

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



**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN  
Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA  
FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ UBICADA  
EN VILLA CANALES”**

**LAURA LLANIRA MUÑOZ COLINDRES**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019**

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



**“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN  
Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA  
FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ UBICADA  
EN VILLA CANALES”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**LAURA LLANIRA MUÑOZ COLINDRES**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2019

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.6, subinciso 5.6.2 del Acta 12-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de julio de 2016.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON**  
**EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
<b>EXAMINADORA:</b>	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Guatemala, 12 de febrero de 2019

Licenciado:  
Luis Antonio Suárez Roldán  
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 veintiocho de mayo de dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ UBICADA EN VILLA CANALES”**, elaborado por la estudiante Laura Llanira Muñoz Colindres.

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 Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0913-2019  
Guatemala, 11 de octubre del 2019

Estudiante  
LAURA LLANIRA MUÑOZ COLINDRES  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 03 de octubre de 2019, que en su parte conducente dice:

**“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría, de Economía y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

LAURA LLANIRA MUÑOZ COLINDRES	201119984	“REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ UBICADA EN VILLA CANALES”
-------------------------------	-----------	--

3º. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación”.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

m.ch

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por amarme de manera incondicional, sostenerme en los momentos difíciles, guiar cada uno de mis pasos y ser fuente de sabiduría en mi vida porque sin su divina intervención nada de esto fuera posible.

### **A MIS PADRES**

Mario Muñoz y Victoria Colindres, gracias por su apoyo incondicional y su legado de principios, especialmente a mi madre por creer en mí desde que inició esta meta, por tu amor, tu ejemplo de vida y perseverancia e impulsarme a seguir adelante, gracias por tu esfuerzo y sacrificio, este logro también es tuyo.

### **A MI NOVIO**

Rubén Segura, por tu inmensa ayuda los últimos años de carrera, por ser mi fortaleza y apoyo incondicional, por estar junto a mí en todo momento, porque mis esfuerzos se volvieron los tuyos para que hoy alcance esta meta. Por ser excepcional gracias.

### **A MI HERMANO MAYOR**

Mario Saúl, aunque lejos de mí, agradezco tu apoyo, tu cariño y tus ánimos para seguir adelante, te quiero.

A MI GRAN AMIGA	Jenifer Chacón, por su valiosa amistad, por su cariño, y su motivación en todo momento, por ser mi hermana, gracias.
A MIS COMPAÑEROS DE UNIVERSIDAD	Por los momentos vividos y las experiencias adquiridas junto a ustedes, en especial a Karen Córdova, por su apoyo y amistad incondicional.
A MI PADRINO	Por ser una persona con calidad humana y digna de imitar como profesional, gracias por compartir conmigo este momento especial.
A MI ASESORA DE TESIS	Licda. Lorena Hernández por compartir sus conocimientos para lograr culminar esta meta. Dios la bendiga.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Con respeto y cariño, por permitir mi formación profesional.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa industrial	1
1.1.1.1 Empresa cafetalera	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	3
i. Tipos de planeación	3
A. Planeación estratégica	4
▪ Proceso de planeación estratégica	4
B. Planeación táctica	6
C. Planeación operativa	6
ii. Elementos de planeación	6
A. Misión	6
▪ Visión	7
▪ Valores	7
B. Objetivos	8
C. Metas	9
D. Estrategias	9
E. Tácticas	12
F. Políticas	12
G. Reglas	13



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
H. Normas	13
I. Procedimientos	13
J. Presupuesto	14
iii. Herramientas de planeación	14
A. Diagnostico FODA	15
• Matriz FODA	16
iv. Instrumentos de planeación	19
A. Plan de acción	19
v. Relación entre estrategia y estructura organizacional	20
1.2.1.2 Organización	21
i. Elementos de la función de organización	21
A. Funciones	22
B. Jerarquías	22
C. Puestos	22
ii. Estructura organizacional	22
iii. Diseño Organizacional	23
A. Tipo de estructura	23
B. Dimensión y categorías de la estructura	24
C. Modelo del diseño organizacional y sus características	27
D. Departamentalización	27
E. Tramo de control	28
F. Sistema organizacional	31
iv. Instrumentos de la organización	33
A. Organigrama	33
B. Descripción técnica de puestos	39
C. Descripción de procedimientos	39
1.3 Reformulación	42

## CAPÍTULO II

### DIAGNOSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ, UBICADA EN VILLA CANALES

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	43
2.2 Antecedentes de la empresa	44
2.3 Análisis de la función de planeación y de organización	48
2.3.1 Función de planeación	48
2.3.1.1 Elementos de planeación	48
A. Misión	49
• Visión	50
• Valores	52
B. Objetivos	53
C. Metas	55
D. Estrategias	56
E. Tácticas	57
F. Políticas	57
G. Reglas	59
H. Normas	61
I. Procedimientos	61
J. Presupuesto	63
2.3.1.2 Instrumentos de planeación	63
A. Planes de acción	63
2.3.2 Función de organización	63
2.3.2.1 Elementos de la función de organización	63

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
A. Funciones	64
B. Jerarquías	65
C. Puestos	67
2.3.2.2 Estructura organizacional	75
2.3.2.3 Diseño organizacional	78
A. Tipo de estructura	78
B. Dimensión de la estructura y sus categorías	79
C. Modelo del diseño y sus características	80
D. Tipo de departamentalización	80
E. Tramo de control	80
F. Sistema de organización	82
2.3.2.4 Instrumentos de organización	82
A. Organigramas	82
B. Descripción técnica de puestos	83
C. Descripción de procedimientos	83
2.3.3. Diagnostico FODA	84
a. Fortalezas	84
b. Oportunidades	88
c. Debilidades	90
d. Amenaza	92
2.4 Análisis de resultados	94

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA PARA LA REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE**  
**PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA**  
**FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ, UBICADA EN VILLA CANALES**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación de la propuesta	98
3.2 Objetivo de la propuesta	99
3.3 Reformulación de la función de planeación y organización propuesta	99
3.3.1 Función de planeación	99
3.3.1.1 Elementos de la función de planeación	99
A. Misión	100
• Visión	100
• Valores	101
B. Objetivos	102
• Objetivo general	102
• Objetivos específicos	102
C. Metas	103
D. Políticas	104
E. Reglas	106
F. Normas	107
G. procedimientos	107
H. Presupuesto	108
I. Estrategias	108

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
a. Formulación de la estrategia	108
b. Implementación de la estrategia	110
• Planes de acción	111
c. Evaluación de la estrategia	142
J. Tácticas	145
3.3.2 Función de organización	147
3.3.2.1 Elementos de la función de organización	148
A. Funciones	148
B. Jerarquías	150
C. Puestos	151
3.3.2.2 Estructura organizacional	152
▪ Organigrama general	153
▪ Organigrama funcional	154
▪ Organigrama nominal	155
3.3.2.3 Diseño organizacional	156
A. Tipo de estructura organizacional	156
B. Dimensión y categorías de la estructura	156
C. Modelo del diseño y sus características	156
D. Tipo de departamentalización	156
E. Tramo de control	157
F. Sistema de organización	157
3.3.2.4 Instrumentos de organización	157
A. Descriptor de puesto	158
B. Descriptor de procedimientos	168

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.4 Presupuesto para implementar la propuesta	182
3.5 Beneficios cualitativos de implementar la propuesta	183
3.6 Plan de acción para implementar la propuesta	184
CONCLUSIONES	186
RECOMENDACIONES	187
BIBLIOGRAFÍA	188
ANEXOS	190

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso de planeación estratégica	05
2.	Relación entre objetivos y jerarquía organizacional	08
3.	Pirámide de jerarquía de estrategias	10
4.	Ejemplo de matriz FODA	17
5.	Ejemplo de plan de acción	20
6.	Organización con tramos estrechos	29
7.	Organización con tramos amplios	30
8.	Ejemplo de organigrama general	35
9.	Ejemplo de organigrama funcional	36
10.	Ejemplo de organigrama nominal	37
11.	Ejemplo de organigrama vertical	38
12.	Escolaridad	47
13.	Conocimiento de la visión	50
14.	Valores organizacionales	52
15.	Conocimiento del objetivo principal	54
16.	Conocimiento de las políticas	58
17.	Conocimiento de las reglas	60
18.	Número de personas de las que recibe órdenes y supervisión	66
19.	Organigrama general actual	76
20.	Organigrama nominal actual	77

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
21.	Número de personas a su cargo	81
22.	Diagnostico FODA	84
23.	Matriz FODA	109
24.	Organigrama general propuesto	153
25	Organigrama funcional propuesto	154
26.	Organigrama nominal propuesto	155



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Plan de acción -Estrategia FO	111
2.	Plan de acción-Estrategia FO	117
3.	Plan de acción -Estrategia FA	120
4.	Plan de acción -Estrategia DO	124
5.	Plan de acción -Estrategia DA	137
6.	Plan de acción -Estrategia DA	139
7.	Presupuesto para implementar la propuesta	182
8.	Plan de acción para la implementación de la propuesta	184

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Solicitud de código exportador y requisitos	112
2.	Solicitud de renovación de licencia de exportador ante ANACAFÉ	115
3.	Declaración jurada de cosecha ante ANACAFÉ	116
4.	Guía de entrevista dirigida a clientes actuales	118
5.	Solicitud de certificación orgánica	121
6.	Rótulo institucional de la misión	125
7.	Rótulo institucional de la visión	126
8.	Rótulo institucional de valores	127
9.	Descriptor de puestos	128
10.	Descriptor de procedimientos	132
11.	Boleta de seguimiento de la filosofía empresarial	136
12.	Carta de presentación a clientes potenciales	138
13.	Solicitud de registro empresa productora de fertilizante	140
14.	Solicitud de registro producto “fertilizante”	141
15.	Evaluación de estrategias propuestas	144
16.	Programa para socializar la propuesta	185

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1.	Boleta de encuesta	191

## **INTRODUCCIÓN**

Las funciones de planeación y organización forman parte fundamental en el desarrollo administrativo de una empresa; contribuyen en la toma de decisiones efectivas y a mejorar la competitividad.

Con base a la necesidad de contar con una efectiva aplicación de las funciones de planeación y organización para el logro de los objetivos, surge el presente trabajo de tesis, realizado en una finca productora de café, ubicada en Villa Canales Guatemala, con oficinas centrales en la ciudad capital, la empresa por más de 20 años se ha dedicado a la venta de café, dirigida por su propietaria y actualmente sus tres hijos se han hecho cargo de la misma, quienes no tienen conocimientos técnicos de administración y la han dirigido de manera empírica con base a sus experiencias, debido a esto la unidad de análisis no cuenta con ningún plan que guíe el desarrollo de las actividades de planeación y organización. La presente tesis está integrada por tres capítulos:

En el capítulo I, se describe el marco teórico en el cual se enuncian los fundamentos teóricos que dan sustento a la investigación realizada e incluye temas relacionados con elementos, principios herramientas e instrumentos de las funciones de planeación y organización.

El capítulo II, presenta el diagnóstico, se detalla la metodología aplicada, antecedentes, resultados de la investigación y análisis de la situación actual de las funciones de planeación y organización.

El capítulo III, comprende la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización, se incluye: filosofía empresarial, estrategias y planes de acción, organigramas, descriptor de puestos y procedimientos, presupuesto, beneficios cualitativos y el plan de acción para implementar la propuesta.

Por último, se describen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

A continuación se detallan las definiciones y conceptos relacionados con planeación y organización:

### **1.1 Empresa**

“La empresa es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.” (8:188)

Se entiende por empresa a toda organización que a través de la coordinación de recursos busca obtener utilidades al brindar a las personas bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. Existen diferentes criterios para clasificar a las empresas, según su actividad económica en industriales, comerciales y de servicios; por su magnitud o tamaño, en micro, pequeñas, medianas y grandes; y por su capital social en privadas, públicas y mixtas.

La empresa unidad de análisis se clasifica en industrial, por qué su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación de la materia prima para convertirla en producto terminado; pequeña, porque tiene un número entre 11 y 50 colaboradores y privada, su capital está en manos de personas particulares.

#### **1.1.1 Empresa industrial**

“Las empresas industriales producen bienes mediante la transformación y extracción de materias primas y se dividen en extractivas: que se dedican a la explotación de recursos naturales y las de transformación o manufactureras: que se dedican a la transformación de las materias primas en productos terminados las cuales pueden ser bienes de consumo y bienes de producción.” (8:190)

Son las encargadas de la explotación de recursos naturales, así como transformar la materia prima, para convertirla en productos de consumo final y satisfacer las necesidades de la sociedad, en las extractivas encontramos: agrícolas y agropecuarias; que a su vez se encargan del aprovechamiento del suelo para la siembra de frutos, granos y vegetales para su consumo y posterior venta, en estas se encuentra la empresa cafetalera, misma que se define a continuación:

#### **1.1.1.1 Empresa cafetalera**

“Unidad agroeconómica que combina recursos naturales, humanos, financieros y tecnológicos, para producir bienes de origen vegetal (café y otros) en forma racional y efectiva, que permite obtener un margen de rentabilidad aceptable.”  
(1:86)

Es una empresa agrícola que pertenece al sector primario de la economía y se dedica al cultivo de la tierra, con la finalidad de obtener productos de origen vegetal como el café; su objetivo es producir eficientemente y generar utilidades.

#### **1.2 Administración**

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.”  
(6:4)

Es el proceso de coordinar las actividades, esfuerzos y recursos que tiene una empresa para lograr los objetivos organizacionales establecidos, de manera eficiente y es fundamental e imprescindible para el funcionamiento de cualquier organismo social y lograr la competitividad en un mundo globalizado.

### **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 organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (2:25)

Es una serie de pasos ordenados en forma lógica, a través de éstos se efectúan las funciones de administración que son: planeación, organización, integración, dirección y control. Para efectos de investigación se hace énfasis en planeación y organización, que a continuación se definen.

#### **1.2.1.1 Planeación**

“Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.” (8:41)

Proceso por medio del cual se definen las acciones específicas, de tal forma que los esfuerzos y recursos se enfoquen en una dirección para lograr sus fines organizacionales, además ayuda a utilizar mejor los recursos, aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno, reduce la incertidumbre y el riesgo.

#### **i. Tipos de planeación**

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice la planeación puede ser:

## **A. Planeación estratégica**

“Se realiza en los altos niveles de la organización, se refiere a la planeación general, es a mediano y largo plazo y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la organización.” (8:41)

Consiste en formular planes a largo plazo, es la de mayor alcance en las organizaciones porque también proporciona la estructura de la planeación táctica y operativa, ambas necesarias para poner en práctica la estrategia y se dirige desde los niveles directivos.

- **Proceso de planeación estratégica**

Se desarrolla con base en los elementos claves que se muestran en la gráfica siguiente:



**Gráfica 1**  
**Proceso de planeación estratégica**



Fuente: Münch Lourdes. "Administración. Gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo". Año 2010. Página 42.

En la figura anterior se puede observar que la planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Sus elementos esenciales son: misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias y presupuesto, mismos que se detallan más adelante.

## **B. Planeación táctica**

“Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas funcionales de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.” (8:41)

Es la etapa donde se definen los objetivos, programas y presupuestos de la empresa, ésta se concentra en el mediano plazo para ayudar a la empresa a que logre sus objetivos en el largo plazo.

## **C. Planeación operativa**

“Se diseña de acuerdo con los planes tácticos y como su nombre indica se realiza en los niveles operativos”. (8:41)

La planeación operativa realiza actividades específicas para poner en práctica los objetivos y políticas establecidas por la planeación estratégica y táctica, requiere períodos de tiempo más cortos que van desde los tres a doce meses y son los niveles inferiores de la empresa los encargados de ponerla en práctica.

## **ii. Elementos de planeación**

La planeación está formada por los siguientes elementos: misión, visión y valores, objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos. Para efectos de la investigación se analizan los que se definen a continuación:

### **A. Misión**

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, y es de carácter permanente.” (8:42)

Es la razón de ser de la organización y que la distingue entre las demás organizaciones que se dedican a la misma actividad económica, debe ser breve, precisa y concisa, así como dar sentido de dirección para la toma de decisiones. Por lo que en la unidad de análisis se presenta una misión orientada a la producción y comercialización de café orgánico, de cómo lo hace y para quién lo hace.

- **Visión**

“Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente para lograrlas.” (8:42)

Describe qué es lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro para diferenciarse de las demás, fija el rumbo de la organización, plantea retos y sirve como punto de consenso, es importante que esté definida y sea comunicada a los colaboradores. En la unidad de análisis se propone una visión orientada en el deseo que tienen los propietarios de extender al mundo la excelencia de sabor del café guatemalteco.

- **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.” (8:43)

Los valores son el conjunto de creencias y compromisos que dan personalidad a la empresa, representan aspectos importantes para formular la estrategia y determinar la dirección de la misma, por lo que deben ser compartidos con cada uno de sus integrantes. Los valores presentados en la unidad de análisis, parten de la responsabilidad social y ambiental que tienen los propietarios con la caficultura orgánica.

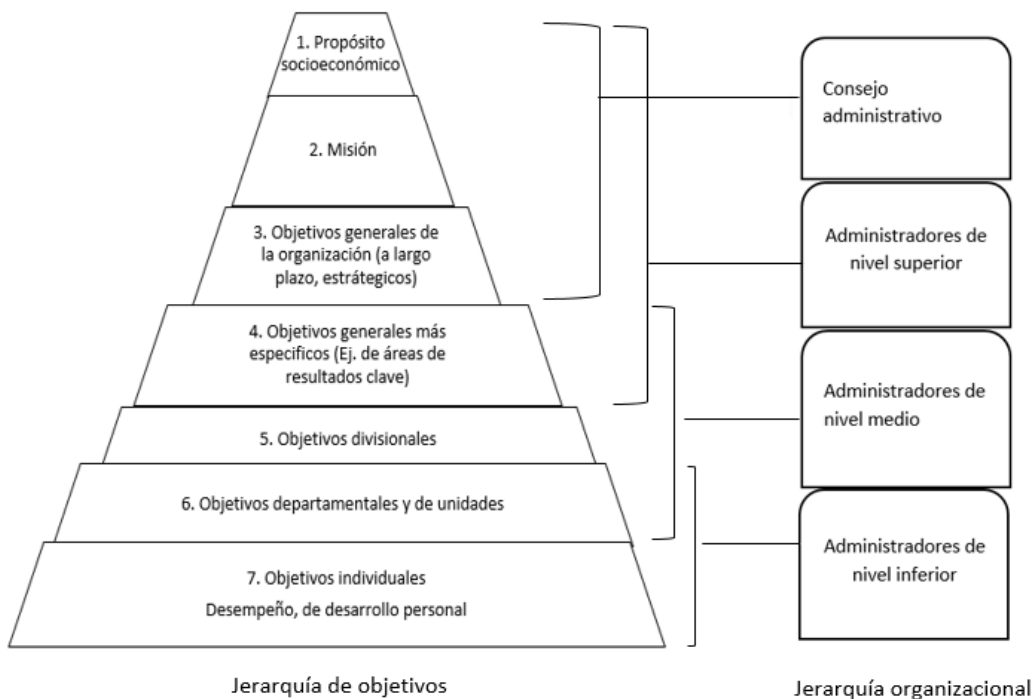
## B. Objetivos

“Los objetivos establecen los resultados finales y los generales deben apoyarse en los particulares. Así estos forman una jerarquía, es decir una red.” (6:118)

Los objetivos definen acciones específicas a seguir de los colaboradores que trabajan en grupo, sirven como unidad de medida para comparar y evaluar el éxito de una organización, éstos se establecen para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo es decir a corto y largo plazo; su principal interés es que al final del periodo puedan determinarse si se han logrado.

Como se muestra en la siguiente gráfica, los objetivos forman una jerarquía que va desde la meta amplia hasta los objetivos individuales específicos.

**Gráfica 2**  
**Relación entre objetivos y jerarquía organizacional**



Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice. “Administración una perspectiva global y empresarial”. Año 2012. Página 118.

Para la unidad de análisis se presenta un objetivo general a largo plazo y 3 objetivos específicos.

### **C. Metas**

“Objetivos a corto plazo” (6:117)

Las metas son unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos, una meta está enfocada en el corto plazo, la consecución del mismo ayudará al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para la unidad de análisis se presentan metas para cada uno de los objetivos específico.

### **D. Estrategias**

“La forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentalización de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.” (6:111)

Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer alternativas para cumplir un determinado objetivo, facilitan la toma de decisiones al elegir aquella de la que se esperan mejores resultados, con el fin de hacer un uso óptimo de los recursos para lograr una ventaja competitiva en el mercado en el que se desarrolla la empresa.

Como se muestra en la siguiente gráfica, las estrategias forman una jerarquía.

**Gráfica 3**  
**Pirámide de jerarquías de estrategias**



Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice. "Administración una perspectiva global y empresarial". Año 2012. Página 145.

Esta jerarquía se da en tres niveles, el primero a nivel corporativo: donde los ejecutivos preparan una estrategia general para una empresa diversificada; a nivel negocio: cuyo objetivo es ganar una ventaja competitiva particular de una línea de productos; y estrategias funcionales: diseñadas para los departamentos o unidades de la organización para apoyar las estrategias corporativas.

A nivel de negocio las empresas pueden buscar diferentes tipos de estrategias: especializarse, o concentrarse, otra opción es que la empresa se diversifique, esto es que extienda sus operaciones a mercados nuevos y rentables, otra opción más es la expansión internacional, misma que se propone a la unidad de análisis, por ser un producto rentable en el extranjero.

A continuación se definen las estrategias competitivas genéricas de Porter:

- **Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter**

Basadas en cinco fuerzas de la competencia que pueden afectar a una empresa, estas son: competencia entre compañías, la amenaza de nuevas compañías, la posibilidad de usar productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores. A continuación se presentan las 3 estrategias genéricas que se pueden establecer para enfrentar las cinco fuerzas de los competidores.

- ✓ **Liderazgo en costos**

“Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, con base a la experiencia.” (6:146)

El fin de esta estrategia es tener costos bajos en comparación a la competencia, sin descuidar la calidad del producto o servicio; esto requiere una participación considerable en el mercado y el control de informes operaciones y resultados.

- ✓ **Diferenciación**

“La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios.” (6:146)

Esta estrategia competitiva busca ofrecer a los clientes algo distinto y único, quizá productos y servicios que otras empresas no ofrecen.

✓ **Enfocada**

“Una compañía que adopta una estrategia enfocada se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica y otros aspectos que se vuelven el punto focal de sus esfuerzos.”  
(6:146)

Esta estrategia enfocada o centrada se enfoca en un grupo pequeño de compradores, lo que supone que al tener menos clientes se podrá atender mejor y ofrecerles productos y servicios especiales.

**E. Táctica**

“Movilización de recursos en los departamentos de una organización para alcanzar objetivos de mediano plazo. Una táctica define un conjunto de operaciones”.  
(3:506)

Una táctica es un curso de acción mediante el cual se lleva a cabo la estrategia; esquema específico para el empleo de recursos dentro de una estrategia.

**F. Políticas**

“Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para toma de decisiones.” (6:111)

Las políticas son interpretaciones generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones ante situaciones similares, guían la correcta acción y decisión del personal en sus actividades lo que permite hacer efectivos ciertos procesos



laborales. Las políticas propuestas para la unidad de análisis tienen como propósito contar con una base sólida para la gestión administrativa eficaz de cada una de las unidades administrativas (finanzas, cobros, ventas, personal).

### **G. Reglas**

“Establecen las acciones específicas necesarias para evitar que existan desviaciones en los cursos de acción establecidos, su finalidad es manifestar una decisión gerencial.” (6:112)

Las reglas son mandatos precisos que se acatan y respetan, por lo general surgen por un acuerdo y una vez instauradas son de cumplimiento obligatorio para ambas partes empleadores y empleados. El propósito de las reglas presentadas para la unidad de análisis es delimitar el comportamiento general de los colaboradores del área administrativa.

### **H. Normas**

“Regla o norma que rige un procedimiento. Son órdenes directas y concretas sobre acciones o conductas que deben observarse fielmente. Sirven para uniformar las acciones. Constituyen un patrón aceptable de comportamiento que es compartido por todos los miembros de la organización.” (3:501)

Son lineamientos de la forma de hacer las cosas, son específicas inflexibles y están más orientadas a procedimientos, características específicas de los productos y áreas operativas.

### **I. Procedimientos**

“Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas,

lineamientos para actuar, que detallan de manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.” (6:112)

Establecen rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo, son importantes cuando se desea seguir una secuencia y que el trabajo se lleve a cabo con precisión.

Los procedimientos a menudo rebasan los límites entre departamentos por ejemplo en una compañía agrícola el procedimiento para el manejo de pedidos de insumos para el cultivo de determinado producto puede incluir el departamento de administrativo (pedido original), de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y aprobación de crédito), de contabilidad (para registrar la operación). Para la unidad de análisis uno de los principales procedimientos a realizarse es el cultivo de café; desde la siembra de la semilla hasta la cosecha.

## **J. Presupuesto**

“El presupuesto es el informe de los resultados esperados que se expresa en términos numéricos.” (6:113)

El presupuesto es una formulación de los resultados esperados de forma cuantitativa, es decir ¿cuánto dinero representa? es el elemento fundamental en la planeación de las organizaciones, dado que ayuda a la empresa a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos y desembolsos de capital

### **iii. Herramienta de planeación**

La planeación puede apoyarse en herramientas para ordenar la acción de la empresa y adaptar las estrategias al entorno competitivo y económico en el que se desenvuelve.

Existe diversidad de herramientas de planeación, cuantitativas y cualitativas para efectos de investigación se analizan las siguientes:

### **A. Diagnostico FODA**

“Su propósito de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.”  
(6:136)

Es una técnica que ayuda a la empresa a identificar los factores internos y externos que actúan en ella, estos son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se utiliza para decidir las acciones necesarias que favorecen la solución de problemas.

#### **▪ Fortalezas**

“Se denomina fortalezas o puntos fuertes a las características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos, cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas, y económicas que tiene la organización.” (2:70)

Son características, habilidades y cualidades positivas que ayudan a identificar aquellas áreas y aspectos en los que una empresa destaca por encima de las demás y se utilizan para lograr los objetivos establecidos.

#### **▪ Oportunidades**

“Se denomina oportunidades a aquellas situaciones, que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos, todo aquello que ocurre en el exterior y que se pueda tomar y aprovechar para crecer.”  
(2:70)

Son una serie de factores positivos que ocurren en el entorno de la empresa y significan la diferenciación y desarrollo, no tienen control de ellas pero si pueden ser aprovechados si se aplica una estrategia empresarial efectiva.

- **Debilidades**

“Puntos débiles o características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (2:70)

Enfocan aquellas áreas donde la empresa tiene deficiencias, su objetivo es detectar los fallos cometidos, además de los puntos débiles, con el propósito de mejorar los resultados a través de las diferentes estrategias y con el paso del tiempo éstas se conviertan en fortalezas.

- **Amenazas**

“Situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos, fenómenos que surgen en el ambiente externo y que ponen en peligro las actividades, planes y hasta la misma organización.” (2:70)

Las amenazas son factores externos o ajenos a la organización que afectan el cumplimiento de los objetivos y desarrollo de la empresa, situaciones a las que esta propensa y expuesta, por lo que se trabaja en conjunto para que no le afecten a la misma.

- **Matriz FODA**

“Los elementos del FODA se combinan mediante una matriz, esta ofrece un marco de comparación de los factores internos y externos de la empresa, para desarrollar cuatro estrategias”. (6:136)

Permite presentar cuatro estrategias alternativas basadas en los análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) de la empresa, las estrategias son: FO, DO, FA y DA, las cuales se definen a continuación:

**Gráfica 4**  
**Ejemplo de matriz FODA**

Factores internos	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
Factores externos	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
<b>Oportunidades (O)</b>	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
<b>Amenazas (A)</b>	Estrategia (FA)	Estrategia (DA)

Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice. "Administración una perspectiva global y empresarial". Año 2012. Página 138

- **Estrategia FO**

"Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades." (6:138)

Representa la estrategia beneficiosa para la empresa, sucede cuando utiliza sus fuerzas para aprovechar las oportunidades que se le presentan y las ventajas potenciales para hacer frente ante los competidores como la innovación tecnológica, calidad de los productos, o capacidad de adaptarse a las cambiantes necesidades del negocio.

- **Estrategia DO**

“Estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades.” (6:138)

En esta estrategia la empresa analiza sus debilidades que evitan aprovechar las ventajas del mercado y reconoce que una forma de superarlas es buscar oportunidades. Con estas acciones se pretende minimizar los aspectos negativos de la empresa y potencializar los aspectos positivos del entorno.

- **Estrategia FA**

“Usa las fortalezas de la organización, para ocuparse de las amenazas en el ambiente, la meta es maximizar las primeras y minimizar las segundas.” (6:138)

La empresa utiliza sus cualidades y puntos fuertes para contrarrestar las actividades negativas que están en su entorno y le obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos, para ser competitivas en el mercado.

- **Estrategia DA**

“Busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini, puede requerir que la empresa establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.” (6:188)

Se busca minimizar los dos factores, analizar los obstáculos y puntos débiles de la empresa, ayuda a solucionar sus deficiencias, así como a identificar los cambios que puedan dañar potencialmente la empresa y hacer los ajustes necesarios.

#### **iv. Instrumentos de planeación**

Los instrumentos administrativos de planeación están conformados por planes de acción, de trabajo e investigación, para efectos de la presente investigación se analiza el plan de acción:

##### **A. Plan de acción**

“Sirven para la implementación de las estrategias; es una presentación resumida de las tareas que se realizan por ciertas personas, en plazos de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignado con el fin de lograr un objetivo dado.” (11:352)

Es un guía de acción específica para cada unidad organizacional, contiene aspectos como el objetivo del plan, actividades que requieren acción inmediata, metas, responsables, tiempo y estimación de recursos, además de otras acciones necesarias donde se explica cómo se van a cumplir las metas.





Las funciones de planeación y organización son constantes e interminables, mientras la empresa permanezca en operaciones, tanto como las otras funciones del proceso administrativo, éstas no representan una serie de funciones independientes o relacionadas sino un conjunto de elementos interrelacionados; la relación responde a que: el conjunto de funciones, niveles jerárquicos, procesos, sistemas y métodos establecidos por la función organización deben corresponder a que aporten valor, cumplan, y se realicen con base a la consecución de la misión, visión objetivos y metas planteada en la planeación; es decir estas funciones forman la etapa mecánica del proceso administrativo que corresponde al diseño de la administración. En palabras sencillas la planeación dice qué hacer y la organización cómo se va hacer y al momento de realizar un cambio, este implica ambas funciones.

#### **1.2.1.2 Organización**

“La organización se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquías con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas.” (4:14)

Se encarga de la identificación y clasificación de las funciones requeridas, agrupación de las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos y asignación de los recursos para realizar cada actividad, así como la autoridad y comunicación entre las distintas áreas de trabajo.

#### **i. Elementos de la función de organización**

Consta de diferentes elementos que permiten su cumplimiento en forma eficaz, a continuación se define cada uno:

## **A. Funciones**

“Es el conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución.” (4: 371)

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas necesarias para cumplir con las atribuciones de la organización, éstas tareas se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

## **B. Jerarquías**

“Es establecer líneas de autoridad de arriba hacia abajo a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato.” (4:372)

Orden de procedencia establecido entre los integrantes de la organización, nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.

## **C. Puestos**

“Define con claridad las labores y actividades que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal.” (7:63)

El puesto de trabajo es el área de actividad laboral que ocupa un colaborador dentro de una organización donde se desarrolla una serie de actividades para alcanzar los objetivos de la empresa.

## **ii. Estructura organizacional**

“Composición orgánica de una entidad.” (4:14)

Es el conjunto de componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías y recursos de una empresa, es el marco en el que se desenvuelve la organización, la estructura define las actividades a realizarse.

Un cambio de estructura organizacional significa replantear las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura. Cambiar el diseño organizacional significa modificar puestos, relaciones y el contenido del trabajo

### **iii. Diseño organizacional**

“Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.” (2:92)

El diseño organizacional incluye aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, áreas o departamentos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos y cómo funcionan las unidades administrativas para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización, estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

### **i. Componentes del diseño organizacional**

El diseño organizacional tiene componentes que ayudan a elegir la estructura más adecuada para una organización, a continuación se describe cada uno de ellos:

#### **A. Tipo de estructura**

Puede ser de 3 tipos: organización funcional, por cliente-mercado o matricial, para efectos de investigación se define la primera.

- **Organización funcional**

“Valora las condiciones que más favorecen al funcionamiento de la organización en lo relativo a la distribución de las unidades administrativas, formas de coordinarse y generar bienes y servicios.” (4:7)

La división del trabajo es agrupada por las principales actividades o funciones a realizarse y los empleados tienden a desarrollar un conjunto especializado de tareas donde sus integrantes comparten la misma profesión, este tipo de organización es la más adecuada para la producción de bienes y servicios ya que es susceptible de desarrollar mejoras en eficiencia para la coordinación vertical de sus actividades.

## **B. Dimensión y categorías de la estructura**

Las dimensiones de la organización permiten entender la fisionomía que adopta cada una y la dinámica con que actúa, éstas se clasifican en estructurales y contextuales. A continuación se definen los componentes específicos de cada dimensión.

- **Dimensión estructural**

Ésta definen las características internas.

- ✓ **Formalización:** Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas estrategias y toda clase de recursos orientados a la ejecución de acciones.
- ✓ **Especialización:** Forma y grado en que se subdivide el trabajo, en la medida que sea alta el personal se enfoca en actividades específicas, cuando es baja los integrantes realizan más tareas.

- ✓ **Jerarquía de autoridad:** Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, esto se refleja en el tramo de control.
- ✓ **Centralización:** Se refiere a la concentración de autoridad en una sola unidad; cuando la autoridad se mantiene en unidades determinadas, se centraliza; cuando se delega en varias unidades, se descentraliza.
- ✓ **Profesionalismo:** Nivel de educación y preparación formal que tiene el personal.
- **Dimensión contextual**  
Exponen sus características como parte de su contexto.
- ✓ **Tamaño:** Magnitud de una organización de acuerdo al número de personas y recursos financieros.
- ✓ **Tecnología organizacional:** Herramientas de tecnología de la información.
- ✓ **Entorno:** Elementos que están fuera de la frontera de la organización.
- ✓ **Estrategia:** Ruta para manejar los recursos y las acciones para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible.
- ✓ **Cultura organizacional:** Conjunto de creencias, actitudes, valores y hábitos que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social.

Según la dimensión estructural, en su elemento específico, jerarquía de autoridad, se detallan los niveles organizacionales con que contará la estructura:

- **Nivel estratégico**

“Es el nivel más elevado de la organización, compuesto por los directivos, propietarios o los accionistas de la organización, en él se definen los objetivos organizacionales y se analizan y se toman las principales decisiones estratégicas.” (3:456)

Es el nivel conformado por la gerencia y los directores de la empresa y es el encargado de establecer el marco de referencia para el funcionamiento de la organización, cumple periodos de tiempo largos y su fin principal es la efectividad.

- **Nivel táctico**

“Se encuentra entre el nivel estratégico y el operativo, se encarga de articular internamente a los dos. Además se encarga de escoger y capacitar al personal y de colocar y distribuir la producción en distintos segmentos del mercado.” (3:456)

Desarrolla de manera detallada la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa, a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico, este nivel es dirigido por ejecutivos y jefes medios, quienes coordinan la utilización de los recursos, supervisan el personal y dan seguimiento a los procesos.

