

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EXPORTADORA
DE CAFÉ UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA"**

HENRY MANUEL MÉRIDA CHETE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EXPORTADORA DE CAFÉ UBICADA
EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”

TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

HENRY MANUEL MÉRIDA CHETE

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°.	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL 2°.	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3°.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°.	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5°.	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñonez Porras
Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Augusto Angelino Gomez y Gomez
Administración – Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Examinador:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón

Guatemala, 18 de noviembre de 2013.

Licenciado:
José Rolando Secaída Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato de fecha diez de febrero de dos mil doce, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EXPORTADORA DE CAFÉ, UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", elaborado por el estudiante Henry Manuel Mérida Chete, carné estudiantil No. 199814114.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Lorena Heana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada: 7328.



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

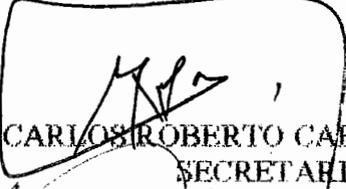
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, DIEZ DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 19-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 016-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EXPORTADORA DE CAFÉ UBICADA EN LA ZONA 15 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **HENRY MANUEL MÉRIDA CHETE**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROMANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A Dios** Que me da la vida las fuerzas, gracias por permitirme alcanzar esta meta.
- A mis padres** Por su amor, esfuerzos y apoyo incondicional, gracias por sus sabios consejos.
- Hermanos** Por su apoyo cariño y animo brindado.
- Sobrinos** Gracias por su cariño y alegría.
- Amigos** Gracias por brindarme su amistad y apoyo.
- Novia** Por sus palabras de aliento y compartir momentos especiales.
- Catedráticos** Por brindarme sus conocimientos, consejos y amistad.
- U.S.A.C.** Tricentenaria Universidad San Carlos de Guatemala, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas por formarme y brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente.

Índice

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Exportación	01
1.1.1	Café	01
1.1.2	Empresa	02
1.1.2.1	Empresa exportadora de café	02
1.2	Administración	03
1.2.1	Proceso administrativo	03
1.2.1.1	Planeación	04
	i) Elementos de planeación	04
	a) Misión	04
	• Visión	05
	• Valores	05
	b)Objetivos	06
	c) Metas	06
	d) Estrategia	06
	e) Presupuesto	07
	ii Tipos de planeación	07
	- Planeación operativa	07
	- Planeación táctica	08
	- Planeación estratégica	08
	• Modelo de administración estratégica	08
	- Filosofía empresarial	11
	➤ Análisis F.O.D.A.	11
	- Factores internos	12
	- Factores externos	13
	- Matriz F.O.D.A.	14
	• Formulación de estrategia	16
	• Implementación de la estrategia	18
	• Evaluación de la estrategia	18
	➤Tipos de estrategias	19
	- Estrategias de integración	19
	- Estrategias intensivas	20

	Página
- Estrategias de diversificación	22
- Estrategias defensivas	23
- Estrategias Michael Porter	25
iii Instrumentos administrativos de planeación	26
• Plan de acción	26
1.2.1.2 Organización	27
i Elementos de organización	27
- Funciones	27
- Jerarquías	27
- Puestos	28
ii Estructura organizacional	28
iii Instrumentos administrativos de organización	28
- Organigrama	28
- Descripción técnica de puestos	29
- Descripción de procedimientos	29

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE CAFÉ.

2.1	Metodología	31
	• Métodos	31
	➤ Método científico	31
	- Fase indagadora	31
	- Fase demostrativa	31
	- Fase expositiva	31
	➤ Método deductivo inductivo	32
	• Técnica	32
	- Censo	32
	- Encuesta	32
	- Muestra	32
	- Observación directa	32
	- Investigación bibliográfica	32
	• Instrumentos	32
	- Cuestionario	32
	- Entrevista	32
	- Cuadros estadísticos	33
	- Guía de observación	33
	- Ficha bibliográfica	33

		Página
2.2	Antecedentes	33
2.2.1	Filosofía empresarial	34
	a) Misión	35
	• Visión	35
	• Valores	37
	b) Objetivos	38
	c) Estrategias	39
	d) Estructura organizacional	40
2.3	Situación actual de planeación estratégica	41
2.3.1	Diagnóstico F.O,D.A.	42
	• Factores internos	42
	- Fortalezas	42
	- Debilidades	45
	• Factores externos	48
	- Oportunidades	48
	- Amenazas	51
2.4	Análisis y discusión de resultados	56

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EXPORTADORA DE CAFÉ.

3.1	Justificación de la propuesta	58
3.2	Objetivo de la propuesta	58
3.2.1	Planeación estratégica propuesta	59
3.2.1.1	Filosofía empresarial	59
	a) Misión	59
	• Visión	59
	• Valores	59
	b) Objetivos	60
	- Objetivo general	60
	- Objetivos específicos	60
3.2.1.2	Formulación de estrategias	60
3.2.1.3	Implementación de estrategias	62
	- Planes de acción	62
3.2.1.4	Evaluación de estrategias	99
3.2.1.5	Presupuesto para implementar la propuesta	101
	Conclusiones	102
	Recomendaciones	103

Bibliografía
Anexos

Página
104
106

Índice de gráficas

No.	Descripción	Página
1	Modelo de administración estratégica	10
2	Matriz F.O.D.A	15
3	Conocimiento visión	35
4	Conocimiento valores	37
5	Conocimiento objetivos	38
6	Conocimiento de estrategias	39
7	Organigrama de general	40
8	Evaluación de resultados	41
9	Fortalezas	43
10	Debilidades	46
11	Oportunidades	49
12	Amenazas	52
13	Factores internos y externos	55
14	Matriz F.O.D.A. empresa exportadora	61
15	Organigrama general propuesto	68
16	Organigrama nominal propuesto	69

Índice de cuadros

No	Descripción	Página
1	Plan de acción 1: Implementar la planeación estratégica	63
2	Plan de acción 2: Organizar funciones responsabilidades y relaciones	67
3	Plan de acción 3: Definición, identificación y crónologia de los procedimientos	72
4	Plan de acción 4: Asesoría técnica a los productores	78
5	Plan de acción 5: Creación de página WEB	81
6	Plan de acción 6: Concurso de catación	84
7	Plan de acción 7: Fortalecer la labor de ventas	87
8	Plan de acción 8: Enviar muestras de café	90
9	Plan de acción 9: Subproductos del beneficio de café	92
10	Proyección de ventas	94
11	Plan de acción 10: Servicio de seguridad	95
12	Plan de acción 11: Promover certificaciones de calidad	96
13	Plan de acción 12: Incursionar en el mercado interno	97
14	Plan de acción 13 : Ofrecer financiamiento a productores	98
15	Presupuesto integrado de las estrategias propuestas	101

Índice de formatos

No.	Descripción	Página
1	Rotulo misión	64
2	Rotulo visión	65
3	Rótulo valores	66
4	Descripción de puesto	70
5	Simbología de diagrama de flujo	73
6	Descripción de procedimiento	74
7	Flujograma de pago	76
8	Evaluación técnica de las plantaciones de café	79
9	Diseño prouesto de página web	82
10	Ejemplo de uso de página web	83
11	Convocatoria a concurso de catación	85
12	Concurso de catación	86
13	Descripción de puesto de vendedor	88
14	Base de datos clientes potenciales	91
15	Proceso de lombricultivo	93
16	Evaluación de estrategias propuestas	100

Índice de anexos

No.	Descripción	Página
1	Guía de entrevista	107
2	Boleta dirigida a los colaboradores de la empresa	109
3	Guía de observación	111

INTRODUCCIÓN

La industria del café ha sido importante para la economía del país, por la generación de empleo y divisas que produce, actualmente se ve afectada por la plaga de la roya que ha afectado la producción del grano y la baja de precios en el mercado internacional, razones por las cuales es necesario contar con planes acertados para sobrevivir en un mercado competitivo.

La planeación estratégica es esencial en toda organización, ayuda a las empresas a saber donde se encuentran y planear hacia donde quieren llegar, a través del establecimiento de estrategias basadas en un análisis interno y externo de las mismas.

El presente estudio se desarrolló en una empresa exportadora de café que no cuenta con una planeación estratégica formalmente establecida, de manera que enfrenta los cambios de forma reactiva por lo que necesita establecer planes para adaptarse al mercado cambiante utilizando efectivamente sus recursos.

En el primer capítulo se presentan los conceptos teóricos relacionados con planeación estratégica que dan soporte a la investigación realizada.

En el segundo capítulo se desarrolla el análisis de la situación actual de la exportadora de café, en donde se describen los aspectos generales de la empresa, los hallazgos encontrados, se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En el tercer capítulo se plantea un modelo de planeación estratégica el cual incluye la misión, visión valores, estrategias y planes de acción que permitirán mejorar la problemática encontrada, por último se presentan las conclusiones recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollan las definiciones y conceptos relacionados con planeación estratégica, lo cual permite una mayor comprensión del tema.

1.1 Exportación

“Venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar así a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles.” (9:s.p)

Es el intercambio de bienes y servicios que son necesarios para consumo, enviados por la frontera aduanera de un país a otra parte del mundo con propósitos comerciales.

La actividad exportadora es el tráfico de bienes de un país para uso o consumo en el interior de un territorio aduanero distinto al de origen, el exportador usualmente es el intermediario que traspasa la mercancía del productor. En el país esta actividad es eminentemente agrícola entre los principales productos tradicionales de exportación, destacan los siguientes: café, azúcar y banano.

1.1.1 Café

“Alimento consumido frecuentemente como bebida que se obtiene por infusión a partir de los frutos y semillas del cafeto (*Coffea*), que contiene una sustancia estimulante llamada cafeína.” (10:s.p)

Es una bebida popular que se obtiene por la infusión de los granos de café procesados con agua caliente. Su efecto, tónico y estimulante, actúa sobre el

sistema nervioso central, corazón, venas, arterias y riñones como consecuencia de la presencia de cafeína.

El café es de vital importancia en la economía, porque es un producto tradicional de exportación, el cual genera ingreso de divisas, así también es generador de empleo y desarrollo en el país.

1.1.2 Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

Se puede definir empresa como la unidad productiva organizada e integrada por elementos humanos, materiales y tecnológicos, que tiene por objetivo obtener utilidades a través de la producción de bienes y servicios para la sociedad.

La empresa es un agente económico que utiliza los factores de producción para obtener bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. En el país existen distintos tipos de empresas que se dedican a diferentes actividades entre las cuales se pueden mencionar la industria, servicios, agricultura y exportación.

1.1.2.1 Empresa exportadora de café

Son empresas que se dedican a la compra, procesamiento y exportación de grano de café en sus diversas presentaciones.

Las empresas exportadoras forman parte del canal de distribución de café, al servir de intermediarias entre el productor y el comprador, realizando para ello los procedimientos legales para el envío del producto.

1.2 Administración

“La administración tiene como objetivo primordial la dirección y conducción de empresas y organizaciones para que logren las metas para las cuales fueron establecidas, pero cuyos principios y postulados pueden ser utilizados en toda actividad que realice el hombre incluso de manera individual.” (1:2)

Coordina el esfuerzo humano para obtener la optimización de los recursos, a fin de lograr los objetivos de la organización.

La administración es una actividad indispensable para las empresas exportadoras porque les permite el establecimiento y logro de objetivos, a través de la coordinación lógica de las actividades, distribución y asignación de los recursos que les permite ser prosperas y productivas.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos de la organización” (1: 25)

El proceso administrativo es el conjunto de actividades a través de las cuales se **planean** los objetivos y acciones, se **organizan** las diferentes tareas, definen las responsabilidades, **integran** los elementos humanos, físicos y financieros, se **dirigen** las actividades de los colaboradores y se **controlan** los resultados obtenidos de una empresa.

El éxito de las empresas exportadoras, depende de la aplicación correcta del proceso administrativo por parte de los gerentes, eso permite que la organización alcance los objetivos establecidos y afianza su permanencia en el mercado.

Para fines de la investigación se desarrollará la fase de planeación, específicamente planeación estratégica.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación implica la selección de misiones y objetivos así como las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.” (4:126)

Planeación es determinar los cursos de acción que han de seguirse, establecer estrategias, objetivos y planes sobre los cuales la organización ha de orientar sus actividades para el logro de los resultados deseados.

A las empresas exportadoras el planear, les permite establecer los objetivos y la secuencia de las acciones a seguirse, hace posible realizar sus actividades de forma ordenada, al dirigir los esfuerzos hacia los resultados que se desean alcanzar.

i Elementos de planeación

A continuación se detallan cada uno de los elementos de planeación estratégica

a) Misión

“Define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve.” (5:12)

La misión proporciona una definición de la actividad dentro de la cual se ubican los negocios en términos de producto, mercado y la necesidad a satisfacer.

La misión de una organización es la razón misma de su existencia, la finalidad por la cual fue creada, condiciona sus actividades presentes y futuras que la distingue de todas las demás.

- **Visión**

“Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlos deben preguntarse como desean llegar a ser en cinco a diez años.” (3:45)

La visión son los resultados que espera la empresa en un tiempo futuro y es importante porque motiva a los colaboradores a convertirla en realidad.

Es fundamental para las empresas exportadoras contar con una visión clara del futuro que les sirva de guía para trabajar en una misma dirección fomentando la proactividad y compromiso del personal.

- **Valores**

“Valores son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida.” (1:46)

Los valores son principios, creencias y reglas de conducta que regulan las actividades de las personas. Las empresas que son dirigidas por valores están claras sobre los asuntos éticos, manifiestan de manera precisa, cuáles son las ideas y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar.

El establecer valores para las empresas exportadoras es importante porque les permite orientar el comportamiento y guiar la actuación de los colaboradores para contribuir al logro de los objetivos.

b) Objetivos

“Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará.” (5:14)

Son los resultados y logros que una empresa desea alcanzar para cumplir con su misión, estos deben ser claros, medibles, factibles y alcanzables.

Los objetivos facilitan la medición de los resultados que desea alcanzar una empresa en determinado tiempo al establecer los parámetros de evaluación.

c) Metas

"Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización, las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección " (1:45)

Los objetivos están compuestos por una serie de metas, que son las acciones o descripción de los pasos a seguir que permiten el logro de los mismos.

d) Estrategia

“Son todos los cambios realizados por la empresa para adecuarse a las necesidades presentes y futuras de la sociedad en la cual actúa, para obtener éxito en la competición.” (1:68)

Son las acciones que la empresa establece para lograr los objetivos, lo que implica afrontar cambios, resolver problemas, plantear soluciones para adaptarse a las necesidades de sus clientes y permanecer en el mercado.

El objetivo principal de toda empresa es asegurar su estabilidad y prosperidad a largo plazo, es por ello la importancia de contar con estrategias que permitan seleccionar de una manera adecuada los cursos de acción que le ayuden a obtener una ventaja competitiva en el mercado.

e) Presupuesto

“Un **presupuesto** es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas.” (6:212)

El presupuesto establece las necesidades financieras proyectando los ingresos que se obtendrán para determinado tiempo y asignando los recursos para las distintas actividades.

Las empresas necesitan elaborar su presupuesto para determinar si cuenta con los recursos financieros necesarios para ejecutar las estrategias.

ii Tipos de planeación

–Planeación operativa

“La planeación operativa se enfoca en actividades específicas de la organización y su duración es a corto plazo, constituye el soporte de los planes tácticos y fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas. (1:45)

Esta planeación se centra en los niveles jerárquicos inferiores, es de corto plazo, establece de manera específica las tareas, operaciones, responsabilidades, recursos y el tiempo en que se deben cumplir las metas inmediatas.

– Planeación táctica

“En esta etapa se definen objetivos, tácticas programas y presupuestos para la empresa, por lo que se coordinan sus funciones, más importantes. La realización de estos planes es a mediano plazo.” (1:44)

La planeación táctica es conducida por los niveles jerárquicos medios, a través de ella se diseñan los planes a mediano plazo y se proyectan las actividades a nivel departamental de la empresa, para concretar los lineamientos de la planeación estratégica y abrir el campo de acción para la planeación operativa.

–Planeación estratégica

“Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando la solución a la problemática identificada.” (1:65)

Debe entenderse como el plan que se realiza en una organización a largo plazo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por las autoridades de la empresa.

- **Modelo de administración estratégica**

“Cabe definir la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.” (2:4)

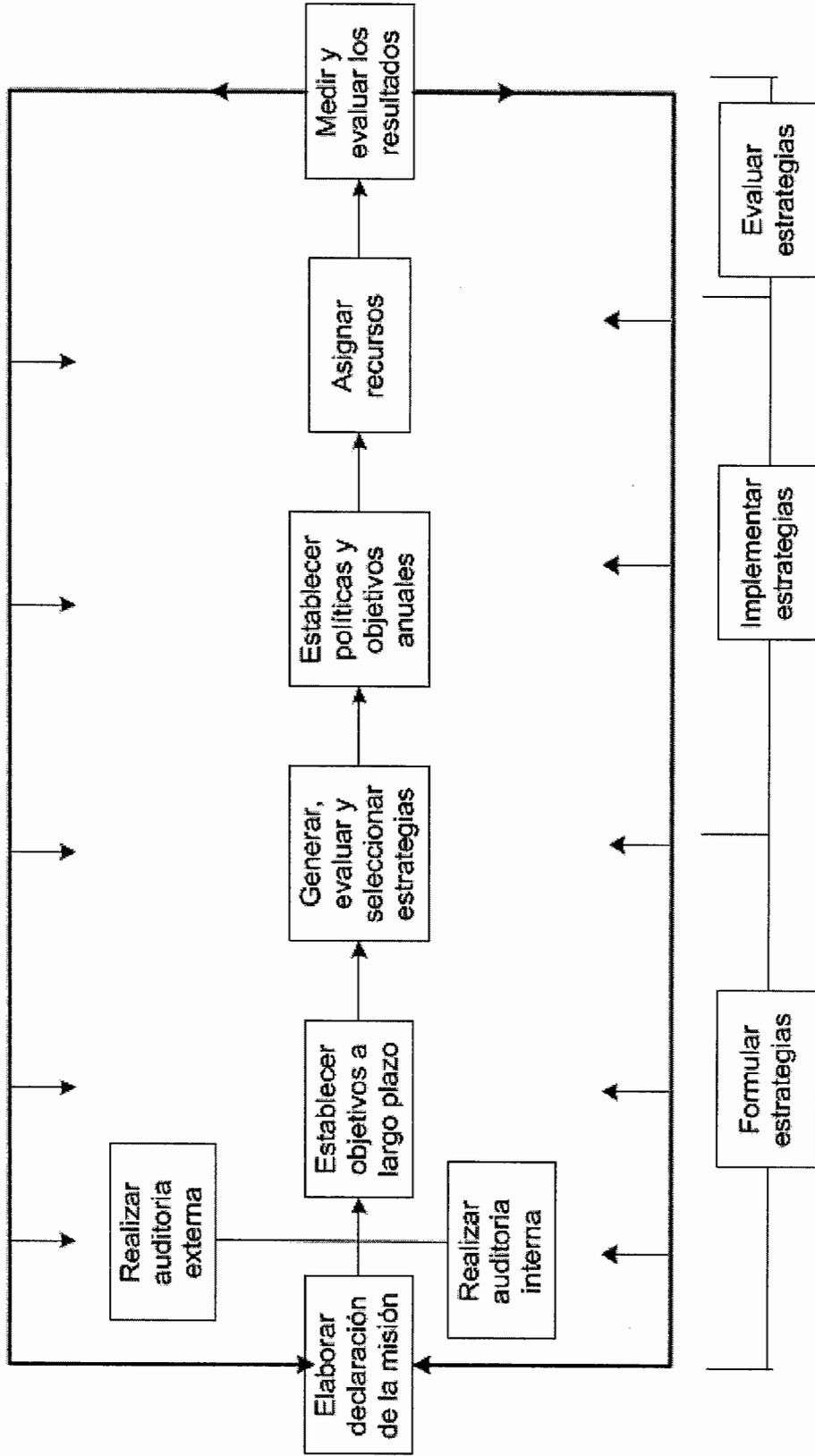
La administración estratégica es el proceso por medio del cual se establecen los pasos a seguir para la formulación, implementación y evaluación de las estrategias.

Es esencial implementar la administración estratégica en las empresas, porque les permite analizar su situación actual, identificar sus ventajas competitivas y prever lo que les espera en el futuro por medio del estudio de los factores internos y externos que rodean a la organización, para que estas puedan adaptarse al ambiente donde se desenvuelven.

A continuación se presenta la gráfica del modelo de planeación estratégica que se compone de tres fases, formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Gráfica 1

Modelo general de la administración estratégica



Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Año 1997

- Filosofía empresarial

“La filosofía empresarial está integrada por las declaraciones de propósito, misión, visión y valores.” (1:75)

La filosofía empresarial aporta estabilidad a las operaciones realizadas al guiarlas en una misma dirección, a través de ella se define el marco de referencia para el actuar de los miembros de la empresa.

