. En este análisis se mostraron las actividades en las cuales incurre específicamente el personal que realiza trabajo manualmente.

Por ende no se incluye las prácticas de fertilizaciones (base, foliar), inducción y maduración porque todo esto conlleva maquinaria agrícola, y no se estipuló como evaluación de desempeño de trabajo.

Cuadro 18. Salarios de Colaboradores (horas extras e incentivos) Dolce Pineapple.

Cuadrilla	# Colaboradores	\$/8 h	\$/1 h. Extra	Incentivos (\$)
Prep. Terreno(Drenajes)	10	1.43	-----	_____
Deshije	12	1.43	-----	_____
Siembra	11	1.43	\$ 1.78/h Extra	_____
Poda	6	1.43	-----	_____
Cosecha	Aprox. (15)	1.43	\$ 1.78/h Extra	\$ 6.08

Análisis por práctica agronómica: Preparación de Terreno. En esta etapa hay diferentes fases para llevar a cabo una producción de calidad entre estas: arado, rastreado, subsolado, encalado, encamado. En esta fase nos enfocamos específicamente en el análisis de confección de drenajes, los cuales tienen la función de sacar el exceso de agua en los lotes y de esta forma evitar daños en el cultivo.

En el Cuadro 17, se observa rendimientos mínimos de 350 m/día, en comparación con algunos colaboradores que realizaban 620 m/día, presentándose una meta por parte de la empresa 500 m/día.

La meta no es cumplida por el personal, por lo que se incurre a grandes pérdidas económicas por parte de la empresa, al tener personal que no realiza tareas de manera eficiente, y no presenta un desempeño óptimo en sus responsabilidades.

Como podemos observar en la figura 2, la media es de 442 m/día, sin embargo hay colaboradores que se encuentran entre 600 m/día, pero éstos no son recompensados, es decir que los administrativos aún no han establecido un incentivo para que el personal se sienta comprometido realmente con la compañía, y existan logros similares a éstos.

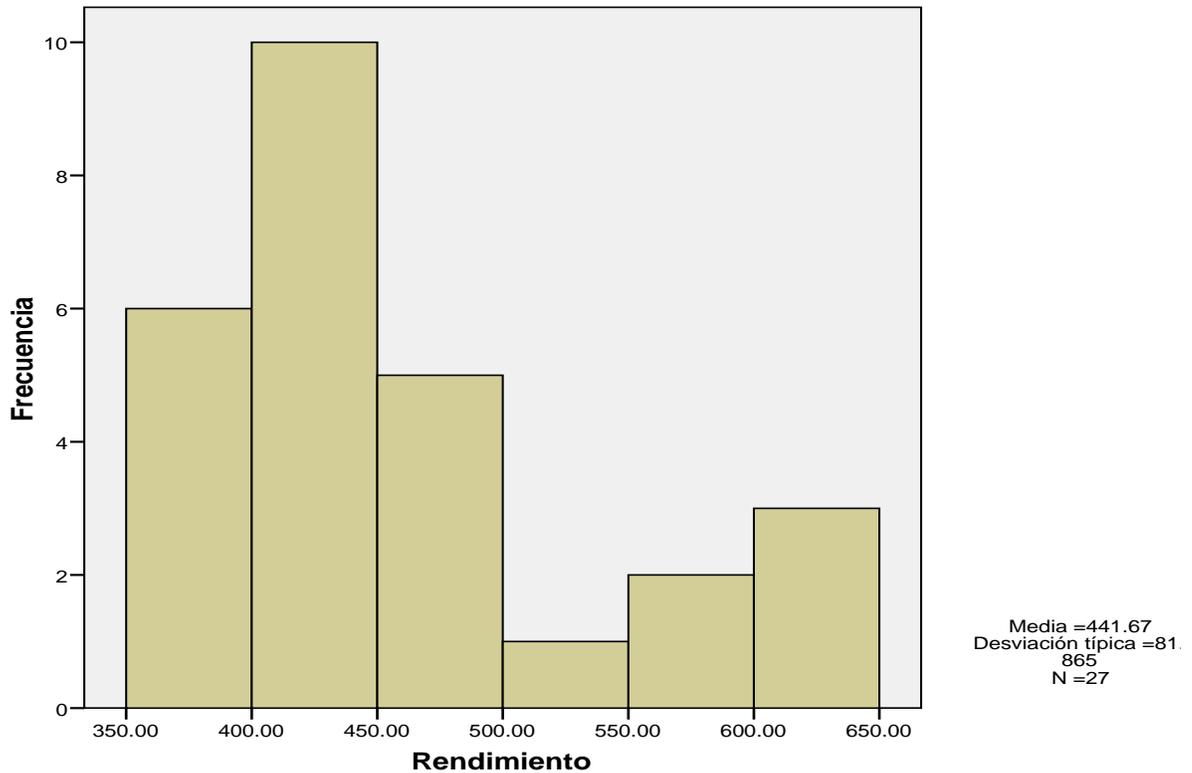


Figura 2. Rendimiento (m/día) de colaboradores en preparación de terreno Dolce Pineapple.