- **Nivel operativo**

“Es el nivel inferior de la organización, también se denomina nivel operacional, donde se ejecutan las tareas, se desarrollan los programas y se aplican las técnicas.” (3:457)

Este nivel es dirigido y ejecutado por los jefes con menor rango jerárquico en la empresa, quienes cumplen con tareas muy específicas, siguen procedimientos y

acatan reglas definidas por los dos otros niveles y sus actividades cumplen periodos de tiempo específicos.

Adicional, las categorías de la estructura pueden ser horizontal y vertical, estas categorías también son conocidas como tramos de control, (estrecho para el vertical, amplio para el horizontal), mismas que se definen más adelante en el tema: tramo de control.

### **C. Modelo del diseño organizacional y sus características**

Puede darse de dos formas mecanicistas y orgánicas. Para efectos de investigación se describe el modelo mecanicista, por ser el diseño que valora las condiciones que favorecen el funcionamiento de la empresa en relación a estructura, delegación de facultades y distribución de las unidades administrativas.

- **Modelo mecanicista**

“Las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.” (11:358)

En el modelo mecanicista se observa una estructura formal, compleja y centralizada, con reglas y procedimientos formalmente establecidos y la toma de decisiones consolidada en los niveles estratégicos de la organización, sus características: relaciones rígidas y deberes fijos.

### **D. Departamentalización**

“La departamentalización implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o

combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí.” (4:371)

Consiste en agrupar personas y funciones en unidades administrativas de acuerdo a la actividad de la empresa, toda organización puede realizar la agrupación de sus actividades en base a sus funciones, al territorio o área, por grupo de clientes o por producto. Para efectos de investigación se define la departamentalización por funciones, es la que más predomina en las empresas, particularmente en el ambiente industrial, una departamentalización funcional fortalece la especialización de las tareas.

- **Departamentalización por funciones**

“Es la piedra angular de la organización, todas las demás formas de departamentalización se construyen a partir de ésta, se agrupan todos los trabajos en departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo, y pueden centrarse en él todas sus energías con la mínima desviación.” (2:128)

Consiste en agrupar actividades y tareas en relación a las funciones que se desarrollan dentro de la empresa, ejemplo: producción, ventas y finanzas; adicional la división del trabajo se hace de acuerdo a la capacidad y habilidades de cada colaborador que integra la misma.

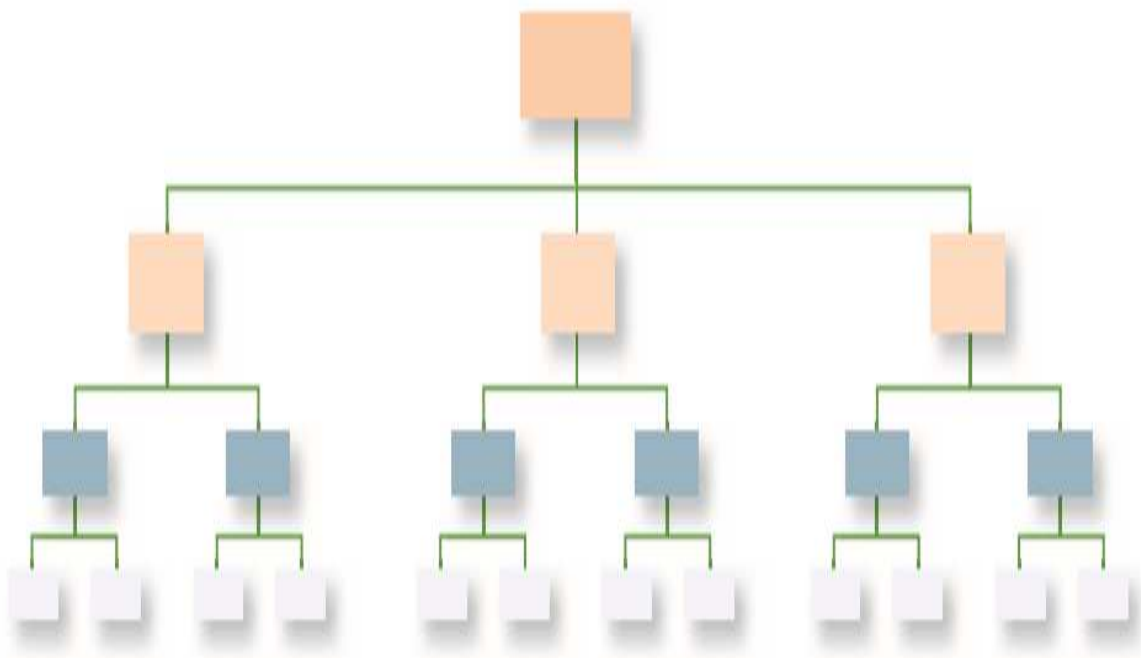
## **E. Tramo de control**

“Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior.” (4:374)



Cantidad de colaboradores que dependen directamente de un administrador específico, afectan la rapidez de las decisiones que se tomen en los diferentes niveles, e influye en la efectividad de los gerentes en cualquier nivel. Puede ser de dos tipos: estrecho o amplio, los cuales se definen a continuación:

**Gráfica 6**  
**Organización con tramos estrechos**



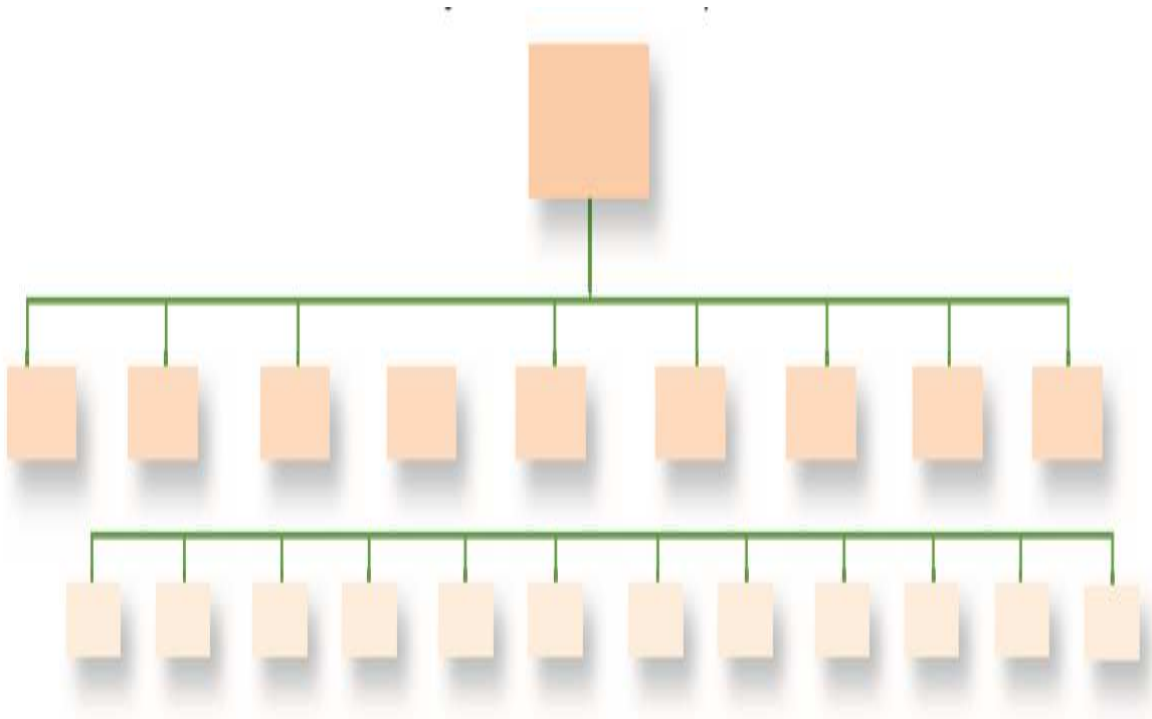
Fuente: Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. "Administración una perspectiva global y empresarial". Año 2012. Página 203.

- **Tramo estrecho o de estructuras altas (crecimiento vertical)**

“Un tramo de control estrecho está asociado a muchos niveles organizacionales, sus ventajas son supervisión estricta, control vigoroso de las actividades y comunicación rápida entre subordinados y superiores.” (6:203)

El tramo de control estrecho representa estrecha supervisión y control a los colaboradores, su propósito es dirigir un número pequeño de colaboradores de manera eficiente.

**Gráfica 7**  
**Organización con tramos amplios**



Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice. “Administración una perspectiva global y empresarial”. Año 2012. Página 203.

- **Tramo de control amplio o de crecimiento horizontal**

“Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales. (6:203)

El tramo de control amplio tiene pocos niveles organizacionales pero dirige gran cantidad de colaboradores, sus ventajas radica en que facilita la delegación, y los empleados se sienten comprometidos con su propia función.

Dentro de los factores que inciden en la elección del tramo de control están: la similitud de las funciones y su complejidad, grado de supervisión que necesitan los colaboradores, grado de coordinación que tiene que realizar el supervisor, así como la planificación que realice y que tanta ayuda tenga que proporcionar a sus colaboradores.

Para efectos de investigación se propone un tramo de control estrecho lo cual es adecuado y acorde al tamaño de la empresa con pocas personas que supervisar, lo que permitirá tener un control y una supervisión efectiva en las actividades realizadas en cada unidad administrativa.

## **F. Sistema organizacional**

“Constituye las distintas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales está establecida la organización”. (8:65)

El sistema de organización representa los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura organizacional. Éstas pueden ser lineal, funcional o lineal-staff; mismas que se definen a continuación:

- **Lineal**

“Es aquella relación en la cual un superior ejerce una supervisión directa sobre un subordinado, una relación de autoridad en línea directa o gradual.” (5:179)

Es la autoridad fundamental dentro de la empresa y refleja las relaciones superior-subordinado, es decir existe unidad de mando, donde los colaboradores reportan a un solo superior y su dependencia se presenta en línea recta. Este sistema es claro, sencillo y útil en pequeñas empresas porque evita fugaz de responsabilidad y la disciplina es fácil de mantener, por lo que es el sistema propuesto para la unidad de análisis.

- **Funcional**

“Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica, la autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea.” (4:136)

Aquella que se organiza por unidades especializadas donde la autoridad y responsabilidad va en relación a las funciones principales que se desarrollan en la organización. Ejemplo: producción, mercadeo, recursos humanos, ventas, finanzas.

- **Lineal- Staff**

“Está dada con aportación de consejos, la función de las personas con carácter exclusivo de asesores es investigar, buscar y dar consejos a los administradores de línea.” (5:179)

Es un derivado de las dos anteriores, conserva la autoridad y responsabilidad transmitida por un jefe (lineal), pero esta autoridad recibe asesoría de un técnico de una unidad especializada (funcional).

#### **iv. Instrumentos de la organización**

Los instrumentos de organización se aplican de acuerdo con las necesidades de cada empresa, están conformados por los organigramas, descripción técnica de puestos y de procedimientos. Para efecto de la investigación se definen los siguientes:

##### **A. Organigrama**

“Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.” (4:124)

Es el instrumento preciso para describir y transmitir de forma gráfica como está estructurada una organización, por lo que, debe mostrar todas las unidades administrativas y sus relaciones. Los organigramas se clasifican de acuerdo a su ámbito de aplicación en: generales y específicos; de acuerdo a su contenido en: integrales funcionales de puestos; de acuerdo a su presentación en: verticales, horizontales, circulares y mixtos.

Para efectos de la presente investigación se utiliza la siguiente clasificación:

- **Organigrama general**

“Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.” (4:126)

El organigrama general muestra en forma esquemática la posición de todas las áreas que conforman la empresa en su totalidad, asimismo los niveles jerárquicos, relaciones de colaboradores, líneas de comunicación y asesoría. (Ver gráfica 8)

- **Organigrama funcional**

“Incluye las principales funciones que tienen asignadas, además de sus unidades e interrelaciones.” (4:126)

Un organigrama funcional es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en general. (Ver gráfica 9)

- **Organigrama de puestos plazas y unidades**

“Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada.” (4:127)

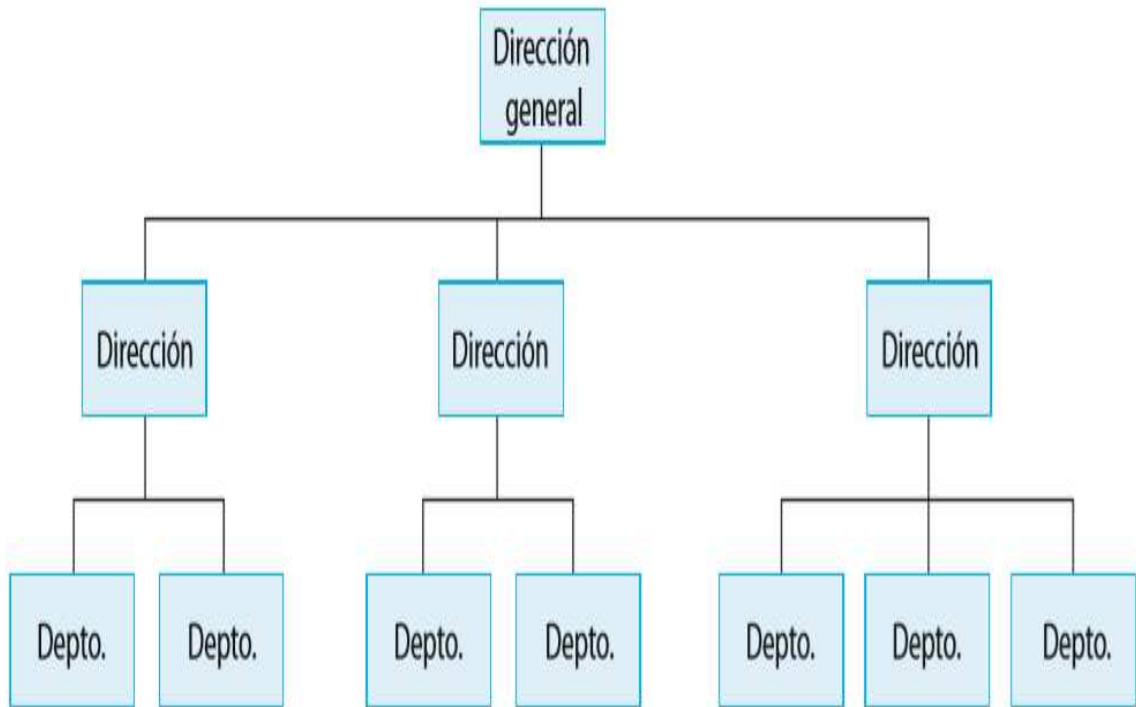
Permite conocer el número de plazas que necesita una unidad empresarial, entre sus ventajas: representa cada área de la empresa, define el puesto de trabajo de los colaboradores, e identifica la totalidad de la fuerza de trabajo de la organización. (Ver gráfica 10)

- **Organigrama vertical**

“Representan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.” (4:128)

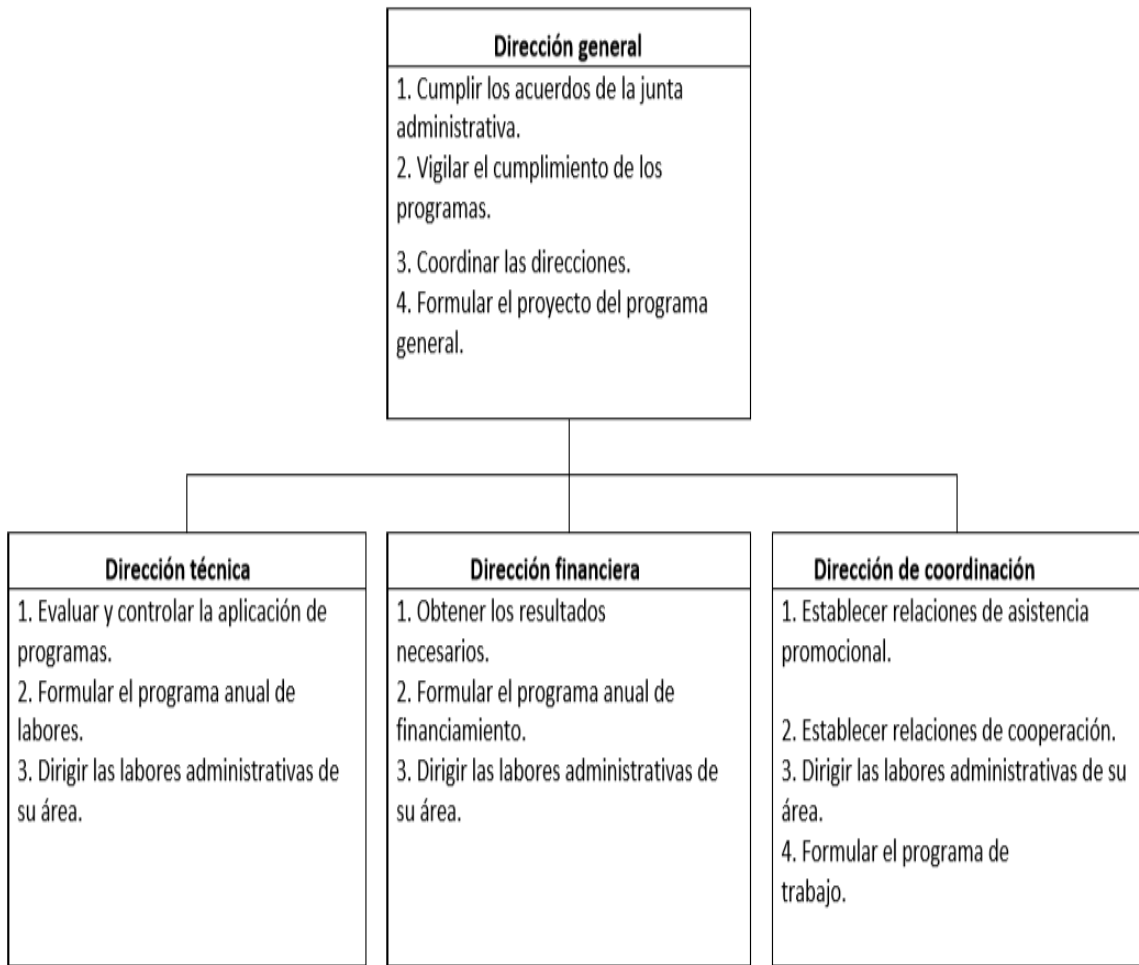
Es el organigrama más utilizado tradicionalmente por las empresas, por basarse en una estructura de tipo piramidal es decir niveles superiores situados en la parte de arriba y los niveles inferiores en la parte de abajo, a parte son fáciles de entender, en estos aparecen claramente las líneas de gestión. (Ver gráfica 11)

**Gráfica 8**  
**Ejemplo de organigrama general**



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. Organización de Empresas. Año 2009. Página 126.

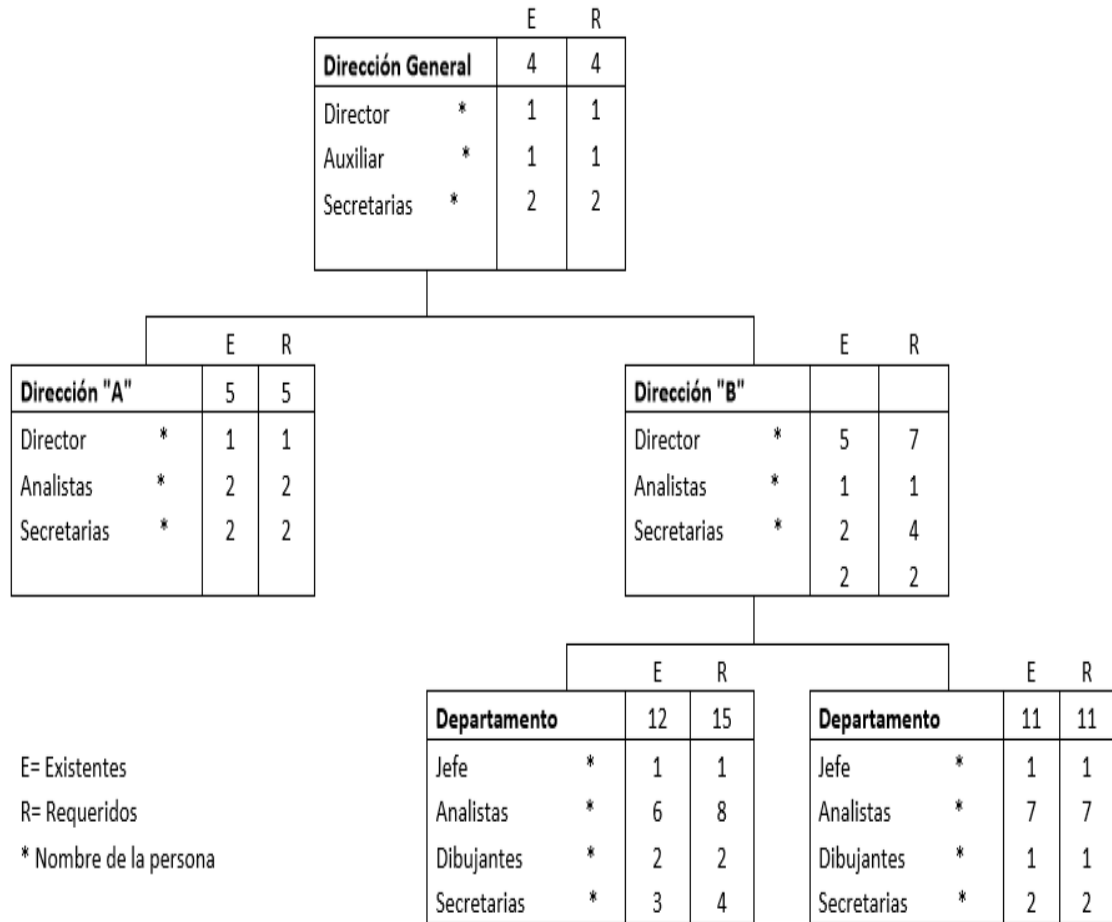
**Gráfica 9**  
**Ejemplo de organigrama funcional**



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. Organización de Empresas. Año 2009. Página 126.

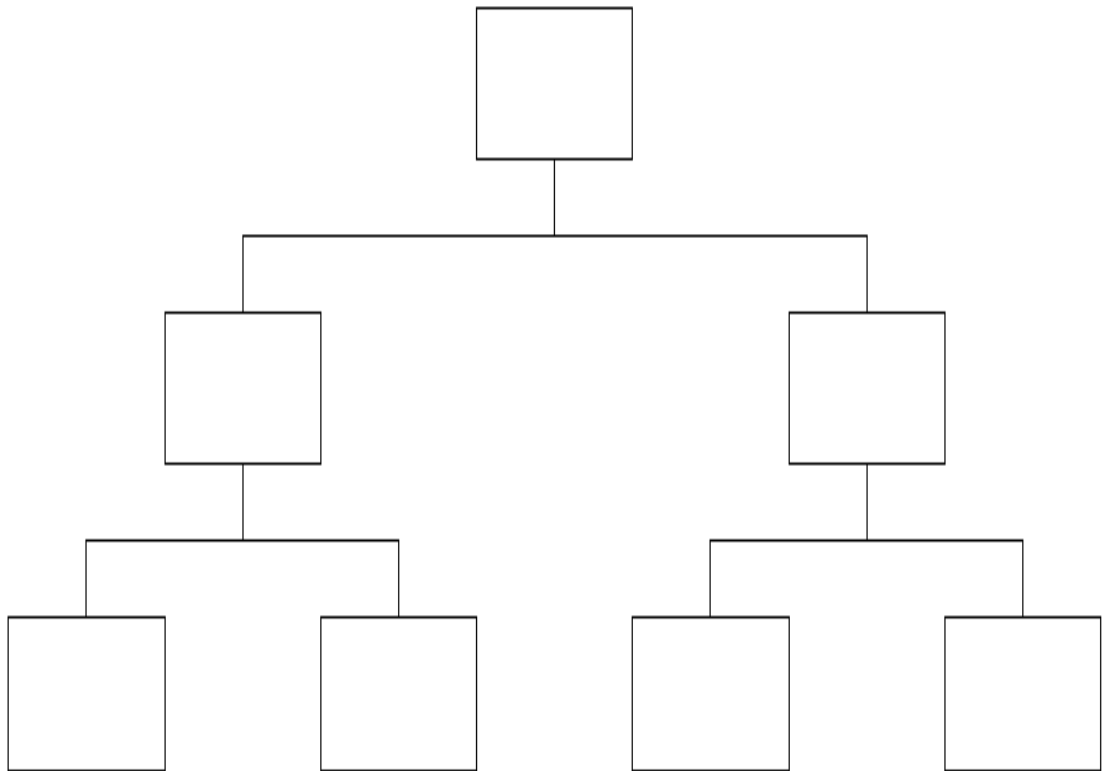


**Gráfica 10**  
**Ejemplo de organigrama nominal**



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. Organización de Empresas. Año 2009. Página 128.

**Gráfica 11**  
**Ejemplo de organigrama vertical**



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. Organización de Empresas. Año 2009. Página 128.

## **B. Descripción técnica de puestos**

“Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa que incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación y ámbito de operación)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión.
- Funciones generales y específicas
- Responsables y deberes
- Relaciones de comunicación con otras unidades
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.” (4:253)

Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. Asimismo, es un instrumento esencial ya que contribuye a contar con una estructura organizacional clara y definida; mejora el día a día de la organización produciendo beneficios a nivel de desarrollo y gestión de personas, dejando en claro desde el principio las necesidades del puesto y de la organización.

## **C. Descripción de procedimientos**

“Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.” (4:245)

Son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras, lineamientos para actuar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades

- **Diagrama de flujo**

“Estos diagramas, que también se conocen como flujo gramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita.” (4:259)




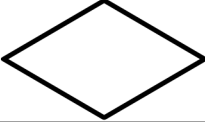

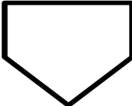
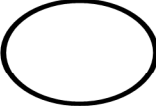
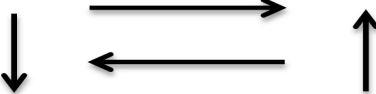

Para representar gráficamente un procedimiento es necesario hacerlo por medio de un diagrama de flujo, esto permite a las personas visualizar la secuencia de actividades necesarias para realizar una operación, elimina los tiempos ociosos y operaciones innecesarias, ayuda a la optimización de las actividades y recursos. Para facilitar su comprensión deben presentarse en forma sencilla y accesible, para este efecto es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos.

- **Simbología**

Consiste en un lenguaje de figuras a través del que se pueden transmitir ideas, conceptos y acciones. La más común para la elaboración de diagramas de flujo se llama ANSI según las siglas en ingles “American National Standard Institute” instituto que las creó.

La simbología ANSI que se utilizó en el presente informe se presenta a continuación:

## Simbología ANSI para diagramar procedimientos administrativos

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Inicio o término:</b> Indica el inicio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa:</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
	<b>Archivo:</b> Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página:</b> Representa una conexión o enlace, con otra hoja diferente, en la que contigua el diagrama de flujo.
	<b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace, de una parte del diagrama del flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Línea de unión:</b> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	<b>Revisión o evaluación:</b> Indica la revisión o inspección de un documento.

Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique. "Organización de empresas". Año 2009. Página 301

### **1.3 Reformulación**

“La reformulación consiste en una nueva redacción de un fragmento para presentarlo de otro modo, por ello se observa en primer lugar el prefijo –re cuya presencia nos indica que la reformulación es hacer nuevamente algo.” (12: s.p)

La reformulación consiste en una serie de cambios basados en una formulación anterior. Por lo que, la presente investigación tiene por objeto reformular para la unidad de análisis, las funciones de planeación y organización las cuales fueron diseñadas al momento de iniciar con las operaciones del negocio (año 1,997), esto para corregir los errores implícitos en su definición y hacerlos efectivos para el logro de los objetivos organizacionales.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ UBICADA EN VILLA CANALES**

Este capítulo incluye la metodología aplicada, antecedentes de la empresa, los hallazgos y análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo, de la forma en que son aplicadas las funciones de planeación y organización en la unidad de análisis.

#### **2.1 Metodología aplicada**

Se utilizó el método científico en sus tres fases, indagadora a través de las visitas programadas que permitieron detectar deficiencias administrativas, demostrativa al permitir comprobar las hipótesis planteadas y la fase expositiva donde se hace la presentación de los resultados de la investigación en el informe final de tesis.

También se empleó el método deductivo y analítico que analiza de lo general a lo particular y de forma detallada cada uno de los elementos; siendo de utilidad para llegar a los resultados de la situación actual de las funciones de planeación y organización de la empresa objeto de investigación.

Para esta investigación se realizó un censo con 16 personas que conforman el área administrativa de la empresa, es importante aclarar que en total son 17 personas, una no se tomó en cuenta por ser quien realiza la presente investigación; entre las técnicas utilizadas para obtener la información, la observación directa en las visitas a las instalaciones de la unidad de análisis y la investigación bibliográfica.

Entre los instrumentos para la obtención de la información se utilizó la boleta o cuestionario, contenida en 32 preguntas estructuradas, para los directivos con 36

preguntas, una guía de observación que permitió la anotación de aspectos relevantes en las instalaciones de la empresa y fichas bibliográficas.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

La unidad de análisis, es un finca agrícola de tipo familiar constituida e inscrita como sociedad anónima en el registro mercantil en el año de 1, 997 se dedica a la producción y comercialización de café, se encuentra ubicada en el municipio de Villa Canales departamento de Guatemala y sus oficinas administrativas en la ciudad capital. Cuenta con 17 colaboradores en el área administrativa, distribuidos en 17 puestos de trabajo 5 del nivel estratégico y 12 operativos, por lo que es catalogada como pequeña empresa.

En sus inicios la empresa pertenecía al gremio exportador, pero debido a cambios administrativos y disolución de sociedades por el fallecimiento de la propietaria (mamá), también disminuyeron los terrenos para producción de café y los hijos consideraron que no era rentable incurrir en costos de procesamiento, en los últimos 5 años se ha dedicado a la producción y venta de café maduro sin procesar, el cual es vendido localmente a intermediarios quienes lo exportan y obtienen un sobre precio por la alta calidad del producto.

Actualmente la finca es trabajada por la segunda generación de la familia, tres hermanos que han enfocado el giro del negocio hacia la producción orgánica y mercadeo de café de alta calidad a nivel local; la tenacidad y energía por el trabajo arduo los ha llevado a tener estrictos controles desde la siembra de la semilla, sus propios procesos de producción y constante investigación e innovación para mejorar su productividad, así como el cuidado del ambiente; como resultado de esto se desarrolló el proyecto de abono orgánico sólido y líquido llamado lombrihumus, hecho de humus de lombrices rojas californianas que se alimentan de estiércol de ganado; un producto 100% orgánico que ha sido utilizado para la



siembra de café y aceptado por clientes cercanos, actualmente (junio 2018), el abono se encuentra en proceso de registro legal para su comercialización; así mismo ya se cuenta con terrenos suficientes para la producción, por lo que se han creado nuevos almácigos para la siembra de café obata y anacafé 14, tipos que según estudios biológicos demuestran ser inmunes a la plaga de la roya.

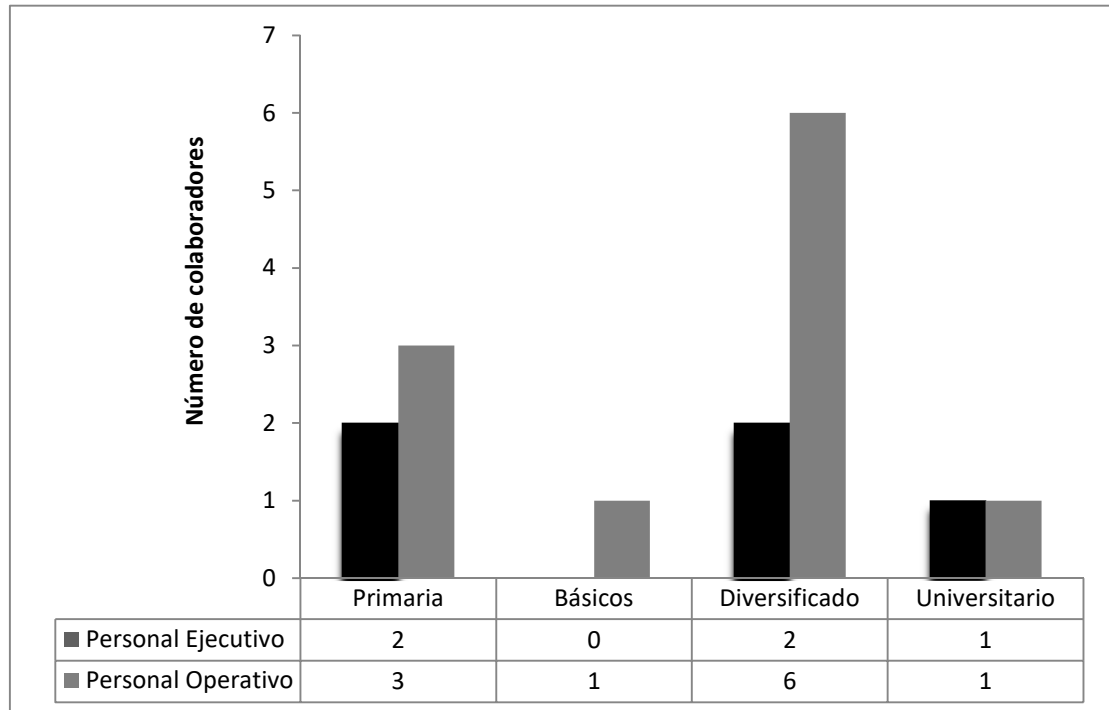
Las variedades de café producidos por la unidad de análisis son:

- ✓ **Obata:** Se deriva del cruce de cultivar Villa Sarchi con el híbrido de timor, es un cultivo que presenta elevada resistencia al oxido, es de maduración tardía más tardía que el catuaí rojo, es exigente en nutrición y la calidad de la bebida es buena.
- ✓ **Anacafé 14:** Es una variedad originaria de Camotán, Chiquimula, la cual surgió a través de un cruce natural de las variedades Catimor T-5175 con Pacamara. Es una planta con características de alta vigorosidad, muy productiva y de grano grande. Además resiste a la roya, tolera la sequía y es de buen sabor.
- ✓ **Bourbon:** Plantado en la isla de Bourbon (ahora llamada Reunión), cerca de Madagascar, fue esparcido por los franceses en África y Latinoamérica. Además de ser apreciado por su equilibrado sabor y acidez, el café bourbon ha originado muchas variedades producto de sus mutaciones e híbridos a lo largo de los años.
- ✓ **Catuai:** Es el resultado del cruce artificial de las variedades Mundo Novo y Caturra, realizado en Brasil, las primeras introducciones a Guatemala se hicieron alrededor de 1970. Es una variedad que necesita de un adecuado programa de manejo, especialmente en fertilización.

- ✓ **Caturra:** Variedad encontrada en Minas Gerais, Brasil, posiblemente originada como una mutación de un gene dominante del café Bourbon. El Caturra se caracteriza por ser de porte bajo, tiene entrenudos cortos, tronco grueso y poco ramificado, y ramas laterales abundantes, cortas, con ramificación secundaria, lo que da a la planta un aspecto vigoroso y compacto.