Es importante para las empresas exportadoras definir claramente su filosofía empresarial, conformada por la misión, visión y valores que guíen la toma de decisiones, para lograr los objetivos establecidos.

➤ Análisis F.O.D.A.

“La combinación de los análisis externo e interno se llama análisis FODA porque es un examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con el análisis FODA, los gerentes pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote.” (6:185)

Se puede decir entonces que el análisis F.O.D.A permite el estudio de los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y los aspectos externos (oportunidades y amenazas) para luego interrelacionarlos con el propósito de establecer estrategias adecuadas, para alcanzar los objetivos que se han establecido. Este análisis es una herramienta de gran utilidad para todo tipo de empresa, debido a que permite el estudio de los factores claves positivos y negativos de la organización, permitiéndoles explotar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, disminuir las debilidades y defenderse de las amenazas.

- Factores internos

“El análisis interno debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como capital financiero, pericia técnica, empleados capaces, gerentes experimentados etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (como marketing, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos, etc.).” (6:184)

Los factores internos son variables que puede controlar la organización, se consideran positivas cuando contribuyen al logro de los objetivos y negativas cuando representan puntos vulnerables que impiden el desarrollo adecuado de las actividades.

Es esencial para las empresas exportadoras detectar las fortalezas y debilidades en sus distintas áreas funcionales, ya que estas pueden generar limitaciones que obstaculicen el avance de las actividades o por el contrario pueden generar ventajas competitivas.

“Fortalezas: son las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos que posee.” (6:184)

Las fortalezas son los elementos positivos internos, las capacidades que la empresa posee que le permiten enfrentar los desafíos y le posibilitan el alcance de los objetivos planteados. Para las empresas exportadoras es esencial evaluar cuáles son sus fortalezas o aspectos positivos que contribuyan a alcanzar los objetivos planteados.

“Debilidades: se denomina debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (1:70)

Las debilidades constituyen los elementos negativos o problemas que posee internamente la empresa y causan deficiencia en las actividades que realiza. Es fundamental para toda empresa realizar un análisis que permita determinar cuáles son los puntos débiles que limitan sus capacidades y provocan riesgos para el cumplimiento de sus objetivos.

- **Factores externos**

“El **ambiente externo** está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo control a corto plazo de la administración de alto nivel.”(5:11)

Los factores externos son variables clave que contribuyen o afectan el rendimiento de la empresa, pueden ser del ambiente económico, de la industria en la que participa la organización o derivarse de las acciones de los competidores.

Es fundamental para las empresas exportadoras conocer los factores o fuerzas externas con los que se interrelaciona en su entorno, porque estas pueden influir positivamente en ella, convirtiéndose en oportunidades o afectarla negativamente transformándose en amenazas.

“Oportunidades: son aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.” (1:70)

Las oportunidades son las situaciones externas positivas que se generan en el entorno, que si se aprovechan mejoran la situación competitiva de la empresa al favorecer el logro de los objetivos.

Las empresas exportadoras pueden identificar que situaciones del ambiente externo les favorecen para aprovecharlas y mejorar el desarrollo de las mismas. “Amenazas: se denominan amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.” (1:70)

Las amenazas son situaciones externas que se presentan en el entorno en que compete la empresa, que le afectan de manera negativa y pueden perjudicar el alcance de los objetivos.

Para las empresas exportadoras es importante detectar aquellas situaciones del ambiente externo que pueden poner en riesgo las actividades, planes y hasta la organización, por lo que se hace necesario detectarlas para diseñar estrategias adecuadas para contrarrestarlas.

- **Matriz F.O.D.A.**

“Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.” (2:199)

La matriz F.O.D.A. permite establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para la formulación de las estrategias.

Es una herramienta que refleja la situación actual de la empresa, su importancia radica en que realiza un análisis de los factores internos y externos, para luego formular estrategias que les permitan ser competitivas.

A continuación se presenta la gráfica de la matriz F.O.D.A.

Gráfica 2
Matriz F.O.D.A.

<p>Dejar siempre en blanco</p>	<p>FUERZAS-F</p> <p>1. 2. 3. 4. Anotar las fortalezas 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p>DEBILIDADES-D</p> <p>1. 2. 3. 4. Anotar las debilidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <p>1. 2. 3. 4. Anotar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <p>1. 2. 3. 4. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <p>1. 2. 3. 4. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>
<p>AMENAZAS-A</p> <p>1. 2. 3. 4. Anotar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p>ESTRATEGIAS-FA</p> <p>1. 2. 3. 4. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <p>1. 2. 3. 4. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 5. 6. 7. 8. 9. 10.</p>

Fuente: Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Año 1997.

• Formulación de estrategia

“Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.” (2:5)

En esta primera etapa se formula la misión, visión, valores y objetivos, se plantean estrategias y se adoptan las que más beneficien a la empresa

Se determinan los factores internos y externos, se realiza un análisis cuidadoso para interrelacionarlos y desarrollar estrategias que permitan mejorar la situación actual de la empresa.

A continuación se describen las estrategias que contiene la matriz F.O.D.A.

Estrategias FO:

“Las *estrategias FO* usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.” (2:200)

En este tipo de estrategias se realiza un análisis cuidadoso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades con que cuenta la empresa, transformándolas en beneficios para la misma. Es preciso para las empresas exportadoras identificar las principales fortalezas y relacionarlas con las oportunidades para aprovecharlas al máximo.

Estrategias DO:

“Las *estrategias DO* pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.” (2:200)

El objetivo de estas estrategias consiste en aprovechar las oportunidades y contrarrestar las debilidades logrando un adecuado ajuste entre estas dos variables. Es fundamental que las empresas exportadoras identifiquen las oportunidades de su entorno para aprovecharlas y minimizar las debilidades.

Estrategias FA:

“Las *estrategias FA* aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas externas.” (2:200)

El objetivo de estas estrategias es maximizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas. Las empresas exportadoras pueden utilizar este tipo de estrategias, para aprovechar sus puntos fuertes y contrarrestar los aspectos negativos del ambiente donde desarrolla sus actividades.

Estrategias DA:

“Las *estrategias DA* son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.” (2:200)

Este tipo de estrategias persigue minimizar tanto debilidades como amenazas, para tratar de evitarlas. Las empresas exportadoras pueden utilizar este tipo de estrategias para reducir las debilidades y evadir las amenazas.

- **Implementación de la estrategia**

“Para Implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.” (2:5)

Las estrategias se deben implementar de manera adecuada a través de planes de acción e involucrar a todas las personas de la empresa.

En la implementación de estrategias es esencial que los colaboradores de la empresa participen de manera activa, ya que el éxito o fracaso de las estrategias implementadas dependerá en buena medida de la responsabilidad con que se realice esta etapa, para llevar el control de las actividades es necesario elaborar planes de acción así como elaborar el presupuesto para asignar los recursos necesarios para su aplicación.

- **Evaluación de la estrategia**

“Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar las estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas.” (2:5)

La fase de evaluación es un proceso en el que se analiza cuáles son los resultados obtenidos con base a lo establecido, esto permite corregir en determinado momento las actividades planteadas, para desarrollar nuevos programas o procedimientos de implementación que se adecuen a las necesidades y objetivos de la empresa.

Esta última etapa de la administración estratégica se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada, que mide los resultados de tal forma que los datos recabados sirvan de base para comparar el desempeño obtenido con el deseado.

➤ **Tipos de estrategias**

- **Estrategias de integración**

“La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.”
(2:54)

Las diferentes estrategias de integración buscan controlar a los proveedores, distribuidores y la competencia.

○ **Integración hacia adelante:**

“Implica adquirir un mayor control sobre los distribuidores o detallistas.” (2:54)

Este tipo de estrategia se puede aplicar cuando existe una limitada cantidad de distribuidores, son caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.

- **Integración hacia atrás:**

“La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio.” (2:54)

Este tipo de estrategias se puede aplicar, cuando existe una limitada cantidad de proveedores, son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.

- **Integración horizontal:**

“La integración horizontal se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.” (2:57)

Este tipo de estrategia es recomendable, cuando la organización compite en una industria que está creciendo y las economías de escala producen reducción de costos.

- **Estrategias Intensivas**

“La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de “estrategias intensivas”, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.”

Las estrategias intensivas pretenden mejorar la posición competitiva, con los productos actuales, aumentando su uso o consumo, abarcando nuevos mercados y desarrollando mejoras en los mismos.

- **Penetración en el mercado**

“La estrategia para penetrar en el mercado pretende aumentar la participación en el mercado que corresponda a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor de comercialización.” (2:57)
Este tipo de estrategias es recomendable cuando los mercados no están saturados con el producto y se puede aumentar el uso o consumo.

- **Desarrollo de mercado**

“Para el desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.” (2:58)

Este tipo de estrategia se puede utilizar cuando existen nuevos mercados que explorar y la organización tiene suficiente capacidad de producción.

- **Desarrollo del producto**

“La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios.” (2:58)

Esta estrategia se puede utilizar cuando la empresa compite en una industria de gran crecimiento y se quiere mejorar la calidad y precio

- **Estrategias de diversificación**

La estrategia de diversificación es la amplitud de productos de la empresa, con esta la empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean estos relacionados o no con el giro del negocio. “Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.” (2:59)

o **Diversificación concéntrica**

“La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.” (2.59)

Esta estrategia se puede utilizar cuando agregar productos nuevos, pero relacionados, eleva las ventas de los productos presentes y estos se pueden ofrecer a precios muy competitivos.

o **Diversificación horizontal**

“La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal.” (2:59)

Esta estrategia se puede utilizar cuando los ingresos de los productos o servicios actuales de la empresa incrementen significativamente por la venta de los nuevos productos.

- **Diversificación en conglomerado**

“La suma de productos o servicios nuevos no relacionados, se llama diversificación en conglomerado.” (2:60)

Este tipo de estrategias lo pueden utilizar las empresas que cuentan con suficiente capital para invertir en una industria nueva.

- **Estrategias Defensivas**

Las estrategias defensivas se utilizan para minimizar los riesgos, ya sean estos de una inversión o cuando el desempeño y utilidades de la empresa se reducen, tratan de disminuir el impacto negativo, para que estas se puedan mantener en el mercado.

- **La empresa de riesgo compartido**

“La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia solo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.” (60:2)

Las estrategias de riesgo compartido se pueden utilizar cuando dos empresas se complementan entre sí o cuando un proyecto es potencialmente rentable pero requiere una gran inversión.

- **El encogimiento**

“El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades.” (2:61)

La estrategia de encogimiento se utiliza cuando la empresa no ha podido alcanzar sus objetivos, tiene poca rentabilidad, trabaja con recursos limitados y necesita capital para su funcionamiento.

- **La desinversión**

“La venta de una división o la parte de una organización se llama desinversión. Con frecuencia la desinversión se usa con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas.” (2.62)

La desinversión se utiliza cuando la empresa ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita y requiere una gran cantidad de dinero en poco tiempo.

- **La liquidación**

“La venta en partes de los activos de una compañía, por su valor tangible, se llama liquidación.” (2:62)

La liquidación se utiliza cuando una empresa ha seguido las estrategias de encogimiento y desinversión pero no ha obtenido los resultados esperados, representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero por los activos que posee y evitar seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

- **Estrategias genéricas de Michael Porter**

“Según Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque” (2:68)

Las estrategias de Michael Porter son un conjunto de estrategias que tienen como principal objetivo obtener una ventaja competitiva, las empresas que tienen capacidad financiera, normalmente compiten con base en un liderazgo en costos o diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten basadas en su enfoque a un segmento del mercado.

o **Estrategias de liderazgo en costos**

“Estrategia empresarial en la que la organización es el productor con menores costos de la industria.” (6:193)

Este tipo de estrategia puede ser efectiva cuando los compradores sean sensibles a los precios y no les interesa la diferencia entre una marca y otra.

o **Estrategias de diferenciación**

“Estrategia empresarial en la que una compañía ofrece productos exclusivos que aprecian los clientes.” (6:194)

Al utilizar este tipo de estrategia se debe tener un conocimiento preciso de las necesidades y preferencias de los compradores a efecto de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

- **Estrategias de enfoque**

“Una buena estrategia de enfoque depende de que el segmento de la industria sea lo bastante grande, tenga buen potencial para el crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes.” (2:69)

Este tipo de estrategia consiste en elegir un segmento del mercado en una industria y tratar de explotarlo, en vez de atender todo el mercado, cuando los consumidores tienen necesidades distintivas.

iii Instrumentos administrativos de planeación

Los instrumentos administrativos de planeación se definen a continuación:

- **Plan de acción**

“Los **planes** son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas.” (6:160)

Un plan de acción prioriza las actividades para alcanzar los objetivos. De esta manera, constituye una guía escrita, que brinda los pasos a seguir en la ejecución de los proyectos y dar cumplimiento a las estrategias establecidas.

Elaborar planes de acción le permite a las empresas exportadoras, organizar su trabajo, debido a que establece como se llevan a cabo las estrategias, en donde se determina el tiempo, recursos y los responsables de la ejecución de los mismos.

1.2.1.2 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

Esta fase del proceso administrativo implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar, en la empresa con el propósito de actuar de forma coordinada para lograr los objetivos.

i Elementos de organización

A continuación se desarrollan los elementos que conforman esta fase:

–Funciones

“Las funciones representan las acciones realizadas por la empresa, la agrupación de las actividades afines, expresadas en forma genérica, esto es, un bosquejo de las tareas realizadas por la organización para alcanzar sus fines.” (11:s.p.)

Las funciones agrupan las actividades principales de cada unidad administrativa de una empresa, estableciendo un orden que permite el funcionamiento de la misma.

–Jerarquías

“Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas e instituciones.” (10:s.p.)

La jerarquía es el status que posee un trabajador dentro de una empresa, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.

-Puestos

“Delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y porque lo hace.” (1:165)

El puesto describe las actividades específicas, subordinación, responsabilidad y autoridad que cada colaborador tiene dentro de la empresa.

ii Estructura organizacional

“La estructura de una organización especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades; en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo.” (8:277)

La estructura organizacional establece la jerarquía, autoridad y relaciones de subordinación de todas las unidades de una empresa.

iii Instrumentos administrativos de organización

Los instrumentos administrativos de organización se definen a continuación:

- Organigrama

“El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (Cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea

gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa.” (1:166)

Un organigrama es la representación gráfica, que expresa las jerarquías, líneas de autoridad, las relaciones entre los distintos departamentos y colaboradores de la empresa

Desempeña un papel informativo al comunicar a los integrantes de la empresa de forma esquemática como se encuentra organizada para desempeñar sus actividades y funciones.

- Descripción técnica de puestos

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (1:165)

Es un documento que identifica las tareas, responsabilidades, las relaciones del puesto, con otros puestos de la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y condiciones ambientales del mismo.

La descripción de puestos es el procedimiento que nos permite plantear toda la información relacionada a un puesto de trabajo.

- Descripción de procedimientos

“Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción no de pensamiento en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.”(4:131)

A través de la descripción de los procedimientos se detallan los procesos que se realizan en una empresa estableciendo las secuencias y responsables de realizar las tareas.

La descripción de los procedimientos es de importancia para establecer de manera precisa el orden y secuencia de las actividades, para aprovechar eficientemente los recursos de la empresa.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA EXPORTADORA DE CAFÉ

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de la investigación realizada en la empresa exportadora de café, se expone la metodología, los antecedentes y la situación actual con respecto a la aplicación de la planeación estratégica.

2.1 Metodología

A continuación se describe la metodología utilizada en la presente investigación:

- **Métodos**

Los métodos utilizados en la investigación fueron los siguientes:

- **Método científico**

Para llevar a cabo la investigación se requirió el uso del método científico en sus tres fases:

- Fase indagadora: a través de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias (encuesta y entrevista) y secundarias (libros y textos).
- Fase demostrativa: a través de esta se verificaron las hipótesis planteadas confrontadas con los resultados obtenidos de la investigación.
- Fase expositiva: se desarrollara al momento de presentar el informe final que incluirá la propuesta de solución al problema.

➤ **Método deductivo - inductivo**

Por medio de este método se formó el razonamiento para la investigación que parte de lo general a lo particular.

● **Técnicas**

- **Censo:** se recopiló información relacionada con el tema de tesis con todos los colaboradores de la empresa.
- **Encuesta:** se encuestó a los veintinueve colaboradores específicamente al personal operativo para conocer la percepción que tienen de la empresa.
- **Muestra:** Se utilizó la entrevista para los diez directivos de la empresa y el cuestionario para los veintinueve colaboradores del nivel operativo.
- **Observación directa:** Mediante las visitas que se realizaron a la empresa con el propósito de corroborar y completar la información
- **Investigación bibliográfica:** Se utilizaron instrumentos bibliográficos con el objeto de fundamentar el presente trabajo en conceptos teóricos que sustentaran la investigación.

● **Instrumentos**

- **Cuestionario:** se realizó una serie de preguntas estructuradas asociadas con la problemática que permitió obtener información del personal operativo
- **Entrevista:** esta se realizó a los directivos de la empresa para obtener información relevante sobre el tema de tesis.

- **Cuadros estadísticos:** se utilizaron cuadros estadísticos para graficar los resultados obtenidos en la investigación y facilitar la comprensión de la información.
- **Guía de observación:** Se utilizó una guía de observación que permitió anotar y describir las observaciones realizadas en las instalaciones de la unidad de análisis.
- **Ficha bibliográfica:** a través de la cual se llevó un registro de los libros, documentos y material utilizado, relacionado con el tema de tesis.

2.2 Antecedentes

La empresa exportadora de café fue fundada en el año 1980 por inversionistas extranjeros que vieron en Guatemala la oportunidad de exportar café de calidad y debido a sus estrechas relaciones comerciales en 1982 paso a formar parte de un grupo de empresas agroindustriales que realizan diversas actividades a nivel internacional.

Se encuentra registrada en ANACAFE que es la entidad encargada de fomentar el cultivo, exportación y promoción de café a nivel internacional. Las oficinas centrales actualmente se encuentran ubicadas en la zona 15, Vista hermosa II.

Se especializa en el procesamiento, comercialización y exportación de café proveniente de las diferentes regiones de país como: Atitlán, Cobán, Fraijanes, Huehuetenango, Jalapa y las regiones de San Marcos; para su posterior envió a los distintos mercados en Asia, Europa y Estados Unidos.

La empresa exportadora de café se encuentra inscrita como una sociedad anónima y posee todos los requerimientos legales para su funcionamiento tales

como: patente de comercio, número de identificación tributaria (NIT) y licencia de exportación.

La empresa cuenta con beneficios de café, que son los lugares donde se recolecta, procesa y almacena, para su posterior exportación, ubicados estratégicamente en las distintas regiones del país, los cuales son :

- Atitlán: centro de abastecimiento San Lucas Toliman
- Barberena Santa Rosa: centro de abastecimiento y procesamiento Los Esclavos.
- Barberena Santa Rosa: centro de abastecimiento y procesamiento nuevo viñas.
- Coatepeque Quetzaltenango: centro de abastecimiento y procesamiento Coatepeque.
- Huehuetenango: centro de abastecimiento Cuchumatanes
- Amatitlán, Guatemala: centro de abastecimiento Michatoya
- San Marcos: centro de abastecimiento y procesamiento el Tumbador

En la actualidad la empresa procesa y exporta café genérico, entre las calidades de éste se encuentran: prime, extra prime, semi-hard bean, hard bean, strictly hard bean. Asimismo cuenta con marcas propias de café para la exportación las cuales son de calidad exclusiva o tipo gourmet.

2.2.1 Filosofía empresarial

A continuación se analizan los elementos que integran la filosofía empresarial.

a) Misión

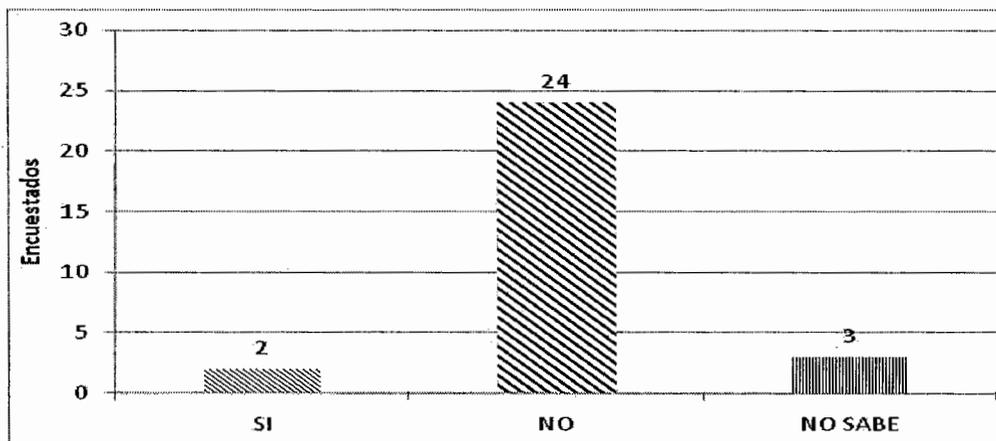
Al preguntarles a los colaboradores si conocen la misión de la empresa todos los encuestados manifestaron conocer la actividad principal y mencionaron que es exportar café.