Deshije. Se realiza manualmente, en parcelas que son previamente seleccionadas para este propósito. Ésta actividad es delicada ya que se debe evitar el daño a los hijuelos escogidos.

En la Figura 3, se presenta la tarea con un rendimiento estándar de cosecha aproximado de 3177 semillas/día, comparándola con la meta de la empresa 3200 semillas/día. Se debe tomar en cuenta que es una tarea que no requiere de un esfuerzo tan elevado comparando con la anterior (preparación de terreno), por lo tanto el desempeño del personal en ésta etapa es más óptimo.

Pero aun así hay colaboradores que realizan tareas, que no deben ser admitidos por la empresa como es el caso de 2200 semillas/día, muy por debajo de la meta esperada. No existe ningún tipo de incentivos que permita al personal esforzarse por un mejor rendimiento diario.

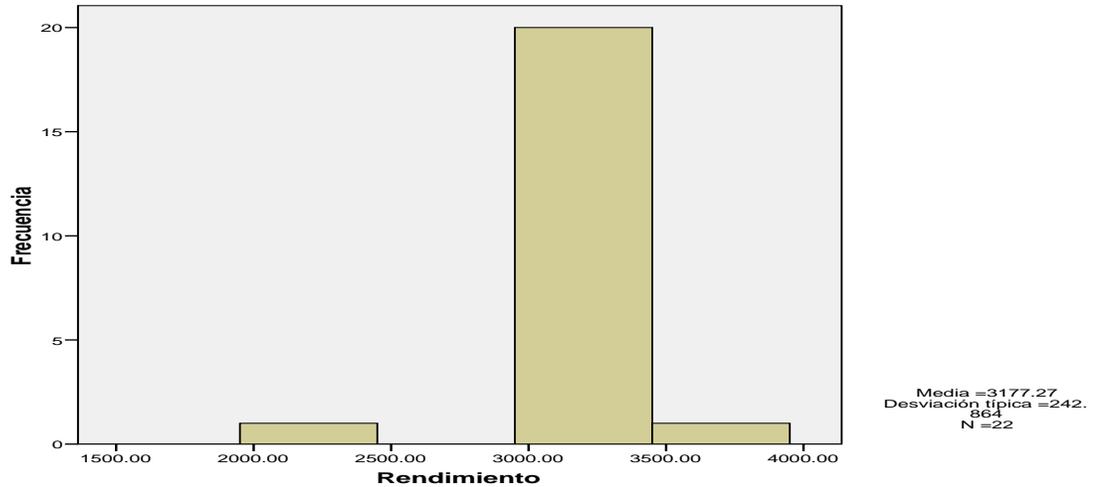


Figura 3. Rendimiento (semillas/día) de colaboradores en deshije Dolce Pineapple.

El Transporte de semilla. Es una tarea sencilla, ya que los colaboradores utilizan tractores y carretas acopladas, pero todo esto depende el número de hijuelos que ellos hayan cosechado de la etapa previa, que es el deshije.

El transporte no tiene una cantidad específica de semillas que se puedan cargar ya que como se puede observar en el Cuadro 3 y 4, hay variaciones existentes al momento de movilización, ocasionadas por pérdidas (caídas en el camino). La siembra depende de la cantidad de semillas que se hayan transportado al campo, si en el día no se realizó correctamente la labor, para el siguiente plazo no se cumplirá con la meta de siembra que es de 2200 semillas. Debido a esto la empresa estableció que el transporte debería ser como de 19500 semillas.

Cuadro 19. Transporte de semilla Dolce Pineapple.

Semilla Mediana Estibada		Semilla Grande Estibada	
Carreta	Cantidad	Carreta	Cantidad
Roja	3500	Roja	2800
Amarilla	3000	Amarilla	2500
Azul	5000	Azul	4300

Cuadro 20. Transporte de semilla Dolce Pineapple.

Semilla Mediana sin Estibar		Semilla Grande sin Estibar	
Carreta	Cantidad	Carreta	Cantidad
Roja	2800	Roja	2200-3000
Amarilla	2700	Amarilla	2000
Azul	4000	Azul	3000