Los propietarios de la finca son actualmente los administradores generales, quienes poseen experiencia en la actividad económica a la que se dedica el negocio, por muchos años ha sido la herencia familiar. Por lo tanto se hace indispensable saber si ellos y el personal ejecutivo tienen conocimiento administrativo, específicamente de cómo realizar las funciones de planeación y organización de una manera técnica; por lo que se consultó a los colaboradores de la empresa sobre el nivel de escolaridad que tienen y se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfica 12**  
**Nivel de Escolaridad**  
**De 16 colaboradores del Área Administrativa**  
**De la Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2018

En cuanto a la escolaridad en el nivel ejecutivo uno de los gerentes es ingeniero agrónomo, dos gerentes tienen diversificado no culminado, el administrador de café y el administrador de ganado solo tienen nivel primaria, cabe mencionar que ellos fueron tomados en cuenta en el nivel ejecutivo debido a que tienen personal a su cargo en el área productiva y cuentan con más de 30 años de experiencia en su trabajo; pero en el área administrativa no tienen colaboradores a su cargo; en cuanto a la escolaridad del nivel operativo solo una persona tiene nivel universitario, el contador general con cierre de pensum en auditoría. Se determinó que dos de los gerentes solo tienen diversificado no culminado y son ellos quienes

se encargan de realizar la administración en la unidad de análisis, lo han hecho con base a sus experiencias, esto provoca que la empresa esté siendo administrada de manera empírica, sin una base objetiva, debido a esto no existe ningún plan que guíe el desarrollo de las actividades, las instrucciones no se transmiten de forma efectiva, porque cambian constantemente las órdenes sin tener una razón técnica, falta coordinación con las áreas laborales y tareas específicas, los colaboradores trabajan con lo que surge de momento, el lema de los ejecutivos es que todo es urgente, desconocen algunas de sus atribuciones y responsabilidades, solo de manera verbal se les indican sus tareas cuando se les contrata, no existe delegación de autoridad porque las actividades están centralizadas en los directivos esto afecta que la finca no programe sus decisiones, no identifique el uso racional de sus recursos disponibles y no tenga un rumbo de acción que disminuya la incertidumbre para el futuro.

## **2.3 Análisis de la función de planeación y organización**

Derivado de la situación que presenta la unidad de estudio, se realizó un análisis a las funciones de planeación y organización.

### **2.3.1 Función de planeación**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los elementos e instrumentos utilizados en la función de planeación:

#### **2.3.1.1 Elementos de planeación**

Se presenta a continuación la situación real de la empresa en lo que se refiera a cada uno de los elementos de planeación, para efectos de la investigación se analizan los siguientes:

## **A. Misión**

La empresa tiene establecida su misión, está fue proporcionada en forma impresa por los gerentes y dice así:

“Producción de café con procesos tecnificados que brindan un alto estándar de calidad en el beneficio de café.”

Por lo que se consultó a los colaboradores sobre el conocimiento que tienen de ésta y respondieron lo siguiente:

No se realizó la respectiva gráfica porque todos los colaboradores dicen conocer la actividad principal de la empresa, al pedirles que la describieran, los 11 empleados del nivel operativo la asocian en que solo es vender café y ganado, el administrador de café y el administrador de ganado del área ejecutiva la asocian a que son productores de café a nivel nacional, ni los gerentes coincidieron con la misión que la finca tiene establecida.

Existe una misión definida para la finca, cuando se inició con el negocio, la propietaria contrató un administrador de profesión quién fue él que creó la misión entre otras cosas, debido al alto costo que conllevaba sus honorarios tuvieron que prescindir de sus servicios y no se dio seguimiento; ésta no ha sido difundida al personal, tampoco se observa que esté colocada en algún lugar de las instalaciones.

Para que una misión esté definida técnicamente debe cumplir ciertos requisitos, estos son responder a las preguntas: Quiénes somos, que hacemos, cómo lo hacemos, y para quién lo hacemos; por lo mismo se determinó que la misión de la finca no muestra interés por los clientes, no responde a la pregunta ¿cómo lo vamos a hacer?, ni lo que diferencia a la empresa de las demás, esto ha dado como resultado que la finca no tenga un marco de referencia para la toma de decisiones y al existir indiferencia del nivel ejecutivo por compartirla, refleja el

desconocimiento de la razón de ser de la empresa; tener una misión que cumplir da un cierto grado de compromiso y pertenencia a los colaboradores.

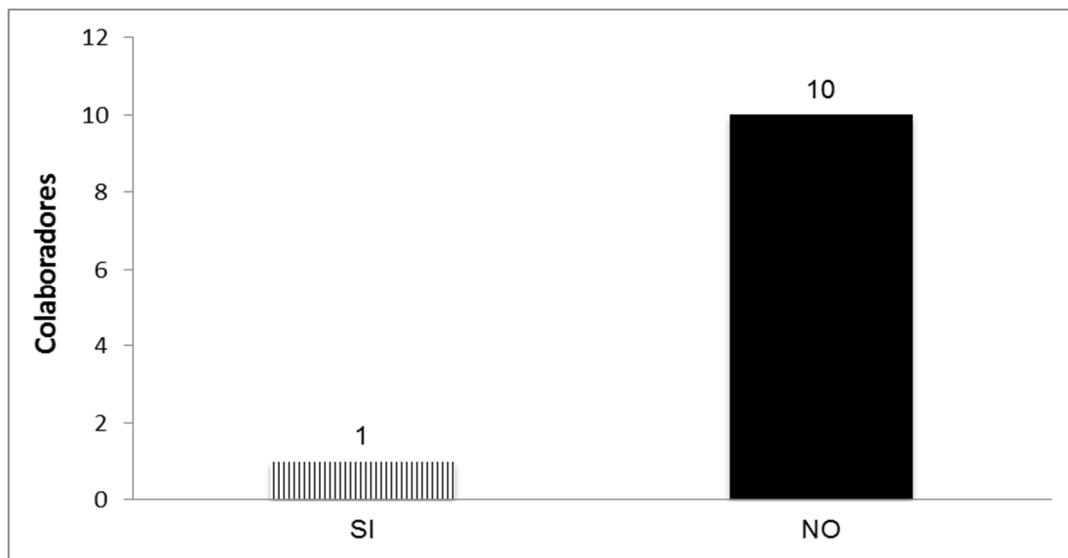
- **Visión**

La empresa tiene establecida su visión, está al igual que la misión se proporcionó de forma impresa por los tres gerentes y dice así:

“Ser la empresa con los mejores estándares de calidad en productos de café en el mercado local con enfoques de expansión a nivel nacional.”

Se consultó a los colaboradores sobre el conocimiento que tienen de ésta y respondieron lo siguiente:

**Gráfica 13**  
**Conocimiento de la visión**  
**De 11 colaboradores operativos**  
**De la Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2018

Se determina que 1 de los 11 encuestados cree saber lo que la empresa quiere lograr en el largo plazo, aunque solo tiene una idea de la visión y no coincide con lo que responde, porque visualiza a la finca de diferente manera como por ejemplo: vender y producir más. Del nivel ejecutivo el administrador de café y el administrador de ganado tienen la idea que la visión es vender y producir más, implementando nuevas técnicas, asimismo, los gerentes proporcionaron la visión que fue creada hace unos años y que se ha mantenido en un archivo porque no están seguros que eso es lo que la finca quiere cumplir en el largo plazo.

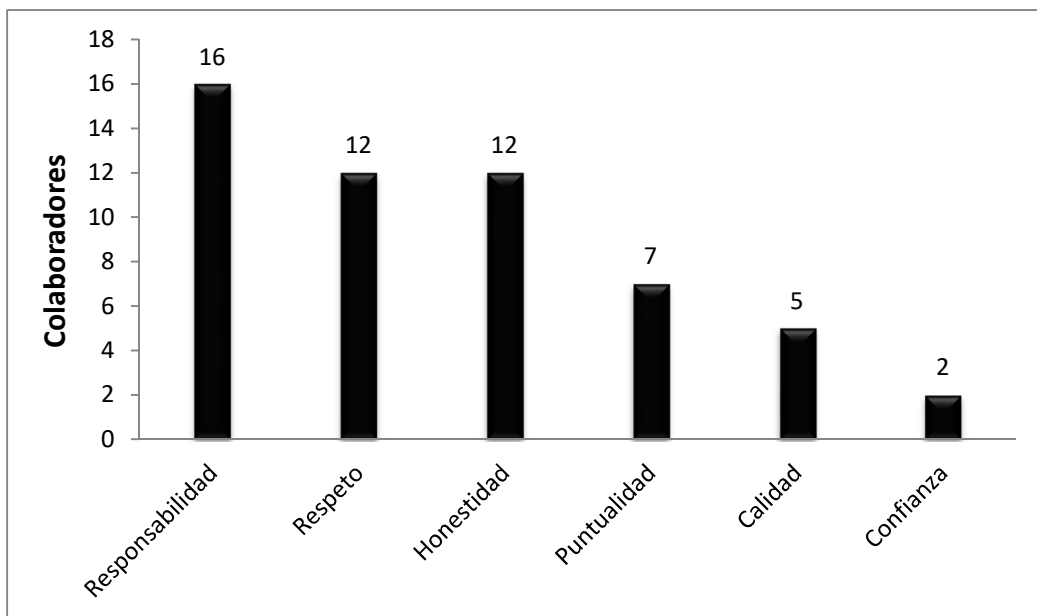
Por lo mismo ésta no ha sido difundida y no se encuentra visible en las instalaciones, se evidencia desconocimiento del nivel ejecutivo para definirla técnicamente, dando como resultado de que la visión no sea clara, carezca de ambición y no detalla lo que se hará para lograrla; el no compartirla con los colaboradores provoca que éstos creen que no existe y deja a la organización sin una guía en el largo plazo de lo que espera lograr.

La visión representa el punto final hacia donde desea llegar la empresa, debe estar concebida en un sueño y partir de un objetivo a largo plazo, esta se establece de 3 a 5 años, ésta determina el camino y destino de la organización, para que los esfuerzos se encaminen en una dirección, que la finca no la tenga establecida de forma técnica ni muestre interés por compartirla a los colaboradores provoca que los colaboradores no trabajen con compromiso de lo que la empresa desea, asimismo, crea desconfianza en los clientes, por no ser una empresa segura de lo que hace y ofrece por lo tanto afecta su desarrollo.

▪ **Valores**

Se estableció una lista de valores indicados por el subgerente quien tiene relación directa con el personal, con el fin que los colaboradores indicaran cuales consideran que se practican en la organización, a continuación se muestran los resultados obtenidos:

**Gráfica 14**  
**Valores**  
**De 11 colaboradores operativos**  
**De la Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2018

La gráfica anterior muestra que los valores con que se sienten identificados los colaboradores y consideran se practican en la organización son: responsabilidad, respeto y honestidad los cuales han sido adoptados de forma individual para trabajar en un ambiente estable y de respeto porque la finca no tiene valores establecidos formalmente, los de menos aplicación son: puntualidad, calidad y



confianza, esto debido a que indicaron no siempre se sienten en la libertad y confianza para realizar algunas actividades.

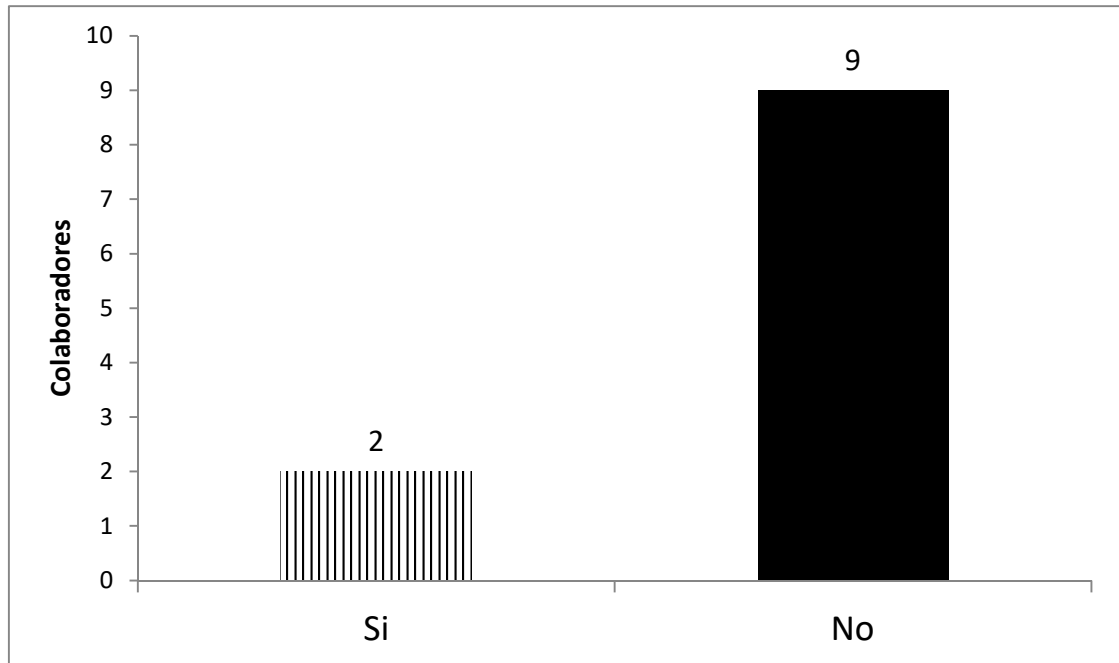
Asimismo, dos de los gerentes coincidieron que los valores que se aplican en la finca y que no están incluidos en la gráfica son: protección del medio ambiente y compromiso por la calidad de sus productos, e indicaron que estos valores han sido una guía para continuar con la herencia familiar del negocio, que siempre ha sido la excelencia en la calidad de producción, estos valores no han sido divulgados por ningún medio a los colaboradores y no se observan visibles en las instalaciones porque solo ellos cuentan con el documento que los describe; la indiferencia por compartirlos, tiene como consecuencia que los colaboradores no sepan las convicciones y principios que la empresa cree importante para actuar y desenvolverse en la organización.

Los valores son los pilares de la empresa, por lo tanto, no solo necesitan ser definidos, tiene que estar vivos y en continuo desarrollo, es decir demostrar que se tienen, la propia organización es la responsable de mantenerlos, promoverlos y divulgarlos día a día, de esta manera los colaboradores tendrán una mejor oportunidad de saber su significado y ponerlos en práctica en su actividad laboral, por lo mismo se determina que al no contar la finca con valores organizacionales establecidos, paraliza el rendimiento y éxito de la empresa, se torna con una personalidad débil y poco sentido de pertenencia; ya que éstos nos dicen el cómo hacer las cosas.

## **B. Objetivos**

Para determinar si los colaboradores saben hacia donde se dirigen sus esfuerzos, se les consultó respecto a su conocimiento sobre el objetivo principal de la empresa y los resultados se presentan en la gráfica siguiente:

**Gráfica 15**  
**Conocimiento del objetivo principal**  
**De 11 Colaboradores operativos**  
**De la Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2018

La gráfica anterior muestra que de los 11 encuestados 2 personas dicen conocer el objetivo principal de la empresa, ellos son: el contador general y vendedor de igual manera se le consultó al administrador de café y el administrador de ganado del área ejecutiva, quienes también respondieron conocer el objetivo principal; ambos coincidieron que es: vender y producir más.

Al consultarle a los gerentes indicaron que los objetivos que la empresa tiene definidos son los siguientes:

- Lograr año con año una producción de alta calidad que satisfaga las necesidades y exigencias de los clientes.
- Introducir al mercado local el abono orgánico lombrihumus.
- Aumentar la cartera de clientes tanto de café como de abono orgánico.
- Introducir el abono orgánico a todos los supermercados a nivel nacional.
- Mantener un precio estable para clientes confiables en la compra de ganado.
- Buscar proveedores confiables y que brinden la mejor materia prima a precios accesibles con facilidades de pago.
- Volver a pertenecer al gremio exportador.

La empresa no hace una diferenciación de sus objetivos en generales y específicos, si son a corto o largo plazo, no están establecidos técnicamente, debido a que no son medibles ni cuantificables y no tienen un periodo de tiempo establecido, además de que no se les da seguimiento. Se observa que estos objetivos no se han dado a conocer a los colaboradores, por lo mismo no coinciden con la idea que ellos tienen; el hecho de que los colaboradores no conozcan de manera clara y cuantificable, cuales son los objetivos planteados para determinado periodo ocasiona retrasos para el crecimiento de la finca y nula participación para cumplirlos.

### **C. Metas**

Se determinó que no se tienen metas definidas en ninguna de las distintas áreas de la organización, esto da como resultado que la unidad de análisis tenga inconvenientes para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, porque

un objetivo se cumple con la consecución de las metas, por lo que no se puede comparar y evaluar el éxito de la empresa.

#### **D. Estrategias**

Para alcanzar los objetivos organizacionales es necesario determinar cuáles son los pasos a seguir, por lo que se le consultó al respecto al personal operativo y de las 11 personas encuestadas todos respondieron no conocerlas porque la empresa no tiene estrategias establecidas, y no tienen conocimiento técnico para definir las.

Asimismo, se consultó al personal ejecutivo de la finca y se establece que no tienen definidas estrategias, los tres gerentes dicen desconocer la forma técnica de elaborarlas, al igual que el administrador de café y el administrador de ganado a pesar de eso han logrado mantenerse en el mercado, según el subgerente ha sido por los años de experiencia en el negocio y la caracterización de la herencia familiar que siempre ha sido el compromiso de una producción de calidad, a través de ello cuentan con la aceptación de sus clientes de la región.

Las estrategias son las medidas competitivas con la que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer los negocios, al momento de plantearlas éstas deben responder a:

- ✓ Cambiantes condiciones económicas y de mercado
- ✓ aprovechar las oportunidades de crecimiento
- ✓ Cómo manejar cada parte funcional del negocio

La finca hasta el momento no ha sabido identificar, definir y establecer su potencial, esa ventaja que le ha permitido mantenerse todos estos años en el mercado; de manera empírica se sabe es la calidad de su producción, pero la ventaja del porque su café y producción es especial debe ser definida

técnicamente, es decir que abarque todos sus factores tanto internos controlables, como los externos incontrolables y le permita crecer de manera continua; el efecto que la empresa no tenga estrategias definidas es que no se aprovechan de mejor manera los recursos disponibles, se carecen de cursos de acción que ayuden al logro de los objetivos y a la toma de decisiones programadas, lo que a su vez provoca disminución en la rentabilidad de la empresa.

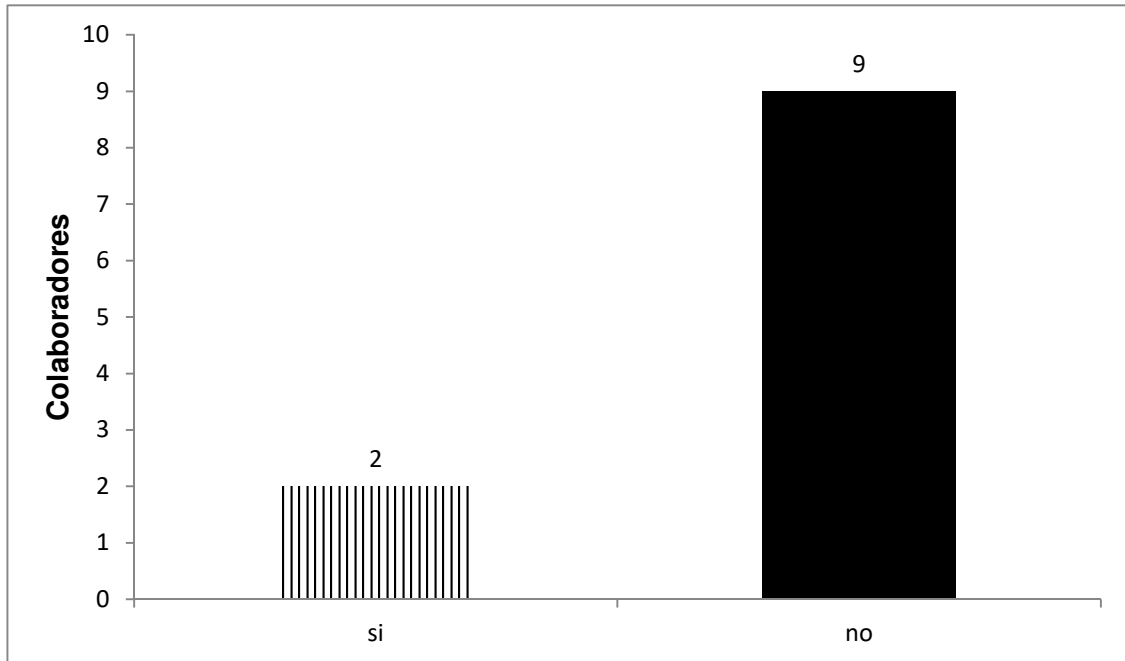
### **E. Tácticas**

Se verificó que en la empresa no se utilizan tácticas, tienen desconocimiento de su uso, lo que resulta perjudicial para la unidad de estudio por no tener cursos de acción definidos para activar las estrategias.

### **F. Políticas**

Se le consultó al personal operativo si tienen conocimiento de que en la empresa existan políticas formalmente establecidas y si conocen de las mismas y respondieron lo siguiente:

**Gráfica 16**  
**Conocimiento de las políticas**  
**De 11 colaboradores operativos**  
**De la Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**  
**AÑO 2018**



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2018

La gráfica anterior muestra que de las personas encuestadas 9 dijeron que la empresa carece de políticas formalmente establecidas porque nunca se les han dado a conocer, asimismo, 2 personas indicaron que la empresa si tiene políticas establecidas aunque éstas no se las han dado a conocer de manera formal, ellos son: el vendedor y encargado de compras, a quienes se les pidió que las describieran, según su criterio mencionaron las siguientes:

1. Los empleados reciben prestaciones de ley completas aunque tengan menos de un año laborando.

2. Los empleados deben usar vestuario adecuado para laborar.
3. Almacigo de café mayor a 25,000 plantas, descuento 5%
4. 1-100 quintales de abono orgánico precio normal, de 101 en adelante descuento del 10%.

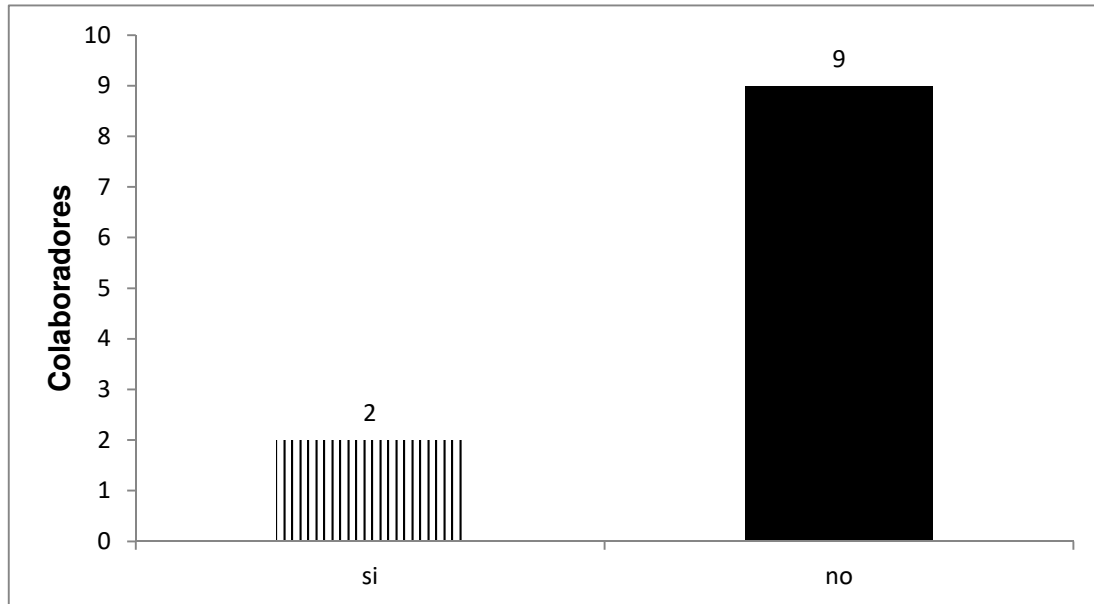
El sub-gerente indicó que la toma de decisiones para cualquier actividad en la empresa no se hace bajo una base sólida, por lo regular queda a criterio de los administradores, quienes no tienen el conocimiento técnico para elaborarlas; por lo que no tienen políticas formalmente establecidas.

Las políticas no solo incluyen normas, sino constituye las directrices del negocio y relaciona las responsabilidades que corresponden a cada área y colaborador, para que al momento de tomar decisiones éstas se realicen bajo un mismo método, los colaboradores de la finca solo tienen supuestos de lo que consideran políticas, el efecto que la finca carezca de ellas provoca mala comunicación entre los miembros, existe desconfianza y poca libertad de cómo actuar ante situaciones similares que conlleva a tomar decisiones, por lo mismo el funcionamiento de la finca es poco efectivo.

### **G. Reglas**

Se preguntó a los colaboradores si tienen conocimiento que en la empresa existan reglas formalmente definidas que regulen el funcionamiento de la misma, y si las conocen, a continuación se presenta lo que respondieron:

**Gráfica 17**  
**Conocimiento de las reglas**  
**De 11 colaboradores operativos**  
**De la Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2018

La gráfica anterior muestra que de las personas encuestadas 9 dijeron que la empresa carece de reglas básicas formalmente establecidas porque nunca se les han dado a conocer, asimismo, 2 personas indicaron que la empresa si tiene reglas establecidas, ellos son el contador general y la recepcionista, sin embargo la única que describieron al momento de solicitarlo fue: que el horario de ingreso del personal es a las 7 am.

Los gerentes indicaron que la empresa no tiene reglas definidas, que éstas no han sido establecidas por falta de tiempo y de conocimiento técnico para realizarlas, además no lo han considerado importante por lo que hasta el momento los



colaboradores actúan bajo sentido común, es decir no tiene conocimiento de ninguna restricción sobre su comportamiento.

## **H. Normas**

Se determina que en la empresa no se tienen normas establecidas, lo que da como resultado que no se tengan lineamientos para realizar aquellas actividades que necesitan un modo establecido para su correcta ejecución.

## **I. Procedimientos**

Según información obtenida del personal de la empresa, a continuación se describen los principales procedimientos del área administrativa:

- **Requerimiento de compra:**

Proceso que permite realizar las compras de cada uno de los insumos que requiere la finca; este lo inicia el encargado de compras quién es el que recibe los requerimientos de los administradores o gerentes, realiza 3 cotizaciones mínimo, traslada al subgerente para aprobación y luego lo pasa con el gerente financiero para el visto bueno y desembolso del efectivo, le regresan la cotización que fue aprobada para su debida compra.

- **Pago a proveedores:**

Permite pagar a los diferentes proveedores de materias primas e insumos y servicios que dieron a crédito; lo inicia el encargado de compras el cual pasa el reporte a la secretaria para la elaboración de cheques y lo traslada al subgerente para visto bueno, autorización y firma, asimismo al gerente financiero para desembolso de efectivo, se regresa a secretaria quién prepara los cheques con su debida copia de factura y entrega a recepcionista para que estén listos para entregar a cada proveedor.

- **Elaboración y pago de impuestos:**

Permite preparar y pagar los impuestos que corresponden a la finca (IVA, ISR, ISO); esto lo inicia el auxiliar contable quien digitaliza la información de compras y ventas de manera mensual, calcula si existe o no crédito fiscal para su respectivo pago, luego elabora los formularios correspondientes, lo traslada con el contador general quien es el que da el visto bueno; se envía a la asistente administrativa quien es la encargada de emitir cheque para su respectivo pago, luego se traslada a subgerente para firma de cheques y al gerente financiero para desembolso del efectivo, quien devuelve a la asistente administrativa y prepara los documentos para entregarlo al mensajero quien se encarga de realizar los pagos.

- **Pago planilla:**

Permite pagar el sueldo catorcenalmente al personal de la empresa; este lo inicia el planillero quien lleva control de horarios, asistencias, faltas, horas extras y descuentos, luego se envía a la asistente administrativa para que emita los cheques, quien lo traslada al subgerente para firma y autorización de cheques, asimismo el reporte al gerente financiero para desembolso de efectivo, la asistente administrativa recibe todo firmado quien devuelve al planillero para que entregue el pago a cada uno de los empleados.

Según información del subgerente existe diferencia en la ejecución de un mismo procedimiento, esto suele pasar cuando una persona está ausente por vacaciones, permisos o enfermedades y sus atribuciones las cubre alguien más; asimismo los colaboradores indicaron que no existe ningún documento que sirva de guía para los procedimientos a realizar, estos se han aprendido a través del tiempo en que tienen de laborar para la finca; que los procedimientos de la finca no estén normados provoca que las actividades se realicen sin eficiencia, el efecto de esto son los retrasos que se presentan, por ejemplo en la realización y pago de impuestos.

## **J. Presupuesto**

La empresa sí utiliza presupuestos, aunque el subgerente desde un principio indicó que no detallarían esos datos, debido a que consideran información muy confidencial e importante para la empresa.

### **2.3.1.2 Instrumentos de planeación**

En la empresa la función de planeación se realiza de manera empírica y desconocen la existencia de instrumentos de apoyo como: planes de acción, de trabajo e investigación, para efectos de investigación se analizan los siguientes:

#### **A. Planes de acción**

La empresa no ha formulado ningún plan de acción para el alcance de sus objetivos, es decir, aún no tienen definida las actividades a desarrollar, las metas a alcanzar, los responsables de cada uno de estas actividades, la calendarización y el análisis de costos para llevarlas a cabo, esto es lo que se verificó al responder todos los colaboradores que la empresa no tiene planes de acción. Asimismo se evidencia desconocimiento del personal ejecutivo sobre este tema.

### **2.3.2 Función de organización**

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los elementos e instrumentos utilizados en la función de organización.

#### **2.3.2.1 Elementos de organización**

Se presenta a continuación la situación real de la empresa en lo que se refiere a cada uno de los elementos de organización.

## **A. Funciones**

Al preguntar al personal ejecutivo sobre las funciones que desempeñan en sus áreas de trabajo, indicaron que las principales son las siguientes:

### **▪ Administración**

1. Velar por el patrimonio de la empresa
2. Tomar decisiones de junta directiva
3. realizar proyectos de inversión
4. Representar legalmente a la empresa ante instituciones financieras
5. Coordinar con producción
6. Supervisar la producción
7. administrar la cartera de clientes
8. Coordinar la venta de café, ganado y abono orgánico
9. Operar la contabilidad
10. Asegurar la rentabilidad de la empresa

### **▪ Producción**

1. preparar la tierra
2. Sembrar café
3. Cosechar y recolectar café
4. crianza de ganado
5. Realizar actividades de alimentación y curación de ganado
6. Vender ganado

Las funciones de la finca están divididas en administración y producción, para efectos de esta investigación se analizó solo el área administrativa, por lo que se determinó que ésta área tiene una combinación e inadecuada distribución de funciones no solo administrativas sino de ventas, financieras y contables, debido a la ausencia de departamentalización por lo mismo surge la duplicidad de

funciones incluso en el nivel gerencial, donde el subgerente, quien funge como supervisor del personal, realiza funciones financieras.

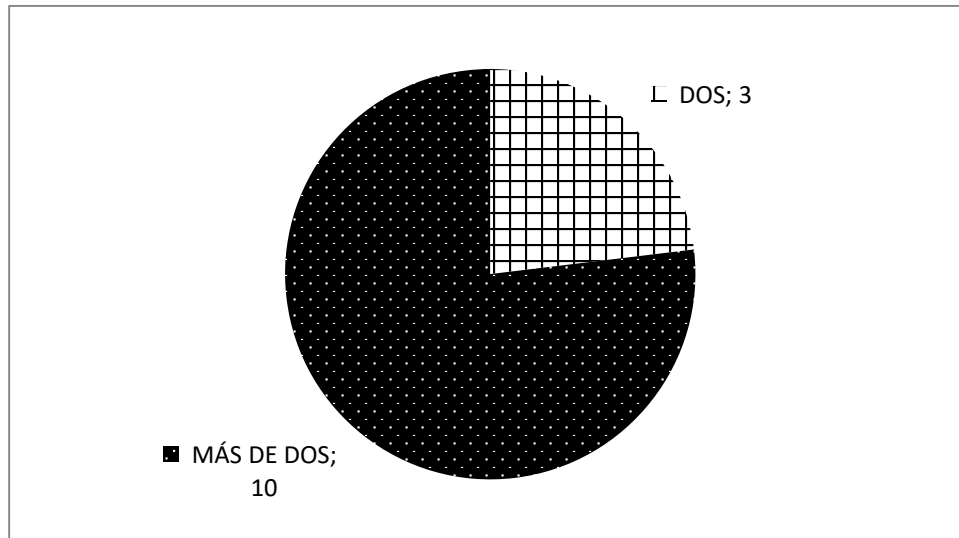
## **B. Jerarquías**

Según información obtenida en la investigación realizada se identifican los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel estratégico: integrado por los tres propietarios de la empresa y quienes fungen como gerente general, gerente financiero y subgerente, quienes son responsables de la toma de decisiones y la planificación a largo plazo.
- Nivel táctico: conformado por dos administradores, de café y ganado quienes son los responsables de planificar supervisar y controlar la producción de la finca, juntamente con los gerentes.
- Nivel técnico: conformado por 11 colaboradores quienes están directamente relacionados con el resultado del trabajo porque son los encargados de coordinar y proveer lo necesario al área productiva de la finca.

La empresa al no tener una estructura definida y al no contar con un organigrama general o nominal presenta inconvenientes para identificar las líneas de autoridad y responsabilidad entre los distintos niveles jerárquicos, para verificar esto se hizo necesario preguntar a los colaboradores si recibían instrucciones de otra persona que no fuera su jefe y el número de personas de las que recibe supervisión, e indicaron lo siguiente:

**Gráfica 18**  
**Número de personas de las que recibe órdenes y supervisión**  
**De 13 colaboradores**  
**De la Empresa Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2018

Con los resultados de la gráfica anterior, se determina que de los 11 encuestados pertenecientes al personal operativo, 10 reciben supervisión de dos o más personas, debido a que los tres gerentes por ser los propietarios de la empresa emiten órdenes, solo el contador general recibe órdenes de dos personas que son el gerente financiero y el subgerente, porque el gerente general no está informado de la contabilidad, por estar fuera del país la mayor parte del tiempo (6 meses al año), adicional se toman en cuenta los dos administradores, de café y ganado del área ejecutiva quienes adujeron que también reciben órdenes de dos personas, el subgerente y el gerente financiero.

Lo observado en las instalaciones de la empresa permite establecer que 10 colaboradores reciben instrucciones de más de una persona, lo que crea

inconvenientes para delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo jefe, no se respetan los niveles jerárquicos y se incumple con el principio de unidad de mando.

### **C. Puestos**

La unidad de análisis tiene definido diecisiete puestos a nivel administrativo, conformado por diecisiete personas, los cuales son: gerente general, gerente financiero, sub-gerente, administrador de café, administrador de ganado, contador general, asistente administrativa, auxiliar contable, secretaria, recepcionista, encargado de compras, planillero, vendedor, mensajero, conserje, guardia de seguridad y técnico en computación.