La exportadora de café no tiene una declaración por escrito de su de misión, tampoco se pudo observar en las instalaciones, las respuestas de los directivos fueron variadas, esto quiere decir, que cada persona trabaja de acuerdo a lo que percibe es la actividad principal de la empresa, no en busca de un objetivo en común, debido a que no existe una guía clara que les permita orientar sus actividades y esfuerzos.

• Visión

De acuerdo a la información proporcionada por los encuestados sobre el conocimiento de la visión, los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 3
Conocimiento de la visión
Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia. Año 2013

Con base a la gráfica anterior se determino que la mayoría de los colaboradores desconocen la visión, pues la empresa no cuenta con la misma, tres no saben,

pero suponen que los directivos desean un mejor futuro y dos mencionaron que si la conocen, pero fueron sus comentarios personales.

La empresa exportadora de café no tiene una visión establecida por escrito, esto se corrobora en las visitas que se hicieron a las instalaciones, generalmente los planes que se realizan son de corto plazo, para solucionar los problemas que van surgiendo en el momento, por lo que no se tiene una idea clara de como se proyecta la empresa hacia el futuro, esto por el poco conocimiento y compromiso que existe de los directivos en el proceso de planeación estratégica.

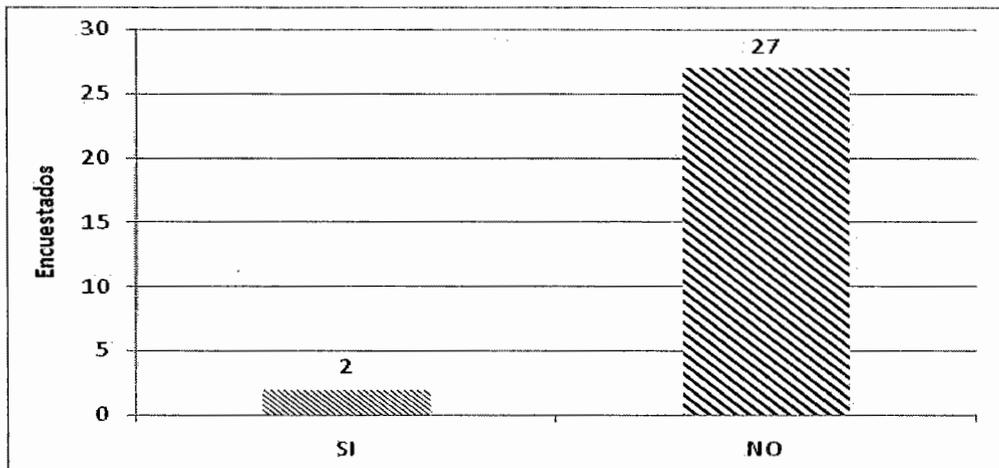
Al ser consultados los directivos sobre cual era la visión de la empresa sus respuestas fueron variadas, siendo las siguientes:

- Exportar el mejor café de Guatemala
- Llegar a ser la mejor empresa exportadora
- Ser una empresa sólida
- Ser una empresa rentable

• Valores

A continuación se presentan los resultados que proporcionaron los colaboradores al preguntarles si tienen conocimiento de cuales son los valores o principios de la empresa.

Gráfica 4
Conocimiento de los valores
Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La gráfica anterior indica que la mayoría de colaboradores, no conocen los valores de la empresa, porque no los tiene establecidos de momento, el resto respondieron que sí, pero únicamente manifestaron su criterio, de cuáles deberían ser y mencionaron honestidad y respeto.

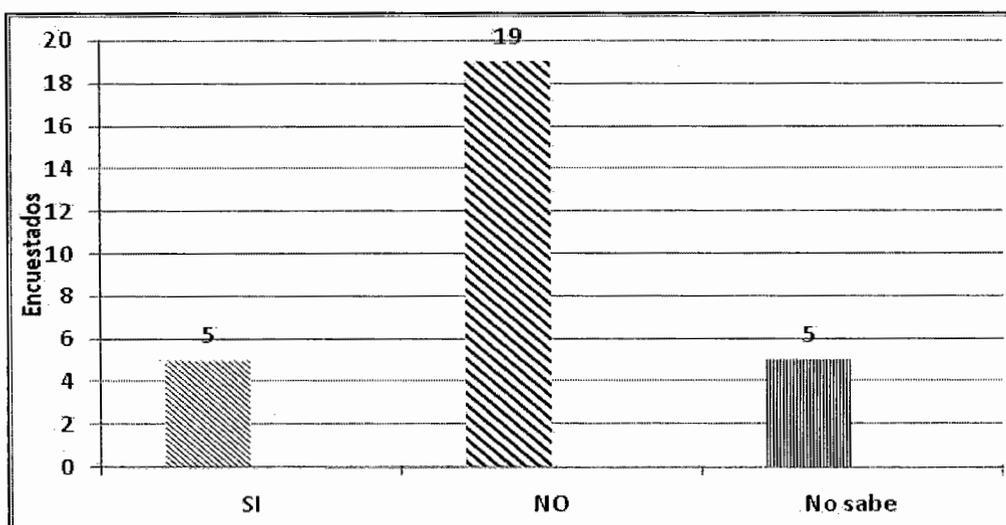
La empresa exportadora de café no tiene valores establecidos por escrito, esto se pudo corroborar con las visitas realizadas a las instalaciones y al ser consultados los directivos sobre este tema cada uno manifestó diferentes opiniones, no existió criterio unificado de cuáles son los que se aplican, por lo que cada persona realiza sus actividades de acuerdo a lo que percibe correcto para la empresa.

Entre las opiniones de los directivos de cuáles son los valores que aplica la empresa exportadora de café se encuentran los siguientes: honestidad, respeto, responsabilidad, confianza, ética y lealtad.

b) Objetivos

En relación al establecimiento de objetivos, se les pregunto si los conocen y los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 5
Conocimiento de los objetivos
Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Se determino que los colaboradores que si conocen los objetivos son los que tienen comunicación con el gerente por trabajar en los principales departamentos como tráfico y comercialización, diecinueve indicaron desconocerlos porque no le son transmitidos y los que no saben opinan que el objetivo de toda empresa son las ventas.

Se determinó que los objetivos no están claramente establecidos, esto se debe a que el gerente general los formula según su criterio, no da a conocer los mismos

y solo los comunica a ciertos departamentos cuando es necesario como el de comercialización y tráfico que se involucran directamente con la venta de café.

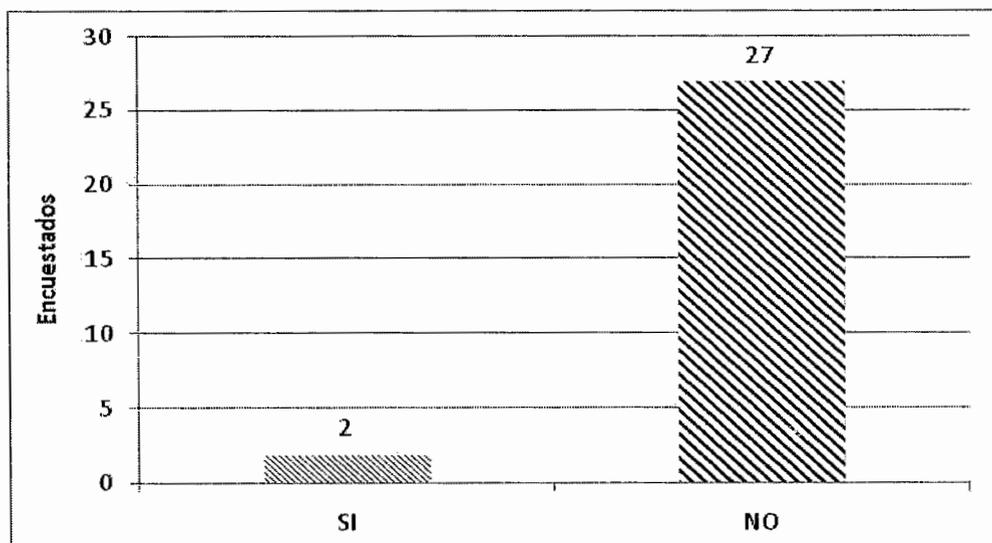
De los directivos que indicaron conocer los objetivos de la empresa, se les pidió que ampliaran su respuesta dando a conocer los siguientes:

- Realizar el trabajo con eficiencia y evitar atrasos para la empresa
- Aumentar las ventas
- Exportar café a nuevos mercados.

c) Estrategias

En lo que respecta a este elemento se obtuvo en la investigación los siguientes resultados.

Gráfica 6
Conocimiento de estrategias
Empresa exportadora de café.



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Conforme los resultados obtenidos y representados en la gráfica anterior se puede establecer que la mayoría de colaboradores indican desconocer si la empresa cuenta con estrategias porque las mismas no les son transmitidas, las

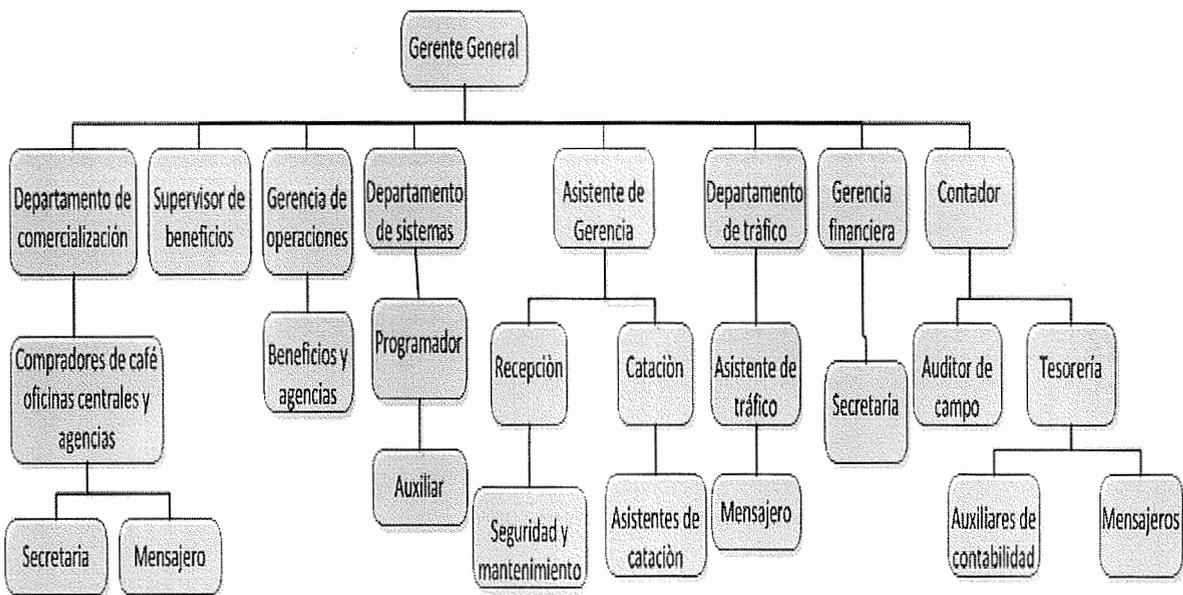
personas que respondieron afirmativamente argumentaron que las ideas si son tomadas como posibles soluciones, esto se debe a que son personas que se involucran directamente en el proceso de comercialización.

En la exportadora de café se da poca participación a los directivos en la formulación de estrategias; al ser consultados, respondieron que el gerente toma las decisiones, raras veces escucha sugerencias, les indica los pasos a seguir y no se atreven a cuestionarlo porque consideran que es la persona que mejor conoce el negocio, aunque a veces no sean las decisiones correctas.

d) Estructura organizacional

Se estableció que la empresa exportadora de café si cuenta con un organigrama pero este no se ha dado a conocer a todo el personal debido a que es antiguo y no se encuentra actualizado, por lo que se solicitó copia del mismo, el cual se presenta a continuación:

Gráfica 7
Empresa exportadora de café
Organigrama general actual



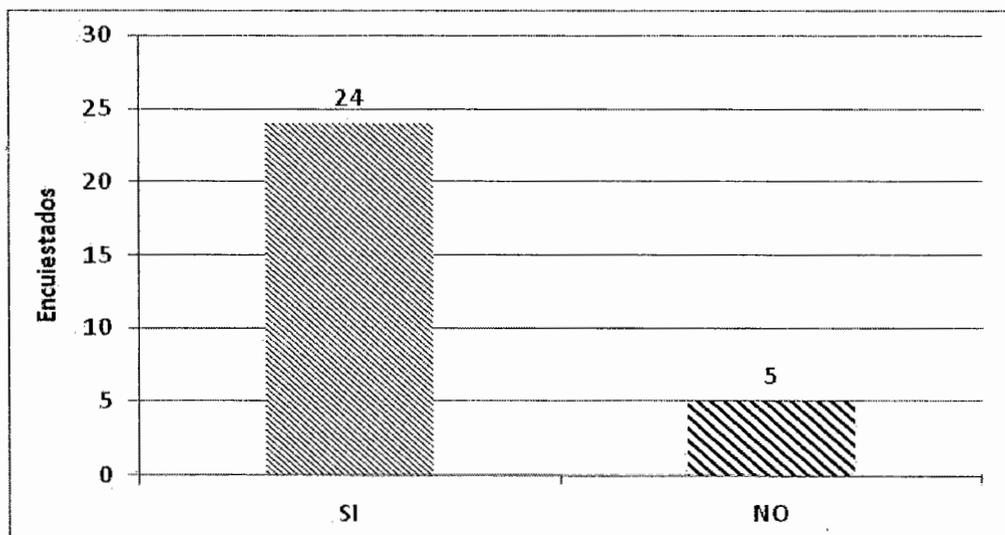
Fuente: Empresa exportadora de café. Año 1996

Se puede establecer que el organigrama proporcionado por la empresa no se encuentra adecuadamente diseñado al no poder visualizar correctamente los niveles jerárquicos, los canales de comunicación y las relaciones que existen entre los distintos departamentos, además se observa que algunas unidades administrativas están identificadas con el nombre de funciones y otras con el nombre del puesto, lo que dificulta su interpretación.

2.3 Situación de actual de planeación estratégica

A continuación se presenta la manera en que la empresa evalúa los resultados obtenidos de los objetivos y estrategias que se ha planteado de manera empírica.

Gráfica 8
Evaluación de resultados
Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La mayoría de personas indicaron que la empresa si evalúa los resultados obtenidos, pero lo hace a través de registros contables y sobre la calidad del grano de café, los encuestados que contestaron negativamente expresaron

desconocer si la empresa supervisa los resultados obtenidos pues sus superiores no les han hecho comentario sobre este tema.

Actualmente la empresa no tiene una planeación estratégica formal, por lo que no cuenta con un sistema para el monitoreo y evaluación de los resultados, los directivos manifestaron que únicamente se llevan registros contables como: los registros de inventarios y costos de operación, no obstante los mismos evalúan los resultados finales y solo se utilizan para comparar el nivel de ventas y utilidades del año anterior con el presente

2.3.1 Diagnóstico F.O.D.A.

A continuación se presentan los factores internos y externos, que impactan directamente a la empresa, según el análisis FODA:

- **Factores internos**

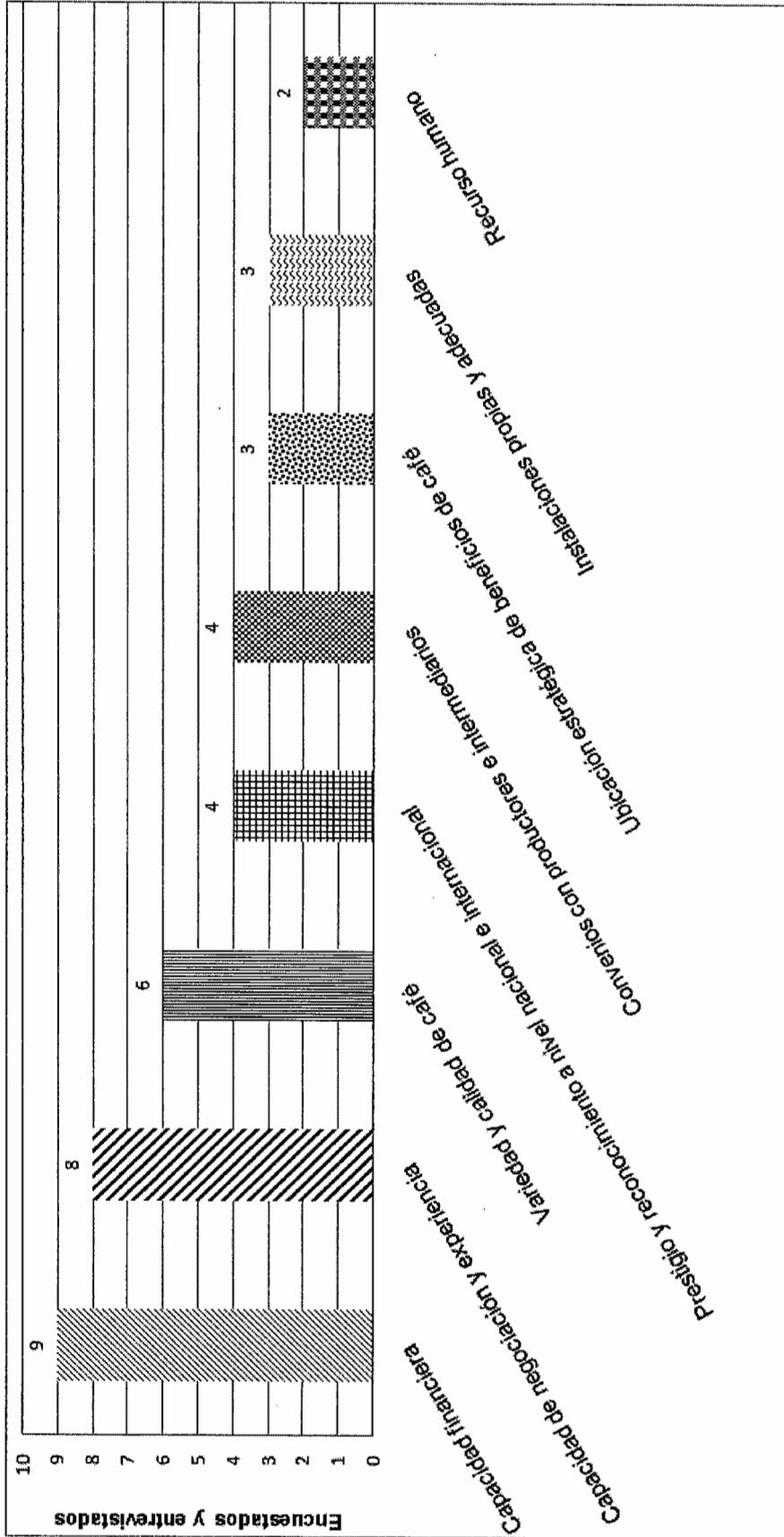
En el estudio realizado se detectaron las fortalezas y debilidades siguientes:

- **Fortalezas**

Las principales fortalezas con que cuenta la empresa se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 9
Fortalezas

Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

F.1 Capacidad financiera: la empresa exportadora de café cuenta con capital propio y con el respaldo del grupo agroindustrial internacional, por lo que se tiene el financiamiento necesario para dar soporte al funcionamiento de la misma e invertir en alguna compra o proyecto que se considere necesario en un momento dado para el desarrollo de la empresa.

F.2 Capacidad de negociación y experiencia: cuenta con más de treinta años de experiencia, por lo que tiene un mayor conocimiento del mercado, esto le permite saber en donde y cuando negociar la compra y venta del grano de café.

F.3 Variedad y calidad de café: cuenta con diferentes tipos de grano de café de la más alta calidad, registradas con marcas propias provenientes de diferentes regiones del país.

F.4 Prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional: la empresa se encuentra entre las principales exportadoras de café del país; se ha caracterizado a través de los años por ser responsable, honesta, reconocida por la calidad de su café y por cumplir sus compromisos con los clientes y proveedores.

F.5 Convenios con productores e intermediarios para la adquisición del grano de café: el tiempo que lleva la empresa en el mercado le ha permitido conocer y estrechar relaciones comerciales con varios productores, con los cuales establece un precio a futuro por el grano de café que produzcan, también utiliza varios intermediarios que se encargan de recolectar el grano en distintas zonas geográficas del país.

F.6 Ubicación estratégica de los beneficios de café: esto le permite obtener materia prima de diferentes climas, suelos, alturas, calidades y variedades de café de las principales zonas cafetaleras del país.