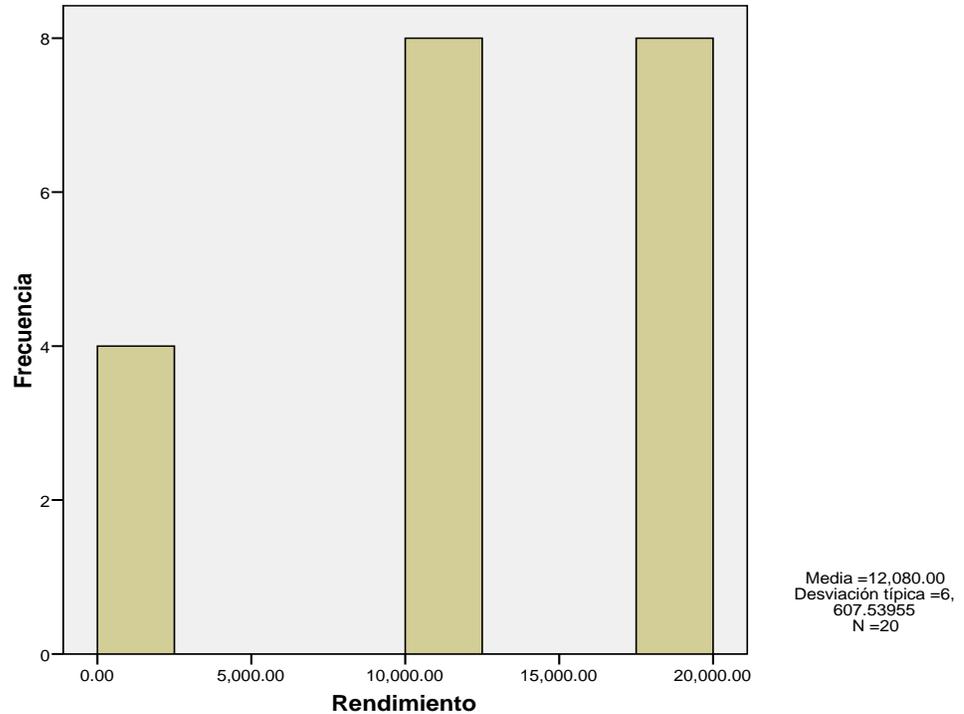


Figura 4. Rendimiento (semillas/día) de colaboradores en transporte de semilla.
Fuente: Rosselyn Rivera, Dolce Pineapple, (2012)

La siembra. Es una tarea que se realiza manualmente, abriendo huecos con un instrumento llamado palín, luego se toma el hijuelo o la semilla y se presiona la planta sin demasiada fuerza, para evitar daños sobre la misma.

Esta labor requiere una responsabilidad mayor, ya que se supervisa la distancia, y densidad de siembra, de estos requisitos depende en gran medida la cantidad y calidad de la fruta a cosechar.

En este caso la empresa posee un contador que se dedica a realizar estos recuentos diariamente, y es el que le presenta al capataz el rendimiento diario por persona, para que luego éste reporte a la administración y se determine el pago.

La meta de la empresa es de 2200 semillas/ persona/día sembradas, en la Figura 5, se muestra el promedio de 2083 semillas/día, como se observa en el Cuadro 2, hay un incentivo por parte de la empresa que por cada hora adicional que se trabaje al día se le pagará la suma de \$ 1.78, lo cual implica a los colaboradores un mejor desempeño.

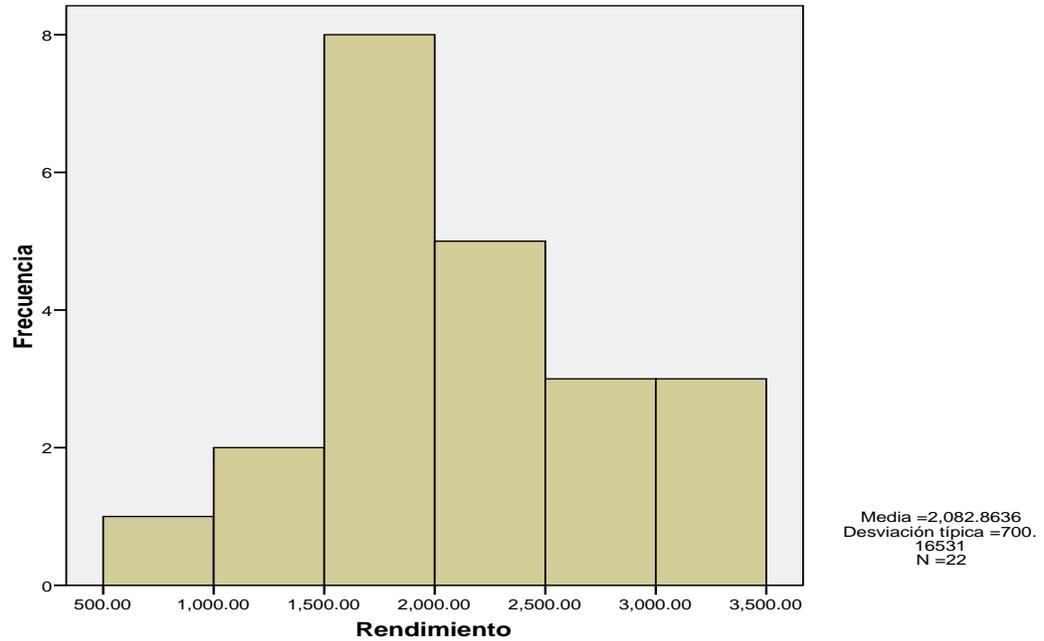


Figura 5. Rendimiento (semillas/día) de colaboradores en siembra. Dolce Pineapple.

Poda. Se realiza con la finalidad de que nazcan nuevos brotes en el cultivo, y de allí tomar la decisión si las semillas son para segunda cosecha o lote para semillas.