Se identificó que algunos puestos no están estandarizados es decir no tienen definidas sus atribuciones y deben realizar varias actividades, como lo son: la asistente administrativa, secretaria, auxiliar contable y contador general; la finca carece de un organigrama nominal y un descriptor de puestos formalmente establecido en donde se determinen las atribuciones y responsabilidades que cada puesto requiere, los conocimientos que los colaboradores tienen respecto a las atribuciones del mismo han sido proporcionados por el sub-gerente de manera verbal y adquiridos a través de las situaciones que día a día se viven, el efecto que se da es la desorganización y que no se fomente el orden, debido a que los colaboradores creen que algunas actividades les corresponde a otros puestos de trabajo.

El contador general que tiene pensum cerrado en Contaduría Pública y Auditoría aún no se le considera personal del nivel ejecutivo, aunque en ocasiones este los asesore legal y contablemente en las reuniones de junta directiva.

Por lo que fue necesario analizar las atribuciones que realiza cada colaborador del área administrativa:

## **Gerente general**

El gerente general se encarga de ejecutar las decisiones de junta directiva, dentro de las atribuciones se menciona las siguientes:

- a. Administración en general de la finca
- b. Representar legalmente ante instituciones financieras
- c. Velar por el patrimonio de la empresa
- d. Buscar financiamiento en instituciones financieras
- e. Visitar periódicamente a las fincas.

Este puesto de trabajo no tiene definida las atribuciones que le corresponden debido a la carencia de un documento en donde se le especifique de forma clara y detallada, lo cual se tiene como consecuencia que el no realizar sus actividades de forma ordenada no se garantiza el cumplimiento de las mismas porque esta persona la mayor parte del tiempo se encuentra fuera del país, y no tiene conocimiento del funcionamiento de la finca, así mismo se determinó que las mismas atribuciones realiza el gerente financiero, quien representa al gerente general cuando está ausente.

## **Gerente financiero**

Representa a la empresa en caso de ausencia del gerente general.

Atribuciones generales:

- a. Representar legalmente ante instituciones financieras
- b. Velar por el patrimonio de la empresa
- c. Buscar financiamiento en instituciones financieras
- d. Visitar periódicamente a las fincas.
- e. Autorizar manejo de fondos

Se determinó que existe duplicidad de atribuciones con el gerente general.



## **Subgerente**

Representa a la empresa en caso de ausencia del gerente general y/o gerente financiero.

Atribuciones generales:

- a. Manejo operativo de la finca
- b. Documentar y dar seguimiento a los proyectos de inversión
- c. Firmar documentos contables y comerciales
- d. Contratar personal para la finca
- e. Visitar periódicamente la finca
- f. Negociar ingresos de divisas
- g. Elaborar flujos de efectivo
- h. Comprar repuestos y accesorios
- i. Comercializar el café
- j. Realizar estudios respecto a la diversificación de producción
- k. Búsqueda de financiamiento
- l. Realizar cobros

De acuerdo a lo investigado, existe una excesiva centralización de atribuciones en este puesto de trabajo, se determinó que desarrolla tareas que le competen a gerencia general, tal es el caso de dar seguimiento a los proyectos de inversión; en el área contable, negociación para el ingreso de divisas, elaboración de flujos de efectivo, además contrata mano de obra directa, absorbiéndole gran parte de su tiempo, mismo que puede ocupar en realizar otras actividades.

Esto trae como consecuencia, que en caso de ausencia del sub-gerente no existe toma de decisiones, por la carencia de información en los puestos de trabajo, provocando resultados tardíos que perjudica el desarrollo de la empresa.

### **Administradores fincas**

Velar por el cumplimiento de la buena calidad de la producción de café y dar cumplimiento a los compromisos adquiridos respecto a la cantidad de producción, les reportan a los tres gerentes. En la investigación realizada, se determinó que los administradores de la finca poseen las siguientes atribuciones:

- a. Ejecutar todas las acciones necesarias para el buen desempeño y rendimiento de todas las actividades administrativas, agrícolas de la finca.
- b. Control contable de las operaciones que se realizan en la finca.
- c. Custodia del envío de la documentación contable de la finca a las oficinas centrales.
- d. Ser guía con las personas interesadas en hacer negocios con la finca.
- e. Realizar estudios respecto a la diversificación de producción
- f. Supervisar los procesos de siembra y cultivo de café.
- g. Contratación de mano de obra directa
- h. Realizar compras

Se analizó que el sub-gerente y los administradores de la finca tienen duplicidad en atribuciones, tal es el caso de la contratación de mano de obra directa lo que provoca que en ocasiones se posea exceso en ese recurso, además realizan compras, lo que no permite tener un control administrativo respecto a inventarios.

Además en las visitas que los gerentes realizan a la finca, los administradores reciben diferentes instrucciones de trabajo, por lo que provoca confusión en el momento de realizar la operación respectiva y que el empleado no tenga claridad a quien deben responder sobre su desempeño.

### **Contador general**

El contador general lleva los registros contables de la finca, asiste a los gerentes en las reuniones en toma de decisiones en cuanto a la elaboración de presupuesto

y flujos de efectivo, reporta a los tres gerentes. Dentro de las atribuciones, posee las siguientes:

- a. Elaborar estados financieros
- b. Calcular el pago de impuestos
- c. Tramitar la recuperación de I.V.A.
- d. Revisar los documentos contables tales como facturas, recibos, cheques.

### **Auxiliar contable**

Asiste al Contador General, se encarga de realizar las operaciones contables de la finca, les reporta adicional al contador a los tres gerentes.

- a. Elaborar cheques para pago de instituciones financieras
- b. Ingresar la información al sistema contable
- c. Operar pólizas contables y ajustes
- d. Elaborar documentos para pago de impuestos

Con lo que respecta al contador general y auxiliar contable, se considera que las atribuciones que están a cargo del sub-gerente y secretaria lo podrán desempeñar, ya que son atribuciones propiamente contables que les corresponde realizar, para evitar correcciones innecesarias

La elaboración de presupuestos, flujo de efectivo, pago de planilla, trámite de carné ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, conciliaciones bancarias, ingresos de divisas, emisión de facturas, negociación de tasas de cambio, son atribuciones que actualmente, se realizan en diferentes puestos de trabajo. Situación que afecta a la finca, ya que las actividades administrativas se realizan de forma tardía.

## **Encargado de compras**

El encargado de compras cotiza, compra y traslada los repuestos de maquinaria y carros, accesorios, fertilizantes, semillas, controladores de plagas, útiles de oficina a fincas, reporta a administradores y gerentes.

Las atribuciones que actualmente tiene asignadas son las siguientes:

- a. Coordinar el traslado del producto de finca al beneficio
- b. Cotizar insumos necesarios para la finca
- c. Manejo de una cuenta bancaria para compras varias
- d. Conciliaciones bancarias
- e. Archivo de documentos que maneja

El puesto de encargado de compras, posee atribuciones que no le corresponde realizar, entre ellas están conciliaciones bancarias del área contable, como puede determinar en la lista de actividades que realiza; por lo tanto al no existir un documento que defina la asignación de funciones, provoca atraso en ejecución de las tareas, también se realizan gastos innecesarios porque en ocasiones los gerentes compran sin dar aviso al encargado de compras, quien en ocasiones por órdenes de los administradores ya han realizado pedidos.

## **Secretaria**

De acuerdo a la investigación, se determinó que la secretaria es la encargada de realizar todas las actividades correspondientes al área secretarial, asiste al gerente financiero y sub-gerente, en ocasiones al gerente general además realiza tareas de contabilidad.

Entre las atribuciones que le corresponde a este puesto de trabajo se mencionan las siguientes:

- a. Control de expedientes del personal de la empresa
- b. Pagar la planilla del IGSS
- c. Elaborar certificados de trabajo
- d. Emisión de contratos de trabajo en las cuadrillas
- e. Elaborar conciliaciones bancarias
- f. Manejo de caja chica
- g. Emitir cheques de varios bancos, emisión facturas, recibos de caja y salariales.
- h. Programar el envío de documentos en finca.
- i. Archivo de documentos que maneja
- j. Negociar tipos de cambio para el ingreso de visas

Las atribuciones que la secretaria desempeña corresponde a su área y el apoyo que le proporciona a las gerencias se considera apropiado, no así a contabilidad tal es el caso de la emisión de cheques, negociación de tipos de cambio, ingreso de divisas, y el archivo de la documentación contable, esto provoca descuido de las tareas que le compete realizar y recibe instrucciones de otros puestos de trabajo porque se le dificulta determinar con exactitud las prioridades de las tareas que realiza.

### **Planillero**

Encargado de la elaboración de planillas de las cuadrillas del área productiva de la finca, les reporta a los administradores y gerentes.

Entre las principales atribuciones son:

- a. Supervisar y registrar asistencias, faltas injustificadas, horas extras y descansos de los colaboradores del área de producción
- b. Reportar personal de vacaciones
- c. Entregar informe a secretaria de trabajos y código de personal a secretaria.

- d. Pagar a personal de producción.

Uno de los problemas que se da con este puesto de trabajo es que colabora realizando viajes para mandados de los gerentes, lo que realiza atrasos en sus propias labores, por estar fuera de la finca.

### **Vendedor**

Persona encargada de la negociación y comercialización del café y otros productos entre otros, (abono orgánico y almacigo de café), reporta a administradores y gerentes.0

Atribuciones:

- a. Controlar la venta de café maduro y verde
- b. Velar y recibir los pagos de los clientes
- c. Elaborar informes y diarios de cosecha
- d. Controlar la venta de almacigo de café
- e. Controlar los intercambios de café con melaza y otros productos
- f. Elaborar informes de ventas
- g. Realizar inventarios
- h. Visitar clientes

### **Recepcionista**

De acuerdo a la investigación, se determinó que la secretaria es la encargada de realizar todas las actividades correspondientes al área secretarial, recepción y transferencia de llamadas telefónicas, manejo de correspondencia, archivo, asiste a los tres gerentes.

Atribuciones que corresponden a este puesto:

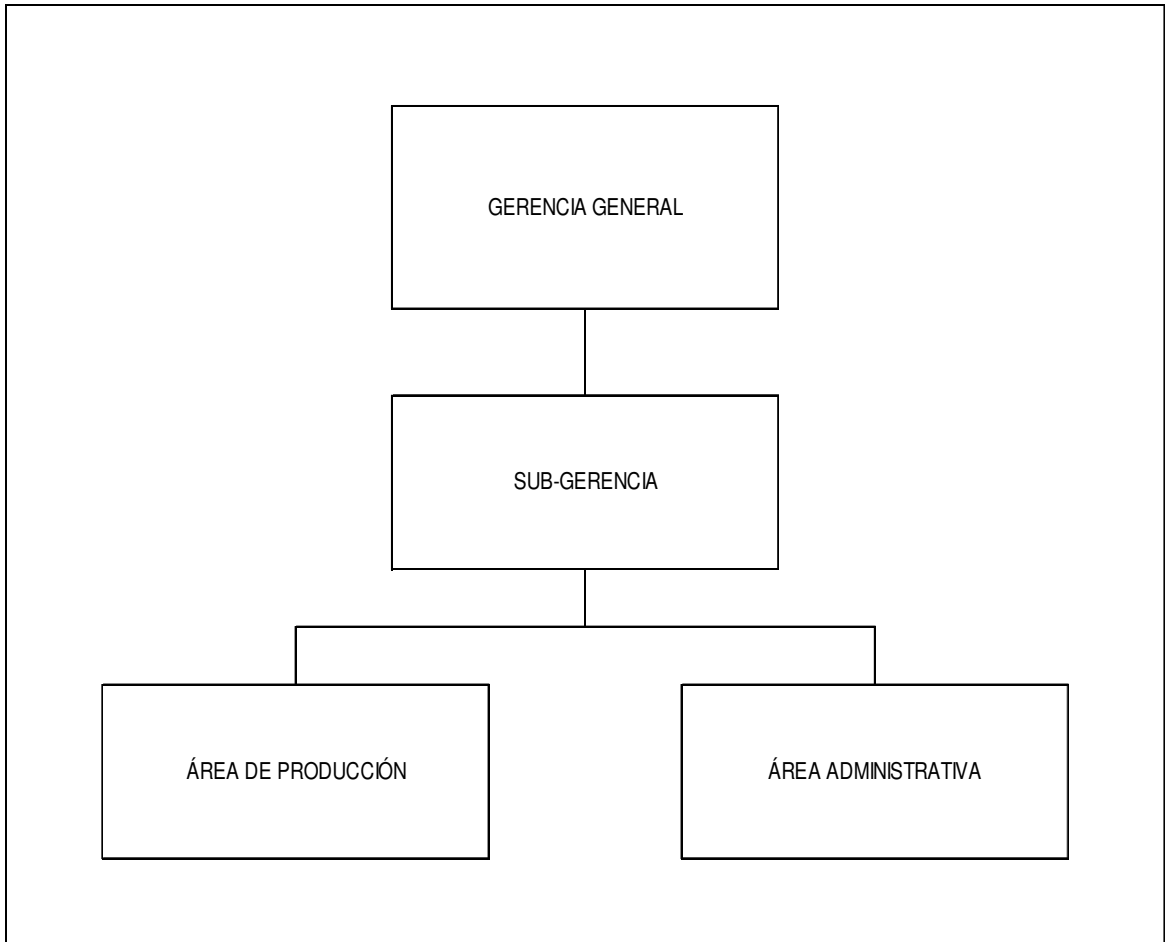
- a. Elaboración recepción y transmisión de llamadas y correspondencia en general
- b. Emisión de contraseñas de pago a proveedores
- c. Elaboración de documentos a las gerencias tales como cartas, envío de documentación, memorándums.

Adicional a la descripción de los puestos anteriores existen cuatro colaboradores más que corresponden al mantenimiento general, conserje, guardia de seguridad, mensajero y encargado de cómputo, quienes realizan su función general y no tienen inconvenientes con duplicidad de atribuciones.

### **2.3.2.2 Estructura organizacional actual**

Se identifica que para el funcionamiento de la empresa objeto de investigación, está dividida en dos gerencias: general y sub-gerencia, a su vez la sub-gerencia incluye el área de producción y administración; existe discrepancia en la máxima autoridad porque en ambas gerencias se encuentran los propietarios de la finca, y regularmente toman decisiones distintas en relación a un mismo asunto, por lo que los empleados no identifican su jefe inmediato y reciben órdenes de los tres propietarios, a continuación se presenta el organigrama general y nominal actual de la empresa, el cual fue estructurado de acuerdo a la información obtenida durante las entrevistas, debido a que la empresa no posee esta información de manera escrita.

**Gráfica 19**  
**Organigrama General Actual**  
**Del área administrativa**  
**De la Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2018

Cada una de estas áreas se integra con distintos puestos de trabajo, los cuales se muestran en el organigrama nominal que se describe a continuación:





A continuación se presentan el análisis de la estructura organizacional actual de la unidad administrativa de la empresa:

Se determinó que la gerencia general está conformada por el gerente general y gerente financiero, este no tiene personal a su cargo directamente, pero cuando se cuestionó a los colaboradores dijeron recibir órdenes del gerente financiero; el sub-gerente uno de los propietarios funge como supervisor de personal quién es el más involucrado en cada una de las actividades que realiza la finca, por lo mismo se convierte en el jefe inmediato de todo el personal operativo, en los directivos también están los administradores de café y ganado quienes se encargan de analizar y controlar la producción, ellos tienen relación directa con el planillero y encargado de compras del área administrativa y piensan que ellos están bajo su supervisión, por lo que existe discrepancias en las relaciones de autoridad y responsabilidad, los colaboradores indican que se da duplicidad de mando y existe confusión al señalar quien es el jefe inmediato, porque los 3 gerentes emiten órdenes, al no contar con una estructura acorde a las necesidades de la finca y que los colaboradores conozcan de ello provoca irresponsabilidades en la realización de sus atribuciones, porque no están enfocados en la dirección que la finca desea.

### **2.3.2.3 Diseño organizacional**

Aunque la empresa objeto de análisis no posee definida formalmente una estructura, se identifica el siguiente diseño organizacional:

#### **A. Tipo de estructura organizacional**

La unidad de análisis está formalmente organizada en dos gerencias, general y subgerencia, de esta depende el área administrativa y productiva como se evidencia en el organigrama estructurado con la información recabada.

## **B. Dimensión de la estructura y sus categorías**

La dimensión de la estructura es vertical con tres niveles, no se han creado nuevas áreas, han sido los mismos desde que la empresa inicio.

Se identifican tres niveles organizacionales, a continuación se detallan los puestos que pertenecen a cada nivel:

### ➤ Nivel estratégico

Gerente general, gerente financiero, y subgerente ambos propietarios de la empresa, por lo regular el gerente general no está presente en las instalaciones y los que cubren y realizan sus atribuciones son el gerente financiero y subgerente.

### ➤ Nivel táctico

Administrador de café y administrador de ganado.

### ➤ Nivel operativo

Contador general, auxiliar contable, asistente administrativa, secretaria, recepcionista, encargado de compras, vendedor, planillero, técnico en computación, mensajero, guardia de seguridad y conserje.

Se identificó que el contador general tiene pensum cerrado en Contaduría Pública y Auditoría, pero todavía no se le considera en el nivel organizacional táctico. Además personal del nivel ejecutivo y táctico admite que desconoce la forma de aplicar técnicamente las funciones de planeación y organización, los administradores de café y ganado solo terminaron la primaria, y el subgerente quién es prácticamente el jefe de todo el personal tiene diversificado no culminado.

### **C. Modelo del diseño y sus características**

En la unidad de análisis se identifica una organización mecánica, es decir una organización clásica piramidal donde los puestos se mantienen sin cambios significativos, los mandos del nivel estratégico son los únicos en la toma de decisiones, solución de conflictos y anomalías, por lo que existen relaciones rígidas, alta centralización de las decisiones por los gerentes, aunque su grado de formalización es bajo porque no cuenta con planes, organigramas, descriptores de puestos, se trabaja de manera empírica sin bases objetivas.

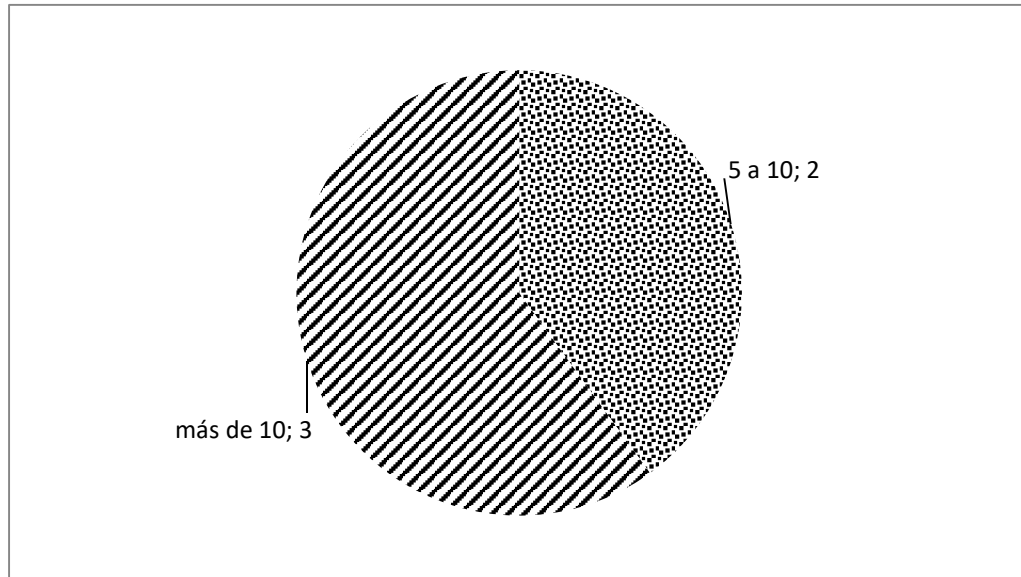
### **D. Tipo de departamentalización**

La empresa objeto de análisis no cuenta con una departamentalización apropiada a sus necesidades, las atribuciones en los puestos son mixtas y variables; aunque de manera empírica se pudo observar que el tipo de departamentalización es por funciones, debido al giro del negocio se han agrupado las actividades en dos áreas, administración y producción (área de campo), lo que ha permitido la especialización tanto de las tareas como de las personas y existen colaboradores en la empresa que tienen en promedio más de siete años en el puesto.

### **E. Tramo de control**

Para determinar el tramo de control existente en la empresa objeto de investigación, se preguntó al personal ejecutivo sobre el número de personas que tiene a su cargo y estos son los resultados:

**Gráfica 21**  
**Número de personas a su cargo**  
**Personal ejecutivo**  
**De la Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2018

La gráfica anterior muestra que 3 de 5 encuestados dicen tener a su cargo más de 10 personas, estos son los 3 gerentes y propietarios de la empresa, debido a que no delegan la autoridad a los administradores, por lo que tienen bajo su supervisión a todo el personal, los administradores encuestados como personal ejecutivo, indicaron tener a su cargo entre 5 a 10 personas del área productiva (campo). Por lo cual se considera que la unidad de análisis tiene un tramo de control estrecho, esto porque hay pocos niveles organizacionales y el personal administrativo nuevo ha sido incorporado en la misma área sin crear más unidades, esto ha sido así desde sus inicios, por lo mismo se tiene una combinación entre administrativo, financiero y contable.

## **F. Sistema de organización**

Para determinar el sistema de organización de la empresa, es necesario saber en quién se concentra la toma de decisiones, por ello se preguntó a los colaboradores y los 11 encuestados coincidieron que son los gerentes los encargados de la toma de decisiones principales, incluso los dos administradores constataron que son los gerentes por ser los dueños de la empresa, por esta razón se considera que la unidad de análisis refleja un sistema de organización lineal, porque la toma de decisiones y supervisión se realiza en forma directa del nivel gerencial.

Los administradores de café y ganado se concentran únicamente en administrar y controlar sus áreas productivas, no tienen autoridad, en este caso se incumple con el principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad, que a una persona no se le puede dar responsabilidad sobre un área sin darle autoridad para tomar decisiones, en la empresa se delega poco y se supervisa mucho.

### **2.3.2.4 Instrumentos de organización**

Para esta investigación se tomaron en cuenta ciertos instrumentos de organización, a continuación se muestran los hallazgos de cada uno:

#### **A. Organigramas**

Se les consultó a los colaboradores sobre la existencia de organigramas y de los 11 colaboradores encuestados, asimismo los 2 administradores, coincidieron en que se desconoce de la existencia, porque efectivamente la empresa carece de ello.

Además se observó que el personal ejecutivo de la empresa no sabe cómo elaborar el organigrama y desconocen su importancia; no tener una estructura claramente definida que evidencia la autoridad y responsabilidad de los distintos órganos provoca división confusa de trabajo, duplicidad de funciones y no hay un equilibrio de dirección y control.

### **B. Descripción técnica de puestos**

Se identifica que en la unidad de análisis no existen descriptores de puestos, porque se carece del conocimiento para realizarlos; y al cuestionar a los colaboradores sobre el conocimiento de sus atribuciones, el total dice conocerlas, debido a que las han aprendido en la práctica, asimismo, todos indicaron que debido a la mala distribución de tareas realizan actividades de otros y existe sobre carga de trabajo para algunos puestos, estos son: asistente administrativa, secretaria, recepcionista, auxiliar contable.

El efecto de carecer de un documento que contenga la descripción técnica de los puestos de trabajo, es la falta de responsabilidad de los colaboradores para realizar sus actividades. Por lo que se incumple con el principio de la definición de puestos, porque no se han definido por escrito las atribuciones y responsabilidades que corresponden a cada puesto.

### **C. Descripción de procedimientos**

La unidad de análisis carece de un documento técnico que describa los principales procedimientos que realiza la empresa en el área administrativa, el personal ejecutivo no tiene el conocimiento para elaborarlos y aducen no tener tiempo para hacerlo, desconocen la importancia del mismo, es por ello que no existe un documento de apoyo para los colaboradores donde se pueda observar la forma detallada de realizar las actividades principales.

### 2.3.3 Diagnostico FODA

Según investigación exploratoria y de campo realizada, de acuerdo a la entrevista y discusión con los gerentes, así mismo el criterio de los colaboradores se identifica los factores internos y externos que se detallan a continuación:

**Gráfica 22**  
**Análisis FODA**  
**De la Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales Guatemala**  
**Año 2018**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F.1 Capacidad de producción F.2 Maquinaria y equipo adecuado para producir F.3 Calidad del producto F.4 Producción de su propio abono orgánico F.5 Finca orgánica	D.1 No se ha difundido la filosofía empresarial D.2 Ausencia de organigramas D.3 Carencia de descriptores de puestos D.4 Falta de descriptores de procedimientos D.5 Instalaciones administrativas no adecuadas D.6 Cartera de clientes de café reducida
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O.1 Asesorías y asistencia técnica por ANACAFÉ O.2 Nuevos tipos de café para producción, inmunes a la plaga de la roya O.3 Demanda potencial de café orgánico en nuevos mercados. (Europa, Asia)	A.1 Precios bajos a nivel internacional del café convencional A.2 Aparición de la roya (plaga) A.3 Competencia en venta de café maduro en la región

Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2018.

#### a. Fortalezas

Se identifican varios factores que la empresa tiene control y realiza eficientemente, tomando en cuenta el criterio de los gerentes y colaboradores del área administrativa estos se definen a continuación:



## **F1. Capacidad de producción**

La finca cuenta en general con 58 hectáreas específicamente para cafetales, tiene una capacidad de producción de 10 mil quintales de café anual, de igual manera la siembra de 250 mil bolsas de almacigo de café y la producción en los últimos cinco años ha sido la siguiente:

AÑO	CANTIDAD DE CAFÉ EXPRESADO EN QUINTALES	SIEMBRA DE BOLSAS DE CAFÉ
2013	3,399	60,000 BOLSAS CADA AÑO.
2014	3,609	
2015	3,769	
2016	3,933	
2017	4,252	

Fuente: Información proporcionada por la unidad de análisis. Junio 2018

Es decir la unidad de análisis utiliza el 38% de la capacidad de producción de la empresa, queda un margen disponible para que ésta incremente su producción si sus recursos económicos se lo permiten; actualmente (enero-junio 2018) se inició la preparación de 2 nuevos almácigos de café, que tendrán capacidad para 30,000 bolsas cada uno para el tipo de café Obata y Anacafé 14 que demostraron en los últimos estudios ser inmune a la plaga de la roya.

## **F2. Maquinaria y equipo adecuado para producir**

La finca cuenta con la maquinaria y equipo necesario para producir el café en cada uno de sus procesos, se mencionan algunos a continuación:

Siembra y cosecha: canastos y básculas.

Procesado:

- ✓ Beneficio húmedo: despulpador, zarandas, cribas giratorias, criba rotativa, desmucilagadoras ascendentes.

- ✓ Beneficio seco: báscula industrial, transportador, tolva o recibidor, pre limpiadoras, trilladoras, máquina de coser sacos y cargador de neumáticos.

#### Adicional

Tractores, camiones, pick ups, y planta eléctrica adquirida en el 2016; como estrategia para reducir costo de energía eléctrica.

Cabe mencionar que en los últimos años (2013-2017) la finca no ha procesado el café, la maquinaria de procesamiento se rentó para generar ingresos extras; entre los proyectos a corto plazo de la unidad de análisis es volver a exportar el café, en esta ocasión café orgánico una de sus ventajas es contar con el equipo necesario para utilizarlo en el momento que se requiera.

### **F3. Calidad del producto**

Según la Asociación Nacional del Café (ANACAFÉ) ha clasificado la promoción de los cafés en 8 regiones: Acatenango, Antigua, Atitlán, Cobán, Fraijanes, Huehuetenango, Nuevo oriente y San Marcos; según la localización de la unidad de análisis, la finca pertenece al tipo Fraijanes, región que es una llanura montañosa con abundante lluvia, humedad variable y un extenso rango de temperaturas, en ella el café se cultiva entre los 1,400 a los 1,700 metros sobre el nivel del mar, características muy favorecidas para un café de calidad; no solo por los microclimas, patrones de lluvia, y abundantes fuentes de agua, sino por la riqueza de los suelos en minerales lo cual hace que el café sea especial. Asimismo, la finca cuenta con excelente crianza de ganado de raza el cual tienen un estricto control en la salud y alimentación de los animales para que crezcan sanos.

### **F4. Producción de su propio abono orgánico**

La finca a través de la búsqueda de la rentabilidad del negocio y el cuidado del medio ambiente, adicional a utilizar para consumo propio el abono orgánico

conocido como: Lombricompost o Vermicompost, tiene en proceso el registro legal ante el Ministerio de Agricultura y Ambiente (MAGA) para lograr su comercialización; el cual ofrecen en sus presentaciones sólido y líquido.

La lombricultura se refiere a la crianza y manejo de lombrices de tierra, lo cual tiene como objetivo producir humus al que se le da el nombre de Lombricompost o Vermicompost. En este proceso se utiliza una especie de lombriz, como herramienta de trabajo, siendo esta la “Lombriz Roja Californiana”: *Eisenia Fetida*.

La lombriz recicla la materia orgánica y se obtiene el humus (Lombricompost), utilizado como fertilizante de uso agrícola. Es un fertilizante bio-regular y corrector del suelo, es bio-estable, lo cual significa que no da lugar a fermentación y por lo tanto de rápida asimilación, es de color negrozco, homogéneo y con olor a mantillo del bosque.

La lombriz californiana, se le conoce como Lombriz Roja Californiana porque proviene de California, Estados Unidos, donde se descubrieron sus propiedades para el ecosistema y donde se instalaron los primeros criaderos, es la más conocida y empleada en más del 80% de los criaderos del mundo. Esta lombriz se utiliza comúnmente por su alta tasa de reproducción, tiene un metabolismo rápido (digiere una gran cantidad de materiales orgánicos) y es tolerante a un alto rango de condiciones como la temperatura y humedad.

Esta actividad productiva que no solo genera abono orgánico como insumo indispensable para las actividades agrícolas, contribuye a reducir en un 50% los desechos tirados a diario con el resto de la basura generada en una localidad, mejora las condiciones del suelo de jardines y huertos y además fomenta la agricultura sustentable que contribuye al ambiente.

## **F5. Finca orgánica**

Los propietarios de la finca se sienten orgullosos de los logros graduales que ha alcanzado en cada aspecto para convertir la producción de tipo convencional a orgánica, cuidando tanto la calidad de su café, como del medio ambiente, a través de:

- Control de malezas bajo un nivel aceptable que permita una adecuada protección al suelo. Actualmente la limpia de cafetal es 100% manual sin uso de herbicidas.
- Manejo de sombra y de tejido de plantación completamente personalizado y manual.
- Producción de su propio abono orgánico rico en nutrientes elaborado a base de humus de lombrices rojas californianas quienes se alimentan de estiércol de ganado.
- En el almacigo de café, cada hoyo en el terreno de plantación a donde se traslada cada planta es realizado con un año de antelación para permitir una mejor adaptación y filtración de las paredes del agujero; el sistema de almacigo permite controlar la calidad del café desde la semilla y minimizar el uso de agroquímicos.

### **b. Debilidades**

Las debilidades que se identificaron en la empresa y que afectan la consecución de los objetivos se describen a continuación:

#### **D1. No se ha difundido la filosofía empresarial**

A pesar de que la finca si tiene definida formalmente una misión, visión, valores y objetivos, estos no han sido divulgados al personal, ni colocados en lugares visibles, los colaboradores creen que no existen; el desconocimiento de esto provoca que se pierda la identidad y no motive a los colaboradores a trabajar con calidad y compromiso para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, porque

todo su potencial laboral está enfocado solamente en su realización personal, buscar su propio beneficio y no en el beneficio que como parte de la empresa se puede alcanzar si se trabaja en una misma dirección.

## **D2. Ausencia de organigramas**

Se carece de organigramas que muestren gráficamente como está estructurada la empresa, los niveles jerárquicos, unidades administrativas, y como están relacionadas; el no contar con una estructura formal provoca que los colaboradores no tengan conocimiento de las líneas de mando, deficiente comunicación interna, informalidades, confusión y evasión en la realización de las tareas, así como bajo nivel de responsabilidad y aportación por cada uno de ellos.

## **D3. Carencia de descriptores de puestos**

Se carece de un documento técnico que describa las atribuciones, responsabilidades y jerarquías de cada puesto, esto provoca que se dé duplicidad de funciones y de mando, improvisación para el desarrollo de las tareas, desorden y retraso en la ejecución de los procesos.

## **D4. Falta de descriptores de procedimientos**

No existe un documento donde estén plasmados por escrito los distintos procedimientos de la empresa, por no estar normados y por la falta de conocimiento de los colaboradores se dan deficiencias en los mismos, atrasos y desorganización, más cuando falta un empleado y es otra persona quien realiza el proceso; el personal ejecutivo aduce no tener el tiempo y conocimiento necesario para realizarlo.

#### **D5. Instalaciones administrativas no adecuadas**

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la zona catorce de la ciudad capital, propiedad de uno de los dueños, se verificó que es un lugar reducido para 15 personas que laboran allí, no hay espacio para colocar más equipo, ni otros módulos de trabajo en caso se requiera, se observó que no tienen buena iluminación la intensidad es baja y la distribución no es uniforme por lo que ofrece claridad solo a ciertos módulos, adicional no tienen ventilación; estas instalaciones fueron prestadas hace 10 años, por lo que no tomaron en cuenta el incremento de personal que se tendría, y aunque es una ventaja para los propietarios porque se ahorran gastos de alquiler y se encuentra en un lugar estratégico por la cercanía a la ciudad, carece de las condiciones necesarias para el desarrollo eficiente de las actividades cotidianas de los colaboradores.

#### **D6. Cartera de clientes de café reducida**

Los propietarios de la finca en los últimos 5 años se han dedicado a la venta de café maduro sin procesar, por lo que sus clientes se redujeron a intermediarios locales quienes compran para exportar y obtener mejores precios; la finca se ve obligada a vender a los clientes cercanos de la localidad, para no incurrir en gastos extras como lo es el transporte, por lo que la cartera oscila entre 6 y 8 clientes.

#### **c. Oportunidades**

De acuerdo a la investigación realizada las oportunidades que se visualizan para la unidad de análisis se presentan a continuación:

#### **O1. Asesoría y asistencia técnica por la Asociación Nacional Del Café (ANACAFE)**

ANACAFÉ, como institución gremial representante de los caficultores nacionales vela por los intereses del sector, es responsable de prestar los servicios efectivos para lograr una caficultura sostenible, competitiva y de calidad. Entre los servicios

que ofrece se mencionan los siguientes: asistencia técnica, extender licencias de exportación, laboratorio de catación, centro de investigaciones de café, escuela del café, investigación de mercados, y departamento de tostadura; servicios que resultan beneficiosos y de gran ayuda al caficultor; además desde el año 2015 se han realizado congresos nacionales sobre caficultura orgánica con el objetivo de informar a los productores sobre métodos de producción y comercialización.