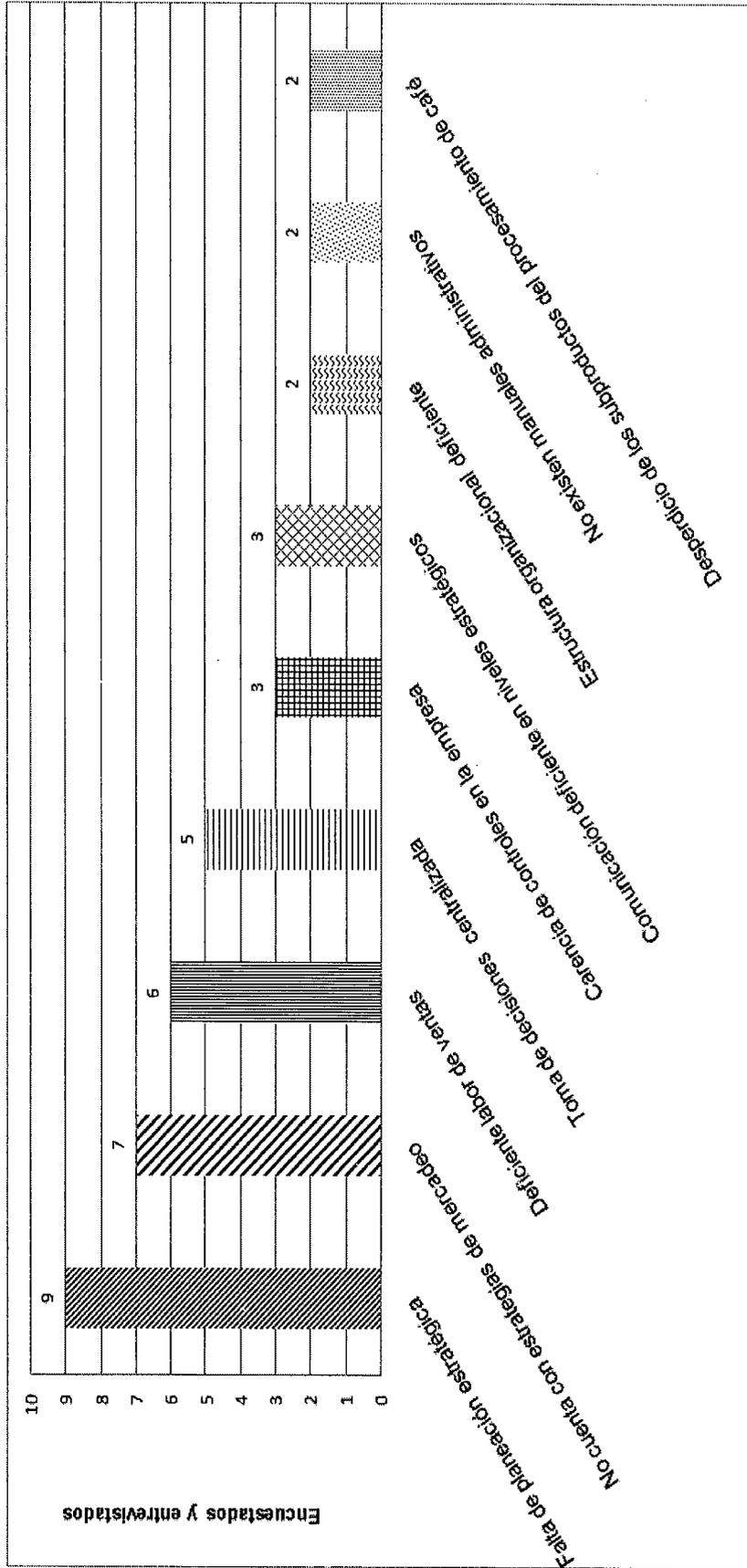
F.7 Instalaciones propias y adecuadas: la empresa tiene instalaciones adecuadas y la maquinaria necesaria para el procesamiento de café, en los beneficios que tiene en las distintas regiones del país.

F.8 Recurso humano: cuenta con personal identificado, honrado, leal y con experiencia, para garantizar la calidad del café y los requerimientos de los clientes.

- Debilidades

Las principales debilidades con que cuenta la empresa se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 10
Debilidades
Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

D.1 Falta de planeación estratégica: a pesar de que la empresa exportadora de café se ha mantenido por varios años en el mercado, no cuenta con una planeación estratégica, que le permita adaptarse a los cambios del mismo, lo que provoca improvisación de las actividades, pérdida de recursos y normalmente los esfuerzos se enfocan en la solución de los problemas actuales aunque no se resuelvan de fondo.

D.2 No cuenta con estrategias de mercadeo: debido a la falta de planeación estratégica las actividades de mercadeo se han realizado de manera empírica, el gerente general es la persona que realiza todas las actividades de ventas desde contactar a los clientes, las negociaciones y cierre de las mismas, esto es un riesgo debido a que cuando él no se encuentra esta labor no se realiza, por lo que las actividades de promoción y publicidad también son escasas.

D.3 Deficiente labor de ventas: En los últimos años las ventas y utilidades han disminuido, porque no se cuenta con equipo especializado que promocioe los productos de la empresa, derivado a que el gerente es la única persona que se dedica a esta actividad.

D.4 Toma de decisiones centralizada: no se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de otros directivos, porque el gerente considera que él es la persona con mayor conocimiento y experiencia.

D.5 Carencia de controles en la empresa: los controles utilizados en la empresa exportadora de café para evaluar su desempeño son mínimos, generalmente estos se basan en las metas de ventas y los registros contables.

D.6 Comunicación deficiente en niveles estratégicos: existe poca comunicación entre el gerente general y los directivos, porque este no transmite las decisiones que toma, solo indica cuales son los lineamientos a seguir.

D.7 Estructura organizacional deficiente: no tiene un organigrama actualizado que defina jerarquías, autoridad y canales de comunicación. Adicional a ello no cuenta con instrumentos administrativos que le permitan organizar las operaciones que se realizan en la exportadora de café, por lo que se efectúan de forma empírica.

D.8 No existen manuales administrativos: no cuenta con instrumentos administrativos que le permitan organizar las funciones y operaciones que se realizan en la exportadora de café por lo que se efectúan de forma empírica.

D.9 Desperdicio de los subproductos del procesamiento de café: al realizar el proceso de producción del grano de café en los beneficios, los desperdicios de este, no son utilizados pudiéndose producir de ellos las distintas clases de abono y combustible, entre otros.

- **Factores externos**

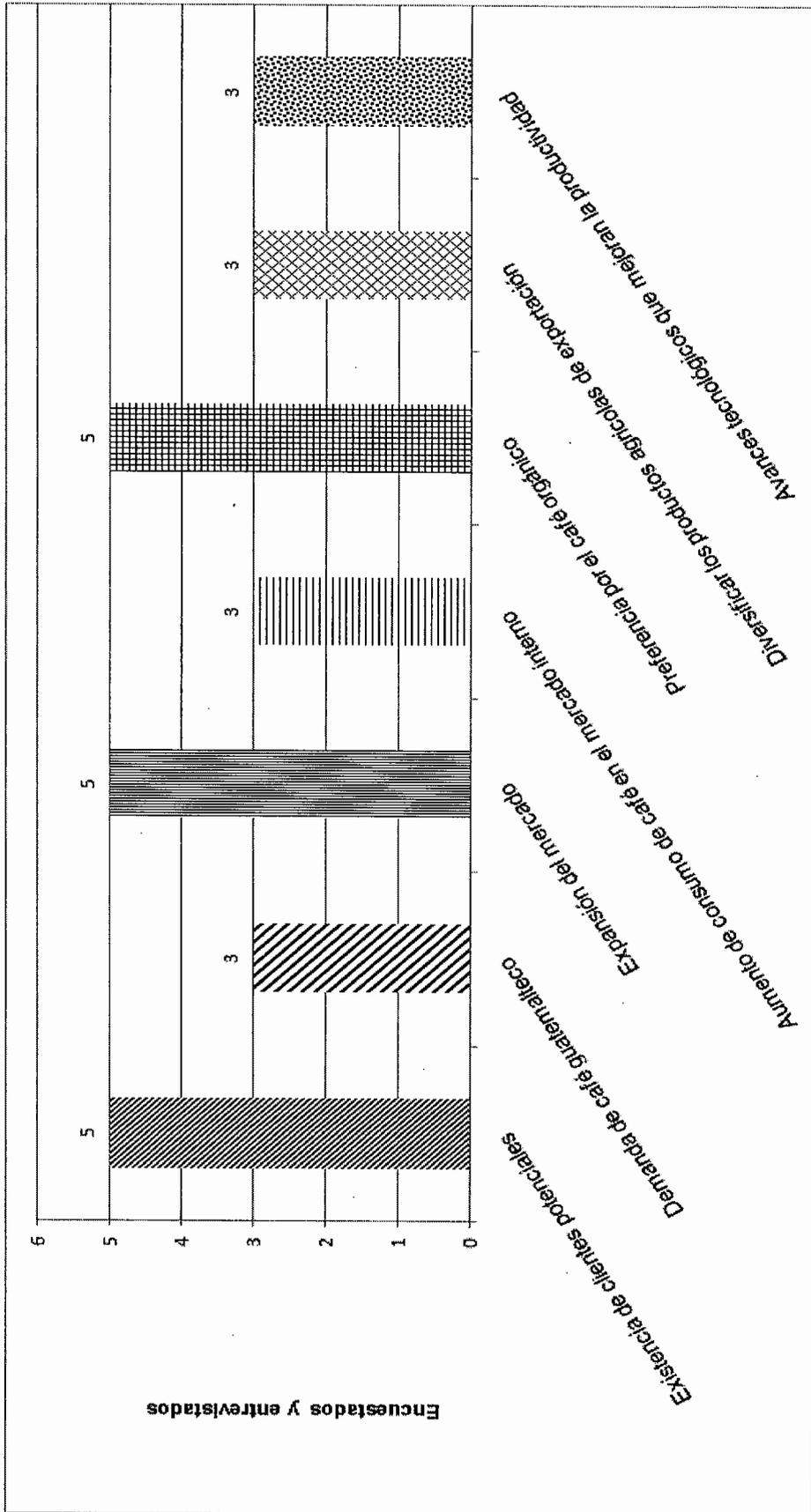
En el estudio que se realizó se detectaron las oportunidades y amenazas siguientes:

- ***Oportunidades***

Las principales oportunidades con que cuenta la exportadora son:

Gráfica 11
Oportunidades

Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia, Año 2013.

O.1 Existencia de clientes potenciales: actualmente ANACAFE y AGEXPORT cuentan con bases de datos en donde se puede obtener información con la que se puede establecer contacto con los posibles clientes de distintos países.

O.2 Demanda del café guatemalteco: el café de Guatemala se encuentra entre los mejores a nivel mundial y es reconocido por su calidad, según datos de ANACAFE en el año cafetalero 2010-2011 el consumo de café aumento un 6%.

O.3 Expansión de mercado: actualmente ANACAFE promueve el café Guatemalteco a nivel internacional, por lo que se han aperturado nuevos mercados en Europa y Asia.

O.4 Aumento de consumo de café en el mercado interno: esto puede ser otra fuente de ingresos con menores costos, que puede dar una mayor sostenibilidad, para no depender de las exportaciones, según datos de Anacafé el consumo está creciendo y sobre todo en jóvenes, se prevee que la demanda se ampliará lo que permitirá entrar a nuevos mercados.

O.5 Preferencia por el café orgánico: el café recibe especial atención respecto al impacto que este tiene con la naturaleza, debido a que en su producción se emplean abonos químicos, pesticidas y utilizan grandes cantidades de agua para obtener el grano, por esta razón el café cultivado de forma natural es preferido por los clientes, ya que los consumidores están dispuestos a pagar mayores precios por considerársele un producto más saludable.

O.6 Diversificar los productos agrícolas de exportación: actualmente la empresa solo exporta grano de café, pero cuenta con la capacidad, conocimiento y experiencia para ampliar sus exportaciones con otro tipo de producto agrícola.

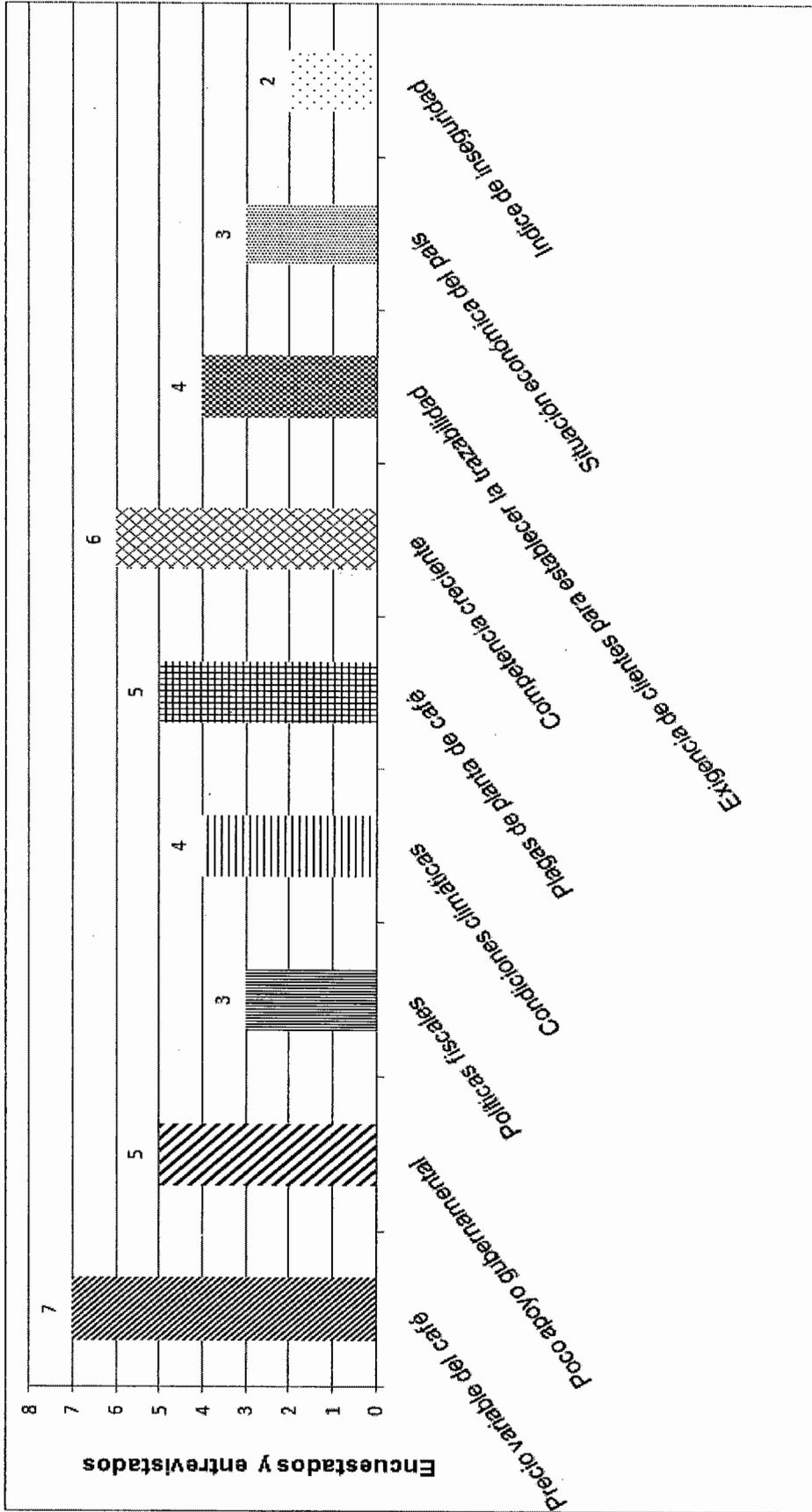
O.7 Avances tecnológicos que mejoran la productividad: actualmente en el mercado existen avances tecnológicos en la maquinaria del proceso de beneficiado de café que permiten realizar todos los procesos con un menor tiempo, impacto ambiental, permite aprovechar el desperdicio, disminuyendo costos y mejorando la calidad del grano de café.

- Amenazas

Los elementos externos que afectan negativamente a la empresa se detallan a continuación:

Gráfica 12
Amenazas

Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

A.1 Precio variable del café: el precio internacional del café se ha caracterizado por ser inestable, siendo la principal fuente de las variaciones el comportamiento de la oferta, la producción de los principales países exportadores como Brasil y Vietnam provocan un alza o baja en los mismos. La crisis económica internacional afecta el poder adquisitivo de los países consumidores, por lo tanto se reduce la demanda de los productos que exporta Guatemala.

A.2 Poco apoyo gubernamental: Honduras se ha convertido en el mayor exportador de café de Centroamérica en el año 2011-2012, esto debido a que en ese país se ha dado incentivos económicos para aumentar su producción y exportación, en Guatemala no se han establecido políticas que fomenten el cultivo de este grano.

A.3 Políticas fiscales: los cambios en la forma y tasas de impuestos aumentaron con las nuevas leyes fiscales, estas afectan tanto a exportadores como a productores, dejando al café como un producto poco competitivo comparado con otros países de la región latinoamericana, donde la caficultura es reconocida como generadora de empleo y se les brinda apoyo financiero.

A.4 Condiciones climáticas: debido a que el cultivo de café necesita ciertas condiciones climáticas para su crecimiento es sensible a las variaciones del medio ambiente, requiere de cuidados especiales y cualquier cambio afecta la calidad y productividad.

A.5 Plagas de las plantas de café: el cultivo de café en Centroamérica se ve afectado por el hongo de la roya y el país más perjudicado es Guatemala, originando pérdidas en la producción, esto ha llevado al gobierno a declarar una emergencia fitosanitaria, siendo necesario realizar inspecciones en las plantaciones y aplicaciones de los pesticidas o fungicidas por lo que esto eleva los costos de producción.

A.6 Competencia creciente: actualmente existe escasez de grano de café por los efectos del hongo de la roya lo que ha ocasionado una mayor competencia por obtener granos de calidad, en determinados casos para abastecerse de materia prima algunos competidores ofrecen mejores precios a los productores por la cosecha. Dentro de las empresas exportadoras de café se puede mencionar a Multiexport, UNEX y SERVEX entre otros.

A.7 Exigencia de los clientes para establecer la trazabilidad: cada cliente tiene sus propios lineamientos y estos están orientados a registros del origen del grano, producción, procedimiento de beneficiado, almacenamiento, medidas que garanticen que no existe contaminación química bacteriológica o física del producto para aumentar la confianza del consumidor en la sanidad del café, lo que exige a las empresas cumplir con estos requerimientos para mantenerse en el mercado.

A.8 Situación económica del país: esta se caracteriza por un alza en los precios, que aumenta el costo de los insumos como agua, luz, combustible, fertilizantes y mano de obra, lo que incrementa los costos de producción.

A.9 Índice de inseguridad: esta situación viene a ser una amenaza para las empresas y cualquier tipo de organización, al estar expuesto a robos en el traslado de la materia prima a las instalaciones o hacia el puerto de embarque.

A continuación se presenta la gráfica de los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa.

Gráfica 13

Factores internos y externos Empresa exportadora de café

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la cartera de clientes potenciales 2. Aumento de la demanda de café en el guatemalteco 3. Expansión del mercado. 4. Aumento de consumo de café en el mercado interno. 5. Preferencia por el café orgánico. 6. Diversificar los productos agrícolas de exportación. 7. Avances tecnológicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planeación estratégica 2. No cuenta con estrategias de mercadeo 3. Deficiente labor de ventas 4. Toma de decisiones centralizada 5. Carencia de controles en la empresa 6. Comunicación deficiente en niveles estratégicos 7. Estructura organizacional deficiente. 8. No existen manuales administrativos 9. Desperdicio de subproductos del procesamiento de café <p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio variable del café 2. Poco apoyo gubernamental 3. Políticas fiscales. 4. Condiciones climáticas. 5. Plagas de las plantas de café. 6. Competencia creciente 7. Exigencias de los clientes para establecer la trazabilidad 8. Situación económica del país 9. Índice de seguridad

Fuente: elaboración propia. Año 2013

2.4 Análisis y discusión de resultados

Actualmente la empresa no tiene un proceso formal de planeación estratégica, realiza sus actividades de forma empírica e improvisada al no contar con planes adecuados que le permitan adaptarse a los cambios del mercado por lo que los problemas se enfrentan de forma reactiva y solo se solucionan superficialmente.

No posee un marco de referencia que ayude a la toma de decisiones, al no contar con elementos de planificación estratégica definidos, como misión y visión, sin tener una idea clara de cuál es la finalidad de la exportadora, hacia donde se dirigen los esfuerzos, ni cuáles son sus planes a largo plazo que den una perspectiva clara del futuro que se desea, los objetivos no se encuentran claramente definidos, son establecidos por el gerente a su criterio sin tomar en cuenta la opinión o sugerencia del equipo de trabajo, tampoco tiene establecidos valores que identifiquen a los colaboradores y a la organización.