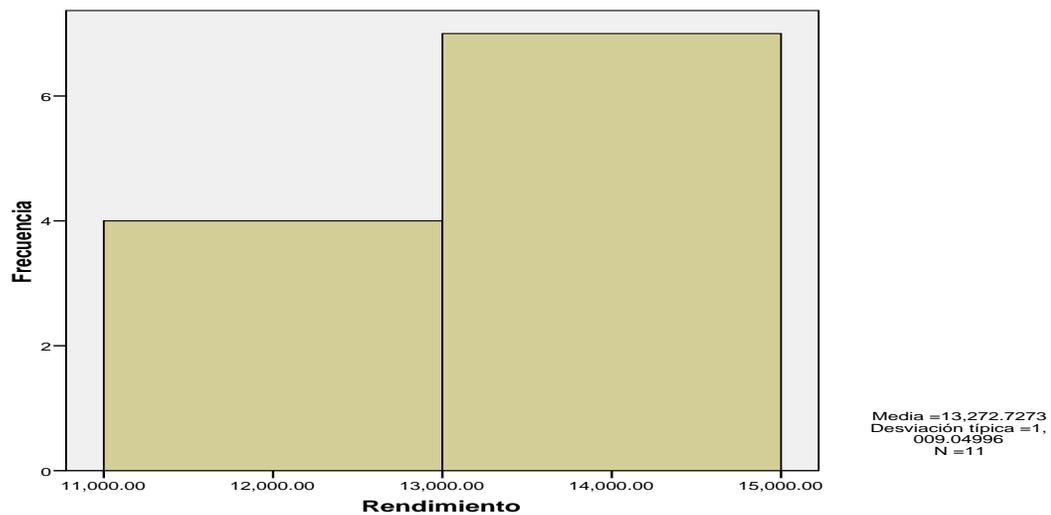


Figura 6. Rendimiento de colaboradores en poda. Dolce Pineapple.

La cosecha. Ésta en algunas ocasiones depende de la orden (bajo pedidos), que haya sido establecida con anterioridad por la empresa. El promedio de cosecha al día es de 510 frutas/persona; se ha llegado a un máximo de 560 frutas/persona-día

Fundamentalmente tiene que ver en gran parte el incentivo que brinda la empresa en ésta labor de aproximadamente \$1.08 por hora extra después de las 8 horas reglamentarias y además de \$6.08 divididos entre las personas de la cuadrilla, al terminar por completo una parcela o lote.

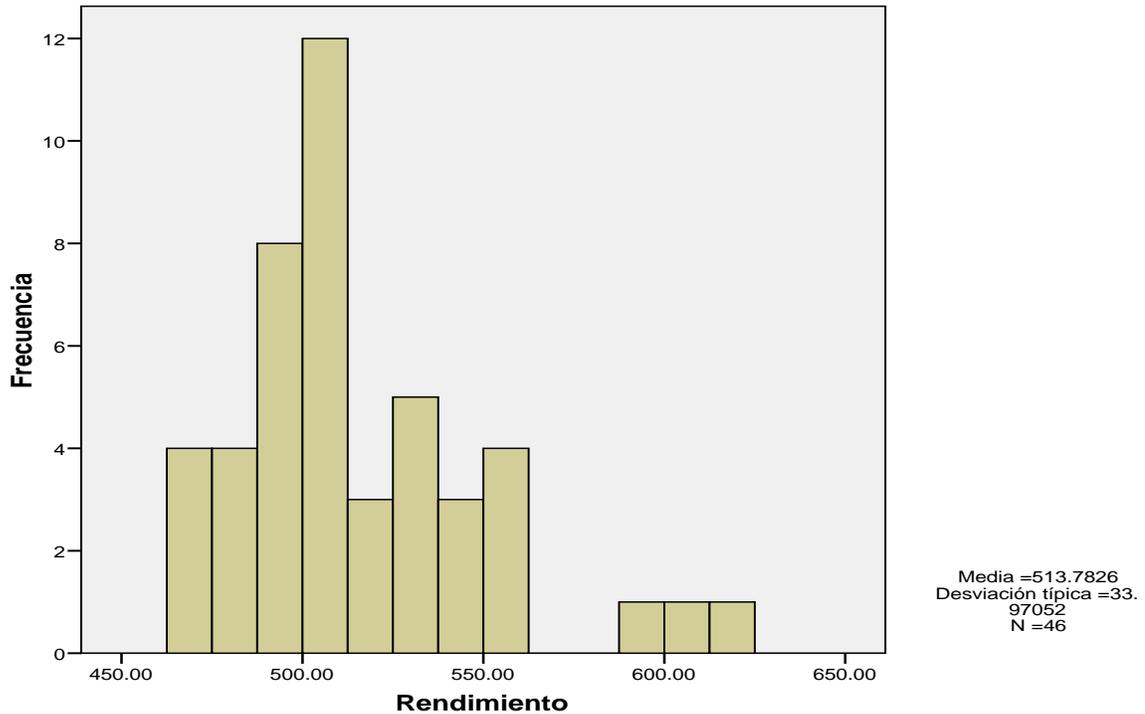


Figura 7. Rendimiento (frutas/persona) de colaboradores en cosecha Dolce Pineapple.