## **O2. Nuevos tipos de café para producción, inmunes a la plaga de la roya.**

Según el centro de investigaciones de anacafé, presentado en su boletín técnico informativo de fecha diciembre 2017, realizó una serie de cataciones con la intención de determinar las características organolépticas y atributos del café de la variedad obatá, procedente de distintas regiones cafetaleras del país; el obatá fue liberado como una opción para los productores cuyos cafetales fueron afectados por la plaga de la roya, se hizo referencia entre la similitud del tipo obatá con el caturra o catuaí, y se obtuvo que predominan los sabores de fondo muy especiales como a frutas secas y maduras, también una acidez cítrica muy fina apetecida en el café de calidad; se constató que la variedad obatá sobre sale por su vigor, productividad, mantiene características de relevancia a la roya y ahora cuenta con el respaldo de calidad. La variedad de anacafé-14 tuvo sus orígenes en Camotán Chiquimula, que resulta del cruce de la variedad catimor y pacamara, una planta con características de alta vigorosidad, productiva y de grano grande que además es resistente a la plaga de la roya, a la sequía y de buen sabor; por lo que la unidad de análisis decidió optar por estas variedades y actualmente (junio 2018) se encuentra trabajando en la preparación de semilleros y almácigos para la siembra de este tipo de café.

### **O3. Demanda potencial de café orgánico en nuevos mercados (Europa y Asia)**

Dentro de los planes a corto plazo de la unidad de análisis está en volver a exportar su café, solo que esta vez café orgánico certificado, no del tipo convencional como lo hacía anteriormente, oportunidad que le genera mayores beneficios que vender su café en cereza a intermediarios como lo hace actualmente; el abrir mercados en el extranjero es una medida eficaz para lograr la expansión del negocio y ofrecer los productos en una mayor dimensión no solo incrementa su cartera de clientes sino sus ingresos. Además que la producción de café orgánico certificado es un producto con alto potencial y oportunidades de mercado en el extranjero, en la temporada 2016-2017 se produjeron 122 mil quintales de café oro orgánico certificado según la asociación nacional del café (ANACAFÉ), el crecimiento de exportación es de 15% anual y ha despertado el interés de nuevos mercados, Europa, y Asia, además de Estados Unidos.

#### **d. Amenazas**

Las principales amenazas que se visualizan para la empresa se presentan a continuación:

##### **A1. Precios bajos a nivel internacional de café convencional**

El sector cafetalero atraviesa por una crisis sin precedentes, el exceso de producción mundial de café respecto de su consumo aumentó considerablemente el nivel de las existencias en los últimos cuatro años, situación que determinó el desplome de los precios en el mercado internacional, lo cual repercute en la producción nacional del grano, el precio actual no compensa los costos de producción, ese es el impacto más fuerte sobre la baja del precio, pero lo más preocupante de los caficultores es que el precio no ha tenido una reacción positiva en los últimos meses (enero-junio 2018), ni hay una tendencia al alza. Según publicación del Periódico el 8 de junio 2018, informa el banco de Guatemala que



los precios del café han tenido una caída de 6.10% generado de enero a abril de 2018. “La caída en los ingresos por exportaciones de café \$18.2 millones, al pasar de \$299 millones de enero abril del año 2017 a \$280.7 millones en igual lapso de 2018”, esto debido a que existe sobre oferta y la producción nacional se encuentra en condiciones menos favorables.

## **A2. Aparición de la roya (plaga)**

La roya es una enfermedad del café ocasionada por el hongo *Hemileia vastatrix*, ataca principalmente las plantaciones de las variedades de *typica* y *bourbon*, entre ellas *caturra*, *catuaí*, *pache* y otras susceptibles establecidas en la región, en América central, la roya empezó a aparecer desde el año 1,976, siendo la mayor afectación en el 2012, afecta hojas maduras y cuando el ataque es severo puede infectar hojas jóvenes, esto provoca intensa caída de hojas y pérdidas en la producción. Según la Asociación Nacional del Café, la productividad se ha visto afectada principalmente por esta plaga.

## **A3. Competencia en venta de café maduro en la región**

La producción cafetalera es ampliamente distribuida en el país y se desarrolla en los 22 departamentos, siendo las mayores áreas productoras: Fraijanes (Villa Canales), Suchitepéquez, Quetzaltenango, Santa Rosa, San Marcos, Huehuetenango y Chimaltenango, dentro de la estructura de la producción de café, del total el 60% son pequeños productores quienes por no contar con los recursos económicos suficientes y canales directos de comercialización venden su café en cereza a intermediarios de la región, donde ellos mismos se ven afectados en el precio, por el alto porcentaje de demanda que se genera a nivel local

## **2.4 Análisis de resultados**

A continuación se definen los problemas detectados en la investigación de campo a cerca de las funciones de planeación y organización:

### **2.4.1 Función de planeación**

- La unidad de análisis tiene una filosofía empresarial la cual no está definida técnicamente y existe indiferencia para comunicarla a los colaboradores; esto evita que ellos se sientan identificados con la organización, que trabajen en equipo y tengan conocimiento de la dirección en que está encaminada la empresa.
- Los objetivos son establecidos por el sub-gerente, existe nula participación del nivel táctico y del resto del personal, a pesar de que son ellos quienes desarrollan las actividades y poseen mejor conocimiento del entorno en el que trabajan, se incumple con el principio de la participación, además existe poca comunicación de estos a los colaboradores, por lo tanto no se tiene claro hacia donde se dirigen los esfuerzos o que pretende lograr la empresa en un futuro.
- La empresa no tiene establecidas estrategias, debido a que el personal ejecutivo no tiene el conocimiento para realizarlas, adicional no realiza análisis del entorno sobre los factores internos y externos que intervienen en ella; esto no les permite tener medios establecidos para alcanzar los objetivos, tampoco adecuada utilización de sus recursos, se incumple con el principio de la precisión, ya que se carece de planes precisos y las actividades se realizan de manera empírica.

- Carencia de políticas claramente establecidas, es importante resaltar que las pocas políticas indicadas por los colaboradores no fueron constatadas por el sub-gerente porque no se encuentran de manera oficial en ningún documento.
- La empresa carece de reglas básicas establecidas de manera formal que rijan la conducta de los colaboradores dentro de la misma, derivado de ello los colaboradores trabajan bajo sentido común pues no se tienen límites de comportamiento laboral.
- Los procesos no se encuentran normados y la falta de un documento que los respalde provoca deficiencias, atrasos, desorganización, falta de responsabilidad y ausencia de lineamientos, estas son algunas de las causas que inciden negativamente en la correcta aplicación de los mismos.
- Por lo anterior se puede indicar que la planeación que se lleva a cabo en la unidad de análisis es básicamente informal, pues no se cuenta con documentos en los cuales quede plasmado cada tema que es discutido para su ejecución. Aunque realizan reuniones semanales y mensuales en la que de manera verbal planean las acciones a seguir tanto para actividades técnicas como para las gestiones administrativas.

#### **2.4.2 Función de organización**

- La estructura organizacional no está establecida técnicamente, evidencia una división del trabajo confusa, discrepancia para identificar los niveles jerárquicos y combinación de funciones al administrar, producir, vender y contabilizar.

- Ausencia de organigramas que muestren la forma en que está organizada la empresa, la ubicación de cada puesto y las unidades que la conforman, esto no le permite a los colaboradores que conozcan sus responsabilidades y obligaciones por esas líneas de autoridad que no se siguen de manera adecuada, y que provocan omisión de tareas, duplicidad de funciones y proceso de comunicación deficiente.
- Carencia de descriptores de puestos donde se detallen las atribuciones principales y secundarias del mismo, así como las relaciones de autoridad y responsabilidad, debido a esto el planillero y encargado de compras tienen discrepancias sobre a quién le deben reportar; y por lo mismo el subgerente, administrador de café y administrador de ganado provocan duplicidad de mando.
- Falta de un documento formal que describa los principales procedimientos, donde se estandaricen las actividades y procesos, que sirva de guía para los colaboradores.
- En lo que respecta a la función de organización se verificó que la empresa carece de una estructura organizacional en la que se pueda identificar líneas de mando, jerarquías y atribuciones para cada uno de los puestos, la mayoría de elementos de organización se aplican de manera informal.

Con base en lo anterior se determina que la empresa ha sido dirigida de manera empírica e incumple con varios principios administrativos, su personal evidencia desconocimiento para realizar las funciones de planeación y organización de forma técnica; se carece de planes, estrategias e instrumentos que ayuden a definir un rumbo de acción y las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se comprueba la hipótesis No. 1 del plan de investigación porque existen deficiencias en las actividades realizadas por los colaboradores, ocasionadas por la falta de instrumentos técnicos de planeación y organización.

Derivado de la problemática anterior en el capítulo III se incluye la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización para proveer a la empresa de estrategias, planes, una estructura organizacional, e instrumentos administrativos que sirvan de guía a los colaboradores y le permita a la empresa utilizar los recursos disponibles de una manera eficiente.

## **CAPÍTULO III**

### **REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE UNA FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ UBICADA EN VILLA CANALES**

El presente capítulo incluye la propuesta de la reformulación de las funciones de planeación y organización, estrategias establecidas con base en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, planes de acción para su ejecución, instrumentos administrativos, presupuesto y beneficios de la implementación.

#### **3.1 Justificación**

La unidad de análisis, es una empresa familiar guatemalteca que se dedica a la producción y venta de café, dirigida por tres hermanos que han enfocado el giro del negocio hacia la producción orgánica y mercadeo de café de alta calidad a nivel local; la tenacidad y energía por el trabajo arduo los ha llevado a tener estrictos controles en la producción de su cultivo de café por lo mismo desarrollaron el proyecto de abono orgánico sólido y líquido llamado lombrihumus.

Derivado de esto se evidencia un incremento en su producción y por ende que su estructura, procedimientos y personal aumenten, sin embargo este crecimiento no se evidencian; debido al análisis y a los resultados obtenidos del capítulo anterior se determina que las funciones de planeación y organización han sido realizadas de manera empírica, sin una base objetiva, los propietarios quienes dirigen la finca tienen escaso conocimiento de la forma técnica de realizarlas, se carece de planes, estrategias e instrumentos que ayuden a definir un rumbo de acción y las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por ello que se hace necesaria y oportuna la presentación de la propuesta para reformular las funciones de planeación y organización y así proveer a la empresa de instrumentos administrativos que le permitan en el mediano plazo ser una empresa productora de café con una ventaja competitiva valiosa frente a otras empresas de este gremio.

### **3.2 Objetivo de la propuesta**

Implementar en un 100% la propuesta de reformulación de las funciones de planeación y organización para que la finca cuente con instrumentos administrativos acorde a sus necesidades y recursos a fin de que logre un funcionamiento efectivo, a partir de enero de 2020.

### **3.3 Reformulación de la función de planeación y organización propuesta**

A continuación se presenta la propuesta de los cambios efectuados a la función de planeación y organización de la unidad de estudio.

#### **3.3.1 Función de planeación**

Debido a la situación de la finca, es importante establecer la planeación que sirva de guía para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

##### **3.3.1.1 Elementos de la función de planeación**

A continuación se describen los elementos de planeación propuestos para la unidad de análisis:

## **A. Misión**

La misión debe ser un párrafo breve y conciso que aclare lo que es y hace la finca, lo que la identifica con sus clientes y de sentido de dirección a los colaboradores, esto le permite forjar un marco conceptual guía para definir las metas y maneras de operar; las preguntas clave para definir la misión son: quienes somos, que hacemos, como lo hacemos y para quien lo hacemos, por tal razón se propone la siguiente:

**Somos una empresa guatemalteca dedicada a la producción y comercialización de café orgánico, que trabaja de manera permanente para satisfacer el mercado local mediante buenas prácticas agrícolas y personal calificado que garantizan la calidad del producto a fin de mantener un crecimiento sostenido, la conservación del medio ambiente y la satisfacción de clientes internos y externos.**

### **▪ Visión**

La visión es la imagen clara y detallada que una empresa tiene de sí misma respecto a un futuro más o menos lejano, debe ser formulada por líderes y luego compartida al equipo y tener referencia de los escenarios que rodean a la empresa (tendencias políticas y económicas en los planos internacionales, nacionales y locales).

La información considerada para la propuesta de visión de la unidad de análisis es la siguiente: el deseo que tienen los propietarios extender al mundo la excelencia de sabor del café guatemalteco producido en altura bajo sombrío y con profundo convencimiento del aporte que hace al medio ambiente la caficultura, cuando ésta se realiza sin perjuicios del entorno, la capacidad de producción y la experiencia de haber pertenecido al gremio exportador con café en presentación excelso. A continuación la visión propuesta:



**Ser en cinco años una de las empresas agrícolas guatemaltecas líderes en producción, en cuanto a la calidad de sus productos y comercialización, buscando el aumento de la utilidad en la venta de café orgánico y variedades finas certificadas con reconocimiento a nivel nacional e internacional.**

- **Valores**

Para mejorar la comprensión de cada uno de los valores se hace una definición aplicada a la empresa, se tomó como base los de mayor aplicación por los colaboradores en sus actividades laborales, así como los indicados por los gerentes, a través de ello tendrán una guía de cómo actuar y desempeñar sus actividades cotidianas en el trabajo.

- **Responsabilidad**

Ser una empresa responsable ante sus entornos económico, social y ambiental a través de entregar a sus clientes café orgánico de calidad, producido siguiendo procesos respetuosos al medio ambiente.

- **Respeto**

Actuar siempre de manera profesional, ética y con la mayor cortesía ante empleados y clientes, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad humana.

- **Honestidad**

Ser una empresa honesta y transparente a través del cumplimiento de todas sus actuaciones con la mayor disciplina y rectitud que generen confianza en los clientes y colaboradores.

- **Cuidado del ambiente**

Asumimos el compromiso de promover la protección del medio ambiente a través de la promoción e implementación de procesos limpios que garanticen la salud humana, la vida silvestre y las fuentes de agua.

- **Compromiso con la calidad de los productos**

Ser una empresa comprometida en la continua búsqueda de estándares de calidad en los procesos productivos para la satisfacción de nuestros empleados y clientes.

## **B. Objetivos**

Para guiar y coordinar la realización de actividades en la empresa que la encaminen al cumplimiento de su misión es necesario que se cumplan los objetivos siguientes:

- **Objetivo general**

Posicionarnos como una empresa exportadora de café 100% orgánico, que cumpla con las normas y estándares de calidad a nivel nacional e internacional, que nos permita expandir las operaciones de la empresa a nivel nacional, en los Estados Unidos y Japón para el año 2024.

- **Objetivos específicos**

1. Incrementar la producción de café en un 20% en relación al año anterior, y mantener ese crecimiento sostenido durante los siguientes 3 años.

2. Lograr una eficiencia del 70% en las operaciones diarias de la empresa, en el segundo año de implementada la propuesta.

**3.** Alcanzar un incremento del 10% anual en los ingresos, a partir del segundo año de implementada la propuesta.

### **C. Metas**

Para que la empresa pueda dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados se propone las siguientes metas:

#### **a. Metas de objetivo 1**

- Sembrar no menos de 80,000 plantas para cada uno de los almácigos preparados, a partir de enero de 2020 un 33% más en relación al año anterior.
- Producir al menos 5,000 quintales de café cereza, para diciembre 2020, un 20% más en relación al año anterior.

#### **b. Metas de objetivo 2**

- Establecer una filosofía empresarial al 100% para que los colaboradores desarrollen una identidad empresarial con la organización, para el primer semestre del año 2020.
- Establecer una estructura organizacional al 100% acorde a las necesidades de la empresa para que alcance un efectivo funcionamiento, para el primer semestre del año 2020.
- Que el 100% de los colaboradores del área administrativa conozcan la propuesta de planeación y organización, para enero de 2020.

### **c. Metas de objetivo 3**

- Reducir los costos de operación en un 25% a través de la mayor utilización de materia prima orgánica, para el 2020.
- Incrementar la cartera de clientes potenciales a nivel regional en un 5% para diciembre de 2020.

### **D. Políticas**

Como se expuso en el capítulo II, no existe un documento que tenga las políticas planteadas por la empresa, que les permita tomar decisiones sobre una base sólida.

Por ello las siguientes políticas representan directrices que constituyen una base sana para una gestión administrativa eficaz. Los criterios tomados en cuenta para determinar las principales políticas fueron: estructura básica, filosofía y reglas generales de organización.

#### **a. Política general de la finca**

Usar de manera eficiente los recursos humanos, financieros y materiales para el desarrollo sustentable de la finca.

#### **b. Política de ventas**

El vendedor tiene la autoridad para hacer descuentos a los clientes por volumen de compra, únicamente en almacigo de café y abono orgánico, bajo los siguientes criterios:

ALMÁCIGO DE CAFÉ		ABONO ORGÁNICO	
VOLUMEN DE VENTA	PORCENTAJE DESCUENTO	VOLUMEN DE VENTA	PORCENTAJE DESCUENTO
0-15,000 plantas	0%	0-50 quintales	0%
15,000-25,000 plantas	3%	50-100 quintales	5%
25,000 plantas, en adelante	5%	100 quintales en adelante	10%

Los criterios de descuentos se realizaron con base a información proporcionada por el vendedor.

#### **c. Política de cobro**

Se recibirán cheques como medio de pago, pero si estos son rechazados por cualquier motivo, se le cobrará al cliente cincuenta quetzales (Q50.00) en concepto de recargo financiero.

#### **d. Políticas de finanzas**

- Para la compra de materiales o insumos, se elegirá al proveedor que presente mejores condiciones en cuanto a calidad, precio, plazo de entrega y formas de pago.
- Todas las adquisiciones de la empresa deberán ser gestionadas por el encargado de compras.
- Acordar con los proveedores como mínimo 30 días de crédito.
- Los servicios se pagan en fecha para evitar recargos, moras o multas por retrasos.

### **e. Políticas del personal**

- Los colaboradores gozarán de un día de permiso por motivo cumpleaños.
- Los permisos para faltar al trabajo serán autorizados por el jefe inmediato.
- En el caso de los colaboradores que sigan estudios universitarios pueden realizar un cambio de horario.
- La jornada de trabajo es diurna y no se requiere tiempo extra por parte de los empleados administrativos.
- Antes de autorizar las vacaciones de un empleado, deberá revisarse el programa de vacaciones para evitar la interrupción de trabajo.
- Las vacaciones deben solicitarse como mínimo con 30 días de anticipación.

### **E. Reglas**

Los puntos clave que fueron tomados en cuenta para elaborar las reglas básicas de la empresa son: establecer límites de comportamiento laboral y promover la armonía entre el empleado y el empleador.

El incumplimiento de las mismas puede ocasionar que los colaboradores estén sujetos a medidas disciplinarias, como advertencias, suspensiones y despidos, según lo establezca el en el reglamento interno de trabajo.

- Los colaboradores deben presentarse a laborar en el horario de: 7:00 am a 4:00 pm de lunes a viernes y de 8:00 am a 12: 00 am día sábado.
- El pago de sueldos a los colaboradores se debe realizar cada catorcena, el cierre de cada una será día domingo y el pago día miércoles, por medio de cheque.

- Los colaboradores deben mostrar respeto hacia sus jefes y compañeros de trabajo.
- Todos los colaboradores deben presentar justificación para ausentarse del trabajo.
- Los colaboradores deben abstenerse de fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- Los colaboradores no deben ingresar a la empresa si se encuentra en estado de ebriedad.

## **F. Normas**

Las normas son los principios que se imponen o se adoptan para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad, por lo mismo, éstas son definidas en la descripción técnica de procedimientos, propuesta como parte de los instrumentos de la función de organización; y las mismas representan las guías de acción bajo la cual los procedimientos deben llevarse a cabo.

## **G. procedimientos**

Los procedimientos son planes que establecen un método necesario para realizar actividades futuras; por lo mismo éstos son definidos en la descripción técnica de procedimientos, propuesta como parte de los instrumentos de la función de organización; para detallar de forma precisa y secuencial las principales actividades administrativas que deben realizarse en la finca.

## **H. Presupuesto**

Este elemento se presenta como propuesta para la implementación de la reformulación de las funciones de planeación y organización de la unidad de estudio, por lo que refleja la cantidad monetaria que conlleva la realización de la misma.

## **I. Estrategias**

Se diseñan seis estrategias en base al diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) las cuales servirán a la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

### **a. Formulación de la estrategia.**

Para una mejor visualización y comprensión a continuación se presenta la matriz FODA que contiene las seis estrategias:



**Gráfica 23**  
**Matriz FODA**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<p>F.1 Capacidad de producción</p> <p>F.2 Maquinaria y equipo adecuado para producir</p> <p>F.3 Calidad del producto</p> <p>F.4 Producción de su propio abono orgánico</p> <p>F.5 Finca orgánica</p>	<p>D.1 No se ha difundido la filosofía empresarial</p> <p>D.2 Ausencia de organigramas</p> <p>D.3 Carencia de descriptores de puestos</p> <p>D.4 Falta de descriptores de procedimientos</p> <p>D.5 Instalaciones administrativas no adecuadas</p> <p>D.6 Cartera de clientes de café reducida</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<p>O.1 Asesoría y asistencia técnica por ANACAFÉ</p> <p>O.2 Nuevos tipos de café para producir inmunes a la plaga de la roya.</p> <p>O.3 Demanda potencial de café orgánico en nuevos mercados, (EEUU, Europa, Asia)</p>	<p>Integrarse de nuevo al gremio exportador, aprovechando la capacidad de producción para extender sus ventas a Estados Unidos y Japón.</p> <p style="text-align: center;"><b>F1, F2, F3, O3</b></p> <p>Ampliar el portafolio de tipos de café especiales, aprovechando la calidad del producto para satisfacer los nuevos mercados exigentes en productos orgánicos.</p> <p style="text-align: center;"><b>F3, F5, O2, O3</b></p>	<p>Implementar un rediseño organizacional para maximizar la eficiencia en el desarrollo de las actividades y permita a la empresa ser competitiva ante nuevos mercados.</p> <p style="text-align: center;"><b>D2, D3, D4, O3</b></p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<p>A.1 Precios bajos a nivel internacional del del café convencional.</p> <p>A.2 Aparición de la roya (plaga)</p> <p>A.3 Competencia de café maduro en la región</p>	<p>Obtener la certificación de normas y estándares de calidad internacional para garantizar la producción de café orgánico.</p> <p style="text-align: center;"><b>F3, F5, A1, A3</b></p> <p>Promover la diversificación de otros productos, como el abono orgánico, para reducir el riesgo ante la caída del precio de café a nivel internacional.</p> <p style="text-align: center;"><b>F4, A1, A3</b></p>	<p>Hacer mercadeo directo a clientes potenciales, Enviando e-mails con carta de presentación para ofrecer el café pergamino con esto contrarrestar la competencia de café maduro e incrementar la cartera de clientes de la finca.</p> <p style="text-align: center;"><b>D6, A3</b></p>

Fecha de elaboración: noviembre 2018

## **b. Implementación de estrategias**

Se procede a instrumentalizar las estrategias propuestas al presentar los siguientes planes de acción, necesarios para su implementación y seguimiento.

En cada plan de acción se detalla el objetivo del mismo, las actividades, metas, responsables, tiempo y recursos que serán necesarios para implementar las estrategias. Posterior a cada plan de acción se presentan las herramientas necesarias para cada uno; asimismo, se utilizan datos ficticios a manera de ejemplo.

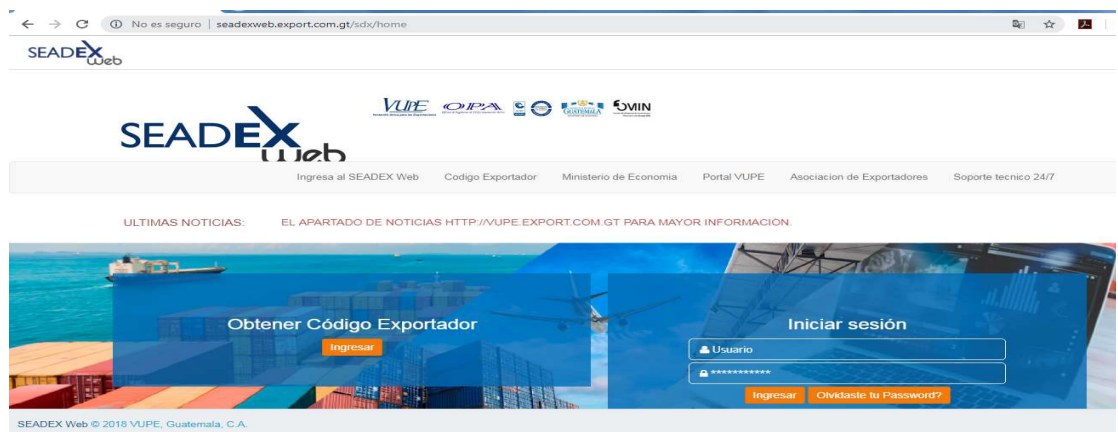
**Cuadro 1**  
**Plan de acción**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales Guatemala**

<b>Estrategia FO:</b>		Integrarse de nuevo al gremio exportador, aprovechando la capacidad de producción para extender sus ventas a Estados Unidos y Japón.					
<b>Objetivo del plan de acción:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el 100% de la estrategia en el corto y mediano plazo.					
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Fin		
1	Reunión con el gerente general de la empresa.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	la Estudiante	3/01/2020	3/01/2020	Impresiones de informe	Q25.00
2	Discutir la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana	Gerente general	4/01/2020	11/01/2020	Refacción de la reunión.	Q100.00
3	Iniciar con el proceso de registro como exportador de café (formato 1)	Obtener el código de exportador ante Agexport, cumpliendo con los requisitos al 100% en 2 semanas.	Jefe de lo administrativo	12/01/2020	26/01/2020	Solicitud de código exportador	Q92.00
4	Contactar al departamento de comercialización de Anacafé para obtener requisitos de registro. (formato 2)	Renovar la licencia de Productor-exportador, presentando el 100% de los requisitos en una semana.	Jefe de lo administrativo	27/01/2020	3/02/2020	Formularios y documentación requerida	Q50.00
5	Presentar declaración jurada de cosecha al departamento de comercialización de Anacafé. (formato 3)	Proporcionar el 100% de información de la cosecha de café del año que se desea exportar, en una semana	Jefe de lo administrativo	4/02/2020	11/07/2020	Formularios y documentación requerida	Q50.00
6	Evaluación del alcance de la estrategia.	Verificar cada trimestre el 100% de lo realizado.	Gerente general	30/04/2020	31/07/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
						<b>TOTAL</b>	<b>Q317.00</b>

**Formato 1**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

**1. Solicitud de código exportador**

El primer paso para convertirse en exportador es obtener el código de exportador, esta solicitud se realiza vía electrónica a través del sistema SEADEx WEB <http://seadex.export.com.gt>



Si la empresa es sociedad anónima debe adjuntar los siguientes documentos:

- Patente de comercio
- Patente de sociedad
- Nombramiento de Representante Legal inscrito en el registro mercantil
- DPI o documento de identificación del Representante Legal
- Copia de factura anulada u orden de impresión autorizada por SAT
- Formato de Registro de Firma y sello RE-F-005

El tiempo de revisión y verificación de solicitud es de 2 a 3 horas.

Se le realizará una verificación de datos al teléfono que consigne en la solicitud, de no ser atendida la llamada se procede a rechazar la solicitud.

Asimismo, se debe realizar un pago en agencias del banco Industrial y/o Banrural de Q92.00 al servicio C.E. AUTORIZACIÓN DE EXPORTACIONES.

## 2. Emitir Documentos de exportación

Por cada exportación que se realice se debe emitir los documentos de exportación correspondientes, existen diferentes tipos y estos dependen del país de origen, país de destino y medio de transporte que se utilizará, a continuación se muestra la lista de documentos que puede necesitar:

### Formulario Aduanero Único Centroamericano

El FAUCA aplica cuando:

- ✓ El origen del producto es de Guatemala o Centroamericano.
- ✓ El país de destino es centroamericano.
- ✓ En caso de que quiera acogerse al Tratado de Integración Económica Centroamericana.

### Declaración para el registro y control de exportación (DEPREX)

El DEPREX aplica cuando:

- ✓ El país de origen o destino de la mercancía no pertenecen al área centroamericana.
- ✓ El destino puede ser algún país Centroamericano o del resto del mundo.

El DEPREX siempre debe ir acompañado de una Declaración Única Aduanera-DUA-, conoce los DUA a continuación, la cual depende del tipo de exportación y medio de transporte.

### Declaración Única Aduanera (DUA)

Dependiendo del medio de transporte y tipo de exportación se puede utilizar cualquiera de las siguientes DUAS:

Marítimo /Aéreo:

- ✓ **DUA Simplificada/Clase 11:** para exportaciones vía marítima o aérea, se emite previa a la exportación y posteriormente debe de liquidar la exportación con una DUA complementaria.
- ✓ **DUA Complementaria/Clase 37:** para exportaciones vía marítima o aérea, se emite luego de que el producto se haya exportado y sirve para liquidar la exportación ante la SAT.

Terrestre:

- ✓ **DUA Normal /Clase 10:** para exportaciones vía terrestre, existen dos tipos: exportaciones definitivas o amparadas bajo el decreto 29-89.

### **3. Emisión de requisitos no tributarios**

Algunos productos requieren permisos especiales de algunas instituciones para su exportación. Muchos de estos permisos los puede obtener en las oficinas centrales de VUPE acercándose al delegado correspondiente.

- ✓ Licencia de producto CAFÉ-ANACAFÉ: Si exportará café debe inscribirse en ANACAFÉ. Tel. 2311-1969 e-mail [comercialización@anacafe.org](mailto:comercialización@anacafe.org)

Los datos de los siguientes formatos son ficticios y fueron utilizados como ejemplo.

**Formato 2**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**



Guatemala, 30 de Enero de 2019

Señores  
Depto. de Comercialización  
ANACAFE  
Presente

Por este medio se solicitó la:

**RENOVACION DE LICENCIA DE PRODUCTOR-EXPORTADOR**

**PARA EL EJERCICIO CAFETERO 2019 / 2020**

Nombre Completo del productor: Finca Productora de Café

No. Afiliación de Productor-Exportador: 1565

Propietario de la(s) finca(s): Ricardo Antonio Rodriguez Lemus

Números (s) de registro de la finca(s) en ANACAFE: 1566

No. Identificación Tributaria –NIT: 11962699 No. VUPE: 2345

**Firmar dentro del cuadro, con tinta negra**

Nombre completo del representante legal Ricardo Antonio Rodriguez Lemus

Dirección para recibir notificaciones: 1a. Avenida 11-11 zona 14

Teléfono: 26643910 Fax: 23662697 Celular: 5555-1010

Dirección de correo electrónico: fincaproductoradecafe@yahoo.com

Observaciones: \_\_\_\_\_

**ADJUNTAR:**

1. Licencia original de Productor-Exportador, para el sello correspondiente
2. Fotocopia legalizada del nombramiento de Representante Legal (si estuviera vencido el que se encuentra en Anacafé)
3. Fotocopia simple y legible de ambos lados del Documento Personal de Identificación-DPI del propietario y/o representante legal
4. Declaración Jurada de Cosecha (si ya la presentó, indicarlo en las observaciones)
5. Fotocopia simple de la constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado-RTU, ratificado y vigente del año en curso con Domicilio Fiscal y Domicilio Comercial.

AGOS/2018

**Formato 3**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**



**DECLARACION JURADA DE COSECHA**

Los datos que contiene esta Declaración Jurada de Cosecha son estrictamente confidenciales y se utilizarán exclusivamente para fines estadísticos de esta Asociación.

Datos del productor		
1,565	RICARDO ANTONIO RODRIGUEZ LEMUS	27-2019/2020
No. Afiliado	Nombre completo del afiliado	
1RA. AVENIDA 11-11 ZONA 14		23643910
Dirección para recibir notificaciones		Correos electrónicos
		Telefono
		fncaproductoradecafe@yahoo.com

Datos de la unidad productiva (finca)		
1,566	FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ	
No. Registro Anacafé	Nombre de la unidad productiva	
Guatemala	VILLA CANALES	EL CACERIO
Departamento	Municipio	Aldea / Caserío
2019	2020	
Inicio de cosecha	Fin de cosecha	Arboles sombras

	Arábigo	Robusta	Variedad de café	Área en producción
Natural o bolita	qq	qq		mz
Maduro	qq	qq		mz
Pergamino	5,000.00 qq	qq	Catual	58.00 mz
Oro	qq	qq		mz
				mz
Rendimiento	qq/mz	qq/mz		mz
Área total	mz	mz		mz
				mz

Posee instalaciones de beneficio	Húmedo	<input checked="" type="checkbox"/>	Seco	<input checked="" type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
----------------------------------	--------	-------------------------------------	------	-------------------------------------	---------	--------------------------


Certificaciones							
Orgánico	<input checked="" type="checkbox"/>	Fair Trade	<input type="checkbox"/>	Rainforest Alliance	<input type="checkbox"/>	Starbucks	<input type="checkbox"/>
Q Action	<input type="checkbox"/>	Utz Kapeh	<input type="checkbox"/>	Otras:			

Si ha participado en subasta, especifique que años:  
 Nombre del Asesor Técnico que le atiende: René Ríos

Si tiene algún(os) anexo (s) adjuntar los documentos respectivos, siempre que sea del mismo municipio. Si es una unidad productiva de otra jurisdicción se tomará como inscripción nueva.

Lugar y fecha: Guatemala, Junio de 2019

Firmar dentro del cuadro con tinta negra



Nombre del productor o Rep. Legal: RICARDO ANTONIO RODRIGUEZ LEMUS

Puede enviarla por medio de la Oficina regional más cercana, vía Fax, Correo Electrónico o presentarla personalmente. Fax: 2421-3770 o comercializacion@anacafe.org Dirección: 5ª Calle 0-50 Zona 14 Calle del Café. Cualquier información adicional en los teléfonos 2421-3742 y 2311-1942 ó PBX: 2421-3700 y 2311-1969 Ext.: 1062 ó 1061.



**Cuadro 2**  
**Plan de acción**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

<b>Estrategia FO:</b>		Ampliar el portafolio de tipos de café especiales, aprovechando la calidad del producto para satisfacer los nuevos mercados exigentes en productos orgánicos.						
<b>Objetivo del plan de acción:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el 100% de la estrategia en el corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>	
				<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>			
1	Reunión con el gerente general de la empresa.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante	3/01/2020	3/01/2020	Impresiones de informe	Q25.00	
2	Discutir la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta, en una semana	Gerente general	4/01/2020	9/01/2020		Q25.00	
3	Análisis de informe de ventas	Elegir en una semana el 100% de los clientes (intermediarios) que se entrevistará	Jefe administrativo	10/01/2020	15/01/2020	Reproducir guía de entrevista	Q50.00	
4	Visitar a clientes intermediarios para entrevista. (Formato 4)	Obtener el 100% de información de los clientes intermediarios sobre los clientes finales en dos semanas.	Jefe administrativo	21/01/2020	31/01/2020	Viaticos, regalo promoción a entrevistados	Q200.00 Q600.00	
5	Reunión con el gerente general de la empresa.	Seleccionar el 100% de tipo de café a implementar, en una reunión	Gerente general	1/02/2020	1/02/2020	refacción	Q100.00	
6	Reunión con el gerente de producción.	Dar a conocer el 100% del tipo de café a sembrar a partir de la fecha, en una reunión.	Jefe administrativo	2/02/2020	2/02/2020	refacción	Q100.00	
7	Desarrollo de los nuevos tipos de café	lograr la implementación de semilleros en un 100% para la efectiva producción de los nuevos tipo de café. En 3 meses	Jefe de producción	7/02/2020	31/05/2020	compra muestras de semillas.	Q300.00	
8	Evaluación del alcance de la estrategia.	Verificar cada trimestre el 100% de lo realizado.	Gerente general	31/03/2020	31/05/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa	
						<b>TOTAL</b>	<b>Q1,400.00</b>	

## Formato 4

### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES ACTUALES FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ UBICADA EN VILLA CANALES, GUATEMALA



**Dirigida a:** Intermediarios que procesan el café y venden a tostadoras internacionales como cliente final.

**Objetivo:** Evaluar la satisfacción que tienen los clientes del café que ofrece la empresa así como obtener comentarios y sugerencias para la implementación de otros tipos de café.