La empresa gira sus decisiones basada a lo que dispone el gerente general, quien establece las directrices a seguir en forma empírica, básicamente están orientados a obtener mayores utilidades las cuales no están documentadas y no se presta importancia para transmitirlo lo que no permite enfocar los esfuerzos de manera coordinada y en una misma dirección.

Las estrategias se establecen de manera empírica, para el planteamiento de las mismas no se realiza un análisis de la situación actual de los factores internos y externos que afectan a la empresa, las cuales se orientan a obtener una buena cantidad y calidad del grano de café, para incrementar las ganancias y estas no se encuentran por escrito.

No existe una organización adecuada para realizar el trabajo, en ocasiones se han efectuado negociaciones sin realizar las consultas debidas, lo que ha

ocasionado atrasos en la entrega de materia prima e incluso ha llevado al pago de multas cuando no se han cumplido los contratos, lo que refleja falta de comunicación entre los puestos que permita realizar las acciones de manera coordinada.

Durante varios años el gerente ha sido la única persona que realiza la labor de ventas en la exportadora y también se encarga de la administración de la misma y por las múltiples ocupaciones que tiene no ha podido definir las acciones que se deben llevar a cabo para un mejor funcionamiento de la empresa.

Derivado de lo anterior es importante definir un modelo de planeación estratégica que permita a la empresa ser proactiva, aprovechando los factores positivos y disminuyendo los negativos, por lo que en el siguiente capítulo se presenta una propuesta sobre este tema.

CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA LA EMPRESA EXPORTADORA DE CAFÉ

Toda empresa que desea ser competitiva debe contar con una planeación estratégica formal que dirija los esfuerzos de sus integrantes en una misma dirección, para que todos los que formen parte de la misma tengan parámetros sobre los cuales basarse para alcanzar los objetivos propuestos.

3.1 Justificación de la propuesta

Las actuales circunstancias del mercado de café exigen a las empresas prepararse para los cambios y ser proactivas para ello deben aprovechar eficientemente todos sus recursos.

Según los resultados del capítulo anterior la empresa exportadora de café no se prepara para los cambios más bien los enfrenta de manera improvisada sin tener definido claramente cuáles son sus prioridades y perspectivas hacia el futuro.

Es por ello que después de haber estudiado la problemática actual de la empresa exportadora de café se presenta la propuesta de planeación estratégica en la que se describe en que negocio se encuentra (misión), a donde desea llegar en un futuro (visión), los valores, objetivos de acuerdo a su negocio entorno y sus aspiraciones, también se establecen las estrategias a desarrollar las cuales surgieron del diagnóstico F.O.D.A.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar el 100% de la propuesta de planeación estratégica para la empresa exportadora de café, en el periodo del año 2015 al 2018.

3.2.1 Planeación estratégica propuesta

A continuación se presenta la propuesta de planeación estratégica para la empresa exportadora de café.

3.2.1.1 Filosofía empresarial

A continuación se presenta la filosofía empresarial, integrada por:

a) Misión

Somos una empresa que se dedica a la compra y procesamiento de café de las distintas regiones de Guatemala para su exportación, satisfaciendo los requerimientos de calidad de nuestros clientes para disfrutar de su preferencia.

• Visión

Ser reconocida a nivel internacional como la empresa que exporta los cafés más finos de Guatemala, comprometida con el cuidado del medio ambiente, promoviendo las buenas prácticas del cultivo de café.

• Valores

Los valores que se establecieron para la exportadora de café se detallan a continuación:

- **Honestidad:** en nuestras acciones, realizándolas correctamente, con transparencia manteniendo una buena comunicación con todas aquellas personas con quienes tratamos y comprometidos con la satisfacción de los clientes.

- **Respeto:** brindar un trato amable y cordial, respetamos al cliente, al empleado y a los directivos.

- **Confianza:** nuestros clientes y proveedores saben de la experiencia, compromiso y formalidad que nos identifica como una empresa seria.
- **Responsabilidad social:** somos responsables con nuestros clientes, proveedores y sociedad.

b) Objetivos

Los objetivos que se plantean para la empresa exportadora de café cubren el período del año 2015 al 2018.

- Objetivo general

Incrementar la participación de la empresa en el mercado de cafés finos de Guatemala en un 2% anual al mediano plazo.

- Objetivos Específicos

Mejorar la calidad y productividad del grano de café para obtener mejores precios en relación al mercado en un 5% anual a mediano plazo.

Reestructurar y rediseñar el 100% de las funciones y procedimientos que realiza cada área de la empresa a mediano plazo para disminuir costos, adaptarse a los cambios y optimizar los recursos

3.2.1.2 Formulación de estrategias

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos se presentan las siguientes estrategias:

Gráfica 14
Matriz F.O.D.A.

Empresa exportadora de café

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
<p>Factores Externos</p> <p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> Existencia de clientes potenciales. Demanda del café guatemalteco Expansión del mercado Aumento de consumo de café en el mercado interno. Preferencia por café orgánico. Diversificar la empresa con distintos productos de exportación. Avances tecnológicos que mejoran la productividad. <p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> Precio variable del café Poco apoyo gubernamental Políticas fiscales Condiciones climáticas Plagas de las plantas de café Competencia creciente Exigencias de los clientes para establecer la trazabilidad Situación económica del país Índice de seguridad 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Promover entre los productores las ventajas de contar con certificaciones de calidad del grano de café para lograr el reconocimiento y preferencia de más clientes. Promover la calidad del café con los proveedores a través de un concurso de catación, para abastecer la empresa de materia prima y satisfacer la demanda de los clientes Aprovechar la capacidad financiera y el conocimiento que se tiene sobre el negocio para incursionar en el mercado interno con cafés de alta calidad Dar a conocer la empresa y las distintas regiones donde se cultivan las variedades de café que a través de una página web, que sirva de enlace entre el cliente y la empresa <p>F1, F2, F3, O1, O2, O3</p> <p>F2, F3, F4, F5, O1, O2, O3</p> <p>F1, F2, F3, O1, O2</p> <p>F1, F2, F3, O1, O4</p> <p>F3, F6, F7, O1, O2, O3</p>	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> Implementar un modelo de planeación estratégica a través de capacitaciones, aprovechar las oportunidades, orientar la toma de decisiones y que los colaboradores orienten sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos. Realizar una actualización organizacional por medio del manual de organización, enfocada en la creciente demanda y expansión de mercado, precisar las funciones, canales de comunicación, encomendadas a cada unidad, para involucrar a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos Contratar una persona que apoye la labor de ventas para aprovechar la expansión de mercado y captar clientes potenciales. <p>O1, O2, O3, D2, D3</p>
	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Brindar asesoría técnica a los productores para el cultivo, prevención de plagas y cosecha de café para mejorar el precio del mismo y contrarrestar la variabilidad del precio. Ofrecer financiamiento a los productores para aprovechar la capacidad financiera, contrarrestar la competencia para la obtención de materia prima y con ello asegurar abastecimiento de grano de café. Aprovechar la capacidad financiera y contratar servicio de seguridad para resguardar las instalaciones, los bienes de la empresa, para evitar pérdidas y contrarrestar la inseguridad del país. <p>F1, F2, F3, F5, A1, A5</p> <p>F1, F2, F5, A1, A2, A6</p> <p>F1, F2, A2, A9,</p>	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> Analizar y rediseñar los procesos que realiza la exportadora, adaptarlos a las necesidades de la empresa, disminuir costos, satisfacer los requisitos de trazabilidad y calidad que establecen los clientes y documentarlos a través del manual de normas y procedimientos. Promocionar el café de Guatemala en mercados emergentes en el consumo, donde se obtienen mejores precios a través de envío de muestras a clientes potenciales y con ello contrarrestar el poco apoyo gubernamental. Diversificar la línea de productos a través de la utilización de la pulpa de café, para el cultivo de lombricompost al poder utilizar cualquier grano para su producción y con ello obtener otra fuente de ingresos. <p>D5, D8, A1, A7</p> <p>D1, D2, D3, A1, A2</p> <p>D2, D9, A1, A4, A5</p>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.2.1.3 Implementación de estrategias

Para que las estrategias formuladas con anterioridad sean implementadas se requiere de planes de acción para su ejecución que faciliten el alcance de las mismas, es importante mencionar que se seleccionaron las estrategias más factibles, de menor inversión, viables y de fácil aplicación.

- Planes de acción

A continuación se detallan los planes de acción que corresponden a las estrategias seleccionadas donde se especifican las actividades a realizar, metas a alcanzar, responsable, tiempo y los costos de cada una.

Cuadro 1
Plan de acción

Empresa exportadora de café

No	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
Estrategia DO: Implementar un modelo de planeación estratégica a través de capacitaciones para aprovechar las oportunidades, orientar la toma de decisiones y que los colaboradores orienten sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos.							
Objetivo: Determinar las actividades apropiadas y necesarias a corto y mediano plazo para desarrollar la estrategia a implementar en un 100%.							
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	15/01/2015	15/01/2015	Equipo de computo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	16/01/2015	16/01/2015	Definido por la empresa	—
3	Programar capacitaciones para socializar e informar a los colaboradores la implementación de la propuesta de planeación estratégica.	Que los colaboradores conozcan el 100% de las estrategias propuestas en dos reuniones.	Gerente general y asistente de gerencia	17/01/2015	19/01/2015	Mobiliario Q 600.00 Equipo de computo Q 150.00 Papelería Q 150.00	Q 900.00
4	Enviar por vía electrónica la información de la fechas y lugar de las capacitaciones	Informar en un día, al 100% de los colaboradores las fechas de las capacitaciones.	Asistente de gerencia	20/01/2015	20/01/2015	Equipo de computo	Q 100.00
5	Colocación de rotulos acrílicos para la publicación de la filosofía empresarial en las instalaciones de la empresa, ver formatos 1,2 y 3.	Divulgar en un día por escrito el 100% de filosofía empresarial.	Encargado de mantenimiento	21/01/2015	21/01/2015	Rotulos	Q 700.00
6	Evaluación de la propuesta de planeación estratégica.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	22/01/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	—
						Total	Q 1,800.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 1
Rotulo misión
Empresa Exportadora de café

Misión

Somos una exportadora que se dedica a la compra y procesamiento de café, de las distintas regiones de Guatemala, para su exportación, satisfaciendo los requerimientos de calidad de nuestros clientes para disfrutar de su preferencia.

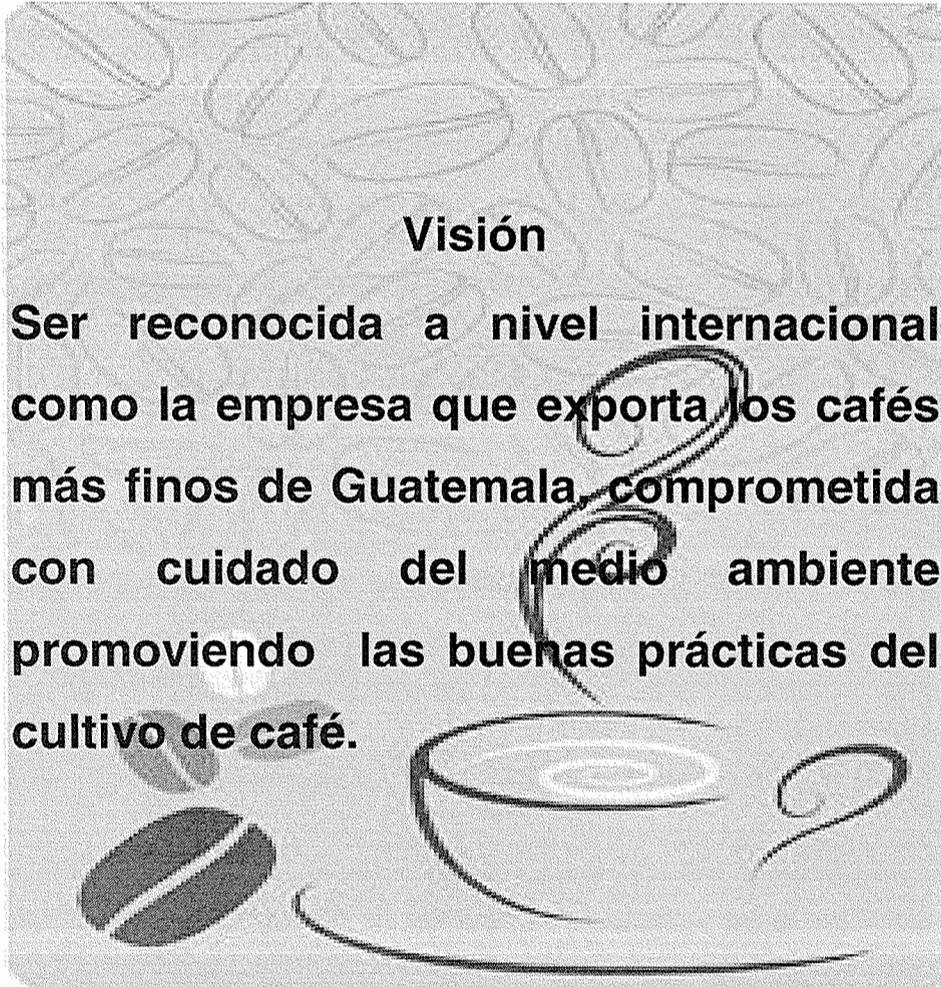


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 2

Rotulo visión

Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 3
Rotulo valores
Empresa exportadora de café

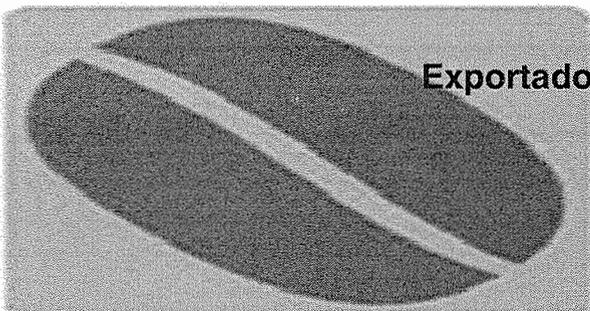
Valores

Honestidad: en nuestras acciones, realizándolas correctamente, con transparencia manteniendo una buena comunicación con todas aquellas personas con quienes tratamos y comprometidos con la satisfacción de los clientes.

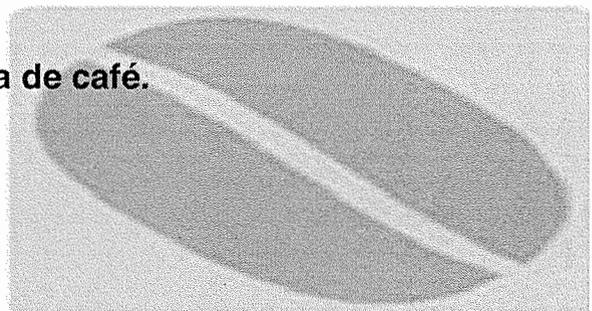
Respeto: brindar un trato amable y cordial, respetamos al cliente, al empleado y a los directivos.

Confianza: nuestros clientes y proveedores saben de la experiencia, compromiso y formalidad que nos identifica como una empresa seria.

Responsabilidad social: somos responsables con nuestros clientes, proveedores y sociedad.



Exportadora de café.



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 2

Plan de acción

Empresa exportadora de café

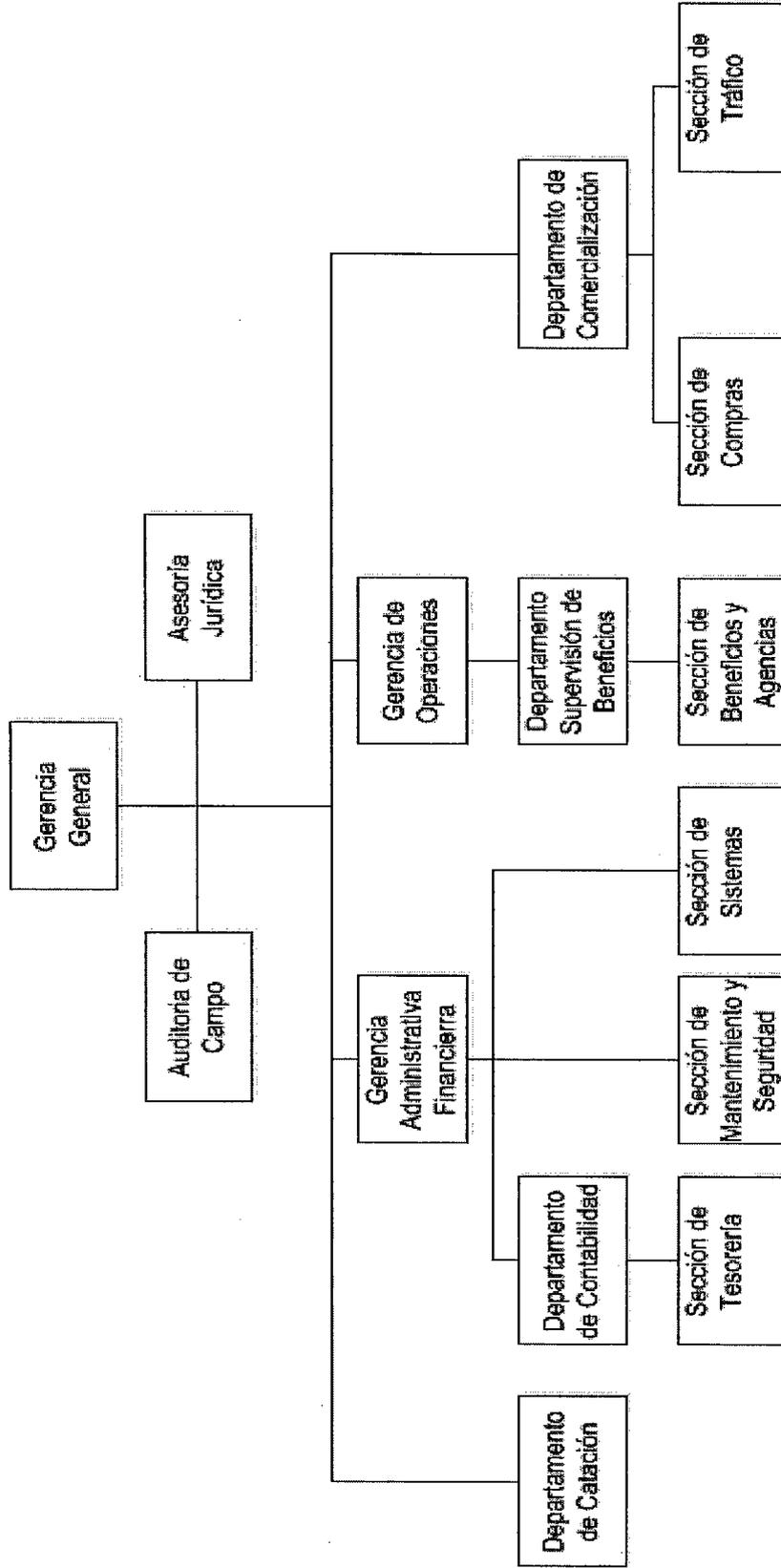
Estrategia DO: Realizar una actualización organizacional por medio del manual de organización, enfocada en la creciente demanda y expansión de mercado, para precisar las funciones responsabilidades, canales de comunicación, encomendadas a cada unidad, con ello involucrar a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos.