Análisis de puestos de trabajo. Aplicando la metodología que se describió para la realización del análisis de puestos de trabajos de la empresa Dolce, se presenta a continuación la descripción de puesto y perfil de puesto del capataz de campo y del supervisor de aplicaciones elaborados con las técnicas que se consideraron más apropiadas y que permiten aportar resultados que contribuyen con el fin de la organización.

La Figura 8, muestra la descripción de puesto del capataz de campo elaborado con los requisitos necesarios para que el colaborador desempeñe sus tareas coordinadamente, además de contar con el apoyo por parte de la empresa, para la asignación de su puesto.

DOLCE PINEAPPLE CO INC.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

DENOMINACIÓN:	Capataz de Campo
DEPARTAMENTO:	Producción Agrícola
EN DEPENDENCIA DE:	Gerencia y Sub-Gerencia
UBICACIÓN FÍSICA:	
ELABORÓ:	Rosselyn Milagros Rivera Quintero
FECHA DE ELABORACIÓN:	9 de septiembre de 2012

APROBACIONES

 Titular del puesto Jefe Inmediato Recursos Humanos

FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR

- Supervisar el trabajo de cada uno de los colaboradores diariamente.
- Proporcionar información objetiva y clara a la sección de administración de la empresa.
- Realizar retroalimentación e instrucciones a diario a colaboradores a través de charlas matutinas, para el eficaz desempeño.
- Comunicar cualquier problema que se presente para posterior supervisión y solución de inconvenientes a gerencia y sub-gerencia (Jefe de campo).

REQUISITOS

TITULACIÓN ACADÉMICA: Graduado Escolar o equivalente
FORMACIÓN ESPECÍFICA:
EXPERIENCIA PREVIA Y ENTRENAMIENTO: Experiencia demostrada en el sector agrícola.

Figura 8. Capataz de campo: descripción de puesto Dolce Pineapple.

La Figura 9, corresponde al perfil de puesto del capataz de campo que permite proporcionar al colaborador, la razón de ser de su puesto. Éste incluye el propósito, finalidades y una de las características más relevantes que es la relación del puesto con otras áreas, de manera que se posea un enfoque de trabajo en equipo.

PERFIL O DESCRIPTOR DEL PUESTO		EXPERIENCIA LABORAL
<p align="center">UBICACION ORGANIZACIONAL DEL PUESTO</p> <p>Dirección: Distrito de Guadalupe, Corregimiento de Chiriquí, Comandancia de Taladéro, República de Panamá Gerencia: Ing. Roy Moser Subgerencia: Ing. Cristian Rodríguez (Jefe de Campo) Coordinación: Sección general y administrativa de la empresa</p> <p>Nombre del Puesto: Capataz de Campo Ocupante: Dependencia: Gerencia y Sub-gerencia Departamento: Agrícola Fecha de Elaboración: 10 septiembre 2012 Aprobaciones:</p> <p align="center">FINALIDADES DEL PUESTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentar en reuniones estructuradas que coordina la gerencia, ventajas y desventajas de los métodos de trabajo en campo, con objeto de la implementación mejorada. 2. Instruir al personal de las actividades a realizar, por medio de capacitaciones diarias a fin de generar un óptimo desempeño de las tareas asignadas. 3. Supervisar labores establecidas, mediante inspecciones en el lugar, para asegurar la aprobación correcta del trabajo final. 4. Diseñar y proporcionar registros de colaboradores (asistencia, retiro, trabajo hombre día), al departamento de administración con el fin de la elaboración de planillas de pagos semanales. 5. Comunicar de incidencias o imprevistos en campo, mediante reuniones al jefe de campo, para la solución de los mismos. <p align="center">PROPÓSITO DEL PUESTO</p> <p>Instruir a los colaboradores mediante retroalimentaciones diarias y supervisar las actividades realizadas por cada uno en campo, de acuerdo con los preceptos establecidos por la gerencia, con el fin de garantizar retornos económicos a la compañía.</p> <p align="center">RELACION DEL PUESTO CON OTRAS ÁREAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Planta de Procesos para Exportación: comunicar la cantidad de frutas sembradas, cosechadas, para que la administración de planta posea conocimiento del total de fruta que se obtendrá, a fin de inventariar pedidos de empaque. • Administrativa <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente General: presentar registros de actividades de campo finalizadas, mejoras o problemas que se han presentado, a través de reuniones, al cumplir cada periodo estipulado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe de Campo: Comunicar complicaciones con colaboradores, o cualquier inconveniente que se presente en actividades agrícolas. ✓ Seguridad y Salud ocupacional: Presentar falta de equipo de protección personal, a fin de proporcionar implementos de trabajos requeridos. ✓ Personal administrativo: Proporcionar registros (actividades colaborador día, asistencias o ausencias) para la posterior elaboración de planillas de pago semanales. <p>*El Ocupante de este puesto no presenta relaciones externas con otras instituciones.</p> <p align="center">DIMENSIONES</p> <p>*El número de subordinados tanto directos como indirectos depende de la actividad que se desempeña.</p> <p>Económica: Este puesto conlleva gran importancia hacia la compañía, ya que a través de su responsabilidad se encuentran las producciones agrícolas a nivel general de la finca, y por tanto ganancias o pérdidas económicas que se presenten.</p> <p>Recursos Humanos: Retroalimentaciones a diario por medio de capacitaciones de actividades a realizar.</p> <p>Técnicas: Analizar y realizar los proyectos asignados por la gerencia en el tiempo correspondiente.</p> <p align="center">ENTORNO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autonomía: Dirigido por gerencia y sub-gerencia de la compañía, pero posee la habilidad de presentar recomendaciones y es capaz para la toma de decisiones idóneas en el trabajo. <p align="center">HABILIDADES Y ACTITUDES</p> <p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Capacidad analítica ✓ Comunicación Oral ✓ Comunicación Escrita <p>ACTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Seriedad ✓ Iniciativa Creatividad ✓ Trabajo en Equipo ✓ Actitud al cambio <p align="center">ÁREA DE CONOCIMIENTO</p> <p>Conocer todo lo que implica el cultivo de piña, en cada una de las etapas agrícolas desde la siembra hasta la cosecha. Requiere conocer, comprender y aplicar temas relacionados con la producción de este cultivo. Nivel escolar: primaria o secundaria. Poseer experiencia laboral específicamente del cultivo de piña.</p>	<p align="center">EXPERIENCIA LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Área: agrícola ✓ Puesto: Colaborador en cualquier actividad agrícola, en la que obturo experiencia idónea para desempeñar cargo con importantes responsabilidades. <p align="center">REQUISITOS GENERALES DEL PUESTO</p> <p>Genero: Masculino</p> <p>Edad Mínima: 18 Máxima: 60</p> <p>Nivel Académico: Grado de escolar o equivalente</p> <p>No requiere viajar</p> <p>No requiere licencia de conducir</p> <p>No requiere vehículo propio</p> <p>Horario laboral: completo (8 horas diarias) de lunes a sábado.</p>