**Instrucciones:** A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales debe responder de manera clara y honesta, la información que nos brinde será para mejorar la calidad de nuestro producto y sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

1. ¿Cuánto tiempo lleva comprando nuestro café?

Menos de un año \_\_\_\_ 1 año \_\_\_\_ 2 años \_\_\_\_ 3 años \_\_\_\_ más de 3 años \_\_\_\_

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción general de nuestro café?

Excelente \_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué lo motiva a comprar nuestro café?

Calidad \_\_\_\_\_ Precio \_\_\_\_\_ Aroma \_\_\_\_\_ Variedades de  
café \_\_\_\_\_ otro \_\_\_\_\_

Especifique

---

4. ¿Por qué motivo considera que las tostadoras internacionales le compran nuestro café?

Calidad\_\_\_\_\_ Variedad de café\_\_\_\_\_ Café especial \_\_\_\_\_

Café orgánico\_\_\_\_\_

5. ¿Cuál de las siguientes variedades de café arábico, considera que sus clientes finales le demandarían?

Geisha\_\_\_\_\_ Catimor \_\_\_\_\_ Híbrido de Timor\_\_\_\_\_


6. ¿Los clientes finales, le han sugerido alguna variedad de café en grano específica?
- 

**Muchas gracias.**

**Cuadro 3**  
**Plan de acción**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

<b>Estrategia FA:</b>		Obtener la certificación de normas y estándares de calidad internacional para garantizar la producción de café orgánico.						
<b>Objetivo del plan de acción:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el 100% de la estrategia en el corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>	
				<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>			
1	Reunión con el gerente general de la empresa.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante	3/01/2020	3/01/2020	Impresiones de informe	Q25.00	
2	Discutir la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana	Gerente general	4/01/2020	9/01/2020	refacción de la reunión	Q100.00	
3	Contactar a las empresas certificadoras orgánicas	Cotizar la mejor opción que se adapte al 100% a las necesidades y presupuesto de la empresa, en una semana	Jefe administrativo	10/01/2020	15/01/2020	Llamadas telefónicas y correos.	Q50.00	
4	Analizar las opciones de certificadoras	Elegir en un 100% la empresa certificadora de calidad y con mayor experiencia en el mercado, en una semana	Gerente general	16/01/2020	20/01/2020	Reunión para revisar documentación.	Q100.00	
5	Contactar a la empresa certificadora elegida. (Formato 5)	Cumplir con el 100% de los requisitos y documentación requerida, en 2 semanas	Jefe administrativo	21/01/2020	31/01/2020	Documentación	Q100.00	
6	Programar con la empresa certificadora la visita del inspector en la finca.	Mostrar en la primer visita de campo con el inspector que el 100% del proceso de producción es orgánico. En 2 días	Jefe de producción	1/02/2020	2/02/2020	Viaje a finca. Transporte	Q100.00	
7	Generar pago a la empresa certificadora	Realizar el 100% del pago en un día.	Jefe de contabilidad	3/02/2020	3/02/2020	Membresía, certificación, visita de campo	Q13,100.00	
8	Reunión con la empresa certificadora para finalizar el proceso.	Obtener el certificado de acreditación como: Productor de café orgánico, en una reunión de un día, cumpliendo en un 100%	Jefe administrativo	4/02/2020	4/02/2020	Refacción	Q200.00	
9	Evaluación del alcance de la estrategia.	Verificar cada trimestre el 100% de lo realizado.	Gerente general	30/04/2020	31/07/2020	a definir por la empresa	a definir por la empresa	
						<b>TOTAL</b>	<b>Q13,775.00</b>	

**Formato 5**  
**Solicitud de Certificación orgánica**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

	<b>Solicitud de Certificación</b>	Página 1 de 3
SP-QS-F-186 Rev. F, 2017.10.10		
<b>A. Información de la Empresa</b>		
Nombre de la empresa:	FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ	
Haciendo negocios como:	PRODUCTORA DE CAFÉ, S.A.	
Dirección postal:	01014	Ciudad: GUATEMALA
Estado/Provincia:	Código postal: 01014	País: GUATEMALA
Teléfono:	23643910	Ext.: - Fax: 23662697
Correo electrónico:	fincaproductoradecafe@yahoo.com	Sitio web: -
Estatus legal: <input checked="" type="checkbox"/> Propietario único <input type="checkbox"/> Asociación <input type="checkbox"/> Corporación <input type="checkbox"/> Sociedad de Responsabilidad Limitada		
B. Dirección de la Inspección Primaria		<input type="checkbox"/> Misma que la dirección postal
Dirección:	ALDEA CASERIO, VILLA CANALES GUATEMALA	Ciudad: GUATEMALA
Estado/Provincia:	Código postal:	Country: GUATEMALA
Teléfono:	23643910	Ext: - Fax: 23662697
Correo electrónico:	fincaproductoradecafe@yahoo.com	Sitio web: -
¿Desea recibir notificaciones con fecha límite (por ejemplo, Aviso de incumplimiento, Documentos de renovación) por correo electrónico en lugar de recibirlos por correo? <input checked="" type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO		
<b>C. Información de Contacto</b>		
<b>Contacto Primario:</b> Por favor designe a una persona en su operación para que funja como el contacto primario de OCIA. Esta persona estará siendo incluida en los directorios de OCIA, tanto impresos como en línea. Esta persona debe tener conocimiento de su operación, de su Plan del Sistema Orgánico, de las actividades de su operación, de los estándares orgánicos aplicables y tener la debida autorización para actuar en nombre de la empresa.		
Nombre:	MARCO ANTONIO CRUZ RIVERA	Título: AGRONOMO
Teléfono:	40110896	Ext: - Fax: -
Correo electrónico:	macoproduccion@yahoo.com	
<b>Contactos Adicionales:</b> Por favor liste todas las personas en su operación que estén autorizadas para reunirse con inspectores, modificar el Plan del Sistema Orgánico, o de otra manera que puedan actuar en nombre de la empresa. Adjunte una lista adicional en caso de ser necesario.		
Nombre/Título	Teléfono	Correo electrónico
Nombre/Título	Teléfono	Correo electrónico
Nombre/Título	Teléfono	Correo electrónico

SP-QS-F-186 Rev. F, 2017.10.10

Información proporcionada por: [mvaler@ocia.com](mailto:mvaler@ocia.com) / Coordinadora de Certificaciones de America Latina



## Solicitud de Certificación

SP-QS-F-186 Rev. F, 2017.10.10

Página 2 de 3

### D. Dirección

1. Proporcione instrucciones de cómo llegar a la ubicación de la inspección e indique cuándo está disponible para contactarle.

**KM 56 CARRETERA A EL SALVADOR**

### E. Membresía de Capítulo

1. ¿Actualmente es usted un miembro de un capítulo reconocido de OCIA?

SÍ  NO

Si respondió SÍ, indique el capítulo:

### F. Historial de Certificación


1. Por favor mencione las solicitudes de certificación orgánica anteriores presentadas ante otras agencias (nombre de la agencia, año(s) de solicitud, normas orgánicas solicitadas, resultados de la solicitud). Proporcione copias de todos los avisos de acción adversa previos, una copia del certificado orgánico más reciente (si corresponde), la carta de decisión de certificación y el acuse de recibo de la renuncia (si corresponde).

2. Por favor mencione la certificación orgánica que actualmente tenga con otras agencias, incluyendo los programas orgánicos concedidos por las agencias.

3. Si se está cambiando a OCIA desde otra agencia de certificación, ¿alguna vez se le ha denegado la certificación, recibió una notificación de incumplimiento, su certificación fue propuesta para suspensión o revocación, o se le ha suspendido o revocado su certificación?

SÍ  NO  No corresponde

Información proporcionada por: mvaler@ocia.com /Coordinadora de Certificaciones de America Latina.



**Solicitud de Certificación**  
 SP-QS-F-186 Rev. F, 2017.10.10

Página 3 de 3

**G. Programas Solicitados**

Programas	Producción de Cultivos (Incluyendo la recolección de cosechas silvestres)	Producción de Jarabe de Arce	Ganado	Colmenar	Manejo
Estándares Internacionales de OCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Café Bajo Sombra de OCIA	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
Programa Nacional Orgánico (NOP)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estándar Agrícola de Japón (JAS)*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
RTPO (Peru)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unión Europea (EU)***	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bio Suisse*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acuerdo de Equivalencia US-Canadá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
USDA-MAFF (Equivalencia JAS)**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Acuerdo de Equivalencia US-EU**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Acuerdo de Equivalencia US-Corea**		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acuerdo de Equivalencia US-Suiza**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acuerdo de Exportación US-Taiwán**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\*Requiere la presentación de documentos adicionales. Por favor comuníquese con la Oficina Regional de OCIA para solicitar los formularios adecuados.

\*\*Solo está disponible si la operación se encuentra ubicada en los Estados Unidos.

\*\*\*Operaciones establecidas en los Estados Unidos no pueden recibir EC (EU)

^ Operaciones establecidas en Estados Unidos no pueden recibir Bio-Suisse.

**H. Declaración**

Declaro que todas las manifestaciones hechas en esta solicitud son ciertas, correctas y completas. Entiendo que la operación puede estar sujeta a inspección no anunciada y/o a la toma de muestras de residuos, en cualquier momento que se estime oportuno. Entiendo que la aceptación de este formulario no implica en lo absoluto la concesión de la certificación por OCIA. Estoy de acuerdo en acatar los Estatutos de OCIA Internacional y las normas de certificación y/o requisitos de certificación aplicables a mi operación. Estoy de acuerdo en notificar por escrito a OCIA Internacional cualquiera de los siguientes cambios: información de contacto de la operación, estatus legal, propiedad o control de la operación, o cualquier cambio en la operación que pueda afectar su estatus de cumplimiento. Estoy de acuerdo en pagar todas las cuotas estipuladas por OCIA. Declaro que entiendo las normas y regulaciones para los programas específicos que he solicitado y que los productos solicitados fueron producidos/manejados de acuerdo con estas normas y regulaciones.

Firma del Representante Autorizado: **RA.** Fecha: **enero 2019**

SP-QS-F-186 Rev. F, 2017.10.10

Información proporcionada por: [mvaler@ocia.com](mailto:mvaler@ocia.com) /Coordinadora de Certificaciones de America Latina

**Cuadro 4**  
**Plan de acción**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

<b>Estrategia DO:</b>		Implementar un rediseño organizacional para maximizar la eficiencia en el desarrollo de las actividades y permita a la empresa ser competitiva ante nuevos mercados.						
<b>Objetivo del plan de acción:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el 100% de la estrategia en el corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>	
				<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>			
1	Reunión con el gerente General de la empresa.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante	3/01/2020	3/01/2020	Impresiones de informe Q25.00	Q25.00	
2	Discutir la propuesta recibida.	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana	Gerente general	4/01/2020	9/01/2020	Refacción de la reunión Q100.00	Q100.00	
3	Implementar la filosofía empresarial propuesta. (formato 6, 7 y 8)	Colocación de rótulos institucionales con la filosofía empresarial, en una semana	Jefe administrativo	10/01/2020	15/01/2020	Rótulos C/U Q100.00	Q300.00	
4	Implementar los descriptores de puestos (formato 9)	Verificar que las atribuciones de cada colaborador se realicen en base al descriptor de puestos	Jefe administrativo	16/01/1900	26/01/2019	Impresión de ejemplares Q50.00	Q50.00	
5	Implementar el descriptor de procedimientos de las principales actividades del área administrativa. (formato 10)	Estandarizar los procesos administrativos en un 100% para que los colaboradores sepan los pasos a seguir en la ejecución de las actividades.	Jefe administrativo	27/01/2020	6/02/2020	Impresión de ejemplares Q50.00	Q50.00	
6	Realizar un taller informativo con el personal administrativo de la empresa.	Dar a conocer la filosofía empresarial, los descriptores de puestos y el descriptor de procedimientos así mismo la forma de implementarlos en sus actividades diarias, presentación en un día.	Jefe administrativo	7/02/2020	7/02/2020	Folleto con información + refacción Q300.00	Q1,100.00	
7	Realizar un taller del desarrollo de la aplicación del rediseño organizacional	que los empleados se identifiquen con la filosofía de la empresa, asimismo, conozcan sus instrumentos a utilizar para cada actividad a realizar. Taller de un día	Jefe administrativo	8/02/2020	8/02/2020	Folleto con información de actividades + refacción Q300.00	Q1,100.00	
8	Realizar un taller de seguimiento sobre la implementación de la filosofía empresarial (formato 11)	La filosofía se verificará a través de una boleta de seguimiento a responder por cada colaborador en una reunión.	Jefe administrativo	31/03/2020	31/03/2020	Impresiones de boleta de seguimiento Q100.00	Q100.00	
9	Evaluación del alcance de la estrategia.	Verificar cada trimestre el 100% de lo realizado.	Gerente general	30/04/2020	31/07/2020	a definir por la empresa	a definir por la empresa	
						<b>TOTAL</b>	<b>Q2,825.00</b>	



**Formato 6**  
**Rótulo institucional de la misión**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**



## **FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ**

### **Misión**

Somos una empresa guatemalteca dedicada a la producción y comercialización de café orgánico, que trabaja de manera permanente para satisfacer el mercado local mediante buenas prácticas agrícolas y personal calificado que garantizan la calidad del producto a fin de mantener un crecimiento sostenido, la conservación del medio ambiente y la satisfacción de clientes internos y externos.

60 cm


Fondo: color blanco

Letras: color café

Material: coroplast

60 cm

**Formato 07**  
**Rótulo institucional de la visión**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**



**FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ**

**Visión**

Ser en cinco años una de las empresas agrícolas guatemaltecas líderes en producción, en cuanto a la calidad de sus productos y comercialización, buscando el aumento de la utilidad en la venta de café orgánico y variedades finas certificadas con reconocimiento a nivel nacional e internacional.

60 cm

60 cm

Fondo: color blanco  
Letras: color café  
Material: coroplast

Formato 08  
Rótulo institucional de valores  
Finca Productora de Café  
Ubicada en Villa Canales, Guatemala



## FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ

### Valores


- **Responsabilidad:** Ser una empresa responsable ante sus entornos económico, social y ambiental a través de entregar a sus clientes café orgánico de calidad, producido siguiendo procesos respetuosos al medio ambiente.
- **Respeto:** Actuar siempre de manera profesional, ética y con la mayor cortesía ante empleados y clientes, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad humana.
- **Honestidad:** Ser una empresa honesta y transparente a través del cumplimiento de todas sus actuaciones con la mayor disciplina y rectitud que generen confianza en los clientes y colaboradores.
- **Cuidado del ambiente:** Asumimos el compromiso de promover la protección del medio ambiente a través de la promoción e implementación de procesos limpios que garanticen la salud humana, la vida silvestre y las fuentes de agua.
- **Compromiso con la calidad de los productos:** Ser una empresa comprometida en la continua búsqueda de estándares de calidad en los procesos productivos para la satisfacción de nuestros empleados y clientes.

Fondo: color blanco  
Letras: color café  
Material: coroplast

60 cm

60 cm

**Formato 09**  
**Ejemplo de descriptor de puestos**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales Guatemala**

	<p><b>DESCRIPTOR DE PUESTOS</b>  <b>FINCA PRODUCTORA DE</b>  <b>CAFÉ</b></p>
---	--

- 1. Identificación: Se detalla lo que se denomina ubicación del puesto en la organización, es decir, jefe inmediato, subordinados y con quien coordina sus funciones y actividades.**

Nombre del puesto:	Jefe Administrativo
Código del puesto:	001DA
Unidad administrativa:	Departamento Administrativo
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Secretaria recepcionista, vendedor, mensajero, conserje, guardia de seguridad, y técnico en computación.
Fecha de elaboración:	Octubre de 2018

- 2. Objetivo: Párrafo que describe brevemente la función sustantiva del puesto.**

Puesto administrativo encargado de dirigir las actividades de la empresa para el logro de los objetivos y su eficiente funcionamiento, trabajará directamente con el gerente general, Jefes de producción y contabilidad.

**3. Atribuciones: Es la relación detallada, precisa y clara de todas y cada una de las responsabilidades que le corresponden al puesto, y las condiciones en que se han de realizar.**

<p><b>Principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar memorial de labores.</li> <li>- Evaluar asuntos laborales y legales.</li> <li>- Administrar la nómina de empleados en general.</li> <li>- Verificar los informes de ventas de café y ganado.</li> <li>- Entregar informes a gerencia sobre amenazas y oportunidades del entorno</li> <li>- Dar seguimiento a las estrategias</li> <li>- Controlar los servicios de mensajería y mantenimiento en general</li> <li>- Brindar apoyo a los demás departamentos cuando lo necesiten</li> </ul> <p><b>Secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar capacitaciones con los colaboradores.</li> <li>- Reclutar, seleccionar y contratar personal</li> </ul> <p><b>Ocasionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediar en conflictos entre el personal.</li> </ul>
--

**4. Especificación: Permite determinar las características que debe reunir una persona para poder desempeñar exitosamente un puesto.**

<b>Educación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título de Licenciatura en administración de empresas o carrera afín.</li> </ul>

<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.</li> </ul>

<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta capacidad para dirigir y administrar personal, líder, analítico, que tome decisiones, buenas relaciones personales.</li> </ul>
<b>Destrezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de equipo de oficina y de cómputo.</li> </ul>

**5. Responsabilidad: Determina el grado de responsabilidad que conlleva el desempeño del puesto y las relaciones de trabajo.**

<b>Errores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la supervisión y control de personal</li> </ul>

<b>equipo de oficina</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.</li> </ul>

<b>Relaciones con otros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene relación con personal de los demás departamentos contable y producción, así también con el gerente general al cual informa de las actividades de la empresa.</li> </ul>

<b>Información confidencial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exigente discreción sobre la situación económica-financiera de la empresa, y expedientes del personal.</li> </ul>

<b>Dinero / valores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresos sobre ventas y cuentas bancarias.</li> </ul>

<b>Supervisión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión recibida del Gerente General.</li> <li>▪ Supervisa al personal de la Unidad.</li> </ul>

**6. Nivel de esfuerzo: En este apartado se identifica el desgaste humano que conlleva el desempeño del puesto, tanto físico como mental.**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales: Identifica los factores que afectan el desempeño exitoso del puesto de trabajo**


- Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.

**8. Riesgos: Identifica los riesgos que conlleva el desempeño de**


- Sujeto a padecer de estrés.

**Formato 10**  
**Ejemplo Descriptor de procedimientos**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales Guatemala**

Presente la información sobre la sucesión cronológica para la realización de actividades. Identifica a la unidad administrativa que pertenece el procedimiento y el responsable de su realización.

		<b>Finca Productora de Café</b>		Elaborado por: LM
Nombre del proceso: <b>Requerimiento de compra</b>		Fecha: Abril de 2019		Hojas: 01/04
Inicia: Encargado de compra		Finaliza: Administrador de finca		
Unidad administrativa	Puesto	No. De pasos	Actividad	
Departamento de Contabilidad	Encargado de compras	1	Recibe solicitud de compra original y copia	
		2	Revisa existencias en inventario	
		2.1	Si hay existencia de lo solicitado se informa al departamento quién lo solicitó.	
		2.2	No hay existencias se prosigue con el paso 3	
		3	Envía la solicitud a 3 proveedores.	
	Jefe Contabilidad	4	Emite requisición de compra al proveedor.	
		5	Traslada requisición de compra con cotizaciones adjuntas al jefe de contabilidad para su aprobación.	
		6	<b>Recibe documento para su respectiva aprobación</b>	
	7	Revisa la requisición de compra.		
	7.1	Si hay una cotización favorable, se prosigue con paso 8.		



		<b>Finca Productora de Café</b>		Elaborado por: LM	
Nombre del proceso: <b>Requerimiento de compra</b>		Fecha: Abril de 2019		Hojas: 02/04	
Inicia: Encargado de compra			Finaliza: Administrador de finca		
Unidad administrativa	Puesto	No. De pasos	Actividad		
Departamento de Contabilidad	Encargado de compras	7.2	No hay cotización según lo solicitado, se informa al Enc. de compras para que cotice de nuevo.		
		8	Firma de autorizada la requisición de compra.		
		9	Devuelve la requisición y cotización al encargado de compras.		
		10	Recibe la requisición firmada y autorizada.		
		11	Envía la requisición de compra al proveedor.		
		12	Recibe los materiales, insumos, accesorios, repuestos por parte del proveedor		
Departamento de Producción	Administrador de Finca	13	Envía lo requerido a la finca.		
		14	Recibe producto para su respectiva distribución.  Fin del procedimiento.		



**Finca Productora de Café**

Elaborado por:  
LM

Nombre del proceso:  
**Requerimiento de compra**

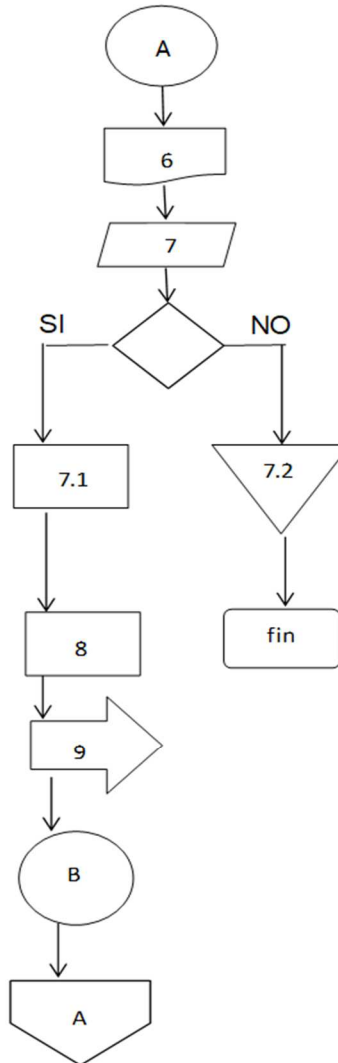
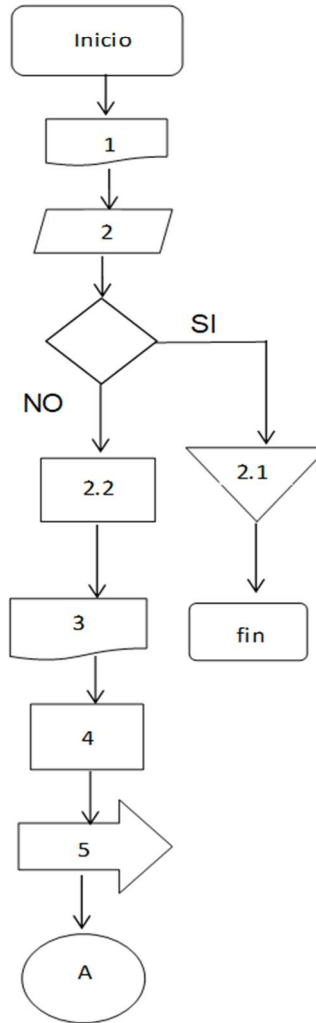
Fecha:  
Enero de 2019


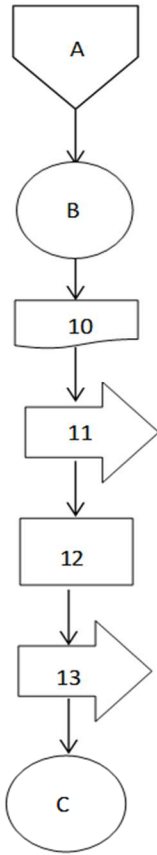
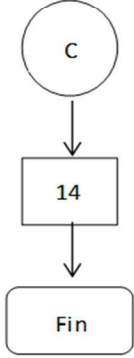
Hojas:  
03/04

Encargado de compra

Jefe de contabilidad

Administrador de finca



	<b>Finca Productora de Café</b>	Elaborado por: LM
Nombre del proceso: <b>Requerimiento de compra</b>	Fecha: Enero de 2019	Hojas: 04/04
Encargado de compras	Jefe de contabilidad	Administrador de finca
 <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; B((B))     B --&gt; 10[10]     10 --&gt; 11[11]     11 --&gt; 12[12]     12 --&gt; 13[13]     13 --&gt; C((C)) </pre>		 <pre> graph TD     C((C)) --&gt; 14[14]     14 --&gt; Fin[Fin] </pre>

**Formato 11**  
**Boleta de seguimiento de la filosofía empresarial**  
**Finca productora de café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de preguntas que permitirán evaluar el grado de conocimiento que usted tiene de la filosofía empresarial implementada; para lo cual debe marcar con una **X** el enunciado que considere conveniente; la letra **A** si está de acuerdo, y la letra **D** si está en desacuerdo.

<b>A= De acuerdo</b> <b>D= Desacuerdo</b>		<b>A</b>	<b>D</b>
1	Me siento identificado con la misión de la empresa		
2	Las actividades que hago ayudan a cumplir la misión		
3	Me siento identificado con la visión que tiene la empresa		
4	La visión que tiene la empresa es realista y alcanzable		
5	Las actividades que realizo ayudan al cumplimiento de la visión		
6	Me siento identificado con los valores		
7	Las actividades que realizo son acordes al cumplimiento de los objetivos		

**Cuadro 5**  
**Plan de acción**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

<b>Objetivo del plan de acción:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el 100% de la estrategia en el corto y mediano plazo.									
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>		<b>Presupuesto</b>			
				<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>						
1	Reunión con el gerente General de la empresa	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante	3/01/2020	3/01/2020	Impresiones de informe	Q25.00	Q25.00			
2	Discutir la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en un día.	Gerente general	4/01/2020	4/01/2020	Refacción de la reunión	Q100.00	Q100.00			
3	Solicitar a Anacafé la base de datos de clientes potenciales	Determinar en una semana el 100% de los clientes a quienes se les enviara carta de presentación.	Jefe administrativo	5/01/2020	10/01/2020	Impresión de carta, y envío de mensajero.	Q5.00 Q20.00	Q25.00			
4	Enviar la carta de presentación formal para ofrecer café.(formato 12)	Incrementar la cartera de clientes actuales a través del marketing directo en un 10% en el primer trimestre.	Jefe administrativo	11/01/2020	16/01/2020	llamadas telefonicas, impresión de informe.	Q50.00	Q50.00			
5	Visitar a clientes interesados	Lograr ventas con el 25% de clientes que se visiten en un mes.	Vendedor	1/02/2020	28/02/2020	Viatcos: Viajes a la localidad y región del país.	Q2,000.00	Q2,000.00			
6	Evaluación del alcance de la estrategia.	Verificar cada trimestre el 100% de lo realizado.	Gerente general	30/04/2020	31/07/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa	A definir por la empresa			
<b>TOTAL</b>							<b>Q2,200.00</b>	<b>Q2,200.00</b>			

**Formato 12**  
**Carta de presentación a clientes potenciales**  
**Finca productora de café**  
**Ubicada en villa canales, Guatemala**



**FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ**  
6ª. Avenida 3-15, Zona 14  
Tel. (502) 23662697 / 2366 8877

GUATEMALA, JUNIO DE 2019

(Destinatario)  
(Puesto)  
(Empresa)  
(Dirección)

Ref. Presentación formal de nuestro producto.

Estimados señores

A través de Finca Los Pocitos, S.A. los saludo de forma cordial y atenta, para hacer la presentación formal de su producto.

Somos una empresa guatemalteca productora de café, con 20 años de experiencia ofreciendo a nuestros clientes café de calidad a un precio competitivo, nos preocupamos para que nuestros clientes reciban un grano de altura, por eso día a día hemos mejorado nuestras prácticas agrícolas para que nuestro café sea 100% orgánico.

Queremos manifestarle nuestro gran interés de hacer negocios con usted, ya que en pro de crecimiento para el presente año tendremos a la venta café orgánico en pergamino y oro.

Por lo que lo invitamos a que se comunique con nosotros que con gusto lo visitaremos en el lugar, fecha y hora que a usted le convenga, o bien puede visitarnos en el Km 40 Carretera al salvador, caserío la Concha que amablemente se le atenderá, además, podrá dar un tour para conocer nuestro proceso productivo, y calidad de nuestro grano.

Atentamente

Antonio Rodríguez  
Gerente General

**Cuadro 6**  
**Plan de acción**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

<b>Estrategia DA</b>		Promover la diversificación de otros productos, como el abono orgánico para reducir el riesgo ante la caída del precio internacional del café.					
<b>Objetivo del plan de acción:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el 100% de la estrategia en el corto y mediano plazo.					
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>		
1	Reunión con el gerente General de la empresa	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante USAC	3/01/2020	3/01/2020	Impresiones de informe	Q25.00
2	Discutir la propuesta recibida	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana	Gerente general	4/01/2020	9/01/2020	refacción de reunion	Q100.00
3	Contactar al Ministerio de Agricultura y ganadería	Obtener el 100% de requisitos que conlleva el registro del producto y empresa, en un día	Jefe administrativo	10/01/2020	10/01/2020	Llamadas telefonicas	Q25.00
4	Iniciar con el proceso del registro. (formato 13 y 14)	Reunir el 100% de los documentos legales y técnicos que solicita el ministerio de agricultura. En 03 meses	Jefe administrativo	11/01/2020	31/03/2020	fotocopias, documentos, solicitud de dictámenes	Q1,000.00
5	Definir empaque y etiqueta de acuerdo a los requisitos del Ministerio de Agricultura	Lograr que el envoltorio del producto sea atractivo y de interés para los clientes, en un 100% cumpliendo con los requisitos legales, en 1 mes.	Jefe administrativo	1/04/2020	30/04/2020	Elaboración de boceto y materiales para muestra de empaque	Q500.00
5	Reunirse con el ejecutivo del ministerio de Agricultura para finalizar proceso	Obtener el dictamen favorable que acredite a la empresa como productora de abono orgánico 100%, en un día	Gerente general	1/05/2020	1/05/2020	refacción de reunion	Q400.00
6	Evaluación del alcance de la estrategia.	Verificar cada trimestre el 100% de lo realizado.	Gerente general	30/04/2020	31/05/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
						<b>TOTAL</b>	<b>Q2,050.00</b>

**Formato 13**  
**Solicitud de Registro Empresa Productora de Fertilizante**  
**Ante el Ministerio de Agricultura**  
**Finca productora de café**  
**Ubicada en villa canales, Guatemala**

<b>MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN</b>				
VICEMINISTERIO DE SANIDAD AGROPECUARIA Y REGULACIONES				
DIRECCION DE SANIDAD VEGETAL				
DEPARTAMENTO DE REGISTRO DE INSUMOS AGRICOLAS				
7a. AVENIDA 12-90 ZONA 13, GUATEMALA, CIUDAD				
<b>FTS-01-R-3421029</b>				
<b>SOLICITUD DE REGISTRO DE EMPRESA FABRICANTE, PRODUCTORA, FORMULADORA, ENVASADORA, REENVASADORA, EMPACADORA, REEMPACADORA O EXTRACTORA FERTILIZANTES, ENMIENDAS Y SUSTANCIAS AFINES A FERTILIZANTES O A ENMIENDAS</b>				
Con base en el DECRETO No. 36-98 LEY DE SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL Y ACUERDO GUBERNATIVO 342-2010 <b>REGLAMENTO PARA EL REGISTRO DE FERTILIZANTES, ENMIENDAS Y SUSTANCIAS AFINES A FERTILIZANTES O A ENMIENDAS ANTE EL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION, solicito el registro (renovación del registro) de nuestra entidad para operar en el territorio nacional con tal actividad.</b>				
1)	DENOMINACION COMERCIAL:	FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ, S.A.		
	NIT:	964651-0	PRIMER REGISTRO: <input checked="" type="checkbox"/> RENOVACION: <input type="checkbox"/> NUMERO DE REGISTRO: <input type="text"/>	
	DIRECCION FORMULADORA:	KM 40 CARRETERA A EL SALVADOR, VILLA CANALES		
	TELEFONO:	23683970	FAX: 23662696	
	DIRECCION BODEGA:	KM 40 CARRETERA A EL SALVADOR, VILLA CANALES		
2)	REPRESENTANTE LEGAL/PROPIETARIO:	RICARDO ANTONIO RODRIGUES LEMUS		
	TELEFONO:	40111213	CORREO ELECTRONICO: <a href="mailto:fincaprodutoradecafe@yahoo.com">fincaprodutoradecafe@yahoo.com</a>	
3)	NOMBRE DEL REGENTE:	ANTONIO VALLADARES	COLEGIADO No. 1825	
	DIRECCION PARTICULAR:	6A AVENIDA 1-60 ZONA 1		
	TELEFONO:	33445566	CORREO ELECTRONICO: <a href="mailto:regenteactivo@hotmail.com">regenteactivo@hotmail.com</a>	
4)	LUGAR Y FECHA:	GUATEMALA, ENERO DE 2020		
 F) <b>Nombre y Firma de Representante Legal</b>		<b>Sello de la Empresa</b> 	 F) <b>Firma y Sello del Ingeniero Agrónomo</b>	
<b>REQUISITOS:</b>				
Formulario de solicitud ante el MAGA, con el nombre, firma y sello del propietario o representante legal según corresponda y del regente, al cual debe adherirse el timbre del Ingeniero Agrónomo correspondiente.				
Persona individual: Fotocopia legalizada del documento personal de identificación ó Cédula de Vecindad mientras esta tenga vigencia ó validez, del interesado y de la patente de comercio de empresa.				
Persona jurídica: Fotocopia legalizada de la patente de comercio de empresa y de sociedad, del nombramiento del representante legal debidamente inscrito.				
Nombramiento como regente, por parte del interesado.				
Fotocopia legalizada de la licencia sanitaria vigente, extendida por el MSPAS.				
Fotocopia legalizada del dictamen favorable de acuerdo a la actividad de la persona individual o jurídica, extendido por IGSS, que no tenga más de un año de emitido.				
Fotocopia legalizada del dictamen favorable de acuerdo a la actividad de la persona individual o jurídica, extendido por el MARN.				
Fotocopia legalizada del dictamen favorable de acuerdo a la actividad de la persona individual o jurídica emitido por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, que no tenga más de un año de emitido.				
Fotocopia legalizada del dictamen favorable de inspección del personal del MAGA, basado en el manual de procedimientos				
<b>Nota:</b> Adjuntar expediente para registro del regente al momento de presentar esta solicitud, cuando el mismo no este vigente.				
<b>Nota:</b> Toda bodega de almacenamiento esta afecta a supervision por personal del MAGA, previo a emitir registro de la empresa.				