No.	Actividad de la propuesta.	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	01/02/2015	01/02/2015	Equipo de computo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	02/02/2015	02/02/2015	Definido por la empresa	---
3	Identificar las funciones que desarrolla la empresa.	Realizar en dos días un análisis del 100% de las actividades que realiza la empresa.	Gerente general	04/02/2015	04/02/2015	Mobiliario Q 100.00 Equipo de computo Q 100.00	Q 200.00
4	Evaluar la estructura organizacional actual.	Estudiar en una semana el 100% de las funciones y relaciones que desarrolla cada departamento de la empresa para proponer cambios a la estructura organizacional.	Gerente administrativo y gerente de operaciones.	05/02/2015	12/02/2015	Equipo de computo Q 400.00 Mobiliario Q 400.00	Q 800.00
5	Realizar la descripción de puestos, ver formato 4.	Establecer en diez días el 100% de las atribuciones, relaciones de trabajo y responsabilidad de cada puesto.	Gerente administrativo	14/02/2015	24/02/2015	Equipo de computo Q 600.00 Mobiliario Q 600.00 Papelería Q 200.00	Q 1,400.00
6	Aprobación del manual.	Contar en un día con un documento de consulta que describa en un 100% la información sobre la estructura, funciones y atribuciones de la empresa.	Gerente general	25/02/2015	25/02/2015	Equipo de computo Q 200.00 Impresiones Q 100.00	Q 300.00
7	Evaluación de la propuesta del manual de organización.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	26/02/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	---
Total							Q 2,800.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013

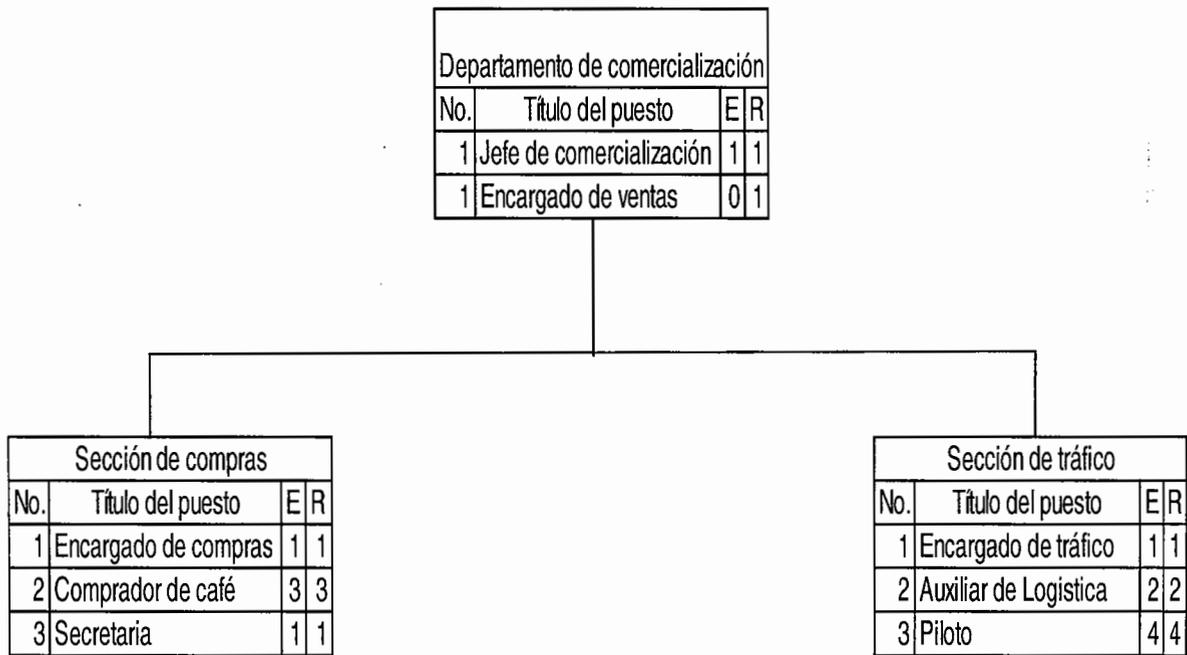
Gráfica 15

Organigrama general propuesto
Empresa exportadora de café.



Fuente: elaboración propia. Año 2013

Gráfica 16
Organigrama nominal propuesto
Departamento de comercialización
Empresa exportadora de café



E= existente

R= requerido

Fuente: elaboración propia. Año 2013

Formato 4
Descripción de puesto
Empresa exportadora de café

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Contador general
Departamento: Gerencia administrativa financiera.
Le reporta a: Gerente administrativo financiero.
Le reportan: Auxiliares de contabilidad
Fecha de elaboración 01/10/2013

2. Objetivos del puesto

Puesto de carácter ejecutivo encargado de supervisar las operaciones contables que se registren de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como elaborar los estados financieros.
--

3. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none">- Administrar y controlar los registros contables.- Supervisar el registro de las partidas contable.- Elaborar los estados financieros de la empresa.- Generar de reportes financieros- Realizar otras actividades que le asigne su jefe inmediato.

4. Especificación del puesto

Educación
Título de perito contador con estudios avanzados en la carrera de contador público y auditor.

Experiencia
Experiencia mínima de tres años.

Habilidades / Destrezas
Habilidad numérica, analítico, liderazgo, trabajo en equipo. Manejo de paquetes de contabilidad, sumadora y computadora.

5. Responsabilidad

Errores
En los registros contables y elaboración de los estados financieros.

Maquinaria / equipo

Cuidar el equipo de cómputo que le fue asignado y útiles de oficina asignados a su unidad.

Relaciones con otros

Tiene relación con personal del área de compras, gerente general y gerente administrativo financiero.

Información confidencial

Discreción sobre el manejo de los estados financieros de la empresa.

Dinero / valores

Responsabilidad sobre los registros contables.

Supervisión

Supervisión recibida del gerente general y gerente administrativo financiero. Supervisa a los auxiliares de contabilidad.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

Condiciones de trabajo de oficina con adecuada iluminación ventilación y limpio.

8. Riesgos

Sujeto a padecer de estrés al tener que llevar un control exacto de los movimientos contables de la empresa.

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 3

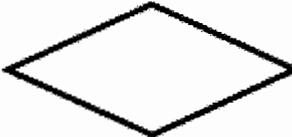
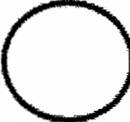
Plan de acción

Empresa exportadora de café

No.	Actividad Presentación de la propuesta.	Meta Informar el 100% de la propuesta en un día.	Responsable Estudiante USAC	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	USAC	01/03/2015	01/03/2015	Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
2	Análisis y discusión y de la propuesta. Identificar los procesos clave que realiza la empresa	Aprobar el 100% de la propuesta en un día. Realizar en dos días el análisis del 100% de los procesos para evaluar la eficiencia y eficacia con que se desarrollan.	Gerente general Gerente administrativo y gerente de operaciones	02/03/2015	02/03/2015	Definido por la empresa	_____
3	Identificar los procesos clave que realiza la empresa	Realizar en dos días el análisis del 100% de los procesos para evaluar la eficiencia y eficacia con que se desarrollan.	Gerente administrativo y gerente de operaciones	04/03/2015	05/03/2015	Mobiliario Equipo de computo	Q 150.00 Q 50.00
4	Establecer los procesos necesarios a volver a diseñar.	Análisis en tres días el 100% de los cambios necesarios para eliminar los cuellos de botella, y la duplicidad de actividades.	Gerente administrativo y gerente de operaciones	05/03/2015	08/03/2015	Equipo de computo Mobiliario	Q 250.00 Q 250.00
5	Definir la simbología para elaborar el diagrama de flujo, ver formato 5.	Definir en un día el 100% de la simbología utilizada en la diagramación de los procesos.	Gerente administrativo y gerente de operaciones	09/03/2015	09/03/2015	Equipo de computo Mobiliario	Q 200.00 Q 200.00
6	Elaboración del diagrama de flujo	Describir y diagramar los procesos con las mejoras propuestas.	Gerente administrativo y gerente de operaciones	10/03/2015	17/03/2015	Equipo de computo Mobiliario Papelería	Q 400.00 Q 400.00 Q 200.00
7	Implementación de la propuesta a través del manual de normas y procedimientos.	Contar con un documento de consulta, que describa el 100% de los procesos que se realizan en la empresa.	Gerente general	18/03/2015	18/03/2015	Equipo de computo Impresiones	Q 250.00 Q 150.00
8	Evaluación de la propuesta del manual de normas y procedimientos.	Evaluar el 100% de la propuesta cada tres meses.	Gerente general y directivos	18/03/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	Q 400.00 _____
							Q2,600.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 5
Simbología de diagrama de flujo
Empresa exportadora de café

Simbología de diagrama de flujo ANSI		
Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Indica el principio o el fin del flujo.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de actividad	Representa un enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Conector de página	Representa una conexión con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.
	Revisión	Indica revisión de documentos, informes, correspondencia y actividades

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 6
Descripción de procedimiento
Empresa exportadora de café

Empresa	Nombre de procedimiento	Fecha de emisión
Exportadora de café	Pago a proveedores	Año 2013
Procedimiento 1	No. Pasos 10	Hoja 1/4
Elaborado por: Henry Mérida		
Inicia: Encargado de compras Termina: Secretaria de compras		
<p>Definición: Gestionar los recursos financieros necesarios con el fin de pagar la materia prima obtenida al credito con los proveedores</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servir de guía para realizar el proceso de pago a proveedores de la empresa - Agilizar el pago a proveedores - Llevar el control de los pagos realizados <p>Normas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se emitira cheque a las facturas revisadas por el encargado de compras <p>Se debe revisar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que la fecha este correcta - Nombres y apellidos correctos - Monto a pagar coincida con la factura - Que la cantidad en letras y números escrita coincida - Que el cheque tenga las firmas de la cuenta bancaria 		

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

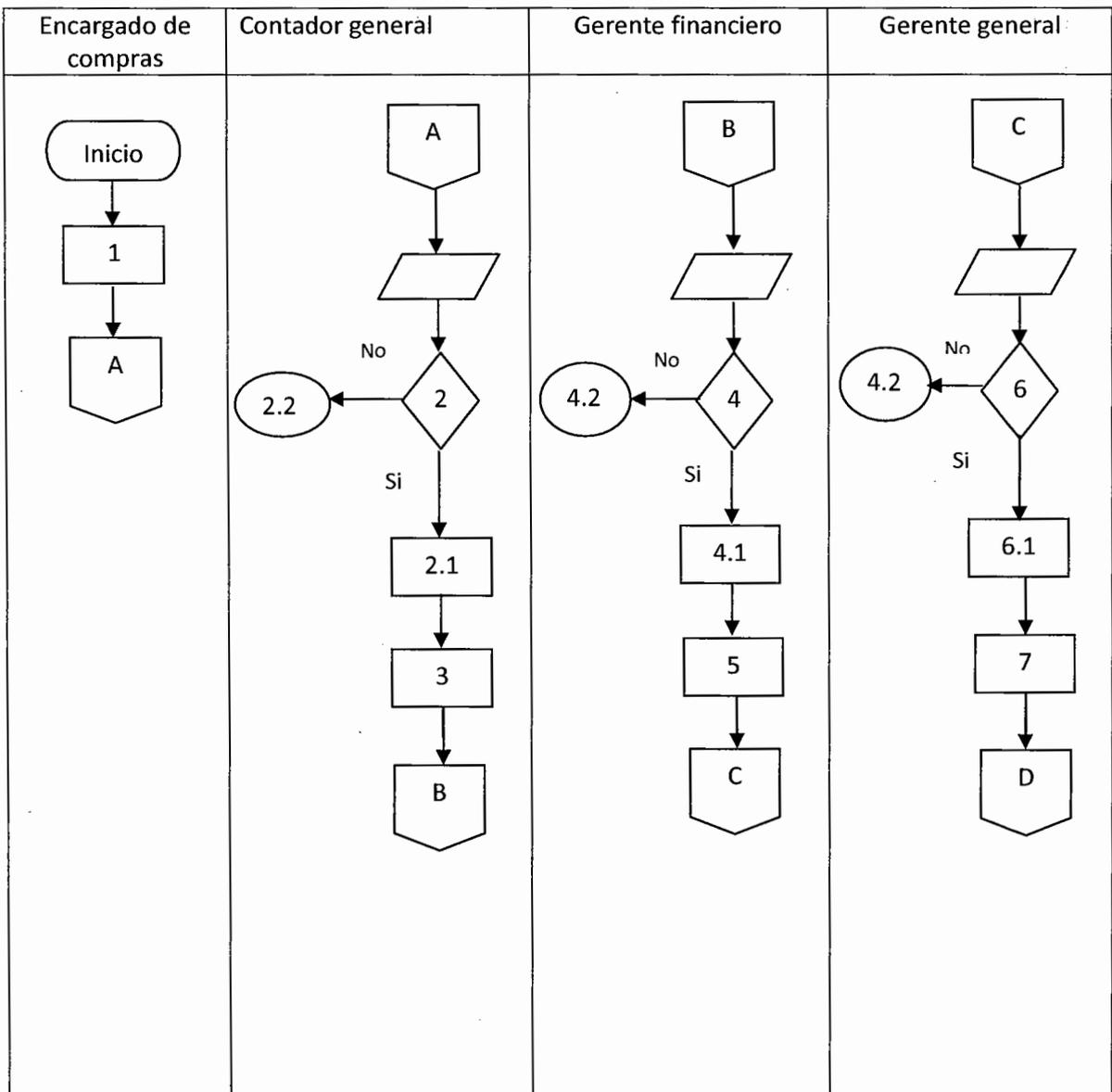
Formato 6 (continuación)
Descripción de procedimiento
Empresa exportadora de café

Empresa	Nombre procedimiento	Fecha de emisión
Exportadora de café	Pago a proveedores	Año 2013
Procedimiento 1	No de pasos 10	Hoja 2/4
Elaborado por: Henry Mérida		
Objetivo del procedimiento: agilizar el pago a proveedores.		
Inicia: Encargado de compras		Termina: Secretaria de compras
Responsable	Paso No.	Actividad
Encargado de compras	1	Traslada la orden de compra al contador general.
Contador	2	Revisa la factura
	2.1	Si cumple con los datos requeridos, emite el cheque respectivo
	2.2	No, continua el proceso con datos incorrectos o la factura esta dañada.
	3	Traslada cheque y documentos al gerente financiero.
Gerente financiero	4	Revisa cheque.
	4.1	Si los datos son correctos, firma el cheque.
	4.2	No firma el cheque con datos incorrectos.
	5	Traslada cheque para firma del gerente general.
Gerente general	6	Revisa cheque.
	6.1	Si los datos son correctos y esta firmado por el gerente financiero firma cheque.
	6.2	Devuelve el cheque con datos incorrectos o falta firma del gerente financiero.
	7	Traslada documentos al contador general.
Contador general	8	Archiva copia de los documentos.
	9	Traslada cheque a secretaria de compras.
Secretaria de compras	10	Entrega cheque a proveedor.

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 7
Flujograma de pago
Empresa exportadora de café

Empresa exportadora de café	Nombre de procedimiento Pago a proveedores	Emisión: Octubre 2013
Procedimiento 1	No de pasos 12	Hoja 3/4
Elaborado por: Henry Mérida		
Inicia: encargado de compras		Termina: secretaria de compras.



presa exportadora de café	Nombre de procedimiento Pago a proveedores	Emisión: Octubre 2013
Procedimiento 1	No de pasos 12	Hoja 4/4
Elaborado por: Henry Mérida		
Inicia: encargado de compras		Termina: secretaria de compras.

Encargado de compras	Contador general	Gerente financiero	Gerente general	Secretaria de compras
	<pre> graph TD D[D] --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> E[E] </pre>			<pre> graph TD E[E] --> 10[10] 10 --> Fin([Fin]) </pre>

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 4

Plan de acción

Empresa exportadora de café

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
Estrategia FA: Brindar asesoría técnica a los productores para el cultivo, prevención de plagas y cosecha de café para mejorar el precio del mismo y contrarrestar la variabilidad del precio.							
Objetivo: Determinar las actividades apropiadas y necesarias a corto y mediano plazo para desarrollar la estrategia a implementar en un 100%.							
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	10/01/2015	10/01/2015	Equipo de cómputo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	11/01/2015	11/01/2015	Definido por la empresa	_____
3	Programar capacitaciones que se darán durante el año para los productores del cultivo de café.	Proponer el 100% de las capacitaciones que mejoren la productividad del café en tres días.	Gerente general, gerente de operaciones y jefe de comercialización	01/03/2015	01/12/2015	Equipo de cómputo Q 500.00 Mobiliario Q 500.00 Viáticos Q 4,000.00	Q 5,000.00
4	Enviar cartas de invitación para asistir a las capacitaciones	Informar al 100% de los proveedores de las fechas y lugares donde se realizarán las capacitaciones.	Asistente de gerencia	01/03/2015	01/12/2015	Equipo de cómputo Q 250.00 Papelería Q 250.00	Q 500.00
5	Buscar las instalaciones para realizar las en las distintas regiones.	Planificar el 100% de las áreas donde se desarrollaran las capacitaciones.	Asistente de gerencia	01/03/2015	01/12/2015	Equipo de cómputo Q 500.00 Papelería Q 500.00 Arrendamiento Q 10,000.00	Q 11,000.00
6	Realizar visitas periódicas a los productores de café.	Recabar información y evaluar el estado actual de las plantaciones del 100% de proveedores de café cada tres meses.	Gerente de operaciones y jefe de comercialización.	01/03/2015	01/10/2015	Equipo de cómputo Q 500.00 Papelería Q 500.00 Viáticos Q 3,000.00	Q 4,000.00
7	Generar informes para los productores del cultivo café sobre la evaluación de sus plantaciones	Realizar informes cada tres meses del 100% de las evaluaciones realizadas y formular planes de acción que corrijan las deficiencias encontradas.	Gerente general, gerente de operaciones y jefe de comercialización.	01/04/2015	01/10/2015	Equipo de cómputo Q 1,200.00 Papelería Q 200.00	Q 1,400.00
8	Evaluación de la propuesta de asesoría técnica a proveedores de café.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	01/04/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	_____
Total							Q 22,000.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013

Formato 8

Evaluación técnica de las plantaciones de café

Empresa exportadora de café

	Cultivo	Si	No	Observaciones
1	¿ Utiliza semilla de procedencia confiable?			
2	¿ Cuenta con un programa para la elaboración y manejo de su semilla?			
3	¿ Lleva registro de las floraciones de la planta de café?			
4	¿ La variedad cultivada de café es la adecuada a la región?			
5	¿ Realiza injertos en las plantaciones?			
6	¿ Cuenta con personal calificado para realizar los injertos?			
7	¿ Lleva control sobre las condiciones de la plantación?			
	Renovación de cafetales			
8	¿ Cuenta con un programa de renovación?			
9	¿ Cuenta con un inventario de plantas por lote de su finca?			
10	¿ Realiza la poda de sus cafetales en la época recomendada?			
11	¿ Realiza la sustitución de plantaciones improductivas?			
	Conservación de suelo			
12	¿ Realiza muestreo de suelo como mínimo una vez al año?			
13	¿ Realiza fertilización con base a un análisis de suelo, producto y dosis?			
14	¿ Usa técnicas adecuadas de conservación de suelo según condiciones topográficas y climáticas?			
15	¿ Realiza mantenimiento adecuado de las estructuras de conservación de suelo de su finca?			
	Manejo de sombra			
16	¿ Utiliza la sombra adecuada para el cultivo?			
17	¿ Usa los tipos de sombra, según la etapa de desarrollo y condición de la plantación?			
18	¿ Usa las especies adecuadas de sombra según la zona?			
	Fertilización			
19	¿ Realiza alguna evaluación antes de aplicar fertilizantes?			
20	¿ Utiliza la cantidad de fertilizantes recomendada?			

	Manejo integrado de plagas y enfermedades		
21	¿Realiza un muestreo de las principales plagas y enfermedades en su finca?		
22	¿Cuenta con un programa de manejo integrado de plagas y enfermedades?		
23	¿Los plaguicidas que utiliza son de uso permitido para el café?		
24	¿Conoce la calidad de agua que usa en las aspersiones?		
	Calidad		
25	¿Realiza una recolección de café maduro adecuado (rojo cereza)?		
26	¿Monitorea la calidad de café que ingresa al beneficio húmedo?		
27	¿Posee instalaciones y condiciones apropiadas para un adecuado almacenamiento del café?		
28	¿Cuenta con algún sello o certificación?		