Figura 9. Perfil de puesto Dolce Pineapple.

La Figura 10, presenta la descripción de puesto del supervisor de aplicaciones, lo cual es fundamental para determinar las tareas, labores a seguir, además de proporcionar los requisitos necesarios para optar por el puesto de trabajo.

DOLCE PINEAPPLE CO INC.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

DENOMINACIÓN:	Supervisor de aplicaciones
DEPARTAMENTO:	Producción Agrícola
EN DEPENDENCIA DE:	Gerencia y Sub-Gerencia
UBICACIÓN FÍSICA:	
ELABORÓ:	Rosselyn Milagros Rivera Quintero
FECHA DE ELABORACIÓN:	9 de septiembre de 2012

APROBACIONES

_____	_____	_____
Titular del puesto	Jefe Inmediato	Recursos Humanos

FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR

1. Realizar monitoreo de las aplicaciones periódicamente.
2. Supervisar el registro adecuado de los inventarios de las bodegas de fito y fertilizantes.
3. Verificar las órdenes de salida de aplicaciones de acuerdo con la adecuada mezcla y dosificación de los productos programados.
4. Monitorear el mantenimiento y calibraciones del equipo de aplicación.
5. Realizar ensayos de productos conjuntamente con el jefe de campo.
6. Entrenamiento y retroalimentación con los evaluadores de campo sobre los criterios de evaluación.

REQUISITOS

TITULACIÓN ACADÉMICA:	Ingeniería Agrónoma.
FORMACIÓN ESPECÍFICA:	
EXPERIENCIA PREVIA Y ENTRENAMIENTO:	Experiencia demostrada en el sector agrícola.

Figura 10. Supervisor de campo: descripción del puesto

Las Figuras 11 y 12 corresponden al perfil de puesto elaborado de manera verídica con los requerimientos establecidos, y el perfil de puesto proporcionado por la empresa el cual necesita revisión profunda para la mejora de sus especificaciones.

Cuadro 21. Cuadro comparativo de descripciones de puesto de trabajo Dolce Pineapple.

Elementos	Empresa	Real
Identificación	No presenta	Incluye datos como: -Denominación del puesto -Departamento -Dependencia -Ubicación física -Persona que elaboró el perfil -Fecha de elaboración Proporciona la posición, relación y responsabilidades del puesto en la compañía.
Firmas de aprobación	No Presenta	Confirma las aprobaciones de: -Titular del puesto -Jefe inmediato -Recursos humanos En esencia refleja la aceptación del colaborador por parte de la gerencia de la empresa.
Funciones a desarrollar	No presenta	Conlleva responsabilidades del puesto, como resultado a lograr. La formulación que se utilizó como base para la redacción fue: Acción, Objeto y Resultado. Acción: ¿Qué? Objeto-Resultado: ¿Para qué?
Requisitos	No presenta	Requerimientos necesarios imputados por la empresa, para formar parte del puesto.