Fuente: [www.maga.com.gt](http://www.maga.com.gt) /los datos que se presentan son ficticios



**Formato 14**  
**Solicitud de Registro producto "Fertilizante"**  
**Ante el Ministerio de Agricultura**  
**Finca productora de café**  
**Ubicada en villa canales, Guatemala**

<b>MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y ALIMENTACION</b>						
<b>VICEMINISTERIO DE SANIDAD AGROPECUARIA Y REGULACIONES</b>						
<b>DIRECCION DE SANIDAD VEGETAL</b>						
<b>DEPARTAMENTO DE REGISTRO DE INSUMOS AGRICOLAS</b>						
<b>7a. AVENIDA 12-90 ZONA 13, GUATEMALA, CIUDAD</b>						
<b>REGLAMENTO TECNICO CENTROAMERICANO RTCA 65.05.54:09</b>						
<b>FTS-01-R-4761304</b>						
<b>SOLICITUD DE REGISTRO DE FERTILIZANTES</b>						
<b>ANEXO 1 (NORMATIVO) según REGLAMENTO TÉCNICO CENTROAMERICANO RTCA 65.05.64:09 FERTILIZANTES Y ENMIENDAS DE USO AGRICOLA. REQUISITOS PARA EL REGISTRO. Esta solicitud tiene carácter de <u>declaración jurada</u> y debe presentarse, adjuntando los requisitos solicitados en el presente reglamento técnico.</b>						
<b>Información General</b>						
<b>Sobre la solicitud</b>						
1. Motivo de la solicitud:	<input checked="" type="checkbox"/> Registro	<input type="checkbox"/> Renovación de registro	<input type="checkbox"/> Renovación de registro			
	<input type="checkbox"/> Actualización de registro	<input type="checkbox"/> Renovación de registro	<input type="checkbox"/> Renovación de registro			
<b>Sobre el Registrante</b>						
2. Cédula o documento de Identificación:	2218-95426-0101	3. Nombre o razón social del (la) propietario(a) (persona física (natural, individual) o Jurídica):				
FINCA PRODUCTORA DE CAFÉ, S.A.						
4. Dirección Completa:	KM 40 CARRETERA A EL SALVADOR VILLA CANALES					
5. Número de Registro de persona física	1728					
6. Teléfono:	23662513	7. Fax:	23665522			
8. Correo Electrónico:	fincaproductoradecafe@yahoo.com		9. Apartado Postal:			
	oo.com		1014			
<b>Sobre el Representante Legal</b>						
10. Nombre Completo:	Ricardo Antonio Rodriguez	11. N° de cédula:	221895426			
12. Teléfono:	55242629					
13. Fax:	23662598	14. Correo Electrónico:	ricardoarcafe@hotmail.com			
15. Apartado Postal:	1014					
16. Dirección:	7a avenida 1-11 zona 14					
<b>Sobre el Regente</b>						
17. Nombre Completo:	ANTONIO VALLADARES	18. N° de cédula:	11223344550			
19. Teléfono:	33445566					
20. Fax:	22235588	21. Correo Electrónico:	regenteactivo@hotmail.com			
22. Apartado Postal:	o1014					
23. Dirección:	6 avenida 1-60 zona 1					
<b>Datos del producto</b>						
24. Marca	SANANDRES	25. Clase (Indicar si el producto es un fertilizantes o una enmienda)	FERTILIZANTE			
26. Composición y porcentaje: (Indicar el (los) Nutriente (s) para fertilizantes o componente(s) para Enmiendas):						
100 ORGANICO						
27. Nombre del:	<input type="checkbox"/> Fabricante	<input checked="" type="checkbox"/> Formulator	<input type="checkbox"/> Extractor			
Dirección:	KM 40 CARRETERA A EL SALVADOR V.C.		Pais de Origen: GUATEMALA			
28. Lugar o medio donde recibir notificaciones dentro del territorio nacional:						
1RA AVENIDA 1-01 ZONA 14						
Lugar y fecha de la solicitud: GUATEMALA, 010 DE ENERO DE 2020						
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border: none; vertical-align: bottom;"> <p style="text-align: center;">F. </p> <p style="text-align: center;"><b>29. Firma del Representante Legal</b></p> <p style="text-align: center;">SELLO ENTIDAD</p> </td> <td style="width: 33%; border: none; vertical-align: bottom;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>TIMBRE DEL INGENIERO AGRONOMO DECRET0 No. 69-92</b> </div> </td> <td style="width: 33%; border: none; vertical-align: bottom;"> <p style="text-align: center;">F. </p> <p style="text-align: center;"><b>30. Firma del Regente</b></p> <p style="text-align: center;">SELLO REGENTE</p> </td> </tr> </table>				<p style="text-align: center;">F. </p> <p style="text-align: center;"><b>29. Firma del Representante Legal</b></p> <p style="text-align: center;">SELLO ENTIDAD</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>TIMBRE DEL INGENIERO AGRONOMO DECRET0 No. 69-92</b> </div>	<p style="text-align: center;">F. </p> <p style="text-align: center;"><b>30. Firma del Regente</b></p> <p style="text-align: center;">SELLO REGENTE</p>
<p style="text-align: center;">F. </p> <p style="text-align: center;"><b>29. Firma del Representante Legal</b></p> <p style="text-align: center;">SELLO ENTIDAD</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>TIMBRE DEL INGENIERO AGRONOMO DECRET0 No. 69-92</b> </div>	<p style="text-align: center;">F. </p> <p style="text-align: center;"><b>30. Firma del Regente</b></p> <p style="text-align: center;">SELLO REGENTE</p>				

### **c. Evaluación de estrategias**

Después de implementar las estrategias, es necesario que los directivos evalúen la eficiencia de las actividades indicadas en los planes de acción establecidos; de no cumplirse la realización de estrategias los directivos deberán realizar los cambios que se consideren convenientes, por ejemplo cambiar de responsable, ajustar tiempos, entre otros, al no avanzar en una actividad específica se deberá considerar cada uno de los factores desfavorables que afecten su desarrollo.

Para realizar dicha evaluación se sugiere utilizar el formato propuesto, que tiene por objetivo verificar el proceso de las actividades planteadas en el tiempo sugerido y con ello conocer el avance y cumplimiento de las mismas, en este caso trimestralmente.

La escala propuesta con el cual se establece el porcentaje de cumplimiento es el siguiente:

0% = No se ha implementado la estrategia.

50% = Parcialmente ejecutado

75% = Parcialmente implementado

100% = Totalmente implementada

Calculo del porcentaje de avance:

El porcentaje de avance se obtiene al dividir las actividades realizadas (B) entre el total de actividades planteadas (A) por cien  $(B/A) * 100$ .

Adicional, se deben anotar todas las observaciones de factores positivos o negativos que afecte la implementación de las estrategias.

A continuación se presenta el formato propuesto:

**Formato 15**  
**Evaluación de estrategias propuestas**  
**Finca Productoras de café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

NO.	Estrategia	Total de actividades (A)	Actividades realizadas (B)	% de avance (B/A)*100	Factores		Observaciones
					Favorables	Desfavorables	
1	Integrarse de nuevo al gremio exportador, aprovechando la capacidad de producción para extender sus ventas a Estados Unidos y Japon.	5	2	40%			La finca ya cuenta con el código de exportador ante Agexport, y licencia de exportación de ANACAFÉ, pendiente de entregar declaración jurada de cosecha para el año que exportará.
2	Ampliar el portafolio de tipos de café especiales, aprovechando la calidad del producto para satisfacer los nuevos mercados exigentes en	7					
3	Obtener la certificación de normas y estándares de calidad internacional para garantizar la producción de café orgánico.	8					
4	Implementar un rediseño organizacional para maximizar la eficiencia en el desarrollo de las actividades y permita a la empresa ser	8					
5	Hacer mercadeo directo a clientes potenciales, Enviando e-mails con carta de presentación para ofrecer el café pergamino. esto contrarrestar la competencia de café maduro e incrementar la cartera de clientes de la finca.	5					
6	Promover la diversificación de otros productos, como el abono orgánico, para reducir el riesgo ante la caída del precio de café a nivel internacional.	5					

## **J. Tácticas**

Se presentan las siguientes tácticas que son cursos de acción para llevar a cabo cada una de las estrategias.

### **a. Tácticas de estrategia 1**

- Solicitar código de exportador en AGEEXPORT, este trámite se realiza vía electrónica a través del sistema SEADDEX WEB, completar la documentación solicitada y cancelar la cantidad de Q92.00
- Llamar al departamento de comercialización de la Asociación Nacional del Café (ANACAFÉ) para obtener requisitos de actualización para licencia de exportación de café.

### **b. Tácticas de estrategia 2**

- Determinar los seis clientes intermediarios a quienes se les hará la entrevista.
- Realizar entrevista a clientes intermediarios.
- Analizar informe de resultados de la entrevista para definir tipos de café a implementar.
- Elegir el tipo de café especial a implementar y comprar muestras de semilla.
- Iniciar con la implementación de semilleros.

### **c. Táctica de estrategia 3**

- Realizar reunión con ejecutivo de la empresa certificadora, para obtener requisitos y beneficios de la certificación orgánica.
- Llenar formularios, completar papelería y documentos de soporte.
- Concretar fecha de inspección con el ejecutivo de la empresa certificadora.
- Pagar el monto correspondiente de la certificación e inspección.
- Esperar dictamen de la empresa certificadora
- Obtener certificación

### **d. Táctica de estrategia 4**

- Elaborar el organigrama general, funcional y nominal de la empresa.
- Implementar la filosofía empresarial
- Realizar la descripción técnica de puestos
- Realizar la descripción de procedimientos

#### **e. Tácticas de estrategia 5**

- Elaborar carta de presentación que se enviará a cliente.
- Determinar los clientes a los cuales se les enviará el e-mail.
- Enviar e-mails con carta de presentación.
- Visitar a los clientes interesados.

#### **f. Tácticas de estrategia 6**

- Realizar reunión con un ejecutivo del ministerio de Agricultura para obtener requisitos y beneficios de inscripción.
- Reunir los documentos legales y técnicos que solicita el Ministerio de Agricultura.
- Definir empaque y etiqueta según requisitos del Ministerio de Agricultura.
- Reunirse con ejecutivo, para obtener dictamen favorable de inscripción de la empresa.

### **3.3.2 Función de organización**

A continuación se presentan los elementos e instrumentos que conforman la función de organización:

### **3.3.2.1 Elementos de la función de organización**

Se detallan los cambios realizados a los elementos de organización:

#### **A. Funciones**

A continuación se describen las principales funciones para las unidades administrativas propuestas.

##### **1. Junta directiva**

- ✓ Definir el marco de actuación de la organización
- ✓ Gestionar y dirigir los negocios de la sociedad
- ✓ Cumplir con los acuerdos establecidos en las asambleas generales de accionistas
- ✓ Establecer políticas para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización
- ✓ Manejar la imagen de la empresa
- ✓ Establecer cuotas de aportación a capital de trabajo

##### **2. Gerencia general**

- ✓ Representar legalmente a la empresa
- ✓ Velar por el cumplimiento de los planes definidos por junta directiva
- ✓ Planear, organizar y controlar las actividades de comercialización
- ✓ Definir las estrategias funcionales de la organización
- ✓ Administrar todos los recursos de la empresa
- ✓ Asistir a las sesiones de junta directiva en calidad de secretario
- ✓ Buscar compradores en el exterior
- ✓ Presentar ante Junta Directiva el informe general de actividades realizadas por cada unidad administrativa.



### **3. Departamento de producción**

- ✓ Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad del café orgánico
- ✓ Cumplir con niveles de producción estimados
- ✓ velar por el óptimo funcionamiento de todos los recursos que posee la empresa en las fincas
- ✓ Sembrar, cosechar y empacar el café
- ✓ Distribuir y entregar el café
- ✓ Informar a gerencia general de los avances del proceso productivo

### **4. Departamento administrativo**

- ✓ Dirigir las actividades de la empresa para el logro de los objetivos y su eficiente funcionamiento
- ✓ Administrar la nómina de empleados en general
- ✓ Verificar las ventas de café
- ✓ Verificar las ventas futuras en el exterior.
- ✓ Suministrar el abastecimiento oportuno de insumos de la finca
- ✓ Controlar los servicios de limpieza y mensajería en la empresa.

### **5. Departamento Financiero**

- ✓ Administrar los recursos financieros de la empresa
- ✓ Elaborar y controlar el presupuesto general.
- ✓ Elaborar y analizar estados financieros así como interpretarlos para toma decisiones de junta directiva
- ✓ Contabilizar los ingresos y egresos de la empresa en los diferentes libros contables en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados
- ✓ Emitir y registrar cheques para pago de proveedores, acreedores, y pagos en general
- ✓ Presentar inventarios ante la SAT

## **B. Jerarquías**

En la estructura propuesta se aplica la jerarquización, se definen las líneas de autoridad y responsabilidad mediante el organigrama sugerido, donde se puede visualizar las relaciones existentes entre cada unidad administrativa. Los niveles organizacionales que conforman la empresa son los siguientes:

- Nivel estratégico

Integrado por el presidente, vicepresidente y el gerente general; quienes son los propietarios y máxima autoridad de la empresa; así como los encargados de la planificación a largo plazo de la empresa.

- Nivel táctico

Integrado por los jefes de 3 departamentos: jefe administrativo, jefe de contabilidad y jefe de producción, quienes son los encargados de la planeación y organización de las estrategias de funcionamiento de cada departamento.

- Nivel operativo

Conformado por el personal de los 3 departamentos:

- Departamento de producción: encargado de finca, planillero y guardia de seguridad,
- Departamento financiero: auxiliar contable y secretaria.
- Departamento administrativo: vendedor, auxiliar de compras, recepcionista, mensajero, conserje y técnico en cómputo.

Quienes están relacionados con el resultado final del trabajo, por ser quienes ejecutan los planes del nivel táctico.

### **C. Puestos**

Se hizo necesario unificar algunos puestos, esto para descentralizar la autoridad y responsabilidad que tiene el subgerente.

Dos de tres propietarios de la finca fungen como gerente general y gerente financiero, mismos que no realizan sus funciones por dedicarse a otras actividades y estar fuera del país, por ello se proponen que formen parte de junta directiva únicamente.

El tercer propietario quién es subgerente, por tener que reportar a sus hermanos, y quien se ha mantenido a cargo de todo el personal y funcionamiento operativo de la finca se propone como Gerente general, quién podrá delegar autoridad y responsabilidad a los jefes de departamento, para descentralizar las funciones que hasta la fecha se han mantenido centralizadas en su puesto.

Dentro de los cambios más significativos es la de 3 colaboradores, quienes serán encargados y jefes de los departamentos; la asistente administrativa se propone como jefe administrativo, encargada de la supervisión de personal; al contador general como jefe financiero quién tendrá a su cargo la totalidad del departamento contable con el propósito de ordenar las funciones que se han combinado con lo administrativo. Para el área de la finca se propone asignar a uno de los administradores actuales como jefe de producción, para que todo lo relacionado al manejo productivo y operativo de la finca, se ejerza por una sola persona especializada en el área y que los procesos se realicen en el tiempo oportuno, con ello se evita correr riesgo por la tardanza y confusión de instrucciones en el proceso productivo y se garantiza que la empresa esté en capacidad de cumplir con la producción y estándares de calidad para conseguir mejores precios en el mercado, e implementar proyectos de diversificación en la producción. Asimismo se elimina el puesto de administrador de ganado ya que no se desarrolla, y se

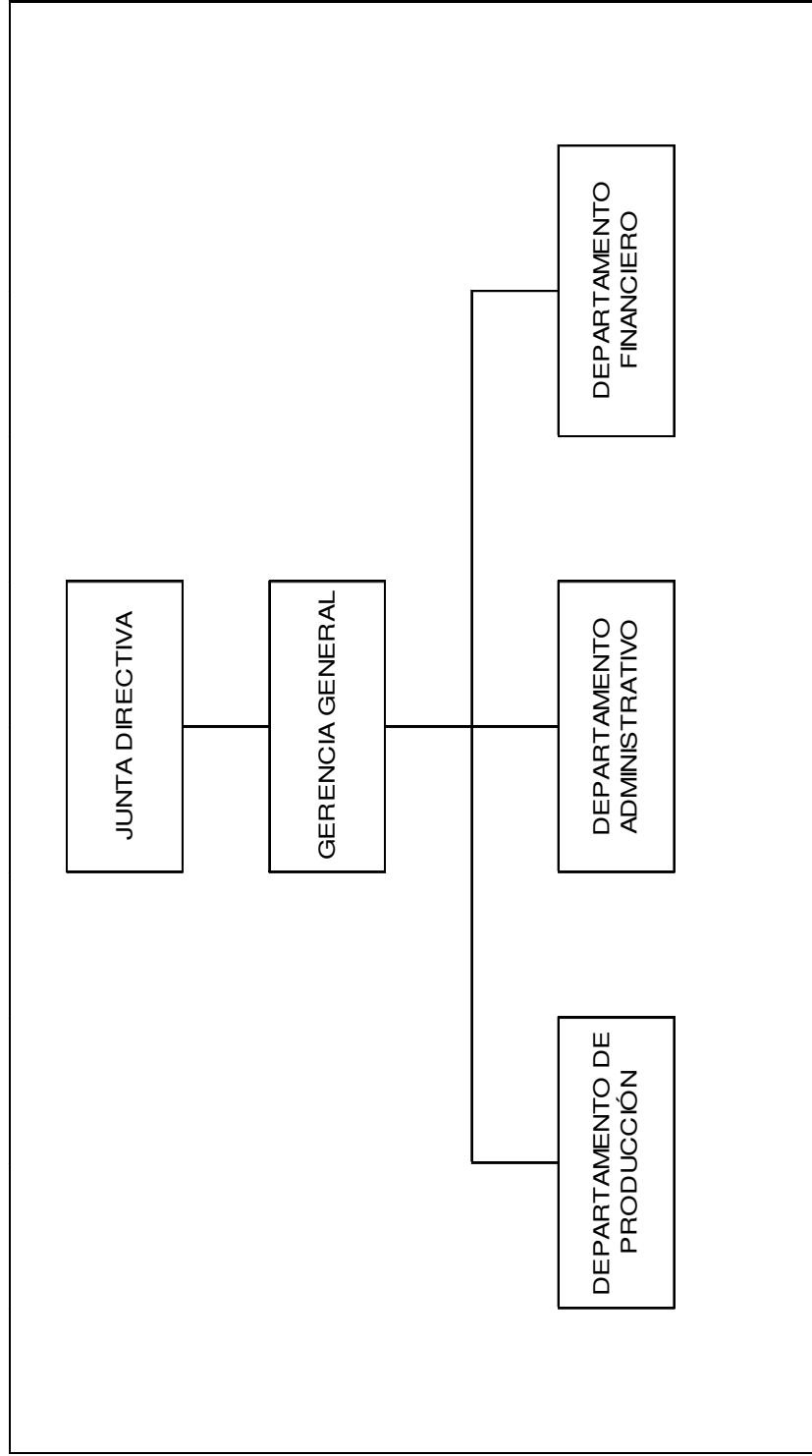
propone a la persona que lo ocupa como encargado de finca, quien será el auxiliar del jefe de producción para la supervisión de los jornaleros en cada etapa del proceso de producción del café.

Se sugieren estas modificaciones tomando en cuenta el nivel académico, experiencia y conocimiento de los colaboradores, con el fin de aprovechar el recurso humano al máximo; asimismo, se verificó que la finca cuenta con una escala salarial ascendente dependiendo el puesto que ocupen los colaboradores, por lo que, en los cambios realizados no es necesario un incremento salarial.

### **3.3.2.2 Estructura organizacional**

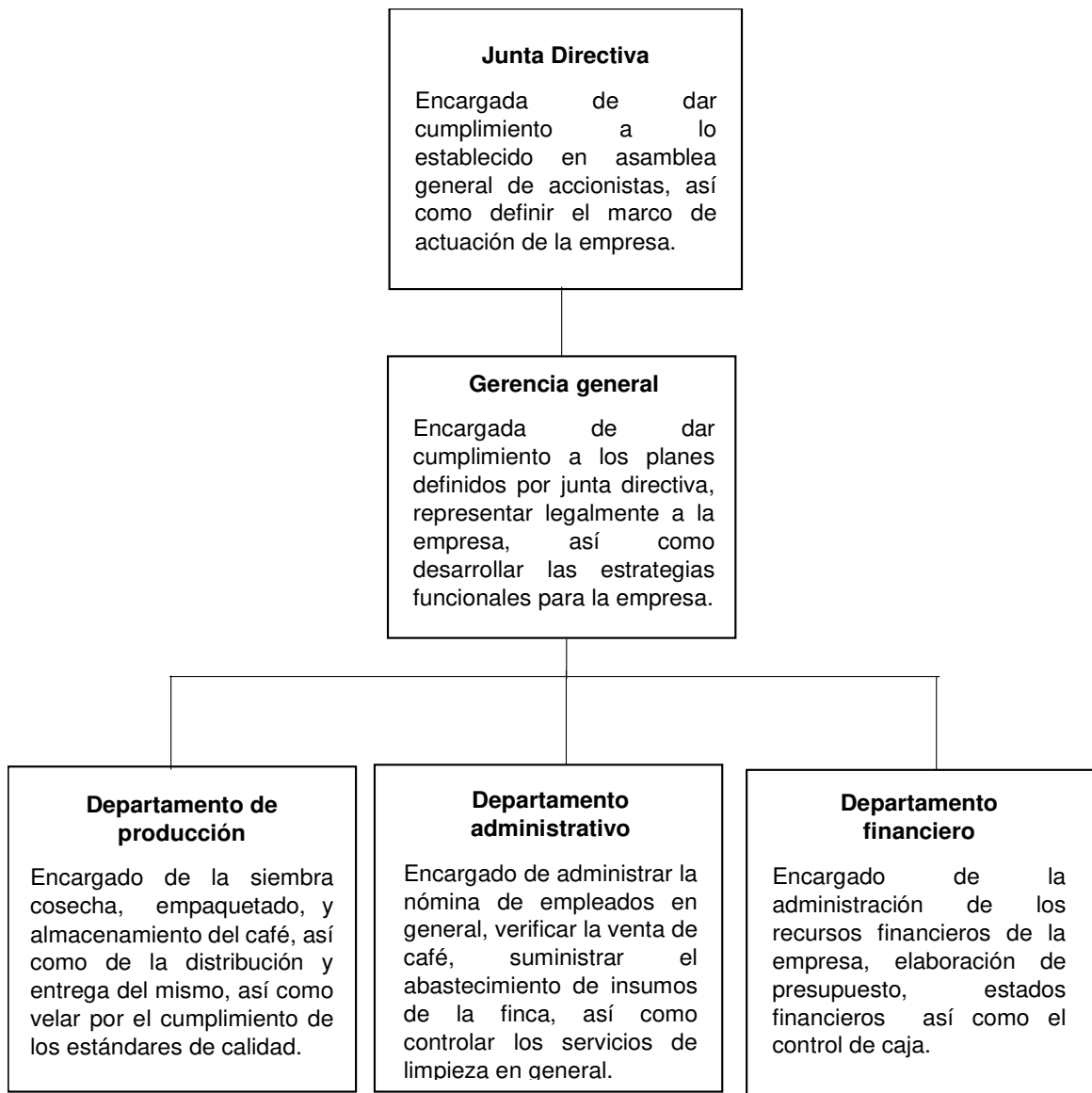
De acuerdo a la división de trabajo, la departamentalización, y los niveles jerárquicos presentados, a continuación se propone la estructura organizacional de la finca, por medio de los siguientes organigramas:

**Gráfica 24**  
**Organigrama general propuesto**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**



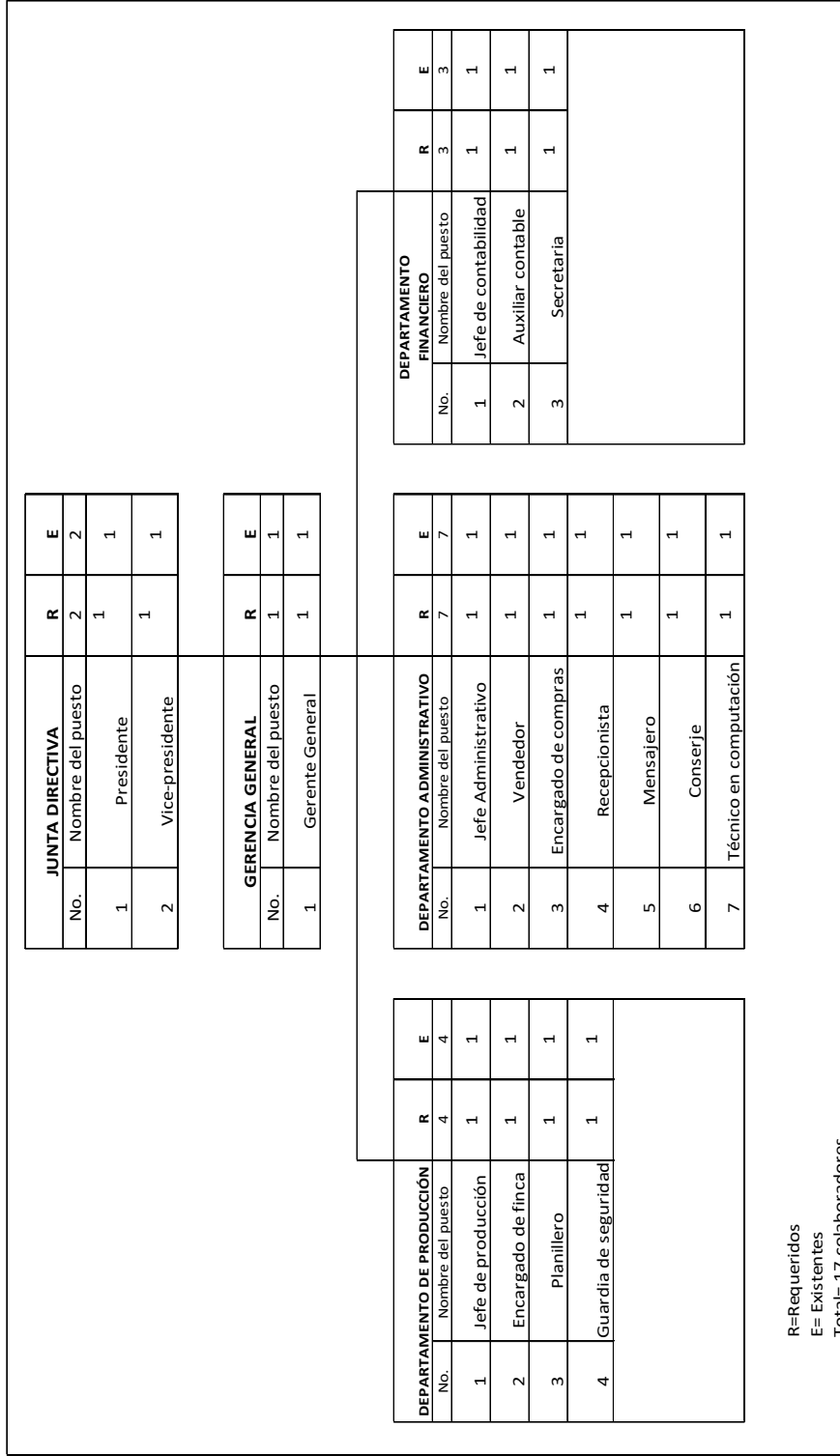
Fecha de elaboración: noviembre de 2018

**Gráfica 25**  
**Organigrama funcional propuesto**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**



Fecha de elaboración: noviembre de 2018

**Gráfica 26**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Finca Productora de Café. Ubicada en Villa Canales, Guatemala**



Fecha de elaboración: noviembre de 2018

### **3.3.2.3 Diseño organizacional**

A continuación se definen los componentes del diseño organizacional que se tomaron en cuenta para la propuesta de la estructura organizacional:

#### **A. Tipo de estructura organizacional**

Sigue siendo funcional, es el que mejor se adapta a la unidad de análisis, porque busca la especialización al agrupar las personas en grupos afines; además permite identificar fácilmente las tareas que debe desarrollar cada puesto de trabajo.

#### **B. Dimensión y categorías de la estructura**

La dimensión de la estructura propuesta para la finca será vertical con tres niveles organizacionales, el estratégico, táctico y operativo.

#### **C. Modelo del diseño y sus características**

Según la estructura propuesta, el modelo de diseño organizacional que se refleja para la empresa es mecánico, sus características son: una autoridad de decisión centralizada al definir a una sola persona por unidad de trabajo, relaciones rígidas ya que se establecen las jerarquías y líneas de mando y alta formalización al brindarle a la empresa planes, organigramas e instrumentos como descriptor de puestos y procedimientos.

#### **D. Tipo de departamentalización**

Se propone el tipo de departamentalización funcional para la finca, agrupando puestos por funciones, esto resulta eficiente para la toma de decisiones y el aprovechamiento de los recursos de la misma, asimismo evita el esfuerzo innecesario y duplicidad de funciones, en este caso se separan actividades administrativas de lo financiero y contable.



### **E. Tramo de control**

De acuerdo al organigrama nominal, y tal como se evidenció se propone un tramo de control estrecho, de estructura alta y de crecimiento vertical, lo que permite rápida toma de decisiones, pronta comunicación entre colaboradores y superiores, con el fin de facilitar la supervisión.

Con el tramo de control sugerido se promueve la delegación de autoridad por parte del gerente general, cada departamento tendrá un jefe y los colaboradores reportaran a un solo superior.

### **F. Sistema de organización**

El sistema de organización propuesto es lineal, es el que mejor se adapta a la empresa, porque la autoridad y responsabilidad son transmitidas por una sola línea de arriba hacia abajo y viceversa, de junta directiva al gerente general y éste a los jefes de departamento, se da a estos últimos autoridad para la toma de decisiones en su respectiva área.

Este sistema es sencillo y claro, con ello se evita conflicto de autoridad, fugas de responsabilidad y garantiza la rapidez en la comunicación.

#### **3.3.2.4 Instrumentos de organización**

A continuación se describen los instrumentos de organización propuestos para la unidad de análisis:

## **A. Descripción técnica de puestos**

Para que los colaboradores cuenten con una guía de las atribuciones que se realizan en el puesto, así como la responsabilidad, autoridad y subordinación se presenta un ejemplo de:

- Gerente General
- Jefe de Administrativo
- Auxiliar contable

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### 1. Identificación:

Nombre del puesto:	Gerente General	
Código del puesto:	GG.001	
Unidad administrativa:	Gerencia General	
Le reporta a:	Junta Directiva	
Le reportan:	Jefes de los departamentos de producción, administración y financiero.	
Fecha de elaboración:	Abril de 2019	

### 2. Objetivo:

Puesto estratégico administrativo que es responsable de velar por el cumplimiento de los planes definidos por Junta Directiva, a través de la planificación, dirección y coordinación de los diferentes recursos existentes para la consecución de los objetivos fijados de la empresa, establecer y desarrollar el marco de acción estratégico de la empresa.

### 3. Atribuciones:

#### Principales

- Representar legalmente a la empresa
- Administrar el patrimonio de la empresa
- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de cada unidad administrativa de la empresa.
- Evaluar periódicamente los planes y objetivos de la empresa
- Planear, organizar y controlar las actividades de comercialización
- Definir estrategias funcionales de la empresa
- Administrar todos los recursos de la empresa
- Buscar compradores en el exterior
- Presentar informes mensuales a Junta Directiva del manejo y administración de la empresa
- Realizar reuniones semanales con los jefes de cada unidad administrativa
- Desarrollar nuevos proyectos de inversión

**Secundarias**

- Asistir a sesiones de junta directiva en calidad de secretario
- Visitar fincas para supervisar proyectos de inversión
- Visitar fincas y beneficios
- Atender a clientes productoras u organizaciones interesadas en hacer negocio con la empresa

**4. Especificación:****Educación**

- Título universitario de Administrador de Empresas o carrera afín.

**Experiencia**

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

**Habilidades**

- Facilidad de expresión verbal y escrita, don de mando, liderazgo participativo y capacidad analítica, alto grado de ética profesional, honestidad y responsabilidad.

**Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

**5. Responsabilidad:****Errores**

- En la toma de decisiones, establecimiento de estrategias y objetivos y en la administración de los recursos de la empresa.

**Maquinaria o equipo (dependiendo del puesto)**

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

<b>Relaciones con otros</b>
-----------------------------

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tiene relación con personal de todos los niveles de la organización, jefes del departamento de producción, administrativo y financiero, con proveedores y representantes de organizaciones afines.</li></ul> |
|--|

<b>Información confidencial</b>
---------------------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Exigente discreción sobre la elaboración de informes y situación financiera de la empresa</li></ul> |
|---|

<b>Dinero / valores</b>
-------------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Responsabilidad sobre la rentabilidad de la empresa, aunque no tiene contacto con dinero y valores.</li></ul> |
|---|

<b>Supervisión</b>
--------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Supervisión recibida de Junta directiva</li><li>▪ Supervisa a Jefes de cada departamento: producción, administrativo y financiero</li></ul> |
|---|

**6. Nivel de esfuerzo:**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales:**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.</li></ul> |
|--|

**8. Riesgos:**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.</li></ul> |
|--|

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### 1. Identificación:

Nombre del puesto:	Jefe Administrativo
Código del puesto:	DA-002
Unidad administrativa:	Departamento Administrativo
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Secretaria recepcionista, vendedor, mensajero, conserje, guardia de seguridad, y técnico en computación.
Fecha de elaboración:	Abril de 2019

### 2. Objetivo:

Puesto administrativo encargado de dirigir las actividades de la empresa para el logro de los objetivos y su eficiente funcionamiento, trabajará directamente con el gerente general, Jefes de producción y financiero.

### 3. Atribuciones:

<p><b>Principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar memorial de labores.</li><li>- Evaluar asuntos laborales y legales.</li><li>- Administrar la nómina de empleados en general.</li><li>- Verificar los informes de ventas de café y ganado.</li><li>- Entregar informes a gerencia sobre amenazas y oportunidades del entorno</li><li>- Dar seguimiento a las estrategias</li><li>- Controlar los servicios de mensajería y mantenimiento en general</li><li>- Brindar apoyo a los demás departamentos cuando lo necesiten</li></ul> <p><b>Secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar capacitaciones con los colaboradores.</li><li>- Reclutar, seleccionar y contratar personal</li></ul>
--

**Ocasionales**

- Mediar en conflictos entre el personal.

**4. Especificación:****Educación**

- Título de Licenciatura en administración de empresas o carrera afín.

**Experiencia**

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

**Habilidades**

- Alta capacidad para dirigir y administrar personal, líder, analítico, que tome decisiones, buenas relaciones personales.

**Destrezas**

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.

**5. Responsabilidad:****Errores**

- En la supervisión y control de personal

**Equipo de oficina**

- Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

**Relaciones con otros**

- Tiene relación con personal de los demás departamentos contable y producción, así también con el gerente general al cual informa de las actividades de la empresa.

<b>Información confidencial</b>
---------------------------------

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Exigente discreción sobre la situación económica-financiera de la empresa, y expedientes del personal.</li></ul> |
|--|

<b>Dinero / valores</b>
-------------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ingresos sobre ventas</li></ul> |
|---|

<b>Supervisión</b>
--------------------

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Supervisión recibida del Gerente General.</li><li>▪ Supervisa al personal de la Unidad.</li></ul> |
|---|

**6. Nivel de esfuerzo:**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales:**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.</li></ul> |
|--|

**8. Riesgos:**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sujeto a padecer de estrés.</li></ul> |
|---|



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### 1. Identificación:

Nombre del puesto:	Auxiliar contable
Código del puesto:	DF-003
Unidad administrativa:	Departamento Financiero
Le reporta a:	Jefe Financiero
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Abril de 2019

### 2. Objetivo:

Puesto administrativo responsable de apoyar al jefe financiero en el registro y control de las operaciones contables.