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Asesorías a brindar

Para que las asesorías sean un éxito se les debe dar seguimiento, por lo que se sugiere desarrollar las mismas en cada región por lo menos cuatro veces al año, por lo que a continuación se presenta un listado de los posibles temas a tratar en las asesorías impartidas por la empresa:

- Prácticas de conservación de suelos
- Manejo de semillas
- Renovación de cafetales
- Injertos de café
- Fertilizantes y cultivo de café
- Manejo de plagas del café
- Recomendaciones para el control de roya

Cuadro 5

Plan de acción

Empresa exportadora de café

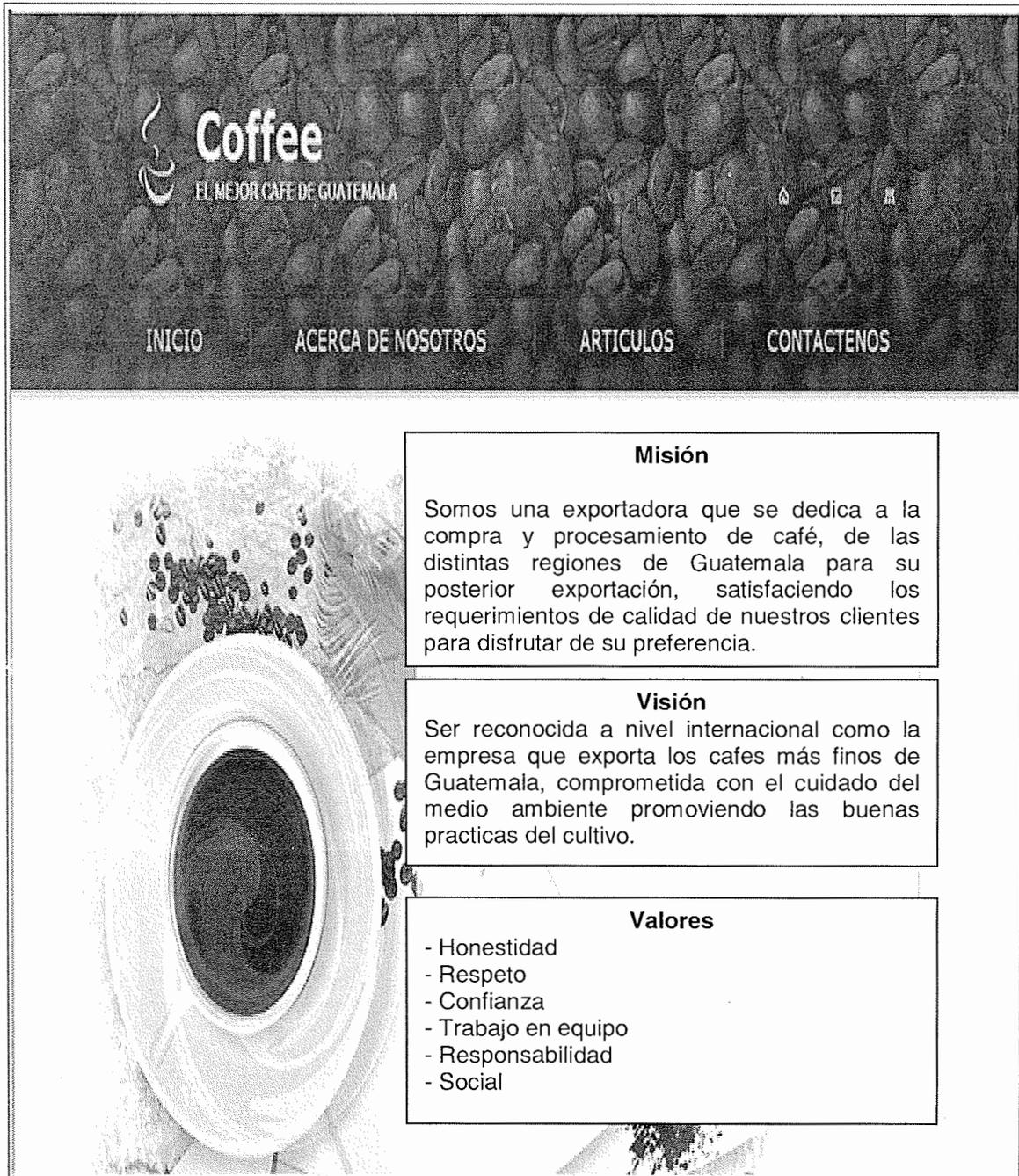
Estrategia FO: Dar a conocer la empresa y las distintas regiones donde se cultivan las variedades de café que posee a través de una página web, que sirva de enlace entre el cliente y la empresa.									
Objetivo: Determinar las actividades apropiadas y necesarias a corto y mediano plazo para desarrollar la estrategia a implementar en un 100%.									
No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto		
				Inicia	Finaliza			Equipo de	Costo
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	15/02/2015	15/02/2015	Equipo de computo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00		
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	16/02/2015	16/02/2015	Definido por la empresa	—		
3	Planificación de la página web.	Establecer los lineamientos tecnológicos en un 100% de la página en un día.	Gerente administrativo y encargado de sistemas.	10/03/2015	10/03/2015	Equipo de computo Q 100.00 Papelería Q 100.00	Q 200.00		
4	Contratar al diseñador de página web	Contar con los servicios de un profesional de sitios web que desarrolle la propuesta en un 100% en cinco días.	Gerente general y gerente administrativo	16/03/2015	20/03/2015	Equipo de computo. Q 50.00 Teléfono Q 50.00 Empresa asesora Q 3,000.00	Q 3,100.00		
5	Prueba de uso de la página web.	Verificar el 100% de la eficiencia y funcionamiento de la página en un día.	Diseñador de página web y encargado de sistemas.	02/04/2015	02/04/2015	Equipo de computo Q 500.00	Q 500.00		
6	Pago de hosting	Pagar el 100% de la cuota de publicación en un día.	Contador de la empresa	05/04/2015	05/04/2015	Pago para mantener la página	Q 1,200.00		
7	Colocación de la página en internet	Publicar la página en internet y evaluar en dos meses que el 100% de los clientes la utilice.	Diseñador de página web y encargado de sistemas.	06/04/2015	07/04/2015	Equipo de computo Q 500.00	Q 500.00		
8	Evaluación de la propuesta de asesoría técnica a proveedores de café.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	08/04/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	—		
Total							Q 5,600.00		

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 9

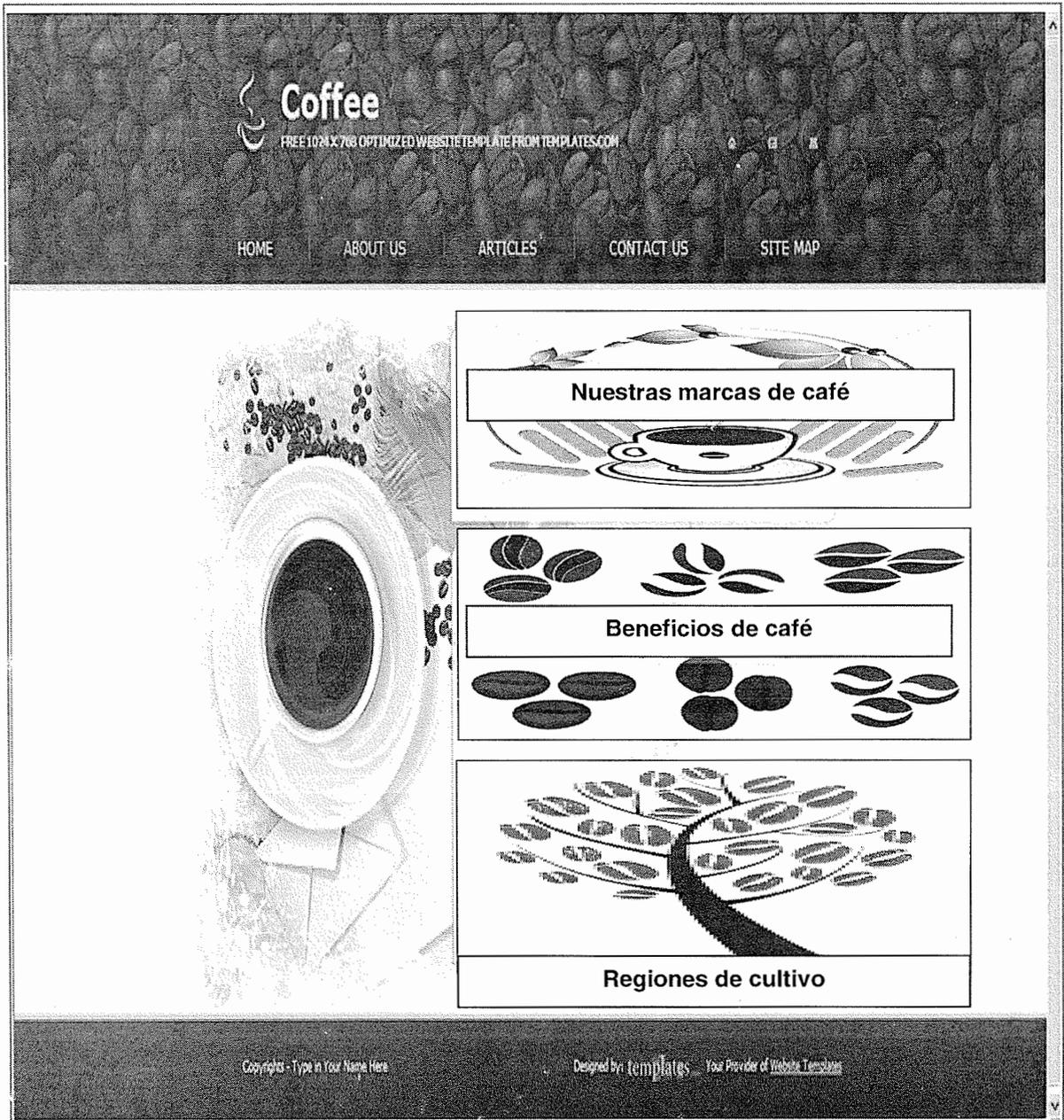
Diseño propuesto de página web

Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 10
Ejemplo de uso de página web
Empresa exportadora de café



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 6

Plan de acción

Empresa exportadora de café

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	15/02/2015	15/02/2015	Equipo de cómputo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	16/02/2015	16/02/2015	Definido por la empresa	_____
3	Programar las distintas actividades para la realización del concurso de catación.	Planificar en dos días el 100% de las actividades del concurso.	Gerente general	01/09/2015	02/09/2015	Equipo de cómputo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
4	Buscar las instalaciones para el desarrollo del concurso de catación.	Elegir en tres días las instalaciones que reúnan el 100% de los requisitos para el evento	Gerente de operaciones	08/09/2015	12/09/2015	Equipo de cómputo Q 100.00	_____
5	Definir los lineamientos a evaluar en el concurso de catación.	Dar a conocer en tres días a los concursantes el 100% de los requisitos de participación.	Gerente de operaciones y jefe de catación.	16/09/2015	19/09/2015	Equipo de cómputo Q 150.00 Papelería Q 50.00	Q 200.00
6	Contratar un catador externo.	Garantizar el 100% de transparencia del evento en la evaluación de los distintos aspectos del grano de café.	Gerente general y gerente de operaciones	01/10/2015	01/10/2015	Equipo de cómputo Q 100.00	_____
7	Organizar una capacitación del día del evento sobre el cultivo del café.	Informar al 100% de los participantes los lineamientos necesarios para mejorar la	Gerente de operaciones y jefe de catación.	10/10/2015	10/10/2015	Catador Q 1,000.00 Equipo de cómputo Q 300.00 Mobiliario Q 300.00 Trifoliales Q 600.00	Q 1,100.00
8	Dar los resultados de las evaluaciones realizadas.	Premiar el mismo día al primer, segundo y tercer lugar reconociéndoles con una plaqueta y se promocionara su café en las ventas.	Gerente general	10/10/2015	10/10/2015	Equipo de cómputo Q 400.00 Papelería Q 300.00 Plaquetas Q 1,000.00	Q 1,700.00
9	Evaluar la propuesta del concurso de catación de café.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	15/02/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	_____
						Total	Q 4,700.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 11
Convocatoria concurso de catación
Empresa exportadora de café

Empresa exportadora de café, convoca a los caficultores a participar en el CONCURSO DE CATACIÓN de café.

LUGAR: Barberena Santa Rosa, centro de procesamiento Agua Santa.

FECHA: Viernes 10 de octubre 2014.

GENERALIDADES DEL CONCURSO

De los participantes:

Podrán participar los caficultores que lo deseen.

De la inscripción:

Los participantes podrán inscribirse y entregar las muestras antes del día del evento, en las instalaciones donde se realizará el mismo.

De la catación:

La catación de las muestras estará a cargo de un experto en la materia, sobre la base de dos libras, ante la presencia del propietario.

De los reconocimientos

Mención honorífica y plaqueta de reconocimiento para el primero, segundo y tercer lugar y promocionar los café ganadores en la labor de ventas.

Atentamente,

Empresa exportadora de café.

Formato 12
Concurso de catación
Empresa exportadora de café

A continuación se detallan las Instrucciones a seguir, para realizar la catación de café.

1. Supervisar la higiene de todos los utensilios.
2. Verificar la calidad del agua.
3. Elegir un ambiente despejado y neutro.
4. El café debe ser fresco y estar recién molido.
5. Utilizar una cuchara plana, taza de color blanco.
6. Para degustar servir una taza 10 gramos de café molido con agua hirviendo. La molienda formará una capa en la taza que deberá romperse con una cuchara, pasados tres minutos se podrán percibir los aromas.
7. Determinados los olores, se extraen los granos molidos y la espuma para proceder a la degustación.
8. El catador absorberá el producto aspirando aire al mismo tiempo, esto para permitir que el líquido se distribuya por toda la superficie de la lengua.
9. Una vez concluido el análisis en taza, anotará sus apreciaciones y evaluará la calidad del producto.

Cuadro 7

Plan de acción

Empresa exportadora de café

Estrategia DO : Contratar una persona que apoye la labor de ventas para aprovechar la expansión de mercado y captar clientes potenciales.									
Objetivo: Determinar las actividades apropiadas y necesarias a corto y mediano plazo para desarrollar la estrategia a implementar en un 100%.									
No.	Actividad de la propuesta.	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto			
				Inicia	Finaliza	Equipo de computo	Papelería	Definido por la empresa	
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	15/03/2015	15/03/2015	Equipo de computo	Q 75.00		
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	16/03/2015	16/03/2015	Papelería	Q 25.00		
3	Definir el perfil del puesto requerido para la persona que apoyara la labor de ventas ver formato 13.	Identificar el 100% de las funciones tareas y responsabilidades del puesto en dos días.	Estudiante USAC	01/03/2015	19/03/2015	Equipo de computo	Q 75.00		
4	Contratar una empresa de reclutamiento y selección de personal.	Contar en dos días con la asesoría de una empresa que realice el 100% del proceso de reclutamiento y selección.	Gerente general	20/03/2015	22/03/2015	Equipo de computo.	Q 75.00		
5	Entrevistar a los candidatos recomendados por la empresa asesora.	Obtener el 100% de información sobre los entrevistados en tres días.	Jefe de comercialización	23/03/2015	25/03/2015	Teléfono	Q 25.00		
6	Seleccionar la persona que apoyara la labor de ventas.	Contratar en un día a la persona que cumpla con el 100% de las características del puesto.	Gerente general	01/04/2015	01/04/2015	Empresa asesora	Q 4,000.00		Q 150.00
7	Evaluar la propuesta de contratar a una persona que apoye la labor de ventas.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	01/04/2015	31/12/2015	Mobiliario	Q 150.00		Q 150.00
Total									Q 4,600.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 13
Descripción del puesto vendedor
Empresa exportadora de café

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: Vendedor
Departamento: Gerencia de comercialización.
Le reporta a: Gerente de comercialización.
Le reportan: nadie
Fecha de elaboración 01/10/2013

2. Objetivo del puesto

Puesto de carácter ejecutivo encargado de dar una buena atención al cliente, ofreciéndole un producto de calidad.

3. Atribuciones del puesto

- Coordinar las actividades de venta y exportación de café.
- Buscar nuevos mercados para captar nuevos clientes y negocios.
- Mantener contacto con los clientes.
- Utilizar internet para contactar clientes fuera del país.
- Realizar estadísticas de ventas.
- Asistir a eventos relacionados con la siembra y exportación de café.

4. Especificación del puesto

Educación
Estudios avanzados en administración de empresas o carrera a fin.

Experiencia
Experiencia mínima de tres años.

Habilidades / Destrezas
Liderazgo, responsabilidad, desarrollo de buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo. Manejo de equipo de cómputo.

5. Responsabilidad

Errores
En la toma de pedido del cliente, al anotar datos incorrectos.

Maquinaria / equipo
Cuidar el equipo de cómputo que le fue asignado.

Relaciones con otros
Por la naturaleza tiene relación con los clientes de la empresa.

Información confidencial
No requiere el manejo de información confidencial.

Dinero / valores
No tiene responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión
Supervisión recibida del gerente general y gerente de operaciones

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

Condiciones de trabajo de oficina con adecuada iluminación, ventilación y limpio.

8. Riesgos

Trabajo bajo presión para alcanzar las metas de ventas.

Fuente: elaboración propia. Año 2013

Cuadro 8

Plan de acción

Empresa exportadora de café

No.	Actividades de la propuesta.	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	Responsable Estudiante USAC	01/04/2015	01/04/2015	Equipo de computo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	02/04/2015	02/04/2015	Definido por la empresa	_____
3	Realizar un análisis de las estadísticas de Anacafé, de las exportaciones por destino.	Establecer el 100% de los mercados emergentes actuales de café en cuatro días	Jefe de comercialización	03/04/2015	05/04/2015	Equipo de computo Q 200.00 Papelería Q 100.00	Q 300.00
4	Obtener base de datos de clientes potenciales a través de ANACAFE, AGEXPORT y ADEC.	Analizar el 100% de la base de datos para contar con información de clientes potenciales en cuatro días.	Jefe de comercialización y asistente de gerencia.	06/04/2015	10/04/2015	Equipo de computo Q 100.00 Teléfono Q 100.00	Q 200.00
5	Planear los destinos y las fechas de envío de las muestras de café.	Establecer en tres días el 100% de las muestras que se enviarán.	Gerente general y jefe de comercialización	11/04/2015	14/04/2015	Equipo de computo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
6	Pago del servicio de mensajería.	Enviar cuatro muestras de café mensualmente.	Contador general	15/04/2015	31/12/2015	Equipo de computo Q 100.00 Servicio de mensajería Q 15,260.00	Q 15,360.00
7	Establecer contacto con los clientes potenciales.	Dar seguimiento a la labor de ventas y confirmar que el 100% de los envíos los recibio el cliente.	Gerente de comercialización	01/05/2015	31/12/2015	Equipo de computo Q 400.00 Teléfono Q 200.00	Q 600.00
8	Evaluar la propuesta de enviar muestras de café a clientes potenciales.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	01/04/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	_____
Total						Q 16,660.00	

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 14

Base de datos clientes potenciales

Empresa exportadora de café

No	Nombre cliente	Empresa donde labora	Puesto	Correo electrónico	Dirección	País
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 9

Plan de acción

Empresa exportadora de café

No	Actividades de la propuesta.	Metas Informar el 100% de la propuesta en un día.	Responsable Estudiante USAC	Tiempo		Costo de	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta.		USAC	20/03/2015	20/03/2015	Equipo de computo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	22/03/2015	22/03/2015	Definido por la empresa	—
3	Analizar el área necesaria para la producción de lombriz.	Seleccionar en cinco días el lugar adecuado que reúna el 100% de las condiciones necesarias para el cultivo de lombriz.	Gerente general y gerente de operaciones	01/04/2015	05/04/2015	Equipo de computo Q 75.00 Transporte Q 125.00	Q 200.00
4	Elaborar los planos para la construcción de los criaderos de lombriz.	Diseñar la infraestructura y contar con el 100% de los materiales para la construcción de las pilas en diez días.	Gerente de operaciones	07/04/2015	17/05/2015	Mano de obra Q 14,000.00 Materiales de construcción Q 10,480.00	Q 24,480.00
5	Preparación del sustrato o alimento para lombriz.	Transformar el 100% de la pulpa de café en sustrato en quince días.	Supervisor de beneficios	18/05/2015	03/06/2015	Pala, Q 50.00 Rastrillo Q 25.00 Agua Q 125.00	Q 200.00
6	Preparar los criaderos para el cultivo de lombriz.	Colocación de una capa fina de 10 cms. de sustrato en la pila de producción en un día.	Supervisor de beneficios	04/06/2015	04/06/2015	Recipiente plastico Q 50.00 Pala Q 50.00	Q 100.00
7	Comprar lombrices	Contar con el 100% de lombrices para iniciar la producción en un día.	Supervisor de beneficios	05/06/2015	05/06/2015	Costo de cincuenta libras de lombrices Q 2,000.00	Q 2,000.00
8	Empezar el proceso de producción del lombricultivo, ver formato 15	Colocar las el 100% de las lombrices en las pilas de producción en un día.	Supervisor de beneficios	06/06/2015	06/06/2015	Recipiente plastico Q 25.00	Q 25.00
9	Evaluación de la propuesta de aprovechar los subproductos del café para la fabricación de lombricompost.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	20/03/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	—
						Total	Q 27,105.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 15
Proceso del lombricultivo
Empresa exportadora de café

No.	Actividad	Descripción
1	Tamaño de la pila de producción	Dos metros de largo por un metro de ancho y ochenta centímetros de alto.
2	Elaboración del sustrato	Descomposición de la pulpa de café por medio de la fermentación
2	Introducción del sustrato a las pilas	La capa inicial de sustrato debe ser de diez centímetros
3	Traslado de lombrices	Introducir las lombrices a la pila
4	Manejo de pilas o criaderos	Se riega y alimenta a las lombrices aproximadamente cada diez días con capas delgadas de sustrato de cuatro centímetros
5	Elaboración del lombricultivo	Las lombrices consumen y evacuan el sustrato.
6	Recolección de cosecha	Se suspende la alimentación durante una semana, se extiende una malla, luego se retiran las lombrices y se extrae el cultivo
7	Traslado del cultivo a empaque	Empaque del producto.