Para la Dolce, contar con la descripción de puestos de trabajo le permite asegurar que el personal que se contrata o que está ocupando el cargo, cuenta con los requerimientos para la función que deben desempeñar. Así mismo, le permite marcar planes estratégicos que le favorecen económicamente ya que proporciona una mejor coordinación y organización de las actividades y el personal, además de brindar al colaborador un detalle de sus responsabilidades.

Perfil de puesto. Adicionalmente, para este estudio la empresa proporcionó un perfil de puesto de trabajo. Este documento se utilizó para hacer la comparación con el elaborado a partir de la observación y que cuenta con los elementos requeridos. En este caso se mencionarán las características más relevantes de ésta comparación de perfiles.

Cuadro 22. Cuadro comparativo perfiles de puesto de Dolce Pineapple.

Elementos	Empresa	Real
Identificación	Dolce presenta: -Nombre del colaborador -Departamento -Cargo -Reporte Requiere de mayor información para presentar la posición del puesto en la empresa.	Se elaboró con la siguiente información: -Dirección -Gerencia -Subgerencia -Coordinación -Nombre del puesto -Ocupante -Dependencia -Departamento -Fecha de elaboración -Aprobaciones Enmarca la situación general del puesto en la empresa.
Finalidad o Funciones	No se precisa el alcance de las responsabilidades que conlleva el puesto debido a la falta de información en la redacción.	Conlleva responsabilidades del puesto, como resultado a lograr. La formulación que se utiliza para la redacción es: Acción, Objeto y Resultado. Acción: ¿Qué? Objeto-Resultado: ¿Para qué?
Propósito general	No posee una razón principal de ser del puesto, además se anexa la redacción confusa e imprecisa.	Razón de ser del puesto en la empresa. La formulación requerida para presentar el propósito es: Acción- Objeto-Guía-Resultado. Acción: ¿Qué se hace? Objeto- Guía: ¿Cómo? (Orientaciones, Instrucciones) Guía- Resultado: ¿Para qué?
Relaciones internas y externas	No presenta	Relaciones más relevantes del puesto con otras áreas. Las Internas con relaciones con puestos de la misma organización. Y las externas que se basan en las relaciones del puesto con otras organizaciones.
Magnitudes o dimensiones	No presenta	Se refiere a relaciones de la compañía con el puesto.En

Entorno	No presenta	este caso se presentan: Económicas, recursos humanos, técnicas que juegan un papel importante en las decisiones gerenciales. Refleja el contexto que influye en el desarrollo del puesto, es decir la jerarquía que se atribuye al puesto. En este caso se presenta la gerencia y subgerencia como autonomía.
Habilidades y actitudes	Presenta una redacción ambigua. Utiliza adjetivos calificativos para enmarcar capacidades y habilidades.	Habilidades y actitudes del colaborador para desempeñar sus actividades en ese puesto
Área de conocimiento	No presenta	Presenta los conocimientos básicos requeridos para el desempeño en el puesto. En este caso: -Educación -Experiencia laboral idónea
Experiencia laboral	No presenta	Enumera los puestos en donde el colaborador trabajó antes, y las experiencias necesarias que debió adquirir.
Requisitos	No presenta	Muestra las características necesarias para formar parte del puesto. Entre estas: -Genero -Edad -Nivel Académico -Requiere o no viajar -Requiere o no licencia de conducir -Horario laboral

Al elaborar los cuadros comparativos se determina la forma correcta de realizar un perfil y una descripción de puesto de trabajo de la empresa, lo cual crea un mayor compromiso por parte del colaborador, ya que reconoce la razón de ser de su puesto, lo que conlleva ganancias a la empresa en cada una de las actividades.

Para Dolce contar con el perfil de puesto de trabajo significa mayores posibilidades de éxito en cada una de las estrategias establecidas por la empresa ya que le permite proporcionar al colaborador la razón de ser de su puesto en la compañía, por tanto lo que se espera de él en cada uno de sus desempeños y de esta manera alcanzar los objetivos institucionales que presente la compañía.