### 3. Atribuciones:

#### Principales

- Realizar las diferentes pólizas y partidas contables que se generan en las operaciones contables
- Verificar las operaciones en cuenta corriente
- Imprimir los libros de compras y ventas
- Elaborar e imprimir liquidaciones de pago
- Realizar pólizas fiscales
- Elaborar los formularios de impuestos (IVA, ISR, ISO)
- Verificar el crédito fiscal
- Elaborar conciliaciones bancarias

#### Secundarias

- Revisar facturas y contraseñas
- Calcular prestaciones laborales
- Manejar la caja chica

#### Ocasionales

- Calcular la planilla del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

**4. Especificación:**

<b>Educación</b>
▪ Título de Perito contador

<b>Experiencia</b>
▪ Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

<b>Habilidades</b>
▪ Redactar informes contables, liderazgo, iniciativa y criterio analítico.
<b>Destrezas</b>
▪ Manejo de equipo de oficina y de computo, adicional conocer programas de contabilidad.

**5. Responsabilidad:**

<b>Errores</b>
▪ En la toma de decisiones sobre operaciones contables que incluyan legislación tributaria.

<b>Maquinaria o equipo (dependiendo del puesto)</b>
▪ Debe velar por la correcta utilización del equipo y útiles de oficina asignados a su unidad administrativa, para el desarrollo de sus labores.

<b>Relaciones con otros</b>
▪ Tiene relación con secretaria del departamento financiero

<b>Información confidencial</b>
▪ Exigente discreción sobre transacciones contables y estados financieros de la empresa.

<b>Dinero / valores</b>
▪ Efectivo de caja chica

<b>Supervisión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión recibida del Jefe financiero</li> <li>▪ Supervisa a ninguno.</li> </ul>

**6. Nivel de esfuerzo:**

<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
90%	10%

**7. Condiciones ambientales:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones de ambiente normales de escritorio, excelente ventilación e iluminación.</li> </ul>
--

**8. Riesgos:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sujeto a sufrir accidentes de trabajo y padecer de estrés.</li> </ul>
--

## **B. Descripción técnica de procedimientos**

Se propone un formato que describa los principales procedimientos que realiza la empresa en el área administrativa, con el fin de estandarizar las actividades y que sirvan de guía para los colaboradores, se presenta un ejemplo de cada departamento.

- Proceso de producción del café -Departamento de producción
- Requerimiento de compra -Departamento administrativo
- Pago a proveedores -Departamento Financiero

## **1. Producción del café**


Este procedimiento describe los aspectos relacionados a las actividades de preparación del terreno, siembra de cafetos y árboles de sombra y todas las labores agronómicas de mantenimiento hasta su primera cosecha.


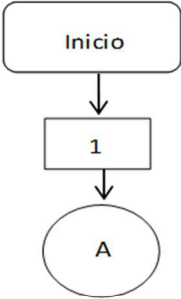
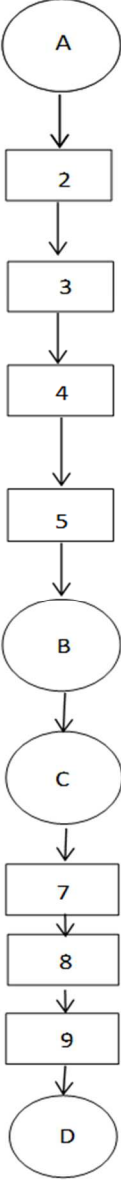
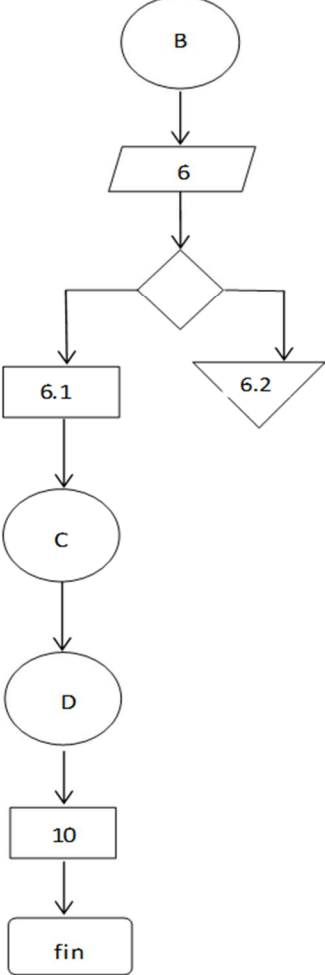
### **Objetivos específicos**

- Estandarizar y facilitar el proceso de producción de café.
- Fijar normas y responsables para la realización del procedimiento.

### **Normas específicas**

1. Los hoyos tendrán que ser abiertas con un mes de anticipación a la siembra con medidas de 40 cm de ancho por 40 cms de largo por 40 cms de profundidad y rellenadas con abono orgánico con 15 días de anticipación a la siembra.
2. La altura promedio de los árboles de sombra debe tener 12 metros ser de 3 diferentes alturas y estratos y cada parcela debe tener como mínimo 15 árboles diferentes.
3. Se deben emplear técnicas de manejo orgánico, incluidos los controles biológicos de plagas y enfermedades, culturales y mecánicos.

		<b>Finca Productora de Café</b>		Elaborado por: LM	
Nombre del proceso: <b>Fase agrícola: cultivo café</b>		Fecha: Enero de 2019		Hojas: 01/02	
Inicia: Jefe de producción			Finaliza: Encargado de finca		
Unidad administrativa	Puesto	No. De pasos	Actividad		
Departamento de producción	Jefe de producción	1	Selecciona el terreno donde se implanta el cultivo.		
	Jomalero	2	Limpia el terreno		
		3	Prepara el semillero		
		4	Siembra la semilla		
		5	Transplanta al almacigo		
		6	Supervisa la siembra		
	Encargado de finca	6.1	Si esta bien, autoriza poda		
		6.2	Si esta mal, indica al jomalero cambiar semilla.		
		7	Realiza poda		
	Jomalero	8	Limpia de cafetal		
9		Cosecha			
Encargado de finca	10	Traslada el café a beneficio para ser procesado en pergamino.  Fin del procedimiento.			

	<b>Finca Productora de Café</b>	Elaborado por: LM
Nombre del proceso: <b>Fase agrícola: cultivo café</b>	Fecha: Enero de 2019	Hojas: 02/02
<b>Jefe de producción</b>	<b>Jornalero</b>	<b>Encargado de finca</b>
 <pre> graph TD   Inicio([Inicio]) --&gt; 1[1]   1 --&gt; A((A))         </pre>	 <pre> graph TD   A((A)) --&gt; 2[2]   2 --&gt; 3[3]   3 --&gt; 4[4]   4 --&gt; 5[5]   5 --&gt; B((B))   B --&gt; C((C))   C --&gt; 7[7]   7 --&gt; 8[8]   8 --&gt; 9[9]   9 --&gt; D((D))         </pre>	 <pre> graph TD   B((B)) --&gt; 6[/6/]   6 --&gt; D1{ }   D1 --&gt; 6.1[6.1]   D1 --&gt; 6.2[/6.2/]   6.1 --&gt; C((C))   C --&gt; D((D))   D --&gt; 10[10]   10 --&gt; fin([fin])         </pre>

## **2. Requerimiento de compra**

Procedimiento que define los pasos necesarios para la compra de materiales e insumos necesarios para la finca.


### **Objetivos específicos.**


- Adquirir materiales e insumos de buena calidad, el mejor precio y oportunamente para el óptimo funcionamiento del proceso productivo en la finca.
- Negociar con cada uno de los proveedores mínimo 30 días de crédito.

### **Normas específicas**

1. Cada requerimiento de compra se basará como mínimo en 3 cotizaciones.
2. Solo el encargado de compras puede confirmar requisición de compra a los proveedores.
3. La compra se realizará con la aprobación del gerente financiero.



		<b>Finca Productora de Café</b>		Elaborado por: LM	
Nombre del proceso: <b>Requerimiento de compra</b>		Fecha: Enero de 2019		Hojas: 01/04	
Inicia: Encargado de compra			Finaliza: Administrador de finca		
Unidad administrativa	Puesto	No. De pasos	Actividad		
Departamento Administrativo	Encargado de compras	1	Recibe solicitud de compra original y copia		
		2	Revisa existencias en inventario		
		2.1	Si hay existencia de lo solicitado se informa al departamento quién lo solicitó.		
		2.2	No hay existencias se prosigue con el paso 3		
		3	Envía la solicitud a 3 proveedores.		
		4	Emite requisición de compra al proveedor.		
		5	Traslada requisición de compra con cotizaciones adjuntas al jefe de contabilidad para su aprobación.		
Departamento Financiero	Jefe Contabilidad	6	<b>Recibe documento para su respectiva aprobación</b>		
		7	Revisa la requisición de compra.		
		7.1	Si hay una cotización favorable, se prosigue con paso 8.		

		<b>Finca Productora de Café</b>		Elaborado por: LM	
Nombre del proceso: <b>Requerimiento de compra</b>		Fecha: Enero de 2019		Hojas: 02/04	
Inicia: Encargado de compra			Finaliza: Administrador de finca		
Unidad administrativa	Puesto	No. De pasos	Actividad		
Departamento Administrativo		7.2	No hay cotización según lo solicitado, se informa al Enc. de compras para que cotiche de nuevo.		
		8	Firma de autorizada la requisición de compra.		
		9	Devuelve la requisición y cotización al encargado de compras.		
	Encargado de compras	10	Recibe la requisición firmada y autorizada.		
		11	Envía la requisición de compra al proveedor.		
		12	Recibe los materiales, insumos, accesorios, repuestos por parte del proveedor		
		13	Envía lo requerido a la finca.		
Departamento de Producción	Administrador de Finca	14	Recibe producto para su respectiva distribución.		
			Fin del procedimiento.		



**Finca Productora de Café**

Elaborado por:  
LM

Nombre del proceso:  
**Requerimiento de compra**

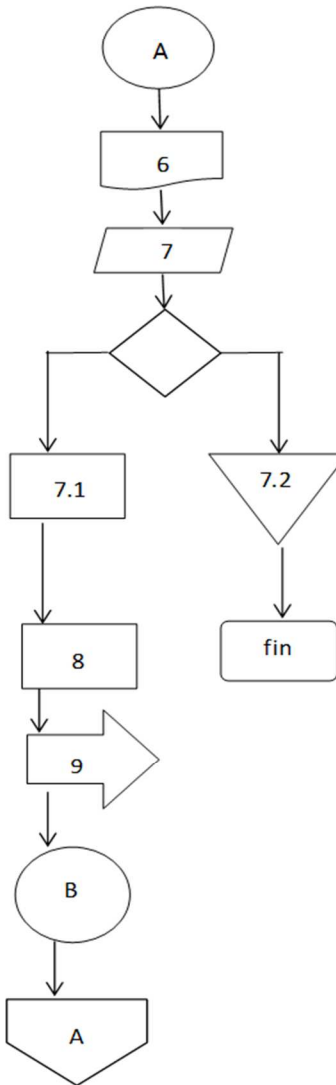
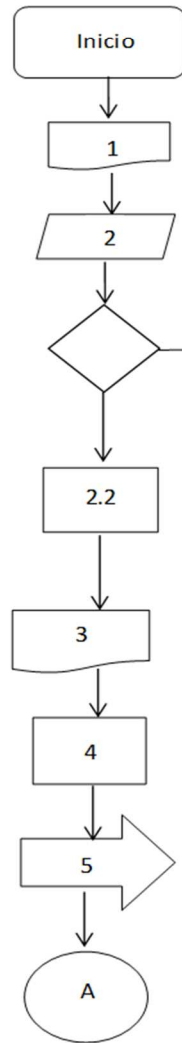
Fecha:  
Enero de 2019


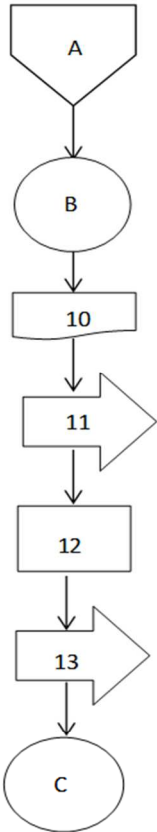
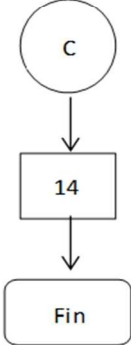
Hojas:  
03/04

Encargado de compra

Jefe de contabilidad

Administrador de finca



	<b>Finca Productora de Café</b>	Elaborado por: LM
Nombre del proceso: <b>Requerimiento de compra</b>	Fecha: Enero de 2019	Hojas: 04/04
Encargado de compras	Jefe de contabilidad	Administrador de finca
 <pre> graph TD     A{{A}} --&gt; B((B))     B --&gt; 10[/10/]     10 --&gt; 11[11]     11 --&gt; 12[12]     12 --&gt; 13[13]     13 --&gt; C((C)) </pre>		 <pre> graph TD     C((C)) --&gt; 14[14]     14 --&gt; Fin[Fin] </pre>

### **3. Pago de proveedores**


Este procedimiento describe las fechas y formas en que se harán efectivo la cancelación de los compromisos adquiridos con los proveedores.


#### **Objetivos específicos**

- Cumplir con la obligación que se tiene con los proveedores.
- Pagar las facturas a tiempo y que no vean a la empresa como una entidad morosa.
- Llevar un control adecuado para evitar la duplicidad de pagos.

#### **Normas específicas**

1. Toda compra debe ser amparada por su factura contable original.
2. Se emitirán cheques únicamente a las facturas revisadas por el encargado de compras.
3. Los cheques deben ser firmados por el gerente financiero y gerente general, en su orden.

		<b>Finca Productora de Café</b>		Elaborado por: LM	
Nombre del proceso: <b>Pago a proveedores</b>		Fecha: Enero de 2019		Hojas: 01/04	
Inicia: Encargado de compra			Finaliza: Recepcionista		
Unidad administrativa	Puesto	No. De pasos	Actividad		
Departamento administrativo	Encargado de compras	1	Traslada original de requisición de compra al auxiliar contable		
Departamento financiero	Secretaria	2	Recibe la orden de compra.		
		3	Revisa que la requisición esté acompañada de factura original		
		4	Revisa si están aprovechando los días que le otorgaron de crédito a la empresa.		
		4.1	Si cumple con lo requerido, se sigue con el paso cinco.		
		4.2	Suspender pago si no cumple con el tiempo de crédito otorgado.		
		5	Emite cheque correspondiente.		
		6	Traslada cheque y documentos al Jefe financiero para la respectiva firma.		
		7	Recibe documentos		
	8	Firma cheque			
9	Jefe financiero	Traslada cheque al Gerente General para la segunda firma			

		<b>Finca Productora de Café</b>		Elaborado por: LM
Nombre del proceso: <b>Pago a proveedores</b>		Fecha: Enero de 2019		Hojas: 02/04
Inicia: Encargado de compra		Finaliza: Recepcionista		
Unidad administrativa	Puesto	No. De pasos	Actividad	
Gerencia General	Gerente General	10	Recibe cheque para firma	
		11	Firma cheque	
		12	Traslada documentos a la secretaria	
Departamento administrativo	Secretaria	13	Se queda con copia de documentos y cheque	
		14	Traslada juego de documentos a recepcionista para su respectivo pago	
	Recepcionista	15	Recibe juego de documentos	
		16	Entrega cheque al proveedor	
			fin del procedimiento	



# Finca Productora de Café

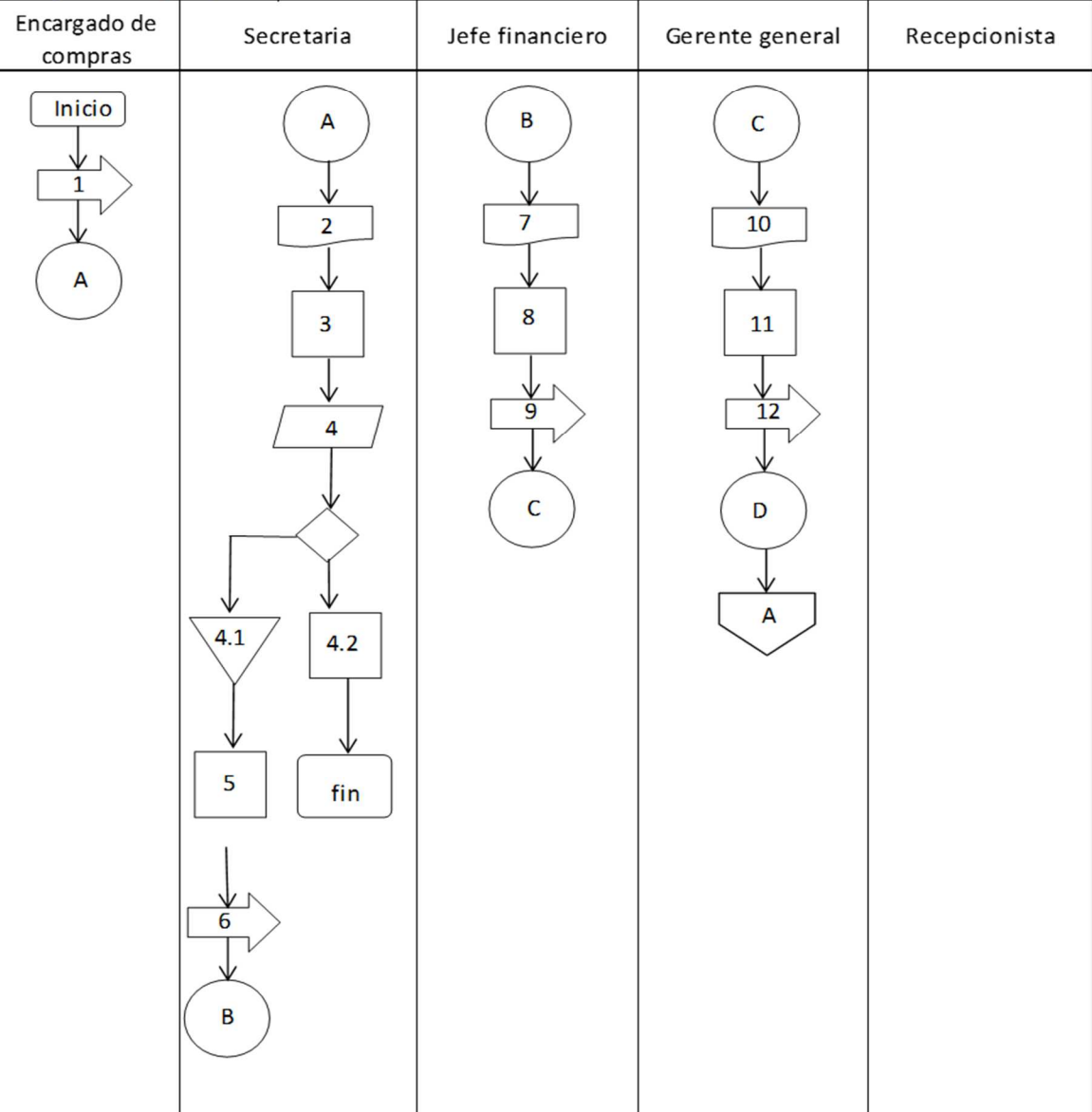
Elaborado por:  
LM

Nombre del proceso:  
**Pago de  
proveedores**


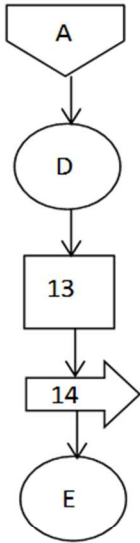
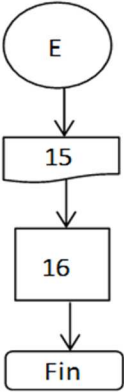
Fecha:  
Enero de 2019

Hojas:  
03/04

Hojas:  
03/04





		<b>Finca Productora de Café</b>		Elaborado por: LM
Nombre del proceso: <b>Pago de proveedores</b>		Fecha: Enero de 2019	Hojas:	Hojas: 04/04
Encargado de compras	Secretaria	Jefe financiero	Gerente general	Recepcionista
				

### 3.4 Presupuesto para implementar la propuesta

A continuación se presenta el presupuesto necesario para implementar la propuesta.

**Cuadro 07**  
**Presupuesto para implementar la propuesta**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

No.	CONCEPTO	PRESUPUESTO
1	<b>ESTRATEGIA FO:</b> Integrarse de nuevo al gremio exportador, aprovechando la capacidad de producción para extender sus ventas a Estados Unidos y Japon.	Q317.00
2	<b>ESTRATEGIA FO:</b> Ampliar el portafolio de tipos de café especiales, aprovechando la calidad del producto para satisfacer los nuevos mercados exigentes en productos orgánicos.	Q1,400.00
3	<b>ESTRATEGIA FA:</b> Obtener la certificación de normas y estándares de calidad internacional para garantizar la producción de café orgánico.	Q13,775.00
4	<b>ESTRATEGIA DO:</b> Implementar un rediseño organizacional para maximizar la eficiencia en el desarrollo de las actividades y permita a la empresa ser competitiva ante nuevos mercados	Q2,825.00
5	<b>ESTRATEGIA DA:</b> Hacer mercadeo directo a clientes potenciales, utilizando la base de datos que brinda Anacafé, Enviando e-mails con carta de presentación para ofrecer el café pergamino.	Q2,200.00
6	<b>ESTRATEGIA DA:</b> Promover la diversificación de otros productos, como el abono orgánico, para reducir el riesgo ante la caída del precio de café a nivel internacional.	Q2,050.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q22,567.00</b>

Fecha de elaboración: noviembre 2018

### 3.5 Beneficios cualitativos de implementar la propuesta

Se debe mencionar que la unidad de análisis no proporcionó información financiera, por lo que a continuación se presentan los beneficios cualitativos que representa para la empresa la implementación de la presente propuesta:

Descripción	Beneficios
Misión, visión y valores Formulados de manera técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La filosofía le da a la empresa una ventaja de competitividad por tener la visión clara de cómo quieres que tus clientes y empleados te vean.</li> <li>✓ Trabajar en equipo.</li> <li>✓ Permite construir relaciones de confianza duraderas entre la empresa y los clientes.</li> </ul>
Objetivos cuantificables, medibles y realistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sirven como unidad de medida para evaluar y comparar el éxito de la empresa, en base a los resultados obtenidos.</li> </ul>
Diseño de estrategias utilizando el Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite a la empresa identificar áreas de crecimiento y mejora, estar actualizado y capacitado, asimismo ser eficiente y competitivo.</li> </ul>
Planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documento administrativos que le permiten a la empresa priorizar los esfuerzos y el tiempo a las acciones más importantes para el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>
Establecimiento de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agrupar las actividades en unidades administrativas, evita la duplicidad y esfuerzo innecesario, conflicto y mal uso a los recursos con que se cuenta, asimismo permite trabajar de forma lógica y eficiente.</li> </ul>
Establecimiento de jerarquías	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Da a conocer quien depende de quién, lo que facilita la administración del personal y se evitan los conflictos.</li> </ul>
Estructura y diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite a la empresa la identificación, clasificación y agrupación de las actividades para el aprovechamiento de los recursos y cumplimiento de los objetivos establecidos.</li> </ul>
Organigramas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite a la empresa el establecimiento de niveles jerárquicos y líneas de comunicación adecuadas para el traslado de información, a la vez ayuda al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.</li> </ul>
Descripción técnica de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Correcta división del trabajo.</li> <li>✓ Fomentar el orden, la especialización y el trabajo en equipo.</li> <li>✓ Optimiza el recurso humano</li> </ul>

**Cuadro 08**  
**Plan de acción**  
**Implementación de la propuesta**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

<b>Nombre del plan:</b>		Reformulación de las funciones de planeación y organización de la unidad de análisis.						
<b>Objetivo del plan de acción:</b>		Definir las actividades necesarias para implementar el 100% de la estrategia en el corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>	
				<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>			
1	Reunión con el gerente general de la empresa.	Dar a conocer al Gerente General el 100% de la propuesta de Reformulación de las funciones de planeación y organización, una reunión.	Estudiante	15/12/2019	15/12/2019	Impresión de informe final de tesis (propuesta) para 3 gerentes	Q300.00	
2	Discutir la propuesta recibida.	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana	Gerente general	16/20/2019	21/12/2019	Refacción de la reunión	Q300.00	
3	Socialización de la propuesta (Formato 16)	Presentar la propuesta de reformulación de planeación y organización en un 100% a los colaboradores de la finca, en una reunión.	Jefe Administrativo	2/01/2020	2/01/2020	Fotocopias de informes, y refacción	Q1,050.00	
4	Implementación de las estrategias.	Tener implementadas el 100% de las estrategias para julio de 2020	Jefe Administrativo	31/07/2020	31/07/2020	9 estrategias	Q22,567.00	
5	Evaluación de la propuesta	Verificar cada trimestre el 100% de lo realizado.	Gerente general	31/10/2020	31/10/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa	
						<b>TOTAL</b>	<b>Q24,217.00</b>	

**Formato 16**  
**Programa para socializar la propuesta**  
**Finca Productora de Café**  
**Ubicada en Villa Canales, Guatemala**

<b>PROGRAMA</b>				
<b>PARA DAR A CONOCER LA PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>				
<b>OBJETIVO:</b>				
Informar en un 100% a los colaboradores de la unidad de analisis, sobre cada uno de los elementos e instrumentos implementados en las funciones de planeación y organización, en un día.				
FECHA:		2/01/2020		
ACTIVIDAD:		<b>Reunión para presentación</b>		
DIRIGIDO A:		Colaboradores administrativos de la finca		
<b>NO.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>HORA INICIO</b>	<b>HORA FINAL</b>
1	Presentación de la actividad	Jefe administrativo	7:00 a. m.	7:10 a. m.
2	Entregar material preparado	Jefe administrativo	7:10 a. m.	7:15 a. m.
3	Presentación de la función de planeación	Jefe administrativo	7:15 a. m.	8:30 a. m.
4	Presentación de la función de organización	Jefe administrativo	8:30 a. m.	8:50 a. m.
4	Refrigerio	secretaria	8:50 a. m.	9:20 a. m.
5	Presentación de instrumentos administrativos	Jefe administrativo	9:20 a. m.	9:50 a. m.
6	Resolución de dudas y preguntas.	Jefe administrativo	9:50 a. m.	10:20 a. m.
7	Palabras finales	Gerente General	10:20 a. m.	10:35 a. m.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas a través de la investigación realizada en la empresa:

1. Las deficiencias presentadas en la ejecución de actividades por parte de los colaboradores se debe a que la empresa no tiene establecida formalmente las funciones de planeación y organización, por lo que se comprueba la hipótesis no. 1 planteada en el plan de investigación.
2. La organización posee deficiencias en la filosofía empresarial, la misión y visión se encuentran desactualizadas y los objetivos no están redactados de manera que permitan cumplirse en determinado tiempo y no se ha dado a conocer por ningún medio a los colaboradores.
3. La empresa no está estructurada adecuadamente, como consecuencia de esa situación, desperdicia la utilización de sus recursos humanos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso.
4. No existe descripciones de puestos de trabajo ni procedimientos por escrito que orienten al empleado, provocando con ello demora en la ejecución de las funciones asignadas, duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades.
5. Existe un alto grado de centralización específicamente en el puesto del Subgerente, limitando a los empleados en la toma de decisiones, mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

## RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Para superar las deficiencias de carácter administrativo encontradas, se recomienda a la empresa aplicar un rediseño organizacional que le permita ubicar a cada puesto de trabajo en las unidades administrativas que les corresponde, con el fin de facilitar la delimitación de todas las actividades que se realizan con precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo, dando lugar con ello a la adecuada especialización y al perfeccionamiento en el trabajo.
2. Con el fin de contribuir al eficiente desarrollo de todas la operaciones que a cada unidad administrativa le corresponde realizar se recomienda a la empresa dar a conocer a todos los que integran la organización, la visión, misión y objetivos, que se plasmaron en el presente trabajo de investigación.
3. La institución deberá definir claramente la estructura organizacional, de acuerdo a sus necesidades y funciones e informar a todo el personal de los cambios realizados, así mismo hacer revisión periódica para los cambios correspondientes.
4. Para que los empleados de la empresa en estudio, se guíen y conozcan sus atribuciones, responsabilidades y facilitar la secuencia de las actividades, es necesaria la implementación de la descripción de puestos y el manual de normas y procedimientos.
5. La empresa para lograr alcanzar los objetivos establecidos, debe organizar adecuadamente los recursos humanos y materiales ubicándolos en los lugares específicos que le permita maximizar los resultados esperados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Nacional del Café. **Guía técnica de caficultura**. 2006. Guatemala. 214 páginas.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 1a. ed. México D.F. McGraw-Hill. 354 páginas
3. Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional. 2ª. ed. México, DF, McGraw-Hill. 524 páginas.
4. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2009. **Organización de empresas**. 3a. ed. México McGraw-Hill. 341 páginas.
5. Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice. 2007. **Elementos de administración Un enfoque internacional**. 7a. ed. México D.F. McGraw-Hill. 465 páginas.
6. Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice. 2012. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 14a. ed. México D.F McGraw –Hill. 651 páginas.
7. Münch, Lourdes. 2006. **Fundamentos de Administración**. 2da. ed. México. Pearson Education. 271 páginas.
8. Münch, Lourdes. 2010. **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1ra. ed. México. Pearson Education. 320 páginas.
9. Reyes Ponce, Agustín. 2007. **Administración Moderna**. México. Limusa. 492 páginas.



10. Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. 2005. **Administración**. 8a. ed. México. Pearson Education. 640 páginas.

11. Stoner James, A.F., Freeman R. Edward, Gilbert, Daniel. 1996. **Administración**. Editorial prentice Hall. 6a. ed. México. 688 páginas.

## **E- GRAFÍA**

12. Reformulación. (En línea). Consultado el 04 de febrero de 2019. Disponible en: (<https://definicion.de/reformulacion/>)

# **ANEXOS**

## Anexo 1

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



**Boleta de encuesta**

**No.** \_\_\_\_\_

**Dirigido a:** Personal operativo de la unidad de análisis.

**Objetivo:** Obtener la información necesaria referente a la aplicación de las funciones de planeación y organización en la empresa para establecer la problemática y con base en ello plantear la propuesta más viable de solución.

**Instrucciones:** A continuación se le presenta una serie de preguntas, por favor leerlas cuidadosamente y responder de forma clara y objetiva, toda la información será utilizada únicamente con fines estudiantiles.

### A. INFORMACIÓN GENERAL

1. Puesto: \_\_\_\_\_

2. Tiempo de laborar en la empresa

Menos de 1 año \_\_\_ De 1 a 3 \_\_\_ De 4 a 7 \_\_\_ De 8 a 12 \_\_\_  
más de 12 \_\_\_.

3. Escolaridad: Primaria \_\_\_ Básicos \_\_\_ Diversificado \_\_\_ Universidad

Especifique carrera \_\_\_\_\_

## B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

4. ¿Conoce la actividad principal a la que se dedica la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Describala \_\_\_\_\_

5. ¿Tiene conocimiento sobre lo que quiere lograr la empresa dentro de los próximos tres años?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Describe \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles de los siguientes valores aplica en sus actividades laborales?

Calidad \_\_\_ Responsabilidad \_\_\_ Honestidad \_\_\_ Puntualidad \_\_\_

Confianza \_\_\_ Respeto \_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

7. ¿Cree que los valores son practicados por todos los colaboradores?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce el objetivo principal que desea alcanzar la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

9. ¿Se le indica con anticipación las actividades a realizar?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Especifique de qué forma \_\_\_\_\_

y con qué frecuencia: Semanal \_\_\_ Quincenal \_\_\_ Mensual \_\_\_ Anual \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que la empresa emplea planes para lograr sus objetivos?

SI \_\_\_\_\_ N \_\_\_\_\_

Explique cuáles ha utilizado \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Existen políticas formalmente definidas que regulen el funcionamiento de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Las conoce \_\_\_\_\_

Describe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Existen reglas formalmente definidas que regulen el funcionamiento de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Las conoce \_\_\_\_\_

Describe \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Existen en la empresa planes de acción que especifiquen tiempo y responsables de las actividades a realizar?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Cuáles \_\_\_\_\_

14. ¿Existe un organigrama que represente como está estructurada la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Lo conoce \_\_\_\_\_

15. ¿Con qué puestos de trabajo, usted tiene relación directa?

Descríbalos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Cómo es la comunicación institucional en la empresa?

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. ¿Recibe instrucciones de otra persona que no sea su jefe inmediato?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

¿De qué puestos? \_\_\_\_\_

18. ¿De cuántas personas recibe órdenes y supervisión?

Una \_\_\_\_\_ Dos \_\_\_\_\_ Más de dos \_\_\_\_\_

¿Qué puestos? \_\_\_\_\_

19. ¿Siente confusión al tener que reportar a más de un jefe?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

20. ¿Comprende las instrucciones que le da su jefe?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21. ¿Cuándo su jefe quiere informarle lo hace de forma?

Oral \_\_\_\_\_ Escrita \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

22. La actividad de tomar las decisiones principales en la empresa se concentra en.

Mi jefe \_\_\_\_\_ Otro jefe \_\_\_\_\_ Gerentes \_\_\_\_\_ todos los anteriores \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. ¿Tiene autoridad para tomar decisiones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Especifique. \_\_\_\_\_

24. ¿Describa las funciones básicas que realiza en su puesto de trabajo?

---

---

---

25. ¿Existen descriptores de puestos en su área administrativa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

26. ¿Desempeña otras funciones ajenas a su puesto de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

27. ¿Cree que exista sobre carga de trabajo en su puesto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

27.1 ¿Cuál de los siguientes enunciados considera son razones por las que se da la sobre carga de trabajo?

Favoritismo \_\_\_\_\_ Mala distribución de tareas \_\_\_\_\_ No existe un documento que detalle las tareas a realizar \_\_\_\_\_ Falta de personal \_\_\_\_\_

28. ¿Existe duplicidad en las atribuciones que usted realiza?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Descríbalas. \_\_\_\_\_



29. ¿Existe un manual que detalle los procedimientos que se realizan en su puesto de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

30. ¿Conoce los procedimientos que se realizan en su área de trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Describe 2 de los procedimientos que realiza.

---

---

31. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que son positivos o negativos para la empresa?

<b>Concepto</b>	<b>Fortalezas (Positivo)</b>	<b>Debilidades (Negativo)</b>	<b>¿Por qué?</b>
Capacidad de producción			
Instalaciones			
Maquinaria y equipo adecuado para producir			
Calidad de producción			
Finca Agroecológica (orgánica)			
Diversificación de otros productos			
Ausencia de planes de trabajo			
Ausencia de organigramas			

Carencia de descriptores de puestos y procedimientos			
No se ha difundido la filosofía empresarial			
Alto costo de producción			
Mala administración financiera			
No se utiliza publicidad			

Otro, especifique. \_\_\_\_\_

32. ¿Cuáles de los siguientes aspectos del entorno, considera que son oportunidades y amenazas para la empresa?

<b>Concepto</b>	<b>Oportunidades (Positivo)</b>	<b>Amenazas (Negativo)</b>	<b>¿Por qué?</b>
Programas de capacitación y Asistencia técnica por Anacafé			
materia prima orgánica			
Nuevos métodos y aplicaciones en producción			
Existencia de ferias ganaderas			
Caída internacional del precio de café			
Aparición de la roya (plaga del café)			
Aumento contrabando de ganado			
Competencia			

Base de clientes reducida			
Tecnología			

Otro, especifique. \_\_\_\_\_

**Muchas gracias**