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 10
Proyección de ventas lombricultivo
Empresa exportadora de café

Descripción	Unidades	Precio de venta	Total
Lombriz (libra)	425	Q 60.00	Q 25,500.00
Lombricultivo (quintal)	35	Q 75.00	Q 2,625.00
Ventas			Q 28,125.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013

La inversión en el lombricultivo es de Q26,705.00 al vender 425 libras de lombriz a Q 60.00 cada una y 35 quintales de lombricultivo a Q 75.00 cada uno se obtendrán ingresos de ventas por Q 28,105.00 con lo que se recupera el monto de lo invertido.

Cuadro 11
Plan de acción
Empresa exportadora de café

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	15/01/2015	15/01/2015	Equipo de computo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	16/01/2015	16/01/2015	Definido por la empresa	—
3	Solicitar cotizaciones a empresas que prestan el servicio de seguridad	Conocer los precios y detalles de los servicios del 100% de las empresas que presentan su cotización en dos días.	Gerente administrativo/financiero	17/01/2015	19/01/2015	Equipo de computo Q 50.00 Telefono Q 50.00	Q 100.00
4	Contratar una empresa que preste los servicios de seguridad empresarial	Contar con una empresa que satisfaga el 100% de las necesidades de seguridad de la empresa en cinco días.	Gerente administrativo/financiero	20/01/2015	25/01/2015	Equipo de computo Q 50.00 Telefono Q 50.00 Empresa de seguridad Q 25,000.00	Q 25,100.00
5	Evaluación del servicio de seguridad.	Evaluar el 100% del servicio cada tres meses.	Gerente general y directivos	15/01/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	—
Total						Q 25,300.00	

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 12
Plan de acción
Empresa exportadora de café

No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	01/04/2015	01/04/2015	Equipo de computo Q 75.00 Papelera Q 25.00	Q 100.00
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	16/04/2015	16/04/2015	Definido por la empresa	—
3	Contactar a los representantes de las distintas certificaciones de calidad de café en Guatemala	Establecer comunicación con el 100% de los representantes de la certificaciones de calidad de café en tres días.	Gerente de operaciones	17/04/2015	20/04/2015	Equipo de computo Q 50.00 Teléfono Q 50.00	Q 100.00
4	Programar dos reuniones con proveedores de materia prima y los representantes de las distintas certificaciones de calidad de café.	Dar a conocer al 100% de los proveedores la importancia de contar con certificaciones de calidad en dos días.	Gerente de operaciones	21/04/2015	22/04/2015	Mobiliario Q 700.00 Equipo de computo Q 300.00	Q 1,000.00
5	Evaluación de la propuesta de certificaciones de calidad.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	01/04/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	—
							Q 1,200.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Cuadro 13

Plan de acción

Empresa exportadora de café

No.	Actividades de la propuesta.	Meta de la propuesta en un día.	Responsable Estudiante USAC	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicia	Finaliza		
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	USAC	15/03/2015	15/03/2015	Equipo de computo Q 75.00 Papelería Q 25.00	Q 100.00
2	Análisis y discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	16/03/2015	16/03/2015	Definido por la empresa	—
3	Realizar estudio de mercado	Análisis de la demanda de café en el mercado interno en dos semanas.	Gerente de operaciones	01/04/2015	15/04/2015	Equipo de computo Q 600.00 Mobiliario Q 200.00 Papelería Q 400.00	Q 1,200.00
4	Efectuar estudio técnico	Establecer el 100% de los procesos y maquinaria necesaria para procesar y empacar café, en dos semanas.	Gerente de operaciones	16/04/2015	30/04/2015	Equipo de computo Q 500.00 Mobiliario Q 100.00 Papelería Q 500.00	Q 1,100.00
5	Realizar estudio financiero	Proyectar el 100% de los ingresos, egresos y utilidad, para determinar si es viable incursionar en el mercado interno del café en una semana.	Gerente administrativo financiero	01/05/2015	07/05/2015	Equipo de computo Q 500.00 Mobiliario Q 200.00 Papelería Q 400.00	Q 1,100.00
6	Evaluación de la propuesta de incursionar en el mercado interno de café.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	15/03/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	—
Total							Q 3,500.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013

Cuadro 14

Plan de acción

Empresa exportadora de café

Estrategia FA: Ofrecer financiamiento a los productores cuando lo soliciten, aprovechando la capacidad financiera y con ello asegurar abastecimiento del grano de café.										
Objetivo: Determinar las actividades apropiadas y necesarias a corto y mediano plazo para desarrollar la estrategia a implementar en un tiempo.										
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto			
				Inicia	Finaliza					
1	Presentación de la propuesta.	Informar el 100% de la propuesta en un día.	Estudiante USAC	01/02/2015	01/02/2015	Equipo de computo Papelería Q 25.00	Q 75.00 Q 100.00			
2	Análisis y discusión y de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	02/02/2015	02/02/2015	Definido por la empresa				
3	Informar a los proveedores de materia prima que la empresa ofrecerá prestamos para el cultivo de café.	Comunicar en un día por vía electrónica al 100% de los proveedores de café, que la empresa dará apoyo financiero.	Gerente general	05/02/2015	05/02/2015	Equipo de computo Teléfono	Q 200.00			
4	Determinar que personas serán sujetas a crédito.	Establecer en una semana el 100% los requisitos que deben presentar los interesados en solicitar préstamo.	Gerente administrativo financiero	06/02/2015	14/02/2015	Equipo de computo Papelería	Q 200.00 Q 400.00			
5	Fijar los montos máximos a financiar y las garantías a solicitar.	Establecer en una semana el 100% de los requisitos con las garantías fiduciarias, prendarias o hipotecarias.	Gerente administrativo financiero	20/02/2015	28/02/2015	Equipo de computo Papelería	Q 400.00			
6	Evaluación de la propuesta de incursionar en el mercado interno de café.	Evaluar el 100% de lo desarrollado cada tres meses.	Gerente general y directivos	01/02/2015	31/12/2015	Definido por la empresa	Q 200.00	Q 600.00		
							Total	Q 1,700.00		

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.2.14 Evaluación de estrategias

La evaluación de las estrategias permitirá determinar el avance de los objetivos por eso se hace necesario llevar un control que permita determinar el progreso de las mismas e implementar las acciones correctivas si fuera necesario, este control deberá desarrollarse cada tres meses y será el gerente general junto a los jefes los encargados de llevarlo.

A continuación se presenta un formato para la evaluación de estrategias en el cual se debe indicar el porcentaje de avance y observaciones de las mismas.

En la casilla de ejecutado se llenara si, cuando se haya completado las actividades de la estrategia en su totalidad, de lo contrario se debe colocar el porcentaje de realización, el cual estará basado en las siguientes limitantes de las estrategias:

25% = Cuando por lo menos se realizaron dos actividades de la estrategia y se encuentra en proceso.

50% = Cuando se ha ejecutado más de la mitad de las actividades de la estrategia y se encuentra en proceso o no se concluyo.

75% = Cuando se realizó la estrategia pero se hicieron correcciones.

100% = Cuando se realizó la estrategia en su totalidad sin correcciones.

Formato 16

Evaluación de estrategias propuestas

Empresa exportadora de café

No.	Estrategia	Ejecutada					Porcentaje de ejecución.			Observaciones
		Si	No	25%	50%	75%	100%			
	Estrategia DO: Implementar el modelo de planeación estratégica para aprovechar las oportunidades, orientar la toma de decisiones y que los colaboradores orienten sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos.									
1	Estrategia DO: Realizar una actualización organizacional por medio del manual de organización, enfocada en la creciente demanda y expansión de mercado, precisar las funciones responsabilidades, canales de comunicación, recomendadas a cada unidad, involucrar a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos.									
2	Estrategia DA: Analizar y rediseñar los procesos que realiza la exportadora, adaptarlos a las necesidades de la empresa, disminuir costos, satisfacer los requisitos de trazabilidad y calidad de los clientes y documentarlos a través del manual de normas y procedimientos.									
3	Estrategia FA: Brindar asesoría técnica a los productores para el cultivo, prevención de plagas, cosecha de café, mejorar el precio y contrarrestar la variabilidad del mismo.									
4	Estrategia FO: Dar a conocer la empresa y las regiones donde se cultivan las variedades de café a través de una página web.									
5	Estrategia FO: Promover la calidad del café con los proveedores a través de un concurso de catación, para abastecer la empresa de materia prima y satisfacer la demanda de los clientes.									
6	Estrategia DO: Contratar una persona que apoye la labor de ventas para aprovechar la expansión de mercado y captar clientes potenciales.									
7	Estrategia DA: Promocionar el café de Guatemala en mercados emergentes en el consumo, donde se obtienen mejores precios a través de envío de muestras a clientes potenciales y con ello contrarrestar el poco apoyo gubernamental.									
8	Estrategia DA: Diversificar la línea de productos a través de la utilización de la pulpa de café, para el cultivo de lombricompost y con ello obtener otra fuente de ingresos.									
9	Estrategia FA: Aprovechar la capacidad financiera y contratar servicio de seguridad para resguardar las instalaciones, los bienes de la empresa, para evitar pérdidas y contrarrestar la inseguridad del país.									
10	Estrategia FO: Promover entre los productores las ventajas de contar con certificaciones de calidad del grano de café para lograr el reconocimiento y preferencia de más clientes.									
11	Estrategia FO: Aprovechar la capacidad financiera y el conocimiento que se tiene sobre el negocio para incursionar en el mercado interno con cafés de alta calidad.									
12	Estrategia FA: Ofrecer financiamiento a los productores para aprovechar la capacidad financiera, contrarrestar la competencia para la obtención de materia prima y asegurar el abastecimiento de grano de café.									
13	abastecimiento de grano de café.									

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.2.1.5 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación se presenta el presupuesto necesario para cada una de las estrategias propuestas así como el valor total de la inversión.

Cuadro 15
Presupuesto integrado de las estrategias propuestas
Empresa exportadora de café

No	Estrategia	Presupuesto
1	Estrategia DO: Implementar el modelo de planeación estratégica a través de capacitaciones para aprovechar las oportunidades, orientar la toma de decisiones y que los colaboradores orienten sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos.	Q 1,800.00
2	Estrategia DO: Realizar una actualización organizacional por medio del manual de organización, enfocada en la creciente demanda y expansión de mercado, para precisar las funciones responsabilidades, canales de comunicación, encomendadas a cada unidad, con ello involucrar a los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos.	Q 2,800.00
3	Estrategia DA: Analizar y rediseñar los procesos que realiza la exportadora para adaptarlos a las necesidades de la empresa, disminuir costos, satisfacer los requisitos de actuales de trazabilidad y calidad que establecen los clientes y documentarlos a través del manual de normas y procedimientos.	Q 2,600.00
4	Estrategia FA: Brindar asesoría técnica a los productores para el cultivo, prevención de plagas y cosecha de café para mejorar el precio del mismo y contrarrestar la variabilidad del precio.	Q 22,000.00
5	Estrategia FO: Dar a conocer la empresa y las distintas regiones donde se cultivan las variedades de café que posee a través de una página web, que	Q 5,600.00
6	Estrategia FO: Promover la calidad del café con los proveedores a través de un concurso de catación, para abastecer la empresa de materia prima y satisfacer la demanda de los clientes.	Q 4,700.00
7	Estrategia DO :Contratar una persona que apoye la labor de ventas para aprovechar la expansión de mercado y captar clientes potenciales.	Q 4,600.00
8	Estrategia DA: Promocionar el café de Guatemala en mercados emergentes en el consumo del mismo, donde se obtienen mejores precios a través de envío de muestras a clientes potenciales y con ello contrarrestar el poco apoyo gubernamental.	Q 16,660.00
9	Estrategia DA :Diversificar la línea de productos a través de la utilización de la pulpa de café, para el cultivo de lombricompost al poder utilizar cualquier calidad de grano para su producción y con ello obtener otra fuente de ingresos.	Q 27,105.00
10	Estrategia FA: Aprovechar la capacidad financiera y contratar servicio de seguridad para resguardar las instalaciones, así como los bienes de la empresa, para evitar pérdidas y contrarrestar la inseguridad del país.	Q 25,300.00
11	Estrategia FO:Promover entre los productores las ventajas de contar con certificaciones de calidad del grano de café para lograr el reconocimiento y	Q 1,200.00
12	Estrategia FO: Aprovechar la capacidad financiera y el conocimiento que se tiene sobre el negocio para incursionar en el mercado interno con cafés de alta calidad	Q 3,500.00
13	Estrategia FA: Ofrecer financiamiento a los productores cuando estos lo soliciten, para aprovechar la capacidad financiera, contrarrestar la competencia para la obtención de materia prima y con ello asegurar abastecimiento de grano de café.	Q 1,700.00
PRESUPUESTO TOTAL		Q119,565.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Conclusiones

1. Se pudo comprobar que la principal causa de los problemas que afronta la exportadora de café, es la ausencia de una planeación estratégica formal, por lo que la empresa ha trabajado de manera reactiva, al establecer las estrategias de manera empírica sin realizar un análisis adecuado de los factores internos y externos para el planteamiento de las mismas, con ello se comprueba la hipótesis uno establecida en el plan de investigación.

2. Debido a la ausencia de planeación estratégica formal los colaboradores desconocen cuáles son sus funciones y obligaciones, así también las actividades se realizan de manera desordenada, por lo que existe duplicidad de funciones como consecuencia de ello los recursos no se utilizan de manera adecuada.

3. La empresa exportadora de café no lleva un adecuado control de las actividades que realiza debido a que los únicos controles que se tienen son contables.

4. Debido a que las estrategias se establecen de manera empírica la empresa no utiliza adecuadamente sus ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia y lograr un mejor desempeño.

5. La exportadora de café planifica de manera reactiva ante los cambios del mercado por lo que no actualiza periódicamente sus estrategias.

Recomendaciones

1. Implementar la planeación estratégica propuesta ya que permitirá un mejor funcionamiento, desarrollo adecuado de las actividades y aprovechar los recursos eficientemente.
2. Dar a conocer a todos los colaboradores los instrumentos administrativo que les permita realizar las actividades de manera ordenada y aprovechar los recursos de la empresa.
3. Utilizar el formato de evaluación de estrategias para analizar los avances de las estrategias propuestas y asegurar su implementación.
4. Es necesario que la empresa cuente con información y documentos que le permitan realizar un análisis adecuado de los factores internos y externos positivos y negativos que influyen en la misma, para que en base a ello se elaboren las estrategias.
5. Evaluar periódicamente la propuesta de planeación estratégica para actualizarla y adaptarla a las condiciones de mercado.

Bibliografía

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2,005. **Administración**. McGraw-Hill Interamericana México D.F. 354p.
2. David, Fred R. 1,997. **Conceptos de administración estratégica**. Quinta edición. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México D.F. 355 p.
3. Francés, Antonio. 2006. **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral**. Primera edición. Pearson educación. Atacomulco México.
4. Harold Koontz, Heinz Weihrich. 1998. **Administración Una perspectiva global**. Onceava edición. McGraw-Hill México D.F. 776 p.
5. L. Wheelen, Thomas y Hunger, J. David. 2007. **Administración estratégica y políticas de negocios**. Décima edición. México, 768 p.
6. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. 2005. **Administración**. Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 640 p.
7. Saloner, Garth, Shepard, Andrea., Podolny, Joel. 2005. **Administración estratégica**. Primera edición. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega editores. México D.F. 441 p.
8. Stoner, James A.F. y Charles Wankel. 1997. **Administración**. Tercera edición. Prentice Hall Hispanoamérica. S.A. México D.F. 826 p.
9. <http://www.definicion.org/exportacion> consultado el día 12 de abril de 2012 a las 16:00 horas.

10. <http://es.wikipedia.org/wiki/Caf> consultado el día 03 de mayo 2012 a las 14:00 horas.
11. <http://www.monografias.com/trabajos89/concepto-organizacion/concepto-organizacion.shtml> consultado el día 10 de octubre 2013 a las 20:00 horas.

ANEXOS

Anexo 1



Universidad San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Guía de entrevista.

Objetivo: El propósito de la presente es recabar información relacionada con el tema de tesis "Planeación estratégica para una exportadora de café ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala".

Instrucciones: A continuación se le realizará una serie de preguntas las cuales se le pide favor contestar en base a sus conocimientos y experiencia obtenidos en la empresa, la información proporcionada es confidencial y será utilizada con fines exclusivamente estudiantiles.

1. ¿Qué elementos de planificación aplica?

Misión
Visión
Valores
Objetivos
Estrategias

2. Describa la actividad principal de la organización

3. ¿Cómo se visualiza la empresa en cinco años?

4. ¿Cree que la venta y exportación de café será una inversión rentable en un plazo de tres años?

5. ¿Cuenta la empresa con objetivos a largo plazo?

6. ¿De que manera se le dan a conocer los objetivos a los colaboradores?

7. ¿Se realiza algún seguimiento del avance de los objetivos que permita determinar el progreso de los mismos?

8. ¿Planifica el desarrolla de la labor de ventas?

9. ¿Existe alguna representación grafica actualizada de la estructura organizacional de la empresa?

10. ¿Cómo considera es la comunicación en la exportadora de café?

11. ¿Cuándo toma decisiones considera los criterios y opiniones de otros directivos de la empresa?

12. ¿Elabora planes por escrito?



13. ¿Cada cuanto tiempo revisa los planes que realiza?

Semanal___ Quincenal___ Mensual___ Trimestral___ Semestral___ Anual___

14. ¿Cuáles son los aspectos internos de la empresa que considera son sus fortalezas?

15. ¿Cuáles son los aspectos internos de la empresa que considera son sus debilidades?

16. ¿Qué variables ambientales influyen actualmente en el funcionamiento de la empresa y representa una oportunidad?

Clientes _____
Crecimiento mercado _____
Diversificar _____
Tecnología _____
Otra (especifique) _____

17. ¿Qué variables ambientales influyen actualmente en el funcionamiento de la empresa y representa una amenaza?

Precio variable del café _____
Políticas fiscales _____
Plagas de las plantas de café _____
Situación económica _____
Otra (especifique) _____
Comente:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2



Universidad San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencia Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Boleta dirigida a los colaboradores de la empresa

Objetivo: Obtener información relacionada con el tema "Planeación estratégica para una exportadora de café ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala"

Instrucciones: Por favor conteste las siguientes preguntas en base a sus conocimientos y experiencias obtenidos en la empresa, se colocan líneas para que amplíe sus respuestas cuando lo considere necesario, la información recopilada es confidencial y será utilizada con fines exclusivamente estudiantiles.

1. ¿Qué elementos de planificación aplica la empresa?

Misión _____
Visión _____
Valores _____
Objetivos _____
Estrategias _____

2. ¿Podría indicar cual es la actividad principal de la organización?

Si _____ No _____

3. ¿Sabe como se visualiza la empresa en tres años?

Si _____ No _____

4. ¿Conoce cuales son los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

5. ¿Conoce los valores o principios éticos y morales que se aplican en la empresa?

Si _____ No _____

6. ¿Cuando existe un problema participa en la resolución?

Si _____ No _____

7. ¿Elabora planes por escrito?

Si _____ No _____

8. ¿Cada cuanto revisa los resultados de los planes que realiza?

Si _____ No _____

9. ¿Cómo considera la comunicación en la exportadora de café?

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

10. ¿De qué manera considera se desarrolla la labor de ventas?

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

11. ¿Conoce alguna representación grafica de cómo está organizada la exportadora de café?



Si _____ No _____

12. ¿Mencione cuales son los aspectos positivos de la empresa?

13. ¿Mencione cuales considera son los aspectos negativos de la empresa?

14. ¿Señale la fuerza ambiental que influyen actualmente de manera **positiva** en la industria donde la empresa compite?

Clientes _____

Crecimiento del mercado _____

Diversificación _____

Avances tecnológicos _____

Otra (indique) _____

15. ¿Señale la fuerza ambiental que influyen actualmente de manera **negativa** en la industria donde la empresa compite?

Precio variable del café _____

Políticas fiscales _____

Plagas de la planta de café _____

Situación económica _____

Otra (especifique) _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3



Universidad San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Guía de observación.

Objetivo: El propósito de la presente es recabar información relacionada con el tema de tesis "Planeación estratégica para una exportadora de café ubicada en la zona 15 de la ciudad de Guatemala".

¿Existe en un lugar visible la misión de la exportadora?

Si _____ No _____

¿Existe en un lugar visible la visión de la exportadora?

Si _____ No _____

¿Están a la vista los valores de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cuenta la empresa con organigrama actualizado de la misma?

Si _____ No _____

¿Se pueden observar a simple vista las fortalezas con que cuenta la empresa?

- Filosofía empresarial
- Compañerismo
- Instalaciones adecuadas
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Calidad del producto
- Liderazgo adecuado
- Higiene y seguridad laboral
- Otras

Comentario _____

¿Se pueden observar a simple vista las debilidades con que cuenta la empresa?

- Filosofía empresarial
- Compañerismo
- Instalaciones adecuadas
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Calidad del producto
- Liderazgo adecuado
- Higiene y seguridad laboral
- Otras

Comentario _____