4. CONCLUSIONES

- La empresa en la actualidad se encuentra en una posición de mejora relativa con respecto al año 2012, pero cabe mencionar que los problemas existentes radican en la forma en cómo maneja sus recursos. De aquí desencadena la rentabilidad sobre el patrimonio y activos los cuales son de 3.2%, y 13.4%, cifras muy bajas que deben mejorar con el uso óptimo de recursos.
- La empresa no cuenta con suficiente activo líquido para pagar sus deudas a terceros esto se muestra a partir de la prueba ácida que muestra un 0.62, y la deuda a través de su financiamiento de patrimonio y activo es de 3.07, y 4.07 lo que indica que la empresa posee un apalancamiento financiero en relación a activos e inversiones, y muestra que entre mayor sean estas cifras los inversionistas adquieren mayor riesgos en utilidades, pero se conoce también que a mayor riesgos mayor rentabilidad en una compañía.
- En relación en rentabilidad en activos y patrimonios proporcionado por el Dupont, la empresa posee 3.277 % y 13.357 % lo cual indica que la empresa se encuentra con un bajo margen de rentabilidad sobre activos, en contraposición con altos fondos de los accionistas invertidos para que la empresa sea rentable.
- Los estándares de desempeño permitieron determinar la eficiencia en cada una de las actividades agronómicas manuales realizadas en la cadena de producción de la piña, por tanto al realizar estos análisis permite mejorar los presupuestos presentados de la primera y segunda cosecha ya que se mejora sustancialmente los costos incurridos y mejora la eficacia en el uso de los recursos.
- Los análisis de puestos de trabajo se deben realizar con información real y objetiva de la empresa, a fin de que permita ofrecer al colaborador una perspectiva de la razón de ser del puesto a ejercer y no trabajar bajo supuestos. El no tener esto claro complica el buen desarrollo de las actividades y no se tienen parámetros para comparar el desempeño.

5. RECOMENDACIONES

- Se debe contar con información completa por parte de la empresa para que los análisis de los ratios financieros y análisis Dupont, puedan ser más precisos, ya que la empresa no contaba con los datos con respecto a las deudas en el balance general, los análisis se realizaron con la información exacta proporcionada por la empresa.
- En el análisis de desempeño de los colaboradores, se debe realizar un análisis cualitativo que permita ser un complemento con los resultados cuantitativos obtenidos ya que se deben definir los manuales de puestos y procesos por cada actividad realizada.
- Establecer objetividad y veracidad en la redacción del análisis de la descripción y perfiles de puesto.
- Realizar un análisis de puesto más profundo, por cada uno de los puestos que permita conocer lo que puede esperar la empresa como resultado en la ejecución de tareas por parte de los colaboradores.
- Planear el análisis de puesto de trabajo por medio de un proceso lógico y utilizando las técnicas más apropiadas que conlleve estudio de responsabilidades y habilidades del colaborador para la posición que desempeña.
- Recolectar información verídica para el análisis del puesto de trabajo, mediante técnicas capaces de brindar un enfoque real, que permita establecer estándares de desempeño a través de planes estratégicos, políticas generales y funcionales de la empresa.
- Verificar con la gerencia cada uno de los análisis descritos con el fin aprobar lo realizado y controlar la ejecución de las responsabilidades.

6. LITERATURA CITADA

Hitt Michael A., et al (2006). Administración. México. Consultado el 20 de mayo de 2012.

Wayne Mondy, R. . Noe Robert M. 2005. Bresnyan, E. 2008. Administración de recursos humanos. México. Consultado el 20 de junio de 2012

Niebel Benjamín W. Freivalds Andris 2007. Ingeniería Industrial métodos, estándares y diseño del trabajo. México Consultado el 20 de septiembre de 2012.

Siniestra Valencia G. 2006. Contabilidad de costos. Consultado el 15 de junio de 2012.

(En línea). Disponible en:

<http://books.google.hn/books?id=jPxX6qQ-X9UC&printsec=frontcover&dq=costos&hl=es&sa=X&ei=npqOUJ2oO4S49QTLkoHADQ&ved=0CDUQ6AEwAg>

Robbins, S. Coulter M. 2005. Administración México. Consultado el 18 de junio de 2012.

(En línea) Disponible en:

<http://books.google.hn/books?id=YP1-lnmORdgC&pg=PA216&dq=punto+de+equilibrio&hl=es&sa=X&ei=Mg6QUJzvDo2u8ASbmIGYDA&sqi=2&ved=0CC8Q6AEwAg#v=onepage&q=punto%20de%20equilibrio&f=false>

Welsch Glenn A. Welsch Ulrich 2005 Presupuesto: Planificación y control México. Consultado el 24 de julio de 2012.

(En línea) Disponible en:

<http://books.google.hn/books?id=mbobGfzJ5-YC&printsec=frontcover&dq=presupuestos&hl=es&sa=X&ei=4RGQUOeQGYuu8ATk5IDACw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=presupuestos&f=false>

Dessler G. 2001 Administración de personal México. Consultado el 20 de agosto de 2012

(En línea) Disponible en:

http://www.google.hn/search?tbm=bks&hl=es&q=costos+#hl=es&tbm=bks&scient=psy-ab&q=estandares+de+desempe%C3%B1o&oq=estandares+de+desempe%C3%B1o&gs_l=sERP.3...442540.454056.3.454298.25.18.1.4.5.0.197.2423.2j16.18.0...0.0...1c.1.I0r_25pYD5w&pbx=1&fp=1&bpcl=35466521&biw=1280&bih=633&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&cad=b&sei=YxOQUO7cEpPk9gTn24HABA

Dolce Pineapple 2012 Balance general, estado de resultado, costos de ventas I y II cosecha, resumen de costos, inversión de proyecto I y II cosecha, gastos de administración de finca, proyecto, siembra, empacadora, precios de ventas por caja, perfil de puesto de supervisor de aplicaciones. Obtenido el 10 de marzo del 2012.